ÜNİTE 5 SANAL ORGANİZASYONLAR, ŞEBEKE ORGANİZASYONLARI VE STRATEJİK ORTAKLIKLAR

**SANAL ORGANISAZYONLAR**

**Sanallık ve Sanal Gerçeklik Kavramları**

**Sözlük anlamıyla bakıldığında “sanal” kelimesi, gerçekte mevcut olmayıp insan zihninde tasarlanan demektir. Dolayısıyla gerçekte olmadığı hâlde varmış gibi görülen, hissedilen anlamında kullanılabilir. “Sanal gerçeklik” kavramı da, bu gerçekte mevcut olmayan olay veya varlığın, sanki mevcutmuş gibi hissedilmesi, mevcutmuş gibi görülmesini ifade etmektedir**

**Sanal Organizasyonların Tanımı ve Özellikleri**

**Sanal organizasyon kavramı “sanal bellek (virtual memory)” kavramından hareketle kullanılmaya başlanmıştır 1960’lı yıllarda ortaya çıkan “sanal bellek” kavramı, bilgisayarların sahip olduğu kapasitenin fazlasını kullanmasını ifade eden bir kavramdır. Sanal organizasyonlar da sinerji yaratabilme kapasitesine sahip organizasyonlardır .**

**(IAVO)’a göre sanal organizasyonlar, varlığı – kısmen ya da tamamen- iletişim teknolojileriyle ortaya çıkan internete, kablolu sistemlere, telefon sistemlerine v.b bağlı olan herhangi işletme, kulüp, topluluk, kurum, kuruluş, yönetim birimi ve benzerini kapsar**

**Sanal organizasyonların temel özellikleri şöyle sıralanabilir**

**• Sanal organizasyonun temelinde bilgi ve uzmanlık vardır. Aktiviteler temel yetenek etrafında toplanır.**

**• Değişik organizasyonlar, sahip oldukları bilgi ve uzmanlıkları ortak amaçları doğrultusunda kullanmak için iletişim teknolojisini kullanarak birbirlerine bağlanmıştır**

**• Sanal organizasyonlar, ortak yatırımlar (joint venture) gibi belirlenmiş bir zaman dilimi ya da sonsuza kadar oluşturulmuş değildir. Pazar fırsatları sanal organizasyona dâhil olan her katılımcı işletme için fayda sağlamaya devam ettiği sürece sanal organizasyon devam eder. Aksi durumda sanal organizasyon yapısı dağılır.**

**• Sanal organizasyonlar uyum yeteneği yüksek olan organizasyonlardır. Bu nedenle müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verecek şekilde çalışabilirler.**

**• Sanal organizasyonlarda hiyerarşik kademeleri belirten unvanlar yerine işin niteliğini ifade eden unvanlar kullanılır. Önemli olan statü değil, uzmanlıktır.**

**• Sanal organizasyonlar, cevap yeteneği yüksek organizasyonlardır. Diğer bir ifadeyle müşteri isteklerine cevap verme süresi kısa olan organizasyonlardır. Bunun en güzel örneği, esnek üretimdir.**

**• Sanal organizasyonlarda biçimsel olmayan iletişim çok yoğundur. Belirlenen resmî kuralların, prosedürlerin ve  açık raporlama ilişkilerinin olmaması biçimsel olmayan ilişkilerin oluşumunu daha da hızlandırmaktadır.**

**• Sanal organizasyonlarda çalışan kişiler, yetkinlikleriyle doğru orantılı olarak aynı anda birden çok proje ve/veya organizasyonda çalışabilirler.**

**• Sanal organizasyonda takım ruhu yerine bireye yönelme ön plana çıkmaktadır. Odak nokta, kimin neyi bildiğidir**

**ŞEBEKE ORGANIZASYONLARIN TANIMI VE ÖZELLIKLERI**

**Şebeke Organizasyonlarının Tanımı ve Özellikleri**

Bir mal veya hizmet üretmek için iki ya da daha fazla işletmenin aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden oluşan organizasyon yapısıdır. şebeke organizasyonlarında, temel işletme faaliyetlerinin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir işletmenin konusu olur. Uzun vadeli bir işbirliği sistemi olan şebeke organizasyonların temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetler ile bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır.

-Şebeke organizasyonlarının en önemli özelliği, **aracı organizatöre (broker’e)**ihtiyaç duyulmasıdır. Bu aracı organizatör (broker), iş yaptırılacak bağımsız işletmeler hakkında bilgi toplar, bunları bilgisayar ortamına aktarır ve işi bunlardan hangisine vermesi gerektiğine karar verir. Ayrıca, birbirinden ayrı olan ve hiçbir ilişkisi

olmayan bu taşeronların yaptıkları işleri birbirleriyle uyumlaştırır.

-Şebeke organizasyonlarının bir diğer özelliği esnekliktir

-Karmaşık iletişim kanalları üzerine kurulmuş olması şebeke organizasyonlarının bir diğer özelliğidir.

**Şebeke Organizasyonlarının Türleri**

 

**1-Dahili Şebeke Organizasyonu:**Dâhili şebeke organizasyonunda, bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin konusu olmakta, ancak kaynakların tamamı yine aynı işletme bünyesinde kalmaktadır. Diğer bir ifadeyle farklı işletme faaliyetleri aynı organizasyon bünyesinde yer alan farklı işletmeler tarafından yerine getirilmektedir. İşletmenin üst yönetimi, sadece bu farklı işletmelerin faaliyetlerini koordine etme görevini yapmaktadır: Bir ürünün aynı holding bünyesinde yer alan bir işletme tarafından üretilmesi, bir başka işletme tarafından pazarlanması ve satış sonrası hizmetin de bir başka işletme tarafından sağlanması gibi

**2-Dengeli Şebeke Organizasyonu:**Dengeli şebeke organizasyonunda belirli bir oranda dış kaynaklardan yararlanılır. Dengeli şebeke organizasyonlarının dahili şebeke organizasyonlarından farkı, belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Bu ortamda koordinasyonu sağlayan lider konumunda bir işletme söz konusudur

3-**Dinamik Şebeke Organizasyonu:**Diğer şebeke organizasyonu türlerinden farklı olarak dinamik şebeke organizasyonlarında ana işletme (lider işletme) pozisyonunda bir işletme yoktur. Bu nedenle şebekeye dâhil işletmeler diğer şebeke yapılarına nazaran daha serbest hareket edebilme özgürlüğüne sahiptirler. Şebekeyi oluşturan işletmeler, brokerlik (organizatörlük) fonksiyonu gören herhangi bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmektedirler

**Şebeke Organizasyonlarının Güçlü ve Zayıf Yönleri**

[​](http://www.dersnotlari.gen.tr/wp-content/uploads/2013/10/%C5%9Febeke-ortakl%C4%B1klar%C4%B1n%C4%B1n-zay%C4%B1f-ve-g%C3%BC%C3%A7l%C3%BC-yanlar%C4%B1.jpg)

**Şebeke Organizasyonları ve Sanal Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar**

**Şebeke Organizasyonlar**

• Her sanal organizasyon bir şebeke organizasyonudur.

• Şebeke türü yapılanma geçici veya kalıcı olabilir.

• Bölünüp eklenme birim bazındadır.

**Sanal Organizasyon**

• Şebeke organizasyonunun özel bir şeklidir. Her şebeke organizasyonu bir sanal organizasyon değildir.

• Yapılanma geçicidir, proje bazındadır. Projenin amacına ulaşması ile sanal organizasyon sona erer.

• Tek bir lider yoktur. Lider, projeden projeye veya amaca göre değişir.

• Bölünüp eklenme kişiye kadar inebilir.

