

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (Total Quality Management)



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- TKY KAVRAMINI İLK OLARAK KULLANAN KİŞİ :
- FEIGENBAUM
- TOPLAM KALİTE KONTROL KİTABI (1961)

TKY Nedir

- Klasik yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern ve etkin yönetim anlayışının bugünkü adıdır.
- 2. Dünya savaşı sonrasında Japonya'da elde edilen başarıları, 70'li yılların sonunda, 80'li yılların başında kendilerine adapte etmek isteyen ABD firmalarının dünya çapında etki gösteren yeni bir yönetim akımına dönüşmüştür.

Miyauchi'ye göre: TKY

- Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan müşteri memnuniyeti yolu ile uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır.

Neden Toplam?

T

- **Tüm** çalışanların katılımı (Kalite herkesin sorumluluğundadır)
- Yapılan işlerin **tüm** yönleri
- **Tüm** müşteriler
- **Tüm** üretilen ürünler (mal ve hizmetler)

Neden Kalite?

K

- Kalite; müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve servisler sunmaktır

Neden Yönetim?

Y

- **Yönetimin** her konuda çalışanlara liderlik yapması
- Şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanması

ESKİ	YENİ
Kalite planlama	Kalite fonksiyonunun yayılması
Spesifik dizayn	Müşteri beklentilerine uygun dizayn
Umulabilen kalite anlayışı	Sürekli gelişme anlayışı
Üretimin katılması	Tüm fonksiyonları içermesi
Kalite departmanı kaliteden sorumlu	En alttan en üste kadar her departman kendi kalitesinden sorumlu

Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

Geleneksel Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetim
Fazla beklentisi olmayan müşteri	Her şeyi isteyen müşteri, fazla seçenek ve büyük rekabet
Aynı türden çok sayıda üretim	Müşteri isteklerine uygun, çok seçenekli esnek üretim
Eğitim düzeyi düşük, ucuz eleman	İşin gerektirdiği eğitime sahip, kalifiye eleman
Kontrolle dayalı kalite anlayışı	Hatanın oluşmasını önleyici yaklaşım
Yüksek maliyetli kaliteli ürünler	Daha ucuz ve daha yüksek kalitede ürünler

Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

Geleneksel Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetim
Optimum stokla çalışma	Sıfır stokla çalışma hedefi
Kabul edilebilir hata düzeyi	Sıfır hataya ulaşma hedefi
Kabul edilebilir nitelik limitleri arasında üretim	Hedeflenen değerlere uygun üretim
Oltaya çıkan sorunlara çözüm geliştiren bir yönetim anlayışı	Olası sorunları düşünüp, bunların oluşmasını engellemeye yönelik çalışma

Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

Geleneksel Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetim
Uzmanlaşmaya dayalı sistem geliştirme	Kurumlar arası işbirliği ile sistem geliştirme
Birimler arası ayrımlara dayanan organizasyonlar	Birimlerin işbirliğine dayanan organizasyonlar
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon sistemleri	Cesaretlendirme, takdir ve ödüllendirmeye dayanan motivasyon sistemleri
Pazarlıkve kontrolle dayalı tedarikçi ilişkileri	Karşılıklı güvene ve anlayışa dayanan ortak iyileştirme projelerinin yapıldığı tedarikçi ortaklığı

Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

Geleneksel Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetim
Kısa sürede yüksek kar amaçlayan yaklaşım	Uzun vadede var olma ve kazanç sürekliliğinin sağlanması
Yeni ürünlerin AR-GE ve pazarlama birimlerince geliştirilmesi	Tüm birimlerin ürün geliştirme sürecine katılması
"İşi en iyi bilen o işi yönetendir" anlayışı	"İşi en iyi bilen o işi yapandır" anlayışı
Tecrübe ve inisiyatifte dayanan yönetim anlayışı	Ölçüm sonuçları ve verilerin analizine dayanan yönetim anlayışı

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- **TKY** için müşteri memnuniyeti kardan önce gelmektedir, bu yöntemde;
 - insan,
 - süreç,
 - müşteri ve
 - sürekli geliştirme
- 4 temel unsurdur ve birbirleri ile sürekli bir ilişki halindedirler.

TKY'nin esas amaçları

- Savurganlıkları önleme,
- Verimliliği ve kaliteyi arttırma
- Şikayetleri ortadan kaldırma
- Maliyetleri azaltarak eldeki kaynakların optimum kullanımını sağlama
- İşlem zamanını kısaltma ve
- Gelişmelerin sürekli izlenerek örgütsel faaliyetlere aktarılması gibi sıralamak mümkündür.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

TKY BAŞLANGIÇ AŞAMASI

- Durum değerlendirme
- Gerçekleştirilen hedeflerin düzeyinin tanımlanması
- Uygun yapı kurulması
- Kalite geliştirme planının hazırlanması
- Kalite planı değerlendirme
- Çalışanların TKY eğitimi
- Gerekli altyapı hazırlanması
- Sistem ve sürecin test edilmesi
- Sistem ve süreçlerin uygulanması
- Periyodik izleme ve düzeltmeler
- Sürekli eğitim

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

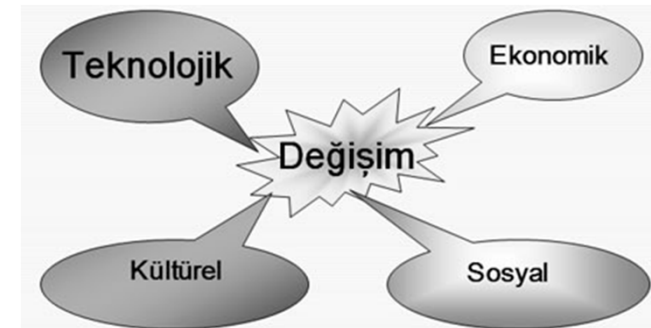
- TKY, ÖNCELİKLE BİR DÜŞÜNCE YAPISI DEĞİŞİKLİĞİNİ GEREKTİRİR. GÜNLÜK HAYATIN GELENEKSEL TUTUM VE YAKLAŞIMLARINDAN KURTULUP DEĞİŞİMİ BAŞLATMAYI GEREKTİRİR.

Değişime Kapalı Kurumlarda Davranış, Tutum:

- Daha önce denedik olmadı,
- Çok zaman alır,
- Çok masraflı olur,
- Yeni sistemler gerekir,
- Bunu burada yapamazsın, bizim tarzımız değil
- Doğru olabilir ama...

- O konuda bir yazı yaz,
- Belki sonra,
- Bütçemiz buna imkan vermiyor,
- Şu anda zamanımız yok, çok işimiz var,
- Eski köye yeni adet mi getireceksiniz?
- Biz böyle iyiyiz.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ



TKY'NİN İLKELERİ

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Müşteri odaklılık
- Karşılıklı fayda (kazan/kazan prensibi)
- Çalışanların katılımı
- Liderlik
- Süreç Yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme
- Karar vermede gerçekçi yaklaşım
- Yönetimde sistem yaklaşımı

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- **Müşteri odaklılık**
- Karşılıklı fayda (kazan/kazan prensibi)
- Çalışanların katılımı
- Liderlik
- Süreç Yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme
- Karar vermede gerçekçi yaklaşım
- Yönetimde sistem yaklaşımı

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ



Müşteriler ne ister?

