

75433

STRATEJİK KALİTE PLANLAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Aynur ÖZYILMAZ

25 433

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 8 Haziran 1998

Tezin Savunulduğu Tarih : 23 Haziran 1998

Tez Danışmanı : Prof. Dr. M. Bülent DURMUŞOĞLU

Diğer Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Ziya ULUKAN 30/7/1998

Yrd.Doç.Dr. Demet BAYRAKTAR

HAZİRAN 1998

ÖNSÖZ

Başdöndürücü bir hızla artan rekabet ortamında başarı, değişimin yönünü sezebilen, geleceği planlayıp o geleceğe ulaşabilen firmaların olacaktır. Vizyonlarını açıkca ortaya koyan ve organizasyonun kalite faaliyetlerine odaklaşmasını sağlayan bu firmalara kalite yolculuklarında stratejik kalite planları yol gösterecektir.

Stratejik kalite planlaması, organizasyonda herkesin anlayabileceği bir dilde, açık bir vizyonun tanımlanması, vizyonun gerçekleşmesini sağlayacak temel hedeflerin belirlenmesi, temel hedeflerin tüm organizasyona yayılımının sağlanması ve hedeflere ulaşmak için planlanan projelerin sonuçlarının değerlendirilmesi adımlarını içeren bir süreçtir.

“Stratejik Kalite Planlaması” konulu Yüksek Lisans Tez çalışmamı yöneten sayın hocam Prof. Dr. M. Bülent Durmuşoğlu’na, uygulamaları birlikte yürüttüğümüz Mikron Metal A.Ş.’deki iş arkadaşlarıma, tezin yazılması aşamasında bana yardımcı olan arkadaşlarım Nurhan Kara’ya, Serap Kından’e, Mikail Aslan’a ve sevgili kardeşim Ayhan Özyılmaz’a teşekkürü bir borç bilirim.

Haziran, 1998

Aynur ÖZYILMAZ

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	ii
ŞEKİL LİSTESİ	v
TABLO LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
BÖLÜM 1 GİRİŞ	1
1.1 Kalite Planlama	1
1.1.1 Kalite planlama nedir?	1
1.1.2 Kalite güvencesi için hiyerarşik planlama	1
1.1.3 Kalite planlama süreci	2
1.1.4 Kalite planlama stratejisi	3
1.1.5 Kalite planlamada süreç analizi yaklaşımı	4
1.1.6 Juran'ın kalite planlama misyonu	5
1.2. Stratejik Planlama Ve Kalite	5
1.2.1 Stratejik planlama nedir?	5
1.2.2 Stratejik plan nedir?	5
1.2.3 Stratejik planlama süreci	6
1.2.4 Örnek uygulama: Kordsa stratejik planlama süreci	8
1.2.5 Planlamada karşılaşılan hatalar	14
1.2.6 Planlamada hoshin kanri süreci	15
1.2.7 Stratejik kalite yönetiminin esasları	15
1.2.8 Kalite yönetimi	16
1.2.9 Kalite ve yönetim döngüsü	16
1.2.10 Kalite politikaları	17
1.2.11 Xerox'un kalite politikası	19
1.2.12 Kalite hedeflerine örnekler	19
1.3. Stratejik Kalite Planlaması	19
1.3.1 Kalitenin stratejik yönetime entegrasyonu	19
1.3.2 Kalite ve stratejik planlamanın birleştirilmesi	22
1.3.3 Stratejik kalite planlamasının ortaya çıkışı	22
1.3.4 Stratejik kalite yönetimi	23
1.3.5 Stratejik kalite planlaması süreci	23
1.3.6 Stratejik kalite yönetiminin rolleri	25
1.3.7 Stratejik kalite planlaması nedir, ne değildir?	25
1.3.8 Stratejik kalite planlaması uygulama alanı	26

BÖLÜM 2	STRATEJİK KALİTE PLANLAMASINDA İKİ YÖNTEM	27
2.1	Adım Adım Stratejik Kalite Planlaması	27
2.1.1	Giriş	27
2.1.2	Vizyon	31
2.1.3	Anahtar stratejiler	38
2.1.4	Stratejik kalite hedefleri	40
2.1.5	Yayılm	47
2.2	Hoshin Kanri Yöntemi	56
BÖLÜM 3	STRATEJİK KALİTE PLANLAMASI UYGULAMALARI	67
BÖLÜM 4	KALİTE ÖDÜLLERİNDE STRATEJİK KALİTE PLANLAMASININ YERİ	69
4.1	Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü	69
4.2	Avustralya Kalite Ödülü	72
BÖLÜM 5	STRATEJİK KALİTE PLANLAMASINDA BAŞARISIZLIĞA NEDEN OLAN FAKTÖRLER	74
BÖLÜM 6	STRATEJİK KALİTE PLANLAMASI UYGULAMASI: MİKRON METAL A.Ş.	76
SONUÇLAR VE ÖNERİLER		108
KAYNAKLAR		110
ÖZGEÇMİŞ		112

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil	1.1	Kalite planlama ve kontrol faaliyetlerinin hiyerarşik sınıflandırması	2
Şekil	1.2	Planlama adımları	3
Şekil	1.3	Kalite planlamada 10 adım	4
Şekil	2.1	Stratejik kalite planlaması	27
Şekil	2.2	Genel planlama modeli	28
Şekil	2.3	Stratejik kalite planlaması ve hedeflere göre yönetim	29
Şekil	2.4	Stratejik kalite planları	30
Şekil	2.5	Kalite stratejisi	30
Şekil	2.6	1996 Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü	31
Şekil	2.7	Vizyonun bileşkeleri	32
Şekil	2.8	Planlama ağaç diyagramı	39
Şekil	2.9	Anahtar stratejiler	39
Şekil	2.10	Genel müşteri tatmini	44
Şekil	2.11	Müşteri bağlılığı	44
Şekil	2.12	Dünyanın en iyisi	45
Şekil	2.13	Vizyonun yayılımı	50
Şekil	2.14	Yıllık çevrim	52
Şekil	2.15	Stratejik geri çevrim döngüsü	55
Şekil	4.1	1997 Baldrige ödül kriterleri yapısı	69
Şekil	6.1	Zamanında teslimat yüzdesi	93
Şekil	6.2	Müşteri şikayeti	93
Şekil	6.3	Şikayet alınan ürünlerin iade yüzdesi	94

	<u>Sayfa No</u>
EK B. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı İş Mükemmelliği Modeli'nde kullanılan terimler	175
EK C. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü değerlendirme kriterleri (1993)	177
EK D. Deming Ödülü başvurusu için izlenecek kontrol listesi	179
EK E. Özdeğerlendirme uygulamalarında Avrupa'da gerçekleştirilen araştırma sonuçları	182
EK F. Süreç Tanımlama ve Değerlendirme Kılavuzu	194
EK G. İç Müşteri Anketi	200
EK H. Arçelik Yardımcı Sanayileri'nin Ana Sanayi'den Memnuniyet Anketi	210
EK I. Arçelik'te kullanılan İç Müşteri Anketi	222
ÖZGEÇMİŞ	233

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1 Kalite vizyonunun olası bileşenleri	18
Tablo 1.2 Müşteri esaslı ölçümler	20
Tablo 2.1 Politika kontrol listesi	37
Tablo 2.2 Vizyon	46
Tablo 2.3 Değerlendirme kriterleri	48
Tablo 2.4 Gelişmeyi gözden geçirme planı	55
Tablo 6.1 Beyin fırtınası sonuçları	80
Tablo 6.2 Beyin fırtınası sonuçlarının açıklanması	81
Tablo 6.3 Politika kontrol listesi	87
Tablo 6.4 Vizyonu oluşturacak faaliyetler	89
Tablo 6.5 Faaliyetlerin sorumluları ve tamamlanma tarihleri	91
Tablo 6.6 Vizyonun açılımı	98
Tablo 6.7 Stratejik kalite planlamasında kullanılacak veriler	99
Tablo 6.8 Değerlendirme verileri	103
Tablo 6.9 Stratejik kalite hedefi	104
Tablo 6.10 Proje öncelik listesi	107

ÖZET

Günümüzde, başarılı olmak isteyen işletmelerin, yeni ve temel bir yaklaşımla kalite stratejilerini belirlemesi gerekmektedir. Yalnızca yeni metod ve araçların geleneksel yaklaşıma eklenmesi, artık yeterli olmamaktadır. Yeni yaklaşımın temeli, stratejik planların, kalite hedeflerini içerecek şekilde genişletilmesine odaklanmaktadır. Böylece, kalite hedeflerine ulaşma süreci ile satış, ürün geliştirme ve karlılık gibi geleneksel hedeflere ulaşma süreçleri paralel olarak işlemektedir.

Stratejik kalite planlaması konulu tez çalışmasında, stratejik kalite planlaması tanıtılarak örnek bir uygulama açıklanmıştır.

Çalışmada, kalite planlama ve stratejik planlama kavramları tanımlandıktan sonra, kalitenin stratejik yönetime entegrasyonu ile stratejik kalite planlamasının ortaya çıkışı anlatılmıştır.

Tez çalışmasında stratejik kalite planlamasında kullanılan iki ayrı yöntem tanıtılmıştır: Hoshin Kanri Yöntemi ve Adım Adım Stratejik Kalite Planlaması. Stratejik kalite planı oluşturan firmalardan örnekler verilmiş, kalite ödülleri stratejik kalite planlamasının yeri açıklanmış, stratejik kalite planlamasında başarısızlığa neden olan faktörlere değinilmiş ve son olarak da Mikron Metal A.Ş.'de gerçekleştirilen stratejik kalite planlaması uygulamalarına yer verilmiştir.

Stratejik Kalite Planlaması uygulaması beş adımdan oluşmuştur:

- 1) Vizyonun tanımlanması
- 2) Anahtar stratejilerin belirlenmesi
- 3) Stratejik hedeflerin oluşturulması
- 4) Hedeflerin yayılımı
- 5) Gelişmenin gözden geçirilmesi

Firma vizyonu, "Dünyadaki tekstil aksesuarları imalatı yapan firmalar arasında ilk üç sırada yer almak" olarak tanımlanmıştır. Bu vizyona ulaşmak için seçilen anahtar stratejiler ise aşağıdaki gibidir:

- Çıt çıt ve kot düğmesi ürün hattımızda dünyada ilk 3 sırada yer almak
- Müşteri isteklerine en iyi şekilde cevap veren hizmetimizle tanınmak
- Dünyada, sektörümüzde iş koşulları açısından çalışılabilecek en iyi 3 firma arasında yer almak
- Türkiye'de endüstrimizde en kaliteli ürünleri üreten firma olarak tanınmak
- Türkiye'de endüstrimizde düşük fiyat politikası ile lider olmak

Bu stratejiler doğrultusunda belirlenen hedefler projelere parçalanmış ve bunlar organizasyona yayılmıştır. Gelişmenin gözden geçirilmesi için de bir plan yapılmıştır.

SUMMARY

STRATEGIC QUALITY PLANNING

In the past few years, there has been an increasing emphasis on Strategic Quality Planning. Indeed, in many competitive markets, quality has become the most important single factor for success.

Strategic Quality Planning is a future driven process of managing planned change. It is led by the organization's top managers, but it involves the entire organization through use of improvement teams.

The elements of Strategic Quality Management are not too difficult to understand. Mr. Hideo Sugiura, former Chairman of the Honda Motor Company, has explained the roles of senior management and Strategic Quality Planning better than anyone. Mr. Sugiura described four "sacred obligations" of management:

- The first is a clear vision of where the company is going. This must be clearly stated and communicated to every member of the organization in language he or she understands.
- The second is defining clearly the small number of key objectives that must be achieved if the company is to realize its vision.
- The third is the translation of these key objectives throughout the entire organization so that each person knows how performing his or her job helps the company achieve the objectives.
- The fourth is a fair and honest appraisal so that each and every employee knows how his or her performance has contributed to the organization's efforts to achieve the key objectives, accompanied by guidance as to how the individual can improve this performance.

This process of defining the vision, stating the objectives, and translating these objectives throughout the organization has come to be known in most companies as Strategic Quality Planning. In some companies, it is sometimes called Hoshin Kanri, meaning Policy Deployment, or even Hoshin Planning.

For some organizations, it has become the single most important management tool, allowing the organization to set clear priorities, establish clear target areas for improvement activities, and allocate resources to the most important things that must be done.

For other organizations, it has become a bureaucratic nightmare, one more excuse to resume "paralysis by analysis" and allow endless meetings and planning to take the place of real action or accomplishment.

To be effective, Strategic Quality Planning must be used as a tool, a means to an end, and not as the goal itself. It must be endeavour that involves people throughout the organization. It must capture existing activities, not just add more activities to already overflowing plates. Finally, it must help senior managers face

difficult decisions, set priorities, and eliminate many current activities; not just start new ones. Strategic Quality Management isn't a project an organization undertakes, like benchmarking, or process design, or even focussing on the customer. For those companies who have truly learned and adopted the theory and practice of Strategic Quality Management, it is the way they do whatever the organization does.

In this study a step-by-step approach was used for developing a quality strategy through the strategic quality planning process. The term "Strategic Quality Planning" was used to mean the systematic process by which an entire organization sets and achieves specific long-term goals with respect to quality.

Strategic Quality Planning starts with vision. For most organizations, their vision is what they would like to accomplish or where they would like to be sometime in the future. Good vision statements are customer focused, doable, compelling, and shared throughout the organization. While creating the vision, organizations take account of customers, the values of the leadership, the environment within which the organization operates, and the current state of the organization. This vision statement must be converted into action. This conversion is the Strategic Quality Planning Process.

Existing corporate policies may interfere with the drive toward the new vision. They should be reviewed and revised. There are many corporate policies and practices that may affect quality. One or more sets of individuals need to examine these and develop revisions that will support and encourage the new strategic direction. Some of the types of policies that may be affected are:

- merit rating
- rewards
- scoreboards
- suppliers
- competition
- products
- customers
- new products
- universal participation
- employee apprehension

For creating vision statement, ideas of topics that might be appropriate for inclusion in the vision are brainstormed. By either systematic grouping or affinity diagram vision is stated. Then the vision is evaluated. The following questions are answered: Is it customer-focused, doable, compelling and shared?

The first step in converting the vision into an achievable long-term plan is to break the vision down into a small number of key strategies. Key strategies represent the most fundamental choices that the organization will make about how it will go about reaching its vision.

Setting strategic quality goals is the second step in converting a vision into operational plans. These quantitative goals guide the organization's efforts toward the achievement of each key strategy.

Setting strategic quality goals requires specific data on the quality position and environment. These data must be analyzed to discover specific strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

Despite the uniqueness of specific industries and companies, certain subjects for strategic quality goals are widely applicable. These are:

- customer satisfaction
- product performance
- competitive performance
- cost of poor quality
- performance of business processes.

The following step is deployment. The deployment of strategic goals is the conversion of goals into operational plans. This conversion requires careful attention to the details: what actions needed to be taken to meet these goals, who is to take these actions, what resources are needed, and what are the planned timetable and mile stones.

Deployment means subdividing the goals and allocating the sub-goals to lower levels in the organization and to cross-functional processes and teams. The subdivision continues until it identifies the specific actions to be taken, the quality projects that will be accomplished.

After the strategic quality goals have been established by the Quality Council, goals must be allocated to lower levels. The deployment process also includes dividing up broad goals into manageable pieces. In some cases, the Quality Council has the information needed to do the subdividing. In other cases the Council may assign specific broad goals to subordinate units and leave it to them to do the subdividing.

Following subdivision by the Quality Council, the goals are shared with the appropriate organization units. In effect, the executive leadership asks their top managers, "What would you do to support this goal?". These managers perform analysis on the goal and ask their subordinates a similar question, and so on. The responses are summarized and passed back up the organization. This process may be repeated several times until there is general satisfaction with the final results.

After establishing responsibilities, needed actions and resources are identified. The proposals from action level flow upward to the management team, along with the requests for resources. The proposals are discussed and analyzed at each level. There may be negotiation and revision. There emerges an agreement: actions to be taken; resources to be provided; results to be achieved.

The best records of the planning process are simple, quantitative, and graphical ones. As goals are set and deployed, the means at each level must be analyzed and summed to ensure that they satisfy the objective that they support – are they necessary and sufficient? Then the proposed resource expenditure must be compared with the proposed result and the benefit/cost ratio assessed.

To increase the probability of reaching the quality goals, a formal, efficient review process is needed. While planning the actions, the gaps between current state and the goal were compared. The review process looks at the gaps between what has been achieved and what have been set for the goals.

Frequent measurement of progress displayed in a graphic form helps identify the gaps in need of attention. Success in closing those gaps depends on a formal feedback loop with clear responsibility and authority for acting on those differences.

ÖZET

“Süreç Özdeğerlendirmesi İçin Bir Model Önerisi” şirket çapında tüm yapılanmaları içine alan iş mükemmelliği modellerinin süreçler ile ilgili kısımlarının incelenmesinden sonra yapılan süreç özdeğerlendirmelerinin sürece yönelik iyileştirmeleri nasıl tetikleyebileceğini anlatmaktadır.

Tezde öncelikle, süreçlerin şirket için öneminden bahsedilmekte ve süreçleri iyileştirmede kullanılan iki güncel yaklaşımdan bahsedilmektedir: değişim mühendisliği ve sürekli iyileştirmeler. Süreç Özdeğerlendirmesi genel anlamda şirketin kendi süreçlerini değerlendirmeye yöneliktir ve bu yöntemlerden özellikle ikincisine tetik oluşturmaktadır. Süreçlerin bu şekilde değerlendirilebilmesi için oluşturulan model, TÜSİAD-KalDer’in Kalite Büyük Ödülü için kullandığı iş mükemmelliği modelinin süreçlerle ilgili bölümünü içermektedir. Ortaya konan özdeğerlendirme metodolojisi ise “anketlerle değerlendirme” yöntemini kullanmaktadır. Bu amaçla “Süreç Tanımlama Anketi” ve “İç Müşteri Memnuniyet Anketi” tasarlanmıştır. Ayrıca tezin son bölümünde ortaya konan “Süreç Özdeğerlendirmesi İçin Model Önerisi” Arçelik A.Ş. Malzeme Kaynakları Yönetim Süreci’ne uygulanmış ve sonuç olarak sürecin iyileştirilmesine yönelik çıkarımlarda bulunulmuştur.

SUMMARY

A MODEL PROPOSAL FOR PROCESS SELF ASSESSMENT

Manufacturing industries and service businesses utilize organization transformation to meet the dynamic challenges and opportunities encountered in their operating environments. The environmental factors include global economics and markets, consumer preferences, demographic shifts, political and social pressures, regulatory and judicial decisions, public and employee safety, environmental regulation and rapid technology advancement. The most critical factors of all these are change management, customer satisfaction and loyalty and survival against the fierce competition.

The success of any organization depends on the performance of each three elements which comprise the organization:

- its products and services, i.e. its deliverables,
- its business processes and the fabric which supports them,
- its people, i.e. its employees and suppliers.

Process are the essential link between the customer's or client's requirements and the delivery of products and services. They are the means whereby the organization and its employees fulfill their purpose or "mission". Rightly the measurement and improvement of business processes has been the focus of much attention for years. However the traditional function or department based approaches to process improvement frequently have failed to deliver the required gains in overall business performance.

Today's cross functional approach to process management has its roots in the holistic approach to business performance improvement, known as Total Quality Management (TQM). The organization is viewed as a matrix of internal "customer / supplier" chains focused on the cost-effective satisfaction of agreed client, or "external customer requirements. These internal customer / supplier chains cross departmental or functional boundaries; the processes which sustain them are cross-functional and become the strands which bind the organization together. The management and improvement of these cross functional business processes provides significant opportunities for improving business performance. Nowadays organizations are feeling the need to transform their organizational focal point to processes as shown in Table 1.

After stating the vision, key strategies were identified. The vision was broken down into five key strategies as following:

1. To become one of the first three firms in the world by two main product lines – jeans buttons and snap fasteners
2. To be known as the provider of most responsive customer service
3. To be one of the first three firms to work in our industry in the world
4. To be known as the provider of best quality products in our industry in Turkey
5. To attain a clear cost advantage in Turkey for the production of these products

Strategic quality goals were formed from key strategies. These goals were broken into yearly bases. Those yearly goals were broken into projects and activities. The priorities of the projects were determined. Then the responsibilities were established, resources were identified and provided. After completing deployment process, progress reviewing plan was formed.



BÖLÜM 1

GİRİŞ

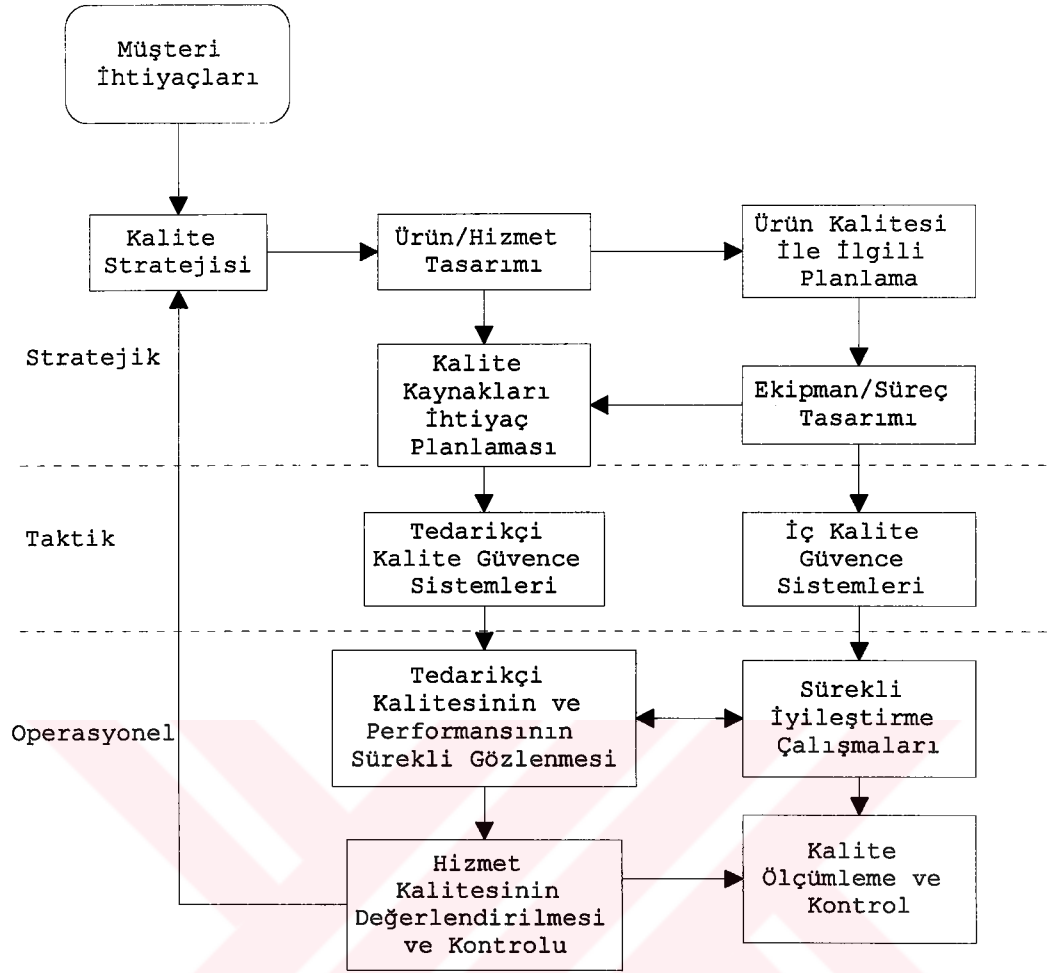
1.1 KALİTE PLANLAMA

1.1.1 Kalite Planlama

Kalite planlama, kalite hedeflerine ulaşmak için hazırlık sürecidir. Kalite planlama, hem iç hem dış müşterileri ve onların ihtiyaçlarını tanımladıktan sonra müşteri ihtiyaçlarına cevap veren ürün özellikleri geliştirerek başlar. Juran da Deming gibi, çalışanların organizasyondaki bir sonraki bölümde ürünlerini kimin kullandığını bilmelerini istemektedir. Kalite hedefleri de, minimum maliyetle hem müşteri hem tedarikçi ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde konur. Operasyon şartlarında, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve kalite hedeflerine ulaşmayı sağlayan ürünleri üreten süreçler tasarlanır. Firmanın stratejik kalite planı, finansal planına benzemektedir. Süreç, kısa ve uzun vadeli hedefleri belirlemeli, öncelik atamalı, sonuçları bir önceki planlarla karşılaştırmalı, bu planları şirketin diğer stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmelidir [1].

1.1.2 Kalite Güvencesi İçin Hiyerarşik Planlama

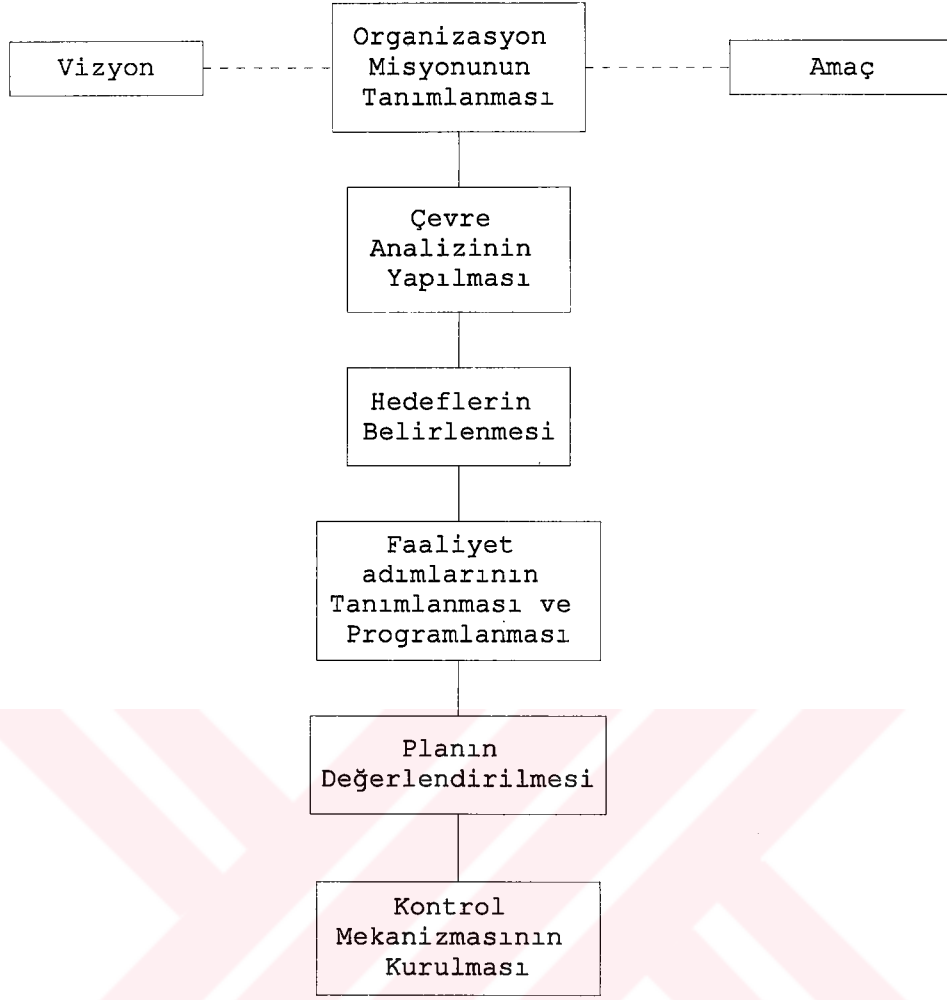
Şekil 1.1'de kalite planlama ve kontrol faaliyetlerinin hiyerarşik sınıflandırması yer almaktadır. Bu modelde, üst yönetim seviyesinde stratejik hedefler konmakta, orta kademe yöneticiler tarafından bu hedefler için sistemler oluşturulmakta ve hat yöneticileri tarafından da bu sistemlerin operasyonel kontrolü için detaylı prosedürler hazırlanmaktadır. Böylece, ürün kalitesi ile ilgili kararlar tüm organizasyonel düzeylerin katılımı ile alınmaktadır.



Şekil 1.1 Kalite planlama ve kontrol faaliyetlerinin hiyerarşik sınıflandırması [1]

1.1.3 Kalite Planlama Süreci

Planlama yöntemleri kişiden kişiye, firmadan firmaya değişmekle birlikte genel olarak Şekil 1.2'de gösterilen adımlardan oluşur.



Şekil 1.2 Planlama adımları [1]

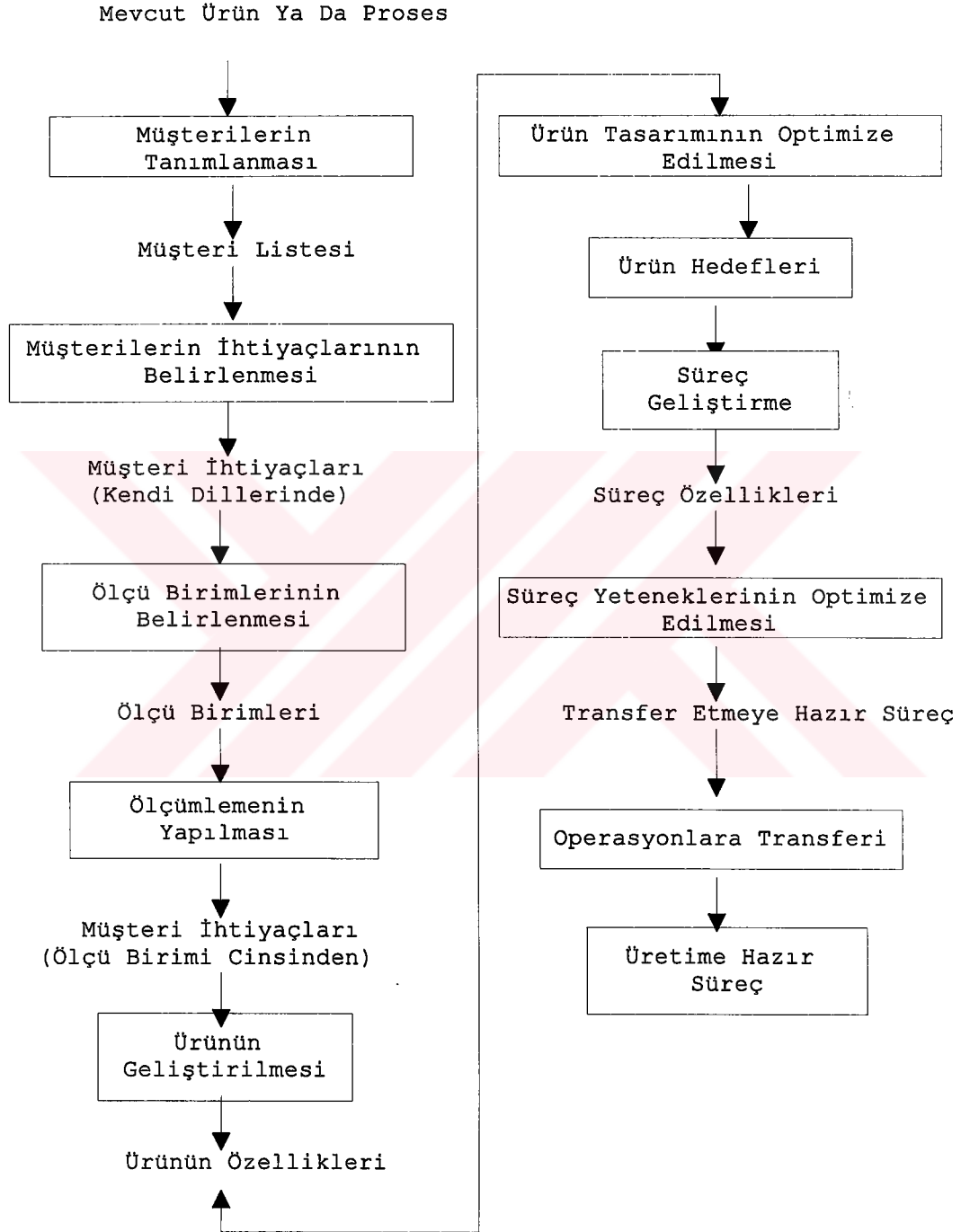
1.1.4 Kalite Planlama Stratejisi

Bugünün rekabetçi pazar şartlarında, tüm firma genelinde kaliteyi yakalayabilmek için etkili ve esnek stratejiler belirlemek gereklidir. Her bir ürün ya da ürün hattı ayrı kalite stratejisi ve ayrı kalite planı gerektirir. Bu planlar üç temel aşamada geliştirilir [2]:

- (1) Müşteri karakteristikleri ve talepleri: Müşterinin tabiatı, sesi ya da talepleri
- (2) Ürün ve süreç özellikleri: Müşteri isteklerine pazarlama ve mühendislik birimlerinin teknik cevabı
- (3) Ürün ya da süreç haritası: Pazarlama, mühendislik ve yönetim birimlerinin sesi, müşteri talebine cevap vermek için stratejik plan

1.1.5 Kalite Planlamada Süreç Analizi Yaklaşımı

Juran, kalite planlama için 10 adımdan oluşan süreç analizi yaklaşımı önermiştir. Bu yaklaşımın adımları Şekil 1.3'de yer almaktadır.



Şekil 1.3 Kalite planlamada 10 adım [2]

1.1.6 Juran'ın Kalite Planlama Misyonu

Juran'ın kalite planlama misyonu aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır [3]:

- Kalite krizinden, kalite planlamanın bu krizdeki rolünden ve yeni bir kalite planlama yaklaşımına olan ihtiyaçtan herkesin haberdar olmasının sağlanması
- Kalite planlama için yeni bir yaklaşımın belirlenmesi
- Yeni yaklaşımı kullanarak kalite planının nasıl oluşturulacağını anlaşılmaması için eğitim verilmesi
- Kalitesizliğe neden olan süreçlerin yeniden planlanması için firma personeline yardımcı olunması
- Mevcut süreçlerin yeniden planlanması ve gerekli eğitimlerin verilmesi yoluyla, firma personelinin kalite planlama sürecine karşı zafer kazanmasına yardım edilmesi
- Firma personeline, kalite planlama sürecinde yeni kronik problemler yaratmamaları için yardım edilmesi

1.2 STRATEJİK PLANLAMA VE KALİTE

1.2.1 Stratejik Planlama Nedir?

Değişimin büyük bir ivme kazandığı günümüzde, kuruluşların stratejik yönlerini belirleme gereksinimleri giderek önem kazanmaktadır. Kuruluşlar sektörlerinin hangi yönde gelişme göstereceğini ve kendilerinin bu gelişimi/değişimi nasıl göğüsleyeceklerini bilmek zorundadırlar. Ancak tepe yönetimlerin bu soruların yanıtlarını kendilerinde aramaları yeterli olmamaktadır. Kuruluş çalışanlarının, az ya da çok değişim ile ilgili farklı geri beslemeler alabileceği varsayımını akıllardan uzak tutmamak gerekir. Bu nedenle strateji daha demokratik olarak tüm tabana yayılmalıdır.