**STRATEJIK ORTAKLIKLAR VE STRAJIK ORTAKLIK TÜRLERI**

**Stratejik Ortaklıkların Tanımı ve Önemi**

Bazı kaynaklarda stratejik ittifaklar, şirket koalisyonları ve işbirliği anlaşmaları gibi farklı kavramlarla da ifade edilen stratejik ortaklıklar, iki ya da daha fazla bağımsız işletmenin, belirli bir stratejik amacı gerçekleştirmek için biraraya gelmeleriyle oluşan anlaşmalar  şeklinde tanımlamak mümkündür

Stratejik ortaklık kuran işletmeler teknolojilerini, kaynaklarını, yeteneklerini ve ürünlerini karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirir, değiştirir veya entegre eder. Stratejik ortaklık kuran işletmeler, bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar konusunda anlaşırlar, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlerler ve birbirlerine teknoloji ve pazarlama gibi stratejik bazı konularda sürekli katkı sağlar

İşletmeler stratejik ortaklıklar yoluyla birlikte sinerji yaratarak rekabette üstünlük sağlayabilir. Sinerji bir bütünün, kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olmasını (2+2=5); parçalar arasındaki ilişkinin bir fazla değer yaratmasını (sinerji etkisi) ifade eden bir kavramdır.

**Stratejik Ortaklıkların Başlıca Kuruluş Nedenleri**

İşletmeler arası her türlü yardımlaşma ve dayanışmanın genel adı olan stratejik ortaklı kların başlıca kuruluş nedenlerini



**Örgütsel Nedenler:**Yeniden yapılanma, kollektif bilgi, beceri ve yetenekler edinme, üretken kapasite artırımı, dağıtım araçları elde etme, tedarik zincirlerini yenileme ve genişletme, meşrulaşma, mal ve hizmet piyasalarındaki eksiklerini tamamlamadır.

**Ekonomik Nedenler:**Maliyet azaltma/paylaştırma, kaynak havuzu oluşturma, risk azaltma, performans geliştirme, pazar arayışı, ölçek ekonomisi elde etmedir.

**Stratejik Nedenler:**Potansiyel rakipler ile işbirliği yaparak rekabeti önleme, ortam belirsizliğini azaltma, çevresel değişikliklere uyum sağlama, gelecekte iş fırsatları elde etme, yeni ürün ve teknolojiler geliştirmedir.

**Politik Nedenler:**Yasal engelleri aşma, etki ve konum geliştirmedir.

**Stratejik Ortaklık Türleri**

**1.Lisans Anlaşmaları (Lisanslama):**Özellikle dış pazarlara kolay girmenin bir yolu olarak kullanılan lisans anlaşmaları, patent hakkı sebebiyle korunan belirli bir ürünün geliştirilmesi/pazarlanmasına izin veren bir işbirliğidir

**2.Satış Yetkisi Verme veya Acentelik:**En çok kullanılan bir işbirliği türü olan satış yetkisi verme veya acentelikte, ana işletme ile bölgesel işletme belirli bir süreliğine anlaşmaktadırlar.

**3.Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing):** Bir mal veya hizmetin üretiminin çeşitli aşamalarında bazı işletmelerin birbirlerini tamamlayıcı nitelikte işbirliği yaptıkları görülmektedir. Bu işbirlikleri değişik şekillerde ortaya çıkabilir.

**Tedarikçileri veya bayileri ortak etme**: Bir işletme kendine girdi sağlayan tedarikçilerini veya bayilerini kâra ortak edebilir.

**Taşeronlaştırma:** İşletme ana faaliyet konusu dışındaki fonksiyonlarını başka işletmelere (taşeronlara) devredebilir

**Fason İmalat;** Ülkemizde tekstil işletmelerinin sık kullandığı bir yöntem olan fason imalat, bir çeşit taşeronlaştırma yöntemidir

4.**Üretim İmtiyaz Hakkı (Franchising):** Bu yöntemle bir imtiyaz, özel satış hakkı tekel durumundaki bir üreticinin, bir diğer üretici ya da girişimciye mallarını/hizmetlerini bir il, bölge ya da ülkeyi kapsayacak şekilde belirli bir süre için sunma-üretme hakkını devretmesidir

5.**Endüstriyel Konsorsiyum:**Üye işletmelerin büyük çaplı araştırma çabaları için finansal kaynaklarını ve teknik uzmanlıklarını birleştirmeleridir

6.**Ortak Girişim (Joint Venture):**En çok görülen stratejik birlik türlerinden biri olan ortak girişim, iki ya da daha fazla işletmenin kendi öz yetenekleri doğrultusunda faaliyetlerini birleştirmek yoluyla kendileri dışında ayrı bir kimliği olan ayrı bir işletme kurmalarıdır

7.**Satın Alma:**Bir işletmenin başka bir işletmenin tamamını ya da bir kısmını satın alması

8.**Birleşme (Merger):**İki ya da daha fazla işletmenin tüm kaynaklarını biraraya getirerek birleşmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmalarını ifade eden bir stratejik birlik türüdür

**Stratejik Ortaklıkların Yararları ve Sakıncaları**



ÜNİTE 6 DENGELİ ÖLÇM KARTI

**DENGELI ÖLÇÜM KARTLARI**

**İŞLETMELERDE HEDEF BELİRLEME**

İşletmeler dış çevre faktörlerinin (ekonomik, teknolojik, yasal vb.) yarattığı etkiler sonucu faaliyetlerini stratejik olarak planlayarak yürütmek zorundadır. Bu kapsamda her işletme misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini belirlemeli ve bu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini daha sonra ölçmelidir. Amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülebilir olası gerekir. Bu noktada ise devreye hedefler girer. Çünkü hedefler, amaçların nicelik (sayısal) olarak ifade edilmesini dolayısıyla ölçülebilmesini sağlar.

**İşletme Misyon, Vizyon, Amaç, Hedef ve Stratejileri**

**Misyon:**Organizasyonun amacını, çevresini (iç ve dış), değerlerini ve gitmek istediği yönü genel hatlarıyla ortaya koyan ifadedir. Bir işletme var olma nedenini diğer bir ifade ile kurulma nedenini açıklarken, bu ifadenin işletmenin ne yaparak kâr elde edeceğini, ne yapmak üzere kurulduğunu da açıklaması gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan bir açıklama işletmenin **misyonudur**

**Vizyon:**Bir işletmenin gelecekte hayal edilen durumudur. İşletmenin kendini gelecekte görmek istediği yeri ifade eden bir ifadedir.

**Amaçlar:**Bir işletme organizasyonunda varılmak istenen son noktadır.

**Amaçlar hiyerarşisi:**Bir işletmenin genel amacını belirledikten sonra bu amacın gerçekleştirilmesine yardımcı olacak işletmenin tüm alt birimlerinin de kendi birim amaçlarını belirlemesi ve sonuç olarak bir amaçlar zinciri oluşturulmasıdır.

**Hedefler**amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli, daha açık, ölçülebilir, somut, sayısal aşamaları ifade eden durumlardır.

**Strateji:**Bir organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için belirlediği yollardır.

**PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE DENGELİ ÖLÇÜM KARTI**

Performans ölçümü aslında kurumsal bir özdeğerlendirmedir. Bir başka ifadeyle işletmenin kendi gelişimini izleme tekniğidir

İşletmelerde performansın ölçülmesinin farklı nedenleri vardır. Bu nedenleri şu şekilde özetleyebiliriz

• İşletmenin başarısı hakkında bilgi sahibi olmak,

• Müşterilerin memnuniyetini belirlemek,

• İşletmenin sahip olduğu bilgilerin doğruluğunu teyit etmek,

• İşletmenin yaptığı faaliyetler hakkında neyi bilmediğini ortaya çıkarmak,

• Verimsiz çalışan birimleri belirlemek ve çözüm getirilebilecek olanları tespit etmek,

• Kararların rasyonel bilgilere dayalı olarak alındığından emin olmak,

• İşletmenin faaliyetlerinde yapılması öngörülen düzeltmelerin yapılıp yapılmadığını belirlemektir.