- Özel İlgi
- Üretim ve Hizmette Güvenirlilik
- Hizmet ve Üretimde Çeşit Zenginliği
- Satış Sonrası İyi Servis
- Makul Fiyat
- Üstün Kalite
- Kolaylık
- Yenilik
- Konfor

MÜŞTERİ ODAKLILIK

- Müşteri odaklılık, koşulsuz müşteri memnuniyeti değil; doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru fiyat ile doğru teklifin yapılmasıdır

MÜŞTERİ ODAKLILIK

- Müşteriye hak ettiği düzeyde hizmet verilmesidir. Müşteri odaklı yapılarda her müşteri eşit değildir. Önce müşteri tanımının, sonra da iyi müşteri tanımının yapılması gerekir.



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- **MÜŞTERİ ODAKLILIK**
- Müşteri odaklılık, doğru ve kullanılabilen müşteri bilgilerinin tutulduğu ve doğru teklifin sunulmasını sağlayan bir altyapı; müşterilerin işlerini, sorunlarını kolayca gidermelerini sağlayan ve müşteri tecrübesi yönetimi ile oluşturulmuş süreçler; müşteri gruplarını (segmentleri) temsil eden segment yöneticilerinin ürün yönetiminde söz sahibi olduğu bir organizasyon yapısı ile gerçekleştirilebilir.

MÜŞTERİ ODAKLILIK

- Toplam kalite yönetiminde;
 - *iç müşteri* ve
 - *dış müşteri*
- olmak üzere 2 tip müşteri kavramı vardır.



MÜŞTERİ ODAKLILIK

- Şirketler değişik yöntemlerle müşterilerinin gereksinim ve beklentileri hakkında bilgi toplarlar ve bunları müşterilerinin memnuniyet düzeylerini ve aynı zamanda performanslarını ölçmek amacıyla kullanırlar.

MÜŞTERİ ODAKLILIK

- **Anketler:** Bunlar müşteriler hakkında bilgi toplamanın en kolay yollarıdır. Kapalı uçlu soruların yanı sıra açık uçlu bazı sorular da sorularak herhangi bir mal ya da hizmetle ilgili görüşler toplanır.

MÜŞTERİ ODAKLILIK

- **Odak gruplar:** Bir odak grup şirketin ürün ve hizmetleri hakkında sorulan soruları cevaplayan bireylerin (müşteri olan ve olmayan) bir araya getirilmesiyle oluşmuş bir paneldir.

MÜŞTERİ ODAKLILIK

- Hangi ürün/hizmetlerimizden hoşlanmıyorsunuz/ beğenmiyorsunuz?
- Karşılaştığınız problemler nelerdir?
- Eğer size imkan verilseydi, hizmetlerimizde ve/veya ürünlerimizde hangi değişiklikleri yapardınız?

MÜŞTERİ ODAKLILIK

- **Müşterilerle doğrudan ilişki kurmak:** Müşteri merkezli bir şirkette, üst yönetim genellikle müşterilerine kişisel ziyaretler gerçekleştirirler. Onların sorunlarını ve şikayetlerini birinci ağızdan ve çıplak gözle tespit etme imkanı bulurlar.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- **MÜŞTERİ ODAKLILIK**
- **Uygulama/ istihbarat bilgileri :** Satış personeli, tamir personeli, ürün pazarlamacı, telefon operatörü (santral memuru) gibi müşteriyle direkt olarak ilişki kuran personel görevleri sırasında müşterilerle diyalog kurarak onlardan gerçekten çok yararlı bilgiler elde edebilirler.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- **MÜŞTERİ ODAKLILIK**
- **Şikayet çalışması:** Bir yönüyle/ bir bakış açısına göre karşılaşılmak istenmeyen şikayetler müşteri bilgilerine erişmek konusunda anahtar bir kaynak olabilir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- **MÜŞTERİ ODAKLILIK**
- **Öneri sistemleri:** Çalışanlar ve müşterilerden elektronik veya yazılı ortamlarda alınan önerilerle ilgili sistemdir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Müşteri odaklılık
- **Karşılıklı fayda (kazan/kazan prensibi)**
- Çalışanların katılımı
- Liderlik
- Süreç Yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme
- Karar vermede gerçekçi yaklaşım
- Yönetimde sistem yaklaşımı

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

KARŞILIKLI FAYDA (KAZAN/KAZAN) İLKESİ

- **Kazan-Kaybet**
- **Kaybet-Kazan**
- **Kaybet-Kaybet**
- **Kazan**
- **Kazan-Kazan**
- **Kazan-Kazan ya da Anlaşma Yok**

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

KAZAN-KAYBET

Sen kaybedersen ben kazanacağım bu nedenle ne olursa olsun seni yeneceğim paradigmasıdır.



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

KAZAN-KAYBET

Sen kaybedersen ben kazanacağım bu nedenle ne olursa olsun seni yeneceğim paradigmasıdır.



ÖZELLİKLERİ

Yaygın bir düşünce yapısıdır.

Benim istediğim olur senin istediğin olmaz düşüncesine sahip otoriter yaklaşımdır.

Bu paradigmaya sahip insanlar; kazanmak için konularını, güçlerini, unvanlarını, varlıklarını ve kişiliklerini kullanırlar.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

KAYBET-KAZAN

Kazan- Kaybet yaklaşımından daha kötüdür. Her zaman ezilirim düşünce yapısının sonucudur.



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

KAYBET-KAYBET

Eğer ben düşersem, sen de benimle birlikte düşeceksin.



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

KAZAN

Ben kazandığım sürece senin kaybetmen ya da kazanman benim için önemli değil.



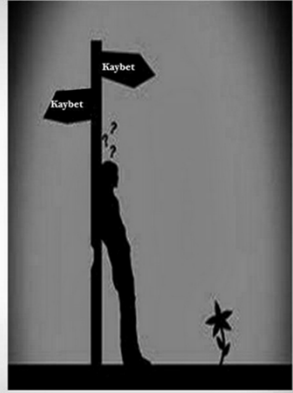
TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Kazan-Kaybet
- Kaybet-Kazan
- Kaybet- Kaybet
- Kazan

Paradigmalarına dayalı etkileşim türleri uzun vadede

KAYBET-KAYBET

olarak sonuçlanır.



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

KAZAN-KAZAN

İkimiz için de yararlı ve tatmin edici bir çözüm bulalım.



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Müşteri odaklılık
- Karşılıklı fayda (kazan/kazan prensibi)
- **Çalışanların katılımı**
- Liderlik
- Süreç Yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme
- Karar vermede gerçekçi yaklaşım
- Yönetimde sistem yaklaşımı

ÇALIŞANLARIN KATILIMI

- TKY'nin başlıca amaçların birisi de çalışanlarını tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmaktır.
- TKY'de takım çalışmasının hedefi üstün düşünmesi, astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef her kademedeki çalışan için hem "düşünmenin" hem de "uygulamanın" birleştirilmesidir.

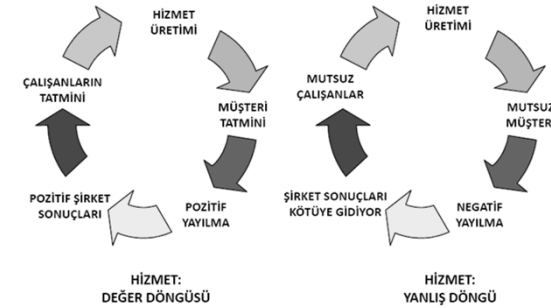
ÇALIŞANLARIN KATILIMI

- “Bölümler arası engelleri yıkın.”

William Edwards Deming

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- ÇALIŞANLARIN KATILIMI
- Kuruluşun performansını geliştirmesinde en önemli faktör : İNSAN



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- ÇALIŞANLARIN KATILIMI
- Bir işin yapılması için gerekli makine ve malzemeyi rakipler dahil her kuruluş, bedeli karşılığında satın alabilir.