Stratejik planlama, geleceği, bugünün katsayıları şeklinde tahmin etmenin dışında, tüm çalışanların şirket vizyonuna ulaşılması yolunda seferber edildiği ve tüm çıkar gruplarının beklentilerinin dengelendiği bir süreç olarak algılanmalıdır [4].

1.2.2 Stratejik Plan Nedir?

Stratejik planlama, politikaların yayılımının temel adımlarından biridir. Stratejik plan, organizasyonun aşağıdaki başarıları elde edebilmek amacıyla yöneldiği stratejileri ya da ilgi alanlarını ayrıntılı bir şekilde tanımlar [5]:

1. Müşteri tatmin seviyesini sürekli olarak artırmak.
2. Rekabetçi pozisyonu ve karlılığı sürekli artırmak.

1.2.3 Stratejik Planlama Süreci

Toplam Kalite Yönetimi Sistemi içinde yer alan sistemlerden biri olan stratejik planlama, bir kuruluşun geleceğine yön veren ve var olmasını sağlayacak unsur olarak nitelendirilebilir. Stratejik planlama sistemi, kendi içinde aşağıdaki kavramları barındırmaktadır [6]:

- Kurumsal değerler
- Misyon
- Vizyon
- Politikalar
- İç çevre etüdü
- Dış çevre etüdü
- Swot analizi
- Senaryolar
- Stratejik hedefler
- Ana stratejiler

Kurumsal Değerler: Bir kurumun güvenli olarak yaşamını sürdürmesi için çalışanları tarafından paylaşılan kültür ve onları tutarlı davranışlar göstermeye yönlendiren ilkeler bütünüdür.

Misyon: Bir kurumun varlık nedeni, kurumun varlığını sürdürmesini sağlayan amaçlar ve onu diğerlerinden ayıran özelliklerdir.

Vizyon: Gelecekte yaratılmak istenilen en iyi durumun zihinsel bir ifadesidir. Vizyon bir kurumun, ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici bir gelecektir.

Dış Çevre Etüdü: Sektörün "Dünya" ve "Türkiye" ana başlıkları, "Genel Yönetim ve İnsan Kaynakları", "Pazarlama ve Satış", "İhracat", "Teknoloji", "Ekoloji", "Üretim", "Yatırımlar", "İkmal", "Mali Yapı" alt başlıkları altında incelenmesidir.

İç Çevre Etüdü: Özdeğerlendirme Sistemi çerçevesinde kuruluşun değerlendirilmesidir.

Swot Analizi: Dış çevre etüdü ile saptanan, sektörde beliren fırsatlar ve tehditlerin iç çevre etüdünde saptanan kuruluşun kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönleri ile karşılaştırılmasıdır.

Senaryolar: Dış çevre etüdü ve iç çevre etüdü sonuçları ışığında, bazı varsayımlar altında olabilecek gelişmelerin şirkete etkilerinin incelenmesidir.

Politika: Stratejiye yön veren prensipler bütünüdür.

Stratejik Hedef: Vizyona ulaşmayı sağlayacak, gerçekleştirilebilir, ölçülebilir öncelikler, adımlardır.

Ana Strateji: Hedefe ulaşmak için, kaynakları etkin kullanma yöntemidir.

Stratejik Plan Oluşturma Süreci

1. Alt yapı oluşturulması

- Üst yönetimin niyeti ve desteği
- Eğitim
- Proje grubu kurularak gerekli yapının oluşturulması

2. Bilgi kaynakları saptanarak bilgi toplama işleminin başlatılması.

3. Dış çevre etüdü alt başlıklarının saptanması.

4. Stratejik planlama alt yapısının ve takviminin hazırlanması.

5. Kurumsal değerleri saptama amacıyla anket hazırlanması.

Hazırlama

- Birimler tarafından dış ve iç çevre etüdlerinin hazırlanması ve SWOT analizi ile saptanan iyileştirmeye açık alanlar için proje önerileri.
- Üst yönetimin kuruluşun misyonunu, (bilgi kaynakları sonuçları, SWOT analizi, kurumsal değerler ışığında) politikalarını ve vizyonunu oluşturması.
- Üretilen senaryolara göre birimlerce yatırım ve bütçelerin oluşturulması.
- Proje grubu kurularak gösterge ilişkileri şemasının çıkarılması ve stratejik hedeflerin belirlenmesi.
- Stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik ana stratejilerin birimlerce belirlenmesi.
- Hazırlanan stratejik planlamayı her yöneticinin astları ile paylaşması.
- Proje gruplarının işletilmesi yoluyla, iyileştirmeye açık alanların geliştirilmesi.

Stratejik planlamanın faydasının ortaya çıkması amacıyla, stratejik hedefler ve diğer önemli hedeflerin aylık bazda belirlenmesi ve izlenmesi için göstergelerle yönetim sistemi kullanılmalıdır.

Stratejik planlama her yıl gözden geçirildiğinde hazırlanma bölümü, üst yönetimin rolü, birimlere devredilerek işletilir. Stratejik planlamanın işlevini yerine getirmesi, Toplam Kalite Yönetimi Sistemi'ni oluşturan sistemlerin birarada işletilmesi sonucu gerçekleştirilebilir.

Stratejik Planlamanın Kuruluşa ve Çalışanlara Etkisi

- Kuruluşun geleceğine bilinçli ve rasyonel yön vermesini sağlar.
- Birimlerin yaptıkları işin sonuçlarını, etkilerini görmelerini sağlar.
- Kurum kültürünü geliştirir ve aidiyet duygusunu artırır.
- Grup çalışmalarını artırır.
- Çalışanların iş tatminini, motivasyonunu, memnuniyetini artırır.
- Çalışanın öncelikleri ile kuruluş önceliklerinin çakışmasını sağlar.
- Grup çalışmaları aracılığı ile çalışanın kendisini geliştirmesini sağlar.

1.2.4 Örnek Uygulama: Kordsa Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci, Kordsa'nın 10 ana sürecinden birisidir ve Kordsa'nın operasyonel süreçlerinin de ilkidir. Bir başka deyişle "yüzü müşteriye dönük" olan bu operasyonel süreçler, stratejik planlamaya bağlı olarak hareket ederler [4].

Stratejik planlama süreci, iki alt süreçten oluşmaktadır:

- Stratejilerin belirlenmesi
- Hedeflerin yayılımı

Kordsa'da stratejik planlama beş yıllık bir dönem için yapılmaktadır. Stratejik planlama ön hazırlıkları, veri toplama ve değerlemeleri ile tüm bir yıla yayılıyorsa da, yoğun olarak yılın son üç ayında gerçekleştirilmektedir.

• Stratejik Planlama Sürecinin Girdileri:

- Şirket Profili (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler)
- Dış Çevre Bilgileri (Fırsatlar, Tehditler)
- Özdeğerleme (EFQM İş Mükemmelliği Modeline Göre)

Şirket profili, Kordsa'nın insan kaynağı, finansman yönetimi, pazarlama, satınalma, yönetim (teknoloji), kalite ve ar-ge açısından güçlü ve zayıf yönlerini içeren bir rapordur. Bu raporda ayrıca çıkar gruplarının (müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, ortaklar, çevre ve toplum) gelecek beş yıl içerisinde gerçekleşmesini istedikleri beklentiler de yer almaktadır. Fonksiyonlar kendileri ile ilgili kısımları hazırlamakta daha sonra bu bilgiler bir araya getirilerek şirket profili oluşturulmaktadır.

Dış çevre bilgileri, endüstriyel tekstil ve endüstriyel iplik pazarındaki fırsat ve tehditlerin neler olduğunu içeren rapordur. "Pazar ve Müşteri Beklentilerindeki Değişimin İzlenmesi" sürecinin çıktısı olarak hazırlanır. Müşteri beklentilerindeki değişim, pazarlardaki değişiklikler, ana hammadde satınalma koşullarındaki değişimler, rakiplerin durumları, tedarikçilerle işbirliği koşulları, bölgesel pazarların oluşması, kapalı pazarların dışa açılması, ekonomik göstergeler ve demografik özellikler gibi konular, dış çevre bilgileri içerisinde yer almaktadır.

Özdeğerleme, 1994 yılından bu yana EFQM İş Mükemmelliği Modeli baz alınarak gerçekleştirilmektedir. Özdeğerleme Raporu'ndaki "Güçlü Yönler" ve "İyileştirmeye Açık Alanlar", şirket profilini destekler yönde kullanılmaktadır ve giderek Özdeğerleme Raporu, Şirket Profili'nin yerini almaktadır.

- **Stratejik Planlama Sürecinin Çıktıları:**

- Kalite Kültürünün Esasları
- Misyon-Vizyon
- Kritik Başarı Faktörleri
- Ana Stratejiler
- Politikalar
- Stratejik Plan
- Fonksiyonel-Departmantal-Bireysel Hedefler

- **Stratejik Planlama Sürecinin Sahibi:**

Kordsa Stratejik Planlama Süreci'nin sahibi Genel Müdür'dür. "Stratejilerin Belirlenmesi" alt sürecinin sahibi Kalite Sistemleri Koordinatörü, "Hedeflerin Yayılımı" alt sürecinin sahibi ise Kalite Sistemleri Uzmanı'dır.

- **Stratejik Planlama Sürecinin Tedarikçileri:**

- Pazar ve Müşteri Gereksinimlerinin Belirlenmesi Süreci

- Sermaye İlişkileri Yönetimi Süreci
- Toplam Kalitenin Ölçülmesi Süreci
- Çıkar Grupları

- **Stratejik Planlama Sürecinin Müşterileri:**

Tüm süreçler ve tüm çıkar grupları stratejik planlama sürecinin müşterileridir.

- **Stratejik Planlama Sürecinin Performans Ölçütleri:**

- Ana stratejik hedeflerin gerçekleşmesi (sapma,%)
- Fonksiyonel hedeflerin yayınlanmasının plana uygunluğu (sapma, gün)
- Stratejilerin belirlenmesi çevrim süresi (süre, gün)
- EFQM “2.kriter” puanı (puan, 100 üzerinden)

1.2.4.1 Stratejik Yönetim Öğeleri

Kordsa Stratejik Yönetim Sistemi’ni oluşturan öğeler şu şekilde sıralanabilir:

- Kalite kültürünün esasları
- Vizyon
- Misyon
- Kritik başarı Faktörleri
- Ana stratejiler
- Kaynak stratejileri
- Kritik süreçler
- Fonksiyonel hedefler
- Departmantal hedefler/sorumluluklar
- Departman uygulama planları
- Bireysel hedefler

Kordsa Stratejik Yönetim Sistemi, değişik uygulamaları itibariyle EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin tüm girdi kriterlerini içermektedir. “Kalite Kültürünün Esasları”nın, “Vizyon”un, “Misyon”un belirlenmesi ile *liderlik*, hedeflerin yayılımı ile *politika ve strateji*, kritik başarı faktörlerinden hareketle kritik süreçlerin belirlenmesi ile *süreç yönetimi*, kaynak stratejilerinin belirlenmesi ile *çalışanların yönetimi ve kaynaklar* kriterlerinin kapsamına giren uygulamalar Kordsa Stratejik Yönetim Sistemi’nde yer almaktadır.

1.2.4.2 Stratejilerin Belirlenmesi

“Stratejilerin Belirlenmesi” alt süreci, stratejik planlama girdilerinin değerlendirilmesi ile başlayıp, ana stratejilerin belirlenmesi ve stratejik planın oluşturulması ile biter.

Beş yıl için belirlenen stratejiler ve tüm stratejik yönetim ögeleri yönetim komitesinin yaptığı bir dizi toplantı sonucu gözden geçirilmekte ve gerekiyorsa güncellenmektedir.

Kalite Kültürü Esaslarının Belirlenmesi

Tüm Kordsa çalışanlarının sahip olması gereken ortak değerler “çalışanların görüşü” anketlerinden de yararlanılarak yönetim komitesi tarafından her yıl gözden geçirilmekte ve gerekiyorsa güncellenmektedir.

Misyon Belirlenmesi

Kordsa’nın “varoluş nedeni” her yıl yönetim komitesinde gözden geçirilmekte ve gerekiyorsa güncellenmektedir. Kordsa misyonunun belirlenmesinde kuruluşun faaliyet alanı ve ne için faaliyette bulunduğu konularının vurgulanmasına özen gösterilmektedir.

Kordsa misyonu: “Tüm çalışanlarımızın katılımı ile; endüstriyel tekstil alanında, müşterilerimiz, çalışanlarımız, ortaklarımız ve toplum için değer yaratan bir şirket olmak.”

Vizyonun Belirlenmesi

Kordsa’nın “ulaşmak istediği yer” yönetim komitesi tarafından her yıl gözden geçirilmekte ve gerekiyorsa güncellenmektedir.

Kordsa Vizyonu: “Kordbezinde, globalleşerek sektör liderliğimizi kalıcı kılmak. Endüstriyel bezlerde, pazar payı ve teknolojimizi geliştirerek büyük Avrupa’da ilk üçten biri olmak”.

Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi

Kordsa’nın “vizyonuna ulaşmak için mutlaka aşılması gereken konular”, her yıl yönetim komitesi tarafından gözden geçirilmekte ve gerekiyorsa güncellenmektedir. Vizyon ya da misyonda herhangi bir değişiklik olmadıkça kritik başarı faktörlerinde de bir değişiklik beklenmemektedir. Kritik başarı faktörleri, kritik süreçlerin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Ana Stratejilerin Belirlenmesi

Kordsa ana stratejileri, SWOT analizi yapılarak belirlenmektedir. Kuruluşun “güçlü” ve “zayıf” yönleri ile, pazardaki “fırsatlar” ve “tehditler” birbirleriyle eleştirilmekte ve stratejik söylemler elde edilmektedir. Bu stratejik söylemler, gruplandırılarak ve öncelendirilerek genellikle sayıları 6-7’yi aşmayan ana stratejiler belirlenmektedir. Ana stratejiler en az bir ölçüm kriteri ile beş yıllık perspektif içinde takip edilmektedir. Fonksiyonel hedefler ana stratejilerden türetilmektedir.

Kaynak Stratejilerinin Belirlenmesi

Kordsa’da her yıl ana stratejilere destek verecek şekilde aşağıda belirtilen stratejileri oluşturulmaktadır:

- ☐ Kalite
- ☐ Teknoloji
- ☐ Pazarlama
- ☐ İkmal
- ☐ İnsan kaynakları
- ☐ Bilgi sistemleri
- ☐ Finansman yönetimi
- ☐ Yatırım

Bu stratejiler sözel olarak hazırlanmakta, fonksiyonel hedefler düzeyinde ölçüm kriterleri ile takip edilmektedir.

Politikaların Belirlenmesi

Kordsa’nın mevcut politikaları, her yıl yapılan stratejik planlama çalışmaları doğrultusunda gözden geçirilmekte ve gerekiyorsa güncellenmektedir. Bu politikalar aşağıdaki gibidir:

- ☐ Kalite
- ☐ Çevre
- ☐ İşçi sağlığı ve iş güvenliği

Stratejik Planın Hazırlanması

İlk yılı bütçe olacak şekilde, ana stratejilerin beş yıllık bir perspektifte detaylandırılması ve maliyetlendirilmesi ile oluşturulmaktadır.

Politika ve Stratejilerin Duyurulması

Her yıl güncellenen politika ve stratejiler çalışanlara cep kitabı, haber bülteni, afişler ve eğitimlerle duyurulmaktadır.

Müşteri memnuniyetleri anket formları ve tedarikçi değerlendirme formları, politika ve stratejilerin müşteri ve tedarikçilere duyurulması amacı ile kullanılmaktadır.

1.2.4.3 Hedefler

“Hedeflerin Yayılımı” alt süreci, ana stratejilerden fonksiyonel hedeflerin türetilmesi ile başlar ve bireysel hedeflerin oluşturulması ile sona erer. Politikaların yayılımı ya da vizyonun yayılımı olarak da isimlendirilen bu süreç, vizyona ulaşmak için beş yıl için belirlenmiş ana stratejilerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak organizasyonun çeşitli düzeylerinde hedeflerin oluşturulması ve sahiplendirilmesini içermektedir. Bu hedef düzeyleri şunlardır:

- O Fonksiyonel hedefler
- O Departmantal hedefler
- O Departmantal uygulama planları
- O Bireysel hedefler

Fonksiyonel Hedefler

Fonksiyonel hedefler, ana stratejilerden türetilmektedir. Her bir “Genel Müdür Yardımcılığı” o yıl belirlenmiş ana stratejilerin gerçekleştirilmesine katkısı olacağına inandığı kendi fonksiyonel aktiviteleri ile ilgili hedefler oluşturur. Genel Müdür Yardımcılıkları bazında hazırlanan bu hedefler birleştirilip yönetim komitesinin onayı ile Kordsa Fonksiyonel hedefleri olarak yayınlanır. Fonksiyonel hedefler yıllık bazda hazırlanır, Temmuz ve Ocak aylarında olmak üzere yönetim komitesi tarafından yılda iki kez gözden geçirilir.

Fonksiyonel hedeflerin herbiri için performans kriteri, ölçüm frekansı, benchmarking noktası, geçmiş iki yılın performans, sahiplendirildiği departman belirtilmektedir.

Departmantal Hedefler

Departmantal hedefler, fonksiyonel hedeflerin her bir müdürlüğe sahiplendirilmesi ile türetilmektedir. Müdürlükler kendilerine sahiplendirilmiş

fonksiyonel hedefleri daha alt kırılımlarına ayırmak ve departman içinde kişilere sahiplendirmek amacı ile yayınlamaktadırlar.

Departmental hedefler, bir yıllık bir dönem için hazırlanır ve üç ayda bir bağlı bulunduğu Genel Müdür Yardımcısı'nın denetiminde gözden geçirilir.

Departmental hedefler, performans kriteri, ölçüm frekansı, benchmarking noktası ve değeri, geçmiş dönemin fiili değeri ve kime sahiplendirildiği ayrıntısını içerir.

Departmental Sorumluluklar

Departmental sorumluluklar, vizyonun yayılımından oluşan hedefler dışında, müdürlüklerin yıldan yıla yapmakta oldukları işlerin, bir başka deyişle sahip oldukları süreçlerin listelendiği ve müdürlükler içinde sahiplendirildiği formlardır.

Departmental sorumluluklar yıllık bazda hazırlanmaktadır.

Departmental Uygulama Planları

Departmental uygulama planları, departmental sorumlulukların ve departmental hedeflerin alt adımlarının yılın hangi döneminde ve kimin sahipliğinde gerçekleşeceğini gösteren planlardır.

Departmental uygulama planları, yıllık bazda hazırlanır ve departmental hedeflerle paralel olarak üç ayda bir gözden geçirilir.

Bireysel Hedefler

Bireysel hedefler, kişilerin departmental hedeflerden ve departmental sorumluluklardan sahiplendikleri hedefleri ile kişisel gelişim hedeflerini kapsar.

Bireysel hedefler yıllık hazırlanır ve üç ayda bir departman müdürü ile birlikte gözden geçirilir.

Bireysel hedefler bir dönem öncenin fiili değerini, hedeflerin alt basamaklarını ve hedefin gerçekleştirilme takvimini içerir.

1.2.5 Planlamada Karşılaşılan Hatalar

Planlama sürecinde Toplam Kalite teknikleri kullanıldığında bile, aşağıdakilere benzer problemlerle sık sık karşılaşılır [7]:

- Çok fazla şey yapmaya çalışırken, hiç bir şeyin iyi yapılamaması
- Toplam Kalite Yönetimi tekniklerinin araç yerine amaç haline gelmesi
- Kalite stratejisinin, firma stratejisi ile bağlantılı olmaması

- Hedef belirleme sürecinde küçük adımlarla ilerlenmesi
- Müşteriye değil, firma içi operasyonlara odaklanması
- Rakiplerin iyi anlaşılabilmesi
- Çalışanların planlama sürecine dahil edilmemesi
- Planlama sürecini desteklemek için verilerden yararlanılmaması

1.2.6 Planlamada Hoshin Kanri Süreci

Planlama sürecini değiştirip yukarıdaki hatalara düşmek istemeyen bir grup, hoshin kanri olarak bilinen bir süreçten yararlanmıştır. Bu grup aşağıdaki adımlarla ilerlemiştir [7]:

- Adım 1. Vizyon elemanlarının belirlenmesi
- Adım 2. Vizyon elemanlarından değişim sağlayanların tespit edilmesi
- Adım 3. Vizyonun ne kadar iyi anlaşıldığının açıklanması
- Adım 4. Vizyonun anlaşılabilmesi için vizyona giden yoldaki sıçrama noktalarının belirlenmesi
- Adım 5. Bu sıçrama noktalarından hangilerinin en iyi geri dönüş oranı olduğunun belirlenmesi
- Adım 6. Sıçrama noktaları için faaliyet adımlarının belirlenmesi
- Adım 7. Nelerin kötü gideceğinin tahmin edilmesi ve sürekliliği sağlamak için ara adımlar geliştirilmesi

1.2.7 Stratejik Kalite Yönetiminin Esasları

Stratejik kalite yönetimi, uzun vadeli kalite hedefleri belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli yaklaşımı tanımlama sürecidir. Stratejik kalite yönetimi, üst yönetim tarafından gerçekleştirilir, uygulanır ve yönlendirilir.

Bir stratejik planın temel öğeleri aşağıdaki gibidir [8]:

- Organizasyonun misyonunun tanımlanması
- Fırsatların ve tehditlerin incelenmesi
- Güçlü ve zayıf yönlerin incelenmesi
- Alternatif stratejiler tanımlanması ve geliştirilmesi
- Bir strateji seçilmesi
- Hedeflerin geliştirilmesi
- Detaylı kısa vadeli planların hazırlanması

- Planların bütçelerinin oluşturulması
- Performansın gözlenmesi

Plan tipik bir stratejik plan gibi beş yıllık bir dönemi kapsamakta olup ilk yıl daha detaylıdır.

Stratejik planlama kavramı üzerine yapılan çalışmalara referans olarak Below (1987) ve Thompson (1990) verilebilir. Dela plane (1987), bir üretim organizasyonunda kalitenin stratejik plana entegre edilmesini incelemiştir.

Stratejik kalite yönetimi için hala belirli yaklaşımlar geliştirilmektedir, ancak bazı öğeler bugün tamamen temel olarak esas alınmaktadır:

1. Müşteri ihtiyaçlarına odaklanma. Bu odaklanma güçlü, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri içerir- stratejik yönetim dilinde , “SWOT analizi” . Eğer önemli derecede farklılık varsa, o takdirde belirli hedeflerin ve faaliyetlerin tanımlanması gerekir- bu da “fark (aralık) analizi” olarak tanımlanabilir. Bazen müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, rekabet avantajı sağlayacak kalite stratejisinin doğmasını sağlar.
2. Kalite hedefleri ve stratejiler geliştirmek için üst yönetimin liderliği.
3. Stratejilerin yıllık iş planlarına dönüştürülmesi.
4. Her şeyi Kalite Bölümü’nden beklemek yerine faaliyetlerin operasyonel düzeydeki bölümlerde uygulanması.

1.2.8 Kalite Yönetimi

Bir organizasyonun kalite boyutunun yönetimi, esas olarak diğer yönetim dallarından farklı değildir. Kalite yönetimi, stratejilerin formülasyonunu, hedef ve amaç belirlemeyi, hareket planları geliştirmeyi, planları uygulamayı, geri beslemeyi gözlemek için bir kontrol sistemi kurmayı ve düzeltici faaliyette bulunmayı içerir. Kalite, yalnızca bir kontrol sistemi değil, bir yönetim fonksiyonudur [9].

1.2.9 Kalite Ve Yönetim Döngüsü

Klasik yönetim döngüsünün kökleri, 1920’li yıllarda kendisini gösteren Fransız sanayici Henri Fayol’un çalışmalarına dayanmaktadır. Fayol’a göre yönetimin beş temel fonksiyonu planlama, organizasyon, yönetme (yönlendirme), koordinasyon ve kontrol idi.

Kaliteye uygulanmış yönetim döngüsünün elemanları aşağıdaki gibidir [8]:

- Kalite politikaları

- Kalite hedefleri
- Hedeflerin yayılımı
- Hedeflere ulaşmak için planlar
- Organizasyonel yapı
- Kaynaklar
- Ölçümleme ve geri besleme
- Gelişmenin gözden geçirilmesi
- Hedeflere ulaşmadaki performansa göre ödüllendirme
- Eğitim

Japonlar planla, uygula, denetle (ya da planla, uygula, kontrol et, önlem al) adımlarından oluşan yönetim döngüsü üzerine kurulmuş olan “hoshin planlaması” adı verilen bir yaklaşım kullanmaktadır. Hoshin planlamasının anahtar kavramları planlama prosesine odaklanma, tüm çalışanlarca bilinen firma hedefleri, bireysel öncelik, kendi kendini denetleme, dokümantasyon ve iletişimdir.

1.2.10 Kalite Politikaları

Politika prosedür değil, hareket için klavuzdur; ilkelerin ifadesidir. Prosedür bir faaliyetin nasıl yapılacağını detaylarıyla açıklar. Örneğin bir kalite politikası kalite maliyetlerinin ölçülmesi gerektiğini saptarken konuya ilişkin prosedür maliyetlerin nasıl ölçüleceğini açıklar [8].

Kalite politikaları esas olarak her firmaya uyacak şekilde oluşturulmalıdır. Zaten tüm firmalarda belirli noktalar ortaktır ve yazılı bir kalite politikası hazırlayan her firma tarafından dikkate alınması gerekir. Bu ortak noktalar aşağıda sıralanmıştır:

- Firmanın pazarı hangi düzeyde müşterilerden oluşuyor? (Bu direkt olarak tasarım kalitesini ilgilendirir)
- Firma, kalitede liderlik ve rekabet için mi savaştacak yoksa yeterlilik için mi?
- Firma standart ürünler mi satıyor, yoksa ürünün satışın bir parçası olduğu servis hizmeti mi sunuyor? (Bu, firmanın spesifikasyonlara uygunluğa mı, kullanıma uygunluğa mı yöneleceğini belirler)
- Firma ürünlerini yüksek güvenilirlik ve yüksek fiyatla mı, yoksa düşük güvenilirlik ve düşük fiyatla mı piyasaya sürmeyi planlıyor?

- Kullanıcıların mı, üreticilerin mi maliyetlerini düşürmek için çaba harcanmalı?
- “Karakteristikler” (güvenilirlik, sigorta, vs) sayısallaştırılmalı mı?
- Firma sistemler üzerindeki kontrole mi, yoksa insanlar üzerindeki kontrole mi dayansın?
- Kalite planlama idari personel tarafından mı yoksa atölye çalışanlarınca mı yapılsın?
- Tedarikçinin takıma katılması gerekli mi?
- Üst yönetim, kalite planlama ve güvence çalışmasına aktif olarak katılmalı mı, yoksa bu görevi başkalarına mı delege etmeli?

Firma büyüdükçe ve farklı dallara ayrıldıkça yeni pazarlar ve ürünler de artar; açıktır ki böyle bir durumda bir dizi kalite politikası firmanın tüm faaliyetlerine uymayabilir. Bu problem çeşitli düzeylerde kalite politikaları oluşturularak çözülmüştür: Örneğin bir işletme politikası ve bölüm politikaları. İşletme politikası tüm firma için tanımlanır. Her bir bölüm tarafından oluşturulan politikaların içermesi gereken konular listelenir. Bu konulardan birkaçına örnek olarak resmi bir kalite programının hazırlanması, sorumlulukları, prosedürleri içeren bir kalite el kitabının basılması, planların yeterli olup olmadığının belirlenmesi için denetim yapılması verilebilir. Ayrıca politikalar, güvenilirlik gibi programlanmış faaliyetler ya da fonksiyonel departmanlar için de oluşturulabilir.

Bazı organizasyonlar, “vizyon” belirlemenin önemine inanmaktadır. Vizyon ifadesi çoğu kez kalite politikalarının bileşimidir. Tablo 1.1 bir vizyonun olası bileşenlerini listelemektedir.

Tablo 1.1 Kalite vizyonunun olası bileşenleri

Kalitenin tanımı
Kalitenin işletme hedefleriyle entegrasyonu
Kalite çabalarının açısı - “Büyük Q”
Hedefler - Uzun vadeli, kısa vadeli
Müşteri odaklılık - İç ve dış
Tüm çalışanların katılımı
İş güvencesi üzerine etkisi
Operasyonel düzeyde uygulanması
Üst yönetimin liderliği

1.2.11 Xerox'un Kalite Politikası

"Kalite, Xerox için temel iş prensibidir. Kalite, iç ve dış müşterilerimize ihtiyaçlarını tamamen karşılayan yeni ürün ve hizmetler sağlamaktır. Kalite iyileştirme, her Xerox çalışanının görevidir." [10]

1.2.12 Kalite Hedeflerine Örnekler

1. Firmanın kalitesizlik maliyetleri %___ azaltılacak.
2. Malzeme kayıpları ___'ı geçmeyecek.
3. ___ ürünü için ortalama fire oranı ___'e indirilecek.
4. Firma ___ adet kalite mühendisine organizasyonunda yer verecek.
5. En az bir ürün için kalite maliyetleri hesaplanacak.
6. En az bir ürün için süreç kalitesi veri analizi tekniği geliştirilecek ve uygulanacak.
7. En az bir ürün için hedeflenen güvenilirlik ve ömür değerleri belirlenecek.
8. Üretim planlamaya başlamadan önce, tüm ürünlerin spesifikasyonlara uygunluğunun kontrol edilmesi için prosedür oluşturulacak.
9. Satınalma sözleşmesi uygulamaya konmadan önce, tedarikçilerin istediği tüm spesifikasyonların yine tedarikçilerce onaylanmasını sağlayan bir prosedür oluşturulacak.
10. Kalite prosedürleri el kitabı yazılacak.
11. Genel Müdür, ürün kalitesini gözden geçirmek için müşterilere en az ___ ziyarette bulunacak [8].

1.3 STRATEJİK KALİTE PLANLAMASI

1.3.1 Kalitenin Stratejik Yönetime Entegrasyonu

1980 yılında Utzig kalite parametresini stratejik plana ekleyerek bir uyarılama yapmıştır. Modelin adımları General Electric'te yaşanan bir örnek olayla anlatılmıştır. Örnekte General Electric en düşük birim maliyetli üreticidir, ancak firma pazar payını kaybetmektedir [8].

Adım 1 : X ürünü için finansal hedefler nelerdir?

Kısa vadeli finansal hedef minimum %25'lik bir yatırım geri dönüş oranı idi. Birikimli net gelirden 5 yıllık hedef \$120 milyon idi.

Adım 2 : Rekabet koşulları gözönüne alındığında mevcut kalite hedefimiz nedir?
Hedef rakiplerimizden A ve B'ye eşit olmalı.

Adım 3 : Potansiyel müşterilerin satınalma kararını etkileyen anahtar kalite faktörleri nelerdir?

Pazarlama Bölümü'nün belirlediğine göre X ürünü için bu faktörler güvenilirlik, etkin performans, dayanıklılık, kontrol ve bakım kolaylığı, elektrik tesisatının kolay döşenebilmesi ve servisi.

Tablo 1.2 Müşteri esaslı ölçümler

Ürün Özellikleri	Ortalama Önem Derecesi	Rakiplerin Performans Dereceleri		
		GE	A	B
Güvenilir operasyon	9.7	8.1	9.3	9.1
Etkin performans	9.5	8.3	9.4	9.0
Dayanıklılık/ömür	9.3	8.4	9.5	8.9
Kontrol ve bakım kolaylığı	8.7	8.1	9.0	8.6
Elektrik tesisatının kolay döşenebilmesi	8.8	8.3	9.2	8.8
Ürün servisi	8.8	8.9	9.4	9.2

Adım 4 : Anahtar faktörler açısından rekabet avantajlarını nasıl karşılaştırabiliriz?

Tablo 1.2'de görülen sonuç hayret verici idi. GE altı faktörün altısında da en kötü puanı almıştı. Tabi ki sonuçlara kimse inanmadı, ta ki araştırma üç kez tekrarlanana kadar.

Adım 5 : İşlerinden herhangi biri kalite açısından tek başına rekabet avantajına sahip mi?

Tablo 1.2'den görüldüğü gibi rakiplerden A firması altı faktörün altısında da en iyi puanı almıştır.

Adım 6 : Kalitenin firmada dahilinde yarattığı sonuçlar nelerdir?

Hata maliyetleri ve şikayetler düşüktü. Geleneksel kalitesizlik maliyeti çalışması problemin ciddiyetini tanımlamaya yetmeyecekti.

Adım 7 : Rekabet üstünlüğü sağlayacak alternatif kalite hedefleri nelerdir?

Fayda/maliyet analizi yapılarak çeşitli alternatifler denenmiştir. Mevcut hedefin (rakiplerden A ve B'ye kalitede eşit olmak) olduğu gibi kalmasına karar verilmiştir.

Adım 8 : Seçilen hedefe ulaşmada anahtar faktörlerde ilerleme kaydetmek için hangi bölüm hedefleri gereklidir?

Tasarım, İmalat, Servis ve Kalite Güvence Bölümleri'nde yeni bölüm hedeflerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Adım 9 : Hangi bölüm planlarının geliştirilmesi gerekir?

Hedefler spesifikasyonlara dönüştürülmüştür: Güvenilirliği artırmak için magnetik yapının güçlendirilmesi, daha uniform ısıtma işlemi, servis teknisyenleri için özel bir eğitim programı düzenlenmesi ve ürün üzerinde ek ömür testleri yapılması, vb.

Adım 10: Hangi kaynaklara ihtiyaç vardır?

Bir dizi tartışmadan sonra uygun kaynaklar tahsis edilmiştir.

Bu modelde sürükleyici güç kalite hedefi değil, kar hedefidir (Adım 1). Rekabet analizi göstermiştir ki, yüksek karlılık ve pazar payını yeniden kazanma sözkonusu olduğunda önceliklerin yeniden belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların tahsis edilmesi gerekmektedir. 8,9,10. adımları da içeren iş planı kalite stratejisinin yerini almıştır. Tüm bunlar firmayı başarılı bir sonuca götürmüştür.

Bir diğer yaklaşımda, bir süreç takımı kalite ile ilgili kavramları, düzenli olarak yapılan stratejik planlama sürecine entegre etmek istemiştir. Firmanın ürünlerine uygulaması gereken stratejik planlama sürecinin yapısı belirlenmişti. İlk yıl daha detaylı olmak üzere 5 yıllık bir stratejik plan hazırlanmıştı. Bu işlem her yıl tekrarlanıyordu.