O hâlde acaba performans ölçüm sisteminin tasarımında nelere dikkat etmek gerekir? Bu konuda yapılan çalışmalar ile ortaya çıkan sonuçlar şunlardır.

• Üst yönetimin tam desteği olmalıdır.

• İşletmenin karmaşık yapısını ölçebilecek biçimde tasarlanmalıdır.

• Hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını gösterecek biçimde açık, net ve güvenilir şekilde tasarlanmalıdır.

• İşletmenin stratejilerine ters düşmemelidir.

• İşletmenin kültürü ile uyumlu olmalıdır.

• Ölçüm sonunda karşılaştırmaların yapılabilmesi için standartlar belirlenmelidir.

• Geçmiş ve gelecek dönemdeki verileri içermelidir.

• İşletmenin sahip olduğu sınırlı kaynakların kullanımını dengelemelidir.

• Performans ölçümü sonunda sadece sonuçları vermelidir.

• İşletme performansının geliştirilmesinde sürekliliğin sağlanması için geri bildirim sistemi olmalıdır.

• İşletmenin özdeğerlendirmesini desteklemelidir

1990 yılına kadar olan tüm performans ölçütlerini ana noktası kar ve finansa odaklanınca  David Norton ve Robert Kaplan’ın yürüttüğü bir çalışma 2001 de yayın kalmış ve **dengeli ölçüm kartı**adı verilmiştir.**Dengeli Ölçüm Kartı:**Bir işletmenin performansını dengeli bir biçimde ölçmek için sistematik bir yaklaşımla geliştirilen bir yönetim tekniğidir. 2001 yılında yayımladıkları çalışmalarında dengeli ölçüm kartının aslında bir stratejik yönetim modeli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra bir işletmenin strateji odaklı olabilmesi için beş temel ilkeye ihtiyaç duyduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, işletmelerde belirlenen strateji; operasyonel ifadelere dönüşmeli, stratejiler tüm çalışanlara iletilmeli, stratejiler işletmedeki herkesin günlük işi hâline gelmeli, stratejiler süreklilik arz etmeli ve son olarak işletmelerdeki değişim yönetilmelidir.

**Dengeli ölçüm kartı, işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmektir**

Kaplan ve Norton’nun yapmış olduğu açıklamaya göre dengeli ölçüm kartı, “bir işletmenin vizyon ve stratejisini göz önünde bulundurarak hedef ve ölçütlerini belirlemek ve belirlenen bu hedef ve ölçütlere göre işletmenin performansını **finansal, müşteriler, iç işleyiş yöntemi ile öğrenme ve gelişme** olmak üzere dört farklı açıdan değerlendirmek”tir. Dengeli ölçüm kartı kavramı adından da anlaşılacağı gibi işletmenin performansının ölçülmesinde sadece finansal ölçütlere göre değil finansal ölçütlerle beraber müşteri memnuniyeti, kalite gibi finansal olmayan ölçütlerinde yer aldığı bir kurumsal performans ölçüm sistemidir

Dengeli ölçüm kartı stratejileri dört temel aşamada harekete geçirir

• İşletmenin vizyon ve stratejisi belirlenir ve tanımlanır

• Kurum içi iletişim ve birimler arasında koordinasyon sağlanır:

• Stratejik faaliyetler planlanır, hedefler belirlenir ve uyumlu hâle getirilir

• Stratejik geribildirim ve öğrenme sağlanır



Dengeli ölçüm kartında yer alan dört farklı boyutun birbirleriyle olan bağlantısı vardır. Bu durum dengeli ölçüm kartı çalışmalarında **strateji haritası**ile açıklanır.

**Strateji Haritası:**Çalışanların yaptıkları iş ile kurum stratejileri arasındaki bağlantıyı gösterir. Dengeli ölçüm kartının strateji haritası şudur;

**Finansal Boyut:    Verimlilik stratejileri                                   Büyüme stratejileri**

                              • Maliyet yapısını iyileştirme               • Gelir fırsatlarını artırmak

                              • Varlıkların kullanımı                               • Müşteriye sunulan değeri arttırmak

**Müşteri Boyutu: Müşterilere sunulan değer**Fiyat, kalite, çeşitlilik, işlevsellik, paylaşım, hizmet, marka

**İç işleyiş/ Süreçler Boyutu :** Faaliyetlerle ilgili yönetim süreci, Müşterilerle ilgili yönetim süreci, Yasal süreç

**Sosyal ilişkiler süreci Öğrenme ve Gelişme Boyutu**: İnsan sermayesi, Bilgi sermayesi, Kurumsal

sermaye

**DENGELİ ÖLÇÜM KARTININ BOYUTLARI**

**1. Finansal Boyut:**İşletme hissedarlarının beklentilerinden kârlılık ve büyümenin sağlanabilmesi için finansal olarak nasıl başarılı olunacağı belirlenir. Finansal boyut, dengeli ölçüm kartının en üstünde yer alan bir bileşendir.

2.**Müşteri Boyutu:**İşletmenin vizyonuna ulaşması için müşteri boyutunda hedeflenen pazardaki başarının nasıl artırılacağını ortaya koyar. Müşteri boyutu ölçülürken genel olarak kabul edilen beş temel ölçüm grubu ile ilgili ölçütler kullanılmaktadır.

i.              Müşteri memnuniyeti

ii.            Müşteri devamlılığı

iii.           Müşteri kazanma

iv.           Müşteri kârlılığı

v.            Pazar payı

3.**İç İşleyiş Boyutu:**İşletmenin müşteri ve hissedarları memnun etmek için hangi iş süreçlerinde mükemmelleşmesi gerektiğini ortaya koyar.

İç işleyiş boyutu ölçülürken genel olarak kabul edilen dört temel ölçüm grubu ile ilgili ölçütler kullanılmaktadır.

i.              Tasarım ile ilgili

ii.            Üretimle ilgili

iii.           Teslimat

iv.           Satış sonrası

4.**Öğrenme ve Gelişme Boyutu:**İşletmenin müşteri ve hissedarları memnun etmek için hangi alanlarda uzmanlaşması gerektiğini ortaya koyar.

Öğrenme ve gelişme boyutu ile ilgili ölçütler şunlardır:

i. Çalışanların yetenekleri

ii. Bilgi teknolojileri ile ilgili

iii. Motivasyon

**DENGELI ÖLÇÜM KARTININ OLUŞTURULMASI**

Dengeli ölçüm kartının oluşturulması için takip edilmesi gereken süreci iki temel başlık altında toplayabiliriz. Bunlardan birincisi bu sürecin planlanması, ikincisi ise geliştirilmesidir.

Planlama sürecini oluşturan aşamalar arasında sırasıyla şunlar vardır; dengeli ölçüm kartı amaçlarının belirlenmesi, ihtiyaç duyulan kaynakların tespit edilmesi, bu yöntemin işletmenin hangi biriminde ilk kez uygulanacağına karar verilmesi diğer bir ifade ile uygun işletme biriminin belirlenmesi, üst yönetimin desteğinin alınması, çalışmaları yürütecek ekibin kararlaştırılması, eğitimlerin düzenlenmesi ve kurum içi iletişim planının hazırlanmasıdır

**Dengeli Ölçüm Kartının Oluşturulma Süreci**

**Planlama süreci;**

• Dengeli ölçüm kartının amaçlarının belirlenmesi,

• İhtiyaç duyulan kaynakların tespit edilmesi

• Bu yöntemin işletmenin hangi biriminde ilk kez uygulanacağının belirlenmesi

• Üst yönetimin desteğinin alınması

• Çalışmaları yürütecek ekibin kararlaştırılması

• Eğitimlerin düzenlenmesi

• Kurum içi iletişim planının hazırlanması

**Geliştirme Süreci**

• Misyon netleştirilir.

