



**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN
İŞLETMELERİN STRATEJİK YETENEKLERİNE KATKISI**

(DOKTORA TEZİ)

Mehmet CIRANOĞLU

BURSA 2016



**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN İŞLETMELERİN STRATEJİK YETENEKLERİNE KATKISI

(DOKTORA TEZİ)

Mehmet CIRANOĞLU

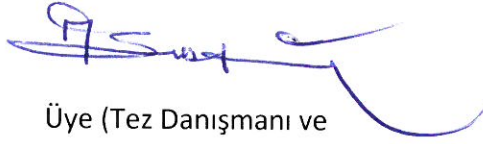
**Danışman:
Prof. Dr. İsmail EFİL**

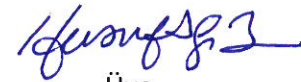
BURSA 2016

TEZ ONAY SAYFASI

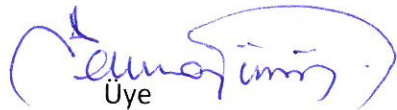
T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

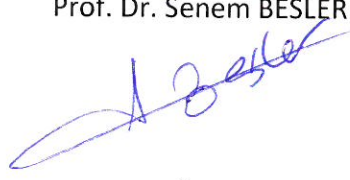
İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı'nda 711114003 numaralı Mehmet CIRANOĞLU'nun hazırladığı "EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN İŞLETMELERİN STRATEJİK YETENEKLERİNE KATKISI" konulu Doktora Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 20./10/ 2016 günü 17.30 - 18.30 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı (başarılı/başarısız) olduğuna oybirliği (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.


Üye (Tez Danışmanı ve
Sınav Komisyonu Başkanı)
Prof. Dr. İsmail EFİL


Üye
Prof. Dr. Yusuf ALPER

Üye
Prof. Dr. Senem BESLER


Üye
Doç. Dr. Senay YÜRÜR


Üye
Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ

20./10/ 2016

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ’NİN İŞLETMELERİN STRATEJİK YETENEKLERİNE KATKISI” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

20.10.2016

Adı Soyadı: Mehmet CIRANOĞLU

Öğrenci No: 711114003

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Doktora





SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 24/10/2016

Tez Başlığı / Konusu: EFQM Mükemmellik Modeli'nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ...270... sayfalık kısmına ilişkin, 24/10/2016. tarihinde şahsım tarafından *TURNITIN*.. adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 13 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

24.10.2016

Adı Soyadı:	Mehmet CIRANOĞLU
Öğrenci No:	711114003
Anabilim Dalı:	İşletme
Programı:	İşletme
Statüsü:	☐ Y.Lisans ☒ Doktora

Prof. Dr. İsmail EFİL
24.10.2016

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Mehmet Cıranoglu
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : İşletme
Tezin Niteliği : Doktora Tezi
Sayfa Sayısı : vxi + 288
Mezuniyet Tarihi : / / 2016
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. İsmail EFİL

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN İŞLETMELERİN STRATEJİK YETENEKLERİNE KATKISI

Japonya'nın ekonomik yükselişinin itici gücü olarak kabul edilen ve "görünürde" rekabet avantajı, sürdürülebilirlik gibi stratejik sonuçlara hizmet eden Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı ve bu kapsamda ele alınan modellerin stratejik katkı düzeylerinin gerçekte var olup olmadığı önemli bir tartışma konusudur.

Bu kapsamda, çalışmamızda, TKY anlayışı içinde ele alınan kalite modellerinden biri olan ve Avrupa'da ortaya çıkmış olan EFQM Mükemmellik Modeli üzerinden konu irdelenmiştir. EFQM'in iddiasına göre; uygun bir biçimde kullanıldığı takdirde, EFQM Mükemmellik Modeli, bir işletmenin kullandığı tüm yönetim araçlarının, amaçlanan stratejiyi gerçekleştiren bir sistem oluşturmasını güvence altına alır.

Teoride var olduğu iddia edilen bu katkının pratikte var olup olmadığını anlamak için bugüne kadar bu model kapsamında Bursa'da ödül almış toplam 15 işletmeden 12'si ile görüşülmüş ve modelin toplam 119 önermesi içinden stratejik içerikli olduğu tespit edilen 58 önermesi bu işletmelere tek tek sorulmuş ve çeşitli başka verilerle de bulgular zenginleştirilmiştir. Sonuç olarak bir yol haritası olarak kabul gören EFQM Mükemmellik Modeli'nin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısı iddia edilenin aksine düşük çıkmıştır. Bu sonucun da Modeli pratik sonuçları üzerinden araştıran çalışmaların sonuçları ile örtüştüğü görülmüştür.

Anahtar Sözcükler:

TKY EFQM Mükemmellik Modeli Stratejik yetenek Kalite ödülleri

ABSTRACT

Name and Surname : Mehmet Ciranoğlu
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Business Administration
Degree Awarded : PhD
Page Number : vxi + 288
Degree Date : / / 2016
Supervisor (s) : Prof. Dr. İsmail EFİL

THE CONTRIBUTION OF EFQM EXCELLENCE MODEL TO ORGANIZATIONS' STRATEGIC CAPABILITY

Whether the exist of the strategic contribution level of the total quality management (TQM) concept and the models in this concept which are considered to be the driving force of the economic upswing of Japan and ensure 'apparently' some strategic outcomes as sustainability or competitive advantage is an important subject of discussion.

In this context, the present study discussed the subject on EFQM Excellence Model which is accepted in TQM concept and emerged in Europe. According to the claim of efqm; If used appropriately, EFQM Excellence Model guarantees the creation of a system that performs the intended strategy for all management tools.

In order to understand this contribution that claimed in theory whether there is in practice, we interviewed 12 of the total 15 companies have received awards/prizes within the scope of EFQM Excellence Model in Bursa and asked one by one 58 propositions which have strategic content in total 119 proposition of the Model. These findings also enhanced with a variety of other data. As a result, in contrast to the assertion of a roadmap, EFQM Excellence Model's contribution to the strategic capability of enterprises recognized as significantly lower. It has been shown that the results of our study coincide with the results of studies that search this Model by its practical results.

Keywords:

TQM EFQM Excellence Model Strategic capability Quality awards

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
İNTİHAL YAZILIM RAPORU.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar.....	xii
ŞEKİLLER.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

1. KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	5
1.1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Tarihsel Gelişimi.....	8
1.2. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi ve Yayılımı.....	12
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri ve Gerekliliği.....	12
2. DÜNYADAKİ BAŞLICA KALİTE ÖDÜL MODELLERİ.....	13
2.1. Deming Kalite Modeli.....	16
2.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli.....	18
2.3. EFQM Mükemmellik Modeli (EMM).....	21
3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ (EMM).....	21
3.1. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM).....	21
3.2. EFQM Mükemmellik Modeli Nedir?.....	22
3.3. EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Unsurları.....	22
3.3.1. Girdi Kriterleri.....	23
3.3.2. Sonuç Kriterleri.....	26
3.4. KALDER ve Ulusal Kalite Hareketi.....	26
3.5. Türkiye Mükemmellik Ödülü.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN STRATEJİK YETENEK İLE İLİŞKİSİ

1. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK YETENEK.....	29
1.1. Stratejik Yetenek Kavramı.....	29
1.2. Strateji ve Stratejik Yönetim.....	32
1.3. Stratejik Yönetimin Kapsamı.....	37
1.3.1. Stratejik Yönetim Okulları.....	37
1.3.2. Farklı Çalışma Alanlarından Stratejik Yönetim Tanımları.....	41
1.3.3. En Çok Atıf Yapılan Stratejik Yönetim Yazarları ve Tanımları.....	43
1.4. Stratejik Yönetimin Aşamaları (Stratejik Bağlam).....	45
1.4.1. Çevre Analizi.....	48
1.4.2. Strateji Oluşturma.....	49
1.4.3. Strateji Uygulama.....	49
1.4.4. Değerleme ve Kontrol.....	49
2. STRATEJİK YETENEĞİN EMM GİRDİ KRİTERLERİ İLE İLİŞKİSİ.....	50
2.1. Stratejik Yetenek – <i>Liderlik</i> Kriteri İlişkisi.....	51
2.2. <i>Strateji</i> Kriterinin Analizi.....	52
2.3. Kaynak Temelli Yaklaşım Kapsamında <i>Çalışanlar</i> Kriteri.....	54
2.4. Stratejik Yönetim Okulları Dikkate Alınarak <i>İşbirlikleri ve Kaynaklar</i> Kriteri ile <i>Süreç, Ürün ve Hizmetler</i> Kriterinin Değerlendirilmesi.....	56
3. STRATEJİK YÖNETİM AŞAMALARINDA GİRDİ KRİTERLERİNİN YERLERİ.....	57
3.1. Çevre Analizi Aşamasında Yer Alan Girdi Kriterleri.....	58
3.2. Strateji OluşturmaAşamasında Yer Alan Girdi Kriterleri.....	60
3.3. Strateji UygulamaAşamasında Yer Alan Girdi Kriterleri.....	62
3.4. Değerleme ve KontrolAşamasında Yer Alan Girdi Kriterleri.....	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN İŞLETMELERİN STRATEJİK
YETENEKLERİNE KATKISININ ARAŞTIRILMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	72
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	78
2.1. Amaçlı Örneklem Yöntemi.....	79
2.2. Ölçüt Örneklem Tekniği.....	79
3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	82
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	83
4.1. Sosyal Bilimlerde Meydana Gelen Paradigma Değişimi.....	83
4.2. Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	84
4.3. Görüşme Yöntemi.....	85
4.3.1. Görüşme Formu.....	87
4.3.2. Alternatif Sorular ve Sondalar (Probes) Hazırlama.....	87
4.3.3. Görüşme Verilerinin Kaydedilmesi.....	88
4.4. Betimsel Analiz.....	88
5. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİN SAĞLANMASI.....	90
5.1. Nitel Araştırmalarda Geçerlik.....	90
5.2. Nitel Araştırma Güvenirlik.....	94
6. BULGULAR.....	97
6.1. Kesişim Noktaları Matrisi.....	98
6.2. Performans Verileri.....	99
6.2.1. A İşletmesine Ait Performans Verileri.....	101
6.2.2. B İşletmesine Ait Performans Verileri.....	102
6.2.3. C İşletmesine Ait Performans Verileri.....	103
6.2.4. D İşletmesine Ait Performans Verileri.....	104
6.2.5. E İşletmesine Ait Performans Verileri.....	105
6.2.6. F İşletmesine Ait Performans Verileri.....	106
6.2.7. G İşletmesine Ait Performans Verileri.....	107
6.2.8. H İşletmesine Ait Performans Verileri.....	108
6.2.9. I İşletmesine Ait Performans Verileri.....	109

6.2.10. J İşletmesine Ait Performans Verileri.....	110
6.3. Stratejik Yönetim Aşamaları Kapsamında İfade Bazlı Bulgular.....	111
6.3.1. Çevre Analizi Aşamasında Yer Alan Bulgular.....	111
6.3.2. Strateji Oluşturma Aşamasında Yer Alan Bulgular.....	135
6.3.3. Strateji Uygulama Aşamasında Yer Alan Bulgular.....	182
6.3.4. Değerleme ve Kontrol Aşamasında Yer Alan Bulgular.....	218
6.4. İşletme Bazında Öncesi-Sonrası Değerlendirmesi Bulguları.....	232
6.5. Görüşülen Yöneticilerin Yaptıkları Genel Değerlendirmeler.....	235
6.5.1. A İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri.....	235
6.5.2. B İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri.....	235
6.5.3. C İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri.....	236
6.5.4. D İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri.....	236
6.5.5. E İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri.....	236
6.5.6. F İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri.....	236
6.5.7. G İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri.....	237
6.5.8. H İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri.....	237
6.5.9. I İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri.....	237
6.5.10. J İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri.....	237
6.5.11. K İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri.....	238
6.5.12. L İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri.....	238
SONUÇLAR.....	239
Görüşülen Yöneticilerin Genel Değerlendirmelerinden Çıkan Sonuçlar.....	239
Önerme Sayıları Üzerinden Ortaya Çıkan Sonuçlar.....	241
İşletmeler Açısından Çıkan Sonuçlar.....	244
Performans Verilerine Dönük Sonuçlar.....	247
Stratejik Yönetim Aşamalarına Dönük Sonuçlar.....	248
Çevre Analizi Aşamasına Dönük Sonuçlar.....	250
Strateji Oluşturma Aşamasına Dönük Sonuçlar.....	253
Strateji Uygulama Aşamasına Dönük Sonuçlar.....	256
Değerleme Ve Kontrol Aşamasına Dönük Sonuçlar.....	259
EFQM Mükemmellik Modeli'nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısına İlişkin Sonuçlar.....	261

ÖNERİLER.....	268
EFQM’e Öneriler.....	268
KalDer’e Öneriler.....	268
İşletmelere Öneriler.....	269
Araştırmacılara Öneriler.....	270
KAYNAKÇA.....	271
EKLER.....	279
Ek. 1: EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri.....	279
Ek. 2: Görüşme Formu.....	288
ÖZGEÇMİŞ.....	293

TABLÖLAR

Tablo 1	Mükemmellik Modellerinin Karşılaştırılması	15
Tablo 2	Malcolm Baldrige Modeli Kriterleri	20
Tablo 3	Türkiye Mükemmellik Ödülü Kategorileri	28
Tablo 4	Stratejik Yönetimle İlgili Belirli Tanımlar	35
Tablo 5	Stratejik Yönetim Okulları	41
Tablo 6	En Çok Atıf Alan Stratejik Yönetim Yazarları ve Aldıkları Atıf Sayıları	43
Tablo 7	Strateji Kriteri Alt Başlıkları	53
Tablo 8	Stratejik Bağlam (Stratejik Yönetimin Aşamaları)	57
Tablo 9	EFQM Mükemmellik Modeli ile Stratejik Bağlamın Kesişme Matrisi	67
Tablo 10	EFQM Mükemmellik Modeli ve Benzeri Modellerin Stratejik Katkılarına Dair Görüşler	73
Tablo 11	Araştırma Kapsamına Giren İşletmeler ve Genel Özellikleri	80
Tablo 12	Araştırma Kapsamına Giren İşletmeler, Aldıkları Ödüller ve Seneleri	81
Tablo 13	Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması	85
Tablo 14	EFQM Mükemmellik Modeli ile Stratejik Bağlam Matrisinde Her Bir Kesişme Noktasına Denk Düşen Önerme Sayıları (Kesişim Noktaları Matrisi)	99
Tablo 15 – Tablo 130 Tablo 131	Stratejik İçerikli 58 Önermeye Ait Değerlendirme ve Bulgular	112 -232
Tablo 132	Model Tarafından Değişim ve Gelişim Sağlanan Önermelerin İşletme Bazında Sayıları	233
Tablo 133	Girdi kriterlerinin Önerme Sayıları Üzerinden Hesaplanan Katkıları	241
Tablo 134	Stratejik Yönetim Aşamalarına Göre Modelden Sonra Değişen ve Gelişen “Önerme Sayıları Matrisi”	242
Tablo 135	İşletmelerin Aldıkları Ödüller/Belgeler ve Yıllar	245
Tablo 136	Ödül Türlerine Göre İşletmelerde Değişim Gerçekleşen Önerme Sayıları	247