İş takımının üyeleri, ilk olarak kalite yönetiminin modern kavramlarını öğrenmişlerdir. Firma dışında toplantılar düzenleyerek belirli kavramları gündeme getirmişler ve hemen sözkonusu ürünle ilgisi olup olmadığına karar vermişlerdir. Bu kavramlar alışveriş kararlarına etki eden kalite kararları, kalitesizlik nedeniyle ortaya çıkan ekstra maliyetler, kalite için pazar araştırması, kalite hedefleri, kalite prosesleri, vb. idi.

Daha sonra her bir takım elemanına konular ayrıntılı bir şekilde incelenip raporlanması amacıyla dağıtılmıştır. Görüşmeler sonrasında kaliteyle ilgili dört konu stratejik planlama çalışmasına dahil edilmeye değer görülmüştür. Bu dört önemli noktadan birine göre gelecekte ürün planlama, yalnızca kalite odaklı olmak yerine, değer (kalite+fiyat) odaklı olmalıydı. Bu konunun satış gelirleri üzerinde önemli etkileri vardı.

Carolina Power and Light'da orta kademe yöneticiler, strateji geliştirmede rol alıyorlardı. Kaliteye engel teşkil eden kritik konuları belirlemek için bir dizi toplantı düzenlendi. 100'den fazla madde belirlendi. Daha sonra bu sayı 22'ye indirildi. Bu konulara örnek olarak liderlik ve yöneticilik verilebilir. Bir sonraki adım, bu 22 maddeye ilişkin hedefler belirlemek için toplantıların düzenlenmesiydi. Sonuç olarak 297 hedef belirlendi: Amaç birliği, işletme misyonuna ve inançlarına bağlılık, vb. Son olarak hedefler dört ana "makro strateji" halinde gruplandırıldı: İletişimi, kültürü ve yönetim stilini değiştirmek, tanıma ve ödüllendirme, eğitim ve öğretim. Bu dört stratejinin her biri için beyin fırtınası yapılarak alınacak faaliyetler belirlendi. Her bir stratejinin çerçevesini çizen bu faaliyetler beş yıllık kalite planının oluşturulmasını sağladı.

Her ne kadar üst yönetimin liderliği en önemli gerek şart olsa da giderek daha çok organizasyon stratejinin hem "yukarıdan aşağıya" hem de "aşağıdan yukarıya" bakışla geliştirilmesi gerektiğine inanmaktadır.

1.3.2 Kalite Ve Stratejik Planlamanın Birleştirilmesi

Son birkaç yılda stratejik kalite yönetimi uygulayan firmaların sayısı giderek artmıştır. Firmalar, iş mükemmelliğine ulaşmak için kalite hedeflerini ve kalite ile ilgili faaliyetleri organizasyonun stratejik ve operasyonel planlarıyla birleştirmenin kilit faktör olduğunu farketmiştir [11].

Müşteri odaklı vizyonun tanımlanması, amaçların belirlenmesi ve kalite hedeflerinin firmanın stratejik ve yıllık iş planlarıyla birleştirilmesi süreci, genel olarak stratejik kalite planlaması olarak adlandırılır. Stratejik kalite planlaması, uzun yıllar Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün bir kriteri olarak kalmıştır. 1996 yılında ise, ödül kriterinin sadece kalite yönetimi değil, bir iş mükemmelliği modeli olarak ele alınması amacıyla stratejik planlama olarak değiştirilmiştir. Bazı firmalarda bu proses hoshin kanri, politikaların yayılımı, politika yönetimi ya da hoshin planlaması olarak da anılır.

1.3.3 Stratejik Kalite Planlamasının Ortaya Çıkışı

Üst yöneticiler, kalitenin önceliğinin artmasına karar verdiklerinde, yeni önceliği nasıl etkinleştirecekleri sorusuyla karşı karşıya kalmışlardır. Çoğu yönetici, bir başka yarı özerk fonksiyon olarak kalite yönetiminin ortaya çıkmasına engel olmaya karar vermiştir. Bunun yerine, kalite yönetimini iş yönetiminin bir parçası

yapmışlardır. Ortaya çıkan bu yeni yöntem, stratejik kalite planlaması olarak anılmaktadır. Japonca karşılığı jishu kanri'dir [12].

Stratejik kalite planlaması, finans yönetiminde uzun bir süredir kullanılabenzer bir yaklaşım izler. Kaliteye uygulanan bu yöntem aşağıdakileri içerir:

- İş planı, kalite hedeflerini de içerecek şekilde genişletilir.
- Gerekli kaynakların belirlenmesi, alınacak faaliyetlerin kararlaştırılması ve bu faaliyetlerin sorumlularının atanması amacıyla hedefler daha alt seviyelere yayılır.
- İlerlemenin hedeflere göre değerlendirilebilmesi için ölçüler geliştirilir.
- Üst yöneticiler de dahil olmak üzere tüm yöneticiler ilerlemeyi düzenli olarak gözden geçirir.
- Kalite hedeflerine ulaşmaya gereken önemi vermek için ödüllendirme sistemi revize edilir.

Batıda stratejik kalite planlaması henüz çok yenidir; 1980'lerden önce böyle bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Finans yönetimine olan benzerliği, üst yöneticiler için cazip hale gelmesini sağlamıştır. Muhtemelen stratejik kalite planlaması, kalite yönetimini iş yönetiminin bir parçası haline getirme konusunda en etkili yaklaşım olarak karşımıza çıkacaktır.

1.3.4 Stratejik Kalite Yönetimi

Stratejik kalite yönetimi, kalite kontrol ve kalite güvencesinin çok ötesinde bir yaklaşımdır. Rekabet avantajını korumak için, karlılık ve kaliteyi sürekli iyileştirme arasında sıkı bir bağ olması gerektiği anlayışına dayanır. Bir başka deyişle, stratejik kalite yönetimi, bir organizasyonun büyümek ve ilerlemek için neler yapması gerektiği konusundaki bir dizi varsayımdan ibarettir. Kalite güvencesi gibi defansif değil, firmanın rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmesine yardım eden geniş kapsamlı ve proaktif bir yaklaşımdır [13].

Daha farklı ifade etmek gerekirse, stratejik kalite yönetimi, toplam kalite yönetimin stratejik yönüdür.

1.3.5 Stratejik Kalite Planlaması Süreci

Kalite planlaması, üst yönetimin stratejik planlaması sırasında yapıldığında, stratejik hedeflere bağlı olan ve kalite bütçesi hazırlarken ve kaynak ayırırken

sağlam temel oluşturan performans iyileştirme konusundaki önceliklere odaklanır. Stratejik kalite planlaması, hem stratejik planlanma sürecinin hem de performans iyileştirmenin sistematik, entegre ve sürekli bir parçası olarak görülmeli ve bu şekilde faaliyete geçirilmelidir [14].

Stratejik kalite planlaması süreci, aşağıdakiler hakkında karar vermeyi içerir, ancak bunlarla sınırlı değildir.

1. Kalitenin Organizasyonel Tanımı

Örnek: “Kalite, müşteriler için değer yaratacak bir maliyetle beklentilerini karşılamak ya da aşmaktır.”

2. Misyonu Destekleyen Vizyon Ya Da Değer İfadeleri

Vizyon İfadesine Bir Örnek: “Tıp Merkezi çok yönlü, entegre, iletişim esaslı network ağıyla, kalite hizmetlerinde varlığını sürdürecektir.”

Değer İfadelerine Bir Örnek: “Organizasyonun temel değerleri tanımlanıp tüm personelin anlayabileceği şekilde açıklanarak listelenmiştir.”

Örnekler aşağıdaki gibidir:

“ **Mükemmellik**, yapabileceğimizin en iyisini yapmaktır. Müşterilerin beklentilerini aşmak, işleri bir kere de doğru yapmak ve performansı sürekli iyileştirmek.”

“ **Güvenilirlik**, değerlerimizle uyum içinde yaşamak, her zaman dürüst ve sorumlu davranmaktır”

“ **Liderlik**, bir pozisyon değil; bütünsel bir vizyon arayışında olan, hem insanları hem işleri değerlendiren, hataları öğrenmek için bir fırsat olarak gören ve başarıları kutlayan bir davranış biçimidir.

“ **Takım çalışması**, bilgileri paylaşarak, doğal yetenekleri ve becerileri yardımlaşa kullanarak ortak bir hedefi yakalamak için çalışmaktır.

3. Önemli Organizasyonel Fonksiyonlar

4. Müşteri İhtiyaçları Ve Beklentileri

Organizasyon liderleri, iç ve dış müşterileri belirlemelidir. Bu bilgilerden, stratejik planlama prosesinde öncelik atanmasında yararlanılmalıdır.

5. Organizasyonel Hedefler Ve Stratejiler

Performans geliştirme kararları, liderler tarafından belirlenen ve gelecek 1-2 yıl için en büyük önceliğe sahip stratejik hedeflerle anahtar stratejilerden yola çıkmalıdır.

6. Stratejik Kalite Öncelikleri

Stratejik kalite öncelikleri, liderler tarafından kararlaştırılmış, stratejik hedeflere odaklı gelişmeler için belirlenmiş önceliklerdir.

7. Organizasyonel Performansın Ölçümü

Liderler, sadece organizasyonel hedefleri ve stratejileri belirlemekle kalmamalı, ilerlemeyi periyodik olarak ölçmeyi sağlayacak süreçlerin veya çıktılarının objektif ölçünlerini de belirlemelidir.

8. Ürünleri, Hizmetleri Ve Süreçleri Planlama

Kalite planlama verileri, mevcut hizmetlerin geliştirilmesi ya da yeni hizmet tasarımı kararlarının verilmesinde öncelikleri belirler.

1.3.6 Stratejik Kalite Yönetiminin Roller

30. Avrasya Verimlilik Organizasyonu Kongresi'nde Honda Motor Co. 'nun yönetim kurulu üyelerinden Hideo Suguira üst yönetim ve stratejik kalite yönetiminin rollerini açıkça tanımlamıştır. Aşağıda Suguira tarafından tanımlanan yönetimin dört kutsal görevi yer almaktadır [11]:

- (1) Firmanın nereye gittiği konusunda belirgin bir vizyona sahip olun. Bu vizyonu, organizasyonunuzdaki herkesin anlayabileceği bir dille ifade edin.
- (2) Firmanın bu vizyona ulaşması için gerekli olan anahtar hedeflerden birkaçını açık olarak tanımlayın
- (3) Bu anahtar hedefleri tüm organizasyona öyle bir uyarlayın ki, her personeliniz kendi yaptığı işin, firmanın bu hedefi yakalamasındaki payını anlayabilsin.
- (4) Adil ve dürüst bir ödüllendirme sistemi oluşturun. Her bir çalışan, anahtar hedeflere ulaşmada organizasyonun çabalarına ne derece ortak olduğunu bilsin. Aynı zamanda bu performansı artırmak için neler yapabileceği konusunda da yardımcı olun.

1.3.7 Stratejik Kalite Planlaması Nedir, Ne Değildir?

Stratejik kalite yönetimi, benchmarking, süreç tasarımı ya da müşteri odaklılık gibi organizasyonun başlattığı bir proje değildir. Stratejik kalite planlamasının hem teorisini hem pratiğini tamamen öğrenen ve organizasyonlarına adapte eden firmalar için iş yapma biçimi olmuştur [15].

1.3.8 Stratejik Kalite Planlaması Uygulama Alanı

Stratejik kalite planlaması, değişim yönetiminin geleceğin tasarımı ile ilgili sürecidir. Üst yöneticiler tarafından yönlendirilse de, aslında iyileştirme takımları vasıtasıyla tüm organizasyonu kapsar. Stratejik planlama, organizasyonun mevcut durumunun belirlenmesi, gelecekte olması arzulanan durumun tasarlanması ve organizasyonu arzulanan duruma taşımak için planlı değişimin yönetilmesini sağlayan bir yöntemdir [16].

Stratejik kalite planlaması, stratejik planlar, iş planları ve bu planların yayılmasıyla ilgili olup müşteriye ve operasyonel performans ihtiyaçlarına odaklanır. Müşteri tarafından yönlendirilen kalitenin ve operasyonel performansta mükemmel sonuçların, anahtar stratejik kavramlar olduğunu ve firma planlamasının bir parçası olması gerektiğini vurgular. Özellikle, müşteri tarafından yönlendirilen kalite, kaliteye stratejik bir bakıştır [17].

Stratejik Kalite Planlaması, firmanın kalite liderliğini yakalamak ve devam ettirmek için planlama sürecini ve kalite iyileştirme planlamasını genel iş planlamasına nasıl entegre ettiğini inceler. Planlama süreci planın nasıl uygulanacağını ve kaynakların planın anahtar maddelerine nasıl paylaştırılacağını açıklar. Firmanın endüstrideki, özellikle de rakipleri arasındaki gerçek yerini belirleyebilmesi için rekabetçi benchmarking sonuçlarının tanımlanması gerekir. Bu benchmarkları iyileştirmek için bir plan oluşturulmalıdır. Ayrıca firmanın kalite liderliğini yakalamak ve/veya devam ettirmek için yaptığı kısa ve uzun vadeli planlar da incelenir. Bu aynı zamanda tedarikçilerin kalite standartlarını sağlayıp sağlamadıklarını belirlemeyi ve gerekli kalite standartlarının organizasyon üzerindeki etkisini ölçmeyi içerir [1].

BÖLÜM 2

STRATEJİK KALİTE PLANLAMASINDA İKİ YÖNTEM

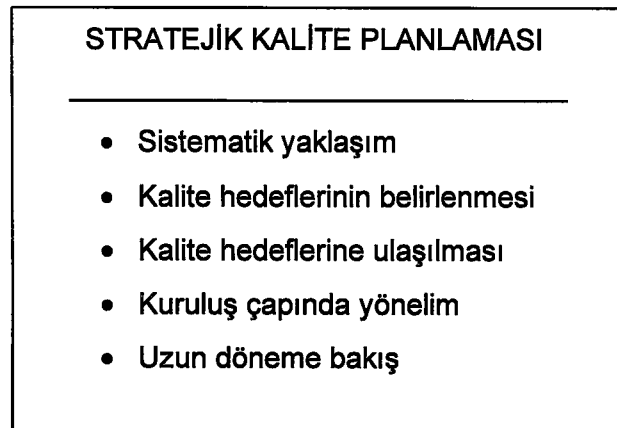
2.1 ADIM ADIM STRATEJİK KALİTE PLANLAMASI

2.1.1 Giriş

Stratejik Kalite Planlaması

Stratejik kalite planlama sürecinde, kalite stratejisi geliştirmek için adım adım ilerleyen bir yaklaşım izlenebilir. Bu yaklaşımın yanısıra, aynı temel süreçleri içeren “hoshin kanri” ve “politikaların yayılımı” gibi farklı terimlerle anılan yaklaşımlar da mevcuttur [18].

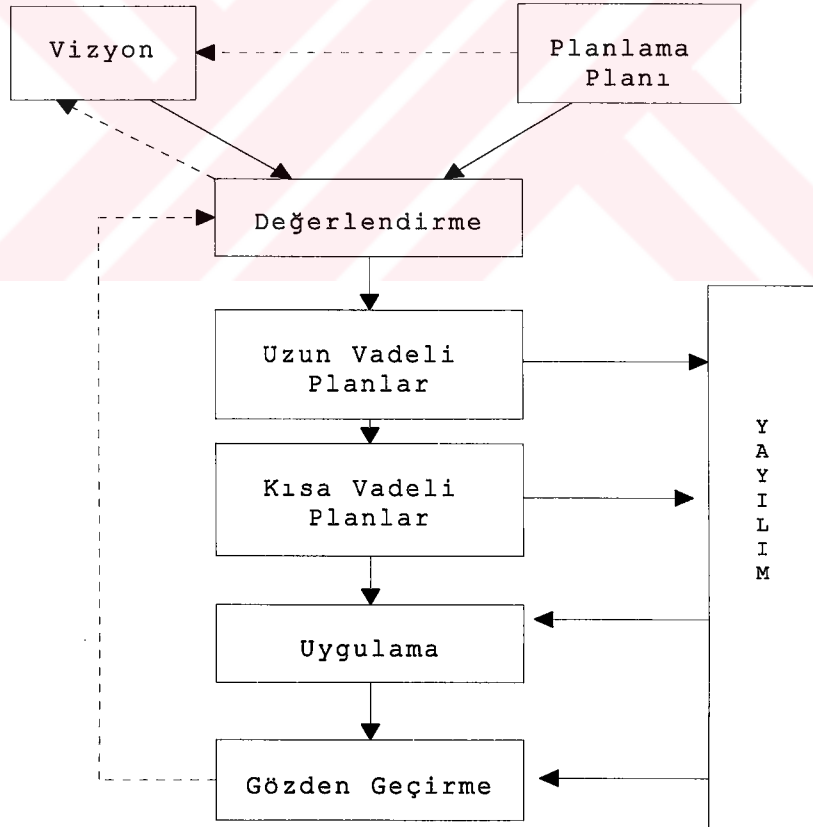
“Stratejik kalite planlaması” terimi ile bir organizasyonun kaliteye ilişkin belirli, uzun vadeli hedeflerini belirlemesinden, bu hedeflere ulaşmasına kadar geçen sistematik sürecin bütünü kastedilmektedir.



Şekil 2.1 Stratejik kalite planlaması

“Kalite” iki farklı anlama gelmektedir. Birincisi, müşterilerimize sunduğumuz ürün ve hizmetlerin nitelikleridir. İkincisi, bu mal ve hizmetlerin hatalardan ne kadar arınmış olduğudur. Stratejik kalite planlaması, kalitenin her iki yönüyle de ilgilenir [18].

Stratejik planlama modellerinin çoğu benzer bir yapı gösterir. Kuruluşun ne olmak istediğini gösteren bir vizyonla ve bu planı geliştirmek için yapılan bir planla başlarlar. Mevcut performans ve çevre, vizyonla karşılaştırılarak değerlendirilir. Bu değerlendirme, kısa vadeli planların ya da yıllık operasyonel planlara temel oluşturan uzun vadeli planın ortaya çıkmasını sağlar. Hem uzun hem de kısa vadeli planların yayılması gerekir. Yayılım, projeler için belirli takımların, organizasyonel birimlerin ve bireylerin görevlendirilmesi ve bunların da kaynaklarla desteklenmesi demektir. Son olarak planlar uygulanarak sonuçlar gözden geçirilir. Gözden geçirme, değerlendirmenin güncellenmesini sağlar, ki bu da planların güncellenmesini getirir.



Şekil 2.2 Genel planlama modeli

Stratejik kalite planlaması (SKP), hedeflere göre yönetime (HGY) benzer; ancak birçok açıdan HGY'in uygulamalarından farklıdır.

SKP yaklaşımının izlenmesi bir dizi anahtar faydalar sağlar: Organizasyonel birlik, ölçülebilir sonuçlar ve optimize edilmiş kaynaklar. Bununla birlikte hazırlıklar, eğitim, gözden geçirmeler ve önceliklerin yeniden belirlenmesi maliyetlidir.

SKP	HGY
• Müşteri önceliği • Veri ve analizler • Çapraz işlevsel • Yüksek katılım • Sonuç ve prosesler	• Değişik öncelikler • Tesadüfi de olabilir • Hiyerarşik • Katılımcı olması şart değildir • Sadece sonuçlar

Şekil 2.3 Stratejik kalite planlaması ve hedeflere göre yönetim [18]

SKP uygulayanlar çok çekici sonuçlar elde ederken aynı zamanda uygulama sırasındaki riskler hakkında da önemli dersler almışlardır. Bu risklerden bazıları aşağıda yer almaktadır:

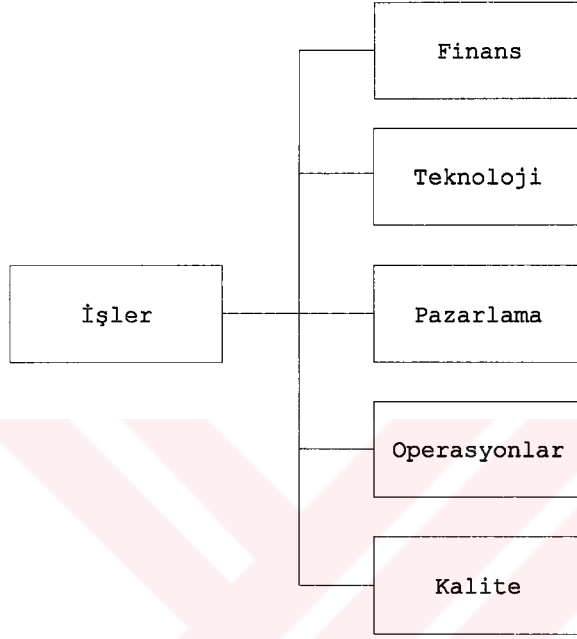
- Aynı anda çok sayıda hedefe yönelmek sonuca gitmeyi geciktirir.
- Çok fazla kağıt işi, gerçekten gerekli olan faaliyetlerin yapılmasını engeller ve yöneticileri demotive eder.
- Stratejik planlamayı yetersiz veri ile yapmaya çalışmak başarısızlıklara yol açabilir.
- Eğer yöneticiler sorumluluklarının çoğunu delege ederse, organizasyon lidersiz kalır.

İşletme stratejilerinin ve planlarının geliştirilmesinde organizasyonların çoğu geleneksel olarak finans, teknoloji, pazarlama ve operasyon bileşenlerini dikkate almaktadır.

Teknoloji stratejisi belirlenirken, genel olarak firmanın teknolojik pozisyonunun belirlenmesi için teknolojik açıdan hem güçlü hem de zayıf yönleri incelenir. Benzer şekilde teknolojik çevreyi açık bir şekilde tanımlamak için, kuruluşlar yeni teknoloji fırsatlarını araştırırken olası tehditleri de gözden geçirirler. Bu şekilde firmanın teknolojik pozisyonunun ve çevresinin belirlenmesi, teknoloji stratejisi geliştirmek için bir temel oluşturur.

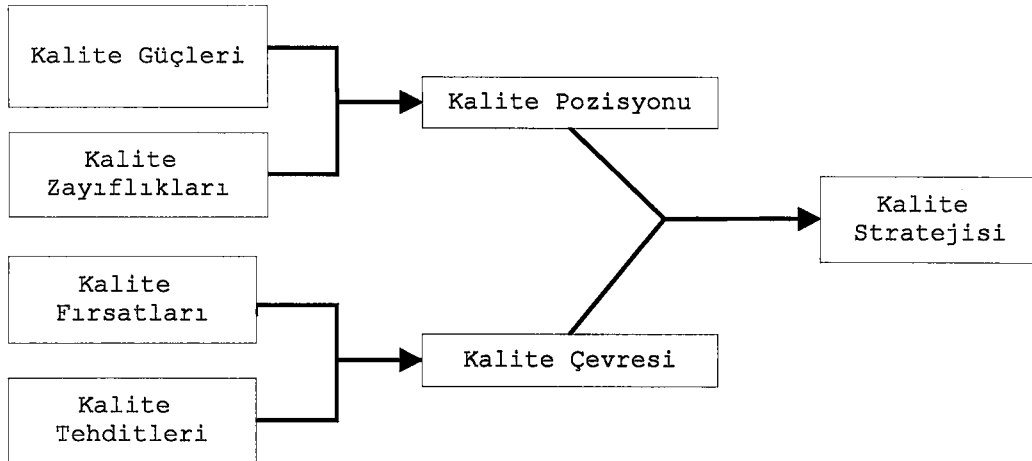
Planlamacılar da, benzer bir şekilde pazar stratejisi ve finans stratejisi oluştururlar. Aslında bu stratejiler birbirinden bağımsız olarak geliştirilemez; ancak çoğu kez işi parçalamak daha uygundur, çünkü farklı dallar farklı spesifik beceriler gerektirmektedir.

Kalite, stratejik iş planının da bir parçası haline gelmelidir.



Şekil 2.4 Stratejik kalite planları [18]

Firmanın kalite güçlerine ve zayıflıklarına bakarak kalite pozisyonu resmedilebilir. Kalite fırsatlarının ve tehditlerinin belirlenmesi ise kalite çevresinin daha açık olarak görülmesini sağlar. Kalite pozisyonundan ve kalite çevresinden yararlanarak genel stratejiye kalite bileşenini eklenebilir.



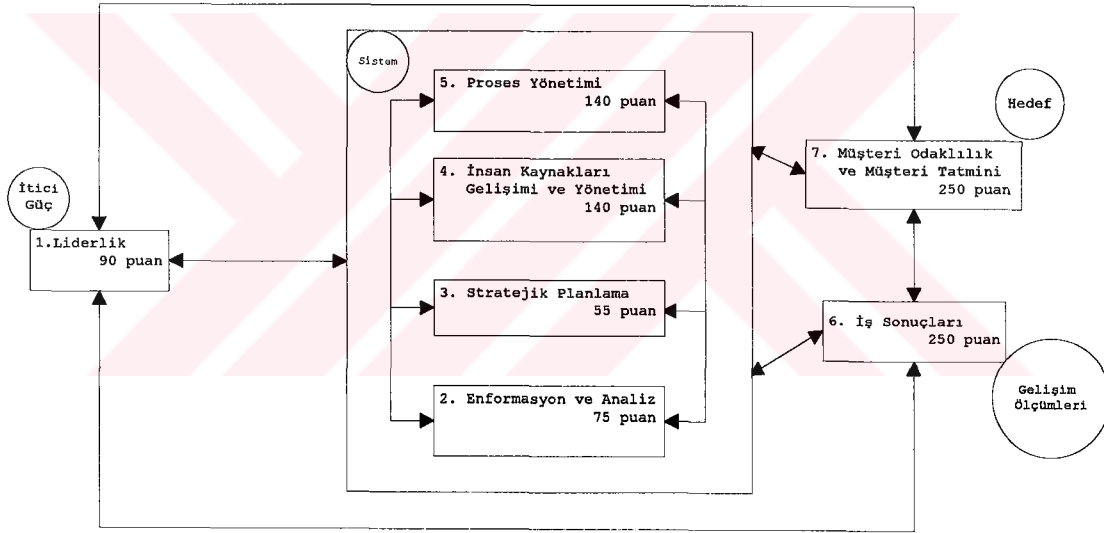
Şekil 2.5 Kalite stratejisi

Stratejik kalite planlaması, müşteri odaklıdır. Kalite yönetimini etkin bir şekilde gerçekleştirenler görmüştür ki, operasyonel düzeydeki yöneticiler planlama sürecinde yer alırsa daha etkin bir planlama yapılabilir. Gelişimin gözden geçirilmesi de genel olarak daha yapısal, etkin bir süreçtir.

Stratejik Kalite Planlaması Ve Toplam Kalite Yönetimi

Stratejik kalite planlaması, kaliteyi iş planı içine almak için bir yöntemdir. Kalite hedeflerinin belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşılmasını, organizasyon bünyesindeki tüm kalite projelerinin ve takım çalışmalarının önemli organizasyonel çıktılara odaklanmasını sağlayan birleştirici bir güçtür.

Stratejik kalite planlaması, 1996 yılına kadar Birleşmiş Milletler Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün yedi inceleme kategorisinden biriydi. 1996 yılında yapılan bir değişiklikle stratejik planlama kapsamında ele alınması öngörülmüştür.



Şekil 2.6 1996 Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü [18]

2.1.2 Vizyon

Vizyon İfadeleri

Stratejik kalite planlaması vizyon ile başlar. Çoğu organizasyonun vizyonu neyi başarmak istediğini ya da gelecekte nerede olmak istediğini gösterir. Bu vizyonlar aşağıdaki formlarda karşımıza çıkabilir:

- Çalıştığımız her ülkede pazar lideri olmak

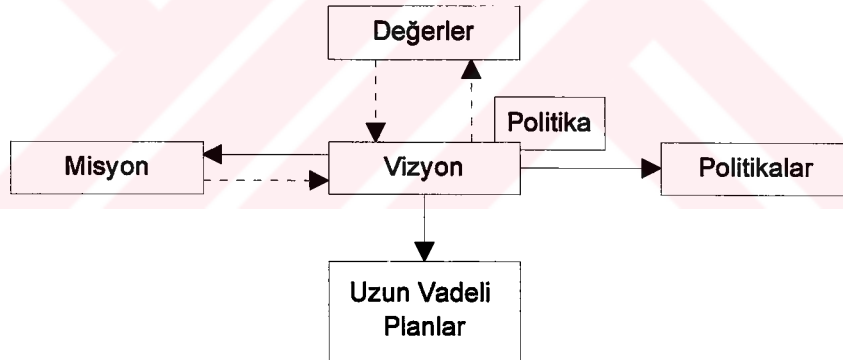
- Düşük maliyetli imalatçı olmak
- Kuzey Amerika'da telekomunikasyon ürünlerinde yenilik, kalite ve müşteri hizmetlerinde lider olmak.

Yukarıdaki vizyonların her biri kuruluşun yönü ve karakteri hakkında farklı bakış açıları getirmektedir. Hepsi de müşterilere ve çalışanlara kuruluşun nereye doğru ilerlediği konusunda genel bir imaj vermektedir.

İyi vizyonlar müşteri odaklı, yapılabilir, zorlayıcı ve tüm kuruluş tarafından paylaşılabılır olanlardır. Vizyonun oluşturulması sırasında organizasyonlar müşterilerini, liderlik değerlerini, kuruluşun çalıştığı çevreyi ve kuruluşun mevcut durumunu dikkate alırlar.

Vizyon ifadeleri dilek ve temennilerden farklıdır. Bu tip ifadelerin yayınlanması, kuruluş çalışanlarına geçmişte yaptıklarından farklı olarak ne yapacakları konusunda bilgi vermez. Vizyon ifadesi harekete çevrilmelidir. Bu dönüşümü de stratejik kalite planlaması süreci gerçekleştirir.

Bazı organizasyonlar, aynı zamanda kalite politikaları, işletme değer ve inançları ile ilgili ifadeler de geliştirerek organizasyonun yönetsel faaliyetlerini yönlendirirler.



Şekil 2.7 Vizyonun bileşikleri

Aşağıda misyon, vizyon, değer ve politikalara ait tanımlar yer almaktadır.

- Misyon : Mevcut durumun tanımı
- Vizyon : Kuruluşun gelecekte olmayı planladığı yer
- Değerler : Vizyona ulaşmak için uygulanacak ilkeler
veya
vizyona ulaşarak hizmet edilecek ilkeler
- Politika : Müşteriye yapılan taahhütler

Misyon ve vizyon terimlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için farklı sektörlerden örnekler verilmiştir.

Örnek 1:

Sektör : Finansal Hizmetler

Misyon: Güvenli, etkili ve geri dönüş oranı yüksek yatırım olanakları sağlamak.

Vizyon : Önümüzdeki on yıl içinde, borsadaki en iyi yatırım şirketi olmak.

Örnek 2:

Sektör : Nakliye Hizmetleri

Misyon: Müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılamak üzere temiz, verimli ve zamanında nakliye hizmeti sağlamak.

Vizyon : Önümüzdeki on yıl içinde dünyadaki en iyi yönetilen hava nakliye şirketi olmak.

Örnek 3:

Sektör : Sağlık Hizmetleri

Misyon: Toplumdaki tüm hastalara özenli ve kaliteli sağlık hizmeti sunmak.

Vizyon : Toplumdaki sağlık hizmetinde kalite ve verimlilik denildiğinde standart olarak baz alınmak.

Kaliteyi Etkileyen Politikalar

Yeni vizyona yönelince mevcut işletme politikaları olumsuz etkilenebilir. Bu nedenle, mevcut politikaların gözden geçirilerek yeniden belirlenmesi gerekir.

Kaliteyi etkileyen çok sayıda işletme politikası ve uygulaması var olabilir. Bunların incelenerek yeni stratejik hedefi destekleyecek şekilde revize edilmesi gerekir. Etkilenebilecek politikaların bazıları aşağıda listelenmiştir.

1. **Liyakat Taktiri:** Personel, özellikle yöneticiler kaliteye yaptıkları katkıya göre nasıl değerlendiriliyor?
2. **Ödüller:** Kaliteye yapılan katkıdan dolayı verilen ödüller en az diğer ödüllerdeki gibi kayda değer mi, hemen ödüllendirme yapılabilir mi?
3. **Puan Cetveli:** Organizasyon içinde düzenli olarak raporlanan ve değerlendirilen performans verileri nelerdir? Kalite performansı, finansal performans, üretim ve benzeri faaliyetlere ilişkin göstergeler kadar yaygın ve önemli mi?

4. **Tedarikçiler:** Tedarikçileri seçmede ve ilişkileri sürdürmede ilkelerimiz nelerdir? Fiyat, bulunabilirlik ve kalite faktörleri arasındaki ilişki nasıldır? Tedarikçi ilişkileri ile ilgili modelimiz rekabetçi mi, işbirlikçi mi?
5. **Rekabet:** Rekabeti nasıl gözlemliyor ve ne gibi önlemler alıyoruz? Kalitemiz mevcut rekabet ortamındakine eşit mi olacak, yoksa onu aşacak mı? Fiyatlarımız daha yüksek mi, daha düşük mü, eşit mi olacak?
6. **Ürünler (mal ve hizmetler):** Yeni ve mevcut ürünlerin güvenliği ve güvenilirliği için hangi gereklilikleri kabul ettireceğiz?
7. **Müşteriler:** Müşteri ihtiyaçlarımızı nasıl gözlemliyor ve ne gibi önlemler alıyoruz?
8. **Yeni Ürünler:** Yeni ürünleri nasıl tasarlıyor ve teslimattan önce etkinliklerini nasıl kanıtlıyoruz?
9. **Yaygın Katılım:** Kalite sürecine katılım zorunlu mu olacak? Kimlerin hangi şartlar altında katılımı bekleniyor? Kalite iyileştirme, operasyon planlarının zorunlu bir parçası haline getirilecek mi?
10. **Çalışanların Endişeleri:** Kalite iyileştirme kapsamında iş güvencesi ile ilgili sorulara nasıl cevap vereceğiz?
11. **Diğerleri:** Başka hangi politikaların ve prosedürlerin kalite üzerindeki etkisinin gözden geçirilmesi gereklidir?

Aktivite: Vizyon Oluşturma

1. Vizyona benzer tanımlamalarınız varsa herkese birer kopyalarını verin ya da duvara asın. Bu tanımlamalar, mevcut stratejik plandan da alınabilir, misyon ya da değer ifadeleri de olabilir. Firmanın kurucusu ya da yönetim kurulu tarafından belirlenen bu ifadeler geniş kabul görür.
2. Vizyonunuza dahil edilebilecek konularla (sadece kelimeler değil) ilgili beyin fırtınası yapın.
3. Tüm fikirleri teker teker okuyun ve gruba daha fazla açıklama isteyip istemediğini sorun. Eğer daha açık bir anlatıma ihtiyaç duyuluyorsa o fikrin sahibinin düşüncesini herkes anlayana kadar tekrar anlatmasını sağlayın. (Herkesin anlaması esastır, aynı fikirde olması değil)
4. Vizyon için temaları tanımlayın.