• Vizyon, değerler ve strateji belirlenir.

• İşletmenin stratejik amaçları oluşturulur.

• Boyutlara karar verilir.

• Strateji haritası oluşturulur.

• Performans göstergeleri/ölçütler belirlenir.

• Performans hedefleri tespit edilir.

• Performans faaliyetleri/girişimler belirlenir.

• Uygulama, izleme ve değerlendirme yapılır.

**DENGELI ÖLÇÜM KARTLARININ SAĞLADIĞI FAYDALAR**

Buna göre dengeli ölçüm kartının işletmeye sağladığı faydalar şunlardır:

• Fikir birliği ile kurumsal strateji belirlenir.

• Stratejinin tüm işletme içinde yaygınlaşması sağlanır.

• Stratejik amaçlar uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile ilişkilendirilir.

• İşletmenin stratejik uygulamalarının belirlenmesi ve uyumlu hâle getirilmesi sağlanır.

• İşletmede stratejik kontroller dönemsel ve sistematik hâle getirilir.

• İşletmelerde stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için ihtiyaç duyulan bilgi desteği sağlanır.

• Çalışanların hem bireysel hem de birimle ilgili hedeflerini kurumsal stratejilerle aynı doğrultuya getirilmesi sağlanır.

**DENGELI ÖLÇÜM KARTININ UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

-Söz gelimi bazı işletmelerin sahip olduğu kurum kültüründen, organizasyon yapısından ya da ticari koşullarından dolayı dengeli ölçüm kartına dayalı bir kurumsal performans sistemi uygulamak uygun olmayabilmektedir.

-Her yeniliğe olduğu gibi bu uygulamaya geçildiği takdirde bir direnç ile karşılaşılması muhtemeldir.

- Bu konuda karşılaşılan bir başka sorun, bu yöntemin bilgisayara dayalı bir sistemle takip edilmek istenmesi sırasında karşılaşılan sorunlardır.

-Dengeli ölçüm kartının kullanımında karşılaşılan sorunlar ile ilgili yapılan bilimsel araştırmalarda elde edilen sonuçlar göre; aslında bu yöntemin işletmede önemli bir fayda sağlamadığı, bu tip bir uygulama için işletmedeki herkesin büyük bir çaba göstermesi gerektiği, fazla sayıda çalışanı ve karmaşık iş süreçleri olan işletmeler için dengeli ölçüm kartı uygulamasının hem çok zor olduğu hem de uzun bir zaman aldığı belirtilmiştir.

Ayrıca bu konuda son olarak belirtilen bir başka sorun ise boyutlar ve hedefler arasındaki neden sonuç ilişkisinin belirlenmesinde mantık hatalarının yapılmasıdır.

ÜNİTE 7 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

**TOPLAM KALITE YÖNETIMI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

\*Teknolojik gelişmelerin yavaş ilerleme gösterdiği 1950 ve 60’lı yıllarda, rekabetçi gücün temeli üretim üstünlüğüne dayanmaktaydı

\*1970’lerde teknolojinin yaygınlaşması ve Uzakdoğulu Üçüncü Dünya Ülkeleri’nin bu teknolojileri

kullanarak daha ucuz üretim faktörleriyle uluslararası pazarlara girmesi, rekabetin yönünü maliyetler üzerinde yoğunlaştırmaya başlamıştır.

\*1980’lerde ise ucuz ve bol ürünlere doyan insanları, artık kaliteli ürünler çekmeye başlamıştır.

\*Günümüzde rekabet unsurlarına kalitenin yanında hız üstünlüğü ve esneklik de eklenmekte ve piyasaya kısa sürede, müşteri ihtiyaçlarının doğrultusunda ürün ve hizmet süren işletmeler, rekabetçi avantajı yakalamaktadır.

**KALİTE KAVRAMI VE KALİTENİN ÖZELLİKLERİ**

\*kalite: “Kullanıma uygunluk”tur, “İhtiyaçlara uygunluk”tur, “Müşteri beklentilerini karşılamak”, **“Hedef**(nominal) değerden sapma derecesi”, “Bir ürün veya hizmetin, belirtilen ihtiyaçları karşılayabilecek özelliklerinin tümü”dür

**Kalitenin Boyutları**

**1.    Performans:**Bir ürünün temel işletim özellikleridir

**2.    Özellikler:**Müşteri tarafından ikincil önem derecesine sahip, görünen ürün veya hizmet konularıdır.

**3.    Güvenilirlik:**Bu boyut, bir ürünün belirli bir zaman aralığı içinde fonksiyonlarını yerine getirememesi ihtimalini gösterir

**4.    Uygunluk:**Bir ürünün tasarım veya işletim özelliklerinin, belirlenen standartları karşılama derecesidir

**5.    Sağlamlık-Dayanıklılık:**Bir ürünün, değiştirilmesi veya yenilenmesi gereken zamana kadar kullanım miktarı veya süresidir

**6.    Servis Hizmetleri:**Ürünün gerektirebileceği hizmetler için (örneğin tamir) hız, nezaket, dürüstlük ve hizmetin her an bulunabilir olmasıdır.

**7.    Estetik:**Kalitenin subjektif özelliklerinden biridir. Bir ürünün görünüşü, verdiği hisler, sesi, tadı veya kokusu gibi özelliklerdir.

**8.     Algılanan Kalite:**Bir müşterinin bir ürün veya bir marka üzerinde sahip olduğu fikir ve düşüncelerdi

Kaliteden esas olarak beklenen, ekonomik olarak rasyonellik sağlamasıdır. Bunun temel yolu da, müşteri beklentilerinin sağlıklı olarak saptanıp tam olarak **tatmin** edilmesidir.

**Müşteri Tatmini:**Müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenerek, sürekli olarak giderilmesi, müşterinin tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Tatmin edilmiş bir müşteri yenileriyle birlikte geri gelecektir.

**KALITENIN TARIHSEL GELIŞIMI**

**KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Tarihte ilk kalite kontrol, ziraatle uğraşan toplumlarda, gözle muayene ve iyi olanı seçip alma şeklinde bizzat tüketiciler tarafından yapılıyordu. Modern anlamda kalitenin gelişimi, aşağıda özetleneceği gibi dört aşamada incelenebilir.

**Birinci Aşama: Muayene Aşaması**

**\***Kalite alanında atılan ilk adım, 19. yüzyılın sonuna kadar devam eden operatör kalite kontrol sistemidir.

\*1900’lü yılların başında ustabaşı kalite kontrol sistemi ortaya çıkmıştır.

\*Bu dönemde işgörenler, ustabaşılarına rapor vermeye başlamışlardır. Sonuç olarak ilk defa tam gün çalışan kontrolörler gündeme gelmiş ve bu dönem muayeneye dayalı kalite kontrol dönemi olarak anılmaya başlanmıştır.