ÇALIŞANLARIN KATILIMI

Farkı yaratan; yaptığı işe

- deneyimini,
- şevkini ve
- yaratıcılığını
- katan insan unsurudur.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- ÇALIŞANLARIN KATILIMI
- *'Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter.*
Ishikawa

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Eğitim üst düzey yöneticilerden, ücretli personele kadar tüm organizasyon çalışanlarını kapsayacak şekilde verilmelidir. Böylece hem temel hedef ve politikalar çalışanlara benimsetilmiş olur, hem de TKY çalışmaları üst yönetimden başlayarak tabana kadar yayılmış olur.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Katılımcılığın olmadığı bir yönetim anlayışında çalışanlar daima kendilerinden isteneni yapmaya çalışır ve işin daha iyi yapılması için herhangi bir çaba sarf etmezler. Oysa katılımcılık sayesinde çalışanların tüm bilgi ve becerilerinden yararlanılarak, organizasyon içinde bölümlerin uyumlu bir şekilde çalışması sağlanır.

ÇALIŞANLARIN KATILIMI

Bireysel öneri sistemleri

- Firmanın ürün, hizmet veya süreçlerinin iyileştirilmesi ile ilgili olarak çalışanlar, kendi fikir ve düşüncelerini iletmeleri konusunda cesaretlendirilmelidirler. Bu amaçla da öneri sistemi ve öneri ödüllendirme sistemi kullanılmalıdır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- ÇALIŞANLARIN KATILIMI
- İyileştirme ekipleri
- Kalite çemberleri
- Öneri sistemleri
- FMEA çalışmaları

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

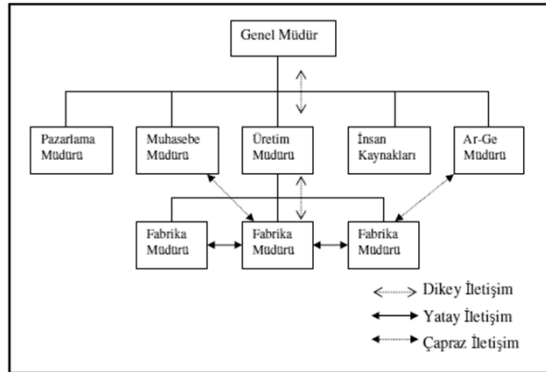
- Göç eden yaban kazlarının havada süzülürken "V" şeklinde bir formasyonla uçtuklarını görmüşsünüzdür...
- Bilim adamları kazların neden bu şekilde uçtuklarını araştırmışlar araştırma sonucunda şu verilere ulaşmışlar;



- V" şeklinde uçulduğunda, uçan her kuş kanat çırpıtığında, arkasındaki kuş için onu kaldıran bir hava akımı yaratıyormuş. Böylece "V" şeklinde bir formasyonda uçan kaz grubu, birbirlerinin kanat çırpışları sonucu ortaya çıkan hava akımını kullanarak uçuş menzillerini % 70 oranında uzatıyorlarmış. Yani tek başına gidebilecekleri maksimum yolu grup halinde neredeyse ikiye katlıyorlarmış.

- **Kıssadan Hisse: Belli bir hedefi olan ve buna ulaşmak için bir araya gelen insanlar, hedeflerine daha kolay ve çabuk erişirler.**
- **Kıssadan Hisse: Eğer kafamız bir kaz kadar çalışıyorsa, bizimle aynı yöne gidenlerle bilgi alışverişini ve işbirliğini sürekli kılarız.**

İletişim şart



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Müşteri odaklılık
- Karşılıklı fayda (kazan/kazan prensibi)
- Çalışanların katılımı
- **Liderlik**
- Süreç Yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme
- Karar vermede gerçekçi yaklaşım
- Yönetimde sistem yaklaşımı

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- **LİDERLİK**
- Başarılı bir toplam kalite uygulaması, üst yönetimin bu konuda kararlı ve ciddi olduğunu göstermesi ile başlar. Kalite geliştirme konusundaki başarıda yönetimin büyük sorumluluğu vardır. Üst yönetici TKY'nin her aşamasında faaliyetlere bizzat katılmalıdır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- **LİDERLİK**
- Yönetici, bir zaman dilimi içerisinde ve değişen çevre şartları altında, insan, sermaye, makine, araç, vb kaynakları belirli hedefler doğrultusunda uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve yöneten kişidir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- **LİDERLİK**
- Lider ise, bir kuruluşun amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve yöntem başlatan kişidir.

KLASİK YÖNETİCİ VE LİDER YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

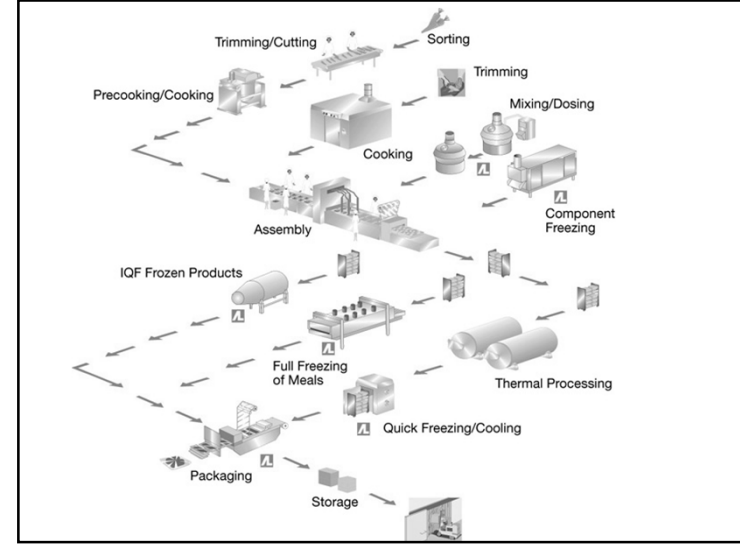
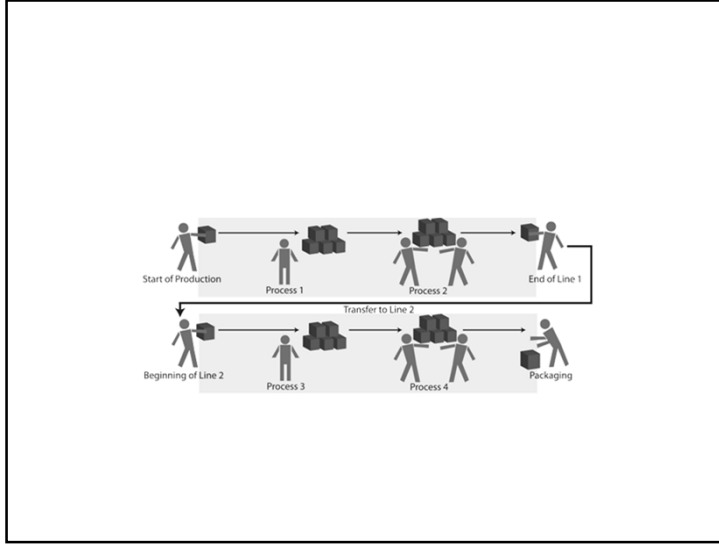
KLASİK YÖNETİCİ	LİDER YÖNETİCİ
Yönetir.	Yönlendiricidir.
Mevcut düzeni sürdürür.	Yenilik peşindedir.
Otoritesi statüsünden kaynaklanır.	Otoritesi kendisindedir.
Yetkileri kendisinde toplar.	Astlarını yetkilendirir.
İtaati vurgular.	Katılımı vurgular.
Planlara aşırı bağlıdır.	Alternatif yaklaşımlara açıktır.
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.	Yeni amaçlar ortaya atar.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Kontrolü vurgular.	Güveni esas alır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Müşteri odaklılık
- Karşılıklı fayda (kazan/kazan prensibi)
- Çalışanların katılımı
- Liderlik
- **Süreç Yaklaşımı**
- Sürekli iyileştirme
- Karar vermede gerçekçi yaklaşım
- Yönetimde sistem yaklaşımı

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- **SÜREÇ :**
- “Belirli bir dizi girdinin, kaynakların kullanılması ile gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunda müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüşümüdür.”