Vizyon oluşturmak için iki olası teknik Sistematik Gruplama ve Eğilim Diyagramı'dır.

Sistemantik Gruplama

- a) Not defterinin bir sayfasının en üstüne beyin fırtınası listesindeki birinci madde yazılır.
- b) İkinci madde ele alınır ve birincisiyle benzer bir temayla ilgili olup olmadığına karar verilir. Eğer benzerse aynı sayfaya yazılır. Eğer farklı bir temaysa yeni bir sayfaya geçilir.
- c) Tüm maddeler bir listede yer alana kadar a ve b adımları tekrarlanır. Bazı listeler yalnızca bir maddeden oluşabilir.
- d) Her listeye o listenin içeriğini özetleyen bir başlık bulunur.

Eğilim Diyagramı

- a) Her fikir ayrı bir kart üzerine yazılır.
- b) Büyük bir masanın üzerine kartlar rastgele yerleştirilir.
- c) Takım üyeleri birbirleriyle hiç konuşmadan birbirleriyle ilgili olan kartları yan yana koyarlar.
- d) Kartlar sabit hale gelince, her bir kart grubu için o kartları özetleyen bir başlık kartı hazırlanır.
- e) Hangi temaların (grup başlıkları) vizyona dahil edilmesi gerektiği konusunda fikir birliğine varılır.
- f) Vizyon kabaca tanımlanarak çalışma tamamlanır.

Aktivite: Vizyonun Değerlendirilmesi

Talimatlar

1. Çalışmaya katılanlara vizyonun bir kopyası verilir ya da vizyonun bir kopyası duvara asılır.
2. Herkesin A'dan D'ye aşağıdaki soruları cevaplaması istenir. Her bir ana kriter cevaplanması gereken ek bir tanım ve spesifik sorularla genişletilmiştir.
3. Gruptakilerin cevapları birbirleriyle karşılaştırılır ve zaman elverdiği ölçüde her madde üzerinde görüş birliğine varılmaya çalışılır.
4. Daha sonraki adımlara karar verilir.

Aktivite

A. Vizyon müşteri odaklı mı?

Vizyona ulaşıldığında, dış müşteriler için önemli gördükleri bir değer yaratılacak mı?

Eğer hayırsa, ne gibi değişiklikler yapılmalı?

Aktivite: Vizyonun Değerlendirilmesi

B. Vizyonun ulaşılabilir olduğuna inanmak için nedenler nelerdir?

Aşağıdaki konuya ilişkin örnek nedenler verilmiştir.

- Diğer kuruluşlar da bunu yapıyor.
- Kuruluşumuzun bir bölümü bunu zaten başarıyor.
- Vizyona ulaşmak için gerekli ilerleme düzeyine ulaştığımız, ya da bir başka kuruluş ulaşmış.
- Geçmişte bu vizyona gerçekten ulaşmıştık, ama sonra geriledik.

Vizyon bir organizasyona tam olarak oturmalı, ama çok kolay da elde edilememelidir. Ancak bunun yanında belirli bir zaman dilimi içinde örneğin 10 ya da daha az yılda ulaşılabilir olmalıdır.

Eğer gerekiyorsa, ne gibi değişiklikler yapılacaktır?

Aktivite: Vizyonun Değerlendirilmesi

C. Vizyon zorlayıcı mı?

Eğer daha kısa bir sürede elde edilebilir olsaydı, operasyonları vizyon düzeyinde sürdürmek kuruluşa iyileştirme için motivasyon sağlayacak mıydı?

Tüm ana müşteriler ve çalışanlar bunu elde etmek için çabalamaya değer bir vizyon olarak algılayacak mı?

Bu değerlendirmenin doğru olduğunu nereden biliniyor?

Bu soruya verilen cevap için bir dayanak bulunamıyorsa, cevap alabilmek için ne önerilebilir?

Eğer vizyon zorlayıcı değilse, ne gibi değişiklikler yapılabilir?

D. Vizyon paylaşıyor mu?

Lider takımın tüm elemanları, bu vizyonu hareketlerinin temeli olarak ele alıyor mu?

Yöneticilerin çoğunluğu, günlük yönetim faaliyetlerinde bu vizyonu tamamen anladıklarını ve vizyona inandıklarını gösteriyorlar mı?

Çalışanların çoğu bu vizyonu anlıyor ve yönetimin onu başarmaya çalıştığına inanıyor mu?

Yukarıdaki sorulara verilen cevapları nereden biliyorsunuz?

Cevaplar sağlam bir temele dayandırılmıyorsa, daha iyi bilgi elde edebilmek için ne önerilebilir?

Eğer vizyon halen paylaşılmıyorsa, paylaşılmasını sağlamak için ne önerilebilir?

Aktivite: Politika Kontrol Listesi

Tüm ana politikaların kalite üzerine etkileri açısından gözden geçirildiğinden emin olmak için aşağıdaki kontrol listesi kullanılır. Görevlendirilen bir birimin tüm politikaları gözden geçirmesi istenebilir. Böylece farklı konular vurgulanabilir. Hepsi gözden geçirildikten sonra, bir kere daha kontrol edilip revizyona ihtiyaç olup olmadığına karar verilir. Tüm politikalar revize edildikten sonra, son bir kez daha kontrol edilir.

Tablo 2.1 Politika kontrol listesi

POLİTİKA	GÖZDEN GEÇİRİLMİŞ	TAMAM	REVİZYON GEREKTİRİYOR	REVİZE EDİLMİŞ
LİYAKAT TAKDİRİ				
ÖDÜLLER				
PUAN CETVELLERİ				
TEDARİKÇİLER				
REKABET				
ÜRÜNLER				
MÜŞTERİLER				
YENİ ÜRÜNLER				
YAYGIN KATILIM				
ÇALIŞANLARIN ENDİŞELERİ				
DİĞER				

Aktivite: Vizyon İçin Planlama

(Eğer mevcut bir vizyon varsa, bu planlama mevcut vizyonu güncellemek ya da değiştirmek amacıyla yapılabilir.)

1. Vizyon belirlerken dikkate alınması gereken en az dört anahtar kaynak vardır:

Müşteriler, liderlik değerleri, organizasyon ve çevre. Bunların hepsinin nasıl ele alınacağı kararlaştırılır.

Müşteriler:

Liderlik Değerleri:

Organizasyon:

Çevre:

2. Vizyonun meydana getirilmesi için başka hangi faktörleri gözönüne alınmalı?

3. Grup olarak zaman el verdiğince aşağıdakiler tamamlanmaya çalışılır.

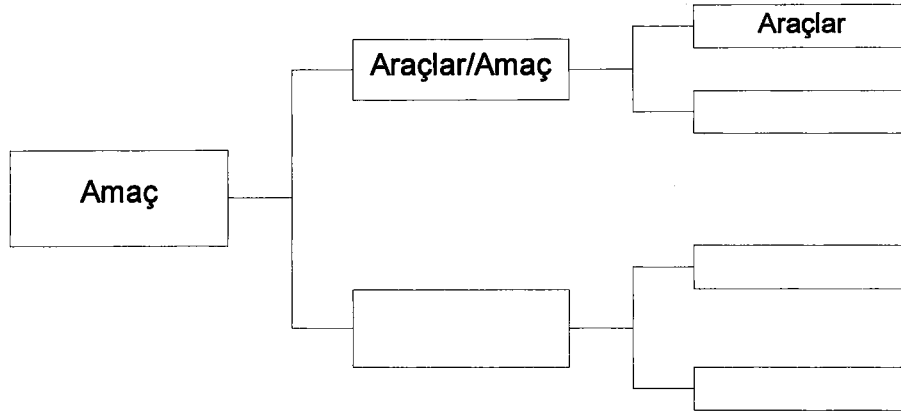
a) Vizyonu oluşturmada önem arzettiği düşünülen faaliyetlerin bir listesi yapılır.

b) Her bir faaliyet için kimin o faaliyetten sorumlu olduğu ve hangi tarih itibarıyla o işin tamamlanması gerektiği listeye eklenir.

2.1.3 Anahtar Stratejiler

Planlama Ağacı

Stratejik planın aşağıdakine benzer bir planlama ağaç diyagramı kullanılarak yapılması büyük kolaylık sağlar. Bu, bir amaca ulaşmak için gerekli araçları tanımlama ve doküman etmenin bir yoludur. Bu araçların herbiri başka araçlar gerektirebilir. İyi planlar, tüm araçlar ayrılmaz tek bir işe dönüşene kadar amaç ve araçları tanımlamaya devam eder.



Şekil 2.8 Planlama ağaç diyagramı [18]

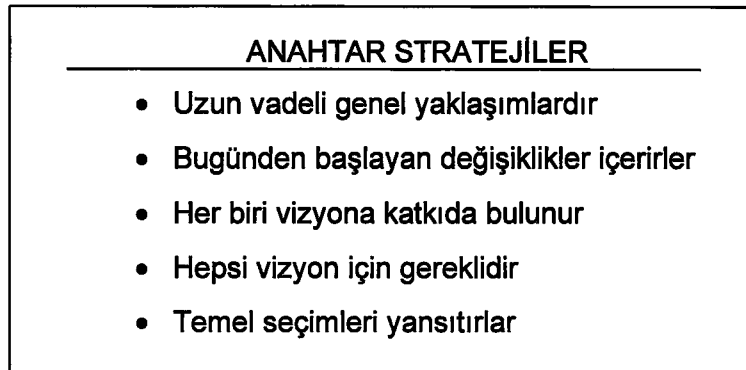
Araçlar, ya biraraya geldiklerinde amaca eşit olduklarından ya da birlikte amaca ulaşmayı sağladıklarından amacı oluştururlar. Örneğin:

- Kalitesizlik maliyetini \$5 milyon azaltmak aşağıdakilerin toplamına eşittir:
 - \$1 milyon daha az fire
 - \$3 milyon daha az garanti maliyeti
 - \$1 milyon daha az servislerden geri alınan hatalı ürünler
- Müşteri tatmininin %10 artırılmasını aşağıdakiler sağlar:
 - Sipariş temin zamanının %15 azalması
 - Hatalı parça sayısının %75 azalması
 - 24 saat sıcak temas kurmak

Her bir araç kümesinin sonuca ulaşmak için gerekli ve yeterli olması şarttır. Araçlar, her zaman amaçtan daha kesin tanımlanmalıdır.

Anahtar Stratejiler

Vizyonu ulaşılabilir, uzun vadeli bir plana dönüştürmenin ilk adımı vizyonu parçalayarak dört, beş anahtar strateji oluşturmaktır.



Şekil 2.9 Anahtar stratejiler

Aşağıda bazı anahtar strateji örnekleri verilmiştir:

- İki ana ürün hattımızda pazarda lider olmak.
- Bu ürünlerin üretimi için açık bir maliyet avantajı yakalamak.
- Müşteri isteklerine en iyi şekilde cevap veren hizmetimizle tanınmak.
- Avrupa'da endüstrimizde çalışılabilecek en iyi firma olmak.

Anahtar stratejiler, vizyona ulaşmak için yapılacak en temel seçimleri gösterir. Her stratejinin özellikle genel vizyona katkıda bulunması zorunludur. Bundan sonraki adım, geniş kapsamlı stratejinin başarılı olabilmesi için belirlenmesi gereken ölçülebilir, spesifik stratejik hedeflerin konmasıdır.

2.1.4 Stratejik Kalite Hedefleri

Stratejik Kalite Hedeflerinin Belirlenmesi

Vizyonun, operasyonel planlara dönüştürülmesinde ikinci adım, stratejik kalite hedeflerinin belirlenmesidir. Bu sayısal hedefler, organizasyonun çabalarını anahtar stratejilerin elde edilmesine yöneltir.

Stratejik kalite hedeflerinin belirlenmesi, kalite pozisyonu ve çevresi hakkında kesin veri gerektirir. Firmanın güçlü, zayıf yönlerini, fırsatları ve tehditleri ortaya koyması için, bu verilerin analiz edilmesi gerekir. Daha sonra bu kesin şartlar, nedensellik ilkesine göre anahtar stratejilere bağlanırlar.

Aşağıda firmaların anahtar stratejilerini desteklemek için belirledikleri gerçek hedefler yer almaktadır.

1. İki ana ürün hattımızda pazarda lider olmak:
 - a) Üretim hatalarını üç yılda %50 azaltmak
 - b) Ürün geliştirme süresini dört yılda %50 azaltmak
 - c) Üç yıl içinde %100 tam zamanında teslimat yapabilmek
2. Müşteri isteklerine en iyi şekilde cevap veren hizmetimizle tanınmak
 - a) 1993 yılı itibarıyla sipariş temin süresini iki güne düşürmek
 - b) Müşteri şikayetlerine cevap verme süresini %50 azaltmak
 - c) Müşteri talebini kabul etme süresini %90 azaltmak
 - d) Teklif hazırlama süresini %80 azaltmak

Yukarıdakilerin hepsi de belirli, gözlemlenebilir ve ölçülebilir hedeflerdir.

Stratejik Kalite Hedeflerinin Ana Konusu

Bazı ender rastlanan endüstriler ve firmalar dışında tüm organizasyonlarda stratejik kalite hedefleri ile ilgili belirli konular geniş kabul görür. Bu konulardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Müşteri Tatmini: Müşteri tatmini için kesin hedefler koymak, organizasyonun sürekli müşteri odaklı olmasını sağlar. Tabi ki, bu hedeflerin yayılımı için mevcut müşteri memnuniyeti seviyesine ve daha yüksek memnuniyet sağlayacak, memnuniyetsizliği önleyecek faktörlerle ilgili ses getirir veriye ihtiyaç vardır.

Ürün Performansı: Bu tip hedefler, müşteri ihtiyaçlarına cevap veren ana performans karakteristikleriyle ilgilidir. Hizmetin seriliği, harcadığı enerji miktarı, hatalar arasındaki ortalama süre, nezaket. Bu karakteristikler direkt olarak ürünün satışına etki eder.

Rekabetçi Performans: Bu, çoğu firmanın hedefi olmasına rağmen nadiren iş planlarında yer alır. Rekabetçi kalite performansı, stratejik kalite planının bir parçası olmalıdır. Rekabete göre hedef belirleme yönüyle diğerlerinden ayrılır, bu hedef sürekli hareket halindedir.

Kalitesizlik Maliyeti: Tam olarak bilinmemekle birlikte, bu maliyetlerin çok yüksek olduğu aşikardır. Kesin veriler olmasa bile tahmin yoluyla bu tip bir hedefi, stratejik kalite planına dahil etmek ve başarılı bir şekilde daha alt seviyelere yaymak mantıklıdır.

İş Süreçlerinin Performansı: Bu hedef, çok fonksiyonlu yapıya sahip ana süreçlerin performansı ile ilgilidir. Yeni ürün geliştirme, fiyatlandırma, iş emri açma, satınalma. Bu gibi "iş süreçlerinde" özel bir problem ortaya çıkar: Hedefi yakalama sorumluluğu kime ait olmalı?

Stratejik Kalite Hedeflerinin Yararları

Stratejik kalite hedeflerinin tanımlanması, henüz belirsiz olan vizyonu gerçeğe dönüştürmede hayati bir adımdır. Bu adımın atılması aynı zamanda kalite ile ilgili büyük yararlar sağlar.

- Hedeflerin seçilmesi yönetim takımı elemanlarını amaç birliğine teşvik eder.
- Hedefler, yönetim takımı tarafından geliştirilir, üst düzey yöneticiler de kişisel olarak bu sürece katılır.

- Stratejik kalite planının bir parçası olan hedefler için gerekli kaynaklar tahsis edilir.
- Stratejik kalite planının bir parçası olan ödüllendirme sistemi, hedeflere ulaşmayı daha mümkün kılar.

Stratejik kalite hedeflerini koyarken dikkate alınması gereken önemli bir nokta bu hedeflerin dayanacağı doğru temelleri seçmektir.

Teknoloji Esaslı Kalite Hedefleri

Firmaların çoğunda, teknolojiyi esas alarak kalite hedefi belirlemek gelenek haline gelmiştir. Hedeflerin çoğu, denetçiler ve denetçi olmayan işçiler için kalite hedefi tanımlayan prosedürler ve talimatlar olarak yayınlanır.

Pazar Esaslı Kalite Hedefleri

Ürün satışını etkileyen kalite hedefleri öncelikle pazar kalitesine ulaşmayı ya da onu aşmayı esas almalıdır. Bu hedeflerin bazıları uzun süreli projeler gerektirir: Birkaç yılda geliştirilebilen yeni bir ürün, ana iş süreçlerinin bilgisayarlaştırılması, birkaç yılda sonuç alınamayacak bir yapılanma projesi, vb. Bu gibi durumlarda hedef, proje tamamlandığında olması beklenen rekabet seviyesini yakalamak ya da onu aşmak olarak tanımlanmalıdır.

Bazı iç tedarikçiler, iç monopollerdir. Genel olarak rastlanan örnekler ücret bordrosu hazırlanması, işletme taşınmazlarının bakımı, kafeterya hizmeti, iç ulaşım, vb.dir. Bununla birlikte iç monopollerin çoğunun potansiyel rakibi vardır; aynı hizmeti sunmaya hazır dış tedarikçiler daima mevcuttur. Böylece iç tedarikçinin performansı dış tedarikçi tarafından taahhüt edilenle karşılaştırılabilir.

Benchmarking başkalarının nereye ulaştığını bilerek hedef belirlemeye verilen yeni bir addır. Bu kavram, dış rakiplerin neleri başardığını bilerek, yani pazarı esas alarak hedef belirlemeyi içerir. Aynı zamanda iç rakiplerin başarılarıyla da ilgilenir: Destek birimler ve diğer iş birimleri. Hedef belirlemede yalnızca geçmiş performansın esas alınması riskini ortadan kaldırır. Benchmarking aşağıdaki durumlarda uygulanır:

- Çoğu ürün için sınıfının en iyisi olmak
- Müşterilere en iyi rakibinki kadar sürede hizmet sunmanın yeterli olması
- Yeni ürünün güvenilirliğinin yerini aldığı ürününe ve en güvenilir rakip ürününe en azından eşit olmasına duyulan ihtiyaç

Benchmarking uygulamasının avantajlarından biri, daha önce başkaları tarafından başarıldığı için hedefin ulaşılabilir olmasıdır.

Geçmiş Esaslı Hedef Belirleme

Kalite hedeflerinin belirlenmesinde esas alınan dördüncü ve çok kabul gören esas geçmiş performanstır: Hedefler geçmiş performansa dayanır. Bazen ilerleme kaydetmek için bu yöntem ışıktır. Bazı ürünler ve süreçler için gerekli istikrar ancak geçmişe dayanabilir. Diğer durumlarda, özellikle kronik kalitesizlik maliyetine sahip olanlarda, geçmişin esas alınması kronik olarak boşa harcanan performansın devam etmesini sağlar.

Hedef belirleme sürecinde yönetim takımının geçmişe ait verilerin böyle yanlış bir şekilde kullanılmamasına dikkat etmesi gerekir. Kronik kalitesizlik maliyetlerinin var olduğu durumlar için konulacak hedefler, kalite iyileştirme süreci kullanılarak yapılan planlı yeniliklere dayanmalıdır.

Kalite Hedefleri Hareketlidir

Sürekli değişen bir ortama -yeni teknoloji, yeni rekabet şartları, tehditler, fırsatlar- cevap verebilmek için kalite hedeflerinin değişmesi gerektiği herkesce bilinir. Herkesce yapılmayan şeyse, bu değişikliklerin etkisini değerlendirecek araçları sağlayarak hedefleri revize etmektir.

Bu araçları sağlayan firmalar ise, rekabet performansını ve diğer bilgileri yıllık olarak gözden geçirerek ilerleme trendini gözleyebilirler. Üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilen yıllık kalite denetimleri de bu rolü üstlenebilir. Bu denetime hazırlanırken bir önceki denetimden sonra ortaya çıkan değişiklikler de gözden geçirilecektir.

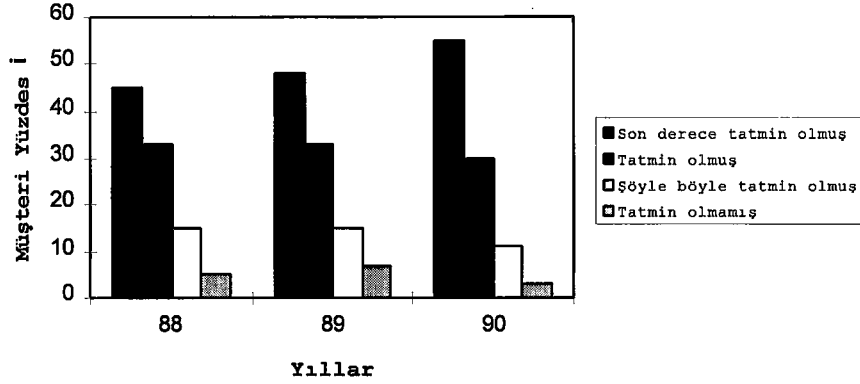
Benchmarking uygulayan firmalar, ortaya çıkan değişiklikleri değerlendirerek benchmarking süreci sırasında, bunları dikkate almaya özen gösterdiklerini vurgulamaktadır.

Veriler Ve Analizi

Kesin, gözlemlenebilir ve ölçülebilir hedeflerin verilere dayanması gerekir. Aşağıda bu tip verilere örnekler verilmiştir.

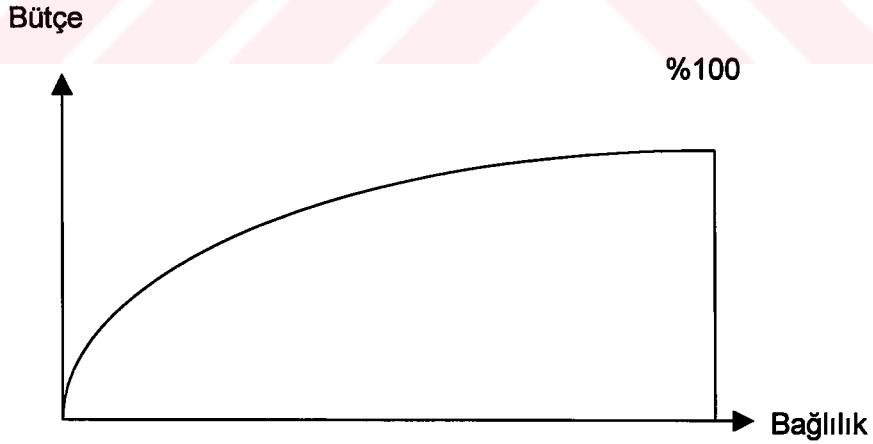
Eğer müşterilerinizin en önemli ihtiyaçlarının ne olduğunu bilerseniz, stratejilerinizi bu ihtiyaçları en etkin şekilde karşılamaya yöneltebilirsiniz.

Eğer müşterilerin en önemli ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların ne kadarının karşılandığını biliyorsanız, müşteri tatminini artırmak için hedefler belirleyebilirsiniz.



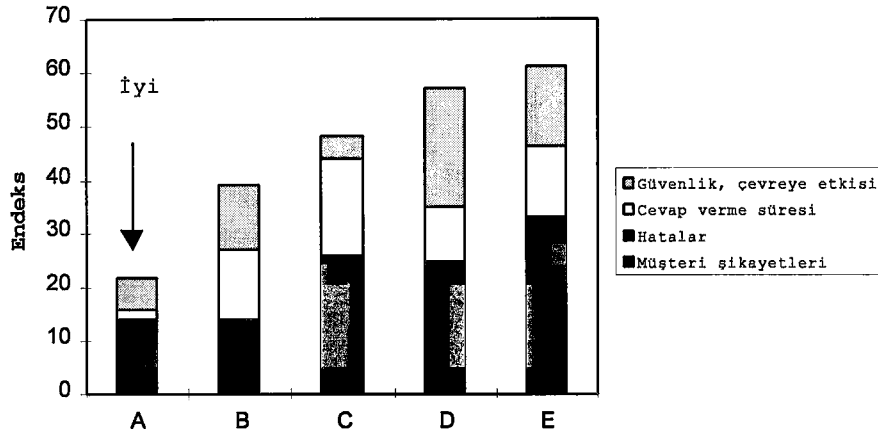
Şekil 2.10 Genel müşteri tatmini [18]

Müşteri tatminini direkt ölçmekten çok, müşteri bağlılığı üzerine etkisini ölçmek daha yararlıdır. Müşteri bağlılığını artırmayı amaçlayan stratejiler, müşterilerinizin bütçelerinden sizin organizasyonunuzda harcamak için ayırdıkları payla ilgili hedefler koyabilir.



Şekil 2.11 Müşteri bağlılığı [18]

Rakiplerinizin ne kadar yüksek performans gösterdiklerini bulmak için benchmarking uygularsanız, bu performansı geçmek için hedefler koyabilirsiniz. D firması, aşağıdaki verilerden yararlanarak çalışmalarını ve kaynaklarını müşteri şikayetlerini ve cevap verme süresini azaltmaya odaklayabilir. Şimdi, dünyanın en iyisi olabilmek için objektif bir ölçüsü vardır.



Şekil 2.12 Dünyanın en iyisi [18]

Aktivite: Anahtar Strateji Ve Stratejik Hedef Belirleme

1. Vizyona ulaşmayı sağlayacak olası anahtar stratejilerden oluşan bir listeyi beyin fırtınası yapılır.
2. Liste yardımıyla çalışılır.
 - Daha açık tanımlama gerektirenler açıklanır.
 - Tekrarlananlar birleştirilir, değiştirilir ya da silinir. Aynı tema üzerinde belirli değişiklikler gösterenler listede bırakılır. Örneğin, "Endüstrimizde en yüksek müşteri tatminini yakalamak" ve "Müşteri şikayetlerini endüstrimizdeki en düşük seviyeye getirmek" birbirleriyle ilgilidir, ancak aynı şey değildir. Her ikisinin de listede kalması gerekir.
3. Tartışarak, oylayarak, matriks özelliklerle ya da size uygun olan herhangi bir yöntemle listedekiler azaltılır.
4. Dört ya da beş anahtar strateji seçilir.
5. Sonra anahtar bir strateji seçilir ve bu stratejiye ilişkin kesin, gözlemlenebilir ve ölçülebilir stratejik hedefler belirlenir.
 - Uzun vadeli stratejik hedefin vizyona ulaşmada etkili olması için gerekli kesin verilerin dikkate alınacağından emin olduğunda, yukarıdaki 1-4. adımlarda anlatılan süreç kullanılabilir.
 - Her strateji için beşten fazla stratejik hedef konmamasına dikkat edilir.
6. Stratejiler ve hedefler gözden geçirilir; aşağıdakilere en azından bir kez değinilip değinilmediği kontrol edilir.

- Müşteri tatmini
- Ürün performansı
- Rekabet performansı
- Hataların azalması
- Kalitesizlik maliyeti
- Belirli makro süreçlerin iyileştirilmesi

7. Her bir stratejik hedef ya da stratejik hedef kümesi için bir strateji lideri atanır.
8. Tablo 2.2 ya da benzer bir doküman doldurulur.
9. Eğer zaman varsa, diğer anahtar stratejiler için de stratejik kalite hedefleri belirlenir.

Tablo 2.2 Vizyon

VİZYON		
ANAHTAR STRATEJİLER	STRATEJİK KALİTE HEDEFLERİ	STRATEJİ LİDERLERİ

Aktivite: Stratejik Hedeflerin Değerlendirilmesi

1. Stratejik kalite planlaması için gerekli en az altı çeşit veri vardır:
 - Müşteri ihtiyaçları
 - Müşteri tatmini/tatminsizliği
 - Rekabet
 - Hatalar
 - Kalitesizlik maliyeti
 - Firma kültürü
2. Grup, ilk olarak ele alacağı en önemli veri üzerinde anlaşmaya varır.
3. Zaman elverdiğince aşağıdakiler tanımlanmaya çalışılır.
 - a) Anahtar stratejileri ve stratejik kalite hedeflerini belirlemede önemli olduğu düşünülen faaliyetlerden bir tablo oluşturulur.
 - b) İhtiyaç duyulan verilerin elde edileceği faaliyetler de tabloya dahil edilir.
 - c) Her bir faaliyet için o faaliyetten kimin sorumlu olduğu ve hangi tarih itibarıyla o işin tamamlanması gerektiği listeye eklenir.

Değerlendirme Yeteneğinin Değerlendirilmesi

Değerlendirme yeteneğinin değerlendirilmesi amacıyla Tablo 2.3'deki kriterler derecelendirilir.

2.1.5 Yayılım

Hedeflerin Harekete Dönüştürülmesi

Stratejik hedeflerin yayılımı, hedeflerin operasyonel planlara dönüştürülmesidir. Bu dönüşüm, detaylara dikkat etmeyi gerektirir: Bu hedeflere ulaşmak için hangi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir, bunlar kimler tarafından gerçekleştirilecek, hangi kaynaklar gerekli ve belirlenen kilometre taşları, zaman çizelgeleri nelerdir.

Yayılım, hedeflerin kendi içinde bölünmesi ve bu alt hedeflerin organizasyonun daha alt seviyelerine, çapraz işlevsel süreçlere ve takımlara paylaştırılması demektir. Alt hedeflere bölme alınacak kesin faaliyetler ile ilgili kalite projeleri tanımlanıncaya kadar devam eder.

Tablo 2.3 Değerlendirme kriterleri

VERİ	HİÇ VERİ YOK	VERİ YETERSİZ	YETERLİ VERİ VAR
MÜŞTERİ İHTİYAÇLARI			
1. En önemli müşterilerimiz			
2. Müşteri ihtiyaçlarımız, müşterilerin sistematik araştırmasına dayanır			
3.Müşteri ihtiyaçları, onların davranışlarının bilimsel olarak ölçülmesine dayanır			
4.Müşteri ihtiyaçlarının birbirine göre önemini anlamak için, sağlam deneysel bir temel oluşturulmuştur			
5.En önemli müşteri ihtiyaçları			
6.En önemli ihtiyaçları ile ilgili performansımız en azından yılda bir ölçülür			
7.Müşterilerin, ihtiyaçlarının ne kadarını karşıladığımıza inandıklarını belirlemek için, sağlam deneysel kanıt			
8.Müşteri ihtiyaçlarının, ne kadar hızlı değiştiğini ölçmek için veri			
9.Müşteri ihtiyaçlarının en azından 8.maddede belirlenen sıklıkta yeniden değerlendirilmesi			
MÜŞTERİ TATMINİ/TATMINSIZLIĞI			
10.Müşteri şikayetlerinin yoğunluğunun sistematik olarak çizelgelenmesi ve analizi			
11.Müşteri tatminsizliğinin önceden ölçülmesi ve nedenlerinin belirlenmesi			
12.Müşteri tatminsizliğinin en önemli nedenlerine ilişkin bilimsel veri			
REKABET			
13.Her bir ürünümüz için en güçlü rakiplerimiz			
14.Her bir ürünümüzün niteliklerinin en güçlü rakibimizinkilerle sistematik olarak karşılaştırılması			
15.Müşterilerin, rekabet ortamının ihtiyaçlarını ne derece karşıladığına inandıklarını gösterir bilimsel veri (7.madde ile karşılaştırılır)			
16.Müşterilerimizin bizi rakiplerimize göre nasıl değerlendirdiğine ilişkin deneysel veri			
HATALAR			
17.Her bir ürünümüz ve en önemli iş süreçlerimiz için hata oranları			
KALİTESİZLİK MALİYETİ			
18.En önemli maliyet kalemlerinde iyileştirme yapmak için kalitesizlik maliyeti hakkında yeteri kadar detaylı bilgi			
İŞLETME KÜLTÜRÜ			
19.Organizasyonel kültürün güvenilir bir profili			

Çoğu organizasyon, aşağıdakine benzer bir tablo kullanır. Stratejik hedefler halen çok kapsamlı ve uzun vadeli. Yayılım tablosunun kullanılmasının nedeni, bu hedefleri alt hedeflere bölmek, buradan yıllık hedefleri belirlemek ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak spesifik kalite projelerini kaydetmektir.

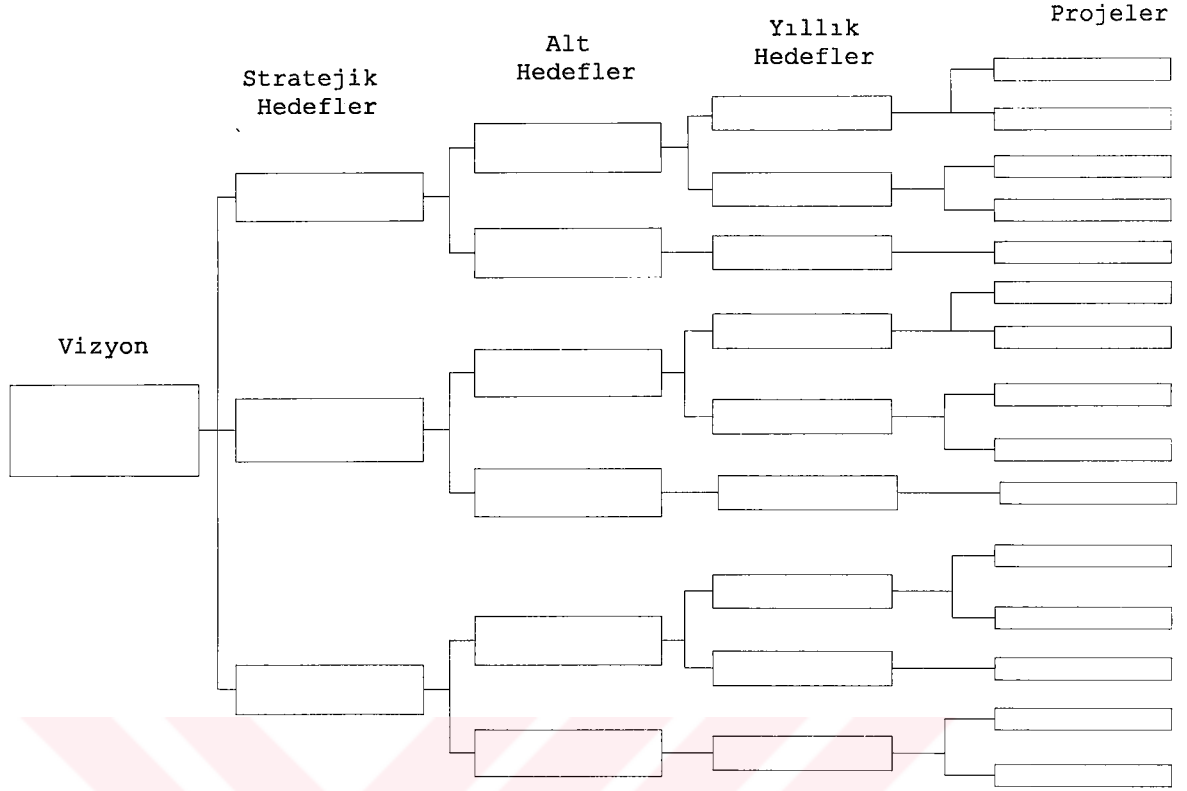
Bu yayılım tablosu üzerine aynı zamanda belirli kalite hedeflerinin koordinasyonundan sorumlu kişiler (strateji liderleri), belirli iyileştirme projeleri, proje liderleri, temel ölçüleri, rekabetçi benchmarking, amaçlar (kantitatif hedefler) ve tamamlanma zamanları kaydedilmiştir.