ŞEKİLLER

Şekil.1	Sürekli Gelişme Çevrimi	9
Şekil.2	Yönetim ve Kalite Gelişim süreçlerinin bütünleşmesi/TKY'ye Varış	11
Şekil 3	Deming Kalite Modelinin Unsurları	18
Şekil 4	Malcolm Baldrige Kalite Modelinin Unsurları	19
Şekil 5	EFQM Mükemmellik Modelinin Unsurları	23
Şekil 6	Stratejik Yönetimin Aşamaları (Stratejik Bağlam)	47
Şekil 7	A İşletmesi Performans Verileri	101
Şekil 8	B İşletmesi Performans Verileri	102
Şekil 9	C İşletmesi Performans Verileri	103
Şekil 10	D İşletmesi Performans Verileri	104
Şekil 11	E İşletmesi Performans Verileri	105
Şekil 12	F İşletmesi Performans Verileri	106
Şekil 13	G İşletmesi Performans Verileri	107
Şekil 14	H İşletmesi Performans Verileri	108
Şekil 15	I İşletmesi Performans Verileri	109
Şekil 16	J İşletmesi Performans Verileri	110

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.g.e.	Adı geçen eser
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	Araştırma – Geliştirme
ASQ	Amerikan Kalite Derneği
B2B	İşletmeler arası ticaret
B2C	Nihai tüketiciye yapılan ticaret
BP	İş Planı
BSC	Dengeli Performans Karnesi
CAB	Çözüm Değerlendirme Komitesi
CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi
ÇMA	Çalışan Memnuniyeti Anketi
EFQM	Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
EMM	EFQM Mükemmellik Modeli
EMMA	Evsel Müşteri Memnuniyeti Anketi
EPDK	Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
EPKİS	Teknolojik Performans Değerlendirme Komitesi
ERP	Kurumsal Kaynak Planlama
GRC	Değişim ve Risk Yönetimi Prosedürü
IMF	Uluslararası Para Fonu
ISO	Uluslararası Standartlar Örgütü
IT	Bilişim Teknolojileri
İK	İnsan Kaynakları
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği
JIT	Tam zamanlı
JUSE	Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği
KALDER	Türkiye Kalite Derneği
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KPI	Anahtar Performans Göstergeleri
LTA	Kayıp Zamanlı Kaza
MB	Malcolm Baldrige
MEX	Bakımda Mükemmellik
Model	EFQM Mükemmellik Modeli
MTH	Müşteri Teknik Hizmetler
NIST	Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü
OHSAS	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
PEST	Politik-Ekonomik-Çevresel-Teknolojik
PLC	Programlanabilir Mantıksal Denetleyici
PPM	Milyonda bir hata
PRM	Proje Risk Yönetimi
QIT	Kalite Geliştirme Takımı

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
SLA	Hizmet Düzeyi Sözleşmesi
SMMA	Sanayi Müşteri Memnuniyeti Anketi
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
SUDER	Ambalajlı Su Üreticileri Derneği
SWOT	Güçlü-Zayıf yönler / Fırsatlar-Tehditler
SYO	Stratejik Yönetim Ofisi
TAYSAD	Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği
TFA	Toplam Fayda Anketi
TKK	Toplam Kalite Kontrol
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TMÖYK	Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu
TPM	Toplam Verimli Bakım
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
UIB	Uludağ İhracatçıları Birliği
UKH	Ulusal Kalite Hareketi
ÜR-GE	Ürün Geliştirme
WCM	Dünya Klasında Üretim
WPR	Çalışan Hakları

GİRİŞ

‘Sürdürülebilir rekabet’ kavramı kullanıldığında akla gelen ilk kavramlar arasında ‘strateji’ ve ‘kalite’ kavramları bulunmaktadır. Ortak bir paydada akla gelen bu kavramlar arasında nasıl bir ilişki vardır? Kalite yönetim modelleri tarafından genellikle ‘yazılı olarak’ var olduğu iddia edilen bu ilişkinin ‘uygulamada’ var olup olmadığı tartışılan bir konudur ve bu tezin amacı bu ilişkiyi araştırmaktır. Yönetim literatüründe bu ilişkinin varlığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır.

Michael Porter, 1996 yılında Harvard Business Rivew ‘da yayımlanan “Strateji Nedir?” makalesinde yukarıdaki tartışmanın kapısını aralamıştır:

Porter; “*Japonlar, 1970 ve 1980’lerde operasyon etkinliğinde küresel bir devrimi tetikleyerek toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme gibi uygulamalara öncülük ettiler. Bunun sonucunda, Japon imalatçılar yıllar boyunca ciddi maliyet ve kalite avantajlarından yararlandılar.*” diyerek toplam kalite uygulamaları ile Japonların bir takım uzun süreli rekabet avantajları yakaladıklarını ifade etmiştir¹. Modern stratejik düşüncenin ulaşmak istediği sonuçların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek ve ortalama üzerinde getiri sağlamak olarak tanımlandığı² stratejik yönetim anlayışı içinde ele alındığı takdirde Porter’ın bahsettiği Japon imalatçıların elde ettikleri avantajlar stratejik bir üstünlüğe işaret etmektedir. Aynı makalesinde Porter, toplam kalite uygulamalarının, özellikle Batı toplumlarında, her zaman uzun süreli sonuçlara gebe olmadığını, bunun en bariz sebeplerinden birinin de, en iyi uygulamaların hızla yaygınlaşmaları ve işletmeleri taklitçiliğe ve türdeşliğe sürüklemeleri olarak göstermektedir³.

Özen (2002)⁴ bu durumu açıklarken TKY’nin Japonya’dan ABD’ye transferinde istatistiki yanının törpülenerek retoriksel yanının öne çıkmasına atıf yapmakta ve ardından bu durumun TKY uygulamalarının içeriğini bulanıklaştırdığını söylemektedir.

¹ Michael Porter, “What Is Strategy?” *Harvard Business Review*, 74(6), 1996, s.1

² Hayri Ülgen, Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s.XII

³ Porter, a.g.e., 1996, s.1

⁴ Şükrü Özen, “Bağlam, Aktör, Söylem Ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin

Kueng ve Hakes, EFQM Mükemmellik Modelinin, en azından, işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarını ve bu avantajı sürdürmelerini sağlayan temel stratejik yeteneklerini tanımlamalarını sağlayacağını ileri sürmüşlerdir⁵. Hardjono ve arkadaşları ise “Mükemmele Ulaşmanın Yolları” adlı çalışmalarında aynı konuyu tartışmışlar ve kalite yönetiminin bir dizi tekniğe ve modele indirgenmesi durumunda istenen rekabetçi avantajı sağlayamayacağını ancak örgüt davranışına etki edecek şekilde sindirilerek (yumuşak geçişle) uygulanabildiği takdirde rekabet avantajı sağlayacak özgün bir kaynak oluşturacağı sonucuna varmışlardır⁶. Farklı bir çalışmada da Leonard ve McAdam, EFQM ve benzer kalite modellerinin strateji geliştirmenin aksine tamamen işletmelerin operasyonel uygulamalarına öncelik verdiklerini savunmuşlardır⁷.

Bu konuda kimi yazarlar aradaki farkın toplumların kültürel bağlamından kaynaklandığını kimileri ise kalite modellerinin algılanış ve ele alınış biçimindeki farklılıklardan kaynaklandığını öne sürmüş ve TKY anlayışı içerisinde uygulanan EFQM Mükemmellik Modeli ve benzerleri üzerinden çeşitli tezler savunmuşlardır. Araştırmamızın çıkış noktasını oluşturan bu tartışmaya dair farklı görüşlere üçüncü bölümde (Tablo 10) kapsamlı olarak yer verilecektir.

Sonuç olarak, günümüz işletmelerinin stratejik yeteneği, stratejik yönetim literatüründe oldukça önemli bir konu haline gelmekte⁸ ve ayrıca Kalite Yönetimi literatürü de kuruluşlara orta ve uzun vadede sürekli rekabet avantajı kazandıracak araç ve yaklaşımlar önermeye ve geliştirmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, her iki literatüre de katkı yapmaya çalışmaktadır. Bu kapsamda çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde TKY anlayışı, kalite modelleri ve EFQM Mükemmellik Modeli ele alınmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli ele alınırken, kalite kavramı, toplam kalite

Yayımlı Süreci”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 2002, s.82

⁵ Peter Kueng, “Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organizations”, *Total Quality Management*, 11(1), 2000, s.68

⁶ Teun Hardjono, Steven Have, Wouter Have, *Mükemmele Ulaşmanın Yolları*, European Commission. (Çev.:Entra Dil Hizmetleri), İstanbul, 1997, s.31

⁷ Denis Leonard, Rodney McAdam, “An Evaluative Framework for TQM Dynamics in Organisations”, *International Journal of Operations and Production Management*, 23(6), 2003, s.656-658

⁸ Balbastre Benavent, Canet Giner, “The Strategy Formation Process in the EFQM Excellence Model: A Critical Review and New Perspectives”, *Total Quality Management*, 22(7), 2011, s.736

anlayışı, dünyadaki başlıca uygulanan kalite ödöl modelleri ve kalite anlayışının Türkiye’deki serüveni anlatılmıştır. Teknik bir kontrol süreci olarak başlayan kalite anlayışının günümüzde geldiği noktanın pratikte en çok karşılık bulan şekli olan “kalite modelleri” ve bu modeller içinde Avrupa’ya entegre bir şekilde en yaygın hayat bulmuş olan EFQM Mükemmellik Modeli bu bölümde ele alınmıştır. Bütüncül bir yönetim anlayışını önceleyen ve stratejik kazanımlar sağladığını iddia eden bu Modelin araştırmamız için ne kadar uygun bir Model olduğu bu bölüm sonunda anlaşılacaktır.

İkinci bölümde stratejik yetenek kavramı ve stratejik yeteneğin EFQM Mükemmellik Modeli ile kesiştiği noktalar irdelenmiştir. Stratejik yetenek kavramı irdelenirken kavramın oturduğu ana yatak olarak stratejik yönetim anlayışı farklı yönleriyle ortaya konmuş ve çalışmanın önemli bir zemini olarak stratejik yönetimin aşamaları tek tek açıklanmıştır. Ardından Modelin önermeleri (alt kriterleri ile birlikte) ele alınarak stratejik yönetim aşamalarında (*çevre analizi – strateji oluşturma – strateji uygulama – değerlendirme ve kontrol*) denk düştükleri yerlere oturtularak kavramlar arasındaki ilişkiler teorik açıdan açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölüm tezimizin teorik açıdan omurgasını oluşturmaktadır çünkü bize göre stratejik yönetim anlayışı (dolayısıyla stratejik yetenek) konusu ne kadar iyi ve doğru anlaşılırsa Modelin katkısı da o kadar iyi ve doğru anlaşılacaktır. Bu yüzden bu bölümde özellikle stratejik yönetim konusu birçok farklı açıdan ele alınmış ve EFQM Mükemmellik Modeli’nin her bir girdi kriteri ile olan ilişkisi literatürden beslenerek ortaya konmuştur.

Üçüncü bölümde ise EFQM Mükemmellik Modeli’nin işletmelerin stratejik yeteneklerine bir katkısı olup olmadığı, varsa ne düzeyde olduğu gibi araştırmamızın ana konusuna dönük sorular cevapları aranmıştır. Araştırmamızda neden “nitel bir yöntem” kullanıldığı, belirlenen yöntemle elde edilen bulgular ve bu bulgular ışığında ortaya çıkan sonuçlar bu bölümde ele alınmıştır. Nitel yöntem kullanılmasının da sebebi olan “bir büyük ve karmaşık sistemin bir başka büyük ve karmaşık sisteme etkisi”nin araştırılıyor olmasından dolayı EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinden 58 ifade 12 işletme yöneticisi tarafından değerlendirildiği için her bir ifadenin ve işletmenin ayrı ayrı ele alınması gerekmiş ve bu bölüm detaylı ve uzun olmuştur. Ancak yine nitel araştırmaların doğası gereği konu geçerliliği yüksek bir şekilde ortaya konmuş ve araştırmanın başında sorulan aşağıdaki soruların cevaplarına ulaşılmıştır:

- ✓ EFQM Mükemmellik Modelini uygulamış ve ödül almış işletmelerin stratejik yetenek düzeyleri artar mı?
- ✓ EFQM Mükemmellik Modelini uygulamış ve ödül almış işletmelerin stratejik yetenek düzeylerindeki artış iş sonuçları performanslarına yansır mı?
- ✓ EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında verilen ödül/belge türleri ile işletmelerin stratejik yetenek düzeylerine sağlanan katkı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- ✓ EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının devamlılığı ile yönetimin devamlılığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Bu soruların cevaplarına ulaşabilmek için 1993 yılından günümüze kadar Türkiye’de EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında ödül/belge almış 139 işletmeden Bursa’da bulunan 15 tanesi örneklem olarak belirlenmiş ve 12 tanesinin yöneticileri ile görüşülebilmıştır.

Görüşmelerde EFQM Mükemmellik Modelinin 5 girdi kriteri altında bulunan toplam 119 önermeden/ifadeden (EK-2) stratejik içeriğe sahip olduğu belirlenen 58 önerme/ifade bu yöneticilere tek tek sorularak bu ifadelerde geçen önerilerle ilgili pratikte ne yaptıklarını söylemeleri ve bu söylemleri somut çıktılarla desteklemeleri istenmiştir.

İfadelerde geçen önerilerle ilgili pratikte yapılanların EFQM Mükemmellik Modeli uygulanmaya başlamadan önce işletmede var olup olmadıkları, var iseler ne yönde bir değişim geçirdikleri sorularının da ayrıca değerlendirilmesi istenmiştir.

Bunlarla birlikte yine EFQM Mükemmellik Modeli’nin öngördüğü performans (iş sonuçları) göstergelerinden 3 tanesi (ciro, üretim, müşteri memnuniyeti) dikkate alınarak işletmelerden bu göstergelerle ilgili hedeflerini tutturma oranları istenmiştir. Ödül/belge alınan yıl ile birlikte öncesindeki ve sonrasındaki 3’er yıla (toplam 7 yıla) ait veriler alınarak Modelin etkisinin iş sonuçlarına yansıtıp yansımadığı da irdelenmiştir. Bu kapsamda 12 işletmeden 10 tanesi verilerini paylaşmış ve sonuca bu veriler üzerinden gidilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Giriş kısmında bahsedildiği gibi çalışmamızda “*EFQM Mükemmellik Modeli’nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı*” araştırılacaktır. Yani çalışmanın üzerine inşa edileceği iki ana konu vardır: EFQM Mükemmellik Modeli ve Stratejik Yetenek. Bu bölümde TKY anlayışının ana çerçevesi çizilerek yaygın tüm kalite modelleri ve özellikle konumuz olan EFQM Mükemmellik Modeli ele alınacaktır.

1. KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

İster bireysel ve kurumsal, isterse ulusal ve evrensel düzeyde olsun, üretim ve hizmet sektörlerinde "kalite" kavramına olan ilgi bir tercihten çok bir zorunluluk haline gelmiştir. Başka bir deyişle, bu gün artık kalite, zorlu rekabet ortamında hem bireylerin, hem de kurumların var olmaları, başarılı ve refah düzeyi yüksek bir yaşam sürmelerinin olmazsa olmaz koşuludur⁹.