**İkinci Aşama: İstatistiksel Kalite Kontrol Aşaması**

**\***İstatistiksel Kalite Kontrol yöntemleri ise ancak II. Dünya Savaşı döneminde kullanılmaya başlanmıştır

**Kalite Devrimi**

**Kalite Devrimi:**Kalite devriminin **Deming ve Juran**gibi kalite bilimcilerin Japonya’ya gönderilerek Japon yöneticilerini eğitmesi ile başladığı kabul edilmektedir. Bu amaçla, Temmuz 1950’de, bir tercüman aracılığıyla, 230 Japon mühendis ve teknisyenine istatistiksel kalite kontrolünün temel prensiplerini öğretti. Deming’in Japonya’da gerçekleştirdiği seminerlerin sonucunda, Japonlar sadece istatistiksel kalite kontrol tekniklerini öğrenmekle kalmamış, aynı zamanda “önce kaliteyi” düşünmeyi ve bunu işletme bütününde bir yönetim biçimi olarak benimsemeyi de başarmışlardır

**Üçüncü Aşama: Kalite Güvencesi Aşaması**

1960’ların sonunda askerî kalite kontrol sistemleri özellikle NATO’da uygulamaya konulmuş ve böylece AQAP (Allied Quality Assurance Procedures) adıyla anılan kalite güvence sistemi ortaya çıkmıştır. Bu standartlar, ileriki bölümlerde inceleyeceğimiz gibi, çok az bir değişiklikle “ISO 9000 Standartları” olarak yayımlanmıştır

**Dördüncü Aşama: Toplam Kalite Aşaması**

**İlk seferinde doğrusunu yap:**Toplam Kalite Kontrolda amaç, tüm faaliyetlerde kaliteyi yükseltmektir. Bu amaçla, her aşamada oluşabilecek hatalar önlenerek, ilk seferinde doğru ve hatasız ürünler üretilmeye çalışılacaktır. Hatalar oluştuktan sonra değil, hataların kaynağı belirlenerek, oluşmadan önce önleyici tedbirlerin alınması ve hata kaynaklarının giderilmesi, Toplam Kalite Kontrol çalışmalarının özünü oluşturmaktadır.

**Toplam kalite kontrol,**sadece ürün veya hizmetin kalitesinin artırılması olarak algılanmamalıdır. Toplam kalite kontrol, bunun yanı sıra, çalışanların çalışma ortamı ile ilgili beklentilerini tatmin ederek çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasını hedeflerken aynı zamanda, örgütün yönetim tarzı ve süreçleri arasındaki uyum yeteneğini artırarak örgütün kalitesinin artırılmasını

hedeflemektedir

**KALİTE-MALİYET İLİŞKİSİ**

Üretim maliyetleri; temel üretim maliyetleri, hatalardan kaynaklanan maliyetler ve hata miktarını azaltmak için katlanılan maliyetler olmak üzere genellikle üç ögeden oluşur

**1.      Temel üretim maliyetleri:**İşçilik maliyetleri, malzeme ve ekipman aşınması,vb

**2.      Hatalardan kaynaklanan maliyetler**

**3.      Hata miktarını azaltmak için katlanılan maliyetler**

Klasik yaklaşımı benimsemiş işletmelerde, kalite ve maliyetler arasında denge kurulurken, **optimum bir kalite seviyesinde**minimum maliyete ulaşılır.

**Optimum Kalite Seviyesi:**Maliyetleri düşürebilmek için, belirli ölçüde hataya müsaade eden bir kalite seviyesinde üretim yapılması

**ÖLÇÜLEBİLEN KALİTE(SİZLİK) MALİYETLERİ** (Hemen Ölçülebilir): Hurda yeniden İşleme, Kalite kontrol

Üretim kaybı

**ÖLÇÜLEMEYEN KALİTE(SİZLİK) MALİYETLERİ**(Etkileri Uzun Vadede Görülür): Güven kaybı, İmaj kaybı, Müşteri kaybı, Pazar

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

Toplam Kalite Yönetimi şirketin tümünü kapsayan bir yaklaşımdır. Kalitenin müşteri odaklı olduğu temeline dayanır. Kaliteyi sadece üretim süreçlerine değil, şirketin tüm alanlarına yaymak ve bunu tüm paydaşların (çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler) katılımı ile gerçekleştirmek Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelini oluşturmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin temelinde **müşteri odaklı olmak**yatmaktadır.

**Toplam kalite yönetiminin temel prensipleri:**

**-SÜREKLİ GELİŞME**

**-**Etkinlik

-Sistematik Yaklaşım

-Ölçme

-Çalışanların Tam Katılımı

-Ara Müşteri Zinciri

-Sıfır Hata

-Kültürel Değişim

-Üst Yönetimin İnancı

-İletişim

**-MÜŞTERİ ODAK**

Toplam Kalite Yönetimi felsefesini oluşturan kavramları   yedi boyutta özetlemek mümkündür

**Müşteri Odaklılık:** Müşterinin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi

**Sürekli İyileştirme:** Kaizen felsefesi

**Çalışanların Yetkilendirilmesi:** Çalışanların kalite problemlerini belirleme ve giderme konusunda gönüllü    çalışmaları

**Kalite Araç ve Yöntemlerinin Kullanılması:**Çeşitli istatistik tekniklerin kullanılarak kalite   problemlerinin çözülmesi

**Ürün Tasarımı:**Ürünlerin müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde tasarlanması

**Süreç Yönetimi**: Kalitenin kuruluşun tüm süreçlerine entegre edilmesi

**Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi** :Kalite kavramının kuruluşun dışındaki tedarikçilere kadar uzanması

1-**Müşteri Odaklılık:**Daha önce de belirtildiği gibi Toplam Kalite Yönetiminin temelini, kuruluşun müşteri istek ve ihtiyaçları üzerinde yoğunlaştırması oluşturmaktadır.

2.**Kaizen (Sürekli İyileştirme): Kaizen;**kademeli, sürekli ve küçük iyileştirme faaliyetleri ile daha iyiye ulaşmak; standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir.

**İşletme Körlüğü:**İşletmelerin içinde bulundukları durumu kendilerine yeterli bulup, bu durumu değiştirmek için hiçbir girişimde bulunmamaları ve çevrelerinde oluşan değişimlere karşı kayıtsız kalmalarıdır.

**Kaizen’in mesajı evrenseldir:** Rekabet edebilmek için tüm çalışanların katılımı ile daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek ve süreçleri sürekli olarak iyileştirmek gerekir Japonlara göre kalite nihai bir amaç değil, sadece yüksek rekabet sağlamaya imkan veren bir araçtır. Bu durumda, performansın sürekli olarak değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

Deming tarafından geliştirilen **PUKÖ** (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) Döngüsü ve Benchmarking (Kıyaslama) gibi araçların kullanılması bu aşamada oldukça etkili olmaktadır.



**Benchmarking (Kıyaslama):**Bir işletmenin, iyileşme amacıyla alanlarında en iyi uygulamalara sahip olmalarıyla tanınmış diğer işletmelerin; ürünlerini, hizmetlerini ve iş süreçlerini değerlendirmek ve onlardan öğrenebilmek için kullandığı sürekli, sistematik ve planlı bir süreçtir.

3-**Çalışanların Yetkilendirilmesi:** Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde kullanılan “iç müşteri” kavramı, birbirlerinden ürün veya hizmet alan kuruluş içindeki çalışanları veya süreçleri ifade etmektedir. Amaç, bir önceki süreçten, müşteri konumundaki sürece kalitesiz ürün veya hizmetin geçmemesi ve böylece son aşamada bu ürün veya hizmetin “dış müşteri” olarak adlandırılan nihai müşteriye ulaşmasını önleyecek tüm çabaların alınmasını sağlamaktır.

Çalışanların bu kapsamda katılımın sağlanması amacıyla Toplam Kalite Yönetiminde takım odaklı çalışma grupları benimsenmiştir. Değişik isimlerde anılan çalışma gruplarından en sık rastlananı**“kalite çemberleri”** olarak adlandırılan ve esas görevleri kalite problemlerini çözmek olan ve gönüllü olarak çalışanlardan oluşan **8-10** **kişilik** gruplardır.

**4.Kalite Araç ve Yöntemlerinin Kullanılması:**Toplam Kalite Yönetimi, kalite problemlerinin belirlenmesi ve giderilmesi konusunda tüm çalışanların, özellikle üretim işletmelerinde mavi yakalı çalışanların da katılımlarını gerektiren bir yaklaşımdır. “Kalite araçları” olarak adlandırılan bu teknikler, kalite problemlerinin belirlenmesi ve analiz edilmesi sürecinde sıkça kullanılan tekniklerdir.