SÜREÇLERLE YÖNETİM

- Faaliyet ve ilgili kaynaklar süreç olarak yönetildiği zaman daha verimli bir hal almaktadır.
- Bu nedenle sonuca ulaşmak için süreç tarif edilmeli, süreci başlatan, çıktı, ekipman, insan, girdi, çevre, yöntem, sınırlar belirlenmeli, iç ve dış müşteriler, tedarikçiler ve diğer fayda sağlayanlar tanımlanmalıdır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Süreçlerle yönetimde amaç;

- iç müşteri ve
- tedarikçi

ilişisini oluşturarak, kuruluş içerisinde yapılan işlerin performansını arttırmaktır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- SÜREÇLERLE YÖNETİMDE, VERİLERE DAYANARAK KARAR VERMEK GEREKLİDİR. BUNUN İÇİN MÜMKÜN OLDUĞUNCA FAZLA VERİ ÜRETMEK GEREKİR.

Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz, geliştiremezsiniz.

ÖLÇÜLEBİLEN BÜYÜKLÜKLER

- VERİMLİLİK
- KAYIPLAR(AYARLAR, DURUŞLAR, FİRELER, VB)
- MALİYETLER
- MÜŞTERİLERİN MEMNUNİYETİ
- ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETİ
- LİDERLİĞİN ETKİNLİĞİ (Kurumsal Hedefler)
- SÜREÇLERİN PERFORMANSI (Hedeflenen Kriterler)
- İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİ
- SONUÇLAR (Ürün / Hizmet)

Süreç Yaklaşımın Basamakları(Proses)

- Süreçlerin belirlenmesi, tanımlanması
- Süreçlerin sıralamasını ve etkileşimlerinin belirlenmesi
- Süreçlerin operasyon ve kontrolü için kriter ve metotların sağlanması
- Süreçlerin operasyonu ve izlenmesi için gerekli kaynak ve bilginin mevcudiyetinin sağlanması
- Süreçlerin izlenmesi, ölçülmesi ve analiz edilmesi
- Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, planlanan sonuçlara ulaşabilmesi için gereken faaliyetlerin uygulanması

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Müşteri odaklılık
- Karşılıklı fayda (kazan/kazan prensibi)
- Çalışanların katılımı
- Liderlik
- Süreç Yaklaşımı
- **Sürekli iyileştirme**
- Karar vermede gerçekçi yaklaşım
- Yönetimde sistem yaklaşımı

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Günümüzün işletmeleri, artan rekabet şartları ile mücadele edebilmek için, faaliyetlerinin her safhasında sürekli iyileşme ilkesini uygulamak zorundadırlar.

Sürekli Gelişme Araçları

- Kalite Çemberleri
- PUKÖ Çevrimleri
- KAIZEN Uygulamaları

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- **SÜREKLİ İYİLEŞTİRME**
- Kaizen, işletmenin her kademesinde çalışan personelin sürekli katılımını ve çabasını gerektiren devamlı bir süreçtir. Bu yüzden ilk bakışta çarpıcı ve etkileyici değildir. Kaizenin etkisi yavaş yavaş ortaya çıkar.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- KAIZEN TEKNİKLERİ:
- 5S İLKESİ
- 7 İSTATİSTİK TEKNİK
- BÜYÜK KAYIP (MUDA)

KALİTE KONTROL VE STANDARDİZASYON

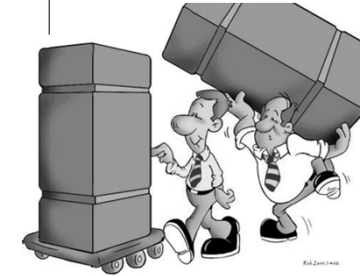
KAIZEN, JAPONCA ,
İYİYE DOĞRU
DEĞİŞİM ANLAMINA
GELİR.
KAIZEN'İN BAŞ
SLOGANI ŞUDUR :



EN İYİ, İYİNİN DÜŞMANIDIR.

KALİTE KONTROL VE STANDARDİZASYON

- Savaş sonrası Japonya, fakir düşmüş bir ülkediydi. İleri teknolojileri üretecek ya da satın alabilecek ekonomik güce sahip değildi. Bu gerçeğin yanında, Japon halkının gelenekleri ve yaşam tarzı da eklenince, Japonların küçük ama sık gelişme adımlarına dayanan Kaizen anlayışı ortaya çıktı.
- Bu felsefeyi ilk ortaya koyan kişi Masaaki Imai olarak bilinir.



KALİTE KONTROL VE STANDARDİZASYON

- *Kaizen*, belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik, çalışan, süreç, zaman ve teknolojide yavaş yavaş fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı maliyetlerde bir düşmeyi ifade eden bir kavramdır.
- Kaizen (*Sürekli İyileştirme*), sonuçlardan ziyade süreçlere yöneliktir. Çünkü, eğer sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa bu sonuçları ortaya çıkaran süreçler iyileştirilmelidir.

KALİTE KONTROL VE STANDARDİZASYON

Kaizen'in Amacı Nedir ?



KALİTE KONTROL VE STANDARDİZASYON

Kaizen Hayatımızın ve İşimizin bir parçasıdır !

Örnek:

Amerikan Havayolları, 1987 yılında maliyetleri düşürmek üzere bir çalışma başlatmış ve çalışma sonucunda yapılan iyileştirmelerden biri aşağıdaki gibi gelişmiştir.

- First-class sınıfında yapılan **inceleme** ve **gözlemlerde** yolcuların % 80'inin salata sunulan zeytinlerin hepsini yemediği tespit edilmiş ve salatalardan bir adet zeytin eksiltmek suretiyle, yıllık 40.000 USD kar elde edilmiştir.

KALİTE KONTROL VE STANDARDİZASYON

- KAIZEN ÇEŞİTLERİ :
- ÖNCE-SONRA KAIZEN
- KOBETSU KAIZEN

KALİTE KONTROL VE STANDARDİZASYON

- ÖNCE-SONRA KAIZEN
- BİREY ÖNCELİKLİ ÇALIŞMADIR.
- EKİP ÜYELERİ EN FAZLA 2 KİŞİDİR.
- TECRÜBE, GÖZLEM VE SAĞDUYUYA DAYANIR
- TÜM ALANLARA UYGULANIR.
- KISA SÜREDE SONUCA ULAŞIR.