Aslında ‘kalite’ kavramı, insanoğlunun her tür etkinliğinde çok eski zamanlardan beri önem verdiği bir değerdir. Ancak o günlerde kalite anlayışı olmakla birlikte bugünkü gibi sistemli bir şekilde ele alınmamaktaydı. Günümüzde işletmelerin ister istemez içine girdikleri rekabet ortamı onları, ürünlerini sürekli geliştirmeye zorlamakta¹⁰ ve kaliteyi sistemli olarak ele almalarını gerektirmiştir. Bu süreçte, iletişim, bilgi işleme ve diğer teknolojilerdeki gelişmeler, globalleşme olarak ifade edilen coğrafi, siyasi ve ekonomik sınırların önemini kaybetmesi, Japonya'nın rekabet gücü yüksek bir ülke olarak ortaya çıkması ve rekabetin artması gibi faktörler oldukça etkili olmuştur¹¹.

⁹ KALDER - Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, *Eğitim Kurumları için TKY ve Özdeğerlendirme*, KalDer Yayınları No:32, İstanbul, 2002, s.11

¹⁰ KALDER - Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.13

¹¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Arıkan Basımevi, İstanbul, 2007, s.289

Bu faktörler, müşteri memnuniyetini sağlamayı öncelik haline getirmiştir. "Müşteri odaklı olmak", "koşulsuz müşteri memnuniyeti", "değer yaratma", "zaman bazında rekabet" gibi kavramlar işletmeleri kendi iç süreçlerine dönük birimler olmaktan çıkarak dışarıya, müşteriye dönük çalışan birimler haline getirmiştir. Dolayısıyla, tüm işletme faaliyet ve süreçleri ancak müşteri için bir değer yarattığı ölçüde anlamlı olmaya başlamış, bu değer merkezinde kalite kavramı yer almış¹² ve zamanla bu kavram daha sistemli olarak irdelenmiştir.

"Kalite" ne demektir? Literatür incelendiğinde görülmektedir ki kalite kavramının da değişik tanımları bulunmaktadır. ISO 8402, kalite kavramını "bir ürün ya da hizmetin, açıklanmış ya da örtülü ihtiyaçları karşılama kapasitesini etkileyen nitelik ve özelliklerin tümü" olarak tanımlar¹³. Yine genel kabul görmüş bir başka tanım ise: "Kalite, müşterilerin, mal ve hizmetlerden beklediklerinin karşılanması, hatta daha fazlasının verilmesidir"¹⁴. Yani özetle "kalite", merkezinde müşteri, beklenti ve tatmin olan algısal bir kavramdır.

1950'li ve 60'lı yıllarda Crosby, Deming, Feigenbaum, Duran ve Ishikawa başta olmak üzere çeşitli kişiler tarafından yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirler, globalleşme olarak tarif edilen ortamın da ortaya çıkması ile kalite konusunun geniş bir alanda tüm işletme faaliyetlerine yön veren bir felsefe haline gelmesine yardımcı olmuştur¹⁵.

Müşterinin referans noktası; gördüğü şeydir, yani malların ve hizmetlerin kendisidir. Bu malların ve hizmetlerin ardında yatan kuruluş onu ilk elden ilgilendirmez. Ancak vaka çalışmaları gösteriyor ki, kuruluşlar istenen mal ve hizmetleri sunabiliyorlarsa, bunun nedeni "iyi" bir organizasyona ve "doğru" politikalara sahip olmalarıdır¹⁶.

Juran, Ishikawa ve Deming gibi insanların bakış açısına göre, bir organizasyonun temel amacı, çevresindeki toplumun istikrarına katkıda bulunabilmek, müşteriye yararlı

¹² Koçel, a.g.e., s.289

¹³ Hardjono vd., a.g.e., s.16

¹⁴ Michael Hitt, Duane Ireland, Robert Hoskisson, *Strategic Management Concepts: Competitiveness and Globalization*, Mason, Ohio: Thomson South Western, 1995, s.11

¹⁵ Koçel, a.g.e., s.289

¹⁶ Hardjono vd., a.g.e., s.16

ürün ve hizmetler üretebilmek ve organizasyonun mensuplarına tatmin ve gelişme sağlayacak bir ortam oluşturabilmek için varlığını sürdürmektir¹⁷.

Zaten bu anlayışla, ismi geçen yazarların yapmış oldukları çalışmalar, konuyu istatistikî uygulamalardan ibaret olmaktan çıkarmış, tüm işletme çalışanlarının sorumluluğu haline getirmiştir. Hatta daha da ileri giderek kalite sadece üretimi gerçekleştiren işletmenin sorunu olmaktan çıkmış, nihai ürünün müşteriye ulaşmasına kadar tedarik zinciri üzerinde yer alan tüm işletmelerin sorunu ve sorumluluğu haline gelmiştir. Yani kalite olayı "teknik" bir uygulama olmaktan çıkarak bir "felsefe" haline dönüşmüştür¹⁸. Bu felsefe, kaliteyi yönetilmesi gereken bir unsur olarak ele almış ve zamanla kalite yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır.

Kalite yönetimini basitçe "genel yönetim fonksiyonunun, kalite politikasını belirleyen ve uygulayan yönü" olarak tanımlayabiliriz¹⁹. Kalite yönetimi uygulamasının hâkim tarzlarından biri ise Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak bilinmektedir²⁰.

Başta Japon kuruluşları olmak üzere birçok dünya kuruluşunun başarılarında temel faktör olan TKY, bir kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin ve bu süreçlerden oluşan ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine; bu ürün ve hizmetlerin sunulduğu iç ve dış müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanması ve aşılmasına yönelik bir yönetim biçimidir²¹.

Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi Toplam Kalite anlayışında klasik yaklaşımdan farklı olarak çalışanlar ve yöneticilerden beklenen rolde önemli bir değişim yaşanmaktadır. Yeni anlayışta, sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getiren ancak bunun yanında yaptığı işin daha verimli yapılması, iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünen ve belirlenmiş çeşitli sistematik katılım yöntemleri ile bu düşünce ve becerilerini sisteme katan yeni bir çalışan davranışı sergilenmesi gerekirken, yöneticiler için de çalışanları teşvik edici, katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanma ve sorumluluk almayı teşvik eden bir sistemi oluşturması önemli bir sorumluk haline gelmiştir²².

¹⁷ Hardjono vd., a.g.e., s.29

¹⁸ Koçel, a.g.e., s.288

¹⁹ Hardjono vd., a.g.e., s.16

²⁰ Michael Stahl, *Management: Total Quality in Global Environment*, Wiley, ABD, 1995, s.9

²¹ Kaan Soylu, Funda Soylu, Ahmet Suer, Özlem Suer, *TKY Sözlüğü*, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998, s.4

²² Erhan Küçüksüleymanoğlu, *Toplam Kalite Yönetiminde Stratejik Planlamanın Yeri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE, Bursa, 1999, s.36

Organizasyon içinde yeni bir kültür yaratmayı gerekli kılan TKY yalnızca bazı teknik prensiplerin uygulanmasıyla sonuç alınabilecek bir model değildir. TKY, öncelikle çalışanların yaratıcı enerjilerini devreye sokma, kalitenin tüm unsurlarında katılım ile insan kapasitesinden tam olarak yararlanma olgusudur. Teknikler ve yöntemler ise TKY'ye tam olarak ulaşmak için etkin araçlardır²³.

Bir "yönetme yöntemi" olan²⁴ TKY'nin temel kavramları şunlardır²⁵:

- a) Bireye değer veren ve yaşayan bir organizasyon oluşturmak,
- b) Gelişme düşüncesinden yeniyi bulma düşüncesine doğru hareket etmek,
- c) Performansta artış elde etmek için özdeğerlendirme yapmak,
- d) Daha iyi ürünler üretmek, teknoloji ve süreç metodolojisi ile global endüstri önderliğini yapmak.

TKY'nin diğer yönetim sistemlerinden en önemli farkı, 'her çeşit organizasyonu daha mükemmele götürebilme' iddiasında olan yönetim sistemleri içinde diğerlerine oranla çok daha yaygın bir kabul görmesidir. Bu kabulün altında yatan en önemli neden ise kurumların ihtiyaçlarını geleneksel yaklaşımdan çok farklı bir boyutta değerlendirerek bir sentez oluşturması ya da başka bir ifadeyle özellikleri her çeşit organizasyonun yapısına uyarlamaya uygun olan felsefesidir²⁶.

1.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Toplam Kalitenin en önemli temelleri Dr. Shewhart tarafından 1920'lerde atılmıştır. Shewhart'ın hataların bir kerede önlenemeyeceği ancak sürekli bir iyileştirme süreci ile azaltılabileceği ve ortadan kaldırılabilceği yönündeki yaklaşımı sonraları Shewhart Çevrimi diye anılan sürekli gelişme yöntemine yol açmıştır. Sürekli gelişme çevrimi Şekil.1' deki gibidir²⁷.

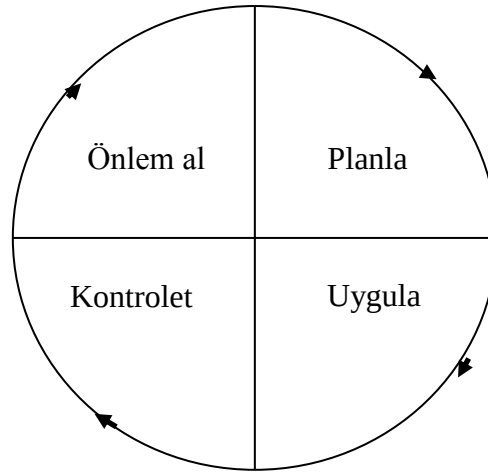
²³ KOÇ HOLDİNG SANAYİ GRUBU RAPORU, *Toplam Kalite*, İstanbul, 1998, s.6

²⁴ Özen, a.g.e., s.69

²⁵ Küçüksüleymanoğlu, a.g.e., s.37

²⁶ Küçüksüleymanoğlu, a.g.e., s.37

²⁷ İbrahim Kavrakoğlu, *Değişim ve Yaratıcılık*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s.



Şekil.1: Sürekli Gelişme Çevrimi

Toplam kalite konusunda Shewart'ın yaklaşımından sonra en önemli gelişmeler İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanmıştır. Başarıya çok ihtiyacı olan Japonların tüm dünyaya üstünlüklerini kabul ettirmek için tek yolları ekonomik savaştan galip çıkmak olmuş ve bu mücadelede en büyük yardımı yine ABD'den görmüşlerdir. Japonlar ABD'den Deming (1950), Juran (1954), Feigenbaum (1957), Drucker (1957) gibi kalite konusunda uzman bazı bilim adamlarını davet etmişlerdir²⁸.

Deming, Shewhart'tan öğrendiklerini Japonlara öğretmiş ve tepe yönetiminin önderliğini şart koşmuş, istatistiksel düşünme alışkanlığı edinmeyi, insana değer vermeyi ve kaliteyi tabana yaymayı öğütlemiştir. Juran, kalitenin bir sistem sorunu olduğunu ve sistemin de yönetimin sorumluluğu olduğunu göstererek kalitenin mutlaka planlanması gerektiğini belirtmiştir. "Toplam Kalite Kontrol (TKK)" ifadesini ilk kez kullanan Feigenbaum, kalitenin sadece kalite bölümünün işi olmadığını, herkesin kaliteden sorumlu olduğunu vurgularken Drucker ise Japonlara Amaçlara Göre Yönetimi anlatmış ve işletme üyelerinin hedeflerde birleşerek bir bütünlük içinde davranmalarını önermiştir²⁹.

Bu süre içinde Japonlar kendi bilim adamlarını ve teorisyenlerini yetiştirerek toplam kaliteyi yeni kavramlar ve yöntemlerle yorumlayıp zenginleştirmişlerdir. Bu kapsamda Prof. Ishikawa grup çalışmalarının yararlarını kanıtlarken, Taiichi Ohno sıfır stokla üretim diyebileceğimiz "Tam Zamanlı Üretim (JIT)" i geliştirmiş ve Toyota'da

²⁸Kavrakoğlu, a.g.e., s.14

²⁹Kavrakoğlu, a.g.e., s.14

uygulamıştır. Shigeo Shingo “Hata Önleyiciler (Poka Yoke)” kavramını geliştirerek uygulamış, Dr. Genichi Taguchi kaliteyi tasarım aşamasına indirmiş ve “Deney Tasarımı Yöntemi”ne yeni bir boyut kazandırmıştır³⁰. Tüm bu süreçler sonunda ise TKY anlayışı ortaya çıkmıştır.

ABD ve onun takipçisi olan Avrupa işletmelerinin Japonların kalite ve yönetim konusunda kaydettikleri bu aşamaları ve ulaştıkları noktaları anlamaları çok uzun yıllar sonra gerçekleşebilmiştir. TKY yaklaşımını kullanarak başarılı olan Japon işletmelerinin rekabet üstünlüğünü ele geçirmeleriyle ABD’ de 1970’ lerde başlayan ve 1980’lerde artan panik havası bu dönemde yavaş yavaş kaliteyi iş dünyasının ana teması haline getirmeye başlamıştır³¹.

Bugün ise TKY sadece kalite geliştirme amacıyla kullanılan bir yaklaşım olmaktan öte, firma kalitesini simgeleyen bir yönetim kontrol sistemi olarak kabul edilmektedir³². Geline nokta TKY anlayışını şu dört varsayıma dayandırmak mümkündür³³;

İlk varsayım ürün kalitesiyle ilgilidir: kaliteli bir ürünün organizasyon açısından maliyetinin kötü işçilikten daha düşük olduğu varsayılır.

İkinci varsayım insanlarla ilgilidir. Buna göre, çalışanlar yaptıkları işin kalitesini doğal olarak önemserler ve bu kaliteyi daha da yükseltebilmeleri için kendilerine gerekli araçlar ve eğitim sağlanmalı ve yönetim bu insanların fikirlerine kulak vermelidir.

Üçüncü varsayım organizasyonların, bölümleri arasında ileri derecede karşılıklı bağımlılık olan sistemler olduğunu ve sistem yaklaşımı içinde ele alınmaları gerektiğini söyler.