• Neden-Sonuç (Balık Kılçığı) Diyagramı

• Akış Diyagramları

• Kontrol Çizelgesi

• Kontol Diyagramları

• Serpilme Diyagramları

• Pareto Diyagramları

• Histogramlar

5.**Ürün Tasarımı:**Bir ürünün kaliteli olabilmesinin ilk şartı, ürün tasarımının müşteri beklentilerine

uygun olmasıdır. Müşterinin sesini teknik özelliklere yansıtabilmek için “kalite fonksiyonun yayılımı” (quality function deployment-QFD) denilen bir metodoloji kullanılmaktadır.

6.**Süreç Yönetimi:**Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde, kaliteli bir ürünü üretebilmek ancak kaliteli

bir sürece sahip olmakla gerçekleşebilmektedir.

7.**Tedarikçilerin Kalite Yönetimi:**Toplam Kalite Yönetimi, kalite kavramını kuruluşun dışına, tedarikçilerine de taşımaktadır.

**KALITE ÖNCÜLERI-GURULAR**

**KALİTE ÖNCÜLERİ (GURULARI)**

Toplam Kalite Yönetimi felsefesini tam olarak anlayabilmek için, bu düşünceyi şekillendiren uzmanların ve uygulamacıların düşüncelerini de anlamak gerekmektedir.

**1.Frederick Winslow Taylor (1856-1915):** bilimsel yönetim denilen felsefenin doğmasına neden olmuştur. Taylor sayesinde işin planlanması, yerine getirilmesi ve kontrolü faaliyetleri birbirinden ayrılmıştır

2.**Dr. Walter A. Shewhart (1891-1967):**Shewhart, 1920’li ve 1930’lu yıllarda Western Electric fiirketine bağlı, Bell Laboratuvarlarında çalışan bir istatistikçiydi. “Fabrikasyon Ürünlerin Kalitesinin Ekonomik Kontrolu” adlı kitabı, seri üretimin kalitesinin geliştirilmesi çabalarında bir dönüm noktası yaratmıştır. Kalitesiz üretim yapılabileceğini önceden görme imkanı sağlayan “kontrol kartları”nı geliştirerek üretim performanslarının zaman içinde yakından izlenmesini mümkün kılmıştı

3.**Dr. W. Edwards Deming (1900-1993):** Kalite ve verimliliğin iyileştirilmesi

ile maliyetlerin azaltılması için geliştirilen “İstatistiksel Proses Kontrol- İPK” kavramının kurucu ve destekleyicilerindendir. Deming’in yönetim dünyası- na kazandırdığı en önemli kavram, “Deming’in 14 İlkesi”dir. Deming, 14 ilke ile tüm yönetim felsefesini ortaya koymuştur. Bunun dışında “Deming Çevrimi” ile de adı sıkça anılmaktadır .

**4.Dr. Joseph M. Juran (1904-2008):** İlgi alanı, “kalitenin yönetilmesi”dir**.Kalite kontrol el kitabını**yazmıştır. Juran, Kalite Yönetimi felsefesini, “Juran Trilojisi” ile açıklamaktadır. Bu triloji (üçleme) temel olarak üç süreçten oluşur: kalite planlama, kalite kontrol, ve kalite iyileştirme

5.**Philip B. Crosby (1926-2001):**Crosby, Amerikalı bir kalite bilimcidir. “kalite maliyetleri” ve “sıfır hata” kavramları üzerinde çalışmıştır. 1979’da “Kalite Kolejini” kurmuştur. 1979 yılında yazdığı “Quality is Free-Kalite Ücretsizdir” adlı eseri ile yönetim dünyasında yankı uyandırmıştır.

6.**Dr. Armand V. Feigenbaum (1920-…):**Feigenbaum’un, kaliteden, organizasyon içinde çalışan herkesin sorumlu olduğu fikri “toplam kalite kontrol” olarak anılmaya başlanmıştır. Feigenbaum, aynı

zamanda “kalite maliyetleri” olarak bilinen kavramın, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının sonuçlarını değerlendirmede bir araç olarak kullanılabileceğini ortaya atmıştır. Feigenbaum, yazmış olduğu “Total Quality Control – Toplam Kalite Kontrol” adlı eseri ile tanınmıştır

7.**Kaoru Ishikawa (1915-1989):** “Kalite Çemberleri” fikrini ortaya attı. Kaoru Ishikawa’nın Toplam Kalite Kontrol anlayışında en önemli etkeni “müşteri” oluşturmaktadır. Ishikawa, 1985 yılında

yazdığı “Quality Control The Japanese Way” adlı eseri ile ve “Ishikawa Diyagramı” veya “Balık Kılçığı Diyagramı” olarak adlandırılan problem çözme aracı ile tanınmaktadır

8.**Genichi Taguchi (1924-…):**Taguchi metotları, muayene yoluyla kalitenin başarılmasını vurgulamaktan ziyade, ürün optimizasyon rutinleri ve imalattan önceki proses ile ilgilidir. Taguchi, kaliteden ziyade “kalite kayıpları” açısından olaya yaklaşmaktadır.

**Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye Açısından Değerlendirmesi**

Ülkemizde kalite ile ilgili çalışmaların yaygınlaşmasında aşağıdaki faktörler etkili olmuştur:

**Ulusal Kalite Kongresi:**1992 yılından beri her yıl kasım ayında, TÜSİAD ve KalDer tarafından düzenlenen Ulusal Kalite Kongresi; dünyanın ikinci, Avrupa’nın en büyük kongresi olarak uluslararası çevrelerde dikkati çekmektedir.

**TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü:** Toplam Kalite Yönetimi’ne olan talebin artırılması amacıyla hazırlanan bir ödüldür

**Türk Kuruluşlarının Avrupa’daki Başarıları:**Türk kuruluşlarının Avrupa Kalite Vakfı (EFQM – European Foundation for Quality Management) Avrupa Kalite Ödülü’nde ödül almaları ayrıca değerlendirilmesi gereken bir konudur. 2011 yılı itibarıyla, 8’i Büyük Ödül ve 11’i Başarı Ödülü olmak üzere toplam 19 kurum ve kuruluşumuz EFQM Mükemmellik Ödülü kazanmış ve Avrupa’daki örnek başarıları ile hepimiz için gurur kaynağı olmuştur

**Anadolu Kalite Günleri:** Anadolu Kalite Günleri ile hedeflenen, çağdaş kalite anlayışının

Anadolu’da yaygınlaştırılması

**Başarılı İşletmelerimizin Katkıları:**Ülkemizde ödül alan işletmelerimiz de Türkiye’de kalitenin yaygınlaştırılması ve bir bilgi paylaşım platformu oluşturmak için çalışmalarda bulunmaktadırlar.

**Ulusal Kalite Hareketi:** Amaç, kalite kavramının toplumun tüm kesimlerine yaygınlaştırılmasının sağlanmasıdır.

**Özdeğerlendirme Faaliyetleri: Özdeğerlendirme,**bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir

**ULUSLARARASI KALITE GÜVENCE SISTEMLERI VE STANDARLARI**

**Kalite Güvencesi,**ürün yada hizmetin kalite için belirlenmiş gereklilikleri karşılamak amacıyla yeterli güveni sağlamasına yönelik olarak gerçekleştirilen planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür.

**ISO 9000 Kalite Güvence Standartları ve Özellikleri**

Kalite güvence standartları, müşterilerin istedikleri ürün veya hizmetlerin, her zaman için, onların istedikleri standartlarda sunulmasını amaçlar. Kalite standartları, doğru uygulandıkları taktirde, müşteri tatminini tam olarak sağlayacak ölçüde şekillendirilmiştir.