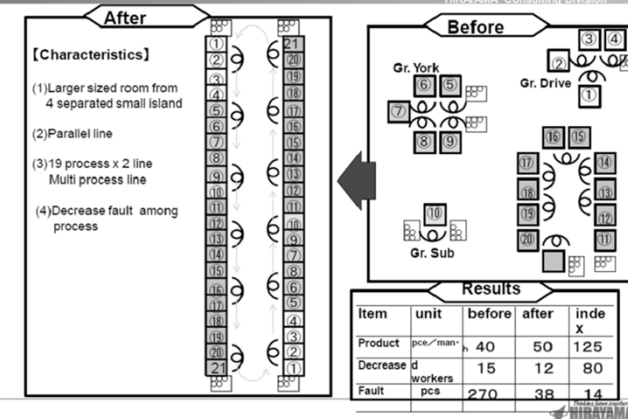
ÖNCE – SONRA KAIZEN

Ö/S KAIZEN NO	UYGULAMA TARİHİ	ÖNERİ NO										
BÖLÜM/TAKIM		ÖNERİYİ VEREN										
KAIZEN KONUSU		YAYGINLAŞTIRMA ve STANDARTLAŞTIRMA TARİHİ										
		YAYGINLAŞTIRMA ve STANDARTLAŞTIRMA SORUMLUSU										
Kaizen Öncesi		Kaizen Sonrası										
Kroki Şema ve/ya Fotoğraf		Kroki Şema ve/ya Fotoğraf										
KAIZEN KAZANÇLARI	İŞÇİLİK TASARRUFU	MAKİNA TASARRUFU	ALAN TASARRUFU	MALZEME TASARRUFU	ENERJİ TASARRUFU	KALİTE İYİLEŞTİRME	İŞ SAĞLIĞI ve GÜVENLÜĞÜ	İŞ KOLAYLIĞI/ ERGONOMİ	ÇEVRE İYİLEŞTİRME	TPM/Ö.B	DOKÜMANTASYON	DİĞER İYİLEŞTİRMELER
YILLIK TL KAZANÇ												

KALİTE KONTROL VE STANDARDİZASYON

- KOBETSU KAIZEN
- EKİP ÖNCELİKLİ ÇALIŞMADIR
- EKİP, EN AZ 3; EN FAZLA 5 KİŞİDEN OLUŞUR.
- 16 BÜYÜK KAYBI ELE ALIR
- VERİ TAKİBİ GEREKTİRİR
- ÖNCE VE SONRA GÖZLEM VE İNCELEME GEREKİR.
- UZUN SÜRELİ (3-6 AY) ÇALIŞMADIR.

5. Kaizen Sample=Large room



Title: PICU Linen Loss

Before
Due to the 50 lb capacity of our washers, we wash all three units' baby linen together making it difficult to identify what linen went back to which unit after processing.



After
Large mesh laundry wash bags were purchased to compile smaller units (PICU and NICU 3) laundry and then wash them together while still being sorted by unit. The white laundry bags follow the linen through the process to assure that the correct unit receives the linen they originally sent out.



The Effect

The appropriate linen goes to the correct unit eliminating calls from the units looking for lost linen. Time savings by no longer needing to sort linen.

Name/Team Members	Department	Date	Benefit and/or Cost Savings (Optional)
Margie / Pam	Env. Serv.	5/29/2012	Do not have to replace linen as often

4-2). TPS Kaizen sample= Foods company

Kaizen sample



Flow of lunch box



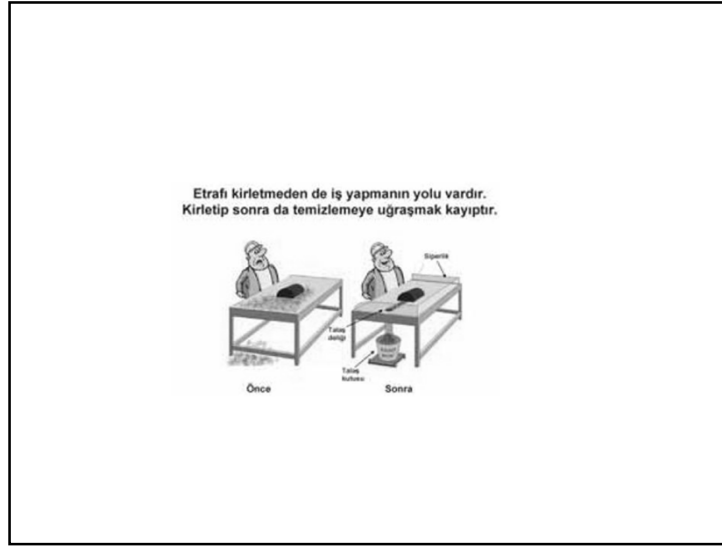
JIT Line in dining/kitchen



Smaller sized sauce pot



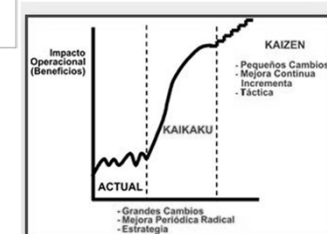
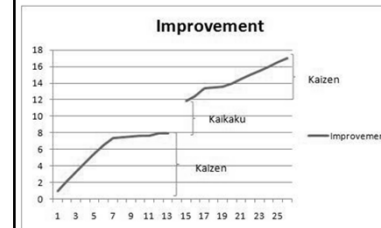
Automatic washing machine



KAIKAKU

- **Köklü Değişimler** olarak adlandırılabilen büyük çaplı dönüşüm hareketleridir.
- Birçok otomotiv fabrikasında Ağustos ayında yapılan 2-3 haftalık shut-down faaliyetlerinde birçok kaikaku yapılır. Bir bölgede otomasyon sistemine geçilmesi kaikaku'ya örnek gösterilebilir.
- - İşletim sistemlerindeki ya da programlardaki yamalar KAIZEN ise toplu güncelleştirmeler KAIKAKU'ya örnek verilebilir.

Kaikaku, "Sıçramalı Kaizen" olarak da bilinir



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Müşteri odaklılık
- Karşılıklı fayda (kazan/kazan prensibi)
- Çalışanların katılımı
- Liderlik
- Süreç Yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme
- **Karar vermede gerçekçi yaklaşım**
- Yönetimde sistem yaklaşımı

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Doğru kararlar almanın, doğru ve etkin işler yapmanın birinci şartı; gerçek bilgiye sahip olmaktır. Gerçek bilginin sistematik olarak kullanılması çalışmaların etkinliğini artırır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Etkin kararlar: Veri ve bilgilerin yapılan analizlerine dayanırlar. Şirketin bütün kademelerindeki yöneticiler şirketin hedeflerinin karşılanmasını sağlayacak şekilde şirketin yönüne etki edecek kararlar vermelidirler.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Hedeflere uygun ölçümler yapılması,
- Bilgi ve verilerin toplanması,
- Bilgi ve verilerin yeteri kadar doğru, güvenilir ve ulaşılabilir olması,
- Tecrübe ve inisiyatif ile dengelenmiş mantıklı analizlerin sonucunda karar verme ve faaliyet yapma.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Müşteri odaklılık
- Karşılıklı fayda (kazan/kazan prensibi)
- Çalışanların katılımı
- Liderlik
- Süreç Yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme
- Karar vermede gerçekçi yaklaşım
- **Yönetimde sistem yaklaşımı**

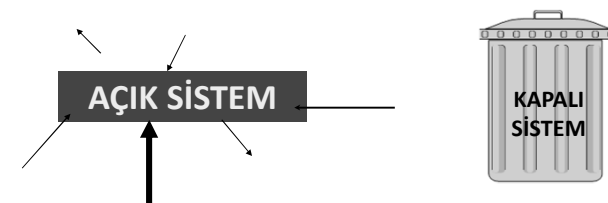
Sistem

- a) Belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan,
- b) Bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan,
- c) Bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, bir

bütün olarak tanımlamak mümkündür.

Doğadaki Yapı

Sistemler



Entropi nedir?

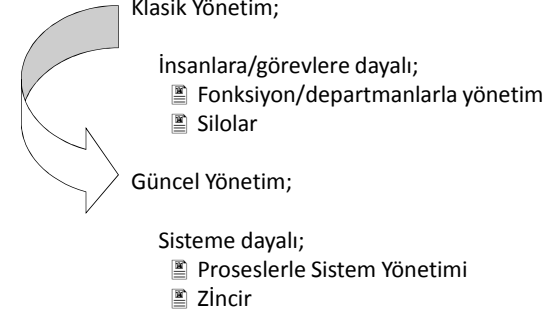
Değişen Bakış Açısı!