Dördüncü varsayım ise ürün kalitesinin son tahlilde üst yönetimin sorumluluğunda olduğunu, üst yönetimin ise bu sorumluluğu ancak başında olduğu organizasyonun üzerinde çalışarak yerine getirebileceğini ileri sürer.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)’nin özellikleri incelendiğinde yıllar önce geliştirilen yönetim teorilerinin dayandığı bilinen birçok tekniği, yöntemi ya da yaklaşımı günümüzün rekabet ortamının belirlediği ihtiyaçlar doğrultusunda birleştiren bir sentez

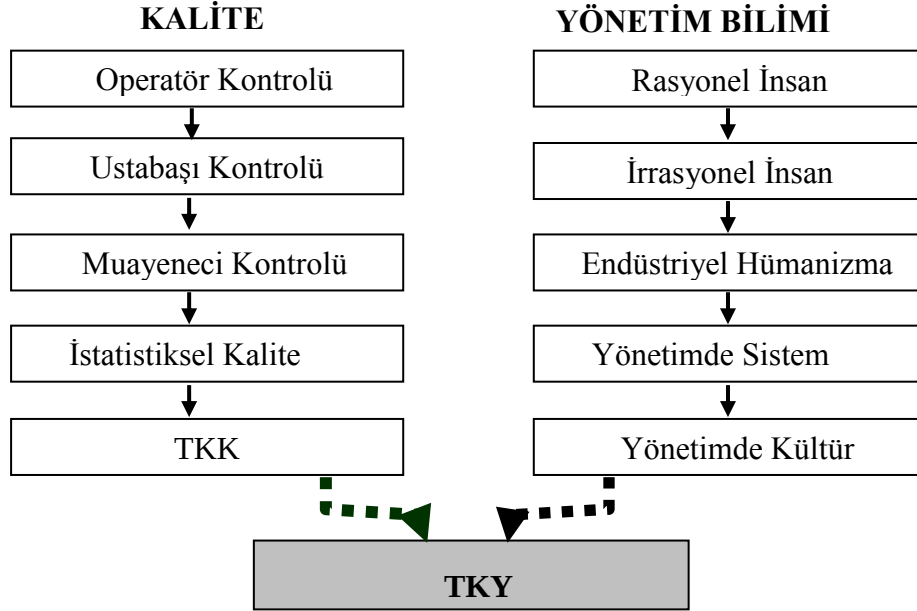
³⁰Kavrakoğlu, a.g.e., s.14

³¹Kavrakoğlu, a.g.e., s.15

³²Kavrakoğlu, a.g.e., s.15

³³Richard Hackman, Ruth Wageman, “Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues”, *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 1995, s.310-311

olduğu görülür³⁴. “Kalite Kontrol” ve “Yönetim” alanlarında ayrı ayrı yaşanan gelişmelerden ortaya çıkan bu sentez Şekil.2’de gösterilmektedir³⁵.



Şekil.2: Yönetim ve Kalite Gelişim süreçlerinin bütünleşmesi ve TKY'ye Varış

Sonuç olarak, müşteriye "daha ucuz", "daha kaliteli" ve "daha çabuk" mal/hizmet sunmak tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bunun için işletmelerin kendi iç işleyişlerini yeniden düzenlemeleri, bazı faaliyetlerini dışarıdan sağlama (outsourcing) yoluna gitmeleri, şebeke organizasyonları geliştirmeleri, JIT (Just In Time) uygulaması veya diğer stratejik birliktelikler oluşturmaları gibi uygulamalar yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bütün bu gelişmeler "Toplam Kalite Yönetimi" kavramı altında özetlenmiştir. Böylece kalite olayı bir istatistik uygulama olmaktan çıkmış, hedef ve strateji belirlemeden organizasyon yapısı belirlemeye; çalışanların davranışlarını belirlemeden iş yapma usullerini belirlemeye kadar geniş bir alanda etkili olan bir 'felsefe'ye dönüşmüştür³⁶.

³⁴ Kavrakoglu, a.g.e., s.15

³⁵ Gönül Yenersoy, *TKY: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım*. Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.42

³⁶ Koçel, a.g.e., s.289

1.2. TÜRKİYE’DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YAYILIMI

TKY Türkiye’de 1990’larda yayılmaya başlamıştır. Bunu sağlayan kurumsal bağlamın temel aktörleri uluslararası şirketler, danışmanlık şirketleri, medya, TÜSİAD ve KALDER olmuştur³⁷.

TÜSİAD içinde profesyonel yönetici kökenli TÜSİAD üyelerinin ve dönemin TSE başkanının yer aldığı bir Kalite Komisyonunun 1989 yılında kurulmasıyla başlayan kalite inisiyatifi, 1991 yılında, misyonunu "kalite bilincini yurt sathına yaymak" olarak tanımlayan bir sivil toplum örgütüne (KALDER) dönüşmesiyle kurumsallaşmıştır. Bu tarihten itibaren TÜSİAD ve KALDER, eğitim, yayın, kongre, ödül gibi mekanizmalarla TKY’ni yayma işlevini eşgüdümlü bir biçimde yürütmüşlerdir³⁸.

İş dünyası kaynaklı bu çabalar, işletmeler tarafından TKY anlayışının benimsenmesini ve yayılmasını hızlandırarak bu anlayışın sistemli bir şekilde hem özel hem de kamu sektöründe yerleşmesini sağlamıştır.

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TEMEL İLKELERİ VE GEREKLİLİĞİ

Edward Demings kalitenin iyi yönetilebilmesi için şu 14 ilkenin uygulanmasının şart olduğunu ileri sürmüştür³⁹.

- Bu felsefe en üst kademedен en alta kadar tüm mensuplar tarafından benimsenmelidir.
- Kalite analiz ve incelemelerinde istatistik teknikler kullanılmalıdır.
- İşletme faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerlendirilmemelidir.
- Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aranmalı ve iyileştirme yapılmalıdır.
- İş başında eğitim verilmelidir.
- Liderlik öğretilmeli, dikkat sadece rakamlara değil, kaliteye de kaydırılmalıdır.
- Korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenmelidir.
- Departmanlar, gruplar arasındaki bariyerler kalkmalıdır.

³⁷ Özen, a.g.e., s.48

³⁸ Özen, a.g.e., s.66

³⁹ Hitt vd., a.g.e., s.42

- Verimlilik artışı metot geliştirerek sağlanmalıdır.
- Rakamsal hedef koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir.
- Çalışanlara yaptığı ile övünme ve özdeşleşme imkânı vermeyen engeller kaldırılmalıdır.
- Herkesin kendisini geliştirmesi teşvik edilmelidir.
- Yönetim yukarıdaki değişiklikleri yapacak önlemler almalıdır.

Bunlara ilave olarak daha önce bahsi geçen ‘kalite çemberleri’, Pareto Analizi ve İlkesi (80/20 İlkesi), Balıkkılçığı (fishbone) diyagramları, sıfır hata, histogram dağılım diyagramları gibi kavram ve teknikler kalite olayının sistemli bir şekilde incelenmesine katkıda bulunmuştur⁴⁰. Tüm bu ilke, teknik ve kavramlar çerçevesinde anlaşılan ve uygulanan TKY uygulamalarından alınan sonuçlar aynı zamanda bize TKY’nin gerekliliğini de göstermektedir. Bu gerekliliğin pratik bir karşılığı olduğuna Hardjono ve arkadaşlarının araştırması örnek gösterilebilir.

Hardjono ve arkadaşları⁴¹; 35 işletmede TKY uygulamaları üzerine yaptıkları vaka analizlerinde, işletmelerin TKY yoluyla; iş performansını iyileştirmeyi, müşteri odaklılığın artırmayı, kültürü ve liderliği geliştirmeyi ve kolektif şuurun özendirilmesini başarabildiklerini tespit etmişlerdir.

2. DÜNYADAKİ BAŞLICA KALİTE ÖDÜL MODELLERİ

Dünya çapında ve Türkiye’de etkili olmuş olan TKY çalışmalarında çeşitli modeller esas alınarak başarılı olan kurumlara ödüller verilmektedir. Ödüllerin amacı tüm paydaşlara daha iyi bir dünya yaratmak ve zorlaşan rekabet koşullarında kurumu önce ayakta tutabilmek sonra üstünlük yakalamasını ve sürekli daha iyiye gidebilmesini sağlamaktır⁴².

Bütün dünyada ‘Toplam Kalite’ olgusunun önemini ve rekabetçi piyasa içinde ayakta kalabilmenin ön şartını vurgulamak gibi bir anlayışın yaygınlaşmasında önemli rol

⁴⁰ Koçel, a.g.e., s.289

⁴¹ Hardjono vd., a.g.e., s.96-97

⁴² Fatma Pakdil, “A Comparative Analysis of Deming Malcolm Baldrige and EFQM Quality Models”, *MPM Dergisi*, 2003/3, 2003, s.41

oynayan bu ödüller arasında en tanınmış olanları; Japonya’ da 1951 yılından bu yana verilen Deming Ödülü (Deming Prize), ABD’de 1987 yılından bu yana verilmekte olan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA- Malcolm Baldrige National Quality Award) ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından 1992 yılından bu yana verilmekte olan Mükemmellik Ödülü (Excellence Award)’ dür.

Kalite ödülleri; kalite stratejileri, kıyaslama ve en iyi uygulamaların işletmede gerçekleştirilmesi, özdeğerlemenin yapılması ve kurumsal performansta iyileşmenin sağlanması için modeller ve araçlar esas alınarak verilmektedir⁴³. Kalite modellerinin başlıca amacı, iş mükemmelliğini sağlamaktır⁴⁴.

Hemen hemen bütün mükemmellik modelleri, odaklanma düzeyleri farklı olmakla beraber; müşteri, toplum ve hissedarların hepsine birden odaklanmakta ve bunlara ait veriler, sonuçlarda yer almaktadır⁴⁵.

EFQM ve Baldrige modelleri özellikle son on yılda daha da popüler olmuştur. Bununla birlikte bu modellere üç temel konuda karşı eleştiri yapılmıştır. Birincisi; bu modellerin TKY'nin iyi bir sunumu olduğu ve aslında TKY'nin bizatihi kendisi olduğu yönündedir. Hâlbuki bu modeller, TKY'ni temel almakla birlikte klasik toplam kalite kavramından (kalitenin yönetimi) yola çıkılarak geliştirilmiş mükemmellik görüşünü (yönetimin kalitesi) yansıtır⁴⁶. İkincisi; bu modellerin ve genel olarak TKY'nin finansal sonuçlar üzerindeki etkisi üzerinedir. Bu konuda çelişkili çalışmalar vardır. Fakat kısa vadede olmasa bile uzun vadede finansal sonuçlar açısından olumlu semereleri olduğu görülmüştür⁴⁷. Bu modellere yöneltilen üçüncü eleştiri ise, sürdürülebilirlik, ortalamanın üstünde kârlılık gibi stratejik önceliklere yeterince destek olmadıkları yönündedir⁴⁸. Bizim çalışmamız da bu konu hakkında olacaktır.

⁴³ Robert Vokurka, Gary Stading, Jason Brazeal, “A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards”, *Quality Progress*, 33(8), 2000, s.41-42

⁴⁴ Pakdil, a.g.e., s.41

⁴⁵ Nooreha Husain, Mokhtar Abdullah, Fazli Idris, Ridzuan Sagir, “The Malaysian Total Performance Excellence Model: A Conceptual Framework”, *Total Quality Management*, 12 (7-8), 2001, s.929

⁴⁶ Dotun Adebajo, “TQM and Business Excellence: Is There Really a Conflict?”, *Measuring Business Excellence*, 5(3), 2001, s.39-40

⁴⁷ Mohamesd Zairi, Stephen Letza, John Oakland, “Does TQM Impact on Bottom-Line Results?” *The TQM Magazine*, 6(1), 1994, s.38

⁴⁸ Leonard ve McAdam, a.g.e., s.658 ; W.A. Taylor, Gillian Wright, “A Longitudinal Study of TQM Implementation: Factors Influencing Success and Failure” *The International Journal of Management Science*, Sayı: 31, 2003, s.106 ; Rodney McAdam, Edel O’neill, “Taking a Critical Perspective to the

Bu modellerin tamamında modern yönetim uygulamalarının ortak yönleri mevcuttur. Fakat özellikle amaçları ve kaliteyi tanımlama konularında ayrışmaktadırlar. Bu ortak yönler ile farklı yönler Tablo 1'de sunulmuştur⁴⁹.

Tablo 1: Mükemmellik Modellerinin Karşılaştırılması

Mükemmellik Modellerinin Ortak Olan Özellikleri

- Liderlik,
- Stratejik Planlama,
- Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi,
- İnsan Kaynakları Yönetimi,
- Süreç Performansına Odaklılık,
- Sürekli İyileştirme,
- Çıktı Performansına Odaklılık,
- Uygulamaları Paylaşma Gerekliliği,
- Coğrafi Bölgesellik.

Mükemmellik Modellerinin Farklı Olan Özellikleri

Model	Amaç	Kaliteyi Tanımlama
Deming Modeli	İstatistiksel kalite kontrolü sağlayan ve kalite güvenceyi başarıyla uygulayan işletmeleri ödüllendirmek ve bu başarılarını sürdürmelerini sağlamak.	İçsel süreçlere odaklı olduğundan, kaliteye üretim süreçleri yönünden bakar. Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur.
Malcolm Baldrige Modeli	Kalite mükemmelliğini sağlayan işletmeleri ödüllendirmek ve başarılı kalite stratejilerinin diğerleri ile paylaşılmasını sağlamak.	Müşteriye ve pazara odaklanma vardır ve kaliteyi müşteri tanımlar.
EFQM Mükemmellik Modeli	Avrupalı işletmelerin, özellikle Japon ve Amerikan rakiplerine küresel rekabet üstünlüğünü kaptırmalarını engellemek.	Kalite, içsel ve dışsal bir bütündür ve kaliteyi bütün paydaşlar hep birlikte tanımlar.

Her toplumun kendi kültürel yapısıyla şekillenen bu modeller sonuçları itibariyle de ortaya çıktıkları toplumların özelliklerini yansıtmaktadırlar. Bu açıdan tabloya baktığımızda karşımıza şöyle bir sonuç çıkmaktadır: Japonya'da ortaya çıkan Deming

European Business Excellence Model Using a Balanced Scorecard Approach: A Case Study in the Service Sector”, *Managing Service Quality*, 9(3), 1999, s.197

⁴⁹ Hakan Emanet, *EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme Ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze, 2007, s.34

Modeli, yoğun olarak içsel süreçlere odaklanmıştır. Bunun altında yatan neden, Japon örgüt kültüründe organizasyonların zaten toplumu ve diğer paydaşları göz ardı etmeme eğilimi olmasıdır. Malcolm Baldrige Modeline klasik Amerikan kültürünün sonuca odaklanma düşüncesi hâkimdir. Bu düşünceye göre ise sonuca ancak, müşteri tatmin ve beklentilerini karşılayarak ulaşılabilir ve diğer kesimlerin ihtiyaç ve beklentileri çok da önemli olmayabilir. EFQM Mükemmellik Modelinin temelinde ise Avrupa'nın hümanist düşüncesi ile bütün paydaşların hak ve çıkarlarının korunması gerektiği temel fikri yatmaktadır⁵⁰.