ISO 9000 Standartlarının dünya çapında yayılmasını kolaylaştıran üç faktör bulunmaktadır

**1. Müşteri baskısı:**Müşteriler, istek ve ihtiyaçlarının tam olarak, hızlı ve düşük maliyetle tatmin edilmesini isterler.

**2. Pazar baskısı:**İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için, müşterilerinin sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarını bilmek ve bunları tatmin etmeye yönelik çalışmalarda bulunmak zorundadır.

3.**Yasal zorunluluklar:**Özellikle 1 Ocak 1996’dan sonra, Gümrük Birliği kapsamında, Avrupa Birliğine ihracat yapmak isteyen üreticilerden ISO 9000 uygunluk belgesi istenmesi ve belgesi bulunmayan işletmelerden mal veya hizmet alınmayacak olması

ISO 9001 standardının, Toplam Kalite Yönetiminin de özünü oluşturan aşağıdaki sekiz temel yaklaşım üzerine kurulduğu görülmektedir

**1. Müşteri odaklılık:**Müşteri istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması.

**2. Liderlik:**Amaç birliği ve kalite kültürünün yaratılması.

**3. Çalışanların katılımı:**Çalışanların geliştirilmesi ve motive edilmesi.

**4. Süreç yaklaşımı:**Süreçlerin etkin yönetimi.

**5. Sistem yaklaşımı:**Karşılıklı ilişkilerin ve bağımlılıkların anlaşılması.

**6. Sürekli iyileştirme:**İşlerin yapılması için sürekli olarak daha iyi yöntemlerin araştırılması.

**7. Veri analizine dayalı gerçekçi karar alma:**Kararların verilerden elde edilen bilgilere dayalı olarak alınması.

**8. Karşılıklı fayda sağlamaya yönelik ilişkiler:**Başarılı olabilmek için, etkileşimde bulunulan tüm çevresel faktörlerin de başarılı olmasına inanmak

**ALTI SIGMA YAKLAŞIMI**

**ALTI SİGMA YAKLAŞIMI**

**Altı Sigma,**işletmenin bütününde hataları, maliyetleri, çevrim zamanını azaltmayı, verimliliği, kaliteyi artırmayı, israfları ortadan kaldırmayı ve değişkenlikten kurtulmayı hedefleyen bir felsefedir. Altı Sigma genel olarak mükemmelliği ifade etmektedir, sadece bitmiş parçada değil; örgütün tümünde, üretim süreçlerinde, hizmetlerinde ve idari işlerin hepsinde mükemmelliği yakalamaktır. Altı Sigma, müşterinin beklentilerine cevap vererek, mükemmelliği yakalamaya çalışan bir amaçtır.

Altı Sigma yaklaşımı, mükemmele ulaşma, müşteri tatmini sağlama, süreç iyileştirme, sıfır hataya ulaşma gibi hedeflerine, **değişkenliği**ortadan kaldırarak ulaşmaktadır

**Değişkenlik,**süreçlerin, dolayısıyla ürünlerin standart olmama hâli veya tekrarlanan süreçlerdeki farklılıklardır. Değişkenlik, başlangıç aşamasında ortadan kaldırılırsa, doğru iş doğru zamanda yapılmış olur ve daha sonra hata düzeltmek veya tanımlamak için ikinci bir sürece ihtiyaç kalmaz.

**İstatistiksel Ölçüm Aracı Olarak Altı Sigma**

Sigma (σ) notasyonu, istatistikte genellikle **standart sapma**yı temsil etmek için kullanılır. Sigma, belirli bir veriye ait birimlerin ortalamadan uzaklığını temel alan bir dağılma/saçılma ölçüsüdür. Standart sapmanın karesi varyans olarak adlandırılır. Varyans da standart sapma gibi bir dağılma ölçüsü olarak kullanılır.

**Standart Sapma:**Herhangi bir nesne ya da süreç grubu içindeki sapma, yayılma, farklılaşma (heterojenlik), değişkenlik veya tutarsızlık miktarının göstergesi, değişkenlik miktarını ölçen istatistiksel bir sembol ve süreçlerin ne kadar iyi olduğu hakkında bilgi veren bir ölçüm tekniğidir.

**Bir Vizyon ve Yönetim Stratejisi Olarak Altı Sigma**

**Yönetim Aracı Olarak Altı Sigma:**Altı Sigma’nın tüm süreçlerde bir ölçüm yöntemi olarak ele alınması, etkin ve yoğun bir eğitimle tüm çalışanların bu yöntemi planlı ve sistemli bir şekilde uygulaması, Altı Sigma’yı bir yönetim aracı haline getirmektedir.

Altı Sigma işletmesinin vizyonu aşağıdaki altı temayı işler

• **Müşteri odaklılık**

• **Verilere dayalı yönetim**

• **Süreç odaklılık**

• **Proaktif yönetim:**Sorunları ve değişikliği önceden gören davranış ve uygulamaları benimsemek, bulgu ve verileri kullanmak, hedeflere ilişkin fikirlerin sorgulanması demektir

• **Sınırsız işbirliği**

• **Mükemmele yöneliş, hataya hoşgörü**

**Altı Sigma TÖAİK İyileştirme Modeli**

Altı Sigma projelerinin ortak özellikleri, veriye dayalı olmalarıdır. Altı Sigma’da kullanılan süreç iyileştirme modeli TÖAİK (Tanımlama-Ölçme-Analiz-İyileştirme-Kontrol) olarak ifade edilen ve Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında PUKO Döngüsüne benzeyen modeldir. TÖAİK İyileştirme Modeli, 5 temel aşamadan oluşmaktadır

1.      Problem ve müşteri ihtiyaçlarının **tanımlanması**

2.      Hata oranlarının **ölçülmesi**ve prosesin mevcut durumunun dokümantasyonu

3.      Süreç verisinin **analiz**edilmesi ve süreç kapasitesinin belirlenmesi

4.      Sürecin **iyileştirilmesi**ve hata oranlarının ortadan kaldırılması

5.      Süreç performansının **kontrol**edilmesi ve iyileştirmenin sürekliliğinin sağlanması

**Altı Sigmanın Gelişimi**

Motorola 1987 yılında “Altı Sigma Kalite Programı” adını verdiği uzun dönemli kalite programını başlatmıştır.

**Türkiye’de Altı Sigma Uygulamaları**

Türkiye’de Altı Sigma uygulamalarının ilk örnekleri 1995 yılında, hisselerinin bir bölümü GE (General Electric)’ye ait olan TEİ (Tusaş Engine Industry)’de gerçekleşmiştir.

ÜNİTE 8 **SÜRDÜRÜLEBILIRLIK VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLAR**

**SÜRDÜREBİLİRLİK VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK**

Tanımı itibarıyla hem aktif hem de proaktif bir yapıya sahip olan sürdürülebilirlik kavramı; bir toplumun, ekosistemin ya da sürekliliği olan herhangi bir sistemin işlerini kesintisiz, bozulmadan ya da sistemin hayati bağı olan ana kaynaklara aşırı yüklenmeden devam ettirebilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır.

**Sürdürülebilir kalkınma** “gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanaklarından

ödün vermeksizin bugünün ihtiyaçlarını karşılayabilecek kalkınma” olarak tanımlanmaktadır.

**İŞLETME-TOPLUM İLİŞKİSİ**

Toplumsal yapının en önemli sacayaklarından biri olan işletmeler aynı zamanda toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabildiği ölçüde varlıklarını sürdürebilmektedir.