Hedeflerin Alt Hedeflere Bölünmesi

Kalite danışma kurulu tarafından stratejik kalite hedefleri saptandıktan sonra, hedefler daha alt seviyelere paylaştırılır. Yayılım süreci, çok kapsamlı hedeflerin, yönetilebilir parçalara ayrılmasını da içerir. Örneğin:

1. Bir havayolları şirketinin koyduğu %X zamanında ulaşım hedefi aşağıdaki konuları içeren projeler gerektirir:
 - Aktarmalı uçuşlarda ilk uçağın gecikmesi durumunda bir sonraki uçağın kalkış saatinin ertelenmesi politikası
 - Çıkış kapılarında karar mekanizmasını işleten bir organizasyon
 - Ekipman bulunabilirliği
 - Bölüm süreçlerinde revizyon ihtiyacı
 - Çalışanların davranışı ve bilinçlenmesi
2. Kalitesizlik maliyetinin Y trilyon TL düşürülmesi şeklindeki bir hedef, önce kendi içinde bölünerek daha alt seviyelere yayılır. Daha sonra kalite geliştirme araçları kullanılarak yönetilebilir, küçük çaplı projelere parçalanır.
3. Müşteri hizmetinin zamanındalık yönünün iyileştirilmesi şeklindeki bir hedefe ulaşmak için, önce müşteri hizmeti süreci bileşenlerine ayrılır, en kritik parçaları tanımlanır, daha sonra bunların her biri projelerle ele alınır.

Bazı durumlarda, kalite danışma kurulunun bu bölümlmeyi yapacak yeterli bilgisi vardır. Aksi takdirde kurul, spesifik çok kapsamlı hedefleri destek birimlere paylaştırarak alt hedeflere ayırma işini kendilerine bırakır.



Şekil 2.13 Vizyonun yayılımı [18]

Sorumlulukların Saptanması : “Paslaşma”

Kalite danışma kurulunun hedefleri alt hedeflere bölmek için, hedefler uygun organizasyonel birimlerce paylaşılır. Yönetim kurulu, üst düzey yöneticilerine “Bu hedefi desteklemek için ne yapacaksınız?” sorusunu yöneltir. Yöneticiler, hedefleri analiz ederek astlarına benzer bir soru yöneltirler ve bu böyle devam eder. Cevaplar özetlenir ve geriye, organizasyonda aşağıdan yukarıya iletilir. Sonuçlar genel olarak tatmin edici hale gelene kadar bu süreç birkaç kez tekrarlanır.

Yayımlar sürecinin bu iki yönlü iletişim özelliği (paslaşma), sonuç almada önemli bir destek halini almıştır. Bu süreci uygulayan firmalardan alınan bilgilere göre, bu yöntem üst düzey yöneticilerin tek yanlı hedef belirlemesinden daha etkili olmuştur.

Paslaşma hedef, sorumluluk, faaliyetler ve kaynaklar üzerinde anlaşma sağlanarak faaliyetleri belirleme, analiz etme, uzlaşma sağlama ve özetleme işlemlerinin adım adım gerçekleştirilmesidir.

Yayımların büyük bir bölümü hiyerarşik yapıyı izler: İş biriminden fonksiyonel bölüme, fonksiyonel bölümden operasyonel bölüme, vs. Örneğin, kalitesizlik maliyetinin Z trilyon TL azaltılması gibi çok kapsamlı bir hedef, kalite danışma kurulu

tarafından alt hedeflere bölünerek çeşitli yöneticilere dağıtılabilir. Bu yöneticiler de, daha alt hedeflere bölerek astlarına paylaşırlar ve bu, süreç faaliyet seviyesine ulaşana kadar böyle devam eder.

Bununla birlikte, hedeflere ulaşmak için çok fonksiyonlu kalite iyileştirme projelerine başvurmak gerekiyorsa, bu hiyerarşik yöntem başarısızlıkla sonuçlanır. Daha geçerli bir uygulama, bu gibi hedeflerin çapraz işlevsel proje takımlarına tahsis edilmesidir.

Makro süreçlere ilişkin hedefler de benzer bir problem teşkil eder. Stratejik hedef, bir makro sürecin planlanması ya da zaten planlanmışsa yeniden planlanmasını gerektirebilir. Genellikle bir makro-süreç, çok sayıda adım ve fonksiyon içerir; böylece sürecin açık bir sahibi olmadığı gibi “kime yayılacak?” sorusunun da açık bir cevabı yoktur. Tecrübeler göstermiştir ki, bu gibi durumlarda fonksiyonel bir yöneticiye ya da rasgele seçilmiş bir elemana yaymak yerine bir takıma yaymak daha doğrudur.

Dış tedarikçilerle takım kurma eğilimi, takımlara yayılım konusuna yeni boyutlar kazandırmıştır. Birçok durumda hedef tahsis edilen takımın bu hedeften etkilenen tedarikçileri ve diğer dış acentaları da çalışmalarına dahil etmesi gerekmektedir.

Belirli hedefleri gerçekleştirmek için, çapraz işlevsel kalite iyileştirme ve kalite planlama projeleri düzenlenecektir. Bununla birlikte bazı hedefler, süreç sahibi olan sabit, çapraz işlevsel bir iş süreçleri yönetimi takımı saptanarak en iyi şekilde gerçekleştirilebilir. Bu kişi ya da takım daha sonra ilgili hedeflere ulaşmak için süreçlerine değişim mühendisliği çalışmalarını uygulayarak onları yeniden yapılandırır. Takım ve süreç sahibi hedefleri yakalamak için gerekli projeleri ve faaliyetleri tespit eder.

Gerekli Faaliyetlerin Ve Kaynakların Belirlenmesi

“Ne yapacağız?” sorusuna organizasyondan aşağıdakilere benzer cevaplar alınır:

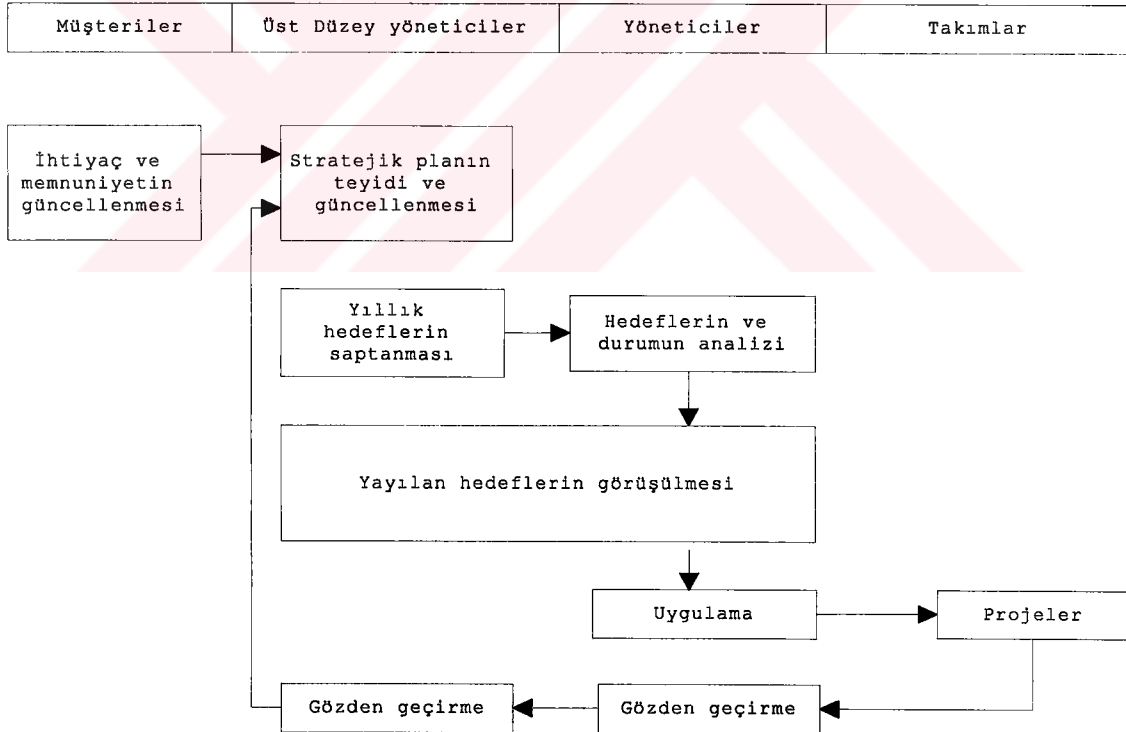
“Elde edilen verilere göre en kritik hata tipleri (beşi) tüm hataların %80’ini oluşturmaktadır. Bizim vardığımız sonuca göre, bu beş tip hata oranını %50’lere varan düzeyde azaltmalıyız. Bunu yapmak için gerekli kaynaklar ise . . . ”

Bu aşamada yayılım sürecinin ana amacı belirlenmiştir: Sorumlu atamak ve alınacak faaliyetleri tanımlamak. Ayrıca gerekli kaynaklar da tanımlanmaya başlanmıştır.

Kaynakların Sağlanması

Faaliyet düzeyindeki personelden, yukarıya yönetim takımına öneriler beraberinde kaynak talebiyle gelir. Öneriler, her seviyede tartışılır ve analiz edilir. Daha çok sayıda görüşme ve gözden geçirme olabilir. Bu noktada, bazı konular üzerinde anlaşmaya varılması gerekir: Alınacak faaliyetler, sağlanacak kaynaklar, elde edilecek sonuçlar.

Yayımlar süreci, hem yukarıdan aşağıya hem aşağıdan yukarıya iletişim sağlayarak alt seviyedekilerin katılımına olanak tanır. Stratejik kalite hedefleri, en üst düzey tarafından önerilebilir. Daha sonra, alt düzey elemanları biraraya gelerek bu hedefe ulaştıracak faaliyetleri tanımlarlar. Alt seviyedekiler için aynı zamanda para kısıtı da vardır: “Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için şu kaynaklara ihtiyaç duyuyoruz”. Sonraki görüşmelerde ise, bu hedeflere ulaşmanın yaratacağı değerle gerçekleştirilecek faaliyetlerin maliyetini dengeleyecek optimum bir noktada buluşmaya çalışılır.



Şekil 2.14 Yıllık çevrim [18]

Kayıtlar

Planlama sürecinin en iyi kayıtları basit, kantitatif ve grafiksel olanlardır. Basit bir tablo, anahtar ölçüleri ve bunların nasıl yapılacağını anlatabilir.

Hedefler belirlenip yayıldıktan sonra, her düzeydeki aracın, destekledikleri amaç için yeterli olup olmadıkları konusunda analiz edilmesi ve toplanması gerekir: Gerekli ve yeterli mi? Daha sonra önerilen kaynak harcamalarının tahmin edilen sonuç ve fayda/maliyet oranlarıyla karşılaştırılması gerekir.

Aktivite : Yayılım Örneği

Çalışmanın yönlendirilmesi için bir önceki sayfadaki tablo kullanılır.

1. Son bölümde tanımlanan stratejik kalite hedeflerinden biri seçilir.
2. Aşağıdaki maddeler dikkate alınarak bu hedefin nasıl paylaştırılacağı tartışılır.
 - İş birimlerine dağıtma
 - Coğrafik dağıtım
 - Fonksiyonel dağıtım
 - Hataların pareto analizi ya da müşteri ihtiyaçları
 - Hedefin teknik bileşenleri
 - Yıllık ara hedefler
3. Yukarıdaki tablo kullanılarak stratejik hedef uygun alt hedeflere bölünür.
4. Eğer hedef yıllara eşit olarak bölünmüşse yıllık hedef hazır demektir. Bu durumda, birinci ve ikinci sütunlar birbirine eşit olur.
5. Eğer hedef yıllara eşit olarak bölünmemişse, ikinci sütuna bu yılın hedefi yazılır. Ayrıca toplam hedefe ulaşmak için yıldan yıla tutturulması gereken hedefler de belirlenir.)
6. Yıllık hedeflerden biriyle başlanır ve bu yıllık hedefe ulaşmak için tamamlanması gereken proje tanımlanır. Proje lideri ya da sponsoru tanımlanır.
7. Her bir proje için mevcut performansın nasıl ölçüleceği ve nasıl bir hedef belirleneceği açıklanır. Tablodaki ölçüm bilgileri kısmı aşağıdakilerden biriyle doldurulur:
 - Gerçek ölçüler ve hedefler
 - Makul hedefler
 - Hedefleri nasıl geliştirileceği konusunda bir açıklama

Aktivite : Yayılımın Planlanması

Grup olarak aşağıdakileri tamamlanır.

1. Stratejik kalite planlamanın en önemli taktik konularından biri "(1) Aşırı gecikmeye neden olmadan ve (2) Çok fazla kağıt işi yaratmadan organizasyonun tüm seviyelerini nasıl dahil edebiliriz?" sorusuna verilecek cevaptır.
 - Bu iki konuyla ilgili düşünceleriniz nelerdir?
 - Bunlarla başa çıkabilmek için ne gibi yollar önerirsiniz?
2. Yayılım süreci yapılandırılırken başka hangi faktörler dikkate alınmalı?
3. Daha önce de tartışılan genel yıllık döngü gözden geçirilir.
 - Bu modelde sizin organizasyonunuz için problem yaratabilecek potansiyel tehlikeler var mı? (daha önce tartışmadığınız problemler)
 - Bu problemlerle nasıl başa çıkabilirsiniz?
4. Zaman elverdiğince aşağıdakiler tamamlanır.
 - a) Hedeflerin yayılımı için önemli olduğu düşünülen faaliyetlerin tablo halinde bir listesi yapılır.
 - b) Her bir faaliyet için o faaliyetin tamamlanmasından kimin sorumlu olduğu ve o işin hangi tarih itibarıyla tamamlanması gerektiği tabloya eklenir.

Gelişmenin Gözden Geçirilmesi

Resmi, etkili bir gözden geçirme süreci, hedefleri yakalama olasılığını artırır. Faaliyetleri planlarken, mevcut durumla hedeflenen arasındaki açıklığa bakılır. Gözden geçirme sürecinde, başarılarla hedeflenen arasındaki farka bakılır.

Gelişmenin sık ölçümlerle grafiksel formda gösterimi, dikkat edilmesi gereken açıkları ortaya koyar. Bu açıkları kapatmada başarı, açık yetki ve sorumluluğa sahip resmi bir geri besleme döngüsüne bağlıdır.

Gözden Geçirmenin Planlanması

Grup olarak aşağıdakiler tamamlanır.

1. Gözden geçirme ile ilgili sorunlardan bazıları
 - (1) Süreçte harcanan aşırı zaman nasıl önlenebilir?
 - (2) Gözden geçirme işlemini yapan yöneticilerin “mikro-yönetimi” nasıl önlenebilir?
 - Bu iki konuyla ilgili endişeleriniz nelerdir?
 - Bunlarla başa çıkabilmek için ne gibi yollar önerirsiniz?
2. Gözden geçirme sürecini yapılandırırken başka hangi faktörler dikkate alınmalı?
3. Daha önce de tartışılan genel yıllık döngü gözden geçirilir.
 - Bu modelde sizin organizasyonunuz için problem yaratabilecek potansiyel tehlikeler var mı? (daha önce tartışmadığınız problemler)
 - Bu problemlerle nasıl başa çıkabilirsiniz?
4. Zaman elverdiğince aşağıdakiler tamamlanır.
 - a) Hedeflerin yayılımı için önemli olduğu düşünülen faaliyetlerin tablo halinde bir listesi yapılır.
Her bir faaliyet için o faaliyetin tamamlanmasından kimin sorumlu olduğu ve o işin hangi tarih itibarıyla tamamlanması gerektiği tabloya eklenir.

2.2 Hoshin Kanri Yönetimi

Kalitenin, organizasyonların stratejik planlama süreçlerinde stratejik bir odak olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Ancak kalitenin stratejik olarak yönetilmesi, stratejik planlama sürecinde yatırım karlılığı, pazar payı gibi hedeflere paralel olarak kalite hedeflerine de yer verilmesi ile mümkün olmamaktadır. Çünkü, kalitenin yönetilmesi, tüm organizasyonun yönetilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısı ile bir şirketin stratejik planının, aynı zamanda o şirketin stratejik kalite planı olması gerekmektedir. Yani, kalitenin stratejik planlama sürecine tam anlamıyla entegre edilmesi ve aynı zamanda da geleneksel stratejik planlama sürecinin niteliğinin de değişmesi kaçınılmaz olmaktadır. Hoshin planlaması belirtilen çerçevede içinde kalitenin stratejik olarak planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan bir model olarak kabul edilmektedir [19].

Giriş

Kalitenin işletmelerin rekabetçi performansları üzerindeki etkisi stratejik bir odak olarak ele alınarak yönetilmesini gerektirmektedir. Bu yaklaşım, temelde kalitenin stratejik bir bakış açısı ile tanımlanması ve stratejik olarak yönetilmesine dayanmaktadır. Stratejik kalite görüşü, kaliteyi işletmenin karlılığı, temel stratejik hedefleri ve rekabetin gerekleri ile yakından bağlantılı olarak ele almaktadır.

Bu bakış açısı, kalitenin stratejik planlama sürecinin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmesi gereğinin altını çizmektedir. Böylece, kalitenin organizasyonun neden ve niçin var olduğunu ifade eden ana stratejisine yön vermesi ve firmanın hangi pazarlara girmesi gerektiği, hangi müşteri kitlesinin hedef alınacağı, hangi pazarlarda, hangi mal ve hizmetlerle faaliyette bulunulacağı ve nasıl rekabet edileceğine ilişkin kararlarda temel değişkenlerden biri olması sağlanmaktadır.

Modern yönetim anlayışı içinde kalitenin stratejik planlama ve politika oluşturma sürecinde öncelikli bir faaliyet alanı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylece kalite iyileştirmeye yönelik çabalar, stratejik planlama sürecinde ana hedef haline gelmektedir. Çünkü işletmelerin pek çok faaliyeti kalitenin güçlü bir şekilde etkisi altında kalmaktadır ve kalitede iyileşme sağlaması diğer faaliyet alanları üzerinde de etkili olmaktadır. Kalite organizasyonların karlılık stratejileri, kaynak kullanım etkinlikleri, ürün çevrim sürelerinin kısaltılması ve pazarda meydana gelen değişimlere cevap verebilme becerileri üzerinde stratejik bir etkiye sahiptir. Bu nedenle kalitenin bir organizasyonun tüm faaliyet sahalarında temel bir odak ve yönetsel bir müdahale olanağı sağlaması mümkün olmaktadır.

Günümüzde başarılı olmak isteyen işletmeler için kaliteye yeni ve temel bir yaklaşım gerekli olmaktadır. Sadece yeni metod ve araçların geleneksel yaklaşıma eklenmesi yeterli olmamaktadır. Yeni yaklaşımın temeli, stratejik planların, kalite hedeflerini içerecek şekilde genişletilmesi üzerinde odaklaşmaktadır. Böylece kalite hedeflerine ulaşma süreci ile satış, ürün geliştirme ve karlılık gibi geleneksel hedeflere ulaşmada kullanılan süreçler, paralel bir niteliğe sahip olmaktadır.

Müşteri tatminini esas alan şirketler, kaliteyi stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak tanımlamak zorundadır. Bu süreçte, kaliteye ilişkin amaçlar şirket vizyonu ile ilişkilendirilmeli, stratejik plan içinde detaylandırılmalı ve ölçülebilir hedeflerle uyumlu olmalıdır.

Kalite yönetiminde başarılı olmak isteyen işletmeler, stratejik kalite hedefleri ile bağlantılı kalite planları oluşturmakta ve bu planları organizasyonun tüm

departman ve düzeylerini kapsayacak şekilde dikkatle uygulamaktadırlar. Vizyonlarını açıkça ortaya koyan ve organizasyonun kalite faaliyetleri üzerinde odaklaşmasını sağlayan stratejik kalite planlarına sahip şirketler kalite açısından çarpıcı gelişmeler elde etmektedir.

Stratejik Kalite Planlamasının Kavramsal Çerçevesi

Juran'a göre stratejik kalite planlaması, üst yönetim düzeyinde uzun vadeli kalite hedeflerinin oluşturulması ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak araçları ifade eden yapısal bir süreçtir.

Bir başka kaynakta ise, kalite planlama düzeylerini üç hiyerarşik düzeye ayırmakta ve üst yönetim düzeyinde gerçekleştirilen planlama çalışmalarını stratejik kalite planlaması olarak adlandırmaktadır.

Literatürde, stratejik kalite planlamasının, stratejik kalite yönetimi kavramı ile özdeşleştirildiği de görülmektedir .

Juran, kalite yönetiminin kalite planlama, kalite iyileştirme ve kalite kontrol (Juran Üçlemesi) süreçlerini içerdiğini belirterek, stratejik kalite yönetiminin bu anlayış içinde stratejik kalite planlaması başlığı altında ele alınabileceğini belirtmektedir. Bu çerçevede stratejik kalite planlamasını (yönetimini) uzun vadeli kalite amaçları oluşturma ve bu amaçlara ulaşmak için yaklaşım belirleme süreci olarak tanımlamaktadır. Bu süreçte de kalite politikası belirleme, kalite hedefleri oluşturma, hedefleri organizasyona yayma, kalite hedeflerine ulaşmak için planlar hazırlama, organizasyonel yapıyı düzenleme, kaynak tahsis etme, geri bildirim alma ve prosesi gözden geçirme gibi aşamaların yer aldığını belirtmektedir.

Bir başka kaynakta ise, stratejik kalite planlaması, organizasyonda herkesin anlayabileceği bir dilde net bir vizyonun tanımlanması ve iletilmesi, şirket vizyonunun gerçekleşmesini sağlayacak olan az sayıda temel hedefin belirlenmesi, temel hedeflerin tüm organizasyona yayılımının sağlanması, her çalışanın kendi çabalarının organizasyonun temel hedeflerinin gerçekleşmesine katkısını görebilmesini sağlayacak ve bireysel performanslarını nasıl geliştirebilecekleri konusunda rehberlik edecek adil ve dürüst bir değerlemenin yapılmasını içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak, stratejik kalite planlamasının, şirket düzeyinde gerçekleştirilen stratejik planlama sürecine entegre edilmesi ve stratejik bir odak olarak alınmasını ifade ettiği sonucuna varmak mümkündür. Bu aşamada

kalitenin stratejik planlamaya nasıl entegre edilebileceğinin tartışılması önem kazanmaktadır.

Kalitenin Stratejik Planlama Sürecine Entegrasyonu

Bilindiği gibi stratejik planlama içsel ve çevresel analizlerle başlamakta, vizyon ve misyon tespit etme, organizasyonel hedefler belirleme ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejiler geliştirme faaliyetlerini içermektedir.

Juran'a göre stratejik kalite planlamasında geleneksel stratejik planlama süreci genel olarak değişmemekte, ancak bazı unsurların ön plana çıkarılması gerekmektedir. Bunlar, çevresel analiz ve içsel değerlemeler yapılırken müşteri ihtiyaçları üzerinde odaklaşılması, kalite hedef ve stratejilerinin geliştirilmesinde üst yönetimin katılımının esas alınması, geliştirilen stratejilerin yıllık planlara dönüştürülmesi ve kalite hedeflerine ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin kalite departmanı tarafından değil, tüm birimler tarafından uygulamaya konmasıdır .

Stratejik planlama sürecinde stratejik kalite planının oluşturulmasını içeren süreç, bir başka kaynakta da benzer şekilde ifade edilmektedir. Bu süreçte işletmenin pazarlama, üretim gibi diğer faaliyet alanlarına ilişkin stratejiler ve stratejik planlar ile birlikte kalite stratejisi ve stratejik kalite planı da geliştirilmektedir.

Kalitenin geleneksel stratejik planlama sürecine nasıl entegre edilebileceğine ilişkin örneklerin yer aldığı bir başka çalışma aşağıda özetlenmiştir:

1. Düşük kalitenin firmanın geleceği için bir tehdit, müşterileri tatmin eden mal ve hizmetler sunmanın ise rekabetçi bir fırsatı temsil ettiğini kabul ederek çevresel analiz ve içsel değerlendirmeler yaparken, müşteri istek ve beklentilerinin dikkate alınması
2. Şirket misyon ve hedeflerinin tespitinde ürün güvenilirliği, arızalanma süresi, hatasızlık oranı gibi göstergelere ilişkin yüksek kaliteye ulaşma hedeflerinin oluşturulması
3. Kalitenin mal ve hizmetlerin pazar ömrünü belirleyen en önemli etmenlerden biri olduğunu ve düşük kalite düzeyinin ürün yaşam döngüsü içinde garanti maliyetlerini artırdığını dikkate alarak şirketin mevcut mal ve hizmetlerinin pazar ömrüne ilişkin projeksiyonlarda kaliteye önem verilmesi
4. Mal ve hizmetlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığını izleyerek stratejik kararların etkinliğinin belirlenmesi ve böylece kaliteden stratejik kontrol mekanizması olarak yararlanılması.

Yukarıda değinilen çalışmaların tümü, stratejik planlama sürecinde, kalitenin belirli aşamalara entegre edilmesini içeren genişletilmiş bir süreçten söz etmektedir. Ayrıca stratejik planlama sürecinde, diğer stratejik planlarla birlikte bir kalite planının da oluşturulmasını ifade etmektedirler.

Lider konumundaki işletmelerin, stratejik planlama süreçlerini organizasyonda yürütülen tüm çabaların müşteri tatmini, kalite ve operasyonel performans hedeflerine birlikte ulaşılmasını sağlayacak şekilde yapılandıkları görülmektedir. Başarılı işletmeler, stratejik planlama proseslerinde kaliteyi sadece kalite alanında değil, tüm alanlardaki performanslarını iyileştirmek için sürükleyici güç olarak kullanmaktadırlar. Örneğin Zytec ve Cadillac, stratejik iş planlarının aynı zamanda kalite planları olduğunu ifade etmektedir. Bu işletmelerde kalite planlaması ile stratejik planlama tek bir proses olarak yürütülmektedir. Çünkü kalitenin yönetilmesi tüm organizasyonun yönetilmesi demektir.

Yukarıda yeralan entegrasyon çalışmalarını uygulamada neden etkin sonuçlara yol açmadığını birkaç başlık altında değerlendirmek mümkündür:

1. Stratejik planlama sürecinde SWOT analizleri yürütülürken müşteri istek ve beklentilerinin de dikkate alınması kaliteye dayanan bir rekabetçi üstünlüğe yol açamamaktadır. Kalite yönetiminin müşteri tarafından yönlendirilme ilkesi, geleneksel stratejik planlama sürecinin önce finansal hedefler oluşturma ve daha sonra pazar koşullarının bu rakamları destekleyip desteklemeyeceğini araştıran yaklaşımı ile temelde çelişmektedir.

Mevcut pazar fırsatlarının ve müşteri tatmin düzeyinin tespit edilmesi anlayışından bir adım ileri giderek müşterilerin değer olarak neyi algıladıkları ve tercihlerinin nasıl ortaya çıktığını anlamak gerekmektedir. Gerçek bir stratejik fırsat müşterilerin neye ihtiyaç duyduklarını, mevcut zaman dilimi içinde bilmedikleri alanlarda yatmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını araştırmak ve fırsatları taramak yerine müşterilerle yakın çalışma yapmak ve hangi alanlarda değer yaratılabileceğinin anlaşılması gerekmektedir. Uygulamada da lider konumundaki başarılı işletmelerin müşteri ve tedarikçilerinin stratejik planlama sürecinde yer aldıkları görülmektedir.

2. Klasik stratejik planlama modelleri, performans hedefleri ile başlamakta ve daha sonra sayısal değerlere ulaşmak için müşteriler, rakipler ve çevre incelenmektedir. Bu içten dışa dönük ve mevcut faaliyet düzeyini baz alan projeksiyonlara dayanan anlayış ile kalitenin dışsal olarak yani müşteriler tarafından yönlendirilmesi ilkesi ile çatışmaktadır. Stratejik planlama sürecinde, kalitenin stratejik bir odak olarak yer alması finansal performans yerine

müşterilere değer sunma olgusunu vurgulayacaktır. Ancak bu anlayış, firma başarısı için finansal performansın daha az önemli olduğu anlamına gelmemektedir. Finansal performansın, stratejik planlamanın itici gücü değil, bir çıktısı olarak ele alınması gerekmektedir.

Kalitenin stratejik planlama sürecine kısmen entegre edilmesi, kalite iyileştirme çalışmalarının içsel operasyonlar üzerinde odaklaşmasına yol açabilmektedir. Stratejik bir bakış açısından yoksun olduğunda, iyileştirme çabaları ulaşılan sonuçlardan çok faaliyetler üzerinde odaklaşmaktadır. Kalite alanında yapılan iyileştirmelerin pazar payı, müşteri tatmini gibi sonuçlarla ölçülmesi gerekmektedir. Öte yandan kalite iyileştirme çalışmalarının işletmelerin kapasite kullanım oranları, yatırım bütçeleri, pazar payları ve son tahlilde karlılıkları üzerinde son derece stratejik avantajlar sunduğu açıktır. Kalitenin, stratejik planlama sürecine tam olarak entegre edilmesi durumunda, stratejik planlama prosesi kalite iyileştirme çabalarına yön verebilmektedir. Pek çok işletmede takımların, çok sayıda kalite iyileştirme alanı belirlemelerine rağmen organizasyonun stratejik yönü ile kalite iyileştirme arasındaki bağlantının kurulamaması nedeniyle hangi projelerin öncelikli olduğunun anlaşılamadığı görülmektedir.

Kalitenin stratejik planlama ile bütünleştirilmesi, hem stratejik olarak önemli projelerin belirlenmesini, hem de ihtiyaç duyulan iyileştirmenin derecesini açıkça ortaya çıkaracaktır. Dolayısıyla, stratejik planla doğrudan ilişkili olmayan projelerle kaynakların israf edilmesi de önlenmiş olmaktadır.

3. Kalite hedefleri stratejik planda yer alsa bile, geleneksel stratejik planlama yaklaşımının firma hissedarlarını tatmin etme hedefi ile kalitenin müşteri tatmini hedefi çatışmaktadır. Öte yandan kalite hedeflerinin rekabetçi bir sıçramaya yol açamayacak derecede yavaş ve kademeli iyileşmelere bağlı kalması söz konusu olabilmektedir. Pek çok organizasyonda stratejik planlarda yer alan finansal hedeflere kalite hedeflerinin eklenmesi ile yetinilmektedir. Oysa bu hedeflerin birlikte ne ölçüde iyi işleyeceği veya uyumlu olup olmadıkları da sorgulanmalıdır.
4. Kalitenin sağlanması, korunması ve iyileştirilmesi çalışanlara dayanan bir sistemi öngörmektedir. Oysa geleneksel stratejik planlama süreci, üst yönetim düzeyinde yürütülmektedir. Organizasyonun rekabet gücünü geliştirmesine katkıda bulunabilecek, organizasyonun üstünlükleri ve zayıflıklarını bilen kişiler stratejik planlama prosesinde yer alamamaktadır. Büyük organizasyonların resmi planlama prosesi kurmay gruplara ve işletme dışı danışmanlara bırakılmakta; dokümanların gizli bilgileri içermesi nedeniyle sınırlı sayıda kişiye dağıtılmakta,

hatta çoğu durumda orta kademe yöneticiler bile stratejik planları görememektedir. Çalışanların bu süreçten dışlanması ise, onların faaliyetleri ile işletmenin stratejik hedefleri arasında bağlantı kurmalarını tümüyle engellemektedir. Sonuçta stratejik planların başarıyla uygulanması için gereken destekten yoksun kalınmaktadır.

5. Geleneksel stratejik planlama süreci üretim, finans, pazarlama gibi her bir fonksiyonun bütünsel stratejiye nasıl katkıda bulunacağını tespit etmektedir. Oysa müşteri odaklı bir sistem, fonksiyonel bakıştan kurtularak sınırların kaldırılması ve müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasını içeren ana süreçler temelinde faaliyette bulunulmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla süreç esaslı bir anlayışa geçilmesi gerekmektedir.

Stratejik Kalite Planlaması Modeli Olarak Hoshin Planlaması

Geleneksel planlama anlayışı ile hazırlanan stratejik planların, uygulamada pek çok sorunu beraberinde getirdiği izlenmektedir. Bunlar, planlama sürecinde az sayıda yöneticinin yer alması, çalışanların dışlanması, planların anlaşılabilmesi, gerçekçi olmayan hedef ve stratejilerin geliştirilmesi, organizasyonun vizyon ve misyonunun net bir şekilde belirlenememesi, hedef ve stratejiler üzerinde bir konsensusun sağlanamaması ve hayata geçirilememesi, günlük operasyonel yönetimin, organizasyonların rekabetçi bir sıçramaya ulaşma hedeflerinden ayrı tutulması, veri analizi yetersizliği, periyodik denetim ve proses geliştirme eksikliği olarak sıralanabilir.

Bir bölümü yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı güncel literatürde ve uygulamada Japonlar tarafından 30 yıldır kullanılmakta olan ve Hoshin Yönetimi, Hoshin Kanri, Hoshin Planlaması, Politika Yönetimi, Politikanın Yayılımı, Planlama ile Yönetim ve Stratejik Kalite Planlaması adı altında batı işletmeleri tarafından da uygulamaya koyulan yaklaşım önerilmektedir. Bu çalışmada Hoshin Planlaması kavramı kullanılacaktır.

Dinamik bir ortamda faaliyette bulunan işletmelerin, varlıklarını koruyabilmeleri için strateji yönetim anlayışından yararlanmaları gerekmektedir. Bu amaçla, sistemin hem görünen hem de soyut zayıflıklarını açığa çıkarmak ve elimine etmek kaçınılmaz olmaktadır. Hoshin yöntemini önemli kılan özelliği de, bu noktada ortaya çıkmaktadır. Hoshin Planlaması firma vizyonunu içeren uzun ve orta vadeli politikalarından spesifik yıllık hedefleri türetmektedir. Kontrol sistemini iyileştirmek amacıyla faaliyet planları yoluyla hedeflere ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bu faaliyet

planları, daha sonra organizasyona yayılmaktadır. Kalite yönetimi açısından önemi de bu niteliğinden kaynaklanmaktadır. Kalitenin sağlanması, korunması ve geliştirilmesi, sürekli bir eylemi gerektirdiği ve politikalardan çok günlük faaliyetlere dayanmak zorunda olduğu için Hoshin planlamasına ihtiyaç duyulmaktadır .