Hata / Problem / Farklılık

📄 sistem: %85-95
📄 insan: %15-5

Dr. Deming
Dr. Juran

Neden Proses Yönetimi!



Sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını tek tek incelemek kadar, bu olaylar arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin incelenmesinin önemini vurgulamıştır.

Sistem yaklaşımının aşamaları

- Müşterilerin ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını ve beklentilerinin tayini
- Kuruluşun kalite politika ve hedeflerinin oluşturulması
- Kalite hedeflerine ulaşmak için gerekli olan Süreç ve sorumlulukların tayini
- Kalite hedeflerine ulaşmak için gerekli olan kaynakların belirlenmesi ve sağlanması
- Her bir Sürecin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek için metotların oluşturulması
- Bu metotların her sürecin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek için uygulanması
- Uygunsuzlukları önlemek ve bunların sebeplerini yok etmek için araçların belirlenmesi
- Mevcut kalite yönetimi sisteminin sürekli iyileştirilmesi için bir prosesin oluşturulması ve uygulanması

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Kuruluşun etkinliğini , verimliliğini artırmak ve yönetim hedeflerine ulaşmak için;
- Bütün faaliyetler sistematik olarak proseslerle yönetilmelidir.
- Prosesler anlaşılmiş ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ



- Kalite gurularına göre hataların %85-%95'i sistem kaynaklıdır.

	Sistem	İnsan
Juran	85	15
Deming(1950-1970)	85	15
Deming(1986)	94	6
Ishikawa	95	5

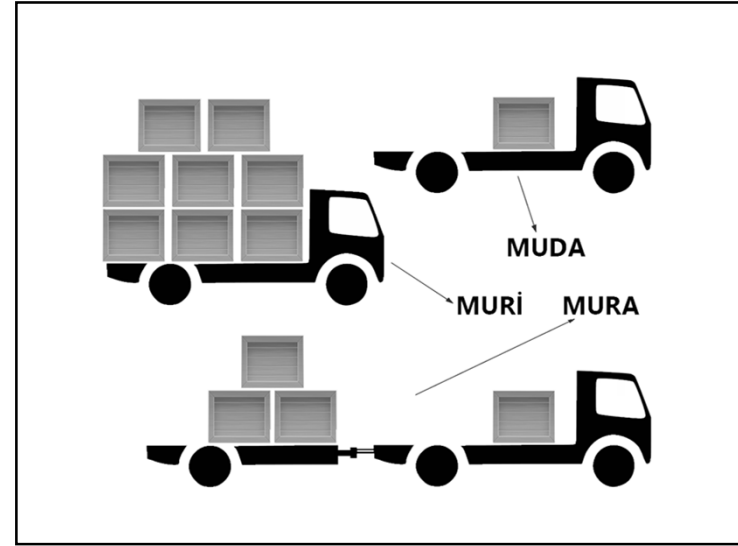
Hata kaynakları yüzde verileri

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

TKY NIN FAYDALARI

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- TKY NİN FAYDALARI
- Savurganlıkları önleme,
- Verimliliği arttırma,
- İletişimi arttırma
- Kaliteyi arttırma,
- Maliyetleri düşürme,
- İşlem zamanlarını kısaltma,
- Sürekli iyileştirme ve gelişme



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

TKY'NİN TEMEL UNSURLARI

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- TKY'NİN TEMEL UNSURLARI
- 1. İnsan
- 2. Sürekli gelişim
- 3. Tam katılım
- 4. Müşteri

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- TKY'NİN TEMEL UNSURLARI
- **1. İnsan**
- 2. Sürekli gelişim
- 3. Tam katılım
- 4. Müşteri

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Toplam kalite yönetimi bir sorumluluk anlayışını da beraberinde getirmektedir. Her şeyden önce bu sorumluluğu taşıyacak olanlar ise insanlardır. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi toplam kalite yönetimi felsefesi içinde önemli bir yere sahiptir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- TKY'NİN TEMEL UNSURLARI
- 1. İnsan
- **2. Sürekli gelişim**
- 3. Tam katılım
- 4. Müşteri

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Sürekli gelişim aşaması yani her yapının bir öncekinden daha iyi olmasına çalışılması planla-uygula-kontrol et ve düzelt süreci veya onun gelişmiş uygulamaları olarak tanımlanabilir. Sürekli gelişimde her zaman en iyiyi yakalamak arzusu TKY de hep bir ileri safhaya taşımaktadır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- TKY'NİN TEMEL UNSURLARI
- 1. İnsan
- 2. Sürekli gelişim
- **3. Tam katılım**
- 4. Müşteri

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Çalışanların tam katılımı, toplam kalite yönetimi felsefesine göre hedef belirleme, çözüm oluşturma ve karar verebilme sürecinde yer aldıkları, takım çalışması içinde ve üst yönetimin öncülüğünde tüm çalışanların aynı ortak gayeyi paylaşması anlamlarını taşır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- TKY'NİN TEMEL UNSURLARI
- 1. İnsan
- 2. Sürekli gelişim
- 3. Tam katılım
- **4. Müşteri**

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Müşteri odaklı yaklaşım toplam kalite yönetiminin aynı zamanda temel ilkelerindedir. Müşteriye bekledikleri değeri ulaştırabilmek toplam kalite yönetimine katılan tüm çalışanların ortak hedefini oluşturmaktadır.

TKY ADIMLARI



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

TKY DE BAŞARI İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- İşletmeyi, ürün üreten bir işletme kadar bilgi üreten bir sistem olarak da yönetmek
- Test ve kontrol verilerini, öncelikli bilgi kaynağı olarak kullanmak
- Bilgi ve zekâyı ilişkilendirmeyi olanaklı kılacak bir sistem kurmak

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Bilginin; zamanında, ilişkili, doğru ve taranabilir nitelikte olduğundan emin olmak
- Gelecekte ortaya çıkabilecek problemleri önlemek için «Bilgi» yi kullanmak
- Bir sorunu sabitleştirmek için, sürekli muayene veya test noktaları eklemek
- Sürekli gelişmeye ulaşmak ve süreci kontrol etmek

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Uygunluk yüzdesi gibi bir standart oranı oluşturmak
- Bir güvenilirlik standardı oluşturmak
- Kalite maliyetini öğrenmek
- Ürün ve sistem geliştirmek için ileri teknoloji kullanmak
- Ürünü müşteri beklentilerinin önüne geçirmek; ancak, bunun yanında maliyet düşüncesinden kopmamak

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Müşteriye yakın olmak
- Rekabeti bilmek amacıyla, diğer işletmelerle kıyaslamalar yapmak
- İnsanların kendini motive edebildiği bir ortam yaratmak

Misyon ve Vizyon

Misyon

- ***Su anki*** işletme faaliyetlerine odaklanır -- ***“biz kimiz ve ne yapıyoruz”***
 - Ürün ve hizmetlerimiz
 - Müşteri beklentilerini karşılayışımız
 - Teknolojimiz ve iş yapma becerimiz

Vizyon

- ***Firmanın geleceğine*** odaklanır-- ***“nereye gidiyoruz”***
 - Hangi pazarlarla ilgileniyoruz
 - Gelecekte nasıl bir teknoloji-ürün-müşteri odağı
 - Yönetim ne tür bir şirket oluşturmaya çalışıyor

Misyon

Misyonun İçeriği

- ❖ Örgütün varlık sebebi,
- ❖ Sahip olunan teknoloji,
- ❖ Paydaşlara taahhütler,
- ❖ Kamuoyu imajı,
- ❖ Ürünler ve hizmetler,
- ❖ Pazar ve müşteriler
- ❖ Örgütün felsefesini ve karakterini oluşturan temel ahlaki prensipler.