Günümüzde işletmeler artık yalnızca ekonomik varlık değildir. İşletmeler bir anlamda, ekonomik ve sosyal dönüşümün öncüleridir. İşletmeler, toplumun ekonomik kapasitesini artırmak ve yaşam kalitesini geliştirmek için kaynaklarını harekete geçirme ve bu kaynakları hem yaratıcı hem de etkin bir şekilde kullanma yükümlülüğüne sahiptir. Bu anlamda toplumun işletme faaliyetlerine onay vermesi sadece işletmenin ekonomik değer yaratmasını değil, aynı zamanda sosyal değer yaratmasını da gerektirmektedir.

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE KAPSAMI**

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, paydaşların istek ve beklentilerini göz önüne almanın yanında işletmelerin açıklık ve şeffaflığını içermektedir.

Dünya Sürdürebilir Kalkınma İş Konseyi (1999), kurumsal sosyal sorumluluğun başka bir tanımlamasını ortaya koymaktadır. Konseye göre kurumsal sosyal sorumluluk, yerel toplum ve tüm toplumun yanı sıra çalışan ve ailelerinin yaşam kalitelerini geliştirerek ekonomik gelişmeye katkı sağlayan ve etik davranan işletmeler tarafından yerine getirilen sorumluluktur.

Görüldüğü gibi kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik çok çeşitli tanımlamalar yapılmakta ve farklı misyonlar yüklenmektedir. Ancak tüm bu tanımlamaların özünde işletmelerin yaptıkları faaliyetlerin sorumluluklarını da taşımaları ve bu faaliyetlerin doğurduğu sonuçları takip etmelerinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik tanımlamalara bakıldığında kavramın dinamik bir yapıya sahip olduğu görülmektedir kurumsal sosyal sorumluluğu son yıllarda önemli kılan faktörlerden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1.Globalleşmeyle birlikte işletmelerin özellikle uluslararası alanda sermaye, nitelikli işgören ve yerel toplumlarda faaliyet gösterme lisansı almak gibi birçok alanda mücadele etmesi gerekmektedir

2. Kurumsal yatırımcılarda artış olmaktadır. Kurumsal yatırımcılarda yaşanan artış, işletmeleri daha fazla hesap verilebilir ve daha şeffaf olmaya itmektedir

3. Günümüzde müşteriler giderek daha duyarlı ve daha bilinçli hâle gelmektedir

4. Nitelikli, güçlendirilmiş çalışanların artması, eski yönetsel yapılanmaların yavaş yavaş ortadan kalkmasına ve sendikaların gücünün azalmasına yol açmaktadır.

5. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, işletme-paydaş ilişkisinin değişmesine etki eden faktörlerdendir

6. İşletmenin toplumdaki olumlu ve olumsuz etkileri daha fazla bilinir hâle gelmektedir

7. İşletmeler, sürdürülebilir bir çevre ve toplumun refahına yönelik çalışmalarda bulunmalarının aynı zamanda kendilerinin de yararına olduğunu görmekte ve bu tür faaliyetlerde bulunan işletmelerin sayısı artmaktadır.

8. Hükümetler, çalışanların ve tüketicilerin haklarını koruma, çevresel standartlar belirleme gibi yaptıkları düzenlemelerle sosyal açıdan daha duyarlı davranmakta ve toplumsal ihtiyaçları ve beklentileri desteklemektedir

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN BOYUTLARI**



**1.Ekonomik Sorumluluk:**Toplumdaki temel ekonomik birimler olan işletmelerin başlıca rolü, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ve istediği ürün ve hizmetleri üretmek ve bu süreçte uygun kârı elde etmektir

**2. Yasal Sorumluluk:** Yasal sorumluluk, asgari düzeyde de olsa kanunlara bağlılığı gerektirir. İşletmeler yalnızca temel kanunlara itaat etmez, aynı zamanda iş yeri güvenliği gibi ekonomik sorumlulukları iyileştirmeye yönelik kanun ve düzenlemelere de uymaktadırlar .Toplum, işletmenin yalnızca kâr amacına göre faaliyet göstermesini onaylamaz, aynı zamanda işletmenin faaliyet gösterirken belirlenen kanun ve yönetmeliklere uymasını bekler. İşletme ve toplum arasındaki bir “sosyal sözleşme” olarak işletmelerin kanun çerçevesinde ekonomik misyonunu sürdürmesi beklenir.

3.**Etik Sorumluluk:**Etik sorumluluklar, kanun hâline getirilmemesine rağmen toplum üyeleri tarafından beklenen veya yasaklanan faaliyet ve uygulamaları içermektedir. Etik sorumluluklar, paydaşların etik haklarını korumaya yönelik ve paydaşların bakış açısını yansıtan normları, standartları ve beklentileri temsil etmektedir.

**4.Gönüllü Sorumluluk:**Kurumsal gönüllülük; toplumun, işletmenin iyi kurumsal vatandaş olması beklentisine karşılık gerçekleştirilen kurumsal faaliyetleri kapsar. Gönüllü sorumluluk, insan refahı için aktif olarak faaliyet ve programlarda yer almayı gerektirir. Örneğin işletmenin sanata, eğitime ve topluma yönelik katkıları gönüllü sorumluluğa girmektedir.

**İŞLETMELERIN SOSYAL SORUMLULUKLARIN SINIRLARI**

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN SINIRLARI**



**1.Meşruluk:**Sosyal sorun bizim bir işimiz midir? Sosyal sorun işletmemizi ciddi şekilde etkiliyor mu? Sorunun çözümü bize olduğu kadar diğerlerinede yardımcı olabilir mi? Bu sorulara verilen evet cevabı, işletmenin sosyal bir sorumluluk faaliyetini ele almada meşru bir yükümlülüğe sahip olduğunu göstermektedir

**2.Maliyetler:**Her sosyal faaliyet, bir veya birden çok maliyeti beraberinde getirir. Bir işletmenin değerli bir hayır kurumu veya çalışanları için çocuk bakım merkezî kurmasına yönelik katkıları, yeni maliyetleri de beraberinde getirecektir

**3.Etkinlik:**Tüm işletme harcamaları gibi sosyal sorumluluk maliyetleri de potansiyel olarak işletmenin   etkinliğini azaltabilir ve işletmenin pazardaki rekabet etme kabiliyetini etkileyebilir

**4.Faaliyet Alanı ve Karmaşıklık:**Toplumun bazı sorunları, sosyal açıdan son derece duyarlı            işletme         veya birlikte faaliyet gösteren tüm işletmeler tarafından çözülecek kadar büyük, karmaşık ve köklüdür

**İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK**

**Başta BM** olmak üzere AB, OECD, Dünya Bankası gibi dünyanın önde gelen uluslar arası kuruluşları kurumsal sosyal sorumluluk kavramına önem vermektedirler. Çünkü sürdürülebilir bir ekonomik gelişme için işletmelerin faaliyet gösterdikleri ve etkin oldukları topluma ilişkin bilgi ve ilgilerini geliştirmeleri ve toplumun ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlı olmaları gerekmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilirliği açısından kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin hem kendisinin hem de toplumun günümüzdeki ve gelecekteki refahını çeşitli iş ve sosyal faaliyetlerle koruması ve geliştirmesine yönelik yükümlülüğü olarak görülmektedir.

1- Bütün işletmeler veya tek bir işletme için kurumsal sosyal sorumluluk formülü yoktur.

2-İşletme temelde kâr amacı güden ekonomik bir kurum olarak dikkate alınmalıdır.

3-İşletmeler, yol açtıkları olumsuz sosyal etkileri düzeltmekle sorumludur. Sorumluluk olmadan işletmenin gücü meşru değildir.

4-Kurumsal sosyal sorumluluk, işletme özelliğine göre değişebilmektedir. İşletmeler; büyüklüğüne, ürünlerine, stratejilerine, yerleşim yerlerine, paydaş gruplarının baskılarına, örgüt kültürüne, yönetsel değerlerine vs. göre değişmektedir.

5-Bir ülkedeki kamu politikasının genel yönü yöneticilere yol gösterebilmektedir.