2.1. DEMİNG KALİTE MODELİ

Japonya' da TKY kavramı ile birlikte anılan en önemli isim ABD' li bir bilim adamı olan Dr.Edwards Deming' dir. Japonya II. Dünya Savaşından yenik çıktığında ABD işgal ordusu komutanı, Japonya'nın sahip olduğu kalitesiz işçilik ve güçsüz endüstrinin uluslararası ticarete sorunlar yaratacağını ve bunların giderilmesi için bazı düzenlemelere gerek olduğunu öngörmüştü. Hükümet ve Japon endüstrisinin büyükleri de bu konuda yardım almaya açık olduklarını belirtince ABD'den pek çok uzman ve bilim adamı Japonya'yı ziyaret ettiler.⁵¹

Bunların arasında bulunan ve 1950 yılında JUSE (The Union of Japanese Scientists and Engineers / Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği) tarafından davet edilen Dr. Edward Deming kalite kontrol üzerine bir dizi konferans verdi. Deming'in bu konferansları kalite kontrolün Japonya' da gelişimine çok büyük katkı sağladı.⁵²

Deming Ödülü, Deming'in Japonya'ya yaptığı katkının bir göstergesi olarak 1951'de kalite kontrolün iyileştirilmesi amacıyla JUSE tarafından oluşturulmuştur. Ödülün amacı, istatistiksel süreç kontrolü esasına dayanan şirket boyutunda bir kalite kontrolünün gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır⁵³. Halen 3 ayrı ana kategoride ödül verilmektedir⁵⁴. Verilen ödül kategorileri şunlardır;

Bireysel Deming Ödülü;

⁵⁰ Emanet, a.g.e., s.34-35

⁵¹ Ahmet Cansever, "Kalite Ödülleri", *Önce Kalite Dergisi*, 2 (5), 1993, s.36

⁵² JUSE (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği), *The Deming Prize Guide For Overseas Companies*, The Deming Prize Committee, 2014, s.1

⁵³ Güneş Gençyılmaz, Selim Zaim, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), Kasım, 1999, s.19

⁵⁴ Mehmet Kuruşçu, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri*, IQ Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.102

İstatistiksel yöntemlere ve TKY'ne akademik ya da uygulamalı çalışmalarla önemli katkıda bulunan kişilere verilir. Yalnızca Japon adaylara açıktır. Taguchi ve Ishikawa bireysel ödül almış kişilerdir.

Deming Uygulama Ödülü;

TKY uygulamalarında başarıya ulaşmış ve üstün performans iyileştirmeleri elde etmiş olan işletme ya da büyük işletmelerin yarı bağımsız çalışan bölümleri için düzenlenen Deming Uygulama Ödülü 1984 yılından bu yana Japonya dışındaki ülke işletmelerine de açıktır. Bu ödülü iki denizaşırı işletme kazanmıştır; Florida Power & Light ve Philips Taiwan⁵⁵

Fabrikalar İçin Kalite Kontrol Ödülü

Özellikle kalite kontrol konularında ve dolaylı olarak da TKY uygulamalarında başarıya ulaşarak belirgin performans iyileştirmesi sağlamış olan fabrikalara verilen Fabrikalar İçin Kalite Kontrol Ödülü de Bireysel Deming Ödülü gibi yalnızca Japonya içindeki adaylar için geçerlidir.

Modelin genel çatısı ise süreç analizi, istatistiksel metotlar ve kalite çemberleri gibi prensip ve tekniklerin uygulanması üzerine odaklanmıştır⁵⁶. Deming Modeli'ne göre kalitenin yaratılması öncelikle üst yönetimin sorumluluğundadır ve bu konuda gerek üst yönetim gerekse tüm çalışanlar arasında bir bilinç yaratılmalıdır. Bu konudaki yaklaşım, modele ait kontrol noktalarında açıkça belirtilmektedir. Deming Modeli 10 temel kriter üzerine kurulmuştur ve diğer modellerde olmayan bir uygulama ile modelin her bir kriteri 10 puana sahiptir⁵⁷.

⁵⁵ Shoichi Shimizu, "The latest TQM trends in Japan, in: In search of world-class performance: TQM", *the choice of winning companies, sixth renault symposium, conference proceedings*, Paris 1996, s.9

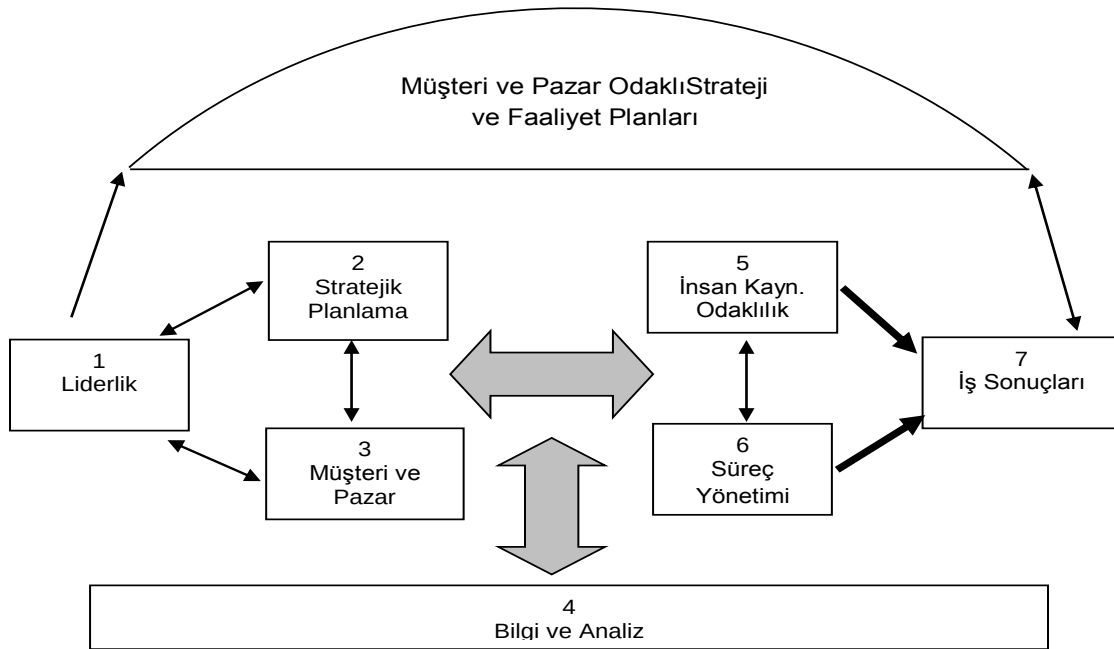
⁵⁶ Behnam Nakhai, Joao Neves, "The Deming, Baldrige, and European Quality Awards", *Quality Progress*, 27 (4), 1994, s.35

⁵⁷ Christian Madu, *Malcolm Baldrige, Deming Prize and European Quality Awards: A Review and Synthesis, Handbook of Total Quality Management*, Kluwer Academic Publishers, New York, 1998, s.41

- Üretim sektörü
- Hizmet sektörü
- Küçük işletmeler
- Eğitim sektörü (ilkokullar, ortaokullar ve okul bölgeleri; kolejler, üniversite sistemleri, üniversiteler içinde okul ve kolejler; profesyonel okullar ve teknik okullar)
- Sağlık sektörü (hastaneler; sağlık hizmeti veren işletmeler, uzun dönemli bakım olanakları sağlayan işletmeler, sağlık hizmeti sunan doktor ofisleri, ev sağlık acenteleri, diyaliz merkezleri)

İlk üç kategori kâr amaçlı kurulan işletmeler için geçerliken, son 2 kategori hem kar amaçlı hem de kar amaçlı olmayan işletmeler için geçerlidir

Model birbiriyle ilişkili 7 ana kriter ve 18 alt maddeden oluşmaktadır. Kriterler arasındaki ilişkileri gösteren genel çatı ise Şekil 4'de verilmektedir⁶².



Şekil 4: Malcolm Baldrige Kalite Modelinin Unsurları

⁶²Barrie Dale, Ton van der Wiele, Jos van Iwaarden, *Managing Quality*, Blackwell Publishing, UK, 2003, s.32

İşletmenin odaklanması gereken bu 7 temel kriter içerdikleri öneme göre puanlandırılmış olup değerlendirme bu 7 kriterin toplam puanı olan 1000 puan üzerinden yapılmaktadır. Tablo 2’de MB Ulusal Kalite Modelinin değerlendirme kriterleri görülmektedir. Değerlendirme kriterleri her yıl yeniden gözden geçirilmekte ve günün rekabet koşullarına uygun bazı minör değişikliklere uğrayabilmektedir⁶³:

Tablo 2 : Malcolm Baldrige Modeli Kriterleri

KRİTER	PUAN	ALT KRİTER
Liderlik	120	• Üst Yönetimin Yönlendirmesi (70) • İdari ve Sosyal Sorumlulukların Yerine Getirilmesi (50)
Ölçüm Analiz Ve Bilgi Yönetimi	90	• Örgütsel Performansın Ölçülmesi Analizi ve Geliştirilmesi (45) • Bilgi ve Bilgi Teknolojilerinin Yönetimi (45)
Stratejik Planlama	85	• Strateji Oluşturma (40) • Stratejik Eylem Planlarının Hazırlanması (45)
İnsan Kaynakları Odaklılık	85	• İş Gücünün Kullanımı (45) • İş Gücünün Gelişimi (40)
Süreç Yönetimi	85	• İş Sistemlerinin Tasarımı (35) • Kilit İş Süreçlerinin Tasarımı Yönetimi ve Geliştirilmesi (50)
İş Sonuçları	450	• Ürün Çıktısı (100) • Müşteri Odaklı Çıktılar (70) • Finansman ve Pazar Çıktısı (70) • İş Gücü Odaklı Çıktılar (70) • Süreç Verimliliği Çıktıları (70) • Liderlik Çıktısı (70)
Müşteri Odaklılık	85	• Müşteri Kültür Oluşturulması (40) • Müşterinin Sesi (45)
Toplam Puan	1000	

⁶³ NIST (Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü), http://www.quality.nist.gov/HealthCare_Criteria.htm, 2015

2.3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ (EMM)

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da Sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur⁶⁴. EFQM Mükemmellik Modeli, EFQM tarafından oluşturulan modeldir. Model, oluşturulmasından itibaren Avrupalı kuruluşların küresel rekabet avantajı yakalamaları amacıyla kullandıkları bir araç olarak hizmet etmektedir⁶⁵. EFQM Mükemmellik Modeli, 9 ana kriter ve 32 alt kriter üzerine kurulmuş zorunluluk içermeyen bir modeldir⁶⁶.

Kuruluşlar, nerede olduklarını ve önceden belirlemiş oldukları vizyon ve misyon ile ilişkili olarak temel yetenek ve iyileştirilebilecek alanlarını değerlendirebilmek; bu yönde geliştirdikleri fikirleri içeride ve dışarıda yayabilecek ortak bir dil ve düşünce tarzı oluşturmak; mevcut ve planlanan yaklaşımları sistem yaklaşımı içinde ele alabilmek ve yönetim sistemi için temel bir yapı oturtmak için bu modeli uygularlar⁶⁷.

Modeli uygulayan kuruluşların başarıları, etkinlikleri ve kaydettikleri ilerlemeler, genel hatlarıyla dokuz ana kriter (girdi ve sonuçlar), bu ana kriterlere ait alt kriterler ve bu alt kriterler için baz alınabilecek sorular kapsamında değerlendirilmektedir. 3. Kısımda EFQM ve EFQM Mükemmellik Modeli detaylı olarak açıklanacaktır.

3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ (EMM)

3.1. AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI (EFQM)

Japonya'da kalite konusunda yaşanan gelişmeler ve bu sayede rekabette elde edilen pozisyon Avrupa ve Amerika'da da bu yolda arayışlara sebep olmuştur. Bu arayışlar sonucu 1980'lerin başında Ulusal Kalite Derneği'nin girişimleri ile Amerika'da Malcolm Baldrige Kalite Modeli geliştirilmiş ardından 1980'lerin sonunda benzer bir modeli ortaya koymak için Avrupa'da Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) kurulmuştur.

⁶⁴ EFQM, *El Kitabı*, KalDer, İstanbul, 2003, s.

⁶⁵ Madu, a.g.e., s.51

⁶⁶ EFQM, a.g.e., s.11

⁶⁷ EFQM, a.g.e., s.26

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation for Quality Management – EFQM) 1988 yılında, Bosch, Electrolux, Fiat, Nestlé, Philips, Renault, Volkswagen gibi Avrupa’nın önde gelen 14 firmasının CEO’larının imzaladıkları bir iyi niyet mektubu ile faaliyete başlamış bir vakıftır. Amacı; “Avrupa’daki kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğini sağlayabilmek için itici güç olmak” tır⁶⁸.

EFQM kuruluşunu takiben sanayi ve akademisyenlerden oluşan bir grup ile EFQM Modeli olarak anılan Yönetim Modelini geliştirerek 1991 yılında tüm dünyaya duyurmuştur⁶⁹.

3.2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ NEDİR?

Yoğun bir rekabetin olduğu iş dünyasında tüm işletmeler başarılı olmaya çalışırlar fakat bir kısmı bunu başarabilir ve yine ancak bir kısmı bu başarıyı sürdürülebilir olarak elde edebilir. EFQM de sürdürülebilir başarı elde etmek isteyen kuruluşlara rehberlik edilmesi amacıyla kurulmuştur. Bu amaç birbiriyle bütünleşik olan ve “EFQM Mükemmellik Modeli”ni de kapsayan üç unsurla gerçekleştirilir. Bunlar; herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir mükemmelliğe erişebilmesinin temelinde yatan sürecin ilkelerini kapsayan *Mükemmelliğin Temel Kavramları*, sürdürülebilir başarıyı elde etmeyi amaçlayan bir kuruluşun, bu yolda karşılaştığı güçlükleri aşması için kuruluşu desteklemek üzere kullanılabilecek bir değerlendirme çerçevesi ve yönetim aracı olarak **RADAR** ve bu iki unsurla kullanıldığı takdirde bir kuruluşun amaçlanan stratejiyi gerçekleştirmesine ve uyum içinde çalışan bir sistem oluşturmaya katkı sağlayan **EFQM Mükemmellik Modeli**dir⁷⁰.

Bu çalışmanın amacı da EFQM’in iddia ettiği gibi Model’in amaçlanan stratejinin gerçekleştirilmesine yani stratejik yeteneğe katkısını değerlendirmektir. Bunun için bir sonraki bölümde anlatılacak olan ‘girdi kriterleri’ üzerinden bir değerlendirme yapılacaktır.