ARAS KARGO

Misyon

Sektörümüzde, teknolojiyi ve güçlü insan kaynağımızı entegre ettiğimiz yenilikçi iş modelleriyle, tüm paydaşlarımıza sürdürülebilir fayda sağlamak.

Vizyon

Mutluluğa adanmış gücüyle ve hizmetleriyle fark yaratarak, sektöründe ilk tercih edilen marka olmak



TOYOTA

Misyon

Paydaşlarımızdan aldığımız güç ile Türkiye otomobil pazarında 1 numaraya yükselmek ve toplumsal değer yaratmak

Vizyon

Paydaşlarımızın beklentilerini en üst düzeyde karşılayan, sevilen, güvenilen ve tercih edilen lider marka ve kurum olmak



ETİ KROM

Misyon

Küresel çapta yüksek kalitede ürünler ve çözümlerle sektörde mükemmeliyete öncülük etmektir.

Vizyon

Sektörde en yüksek standartları belirleyerek, en güvenilir tedarikçi olmaktır.

ASELSAN

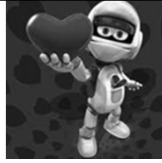
Misyon

Her türlü elektrik, elektronik, elektronik harp, haberleşme, mikrodalga, elektro-optik, güdüm, bilgisayar, bilişim, yazılım, kriptoloji ve güvenlik konularında Türk Silahlı Kuvvetleri'nin dışa bağımlılığını en aza indirecek; tüm müşterilerinin ihtiyaçlarını azami ölçüde karşılayacak ürün ve sistem çözümleri tasarlamak, geliştirmek, üretmek ve her koşulda devamlılığını sağlamaktır.

Vizyon

Yüksek, özgün ve milli teknolojik olanak ve yetenekleri yaratarak dünyanın en büyük elli savunma sanayi firmasından biri olmaktır.

ARÇELİK



Misyon

Müşterilerimize, hissedarlarımıza, çalışanlarımıza en yüksek faydayı sağlamak için çevre dostu, yenilikçi, güvenilir, teknolojik ve rekabetçi ürünleri sunarak, yaşanan her ortamdaki hava kalitesini yükseltmek.

Vizyon

İklimlendirme alanında ilk tercih olmak.

Hedefler

2012 – Ticari Klimada % 50 Pazar payı
2015 - \$1 Milyar Satış

Hedefler

- Belli performans noktalarına belli zamanda ulaşmayı amaçlar
- Ölçülebilir olarak ve zaman kısıtıyla ifade edilmeli
- Ne kadar, ne tür ve ne zaman performans? sorusuna cevap verir

Hedefler

- Ölçülebilir
- Belirgin
- Belli bir zamanda gerçekleştirilebilir
- Sonuç odaklı olarak oluşturulur.

örnekler

- İki yıl sonra pazar payımızı % 25'e çıkaracağız.
- Bir yıl sonra fire oranımızı % 50 azaltacağız.
- İki yıl içinde bütün orta kademe yöneticilerimizin en az bir yabancı dili akıcı olarak konuşmalarını sağlayacağız.

Türkiye'de TKY için Engeller

1. Üst yönetimin desteği ve liderliği ile ilgili sorunlar

- ❖ Yetki devrinde tereddütler
- ❖ TKY'yi kalite birimindeki personelin uğrasacağı bir iş "olarak görme
- ❖ Çalışanlar ile iletişim eksikliği
- ❖ Problemleri kendi başına çözmeye alışkanlığı
- ❖ Kısa vadeli kazanca öncelik verme
- ❖ TKY nedeniyle önemli elemanların küstürülerek kaybedileceği korkusu
- ❖ Orta yönetim direnci
- ❖ Kalite maliyetleri

Türkiye’de TKY için Engeller

2.Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar

- ❖ Çalışanların üst yönetime güvensizliği
- ❖ İletişim eksikliği
- ❖ Eski alışkanlıklar
- ❖ Sistem oturursa benim kıymetim düşer anlayışı
- ❖ Verimlilik ve üretim artarsa işten çıkarmalar başlar saplantısı
- ❖ Takım çalışmasına yatkın olmama
- ❖ Verilerle çalışma alışkanlığı olmaması
- ❖ Sendikanın, TKY çalışmalarına destek vermemesi

Türkiye’de TKY için Engeller

3. Dış faktörler

- ❖ Taşeron firmaların desteğindeki aksamalar
- ❖ Müşterilerin TKY çalışmalarına gereken desteği vermemesi

Türkiye’de TKY için Engeller

4.Altyapı ve kaynakların yetersizliği, mevcut sistemden kaynaklanan sorunlar

- ❖ Kamu kurumu olma
- ❖ Yetersiz personel ve altyapı
- ❖ Mevcut personel niteliklerinin yetersizliği
- ❖ Organizasyon yapısının çalışanları pasif davranmaya yöneltmesi
- ❖ Eğitimin yetersizliği
- ❖ Takım Çalışması Olmaması
- ❖ Prosesler/operasyonların tanımlanmış olmaması

ÖRNEK OLAY: LEZZET KONSERVELERİ

Lezzet Konserveleri A.Ş. Ülkemizin önde meyve-sebze konservesi,domates ve diğer salamura ürünleri imalatçısıdır. Bursa yakınlarındaki tesislerinde ileri teknoloji ve yüksek kalite standartları ile Lezzet Konserveleri A.Ş tüketici nezdinde de yüksek bir marka imajına sahipti.

Ürünler bazında değişmekle birlikte, Lezzet A.Ş.’nin toplam pazar payı rakip firmalara göre daha yüksekti. Özellikle domates salçası alanında yurtiçi pazar liderliğini elinde tutmaktaydı.

Firmanın pazarlama müdürü Müslim Sertoş, kendisine satış departmanından intikal eden raporların son birkaç aydır belirli bir konuya dikkat çektiğini farketmekteydi. Bu konu firmanın altı ay evvel piyasaya sürdüğü “üç kiloluk cam kavanoz domates salçası” ile ilgili şikayetlerden ibaretti. Satış teşkilatı söz konusu mamulün tüketiciye hitap etmediğini, satışların çok yavaş gittiğini belirtiyor ve “bu ürün bizim mamul gamımıza yakışmıyor; satışları aşağıya çekiyor!” şeklinde yakınıyorlardı. Bir başka önemli konu da, sözkonusu kavanozların, dükkanlarda rafa yerleştirilmesi ve kırılmadan muhafazası ile ilgili idi.

Gerçekten, pek çok market sahibi; "bu hantal ve insanın parmakları arasında kayıp düşen cam kavanozun nereden akıl edildiğini" sorar olmuşlardı. Hemen hergün kırılan salça şişeleri ve ilgili olarak yaşanan tatsızlıklar, perakendecileri şikayete sevk etmekte idi. Bütün bu değerlendirmelerde satış teşkilatı sürekli olarak fabrikayı suçlamakta ve onların piyasayı düşünmeden "adeta kafalarına göre imalat ve ambalajlama yaptıklarını" iddia etmekteydiler. Hatta Serttaş'ın dikkatini çeken bir paragraf aynen şöyleydi:

"... Anlaşıyor ki, mühendisler fabrikanın rahat atmosferinde ellerindeki imalat programından milim şaşmadan imalat yapmayı görev sanıyorlar, halbuki bizler fabrikanın dört duvar arası rahat atmosferinde değil, gözü açık tüketicinin ve talepkar dükkanların yanbaşımda mücadeleye veriyoruz. Unutmayalım ki satmayan mal, en kötü, en kalitesiz maldır!"