Hoshin planlaması organizasyonların önceliklerini net bir şekilde belirlemesine, iyileştirme faaliyetlerine ilişkin hedef alanları tespit etmesine ve kaynaklarını en önemli alanlara tahsis etmesine izin veren bir yönetim aracıdır.

Hoshin yönteminin kökeni Hoshin Kanri kavramından gelmektedir. Hoshin bir yol, politika, plan veya amaç anlamına gelmektedir. Kanri ise idare etmek, yönetmek, kontrol etmek, sorumlu olmak, özen göstermek demektir. Batı dillerine bu kavramın şirketin yönünü ya da odağını yönetmek ve kontrol etmek olarak çevrilmesi uygundur. Dolayısıyla organizasyonun temel hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan bir dizi koordine süreçlerden oluşan bir sistemi ifade etmektedir. Hoshin, politika olarak çevrilmekle birlikte vizyon, organizasyonel amaç veya organizasyonun uzun vadeli yönü gibi çok daha kapsamlı bir anlam taşımaktadır. Hoshin Kanri, stratejik hedefler belirleme ve bir bütün haline getirmek ve bunları gerçekleştirecek araçlar geliştirme amacına dönük bir metod olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemin tek amacı, tüm organizasyonun uzun vadeli hedefleri ile bütünleştirmektir. Hoshin kanri ile öngörü ve vizyonlar kaybedilmemekte ve planlar bir haftalık planlama toplantılarından sonra gelecek yıla kadar rafa kaldırılmamaktadır.

Hoshin Planlaması kendine özgü bir terminolojiye sahiptir. Öte yandan, modeli uygulayan işletmelerin de kendilerine özgü ayrı bir terminoloji geliştirdikleri gözlenmektedir.

Hoshin Planlamasını en doğru şekilde tanımlayan kavram, hedef ve araçların yayılımıdır. Hedef ifadesi yön belirten bir terim, bir performans ölçütü, bu performans ölçütü için hedef değer ve zaman dilimini içermektedir. Örneğin, "Yeni ürün geliştirme süresini Aralık 1995'e kadar 8 aydan 4 aya düşürmek" bir hedef ifadesidir.

Araçlar ise, bir hedefe ulaşmak için kullanılacak yol ve yöntemleri ifade etmektedir ve hedefe nasıl ulaşılacağını göstermektedir. Örneğin, süreç analizleri yapmak, standartlaşma sağlamak bir aracı ifade etmektedir. Genel olarak her bir hedef için birkaç araç geliştirilmesi mümkündür. Yukarıda belirlenen ürün geliştirme sürecine ilişkin hedefe ulaşmak için etkin bir ürün geliştirme prosesi oluşturmak, ürün geliştirme için dokümantasyon sistemi geliştirmek, QFD tekniği uygulamak gibi araçlardan yararlanılabilir.

Politika, hedef ve araçların kombinasyonundan oluşmaktadır. Politika, hedefe ulaşmak için araçları baz alan spesifik adımların açığa kavuşturulmasını sağlamaktadır. Bir politika ifadesi üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar politikanın ilgili olduğu faaliyet alanı (maliyet düşürme gibi), seçilen alanda ulaşılabilecek sayısal bir hedef, yerine getirilmesi öngörülen faaliyetle ilişkili bir yön ve bu hedefe ulaşmada kullanılacak araçlardır. Örneğin “Yeni ürün geliştirme süresini QFD tekniğini kullanarak ve etkin bir ürün geliştirme prosesi oluşturarak 1995 yılı aralık ayına kadar 8 aydan 4 aya düşürmek” bir politikadır.

Görüldüğü gibi hedef (target) kavramı, stratejik planlama literatüründe kullanılan hedef (objectives) kavramı ile örtüşmektedir. Öte yandan araç (means) kavramı ise bir hedefe nasıl ulaşılabileceğini belirleyen strateji kavramı ile aynı anlama gelmektedir. Dolayısıyla hedefler ve stratejilerin yayılımı kavramının kullanılması stratejik planlama literatürü ile paralellik sağlayacaktır.

Hoshin planlaması, şirket stratejisinin operasyonel düzeyde yol gösterici kurallara dönüştürülmesini sağlayan bir yönetim sürecidir. Spesifik olarak yıllık operasyonel politikaların oluşturulmasını ve tüm organizasyonu kapsayan faaliyetler ile bu politikaların uygulanmasını içermektedir.

Hoshin planlaması, hedefler aracılığıyla müşteri tatminine ulaşmaya yardımcı olacak bir yönetim sürecidir. Amacı, şirket faaliyetlerini ve kaynaklarını birkaç öncelikli konu üzerinde odaklaştırarak organizasyonel performansta rekabetçi bir sıçramaya ulaşmaktır.

Hoshin planlamasını iki ayrı düzeyde uygulamak mümkündür:

1. Stratejik Planlama Düzeyinde (veya rekabetçi bir sıçrama sağlama amaçlı):

Hoshin planlaması, organizasyonun yönünü tayin etme ve birkaç öncelikli hedef üzerinde tüm faaliyetleri ve kaynakları odaklaştırarak rekabetçi bir üstünlüğe ulaşmayı hedeflemektedir. Bu süreçte, organizasyonun rekabetçi bir sıçrama yapabileceği, az sayıda stratejik nokta üzerinde odaklaşması esas alınmaktadır. Literatürde, bu sayının 3 ila 5 olması gerektiği ifade edilmektedir. Hoshin modeli, öncelikli işletme proseslerini arzu edilen performans düzeyine getirecek bir planlama yapısı sağlamaktadır.

2. Operasyonel Düzeyde (rutin operasyonel faaliyetler düzeyinde):

Hoshin planlaması, rutin operasyonel faaliyetlerin, hedeflere uygun olarak yürütülmesini de sağlamaktadır. Böylece, organizasyonun en alt kademesinde çalışan kişiler ile tepe noktasında bulunan kişilerin faaliyetlerinin aynı doğrultuya yönlendirilmesi mümkün olmaktadır.

Hoshin Planlaması Uygulama Süreci

Japon işletmelerinde, Hoshin Planlaması uygulama süreci, oldukça teknik bir nitelik göstermektedir. Bu sürecin aşamaları, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Şirket düzeyinde bir misyon, organizasyonel amaç veya vizyon belirlenmesi, bunlar esas alınarak bir kalite politikası ve Hoshin uygulama planı oluşturulması
2. Uzun ve orta vadeli stratejilerin tasarlanması
3. Bilgi toplanması ve analiz edilmesi
4. Hedef ve araçların (öncelikli uygulama unsurlarının) planlanması
5. Kontrol unsurlarının oluşturulması
6. Politikanın organizasyona yayılması
7. Kontrol unsurlarının yayılımı
8. Politikanın uygulamaya konulması
9. Uygulama sonuçlarının kontrol edilmesi
10. Hoshin modeli uygulama sonuçlarını içeren mevcut durum raporunun hazırlanması

Hoshin Planlamasına ilişkin batı literatüründe, Bob King tarafından geliştirilen GOAL/QPC modeli yaygın şekilde yer almaktadır. Bu modelde esas olan aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. 5 ila 10 yıllık bir zaman dilimi için şirket vizyonunun belirlenmesi
2. Orta vadeli 3-5 yıllık planın hazırlanması
3. Yıllık hedefler, araçlar ve ölçütleri içeren yıllık planın hazırlanması
4. Yıllık planın yayılması
5. Yıllık planın uygulanması
6. Aylık gözden geçirme faaliyetlerinin yürütülmesi
7. Yıllık periyodlarla sürecin gözden geçirilmesi

Hoshin Planlaması Modelinin Sağladığı Faydalar

- Şirket vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşılması mümkün olmaktadır.
- Çalışanlar stratejik konulara katkıda bulunduklarını hissettikleri için motive olmaktadır.
- Yöneticilerin performansları, izledikleri hedeflerin müşterilerin beklentileri ve üst yönetimin öncelikleri ile sıkı sıkıya bağlı olduğunu hissetmeleri nedeniyle yükselmektedir.

- Çalışanlar kuruluşun nereye gittiğini, niçin bu yöne gittiğini ve neler yapmaları gerektiğini açıkca görebilmektedir.
- Çalışanlar, kendi görüşlerinin önemli olduğunu hissederek kendi fikirlerinin kuruluşun önceliklerinin belirlenmesindeki katkısını somut olarak görebilirler.
- Çalışanlar, organizasyonel performansın iyileştirilmesine etkin şekilde katılmaktadır.
- Her bir departman, diğer departmanların üstlendiği rolü daha iyi anlamaktadır.
- Departman ve bölüm amaçları, şirketin ana amaçlarından elde edildiği için departmanlar arasında herhangi bir çatışma ortaya çıkmamaktadır.
- Hoshin Planlaması, departmanlar arasındaki iletişimi, yatay ve dikey koordinasyonu güçlendirmekte ve planlama sürecine organizasyon ölçeğinde katılımı sağlamaktadır.
- Organizasyonun, kaynaklarını müşteri tatmini sağlayacak temel prosesleri üzerinde odaklaştırarak, rekabetçi bir üstünlük sağlamasını mümkün kılmaktadır.
- Planlama sürecinde, temel hedeflere ulaşmayı sağlamaktan uzak ve tutarsız çabalardan kaynaklanan zaman kaybını elimine etmektedir.
- Güçlü bir iletişimi ve geri besleme mekanizmasını mümkün kıldığı için, stratejik planlama sürecinin sürekli olarak iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır.
- Organizasyon ölçeğinde katılımı sağladığı için planların uygulanma etkinliğini artırmaktadır.

Sonuç

Hoshin Planlaması, adım adım binlerce millik yol yürüme süreci olarak değerlendirilmektedir. Yukarıda sıralanan nitelikleri gereği kalitenin stratejik olarak planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılmaktadır. Diğer taraftan ise organizasyonların rekabetçi üstünlüklere yol açacak alanlara odaklaşmasını sağlamaktadır.

BÖLÜM 3

STRATEJİK KALİTE PLANLAMASI UYGULAMALARI

Önde gelen yirmi firmanın stratejik kalite planını inceleyen Joe De Feo, tüm planlarda ortak olan noktalar tespit etmiştir. Firmaların çoğu, eskiden “pazar lideri olmak” şeklindeki geleneksel hedeflerini, uzun vadeli planlarında “yaptığımız işte en iyi olmak” şeklinde değiştirmişlerdir. Stratejik hedefleri birkaç kilit alandadır: Müşteri odaklılık, operasyonel etkinlik (düşük maliyet), yeni ürün geliştirme, finansal başarı, personel geliştirme ve çevresel sorumluluk [11].

İncelenen firmalarda ortak olan karakteristiklerden bazıları şunlardır: Firmalar hedefler, alt hedefler, yıllık hedefler ve destek projeler için belirli ölçüler geliştirmişlerdir. Yönetim Kurulu, bunları düzenli olarak gözden geçirmektedir. Sorumluluklar, yetkiler ve kaynaklar açık bir şekilde tanımlanmıştır. Firma, planı tüm organizasyona anlatmaktadır.

Etkili olabilmek için stratejik kalite planlaması hedef değil, sona ulaşmak için bir araç olarak kullanılmalıdır. Stratejik kalite planlaması, organizasyonun tamamını kapsamalıdır. Mevcut faaliyetleri de dikkate almalı, yalnızca yeni faaliyetler eklememelidir. Son olarak, üst düzey yöneticilere zor kararları almada, öncelikleri belirlemede ve sadece yeni faaliyetlere başlamada değil, mevcut faaliyetlerin birçoğunu iptal etmede yardımcı olmalıdır.

Stratejik kalite planlaması, bazı organizasyonlar için en önemli yönetim aracı olmuştur. Organizasyonun önceliklerini açık şekilde belirlemesini, iyileştirme faaliyetleri için açık hedefler koymasını ve yapılması gereken en önemli şeyler için kaynak ayırmasını sağlamıştır [15].

Diğerleri içinse bürokratik bir kabus halini almıştır. “Analiz yoluyla paraliz” sendromu ortaya çıkmış, sonu gelmeyen toplantılar yüzünden plan yapmaktan bunları uygulamaya zaman kalmamıştır.

Stratejik kalite planlamasını dikkatle uygulayan ve adımlarını paslaşma yöntemiyle birer birer gerçekleştiren firmalar birçok dönüm noktasından geçmiştir. “Paslaşma”, Yönetim Kurulu ile üst düzey yöneticiler arasındaki iki yönlü iletişimi anlatan Japonca bir terimdir.

Yöneticilerin hedefleri analiz etmeleri ve benzer soruları astlarına sormaları istenir. Cevaplar özetlenerek organizasyonda geriye, yukarıya doğru iletilir. Birçok organizasyonda, ilk kez herkes firmanın nereye gittiğini, neden oraya gittiğini ve oraya gitmek için hangi faaliyetlerin gerekli olduğunu açık bir şekilde görebilmektedir. Bazılarında ise, ilk kez insanlar kendi düşüncelerine önem verildiğini hissetmiş ve organizasyonun önceliklerinin kendi ortak düşünceleriyle oluşturulduğunu görmüşlerdir.

Bazı firmalar ise, ilk defa planlanan projelerin sistematik olarak gözden geçirildiğini söylemektedir. Firmalar kendilerini yeterli kaynakları ayırıp ayırmadıkları, işin yapılması için çalışanlara yeterli eğitim olanağı sağlayıp sağlamadıkları konularında düşünmeye zorlamışlar, yönetim olarak organizasyonu aktif bir şekilde denetlemiş ve desteklemişlerdir.

Bu organizasyonlar, stratejik kalite planlamasının gerçek değerini yeniden ortaya çıkarmışlardır. Stratejik kalite planlaması yeni bir iş değil, yapmak zorunda oldukları işleri daha iyi yapmaları için bir araçtır; doğru şeylerle ilgilenmelerini ve bunları en kısa sürede gerçekleştirmek için destek vermelerini sağlar.

Garvin, Hewlett-Packard, Xerox ve Corning Glass'ı kalite stratejisini başarıyla kuran firmalar arasında göstermektedir [9].

MICOM'un stratejik vizyonu ve hedefleri, RSA Stratejik İş Planlama Süreci'nin esasını teşkil eder. MICOM Yönetim Kurulu Üyeleri, başarılı her girişimcinin paylaşılmış bir vizyonu ve bu vizyona ulaşmak için bir planı olduğunu bilir. MICOM Stratejik İş Planı, bu amaca ulaşmada RSA için bir yol haritasıdır [20].

Stratejik İş Planı, MICOM'un vizyonunun tanımlayıcı, hedef, ölçülebilir bir ifadesidir: Müşterileri için ne yapacak, bunları nasıl, hangi fiyata yapacak, riskler ve yararlar nelerdir? Plan aşağıdaki alanlara değinmektedir:

- Müşteriler ve yetenekler
- RSA'nın fiziksel olanakları
- İnsan kaynakları
- Riskler
- Süreçlerin iyileştirilmesi, yeniden düzenlenmesi

BÖLÜM 4

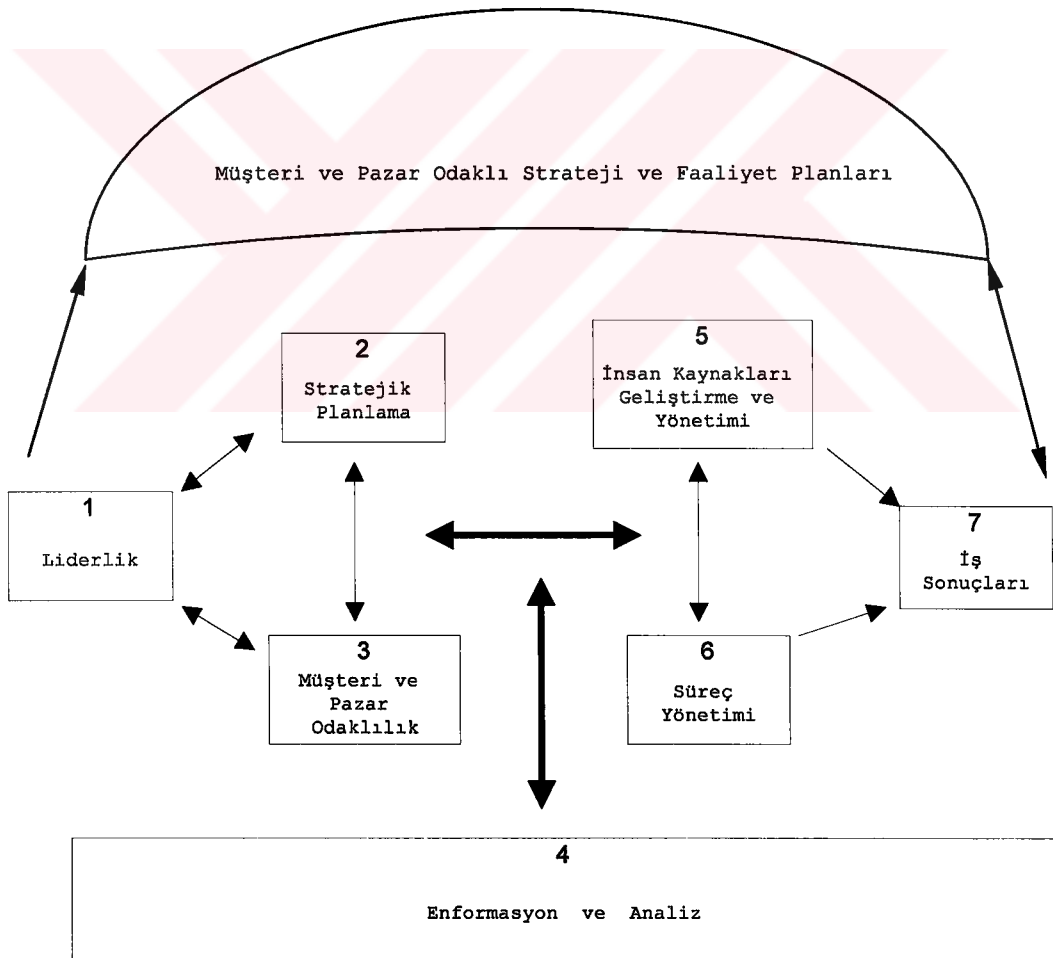
KALİTE ÖDÜLLERİNDE SKP'NİN YERİ

4.1 MALCOLM BALDRIGE ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ

1997

BALDRIGE ÖDÜL KRİTERLERİNİN YAPISI

Sistem Perspektifi



Şekil 4.1 1997 Baldrige ödül kriterleri yapısı [21]

Amerikan verimliliğinin azaldığını gören Başkan Reagan, Ekim 1982'de verimlilik üzerine milli bir konferans düzenlenmesi için yasa hazırladı. 1983 yılında, Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi, Beyaz Saray'da düzenlenecek verimlilik konferansına hazırlanabilmek için bilgisayar ve network konulu yedi konferansa sponsorluk yaptı. Bu konferanslar sonucunda düzenlenen rapora göre, Japonya'daki Deming Ödülü'ne benzer bir milli kalite ödülünün Amerika'da da verilmesi gerekiyordu. Her yıl ödülün şartlarını yerine getiren ve başarılı olan firmalar ödüllendirilecekti. Etkin olabilmesi için bu şartların ve inceleme sürecinin Deming Ödülü sistemine benzer olması gerekiyordu. Senatonun kararı yürürlüğe almasından kısa bir süre önce bir kazada hayatını kaybeden Ekonomi Bakanı Malcolm Baldrige'in adının verildiği ödül yasası 20 Ağustos 1987'de imzalandı [1].

Ödülün Amaçları:

- Amerikan firmalarını artan karlarla sağlanan rekabetin yanısıra kalite ve verimliliği artırma konusunda uyarma.
- Ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırarak diğerlerine örnek olan firmaları takdir etmek.
- İş dünyasında, endüstride, kamu sektöründe ve diğer girişimlerde, kalite iyileştirme çalışmalarında kullanılabilecek kriterleri ve yöntemleri belirlemek.
- Ödülü kazanan girişimcilerin kültürlerini nasıl değiştirdikleri ve nasıl seçkin firmalar arasında yer aldıklarını, yüksek kaliteye ulaşmak için çabalayan diğer Amerikan firmalarına öğretmek için rehberlik yapmak.

Baldrige Ödülünün Kalite Planlamaya Etkisi

MBNQA komitesi tarafından ödüle başvuranları değerlendirmek için geliştirilen kriterlerin çoğu, organizasyonun planlama sürecini etkilemiştir. Ödül kriterleri uyarınca aşağıdaki maddelerle ilgili stratejik çalışmalar yapılması gerekmektedir [1]:

- (1) Organizasyon tarafından kalite liderliği için belirlenen hedeflerle temsil edilen misyon, vizyon ve amaç.
- (2) Pazardaki rekabet seviyesi ve "dünya sınıfı" üretici olabilmek için rakiplerin kalite seviyesinin nasıl aşılabacağı
- (3) Müşteri ihtiyaçlarının değerlendirilmesi için gerekli veri, bilgi ve kontrol sistemleri ile ilgili faaliyet adımları; kalite esaslı planlarda yer alan

hedeflere ulaşmak için gerekli süreç yeterliliği, rakip analizi ve tedarikçi yeterliliği

(4) Hedef belirleme ve stratejik planlama süreçlerinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, kalite planlamaya yeni şartlar koymamakta, sistematik kalite planlama yaklaşımının yerini almamaktadır. Aksine, müşteri odaklı kalite hedeflerini belirlemesi, bunların tüm organizasyona yayılması, rekabetçi ortamda “sınıfının en iyisi” olmak için benchmarking yapılması ve sürekli iyileştirmeye odaklanması yoluyla kalitenin sistematik bir planlama gerektirdiğini daha açık bir şekilde göstermektedir.

MBNQA'un 3. Kategorisi

MBNQA'un “Stratejik Kalite Planlaması” kategorisi, firmanın kalitede liderliği elinde tutmak için sürdürdüğü planlama sürecini ve firmanın kalite iyileştirme planını, firma iş planına nasıl entegre ettiğini inceler. Aynı zamanda, firmanın kalitede liderliği yakalamak ve/veya elinde tutmak için yaptığı kısa ve uzun vadeli planları da incelenir [22].

MBNQA Ödül Denetçileri Neyi Değerlendirir? Neyi Değerlendirmez?

- Değerlendirmeler, firmanın planlama yaklaşımına odaklanır. Tespit edilen kalite hedefleri, firmaya gerçekten uyuyor mu? Bu hedefleri yakalamak için yöntemler açık bir şekilde anlatılmış mı?
- Denetçiler, rakiplere ait benchmark verilerini de görmek isterler. Çünkü bu veriler, açık ve objektif olarak firmaların kalitelerini karşılaştırmalarını sağlarlar. Bu verilerin kaynağı, firmanın iş alanından, iş mükemmelliği için standartlar koyan rakip ya da değil tüm firmalar olabilir. Denetçiler, firmanın rekabet koşullarının yanı sıra, firma kaynaklarının limitlerini de dikkate alır.
- Eğer firma, yerel ya da bölgesel bir pazarda faaliyet gösteriyorsa ve benzer pazarlarda bir başka bölgede ona rakip olamayacak firmalar varsa; firmanın kendi yerel ya da bölgesel pazarında anahtar ürünü, süreci ve servis özellikleriyle kendi verilerinin üzerine çıkması beklenir.
- Süreçlerin bütünselliği ve etkinliğine bakılır. Bilginin ulaşılabilirliği ve nasıl kullanıldığı da değerlendirilir.
- Değerlendirmeler yapılırken, planlama faaliyetlerinin nasıl organize edildiği ya da firmada planlama departmanı/elemanı olup olmadığı dikkate alınmaz [22].

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, Amerikan firmalarını iş mükemmelliği ve kalite açısından değerlendiren yıllık bir ödüdür. Ödülün amacı, firmaların kalitenin rekabetçi koşullarda giderek artan önemini, iş mükemmelliğinin gerekliliklerini farketmelerini sağlamak, aynı zamanda da başarılı performans sergileyen stratejilerin ve sağladıkları faydaların herkesce bilinmesini sağlamaktır. Ödül üç farklı kategoride verilir: İmalat firmaları, hizmet firmaları ve küçük iş yerleri. Ayrıca ödül alan firmaların başarılı performans stratejilerini, diğer Amerikan firmalarıyla da paylaşmaları beklenir [17].

Malcolm Baldrige Ödülünde Stratejik Kalite Planlamasının Yeri

Kalite planlamanın stratejik iş planlarıyla birleştirilmesi, Toplam Kalite Yönetimi'nin gerek şartlarından biridir. Bu nedenle, 1996 yılına kadar Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün üçüncü kategorisi, "Stratejik kalite planlaması ve firma performans planlama prosesleri" (35 puan) ile "Kalite ve performans planlarını" (25 puan) içermekteydi [23].

Toplam Kalite Yönetimi'ni başarılı bir şekilde uygulayan firmalar, hedeflerini ve önceliklerini belirleyenlerdir. Bu hedefler oldukça iddialıdır. Örneğin teslim süresini %50 azaltmak gibi. Sözkonusu firmalar, hedefleri sayısallaştırırlar ve süreçlerine ilişkin gerekli verileri toplarlar. Çalışanları ve tedarikçileri de kalitenin öncüleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Rakiplerini de gözleyen bu firmalar, sonuç olarak dış müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanırlar.

4.2 Avustralya Kalite Ödülü

Avustralya Kalite Ödülü'nün yedi adımından ikincisi, "Strateji, politika ve planlama" dır. Maksimum puanın 1000 olduğu ödülde "Strateji, politika ve planlama" maddesinin puanı 80'dir. Bu kriterin alt maddeleri ise aşağıdaki gibidir:

- Değerlerin entegrasyonu 30 puan
- Planlama süreci 50 puan

Bu adım, işletme stratejilerinin, politikalarının geliştirilmesini ve operasyonel planların formülasyonunu kapsar. Sonuçların organizasyona nasıl aksettirildiği incelenir. Bu kategori, ilkelerin yayılımı sürecini de açıklar. Bu bağlamda, çalışanların gelişmeye katkıları, firma değerlerinin yayılımı değerlendirilir.

"Değerlerin entegrasyonu" maddesi, organizasyonel değerlerin oluşturulması ve bunların tüm personele yayılımını içerir.

İkinci madde olan “Planlama süreci”, işletme planlarının gelişimini ve uygulamasını açıklar. Ödüle aday olan işletmelerin, alt seviyelere stratejik planların kesintisiz olarak yayıldığını ispatlamaları gereklidir [24].



BÖLÜM 5

STRATEJİK KALİTE PLANLAMASI'NDA BAŞARISIZLIĞA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Başarısızlığa neden olan birçok faktör olmakla birlikte, bunlardan yedisi daha büyük öneme sahiptir [8].

1. *Üst yönetimde liderlik eksikliği:* Liderlik olmazsa stratejik kalite yönetimi de olmaz. Üst düzey yöneticilerden bazıları liderliği üstlenir, ancak bunu açık bir şekilde ortaya koymazlarsa, organizasyonun geriye kalan bölümü büyük zarar görür.
2. *Kalite için altyapı eksikliği:* Yönetim, işlerle birlikte sorumlulukları da delege eder. Ancak delegasyondan önce hedefleri, planları, planları gerçekleştirmek için organizasyonel mekanizmaları, bütçeyi, tanıma ve ödüllendirme şartlarını içeren bir mekanizma kurmaları gerekir.
3. *“Yeni kalite programı” hakkındaki şüphelerin anlaşılamaması:* Kalite adına başlatılan programların birçoğu, zamanla unutulup gitmiştir. Bu nedenle, ne yazık ki şüpheler dile getirilememiştir. Sonuç olarak, yöneticiler, kalite çalışmalarının gerekli olduğunu ve bu çalışmalarda başarılı olabilmek için azimli olduklarını göstermede başarısız olmuşlardır.
4. *Yöneticilerin teşvik yönteminin işe yaramayacağını varsaymaları:* Bu yaklaşım, stratejik kalite yönetiminin gerçekten gerekli olduğunu kanıtlar ve motivasyon tekniklerinden yararlanarak herkesin işini daha iyi yapmasını sağlar.
5. *“Küçük adımlarla başlamada” ve pilot uygulamalardan ders almada başarısızlık:* Bazen, kısa sürede sonuç alabilmek için, pilot uygulamalar atlanır ve yüklü bir eğitim başlatılır. Ancak bu yöntem işe yaramaz. Doğru olan, az sayıda pilot projeyle başlamaktır. Projelerin tamamlanma süreleri yaklaşık altı ay olmalıdır. Belki de kalite projelerinde en sık rastlanan hata, kapsamının çok geniş olmasıdır. İnsanlar sonsuza dek sürecek gibi görünen projelerden çok çabuk sıkılırlar.
6. *Kalite hedeflerini yakalamak için araç olarak spesifik teknikleri uygulamak:* Bu tekniklere örnek olarak istatistiksel proses kontrol, kalite maliyetleri, kalite çemberleri ve kalite fonksiyon açılımı verilebilir. Bu tekniklerin hepsi de

değerlidir ve genellikle de gereklidir. Ancak problemin yalnızca belirli bir bölümünü ele alırlar.

7. *Gerekli zaman ve kaynakların yanlış tahmin edilmesi:* Kalitede belirli dönüm noktalarından geçmek için, üst ve orta düzey yöneticilerle profesyonel uzmanların zamanlarının %10'unu bu işe ayırmaları gerekir. Bu zamanın yeni bir personel alınmadan bulunması gerekir. Öncelikler değişmeli, faaliyetlerin bazıları ertelenmeli ya da iptal edilmelidir.



BÖLÜM 6

SKP UYGULAMASI: MİKRON METAL A.Ş.

Mikron Metal A.Ş., Mikron Şirketler Grubu'nun tekstil aksesuarları üretimi yapan bir firmasıdır. İki yüze yakın personeli bulunan firmada, 1997 yılında kalite çalışmalarına hız kazandırılmış ve aynı yılın sonlarında stratejik kalite planlaması çalışmaları başlamıştır.

Çalışmanın başlangıcında, Mikron Metal A.Ş. üst yönetiminin ortaya koyduğu vizyon önerileri, aşağıdaki gibidir:

- 1. VİZYON:** Dünyada tekstil aksesuarları imalatı yapan firmalar arasında ilk 3 sırada yer almak.
- 2. VİZYON:** Türkiye'de tekstil aksesuarları imalatı yapan firmalar arasında 1. sırada yer almak.
- 3. VİZYON:** Türkiye'de yüksek kaliteli ve düşük maliyetli ürünlerle lider olmak.

Mevcut İşletme Politikaları

Firma yönetiminin mevcut işletme politikaları, aşağıdaki gibidir:

- 1. Liyakat Takdiri:** Firmada üretim kapasitesini artırıcı, malzeme maliyetini düşürücü, imalat temin süresini kısaltıcı ve satış miktarını artırıcı katkılara göre değerlendirme yapılmaktadır. Yöneticiler de dahil olmak üzere hiçbir personel kaliteye yaptıkları katkıya göre değerlendirilmemektedir.
- 2. Ödüller:** Kaliteye yapılan katkıdan dolayı kayda değer bir ödüllendirme yapılmamaktadır.
- 3. Puan Cetveli:** Organizasyon içinde düzenli olarak raporlanan ve değerlendirilen performans verileri üretim, finans, işgücü ve kalite kaynaklıdır. Kalite performansı, finansal performans, üretim performansı ve işgücü performansı kadar yaygın olmasına rağmen onlar kadar önem taşımamaktadır.
- 4. Tedarikçiler:** Tedarikçileri seçmede metal hammadde için öncelikle kalite ve fiyat, daha sonra bulunabilirlik önem taşımaktadır. Plastik hammadde için ise

bu sıra fiyat, bulunabilirlik ve kalite olarak değişmektedir. Tedarikçi ilişkileri ile ilgili modelimiz işbirlikçidir.

5. **Rekabet:** Rekabet pazarlama biriminin elde ettiği fiyat, temin süresi ve kalite verilerine göre gözlemlenmektedir. Şu anda kalitemizi mevcut rekabet ortamındakine eşit tutmaya çalışıyoruz. Fiyatlarımız pazarımız için yüksektir.
6. **Ürünler:** Yeni ürün ve mevcut ürünlerin güvenilirliği için
 - renk kartelası
 - yıkama testi
 - numune çalışması
 - free nikel analizi
 güvencesi verilmektedir.
7. **Müşteri:** Müşteri ihtiyaçları sistemsiz çalışma nedeniyle pazarlama birimi, imalat birimi, genel müdür dahil olmak üzere bütün birimlerce gözlemlenmektedir. İhtiyaç doğrultusunda operasyonlarda değişiklik, tashihi, ambalajlama ve sevkiyatta düzenleme yapılabilir. Bunların yanısıra müşteri şikayetleri ve iadeler doğrultusunda da önlemler alınmaktadır.
8. **Ürünler:** Yeni ürün tasarımı yapılmamaktadır.
9. **Yaygın Katılım:** Kalite sürecine katılım zorunludur. Tüm çalışanların bölümleri ile ilgili prosedür ve talimatlar uyarınca katılımı sağlanır. Kalite iyileştirme, operasyon planlarının zorunlu bir parçası değildir.
10. **Çalışanların Endişeleri:** Mevcut ortamda işgüvencesi yoktur. Kalite iyileştirme kapsamında da iş güvencesi verilememektedir. Bu konuda üst yönetim desteği yetersizdir.

Revize Edilmiş İşletme Politikaları

Vizyona ulaşmak için mevcut işletme politikalarının yetersiz ve/veya hatalı olduğunu farkedenden firma yönetimi, politikalarını aşağıdaki gibi revize etmiştir:

1. **Liyakat Takdiri:** Personel, özellikle yöneticiler, kalite politikalarına ulaşmada gösterdikleri başarılarına göre değerlendirilecektir.
2. **Ödüller:** Kaliteye yapılan katkıdan dolayı elde edilen kazancın %1'i ilgili personele bir defaya mahsus olmak üzere ödül olarak verilecektir. Ödüllendirme en geç üç ay içinde yapılacaktır.