3.3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN TEMEL UNSURLARI

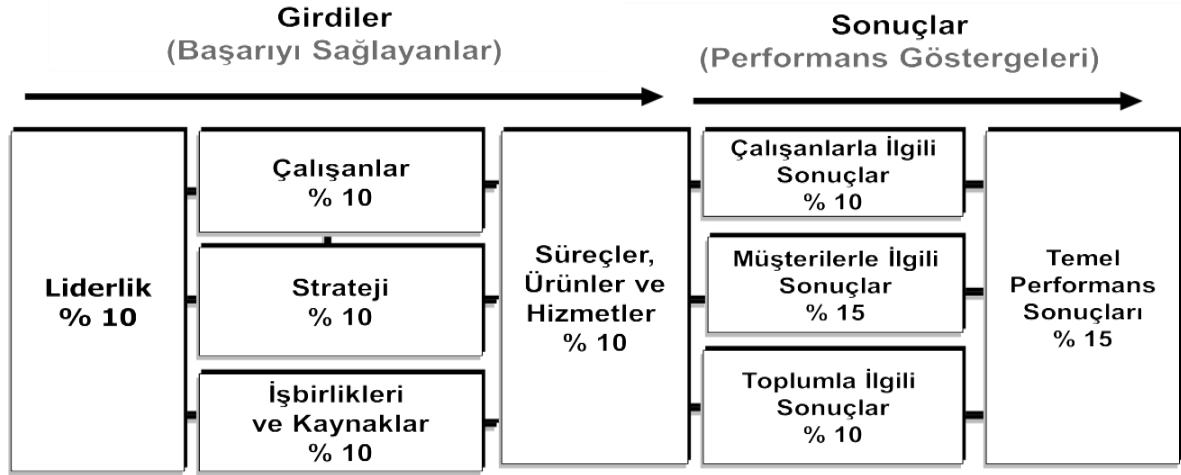
EFQM Mükemmellik Modeli, sürdürülebilir kurumsal mükemmellik doğrultusunda kuruluşlara bütüncül bakış açısı sağlayan bir rehber, bir çerçevedir. Kuruluşun yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturmaya, nerede olduğunu değerlendirmesine ve planlanan

⁶⁸ www.kalder.org

⁶⁹ www.kalder.org

⁷⁰ EFQM, a.g.e., s.5

girişimlerini bütünleştirmesine yardımcı olan EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlar tarafından çeşitli biçimlerde kullanılabilecek pratik bir araçtır⁷¹. Beşi girdi, dördü sonuç kriteri olmak üzere toplam 9 kriterden oluşan model ve her bir kriterin ödül değerlendirmesindeki ağırlığı aşağıdaki gibidir:



Şekil 5: EFQM Mükemmellik Modelinin Unsurları

Toplam Kalite Modeli esas alınarak hazırlanan EFQM Mükemmellik Modeli, içerdiği bu dokuz ana kriterin her biri ile kuruluşun faaliyetlerindeki başarı derecesini ölçer. *Faaliyet sonuçlarına nasıl ulaşıldığını* girdiler kısmında irdeleyen model, sonuçlar kısmında da faaliyetler sonunda ne elde ettiğini ortaya koyar. Bunu yaparken de bünye içindeki farklı bölümlerle veya diğer bünyelerle karşılaştırmalara gider. Amaç farklı uygulama noktalarındaki mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için fırsat yaratmaktır⁷². Bu çalışmada girdi kriterlerinin kullanılacak olmasının sebebi daha sonra da bahsedeceğimiz ‘stratejik yeteneğin’ stratejik yönetimi uygulama biçimiyle yani yukarıda bahsi geçen ‘*sonuçlara nasıl ulaşıldığı*’ ile ilgili olmasıdır.

3.3.1. Girdi Kriterleri

Girdi kriterleri, mükemmellik yolculuğunda olan bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri ve bunları nasıl yaptığını içerir⁷³. Bu kapsamda Model içinde girdi kriterleri beş başlık altında toplanmış ve her bir başlık daha iyi anlaşılmasını sağlayacak, daha sonra ayrıntılarıyla vereceğimiz, alt kriterlerle desteklenmiştir.

⁷¹ EFQM, a.g.e., s.4

⁷² KalDer - Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.29

⁷³ EFQM, a.g.e., s.11

Alt kriterler; uygulamada mükemmel kuruluşlarda tipik olarak görülebilecek, dikkate alınması gereken ayrıntıları ek örneklerle açıklayan ifadelerdir. Alt kriterlere girmeden ana hatlarıyla her bir kriteri aşağıdaki gibi kısaca açıklayabiliriz:

Liderlik:

Toplam Kalite Yönetiminin önemle üzerinde durduğu unsurlardan biri liderliktir. Yönetici ve lider kavramları arasındaki ayrımı kabul eden bu sistem ve insan odaklı yönetim anlayışı, yöneticinin lider olma yolundaki sorumluluklarını ortaya koyar. Bu kriter tüm liderlerin faaliyetlerini ve davranışlarını araştırır. Üst düzey yöneticilerin açık seçik bir amaç, kalite değerleri ve kuruluş hedefleri yaratmadaki ve bunların uygulamaya geçirilmesi için gerekli yapıyı ve yönetim sistemini oluşturmadaki rollerini değerlendirir. Üst düzey yöneticilerin bu konularda yalnızca yazılı ya da sözlü bildirimlerde bulunmakla yetinmeyip kişisel olarak bu konuların içinde yer almalarını ve hareketlerinin de bu yönde olması gereğini vurgular⁷⁴.

Strateji:

Kuruluşun, amaçlarını ve değerlerini genel stratejisi ve planlama faaliyeti ile nasıl bütünleştirdiğini inceler. Stratejinin ve planlamanın yaygın ve güvenilir gerçeklere ve verilere dayanıp dayanmadığını, üst düzeyde hazırlanan operasyonel, gerçekçi ve uygulanabilir planlar haline dönüştürüp dönüştüremeyeceğini değerlendirir. Ayrıca kuruluşun hedeflerini saptarken dış kıyaslamalardan yararlanıp yararlanmadığını da (yalnızca geçen yılın performansını ölçü almak yerine) dikkate alır. Kuruluşun, hedeflerini ve stratejisini ne zaman ve nasıl değiştirmesi gerektiğini anlama yeteneğine sahip olup olmadığını da değerlendirir⁷⁵.

Bu kriterde, belirlenmiş stratejilerin, kilit süreçler çerçevesi yolu ile tüm düzeylere yayılımının nasıl gerçekleştirildiği de sorgulanmaktadır. Bu kapsamda stratejilerin yaşama geçirilmesine olanak verecek kilit süreçlerin ilgili paydaşların beklentilerinin de dikkate alınarak nasıl tanımlandığı, kilit süreç sahiplerinin nasıl belirlendiği ve bu çerçevenin etkinliğinin gözden geçirilmesi değerlendirilmektedir⁷⁶.

⁷⁴ KalDer - Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.29

⁷⁵ EFQM, a.g.e., s.14

⁷⁶ KalDer - Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.30

Çalışanlar:

Bu kriter kuruluşun tüm işgücünü sonuçlara ulaşma ve kuruluş içinde iyileşmeyi gerçekleştirme yönünde nasıl geliştirdiğini ve onları bu süreçlere nasıl kattığını inceler. Doğru insanların seçilip işe alınması, çalışanların bilgi birikimi, beceri ve yetkinliklerinin kuruluşun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine, uygun ve uyumlu hale getirilmesi ve zenginleştirilmesi ile ilgilenir⁷⁷. Çalışanların amaç ve hedeflerinin kuruluş amaç ve hedefleri ile nasıl bir uyum içinde olduğunu (örneğin performans değerlendirmeleri yoluyla) ve performans değerlendirme ve eğitim gibi çalışanlara ilişkin süreçlerin etkili olup olmadıklarını, çalışanların harekete geçme konusunda giderek daha fazla yetkelendirilip yetkelendirilmediklerini, kuruluşun sürekli iyileşme çabası içinde bireyler ve ekipler olarak yer alıp almadıklarını araştırır (çalışanların iyileşme çabalarına katılımının öncelikle sorun çözme ve fırsatların belirlenmesi konusunda ekip yaklaşımı ile gerçekleşeceği öngörülmektedir)⁷⁸.

İşbirlikleri ve Kaynaklar:

Bu kriter de kuruluşun tedarikçilerle, dağıtımıcılarla, kural koyucularla ve diğer gruplarla işbirlikleri gibi temel dış kaynaklarını ve finans, enformasyon (enformasyon teknolojileri de dahil olmak üzere), malzemeler (binalar, ekipman, tesisat ve stoklar gibi) yeni teknoloji ve bilgi birikimi gibi iç kaynaklarını nasıl yönettiğini inceler. Bu temel kaynakların kuruluşun genel stratejisi ile uyum içinde ve etkili bir biçimde kullanılıp kullanılmadığını, kuruluş değerleri ile tutarlı olup olmadığını, etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini ve sürekli olarak iyileştirilip iyileştirilmediklerini değerlendirir⁷⁹.

Süreçler, Ürünler ve Hizmetler:

TKY'nin en temel özelliklerinden biri hiçbir zaman mevcut durumu yeterli olarak kabul etmeyip sürekli daha ileriye götürmektedir. Temel mantık, başarılı yönetilen ve geliştirilen süreç, ürün ve hizmetlerin başarılı sonuçlar getireceğidir. Bu kriterde kuruluşun süreç, ürün ve hizmetlerini; stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde nasıl tasarladığı, yönetmekte olduğu ve iyileştirdiği değerlendirilmektedir. Kriter, bir yandan kuruluşun stratejilerinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak

⁷⁷ KalDer - Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.30

⁷⁸ EFQM, a.g.e., s.15

⁷⁹ EFQM, a.g.e., s.19

üzere tüm süreçlerini nasıl tasarladığını ve yönetmekte olduğunu sorgularken, diğer taraftan özellikle müşterilere ilişkin süreçlere odaklanmaktadır. Bu şekilde kuruluşun müşterileri hakkında nasıl bilgi edindiği, onları nasıl anladığı ve o andaki ve gelecekteki gereksinimlerini hangi yollarla katma değer yaratan ürünlere ve hizmetlere tasarlayarak dönüştürdüğü, onlara sunduğu, satış sonrası nasıl hizmet verdiği ve müşteri ilişkilerini nasıl yürüttüğü incelenmektedir⁸⁰.

3.3.2. Sonuçlar

Sonuç kriterleri; mükemmelliğe ulaşmak isteyen bir kuruluşun müşterilerinin, çalışanlarının ve toplumun gereksinim ve beklentilerini en üst düzeyde karşılayıp karşılamadığına, temel performans göstergelerinde (iş sonuçlarında) başarıyı yakalayıp yakalamadığına ve bunların sürdürülebilirliğine vurgu yapmaktadır⁸¹.

Model’de sonuç kriterleri altında bu sonuçlar için kuruluşların tanımlamaları gereken hedefler, yapmaları gereken sınıflandırmalar, oluşturulması gereken algılar ve kullanılması gereken performans göstergeleri anlatılmaktadır⁸².

Bu kriterler, uygulamada girdi kriterleri ile birlikte kuruluşun kendini değerlendirmesi için kullanacağı içeriktedir. Bizim çalışmamızda kuruluşun bu konulardaki performansından çok girdi kriterlerinin uygulamadaki başarısı ve böylece kuruluşun stratejik yeteneğine bir katkısı olup olmadığı araştırılacağı için bu kriterler üzerinde detaylıca durulmayacaktır.

3.4. KALDER VE ULUSAL KALİTE HAREKETİ

1989’da kurulan ve TÜSİAD içindeki profesyonel yönetici kökenli TÜSİAD üyelerinin ve dönemin TSE başkanının yer aldığı Kalite Komisyonu, 1991 yılında, misyonunu "kalite bilincini yurt sathına yaymak" olarak tanımlayan bir sivil toplum örgütüne (KalDer) dönüşmüştür. Türkiye’de yönetimin kalitesini artırmaya dönük faaliyetleri ile bu alndaki en etkin kurum olan KalDer, Toplam Kalite Yönetimi kavramının ülkemizde tanınmasını sağlamakla kalmamış, aynı zamanda rekabet, verimlilik, katılımcı ve paylaşımcı yönetim, süreçler, hedefler ve performansları sürekli iyileştirmeyi, geliştirmeyi öngören yaklaşımı iş dünyasıyla buluşturmuştur. Bu tarihten

⁸⁰ KalDer - Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.31

⁸¹ EFQM, a.g.e., s.21-24

⁸² EFQM, a.g.e., s.21-24

itibaren TÜSİAD ve KALDER, eğitim, yayın, kongre, ödül gibi mekanizmalarla TKY'ni yayma işlevini eşgüdümlü bir biçimde yürütmüşlerdir⁸³. 2015 yılı itibariyle %79'u özel sektör kuruluşları olan 40 ilde 2113 üye 5 şubeyle faaliyette bulunan KalDer, EFQM Mükemmellik Modeli'nin Türkiye'de uygulanması ve yaygınlaşması konularında oldukça etkin bir rol oynamaktadır⁸⁴.

Ulusal Kalite Hareketi (UKH), KalDer tarafından başlatılmış kalite odaklı bir kalkınma hareketidir. Amacı, Türkiye'nin sağlam temellere sahip yüksek rekabet gücüne erişebilmesi için mükemmellik felsefesinin (toplam kalite anlayışının) yaygınlık kazanmasını sağlamaktır. Uygulamada UKH, kuruluşların; Toplam Kalite Yönetimi'ni benimsemeleri, Mükemmellik Modeli'ni uygulamaları ve Model'i temel alarak bir özdeğerlendirme yapmaları için KalDer ile yaptıkları bir işbirliğidir⁸⁵.

Ulusal Kalite Hareketi, 'Toplam Kalite' ve 'Mükemmellik' kavramlarının hayata geçirilmesi açısından ülke çapında örnek kuruluşlarını her yöre ve sektörde ortaya çıkartmayı ve sayılarını artırmayı amaçlamaktadır. UKH bir eğitim ve dönüşüm programıdır. Her çeşit kurum ve kuruluşun ortak bir sorumluluk çerçevesindeki hareketidir. UKH'nin temelinde yatan düşünce yaşam kalitesidir. Etkileri itibariyle UKH yaşam kalitesinin sürekli zenginleştirilmesi, yükseltilmesi ve yenilenmesini içermektedir⁸⁶.

3.5. TÜRKİYE MÜKEMMELLİK ÖDÜLÜ

TÜSİAD ve Türkiye Kalite Derneği'nin ortak çabalarıyla ortaya çıkan ve 1993'ten beri verilen Türkiye Mükemmellik Ödülü, uluslararası bir tanınmanın da simgesi olması ve Avrupa ile bütünleşmemize katkıda bulunabilmek amacıyla EFQM Mükemmellik Ödülü'nün kriterlerini esas alır. Başka bir ifadeyle EFQM Mükemmellik Ödülü'nün Türkiye uygulamasıdır denilebilir.

Türkiye Mükemmellik Ödülü başvuruları, Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu Yönetmeliği çerçevesinde 2 Ana Kategori altında 10 alt kategoride kabul edilmektedir⁸⁷:

⁸³ Özen, a.g.e., s.

⁸⁴ www.kalder.org

⁸⁵ www.kalder.org

⁸⁶ www.kalder.org

⁸⁷ www.kalder.org

Tablo 3: Türkiye Mükemmellik Ödülü Kategorileri⁸⁸

İşletmeler	Kamu ve Toplum Hizmetleri				
	Eğitim Hizmetleri	Sağlık Hizmetleri	Kamu Yönetimi ve Hizmetleri	Sivil Toplum Kuruluşu	
Büyük Ölçekli Kuruluşlar	Büyük Ölçekli Kurumlar	Büyük Ölçekli Kurumlar	Büyük Ölçekli Kurumlar	Büyük Ölçekli Kurumlar	
Küçük ve Orta Ölçekli Kuruluşlar	Küçük ve Orta Ölçekli Kurumlar	Küçük ve Orta Ölçekli Kurumlar	Küçük ve Orta Ölçekli Kurumlar	Küçük ve Orta Ölçekli Kurumlar	

Ödüle başvuran kurum ve kuruluşlara, başvuru dokümanları yardımıyla yapılan ‘masa başı değerlendirmesi’ sonucunda yeterli puan seviyesinde oldukları tespit edildiğinde saha ziyareti yapılır ve bu saha ziyareti sonucunda masa başı bilgilerle örtüşme oranında yani uygulamaların başarıya ulaşma oranı dikkate alınarak ödül puanlaması yapılır. Bu puanlamada yeterli puanı alamayan kurum ve kuruluşlar, başvuru dokümanında ‘yetkinlik değerlendirmesi’ seçeneğini seçmişlerse, kendilerine bunun için saha ziyareti yapılır. Yetkinlik Değerlendirmesi istemeyen kuruluşlara, ödül süreci tamamlanıp ödül kazanan kuruluşlar açıklandıktan sonra, masa başı değerlendirmesini kapsayan bir ‘Geri Bildirim Raporu’ gönderilir⁸⁹.