Müslim Serttaş, fabrika müdürü Hasan Domaç'ın ertesi gün şirket merkezine geleceğini öğrenince onunla konuşmaya karar verir. Ertesi gün gerçekleşen görüşmede, Domaç'ın konu ile ilgili aşağıda Sarf ettiği sözler ilginçtir:

"Satışçılar, ortalığı ayağa kaldırmaktan çok hoşlanıyorlar. Unutuyorlar ki biz olmasak ortada satılacak mal da bulamazlar. Cam kavanozlu salça meselesinde zerre kadar kabahatimiz yoktur. Bu ambalaja geçen yıl onlardan gelen talep üzerine, kısa zamanda geçtik. O zaman pazarı iyi okuyamadıysanız, suç şimdi bizim mi? İmalat programlarını birlikte hazırladığımızı bile ne çabuk unutuyoruz. Üstelik elimde üçyüzbün stok cam kavanoz var!.."

Müslim Serttaş meselenin en azından basit bir yapıda olmadığını, her iki tarafında kendine göre haklı argümanları olduğunu düşünüyordu.

SORULAR:

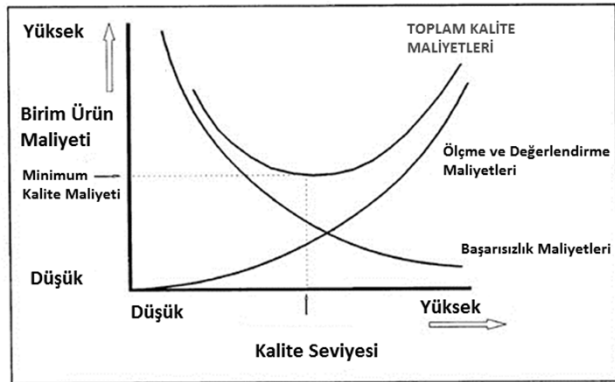
- BU OLAYI SATINALMA YÖNETİCİSİ OLARAK NASIL DEĞERLENDİRİSİNİZ ?
- İŞLETME İÇİN EN UYGUN SEÇENEK NEDİR ?
- SATINALMA, ÜRETİM VE PAZARLAMA BÖLÜMLERİ ARASINDA İLİŞKİLER NASIL OLMALI ?

KALİTE MALİYETLERİ

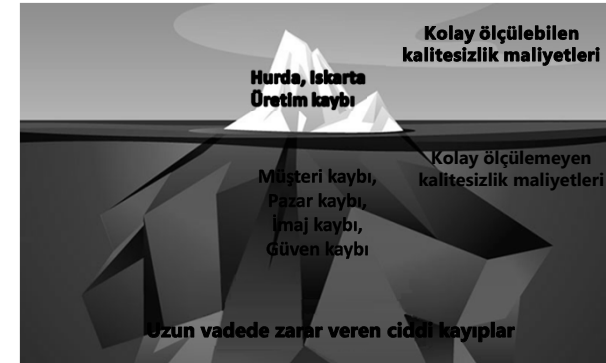
Kalite Maliyetleri

- Kaliteyi artırmak için yapılan çalışmalar sonucu önleme ve ölçme maliyetleri yükselmeye başlar. Kalite düzeyi ilerledikçe maliyet artışı hızlanır.
- Buna karşılık, kusurlu ürüne bağlı olan başarısızlık maliyeti kalite iyileştikçe azalır. Toplam "Kalite Maliyeti" iki eğrinin kesiştiği noktada en küçük değerini alır.

Kalite Maliyetleri (PAF Modeli)



Kalite Maliyetlerinin Buzdağı



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

• BAZI TKY SİSTEMLERİ

- KALİTE ÇEMBERİ
- KAIZEN
- ISO 9000
- ALTI SİGMA
- YALIN YÖNETİM

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- BENCHMARKİNG
- JIT
- TPM
- KANBAN
- CEDAC
- EFQM

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

ALTI SİGMA

6σ

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Altı Sigma, salt bir iyileştirme programı değildir.
- İyileştirme için iyileştirmeyi öngörmez. Müşteri tatmini arttırmak ve şekilde işletme karını arttırmak için stratejik problem çözme tekniklerini kullanır. Temel istatistik kavramlara dayalı etkin bir karar verme mekanizması ve disiplini sağlar. Çalışanlara iş yapma şekillerini nasıl iyileştirebileceklerini ve yeni performans düzeylerini nasıl koruyabileceklerini öğretir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

YALIN YÖNETİM

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ



TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

BENCHMARKING (KIYASLAMA)

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Örnek alınacak “referans noktası”nın belirlenmesi anlamına gelen benchmarking, *‘bir işletmenin rekabet gücünü yükseltmek için, başarılı performansa sahip başka işletmelerin, iş yapma tekniklerini incelemesi, kendi teknikleri ile kıyaslaması ve bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi işletmesinde uygulaması’* anlamına geliyor.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Benchmarking iş dünyasında rekabet avantajı sağlar. Benchmarking şirket içi aktiviteleri, prosesleri veya metodları diğer firmalarla karşılaştıran sürekli bir ölçümdür.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

JUST IN TIME (JIT) (TAM ZAMANLI ÜRETİM)(TZÜ)

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- TAICHI OHNO TARAFINDAN TOYOTA İÇİN GELİŞTİRİLEN ÜRETİM FELSEFESİDİR. ÜRETİM HATTI, DIŞ TALEBE BAĞLI OLARAK ÇEKME VEYA İTME (PULL_PUSH) PRENSİBİ İLE ÇALIŞMAKTADIR.

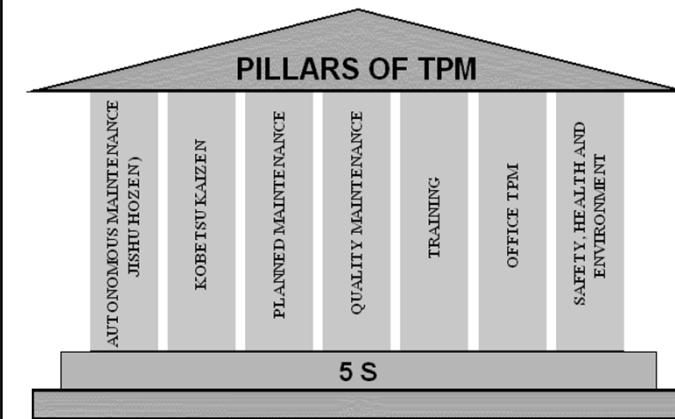
TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE (TPM) TOPLAM VERİMLİ BAKIM (TVB)

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- TPM, günlük üretim faaliyetlerin içerisinde , çalışanların tamamının katılımını gerektiren, otonom bakımı öngören, arızaları önleyen, ekipman etkinliğini en üst düzeye getiren bir bakım yaklaşımıdır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ



KALİTE ÖDÜLLERİ

TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

- Deming Ödülü
- Malcolm Baldrige Ödülü
- EFQM Kalite Mükemmellik Modeli
- KalDer/TÜSİAD – Ulusal Kalite Ödülü

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

- AVRUPA KALİTE VAKFI TARAFINDAN 1988 YILINDA 8 ÜLKE TARAFINDAN HAYATA GEÇİRİLEN BİR SİSTEMDİR.

- Ahmet COŞAN'ın sunusu temel alınarak çeşitli eklemelerle hazırlanmıştır.