3. **Puan Cetveli:** Kalite performansına ilişkin göstergeler düzenli olarak her ay raporlanıp ilan edilecektir. Personelin değerlendirilmesinde kalite performansına öncelik verilecektir.
4. **Tedarikçiler:** Tedarikçileri seçmede ve ilişkileri sürdürmede yapılan sözleşme ve anlaşmalar esastır. Tedarikçilerle ilişkide kalite ve bulunabilirlik ön plandadır, fiyat ikinci derece öneme sahiptir. Tedarikçi ilişkileri ile ilgili modelimiz işbirlikçidir.
5. **Rekabet:** Rekabet benchmarking uygulaması ile gözlemlenir. Kalitemiz mevcut rekabet ortamındakini aşacak, fiyatlarımız eşit olacaktır.
6. **Ürünler:** Yeni ürün ve mevcut ürünlerin güvenilirliği için
 - ISO 9001 Kalite Güvence Sistem Standardı
 - CE Standardı
 - ÖKO-TEX Standardı
 - Korozyon, yaşlandırma, yıkama ve çekme-kopma testlerine ait gereklilikler yerine getirilecektir.
7. **Müşteri:** Müşteri ihtiyaçları pazar araştırmaları, müşterilerle sıcak ilişkiler, anketler, vb. ile gözlemlenecektir. Bu ihtiyaçlar, Teknik Planlama ve Mühendislik Hizmetleri Bölümleri'ne iletilerek gerekli önlemler alınacaktır.
8. **Ürünler:** Firma, yeni ürünleri Araştırma ve Geliştirme Bölümü'nde tasarlayacaktır. Bu ürünlerin etkinlikleri, teslimat öncesi yapılan çeşitli testlerle kanıtlanacaktır. Bu testlerin bazıları: nikel testi, dayanıklılık testi, ömür testi, korozyon testi, vb.dir.
9. **Yaygın Katılım:** Kalite sürecine katılım zorunludur. Tüm çalışanların, bölümleri ile ilgili prosedür ve talimatlar uyarınca katılımı sağlanır. Kalite iyileştirme, operasyon planlarının zorunlu bir parçası haline getirilecektir. Bu amaçla, kalite iyileştirme araç ve teknikleri belirlenerek gerekli eğitimler verilecek, kaynak ayrılacaktır.
10. **Çalışanların Endişeleri:** Kalite iyileştirme kapsamında çalışanlara iş güvencesi verilecektir.

Vizyon Oluşturma

1. Mevcut vizyon, stratejik plan, misyon ya da değer ifadesi yoktur.

2. Vizyona dahil edilecek konular hakkında yapılan beyin fırtınası sonuçları Tablo 6.1'deki gibidir.
3. Tüm fikirler, teker teker okunarak gündeme getirenler tarafından çalışmaya katılanlara açıklanmıştır Tablo 6.2.



Tablo 6.1 Beyin fırtınası sonuçları

müşteri odaklılık	daha az fire	çevreye duyarlılık
düşük fiyat	daha az müşteri iadesi	yeni metot geliştirme
yüksek kalite	lider	yüksek kar
standart ürünler güvenilir ürünler	çalışanlar için iyi bir yaşam standardı	teknolojik ilerlemelere duyarlılık
garanti süresi	proje takımları	prim
geçerlilik	proses kontrol	verimlilik
kısa imalat temin süresi	giriş kalite kontrol	yatırım analizi
çalışanların tatmini	final kalite kontrol	kalite iyileştirme çalışmaları
motivasyon	fizibilite çalışması	ikramiye
müşterilerin tatmini	üretim planlama	kalitesizlik maliyeti
ödüllendirme	çevre	hata nedenleri
ceza	yaygın katılım	performans değerlendirme
süreç odaklılık	stratejik planlama	fazla mesailer
müşteri şikayetlerinin azalması	bilgisayar destekli üretim (cam)	rekabet stratejisi (düşük fiyat, ürün çeşitliliği)
zamanında teslimat	sevkiyat	yemek
güvenli sevkiyat	iş etüdü	kalite stratejileri
duş-wc	firma kültürü	kalite denetimi
pazar payı	kalibrasyon	hataların azalması
planlı bakım	pazar araştırması	çalışma ortamı
süreçlerin iyileştirilmesi	ulaşım	istatistiksel kalite kontrol
garanti maliyeti	maliyet muhasebesi	hata oranlarının azalması
tedarikçilerin denetimi	tedarikçilerle işbirliği	stoklar
ar-ge	eğitim	iş başı eğitimi
oryantasyon eğitimi	seminerler	fuarlar
yeni ürün geliştirme	endüstride liderlik	kültürel etkinlikler
ücret-maaş	teknoloji araştırması	sağlık hizmetleri
sportif faaliyetler	eğitimler	projeler

Tablo 6.2 Beyin fırtınası sonuçlarının açıklanması

No	Konu	Konunun Açıklaması	Gündeme Getiren
1	Müşteri odaklılık	Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması	Kalite Güvence Md.
2	Düşük fiyat	Maliyetleri düşürerek düşük fiyatlı ürün sunmak	Pazarlama Md.
3	Yüksek kalite	Ürün kalitesinin artırılması	Kalite Kontrol Şf.
4	Standart ürünler güvenilir ürünler	Ürün standardizasyon belgelerinin alınması, gerekli testlerin yapılması	Kalite Güvence Md.
5	Garanti süresi	Ürün garanti süresinin artırılması	Kalite Kontrol Şf.
6	Geçerlilik	Modayı yakalayan aksesuarlar	Montaj Şf.
7	Kısa imalat temin süresi	Müşterilerinin siparişlerinin en kısa sürede teslim edilmesi	İmalat Md.
8	Çalışanların tatmini	Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması	Kalite Güvence Md.
9	Motivasyon	Çalışanların motivasyonunun artırılması	Genel Müdür
10	Müşterilerin tatmini	Müşteri ihtiyaçlarının analizi, ihtiyaçların karşılanması, müşterilerin dile getirmedeği, ancak sağlandığında onları tatmin edecek şartların sağlanması	Kalite Güvence Md.
11	Ödüllendirme	Maliyetlerin azaltılması için uygulanabilir öneride bulunan personelin ödüllendirilmesi	Preshane Şf.
12	Ceza	Belirlenen hedefleri yakalayamayan personelin cezalandırılması	Genel Müdür
13	Süreç odaklılık	Üretim süreçlerinin belirlenmesi, analizi, iyileştirilmesi	Kalite Güvence Md.
14	Müşteri şikayetlerinin azalması	Daha az müşteri şikayeti	İmalat Md.
15	Zamanında teslimat	Söz verilen tarihte ürünün teslimi	Paketleme Şf.
16	Güvenli sevkiyat	Ürünün hasar görmedem müşteriye ulaştırılması	Paketleme Şf.

Tablo 6.2 devam

17	Duş	Özellikle Galvano ve Yüzey İşlem Bölümü'nde asit yanığı tehlikesine karşın acil durum duşu inşa edilmesi	Galv.Yüz.İşl.Şf.
18	Pazar payı	Pazar payının artırılması için çalışmalar	Pazarlama Md.
19	Planlı bakım	Arızı bakım maliyetlerinin azaltılması ve kapasite kullanım oranının artırılması için Planlı Bakım faaliyetlerinin başlatılması	Montaj Şf.
20	Süreçlerin iyileştirilmesi	Daha kısa sürede, daha az maliyetle, daha çabuk sonuç alınması	Genel Müdür
21	Garanti maliyeti	Garanti maliyetini minimize edecek çalışmaların başlatılması	Pazarlama Md.
22	Tedarikçilerin denetimi	Tedarikçilerin sıfır hatalı hammadde sağlaması için denetlenmesi	Enjeksiyon Şf.
23	Ar-ge	Ar-Ge faaliyetlerinin başlatılması, laboratuvarın geliştirilmesi	Galv.Yüz.İşl.Şf.
24	Oryantasyon eğitimi	Yeni alınan personele Oryantasyon Eğitimi Talimatı uyarınca oryantasyon eğitimi verilmesi	Kalite Güvence Md.
25	Yeni ürün geliştirme	Yeni ürün geliştirme sistematığının belirlenmesi	Preshane Şf.
26	Ücret-maaş	Çalışanların gelir düzeyinin yükselmesi	Montaj Şf.
27	Sportif faaliyetler	Mesai saatleri dışında, firma personelinin spor yapması için imkan yaratılması	Galv.Yüz.İşl.Şf.
28	Daha az fire	Fire oranlarının azaltılması	Preshane Şf.
29	Daha az müşteri iadesi	Müşteri iadelerinin azaltılması	Pazarlama Md.
30	Lider	Vizyona sahip çıkıp çalışanları yönlendirecek liderlik özelliklerinin sergilenmesi	Kalite Güvence Md.
31	Çalışanlar için iyi bir yaşam standardı	Çalışanların yaşam kalitesinin artırılması	Personel ve İdari İşler Şf.
32	Proje takımları	Projelerin gerçekleştirilmesi için, ilgili bölüm personelinin katıldığı proje takımlarının oluşturulması	Paketleme Şf.

Tablo 6.2 devam

33	Proses kontrol	İmalatın tüm aşamalarında proses kontrol çalışmalarının başlatılması	Galv.Yüz.İşl.Şf.
34	Çevreye duyarlılık	Ekolojik dengeye zarar vermemek için gerekli önlemlerin alınması	Genel Müdür
35	Yeni metot geliştirme	Üretim metotlarının geliştirilmesi	Montaj Şf.
36	Yüksek kar	Karlılık artışı	Genel Müdür
37	Teknolojik ilerlemelere duyarlılık	Teknik personelin teknolojiyi yakından takip etmesi	Genel Müdür
38	Prim	Başarılı personelin ödüllendirilmesi	Preshane Şf.
39	Verimlilik	Verimlilik artırma çalışmalarının başlatılması	Kalite Güvence Md.
40	Giriş kalite kontrol	Giriş kalite kontrolde toleransların sıkılaştırılması	Kalite Kontrol Şf.
41	Final kalite kontrol	Müşteriye sıfır hatalı ürün gönderilmesi için %100 muayene yapılması	Pazarlama Md.
42	Fizibilite çalışması	Çorlu'ya kurulacak yeni fabrikaya alınacak makina ve teçhizat için fizibilite çalışması	Satınalma Şf.
43	Üretim planlama	Üretim planlama sisteminin oturması ve ürün izlenebilirliğinin sağlanması	Üretim Planlama ve Kontrol Şf.
44	Çevre	Üretim atıkları ile çevrenin kirlenmemesi	Galv.Yüz.İşl.Şf.
45	Yaygın katılım	Vizyona ulaşmak için yapılan çalışmalara tüm personelin katılımının sağlanması	Montaj Şf.
46	Stratejik planlama	Stratejik plan oluşturulması ve yayılımı	Galv.Yüz.İşl.Şf.
47	Bilgisayar destekli üretim (CAM)	Bilgisayar destekli üretime geçilmesi	Genel Müdür
48	Sevkiyat	Güvenli sevkiyat	Paketleme Şf.
49	İş etüdü	Metot etüdü ve zaman etüdü çalışmalarının başlatılması, standart zamanların ölçülmesi	Kalite Güvence Md.
50	Kalibrasyon	Ölçü aletlerinin kalibre ettirilmesi	Montaj Şf.
51	Pazar araştırması	Benchmarking yapılması, rakiplerin ve pazarın analizi	Genel Müdür
52	Ulaşım	Pazara yakınlık	Pazarlama Md.

Tablo 6.2 devam

53	Maliyet muhasebesi	İmalat maliyetlerinin hesaplanması için etkin bir maliyet muhasebesi sistemi kurulması	Üretim Planlama ve Kontrol Şf.
54	Tedarikçilerle işbirliği	Giriş kontrol süresinin azaltılması için tedarikçilerle işbirliği sağlanması	İmalat Md.
55	Seminerler	Kalite sisteminin tanıtılması için firma personeline tanıtım seminerleri verilmesi	Genel Müdür
56	Endüstride liderlik	Pazar payı en yüksek olan üretici firma olmak	Genel Müdür
57	Teknoloji araştırması	Fuarlar ve dergilerle yeni teknolojilerin araştırılması	Galv.Yüz.İşl.Şf.
58	Eğitimler	Kalite sistemi eğitimi ve işbaşı eğitimleri verilmesi	Personel ve İdari İşler Şf.
59	Yatırım analizi	Yeni fabrikaya yapılacak yatırımlar için yatırım analizinin yapılması	Muhasebe ve Finansman Md.
60	Kalite iyileştirme çalışmaları	Proje takımları ve kalite çemberleri vasıtasıyla kalite iyileştirme uygulamaları	Kalite Kontrol Şf.
61	İkramiye	İşçilere ikramiye verilmesi	İmalat Md.
62	Kalitesizlik maliyeti	Kalitesizlik maliyetinin hesaplanması	Muhasebe ve Finansman Md.
63	Hata nedenleri	Hata kaynaklarının araştırılması	Kalite Kontrol Şf.
64	Performans değerlendirme	6 ayda bir çalışanların performansının değerlendirilmesi, performans değerlendirme sistemi kurulması	Personel ve İdari İşler Şf.
65	Fazla mesailer	Fazla mesai programının hazırlanması, fazla mesaiye kalan personele yemek, ulaşım imkanı sağlanması	Personel ve İdari İşler Şf.
66	Rekabet stratejisi (düşük fiyat, ürün çeşitliliği)	"Düşük fiyat-standart ürünler" mi "Ürün çeşitliliği" mi?	Pazarlama Md.
67	Yemek	Çalışanlar için kalori değeri hesaplanmış yemek alınması	Personel ve İdari İşler Şf.
68	Kalite stratejileri	Firmanın kalite stratejilerinin belirlenmesi	Pazarlama Md.
69	Kalite denetimi	Kalite sisteminin planlı olarak denetlenmesi	Kalite Güvence Md.

Tablo 6.2 devam

70	Hataların oranlarının azalması	Hata oranlarının azaltılması için hata kaynaklarının belirlenmesi	Montaj Şf.
71	Çalışma ortamı	Çalışma ortamının iyileştirilmesi, ergonomik koşulların sağlanması	Enjeksiyon Şf.
72	İstatistiksel kalite kontrol	İstatistiksel Kalite Kontrol eğitimi verilmesi ve tüm bölümlerde İKK çalışmalarının başlatılması	Kalite Güvence Md.
73	Hataların azalması	Ürün hatalarının azaltılması	Pazarlama Md.
74	Stoklar	Stok maliyetlerinin azaltılması	Muhasebe ve Finansman Md.
75	İş başı eğitimi	Tedarikçilere işbaşı eğitimi verilmesi	Paketleme Şf.
76	Fuarlar	Fuarlara katılım	Pazarlama Md.
77	Kültürel etkinlikler	Firma dışı kültürel etkinlikler düzenlenmesi	Kalite Kontrol Şf.
78	Sağlık hizmetleri	Sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi	Galv. Yüz.İşl. Md.
79	Firma kültürü	Firma değerlerinin tespiti	Kalite Kontrol Şf.
80	Projeler	Kalite iyileştirme çalışmalarının planlı bir şekilde yürütülmesi için projelerle çalışmak	Paketleme Şf.

4. Bölüm 5.1.2'de, vizyonun tanımlanması için iki ayrı teknikten bahsedilmişti: Sistematik Gruplama ve Eğilim Diyagramı. Çalışmanın daha ilgi çekici ve eğlenceli hale getirilmesi için, vizyon temalarının tanımlanmasında Eğilim Diyagramı Tekniği'nden yararlanılmıştır. Üzerinde beyin fırtınası sırasında ortaya atılan fikirler yazılı olan kartlar, toplantı masasına üzerine rastgele yerleştirilmiştir. Toplantıya katılan yönetim ekibi, aralarında hiç konuşmadan birbirleriyle ilgili olan kartları yanyana koymuşlardır. Kartlar sabit hale geldiğinde, her bir kart grubu için, o kartları özetleyen bir başlık kartı hazırlanmıştır. Daha sonra hangi temaların (grup başlıkları), vizyona dahil edileceği kararlaştırılmış ve vizyon kabaca tanımlanarak çalışma tamamlanmıştır.

Vizyonun grup başlıkları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Müşteri tatmini
2. Çalışanların tatmini
3. Proseslerin iyileştirilmesi
4. Stratejik planlama
5. Çevreye duyarlılık
6. Tasarım, Ar-Ge
7. Kalite iyileştirme
8. Üretim kaynaklarının iyileştirilmesi
9. Tedarikçilerle ilişkiler
10. Pazar araştırmaları

Çalışmanın bu aşamasında, Vizyon ifadesi aşağıdaki gibi tanımlanmıştır: “5 yıl içinde yukarıdaki 10 kriterin tamamında dünyadaki tekstil aksesuarları imalatı yapan firmalar arasında ilk 3 sırada yer almak”.

Vizyonun Değerlendirilmesi

- A. Vizyonun müşteri odaklı olduğu, vizyona ulaşıldığında, dış müşteriler için önemli gördükleri bir değer yaratılacağı tespit edilmiştir.
- B. Vizyonun ulaşılabilir olmadığına inanılmaktadır. Şu anda dünya piyasasındaki rakiplerin tekstil aksesuarları konusunda Mikron’dan çok daha önde olduğu bilinmektedir. Vizyon ifadesinin “Dünyadaki tekstil aksesuarları imalatı yapan firmalar arasında bir numara olmak” yerine, “ilk üç sırada yer almak” olarak değiştirilmesine karar verilmiştir.
- C. Vizyon zorlayıcıdır. 10 yıldan daha kısa sürede vizyona ulaşmak maddi imkanlar açısından neredeyse imkansızdır. Tüm ana müşterilerin ve çalışanların, bu vizyonu elde etmek için çabalamaya değer bulacağına inanılmaktadır. Ana müşterilerimizden Mikro-Maks aldığı ISO 9002 Belgesi ile bunu ispatlamıştır.
- D. Vizyon paylaşılmaktadır. Genel Müdür, konunun takipçisi olarak, tüm yöneticilere liderlik yapmakta ve vizyona ulaşmak için yapılan çalışmalara tam destek vermektedir.

Vizyonun değerlendirilmesi sonucu, grup başlıkları aşağıdaki gibi revize edilmiştir:

1. Müşteri tatmini
2. Çalışanların tatmini
3. Proseslerin iyileştirilmesi
4. Çevreye duyarlılık
5. Stratejik planlama
6. Ar-Ge, tasarım
7. Kalite iyileştirme

Politika Kontrol Listesi

Tüm politikalar, kalite üzerine etkileri açısından Kalite Güvence Bölümü tarafından gözden geçirilmiş, gerekli revizyonları yapılarak “✓” işareti ile tablodaki ilgili politikanın durumunu gösterir sütun işaretlenmiştir.

Tablo 6.3'deki politika kontrol listesi gözden geçirildiğinde yeni ürün tasarımının en azından 5 yıl için teknolojik yatırımlar açısından mümkün olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, yeni ürün tasarımına beş yıl sonra geçilmesine karar verilmiştir.

Tablo 6.3 Politika kontrol listesi

POLİTİKA	GÖZDEN GEÇİRİLMİŞ	TAMAM	REVİZYON GEREKTİRİYOR	REVİZE EDİLMİŞ
LİYAKAT TAKDİRİ	✓		✓	✓
ÖDÜLLER	✓		✓	✓
PUAN CETVELLERİ	✓		✓	✓
TEDARİKÇİLER	✓		✓	✓
REKABET	✓		✓	✓
ÜRÜNLER	✓		✓	✓
MÜŞTERİLER	✓		✓	✓
YENİ ÜRÜNLER	✓		✓	
YAYGIN KATILIM	✓		✓	✓
ÇALIŞANLARIN ENDİŞELERİ	✓		✓	✓

Vizyon İçin Planlama

1. Vizyon belirlenirken müşteriler, organizasyon ve çevrenin dikkate alındığı, ancak liderlik değerlerinin ana başlıklar arasında yer almadığı tespit edilmiştir.
2. Vizyonun meydana getirilmesi için, beyin fırtınası çalışmasında belirlenen faktörler yeterli bulunmuştur.
3. a) Vizyonu oluşturmada önem arzettiği düşünülen faaliyetler, Tablo 6.4’de verilmiştir:



Tablo 6.4 Vizyonu oluşturacak faaliyetler

No	Faaliyet
1	Ürün standardizasyon belgelerinin alınması
2	Ömür testi yapılması
3	Çalışanların ekonomik durumlarının iyileştirilmesi
4	Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi
5	Proses iyileştirmesi önerisinde bulunan işçilerin ödüllendirilmesi
6	Süreç yönetimine geçilmesi
7	Aritma sisteminin çalışır hale getirilmesi
8	Yatırım analizi yapılması
9	Hata nedenlerinin araştırılması
10	Personel için duş konması
11	İç kalite denetimlerinin gerçekleştirilmesi
12	Tüm ölçü aletlerinin kalibrasyonu
13	Planlı bakım faaliyetleri
14	Çalışma ortamının iyileştirilmesi, ergonomik çalışmalar
15	Tedarikçilerin denetlenmesi
16	Laboratuvar geliştirilmesi: Yıkama, korozyon, aşınma, ömür testleri için gerekli teçhizatın alınması
17	İşçilere işbaşı eğitimi verilmesi
18	Rotasyon yapılması
19	Tüm firma personeline kalite eğitimleri verilmesi
20	Fire oranının azaltılmasına yönelik çalışmalar
21	Müşteri şikayetlerinin analizi

Tablo 6.4 devam

22	Proje takımlarının oluşturulması
23	Proses kontrol faaliyetleri
24	Giriş kontrol faaliyetleri
25	Final kontrol faaliyetleri
26	Firmanın taşınacağı yeni fabrika için fizibilite çalışmaları
27	Üretim planlama faaliyetleri
28	Toplam kalite çalışmaları
29	Stratejik planlama yapılması
30	Bilgisayar destekli üretime geçilmesi
31	İş etüdü çalışmaları
32	Aktivite bazlı maliyet muhasebesi çalışmaları
33	Teknoloji planı oluşturulması
34	Verimlilik çalışmaları
35	Kalite iyileştirme çalışmaları
36	Performans değerlendirme sistemi kurulması
37	Kalitesizlik maliyetlerinin hesaplanması
38	Kalite stratejilerinin belirlenmesi
39	Pazar araştırması
40	İstatistiksel kalite kontrol faaliyetleri
41	Oryantasyon eğitimi verilmesi
42	Fuara katılım
43	Firma içi sportif faaliyetler
44	Sağlık hizmetleri

b) Faaliyetlerin sorumluları ve tamamlanma tarihleri, Tablo 6.5'deki gibi tespit edilmiştir.

Tablo 6.5 Faaliyetlerin sorumluları ve tamamlanma tarihleri

NO	FAALİYET	SORUMLU	TAMAMLANMA TARİHİ
1	Ürün standardizasyon belgelerinin alınması	MHM	01.08.1998
2	Ömür testi yapılması	MHM	01.06.1998
3	Çalışanların ekonomik durumlarının iyileştirilmesi	GM	01.06.1998
4	Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi	PM	01.03.1998
5	Proses iyileştirmesi önerisinde bulunan işçilerin ödüllendirilmesi	PIŞM	01.06.1998
6	Süreç yönetimine geçilmesi	KGM	01.09.1998
7	Aritma sisteminin çalışır hale getirilmesi	GYİŞ	08.06.1998
8	Yatırım analizi yapılması	MHM	01.08.1998
9	Hata nedenlerinin araştırılması	KKŞ	01.02.1998
10	Personel için duş konması	PIİŞ	01.09.1998
11	İç kalite denetimlerinin gerçekleştirilmesi	KGM	01.03.1999
12	Tüm ölçü aletlerinin kalibrasyonu	KKŞ	15.01.1998
13	Planlı bakım faaliyetleri	ÜM	01.06.2000
14	Çalışma ortamının iyileştirilmesi, ergonomik çalışmalar	MHM	01.02.2000
15	Tedarikçilerin denetlenmesi	KGM	01.08.1999
16	Laboratuvar geliştirilmesi: Yıkama, korozyon, aşınma, ömür testleri için gerekli teçhizatın alınması	MHM	01.06.2000
17	İşçilere işbaşı eğitimi verilmesi	BM	01.05.1998
18	Rotasyon yapılması	PIİŞ	01.12.1998
19	Tüm firma personeline kalite eğitimleri verilmesi	KGM	01.02.1998
20	Fire oranının azaltılmasına yönelik çalışmalar	KKŞ	01.03.2000
21	Müşteri şikayetlerinin analizi	PM	01.02.1998
22	Proje takımlarının oluşturulması	GM+BM	30.12.1997
23	Proses kontrol faaliyetleri	KKŞ	01.08.1998
24	Giriş kontrol faaliyetleri	KKŞ	01.08.1998
25	Final kontrol faaliyetleri	KKŞ	01.06.1998
26	Firmanın taşınacağı yeni fabrika için fizibilite çalışmaları	MHM	01.11.1998

Tablo 6.5 devam

27	Üretim planlama faaliyetleri	PSM	01.06.1998
28	Toplam kalite çalışmaları	KGM	01.01.2002
29	Stratejik planlama yapılması	GM+BM	15.12.1997
30	Bilgisayar destekli üretime geçilmesi	ÜM	01.12.2002
31	İş etüdü çalışmaları	MHM	01.06.2000
32	Aktivite bazlı maliyet muhasebesi çalışmaları	MFM	01.07.2004
33	Teknoloji planı oluşturulması	MHM	01.01.2003
34	Verimlilik çalışmaları	ÜM+KGM+ MHM	01.05.1998
35	Kalite iyileştirme çalışmaları	KGM+KKŞ	01.06.1999
36	Performans değerlendirme sistemi kurulması	PIİŞ	01.07.1998
37	Kalitesizlik maliyetlerinin hesaplanması	KGM	01.10.1999
38	Kalite stratejilerinin belirlenmesi	KGM	10.01.1998
39	Pazar araştırması	PM	01.03.1998
40	İstatistiksel kalite kontrol faaliyetleri	KKŞ+KGM	01.12.1999
41	Oryantasyon eğitimi verilmesi	PIİŞ	01.06.1999
42	Fuara katılım	PM	01.03.1999
43	Firma içi sportif faaliyetler	BM	01.02.1999
44	Sağlık hizmetleri	PIİŞ	01.01.2000

Revize edilen organizasyon şemasında yer alan sorumlu personele ait kısaltmaların açılımı aşağıdaki gibidir:

GM : Genel Müdür

MHM: Mühendislik Hizmetleri Müdürü

KGM : Kalite Güvence Müdürü

PM : Pazarlama Müdürü

BM : Bölüm Müdürleri

ÜM : Üretim Müdürü

MFM : Muhasebe ve Finansman Müdürü

GYİŞ: Galvano ve Yüzey İşlem Şefi

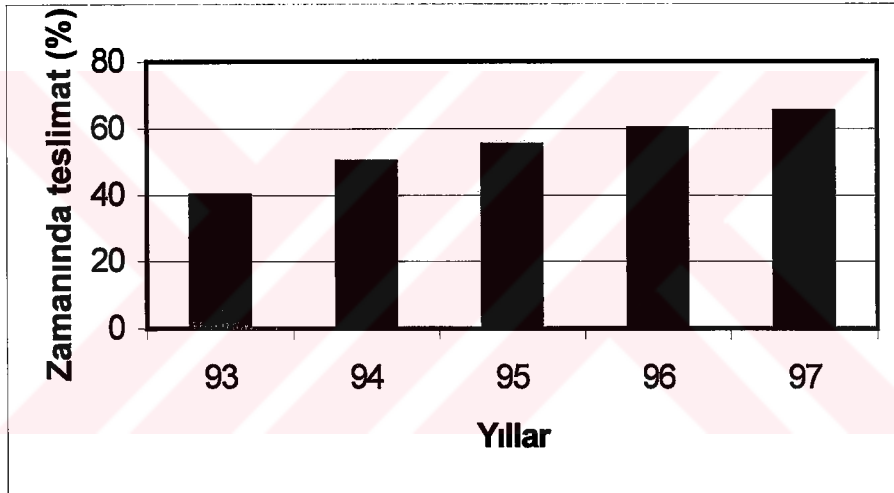
KKŞ : Kalite Kontrol Şefi

PIİŞ : Personel ve İdari İşler Şefi

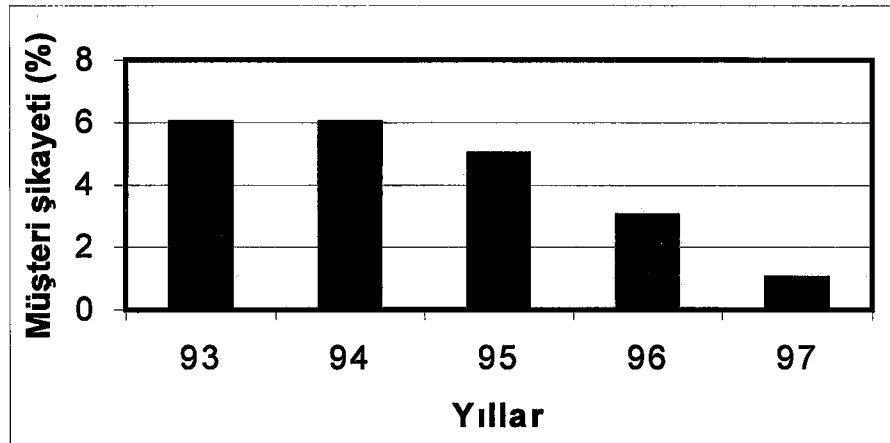
Verilerin Toplanması Ve Analizi

Firmanın Pazarlama Bölümü, müşteri tatminini artırmak için hedefler belirlemeden önce, müşterilerin ihtiyaçlarının ne kadarının karşılandığını ölçmeye

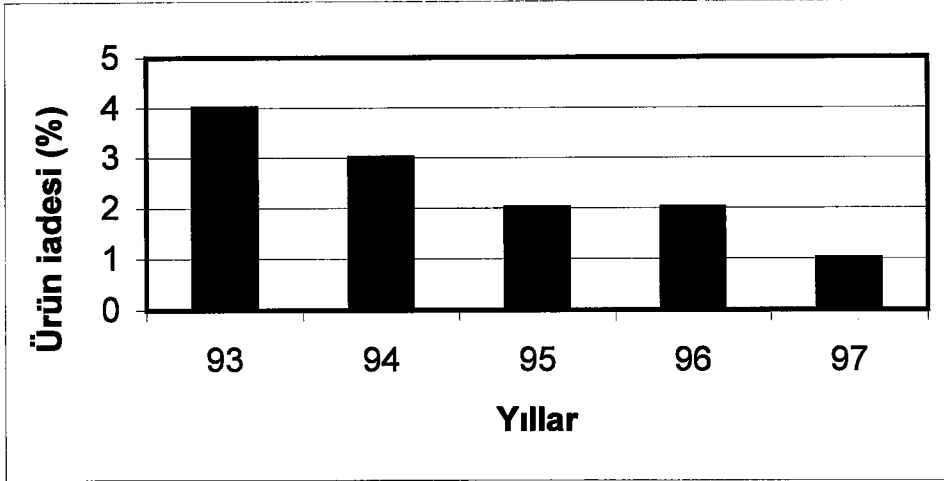
çalışmıştır. Bu amaçla, müşterilerin yüzde kaçına zamanında teslimat yapılabildiği, yüzde kaçından şikayet alındığı ve şikayette bulunan müşterilerin yüzde kaçının ürünleri iade ettiği hesaplanmıştır. Bu hesaplamaların sonuçları, Şekil 6.1, Şekil 6.2 ve Şekil 6.3'deki grafiklerde yer almaktadır.



Şekil 6.1 Zamanında teslimat yüzdesi

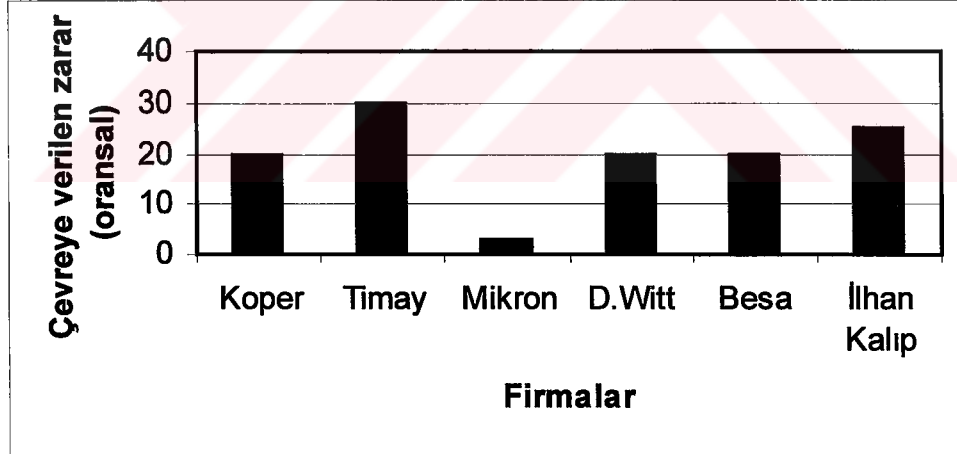


Şekil 6.2 Müşteri şikayeti

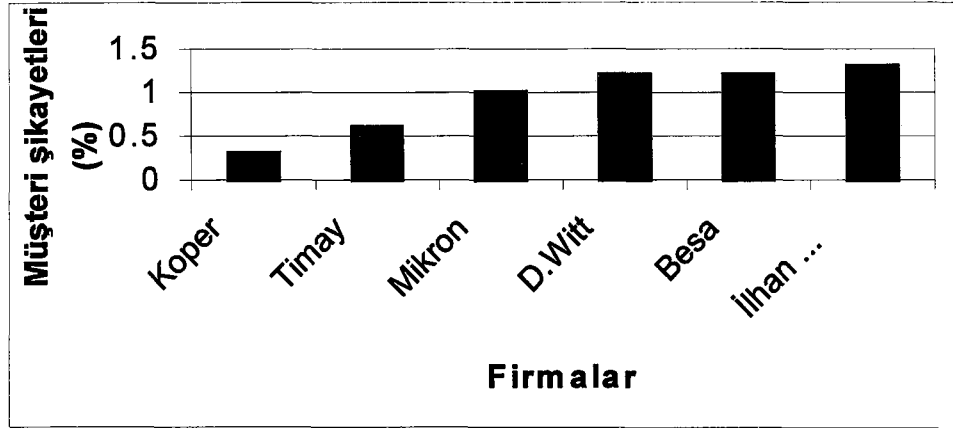


Şekil 6.3 Şikayet alınan ürünlerin iade yüzdesi

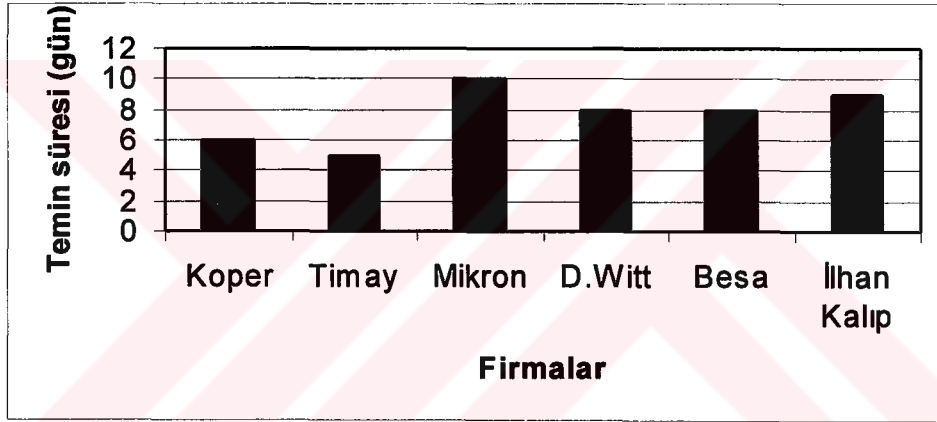
Geçmiş performansını ölçen Pazarlama Bölümü, ardından benchmarking uygulayarak rakiplerinin performansını belirlemiştir. Yaklaşık olarak elde edilen verilere göre Türkiye’de üretim yapan tekstil aksesuarı imalatçısı firmaların genel performansı Şekil 6.4, Şekil 6.5 ve Şekil 6.6’daki gibidir.