Türkiye Mükemmellik Ödül Süreci, tarafsızlığını sağlamak amacıyla özel bir kurul (TMÖYK / Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu) tarafından yönetilmektedir. Bu kurulun kuruluş amacı, Ulusal Kalite Ödülü sürecinin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli altyapının oluşturulması ve sürecin yürütülmesidir. Kurul; Başkan, Ödül Sekreteri ile KalDer asil ve fahri üyeleri arasından seçilen 7 üyeden oluşur. Böylece Kurul, yedi üyeden her yıl ikisi değişmek ve her biri 3 yıl görev yapmak üzere toplam 9 üyeden oluşur. Kurul üyesi seçiminde TMÖYK tarafından belirlenen adayın KalDer Yönetim Kurulu onayına sunulması prensibi uygulanır. Kurul Başkanı, Kurul tarafından belirlenen adayın KalDer Yönetim Kurulu onayına sunulması ile belirlenir. Kurulda karar alınabilmesi için üyelerin en az yarısının hazır bulunması gerekir⁹⁰.

⁸⁸ www.kalder.org

⁸⁹ www.kalder.org

⁹⁰ www.kalder.org

İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN STRATEJİK YETENEK İLE İLİŞKİSİ

Bu bölümde, birinci bölümde ele alınan TKY anlayışı ve özellikle EFQM Mükemmellik Modeli arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılacaktır. Bu ilişkiyi kurabilmek için EFQM Mükemmellik Modeli konusu içinde *Model'in Girdi Kriterleri (Ek-1)* **anahtar**, Stratejik Yetenek konusu içinde ise *Stratejik Bağlam (Stratejik Yönetimin Aşamaları)* **kilit** olarak seçilmiştir. Dolayısıyla bu anahtar ve kilit birbirleriyle eşleştirilerek/bağdaştırılarak aradaki ilişki ortaya konacaktır.

1. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK YETENEK

1.1. STRATEJİK YETENEK KAVRAMI

“Stratejik Yetenek” kavramı ile çalışmada ele alınacak konu Stratejik Yönetim Faaliyetinin bir ölçütü olarak örgütlerin stratejik yetenekleridir. Zaten bu sebeple bazı çalışmalarda ‘stratejik yetenek’ kavramı ‘stratejik yönetim yeteneği’ olarak kavramsallaştırılmıştır⁹¹. Bizim yapacağımız çalışmada da kavramla ilgili yukarıda kastettiğimiz şekliyle literatürde yapılmış olan çalışmalardan bir tanım çıkarılacak ve bu tanım bağlamında kavramın parametreleri belirlenerek konu ele alınacaktır.

Literatür incelendiğinde işletmelerin stratejik düşüncelerine, ürettikleri stratejileri bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak başarılı olarak yürütebilmelerine atıf yapan onlarca

⁹¹ Howard Stevenson, “Defining Corporate Strengths and Weaknesses”, *Sloan Management Review*, 17(3), 1976, s.51 ; Thomas Lenz, Strategic Capability: “A Concept and Framework for Analysis”, *Academy of Management Review*, 5(2), 1980, s.226 ; Ananda Mukherji, Jyotsna Mukherji, Peter Wright, Syed Hasan, “The Impact of Entrepreneurial Orientation, Strategic Capabilities, Management Style, and Growth Focus on Firm Performance”, *Competition Forum*, 7(1), 2009, s.84-87 ; Paul Brown, “Do Senior Management Development Programmes Enhance Strategic Management Capabilities?” *Strategic Change*, Sayı: 15, 2006, s.38; William Joyce, John Slocum, “Top Management Talent, Strategic Capabilities and Firm Performance”, *Organizational Dynamics*, Sayı: 41, 2012, s.183-184

tanıma rastlanmaktadır⁹². Bu tanımlardan öne çıkanlar verilmiştir. Tanımlar ayrı ayrı ele alındıktan sonra ortak bir “stratejik yetenek” tanımı yapılmaya çalışılacaktır.

Stevenson, stratejik yeteneği anlamak için bir örgütün bir stratejiyi başarıyla uygulamasındaki yeteneklerinin değerlemeye alınması gerekir derken⁹³ Lenz, bir örgütün toplam yeteneklerinin stratejik harekete dönük değerlendirilmesine vurgu yapmış ve stratejik yeteneği, bir işletmenin, uzun vadeli büyüme ve gelişimini etkileyecek eylemleri başarıyla üstlenme yeteneği olarak tanımlamıştır⁹⁴.

Ansoff, çevrenin hızla değişmesine vurgu yaparak bir örgütün stratejik düşünme ve harekete geçme kabiliyetinin geliştirilmesinin öneminden bahsetmiş ve stratejik yeteneğin zamanla geliştirilebildiğini iddia etmiştir⁹⁵. Buradan yola çıkarak, Ansoff, stratejik yeteneği; değişen rekabet ortamı ve şartlarına bağlı olarak, örgütlerin, ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap verebilme ve bu bağlamda geniş bir yelpazede ortaya çıkması gereken stratejileri kavrayabilme ve yürütebilme kabiliyetleri olarak tanımlamıştır⁹⁶.

Quinn’e göre ise; stratejik yeteneğe sahip örgütlerin hem rasyonel hem de analitik bileşenleri vardır. Ancak bu bileşenlerin (yeteneklerin) birbiriyle bağlantılı ve paralel olarak yönetilmesi gerekir. Aslında stratejik yeteneğin geliştirilmesi demek örgütün niteliğinin değerlendirilmesi ve yeniden inşa edilmesidir⁹⁷.

Newkirk ve Bracker, stratejik yeteneğin geliştirilmesi örgütün stratejik yönetimine katkı sağlar ve başarılı bir stratejik yönetimin şartlarının oluşmasına zemin hazırlar⁹⁸ diyerek stratejik yetenekle başarı arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Becker ve Huselid ise stratejik yeteneklerin doğrudan strateji yürütme ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir⁹⁹ ki bu da Newkirk ve Bracker’ın vurgusuyla bir arada değerlendirildiğinde bizi stratejik yeteneğin, başarılı bir şekilde stratejileri yürütme olduğu sonucuna götürür.

⁹² “Stratejik yetenek” kavramı bu çalışmalarda “strategic capability”, “strategic competency”, “strategic ability” gibi ifadelerle yer almıştır.

⁹³ Stevenson, a.g.e., s.51

⁹⁴ Lenz, a.g.e., s.225

⁹⁵ Igor Ansoff, “Strategic Issue Management”, *Strategic Management Journal*, 1980, 1(2), s.132

⁹⁶ Ansoff, a.g.e. s.132

⁹⁷ Brian Quinn, Dartmouth College “Strategic Change: Logical Incrementalism”, *Sloan Management Review*, 1978, 20(1), s.7

⁹⁸ Susan Newkirk, Jeffrey Bracker, “Strategic Management Training and Commitment to Planning”, *International Journal of Training and Development*, Sayı: 9, 1998, s.83

⁹⁹ Brian Becker, Mark Huselid, “Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?”, *Journal of Management*, 32(6), 2006, s.902

Uygulamaya dönük çalışmalarıyla stratejik yönetim literatüründe en çok atıf alan yazar olan¹⁰⁰ Porter’a göre, stratejik yönetim, benzersiz bir müşteri değeri yaratmak için, stratejik olarak, tercih edilecek ve vazgeçilecek faaliyetlerin belirlenmesini (trade off) kapsar ve buradan hareketle stratejik yetenek, işletme içindeki faaliyetler bütününe hem birbirleriyle hem de işletmenin çekirdek yeteneğiyle uyumlaştırılarak bir bütün olarak uygulanmasını temsil eder¹⁰¹.

Becker, stratejik yeteneği, karmaşık stratejileri kavramsallaştırılması, uygulanması ve fırsatların ve kaynakların başarıyla bir arada ele alınması olarak değerlendirirken¹⁰² Desarbo ve arkadaşları stratejik yeteneği, kuruluşların varlıklarını dengeli dağıtmalarını ve faaliyetlerini koordine etmelerini sağlayan bilgi ve beceri birikimi olarak tanımlanmıştır¹⁰³.

Son olarak, Ansoff, stratejik yönetimin temel amacının stratejik girişimlerde bulunmak ve stratejik yeteneği değiştirmek¹⁰⁴ olduğunu söyleyerek stratejik yetenek kavramının stratejik yönetim faaliyetiyle ne kadar iç içe olduğunu ortaya koymuştur.

Tüm bu tanımlar ve ifadeler bütüncül bir bakış açısıyla ele alındıklarında aşağıdaki nihai tanıma ulaşmak mümkündür;

Stratejik Yetenek; bilgi ve beceri birikimine dayalı olarak zamanla oluşan ve gelişen, örgütün stratejik düşünmesini, toplam yeteneklerini stratejik harekete dönüştürmesini ve belirlediği stratejileri başarıyla uygulamasını ifade eder; daha öz bir ifadeyle stratejik yetenek: “stratejik yönetim işinin başarıyla uygulanması veya başarısının bir ölçüsüdür” denebilir.

Bu tanımdan ‘stratejik yetenek’ kavramını ele alırken öncelikle ‘stratejik yönetim’ kavramının tüm boyutlarıyla anlatılması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu sebeple, çalışmamızda, stratejik yönetim literatüründe en çok atıf yapılan yazarların tanımlarından,

¹⁰⁰ Jackson Nickerson, “Oliver Williamson and His Impact on the Field of Strategic Management”, *Journal of Retailing*, 86 (3), 2010, s.271

¹⁰¹ Porter, a.g.e., 1996, s.15

¹⁰² Becker, a.g.e., s.901

¹⁰³ Waynes Desarbo, Anthony Di Benedetto, Michael Song, Indrajit Sinha, “Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 26(1), 2005, s.49

¹⁰⁴ Ansoff, a.g.e. s.132

Barca¹⁰⁵’nın ‘Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi’ni anlattığı makalesinde ortaya koyduğu 4 temel stratejik yönetim okulundan (Pozisyon Okulu, Kaynak Temelli Okul, Planlama Okulu ve Öğrenme Okulu) ve farklı alanlarda (sosyoloji, pazarlama, iktisat) yapılmış olan stratejik yönetim tanımlarından yola çıkılarak stratejik yönetim anlayışı ele alınacak ve böylece stratejik yönetim konusu çok boyutlu olarak anlatılmaya çalışılacaktır. Stratejik yönetim konusunun iyi anlaşılması önemlidir çünkü bu bölümün sonunda stratejik yönetimin aşamaları verilerek EFQM Mükemmellik Modeli’nin girdi kriterlerinin alt kriterleri içinden stratejik yönetimin başarısını etkileyen önermeler bu aşamalarda denk düştükleri yerlere oturtulacak ve son bölümde yapılacak nitel araştırma bu ifadeler üzerinden yürütülecektir. Yapılacak bu denkleştirme ise ancak stratejik yönetim konusunun iyi anlaşılması ile mümkün olacaktır.

1.2. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

İlk kez askerî bir kavram olarak ortaya çıkmış olan strateji kelimesinin etimolojik kökeni hakkında iki iddia vardır. Birincisi eski bir Yunanlı General olan “Strategos” isminden geldiği ve O’nun kullandığı bilgi ve savaş sanatını nitelemek için kullanıldığı söylenir¹⁰⁶. İkinci ve daha yaygın iddia ise bir ülkenin askerî, ekonomik, siyasî vb. her tür imkân ve kabiliyetinin millî çıkarlar gözetilecek şekilde kullanılması¹⁰⁷ anlamında kullanılan Latince yol, çizgi ve nehir yatağı anlamındaki “Stratum” kelimesinden geldiğidir¹⁰⁸.

Yönetim açısından ise strateji kavramı; rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara ulaşmak için belirlenen, sonuç odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir¹⁰⁹. İşlevi açısından bu kavramı; “yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin çevreye intibakını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır” olarak açabiliriz¹¹⁰.

¹⁰⁵ Mehmet Barca, “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 2005, s.

¹⁰⁶ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.6

¹⁰⁷ Sait Aşgın, “Ülkemizde "Stratejik Planlama" Kavramının Gelişmesi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:451, Ankara, 2006, s.7

¹⁰⁸ Dinçer, a.g.e., s.6

¹⁰⁹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.35

¹¹⁰ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s.6

Stratejik yönetimin, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesine yönelik uzun döneme odaklanmış bir yönetim faaliyeti olarak¹¹¹ işletme biliminde ilk kez açıkça ifadesini bulduğu eserin Alfred Chandler'in 1962'de yayınladığı *Strategy and Structure* adlı eser olduğu söylenebilir¹¹². Bu eserle birlikte yine aynı tarihlere denk gelen ve stratejik yönetim alanının bilimsel bir alan olma yolunda önünü açan Andrews'un akademik içerikli *Business Policy* (1965) ve Ansoff'un iş dünyasına pratik kazanımlar sağlamaya dönük *Corporate Strategy* (1965) adlı eserleri de önemli eserlerdir¹¹³.

1960'larda bahsi geçen eserlerde daha çok normatif ve tümevarımcı bir karakterde ele alınan stratejik yönetim konusu 1970'lerde Rumelt (1974) tarafından gerçekleştirilen *PIMS projesi*, Hatten, Schendel ve Cooper (1978) tarafından yürütülen *Bira Endüstrisi Çalışmaları* gibi çalışmalarla pozitif ve analitik bir karakterde araştırılmaya başlanmıştır¹¹⁴. Bu durum Schendel ve Hatten'ın *Academy of Mangement* dergisinde yayınladıkları çalışmalarla akademik olarak derinlik kazanmış bir paradigma halini almış ve 1980'de Schendel'in editörlüğünde *Strategic Management Journal (SMJ)*'un yayın hayatına başlamasıyla son bulmuştur¹¹⁵. Bu gelişmeler, stratejik yönetimin ayrı bir yönetim disiplini olarak gelişmesinin yolunu açmışlardır¹¹⁶.

Pragmatik bir alandan bilim alanına doğru evrilen stratejik yönetim alanının bu evriminde Mintzberg, Pettigrew, Quinn gibi bilim insanlarının önemli rolleri vardır¹¹⁷. Tüm bu gelişmelerin ardından, stratejik yönetim alanının hem pragmatik hem de bilimsel yönlerini meczederek bu genç bilim alanına adeta sıçrama yaptıran ve alanın odağını '**stratejik planlama**'dan '**rekabet stratejisi**'ne kaydıran kişi Porter olmuştur¹¹⁸. Micheal Porter, 1980 yılında yayınlanan *Rekabet Stratejisi* ve 1985 yılında yayınlanan *Rekabet*

¹¹¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.34

¹¹² Barca, a.g.e., s.9

¹¹³ Barca, a.g.e., s.10

¹¹⁴ Barca, a.g.e., s.11

¹¹⁵ Andrew Pettigrew, "The Character and Significance of Strategy Process Research", *Strategic Management Research*, 13 (Special Issue), 1992, s.5-7

¹¹⁶ Barca, a.g.e., s.12

¹¹⁷ Bowman vd., a.g.e., s.15

¹¹⁸ Barca, a.g.e., s.13

Avantajı adlı eserleri¹¹⁹ ile stratejinin içeriğine dönük çalışmalar paylaşmış ve böylece hem akademiye hem de pratiğe dönük net bilgiler ortaya koymuştur¹²⁰.