Şekil 6.4 Türkiye pazarındaki firmaların oransal olarak çevreye verdikleri zarar

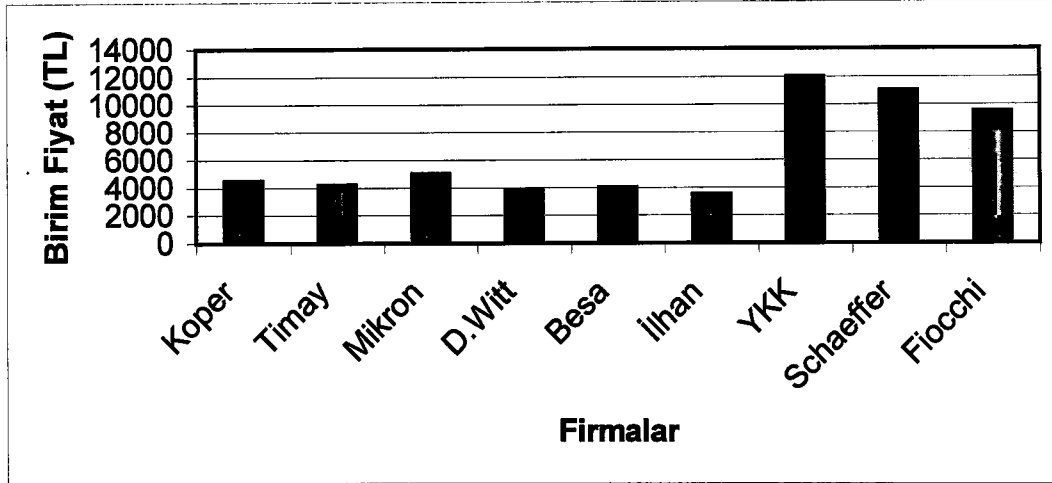


Şekil 6.5 Türkiye pazarındaki firmaların müşteri şikayetleri yüzdesi



Şekil 6.6 Türkiye pazarındaki firmaların ortalama temin süreleri

Kot düğmesi birim fiyatları açısından Türkiye pazarında pay sahibi olan yerli ve yabancı firmaların karşılaştırıldığı grafik Şekil 6.7’de yer almaktadır. Bu firmalardan Fiocchi, YKK, Schaeffer ve Mikron, ürüne makina imalatı ile destek verirken diğerleri bu konuda yetersiz kalmaktadır. İlhan Kalıp, bu açığını Tayvan’dan ithal ettiği makinalarla kapatmaktadır; ancak onun da servis konusunda problemleri bulunmaktadır.



Şekil 6.7 Kot düğmesi birim satış fiyatları

Anahtar Strateji ve Stratejik Hedef Belirleme

1. Vizyona ulaşmayı sağlayacak olası anahtar stratejiler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:
 - İki ana üretim hattımızda pazarda lider olmak
 - Müşteri isteklerine en iyi şekilde cevap veren hizmetimizle tanınmak
 - Kalitesizlik maliyetini %50 azaltmak
 - Pazardaki en düşük maliyetli üretici olmak
 - Türkiye'de sektörümüzde iş koşulları açısından çalışılabilecek en iyi firma olmak
 - Siparişlerin karşılanma süresini %50 azaltmak
 - Çevreye duyarlı ürünlerimizle tanınmak
 - Türkiye'de en kaliteli ürünleri üreten firma olarak tanınmak
 - Tam zamanında üretim sistemi ile çalışmak
 - Müşteri şikayetlerine en kısa sürede cevap veren firma olarak tanınmak
 - Endüstrimizde en kısa ürün geliştirme süresine sahip firma olarak tanınmak
 - Endüstrimizde ürün çeşitliliği en yüksek firma olmak
2. "Müşteri şikayetlerine en kısa sürede cevap veren firma olarak tanınmak" strateji ile "Müşteri isteklerine en iyi şekilde cevap veren hizmetimizle tanınmak" stratejisi birleştirilmiştir.
3. Listedekiler azaltılarak, beş anahtar stratejide toplanmıştır.

4. Firmanın beş anahtar stratejisi aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Bakınız Tablo 6.6):

- Çıt çıt ve kot düğmesi ürün hattımızda dünyada ilk 3 sırada yer almak
- Müşteri isteklerine en iyi şekilde cevap veren hizmetlerimizle tanınmak
- Dünyada, sektörümüzde iş koşulları açısından çalışılabilecek en iyi 3 firma arasında yer almak
- Türkiye’de endüstrimizde en kaliteli ürünleri üreten firma olarak tanınmak
- Türkiye’de endüstrimizde düşük fiyat politikası ile lider olmak

Stratejik Hedeflerin Değerlendirilmesi

1. Stratejik kalite planlaması için gerekli veriler aşağıdaki gibidir:

- Müşteri ihtiyaçları
- Müşteri tatmini/tatminsizliği
- Rekabet
- Hatalar
- Kalitesizlik maliyeti
- Firma kültürü

2. Tablo 2.3’de yer alan değerlendirme kriterleri esas alınarak stratejik hedeflerimizi oluşturmada ihtiyaç duyduğumuz veriler belirlenmiştir.

3. Tablo 2.3’deki verilerin sırasıyla ele alınmasına karar verilmiştir.

4. Çok sayıda toplantı sonucunda, anahtar stratejileri ve stratejik kalite hedeflerini belirlemede önemli olduğu düşünülen faaliyetlerden bir tablo oluşturulmuştur. Tablo 6.7. İhtiyaç duyulan verilerin elde edebileceği faaliyetler de bu tabloya dahil edilmiştir. Her bir faaliyet için, o faaliyetten kimin sorumlu olduğu ve hangi tarih itibarıyla o işin tamamlanması gerektiği tabloya eklenmiştir.

Tablo 6.6 Vizyon açılımı

VİZYON Dünyada tekstil aksesuarları imalatı yapan firmalar arasında ilk 3 sırada yer almak		
ANAHTAR STRATEJİLER	STRATEJİK KALİTE HEDEFLERİ	STRATEJİ LİDERLERİ
Çıt çıt ve kot düğmesi ürün hattımızda dünyada ilk 3 sırada yer almak	Üretim maliyetinin 3 yılda %50 azaltılması	Üretim Müdürü
	3 yıl içinde %100 tam zamanında teslimat yapabilmek	Üretim Müdürü
	Pazar payının, 3 yılda %70 artırılması	Pazarlama Müdürü
	Üretim temin süresinin 3 yılda %40 azaltılması	Üretim Müdürü
Müşteri isteklerine en iyi şekilde cevap veren hizmetimizle tanınmak	1999 yılı itibarıyla sipariş temin süresini 3 güne düşürmek	Genel Müdür
	Müşteri şikayetlerine cevap verme süresini %80 azaltmak	Kalite Kontrol Şefi
	Müşteri talebini kabul etme süresini 6 ay içinde %50 azaltmak	Pazarlama Müdürü
	Numune üretim süresini, 1 yılda 3 günden 1 güne indirmek	Muhasebe ve Finansman Müdürü
Dünyada sektörümüzde iş koşulları açısından çalışılabilecek en iyi 3 firma arasında yer almak	Çalışanların ücretlerinin 6 ay içinde, sektördeki en yüksek ücretlere eşitlenmesi	Personel ve İdari İşler Şefi
	6 ay içinde çalışma ortamında ergonomik koşulların iyileştirilmesi (ses, ısı, makina-insan ilişkisi, vs.)	Bölüm Müdürleri
	İş rotasyonu, iş dönüşümü, iş zenginleştirme faaliyetleri başlatılarak işgücü motivasyonu ve verimliliğin 1 yılda %20 artırılması	Üretim Müdürü
	6 ayda performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi	Kalite Güvence Müdürü + Personel ve İdari İşler Müdürü
Türkiye’de endüstrimizde en kaliteli ürünleri üreten firma olarak tanınmak	8 ayda ürün standardizasyon belgelerinin TSE, CE, vs. alınması	Kalite Güvence Müdürü
	1 yıl içinde laboratuvarın ürün standartlarının gerektirdiği tüm deney teçhizatını bulundurur hale getirilmesi	Kalite Kontrol Şefi + Galvano ve Yüzey İşlem Şefi
	1 yılda reddedilen ve tashih edilen ürün oranlarının %50 azaltılması	Kalite Kontrol Şefi
	1 yıl içinde istatistiksel kalite kontrol faaliyetlerinin tüm firmada uygulanıyor olması	Kalite Güvence Müdürü
	Fire oranının 1 yılda %30 azaltılması	Üretim Müdürü + Kalite Kontrol Şefi
Türkiye’de endüstrimizde düşük fiyat politikası ile lider olmak	Verimlilik çalışmaları ile 1 yıl içinde üretim kapasitesini %30 artırmak	Üretim Müdürü
	Otomasyona geçerek işçilik maliyetlerini 2 yıl içinde %70 azaltmak	Üretim Müdürü
	Kalitesizlik maliyetlerini 1,5 yılda %20 azaltmak	Kalite Güvence Müdürü
	1 yıl içinde maliyet muhasebesi sistemini kurarak düşük, maliyetli, yüksek kar marjına sahip ürünleri belirlemek	Planlama ve Satınalma Müdürü + Muhasebe ve Finansman Müdürü

Tablo 6.7 Stratejik kalite planlamasında kullanılacak veriler

VERİ	NO	FAALİYET	SORUMLU	TAMAMLANMA TARİHİ
Müşteri İhtiyaçları	1	En önemli müşterimizin tespiti	Pazarlama Müdürü	01.01.1998
	2	Müşteri ihtiyaçlarının anketler yoluyla belirlenmesi	Pazarlama Müdürü	01.02.1998
	3	Müşteri ihtiyaçlarının müşteri ziyareti yoluyla belirlenmesi	Pazarlama Müdürü	01.03.1998
	4	Kalite fonksiyonlarının açılımı süreci	Pazarlama Müdürü	15.03.1998
	5	Değer analizi çalışmasıyla müşteri ihtiyaçlarının göreceli olarak önemini belirlenmesi	Pazarlama Müdürü	30.03.1998
	6	En önemli müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi	Pazarlama Müdürü	15.04.1998
	7	En önemli müşteri ihtiyaçları ile ilgili performansımızın yılda bir ölçülmesi	Pazarlama Müdürü	31.12.1998
	8	Müşterilerin ihtiyaçlarının ne kadarını karşıladığımıza inandıklarını belirlemek için birinci satıştan sonra yüzde kaç müşterinin tekrar bizden ürün aldığının hesaplanması	Pazarlama Müdürü	30.06.1998
	9	Müşteri ihtiyaçlarının değişme hızının ölçülmesi (değişim periyodu)	Pazarlama Müdürü	15.07.1998
	10	Mevsime göre müşteri ihtiyacı değişiminin belirlenmesi	Pazarlama Müdürü	01.01.1999
	11	Müşteri ihtiyaçlarının değişim periyodu sonunda yeniden değerlendirilmesi	Pazarlama Müdürü	15.01.1999

Müşteri Tatmini/Tatm insizliği	12	Müşteri şikayetlerinin sistematik olarak çizelgelenmesi ve analizi	Kalite Kontrol Şefi	01.02.1998
	13	Müşteri tatminsizliğinin ölçülmesi ve nedenlerinin belirlenmesi	Kalite Kontrol Şefi	30.04.1998
	14	Müşteri tatminsizliğinin en önemli nedenlerine ilişkin verilerin analizi	Kalite Kontrol Şefi	15.05.1998
Rekabet	15	Her bir ürünümüz için en güçlü rakiplerimizin belirlenmesi	Pazarlama Müdürü	15.03.1998
	16	Her bir ürünümüzün niteliklerinin en güçlü rakibimizinkilerle karşılaştırılması	Pazarlama Müdürü + Üretim Müdürü	15.05.1998
	17	Müşterilerin, mevcut rekabetin, ihtiyaçlarını ne derece karşıladığına inandıklarına dair anket düzenlenmesi	Pazarlama Müdürü	15.01.1999
	18	Müşterilerimizin bizi rakiplerimize göre kalite açısından nasıl değerlendirdiğine ilişkin veri toplanması	Pazarlama Müdürü	01.07.1998
	19	Müşterilerimizin bizi rakiplerimize göre fiyat açısından nasıl değerlendirdiğine ilişkin veri toplanması	Pazarlama Müdürü	01.07.1998
	20	Müşterilerimizin bizi rakiplerimize göre zamanında teslimat açısından nasıl değerlendirdiğine ilişkin veri toplanması	Pazarlama Müdürü	01.07.1998
	21	Müşterilerimizin bizi rakiplerimize göre servis açısından nasıl değerlendirdiğine ilişkin veri toplanması	Pazarlama Müdürü	01.07.1998

Hatalar	22	Her bir ürüne ait hata oranlarının belirlenmesi	Kalite Kontrol Şefi	01.02.1998
	23	En önemli süreçlerimiz için hata oranlarının belirlenmesi	Kalite Kontrol Şefi	01.02.1999
	24	Kritik süreçlerimizin belirlenmesi	Kalite Güvence Müdürü	01.10.1998
	25	Süreç yönetimine geçiş faaliyetleri	Kalite Güvence Müdürü	01.09.1998
Kalitesizlik Maliyeti	26	Kalitesizlik maliyetlerindeki kalemlerin belirlenmesi	Planlama ve Satınalma Müdürü	01.10.1999
	27	En yüksek maliyete sahip kalemlerde iyileştirme çalışmalarının başlatılması	Planlama ve Satınalma Müdürü	01.11.1999
	28	Maliyet muhasebesi sisteminin kurulması	Planlama ve Satınalma Müdürü	01.06.1999
	29	Ürün kodlama sisteminin kurulması	Planlama ve Satınalma Müdürü	01.06.1998
	30	İş akış diyagramlarının çizilmesi	Planlama ve Satınalma Müdürü	01.09.1998
	31	Ürün standart zamanlarının hesaplanması	Planlama ve Satınalma Müdürü	01.03.1999
İşletme Kültürü	32	Organizasyonel kültürün profili: İşletme değerlerinin dokümanleştirilmesi	Genel Müdür	01.06.1998

Değerlendirme Yeteneğinin Değerlendirilmesi

Mikron Metal A.Ş.'nin özdeğerlendirme yeteneğinin değerlendirilmesi amacıyla, Tablo 6.8.'deki veriler incelenmiştir.

Yayılım

Mikron Metal A.Ş.'de yayılım sürecinde, bir örneği Tablo 6.9.'da görülen yayılım tablolarından yararlanılmıştır. Yayılımın adımları aşağıdaki gibidir:

1. Daha önce belirlenen anahtar stratejilerden biri seçilmiştir.
2. Bu stratejinin, iş birimleri, fonksiyonellik, hedefin teknik bileşenleri ve yıllık ara hedefler dikkate alınarak alt hedeflere paylaştırılması kararlaştırılmıştır.
3. Tablo 6.9 kullanılarak anahtar strateji, stratejik hedeflere bölünmüştür.
4. Yıllık hedefler belirlenmiştir.
5. Yıllık hedeflerden başlayarak, bu yıllık hedefe ulaşmak için tamamlanması gereken proje/projeler tanımlanmıştır. Proje liderleri belirlenmiştir.

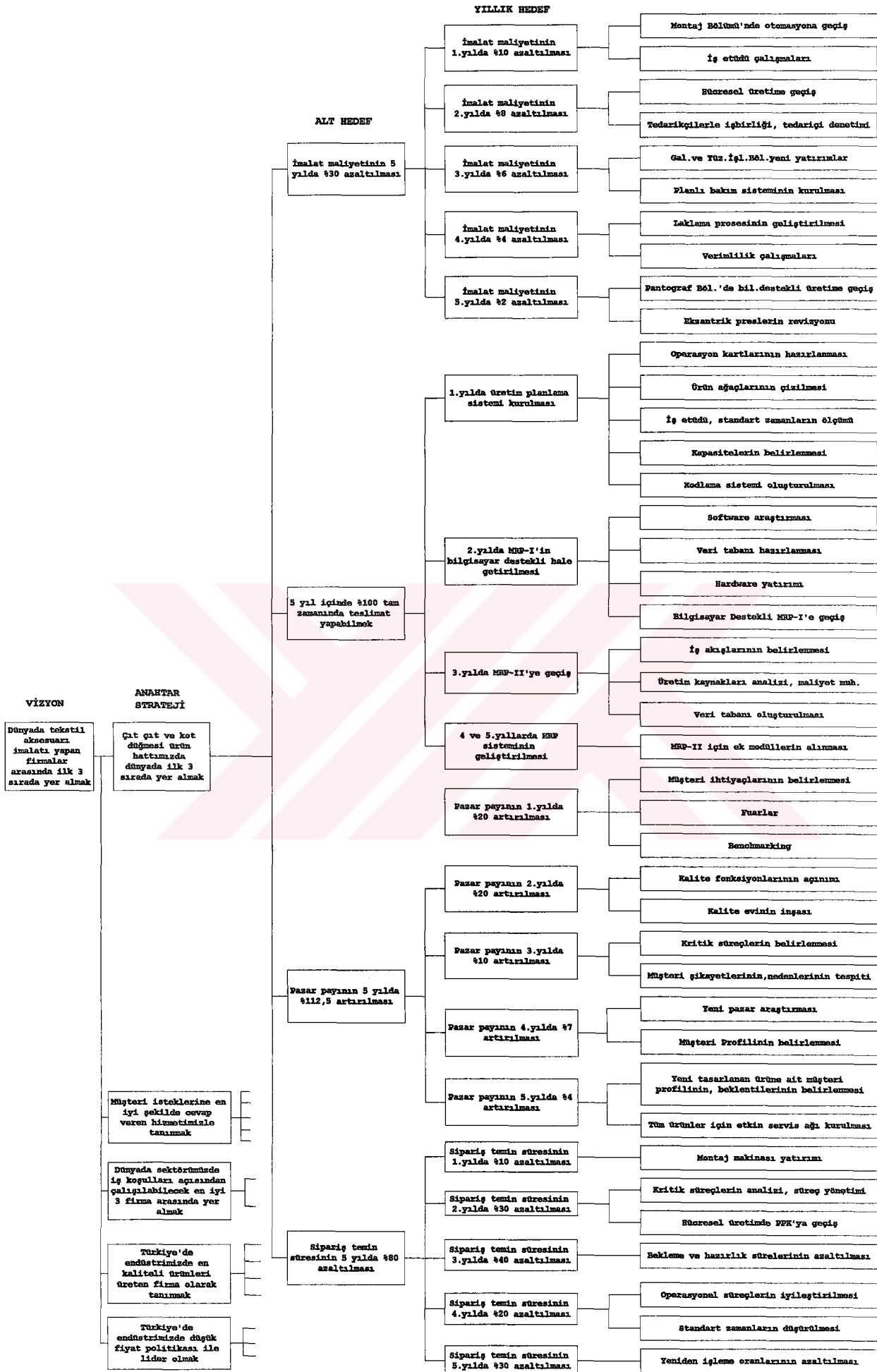
Her bir proje için, mevcut performansın nasıl ölçüleceği ve nasıl bir hedef belirleneceği açıklanmıştır. Projenin niteliğine göre ölçüm bilgileri sütunu makul hedeflerle doldurulmuştur.

Tablo 6.8: Değerlendirme verileri

VERİ	HIÇ VERİ YOK	VERİ YETERSİZ	YETERLİ VERİ VAR
MÜŞTERİ İHTİYAÇLARI			
1. En önemli müşterilerimiz			✓
2. Müşteri ihtiyaçlarımız, müşterilerin sistematik araştırmasına dayanır	✓		
3. Müşteri ihtiyaçları, onların davranışlarının bilimsel olarak ölçülmesine dayanır	✓		
4. Müşteri ihtiyaçlarının birbirine göre önemini anlamak için, sağlam deneysel bir temel oluşturulmuştur	✓		
5. En önemli müşteri ihtiyaçları		✓	
6. En önemli ihtiyaçları ile ilgili performansımız en azından yılda bir ölçülür	✓		
7. Müşterilerin, ihtiyaçlarının ne kadarını karşıladığımıza inandıklarını belirlemek için, sağlam deneysel kanıt	✓		
8. Müşteri ihtiyaçlarının, ne kadar hızlı değiştiğini ölçmek için veri	✓		
9. Müşteri ihtiyaçlarının en azından 8. maddede belirlenen sıklıkta yeniden değerlendirilmesi	✓		
MÜŞTERİ TATMİNİ/TATMİNSİZLİĞİ			
10. Müşteri şikayetlerinin çoğunluğunun sistematik olarak çözeltilmesi ve analizi		✓	
11. Müşteri tatminsizliğinin önceden ölçülmesi ve nedenlerinin belirlenmesi	✓		
12. Müşteri tatminsizliğinin en önemli nedenlerine ilişkin bilimsel veri	✓		
REKABET			
13. Her bir ürünümüz için en güçlü rakiplerimiz			✓
14. Her bir ürünümüzün niteliklerinin en güçlü rakibimizinkilerle sistematik olarak karşılaştırılması	✓		
15. Müşterilerin, rekabet ortamının ihtiyaçlarını ne derece karşıladığına inandıklarını gösterir bilimsel veri (7. madde ile karşılaştırılır)	✓		
16. Müşterilerimizin bizi rakiplerimize göre nasıl değerlendirdiğine ilişkin deneysel veri	✓		
HATALAR			
17. Her bir ürünümüz ve en önemli iş süreçlerimiz için hata oranları	✓		
KALİTESİZLİK MALİYETİ			
18. En önemli maliyet kalemlerinde iyileştirme yapmak için kalitesizlik maliyeti hakkında yeteri kadar detaylı bilgi	✓		
İŞLETME KÜLTÜRÜ			
19. Organizasyonel kültürün güvenilir bir profili		✓	

Tablo 6.9 Stratejik kalite hedefleri yayılım tablosu

STRATEJİK KALİTE HEDEFİ-						
Yayılım Tablosu						
Anahtar Strateji						
Strateji Lideri						
Alt Hedefler	Yıllık Hedefler	Destek Projeler / Faaliyetler				
		Proje/ Faaliyet	Lider	Temel Ölçüler	Amaç	Tamamlanma Tarihi



Şekil 6.8’de vizyona ait 5 anahtar strateji, birinci anahtar stratejiye ait 4 alt hedef, bu alt hedeflere ait 19 yıllık hedef ve yıllık hedeflere ait 41 proje/faaliyet planlama ağaç diyagramı şeklinde gösterilmiştir.

Planlama ağaç diyagramı diğer 4 anahtar stratejiyi de içerecek şekilde genişletildiğinde 200’ü aşkın proje/faaliyet tespit edilmiştir. Bu kadar yüksek sayıda proje için yeterli nitelikli personel bulunmamaktadır.

Yayılımın Planlanması

Mikron Metal A.Ş.’de yayılım süreci ortaya konduktan sonra, bu sürecin etkinliğini sağlamak amacıyla aşağıda yeralan üç adım gerçekleştirilmiştir.

1. Aşırı gecikmeye neden olmadan ve çok fazla kağıt işi yaratmadan, organizasyonun tüm seviyelerine nasıl yayılım gerçekleştirileceği tartışılmıştır. Yayılım tablosunda ulaşılan en son araçların genel olarak küçük çaplı faaliyetler olduğu, bu faaliyetlerin projelerde birleştirilebileceği gündeme getirilmiştir. Mevcut organizasyonel yapının, personel niteliklerinin yetersizliği vurgulanmış; organizasyonel yapı değişikliğinin hızlandırılmasına karar verilmiştir.
2. Yayılım süreci yapılandırılırken proje lideri olarak belirlenen personele eğitim desteği verilmesi gerektiği de ifade edilmiştir.
3. Bölüm 2.1.’de açıklanan yıllık döngü gözden geçirilmiştir. Bu yıllık döngünün Mikron Metal A.Ş.’de problemsiz bir şekilde uygulanacağı ortak görüşünde birleşilmiştir.

Vizyonun planlama ağaç diyagramı vasıtasıyla yayılımı esas alındığında, aşırı sayıda proje ile karşılaşıldığından, projelerin önceliklendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Benzer projeler birleştirilmiş, uzun vadede yapılması planlananlar ertelenmiş ve kalan projeler Tablo 6.10’da görüldüğü gibi önceliklendirilmiştir.

Tablo 6.10. Proje öncelik listesi

ÖNCELİK SIRASI	PROJE	TAMAMLANMA TARİHİ	PROJE SORUMLUSU
1	Kodlama sistemi oluşturma	01.06.1998	PSM
2	Performans değerlendirme sistemi kurulması	01.06.1999	KGM + PIIŞP
3	Ürün ağaçlarının belirlenmesi	01.08.1998	PSM
4	Süreç yönetimi	30.08.1998-	KGM
5	TSE, CE Ürün Standartları alınması	01.08.1998	MHM
6	ÖKO-TEX Standardı alınması	01.10.1998	MHM+GYİŞ
7	ISO 9002 Belgesinin alınması	01.11.1998	KGM
8	Benchmarking	15.12.1998	PM
9	Kalite fonksiyonlarının açınımı	15.01.1999	PM + KGM
10	Kalite evinin oluşturulması	01..03.1999	PM + KGM
11	Hücresele üretime geçiş	01.08.1999	ÜM
12	Hücresele üretimde PPK'ya geçiş	01.02.2000	ÜM + PSM
13	Bilgisayar destekli MRP-I'e geçiş	01.06.2000	PSM
14	Bilgisayar destekli MRP-II'ye geçiş	01.06.2002	PSM
15	Laboratuvar için yeni yatırımlar	01.07.2002	KKŞ + GYİŞ
16	Aktivite bazlı maliyet muhasabesine geçiş	01.12.2002	MFM
17	Planlı Bakım sistemi kurulması	01.02.2003	ÜM
18	Gal.ve Yüz.İşl. Böl. Yeni yatırımlar	01.03.2003	GM
19	Bilgisayar destekli üretime geçiş	01.06.2003	ÜM
20	Teknoloji planı oluşturulması	01.07.2003	MHM
21	ISO 9001 B eğerisinin alınması	30.12.2003	KGM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mikron Metal A.Ş.'nin vizyonu, 5 yıl içinde, dünyada tekstil aksesuarları imalatı yapan firmalar arasında ilk 3 sırada yer almaktır. Bu vizyon doğrultusunda ana stratejileri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Çıt çıt ve kot düğmesi ürün hattımızda dünyada ilk 3 sırada yer almak
2. Müşteri isteklerine en iyi şekilde cevap veren hizmetimizle tanınmak
3. Dünyada, sektörümüzde iş koşulları açısından çalışılabilecek en iyi 3 firma arasında yer almak
4. Türkiye'de endüstrimizde en kaliteli ürünleri üreten firma olarak tanınmak
5. Türkiye'de endüstrimizde düşük fiyat politikası ile lider olmak

Bu ana stratejilerden yola çıkarak, yıllık hedefler belirlenmiş, bu hedefler de projeler bazında parçalanmıştır. Proje ve faaliyetlere kadar yayılım gerçekleştirildiğinde, ortaya çıkan proje sayısının Mikron Metal A.Ş.'nin kaynaklarını aşacağı görülmüştür. Bu nedenle bazı projeler iptal edilmiş ya da ertelenmiş, benzer projeler birleştirilmiş ve 21 projeden oluşan bir liste elde edilmiştir. Önceliklendirilerek sorumluları atanan bu projeler aşağıdaki gibidir:

1. Kodlama sistemi oluşturulması
2. Performans değerlendirme sistemi kurulması
3. Ürün ağaçlarının belirlenmesi
4. Süreç yönetimi
5. TSE, CE ürün standardizasyon belgelerinin alınması
6. ÖKO-TEX Standardının alınması
7. ISO 9002 Belgesinin alınması
8. Benchmarking
9. Kalite fonksiyonlarının açınımı
10. Kalite evinin kurulması
11. Hücresel üretime geçiş
12. Hücresel üretimde periyodik parti kontrolüne geçiş
13. Bilgisayar destekli MRP-I'e geçiş
14. Bilgisayar destekli MRP-II'e geçiş
15. Laboratuvar için yeni yatırımlar
16. Aktivite bazlı maliyet muhasebesine geçiş

- 17. Planlı bakım sistemi kurulması
- 18. Galvano ve Yüzey İşlem Bölümü'ne teknoloji yatırımı
- 19. Bilgisayar destekli üretime geçiş
- 20. Teknoloji planı oluşturulması
- 21. ISO 9001 Belgesinin alınması

Bundan sonraki adım, proje takımlarının oluşturulması ve düzenli olarak gelişmenin gözden geçirilmesidir. Bu amaçla, gelişmeyi gözden geçirme planı hazırlanmıştır.

Bu çalışma sırasında Stratejik Kalite Planlaması sürecinde karşılaşılabileceği belirtilen risklerle Mikron Metal A.Ş. de yüz yüze gelmiştir. Uzun süren toplantılar, dokümantasyon yoğunluğu, aktif iş hayatını etkilemiştir. Firmada kalite alt yapısı eksikliği, delegasyonu engellemekte idi.

Firma personeli, kalite hedeflerini yakalamak için araç olarak kullanılması gereken spesifik kalite teknikleri konusunda eğitimsiz idi. İstatistiksel proses kontrol, kalite maliyetleri, kalite çemberleri ve kalite fonksiyon açılımı bunlara örnek olarak verilebilir.

Ancak üst yönetim liderliğinde bu engeller aşılmış, reorganizasyon gerçekleştirilmiş ve eğitim faaliyetlerine hız kazandırılarak alt yapı eksikliği giderilmeye çalışılmıştır.

KAYNAKLAR

- [1] EVANS, J.R., LINDSAY, W.M., "The Management and Control of Quality", Sayfa: 137-146, West Publishing Company
- [2] KOLARIK, W.J., "Creating Quality", Sayfa: 217-241, McGraw-Hill, Inc., 1995
- [3] JURAN, J.M., "Juran on Planning for Quality", Sayfa: 1-16; 272-313, The Free Press, 1988
- [4] YILMAZ, A.A., "Kordsa Stratejik Yönetim Sistemi", Sayfa: 1-10, 1997 Kalite Kongresi, İstanbul
- [5] DUNCAN, W.L., "Total Quality Key Terms and Concepts", Sayfa: 4; 167, Luftig & Warren International, American Management Association, 1995
- [6] SENNAROĞLU, A.Z., "Stratejik Planlama Süreci", Sayfa: 1-5, 1997 Kalite Kongresi, İstanbul
- [7] LAWRENCE, D.St., STINNET, B., "Powerful Planning with Simple Techniques", Quality Progress, Temmuz 1994, Sayfa: 57-64
- [8] JURAN, J.M., GRYNA, F.M., "Quality Planning and Analysis", Sayfa: 115-137, McGraw-Hill, Inc., 1993, Third Edition
- [9] JOHNSON, R., WINCHELL, W.O., "Strategy and Quality", Sayfa: 1-6, ASQC, 1989
- [10] SINHA, M.N., WILLBORN, W.W.O., "The Management of Quality Assurance", Sayfa: 17-33, John Wiley & Sons, 1985
- [11] GODFREY, A.B., <http://www.juran.qualitydigest.com/mar/godfrey.html>, "Quality Management - Integrating Quality and Strategic Planning", Sayfa: 1-2
- [12] JURAN, J.M., "Summary, Trends and Prognosis", Quality Progress, Ağustos 1995, Sayfa: 128-129
- [13] CORDATA, J., WOODS, J., "Quality Terms & Concepts", Sayfa: 294-295; 340-341, McGraw-Hill Encyclopedia, 1995
- [14] <http://www.aimlow.com/unit11f.html>, "Quality Management - Strategic Quality Planning", Sayfa: 1-5

- [15] GODFREY, B., <http://www.juran.com./articles/article002.html>, "Expansion of Quality Management Concepts, Methods and Tools to All Industries, All Functions", Sayfa: 1-18, Juran Institute - Online Articles
- [16] <http://www.cadvision.com./ctd/crs-1.html>, "Strategic Planning Workshop", Course # 1 & 48, Sayfa: 1-3
- [17] MARTINEZ, R. , MINER, F., MORTESINOS, D., <http://www.bacclass.panam.edu/courses/intb4365/students/team6.html>, Sayfa: 1-5
- [18] JURAN, J.M., "Strategic Quality Planning", Sayfa: 1-67, Juran Institute, Inc., Fourth Printing, Kasım 1994
- [19] TAK, B., "Stratejik Kalite Planlaması ve Bir Model Önerisi: Hoshin Planlaması", 1997 Kalite Kongresi, İstanbul, Sayfa: 1-17
- [20] <http://mich753.redstone.army.mil/apic/sec3.html>, "Strategic Quality Planning", Sayfa: 1-5
- [21] BEMOWSKI, K., "Baldrige Award Celebrates Its 10th Birthday with a New Look", Quality Progress, Aralık 1996, Sayfa: 49-54
- [22] STEEPLES, M.M., "The Corporate Guide to the Malcolm Baldrige National Quality Award", Sayfa: 113-127; 231; 239; 295-296, ASQC Quality Press, 1993
- [23] MARQUARDT, I.A., "Inside the Baldrige Award Guidelines. Category 3: Strategic Quality Planning", Quality Progress, Ağustos 1992, Cilt: 25, No: 8, Sayfa: 93-96
- [24] ZINC, K.J., SCHMIDT, A., VOSS, W., "Total Quality 'down under': the Australian Quality Award-an Innovative Model for Business Excellence", The TQM Magazine, Cilt: 9, No: 3, 1997, Sayfa: 217-220

ÖZGEÇMİŞ

Aynur ÖZYILMAZ, 25 Ağustos 1974'de Hamburg/ALMANYA'da doğmuştur. Orta öğrenimini, 1992 yılında Kütahya Ali Gural Anadolu Lisesi'nde ikincilikle tamamlamıştır. 1992-1996 yılları arasında İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde lisans eğitimi görmüştür. 1996 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı'nda, "Mühendislik Yönetimi" Programı'na başlamıştır. Kasım 1996'da, "Çok Hücreli Üretim Sistemlerinin Simülasyon Esaslı Analizi" konulu bildiri ile Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi'ne katılmıştır.