1980-1990 yılları arasında bir yönetim süreci olarak stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalar hızla artmış ve tartışmasız bu dönemin en çok atıfta bulunulan yazarı Porter olmuştur¹²¹.

1990’larda ise strateji alanındaki çalışmaların odağı tekrar ekonomik referanslı olmaya başlamış ve 1984’te Wernerfelt’in ortaya koyduğu ve Barney (1991), Peteraf (1993) gibi yazarların katkılarıyla hakim bir paradigma haline gelen “kaynaklara dayalı okul” yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu bakış açısına göre Porter’ın daha çok dış faktörlere vurgu yaparak açıkladığı stratejik pozisyon yeterli değildir. Endüstri yapısı gibi dış faktörler kadar işletmelerin kaynak ve kabiliyetleri gibi iç faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu yaklaşımları dikkate alarak diyebiliriz ki; 1990’larda kazanılan bu yeni bakış açısı ile birlikte stratejik yönetim çalışmaları bütüncül bir yaklaşımla ele alınmaya başlanmış ve alandaki çalışmalar bu haliyle devam edegelmiştir¹²².

Yukarıda anlattığımız tarihsel gelişimi de dikkate alarak Tablo 4’te stratejik yönetim ile ilgili 1960’lardan günümüze kadar yapılmış olan belirli tanımlar verilmiştir:

¹¹⁹ İlk yayınlandıkları zaman bilimsel bir dil ve yöntemle yazılmayan bu eserler 1991 yılında yine Porter tarafından bilimsel bir dil ve yöntemle tekrar yazılmıştır

¹²⁰ Barca, a.g.e., s.14

¹²¹ Nickerson, a.g.e., s.271

¹²² Barca, a.g.e., s.15

Tablo 4: Stratejik Yönetimle İlgili Belirli Tanımlar

<i>Yazar</i>	<i>Tanım</i>
Learned, Christensen, Andrews, and Gum (1965)	Stratejik yönetim, genel yönetimin görev ve sorumluluklarının ve bütün kuruluşun başarı ve karakterini etkileyen sorunlarla ilgili bir çalışma alanıdır ¹²³ .
Schendel and Hofer (1979)	Stratejik Yönetim; örgütün girişimci çalışmaları, örgütsel yenilenme ve büyüme ve bilhassa örgütün faaliyetlerine yön verecek strateji geliştirme ve kullanma ile ilgilenen bir süreçtir ¹²⁴ .
Bracker (1980)	Stratejik Yönetim, kaynakların, hedeflerle en üst düzeyde ilişki içinde kullanımı için firmaların iç ve dış çevrelerinin analizini gerektirir ¹²⁵ .
Jemison(1981)	Stratejik Yönetim, örgütlerinin yeteneklerini ve çevrelerindeki fırsat ve kısıtları bir arada ele alan bir strateji geliştiren ve kullanan genel müdürler tarafından yürütülen bir süreçtir ¹²⁶ .
Van Cauwenbergh and Cool (1982)	Stratejik Yönetim, yeni durumlar için öngörülen davranışların ayrıntılandırılması ve uygulanması ile ilgilenir ve böylece koşullar tekrar ettiklerinde gelecek yönetimler için temel oluşturur ¹²⁷ .
Smircich and Stubbart (1985)	Stratejik Yönetim, örgütlenme ve strateji oluşturma'nın sosyal doğasını dikkate alan ve korunması için başvuru'lanan bir süreç ve faaliyetler dizidir ¹²⁸ .

¹²³ Rajiv Nag, Donald Hambrick, Ming-Jer Chen, "What is Strategic Management, Really?" *Strategic Management Journal*, Sayı:28, 2007, s.954

¹²⁴ Dan Schendel, Charles Hofer, *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown: Boston, 1979, s.16

¹²⁵ Jeffrey Bracker, "The historical development of the strategic management concept", *Academy of Management Review*, 5(2), 1980, s.221

¹²⁶ David Jemison, "The Contributions of Administrative Behavior to Strategic Management", *Academy of Management Review* 6 (4), 1981, s.633

¹²⁷ Andre Van Cauwenbergh, Karel Cool, "Strategic Management in a New Framework", *Strategic Management Journal* 3(3), 1982, s.248

¹²⁸ Linda Smircich, Charles Stubbart, "Strategic management in an enacted world", *Academy of Management Review*, 10(4), 1985, s.724

Tablo 4 (devam): Stratejik Yönetimle İlgili Belirli Tanımlar

Fredrickson (1986)	Stratejik Yönetim, örgütün tümünü veya çok fonksiyonlu birimlerini idare eden yöneticilerin karşılaştığı konularla ilgilidir ¹²⁹ .
Rumelt, Schendel and Teece (1991)	Stratejik Yönetim, bir işletmenin değerini artıran yönetsel faaliyetlerin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir ¹³⁰ .
Porter (1996)	Stratejik Yönetim, benzersiz bir müşteri değeri yaratmak için, stratejik olarak, vazgeçilmiş (trade off) faaliyetlerinin belirlenmesinden sonra belirlenen farklı bir dizi faaliyetin hem birbirleriyle hem de şirketin çekirdek yeteneğiyle uyumlaştırılarak bir bütün olarak uygulanmasını temsil eder ¹³¹ .
Bowman, Singh, and Thomas (2002)	Stratejik Yönetim, rekabet avantajı oluşturma ve sürekliliğini sağlama ile ilgili problemlerin tek merkezli olarak ele alınması şeklinde kavramsallaştırılabilir ¹³² .
Crook vd. (2008)	Stratejik Yönetim örgütsel performansla ilgilidir ve stratejik kaynaklar örgütsel performansı direk etkilerler ¹³³ .

Çeşitli tarihlerde çeşitli yazarlar tarafından yapılmış olan yukarıdaki tanımlara bakıldığında, stratejik yönetim tanımlarının daha doğrusu algısının, ortalama bir yönetim anlayışından giderek daha kompleks ve geleceğe dönük bir anlayışa evrildiğini görüyoruz. Önceleri *üst yönetimin örgütü yönetmesinden, örgütü yönetirken karşılaştığı sorunlardan, örgüt yapısından vs.* bahsedilirken zamanla *örgütün geleceği, muhtemel durumlar ve alınacak pozisyonlar, örgüte değer katma, örgütü kalıcı kılma* gibi beklentilere vurgular yapılmaktadır. Detaylı incelendiğinde, 1960-1975 arası stratejik planlama olarak kendisini gösteren stratejik yönetim anlayışının, 1975'ten itibaren "öğrenme okulu"; 1980-2000 arası

¹²⁹ James Fredrickson, "The Strategic Decision Process and organizational structure", *Academy of Management Review*, 11(2), 1986, s.281

¹³⁰ Richard Rumelt, Dan Schendel, David Teece, "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal*, Sayı: 12, 1991, s.6

¹³¹ Porter, a.g.e., 1996, s.15

¹³² Edward Bowman, Harbir Singh, Howard Thomas, "The domain of strategic management: history and evolution" A. Pettigrew, H. Thomas ve R. Whittington (Der.), *Handbook of strategy and management*. London: Sage Publications. 2002., s.13

¹³³ Russell Crook, David J. Ketchen, James G. Combs, Samuel Y. Todd, "Strategic resources and performance: a meta-analysis", *Strategic Management Journal*, Nov2008, 29 (11), s. 1141

rekabet stratejisi ve 2000'den günümüze temel yetkinlik stratejisinin egemen olduğu bir anlayış olarak araştırmalara konu olduğu gözlemlenmektedir. Yine de hiç bir ileri düşünce, öncekini gündem dışı bırakmamış, söylem ve araştırmaların odağı dönemsel olarak birinden diğerine kaysa bile, hepsi yan yana yaşamaya devam etmişlerdir¹³⁴. Konuyu bu şekliyle ele almak bize kronolojik olarak stratejik yönetim anlayışının nasıl değiştiği konusunda fikir vermektedir. Ancak daha önce de bahsettiğimiz üzere konuyu tüm boyutlarıyla anlamamız gerektiği için konuyu bugüne kadar ortaya çıkmış okullar, stratejik yönetim alanında en çok atıf alan yazarların tanımları ve yönetim alanı dışındaki farklı çalışma alanlarında yapılmış stratejik yönetim tanımları ile ele alarak daha kapsamlı olarak incelemeye çalışalım.

1.3. STRATEJİK YÖNETİMİN KAPSAMI

Daha önce de belirtildiği gibi çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde EFQM Mükemmellik Modeli'nin girdi kriterlerinden işletmelerin stratejik sonuçlar elde etmesine katkı sağlayacağı düşünülenler, başka bir ifadeyle stratejik yönü olan alt kriterler seçilecek ve uygulamada gerçekten iddia edilen ya da beklenen stratejik sonuçları verip vermedikleri tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu durumda modelin kriter ve alt kriterleri içinden stratejik sonuçlara işaret edenlerin belirlenebilmesi için, yine daha önce belirtildiği gibi, stratejik yönetim konusunun kapsamlı bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Burada “kapsamlı” ifadesiyle kastedilen şey; stratejik yönetim alanında yaşanmış temel ayrışmaların (okulların), alanda en çok söz söylemiş yazarların tanımlarının ve farklı bilim dallarında konunun algılanış biçimlerinin dikkate alınmasıdır. Elbette daha farklı yöntemler de eklenebilir. Ancak bir önceki bölümde kronoloji olarak (buna dikey eksen diyebiliriz) ele alınan konu bir de mevcut çeşitli görüşler açısından (buna da yatay eksen diyebiliriz) ele alınırsa, kanaatimizce, yeter düzeyde ‘kapsamlı’ ifadesini karşılayacak bilgilere sahip olunacaktır.

1.3.1. Stratejik Yönetim Okulları

Sosyal bilimlerde birçok alanda olduğu gibi stratejik yönetim alanında da farklı bakış açıları ile konu ele alınmış ve çeşitli yazarlar/araştırmacılar tarafından çeşitli strateji okullarından bahsedilmiştir. Örneğin Chaffee; *doğrusal okul*, *uyum okulu* ve *açıklayıcı*

¹³⁴ Barca, a.g.e., s.22

okul olarak konuyu stratejilerin içeriğini esas alarak üç okulla açıklamıştır¹³⁵: *Doğrusal okul* Chandler'ı esas alarak O'nun yaptığı tanım üzerinden uzun süre devam eden 'stratejik planlama evresi' de diyebileceğimiz anlayışla stratejik yönetimi açıklamıştır. Bu okula göre strateji; işletmenin uzun dönemli temel hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere dönük aksiyon planlarının hazırlanarak gerekli kaynakların tahsis edilmesi ile ilgilidir¹³⁶. Yani stratejinin omurgasını kararlar, planlar ve bunlara dönük faaliyetler oluşturur. *Uyum okuluna göre* ise strateji; işletmenin, dış çevreden gelen risk ve fırsatlarla bunları karşılayacak yetenek ve kaynaklar arasında uygulanabilir eşleştirmeler yapması ile ilgilidir yani strateji, bir çevreye uyum meselesidir¹³⁷. *Açıklayıcı okula göre* de strateji; bireysel tutum ve katılımlarla kendiliğinden gelişen ve zaman içinde yerleşen örgütsel davranışların kendisidir¹³⁸.

Stratejik yönetim alanında üzerinde belki de en çok yorum yapılmış ve en çok atıf almış okullar Mintzberg'in okullarıdır¹³⁹. Mintzberg'e göre 10 okuldan bahsetmek mümkündür. Bunlar; planlama okulu, tasarım okulu, öğrenme okulu, konumlandırma okulu, kültür okulu, güç okulu, bilişsel okul, çevre okulu, girişimcilik okulu ve biçimleşme okuludur¹⁴⁰.

Bu okullar detaylı incelendiğinde; tasarım okulunun, strateji belirleme sürecini, bir kavram oluşturma (conception) süreci olarak tanımladığını, planlama okulunun biçimsel bir süreç, konumlandırma okulunun analitik bir süreç, girişimcilik okulunun bir vizyon yaratma süreci, bilişsel okulun zihinsel bir süreç, öğrenme okulunun ortaya çıkan (emergent) bir süreç, güç okulunun bir müzakere süreci, kültür okulunun ortaklaşa (collective) bir süreç, çevre okulunun tepkisel bir süreç ve nihayetinde biçimleşme (configuration) okulunun ise bir dönüşüm süreci olarak betimlediğini görürüz¹⁴¹. Bunlardan ilk üçü öngörücü (prescriptive) bir yaklaşımda bulunurken, sonraki altısı

¹³⁵ Ellen Chaffee, "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, 10(1), 1985, s.90-93

¹³⁶ Chaffee, a.g.e., s.90

¹³⁷ Chaffee, a.g.e., s.91

¹³⁸ Chaffee, a.g.e., s.92

¹³⁹ Vaibhav Shekhar, "Perspectives in Strategic Management A Critique of Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management", *The Icfai University Journal of Business Strategy*, 6 (2), 2009, s.43

¹⁴⁰ Shekhar, a.g.e., s.52-53

¹⁴¹ Shekhar, a.g.e., s.52-53

betimleyici (descriptive) bir nitelik taşımakta, sonuncusu ise hem öngörücü hem betimleyici olarak bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır¹⁴².

Chakravarthy ve Doz (1992)'a göre stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalar iki alt grupta toplanabilir: "içeriğe" ve "sürece" ilişkin çalışmalar. İçeriğe ilişkin çalışmalar, firmaların stratejik pozisyonları, çeşitli endüstrilerde optimum performans gösterebilmeleri için gerekli koşullar, pazar kararları, konumlandırma gibi stratejinin içeriğini dolduran konularda yoğunlaşır. Sürece ilişkin çalışmalar ise bir firmanın yönetim sistemlerinin (örgütsel yapılar, planlama, kontrol, motivasyon, insan kaynakları, değerler) ve karar süreçlerinin nasıl stratejik pozisyonunu etkilediğini odağa alır. Başka bir ifadeyle, içeriğe ilişkin çalışmalar stratejinin "ne"si ile ilgilenirken, sürece ilişkin olanlar "nasıl"ı ile ilgilenir¹⁴³. Bu açıdan bakıldığında ayrıntıları bir kenara bırakıp bu iki ana eksen üzerinden okulları ele aldığımızda ikisi içeriğe ikisi sürece ilişkin olmak üzere **dört temel okul**dan bahsedebiliriz¹⁴⁴. Dört okulun da cevap aradığı temel soru şudur: Bazı işletmeler, niçin diğer bazı işletmelere göre pazar yarışında hep öndedir? Acaba bu sadece basit şans mı, yoksa, bu işletmeler gerçekten rekabetin koşullarına bağlı olarak önde olmanın nasıl olanaklı olduğunu mu biliyorlar? Bu sorular üzerinden dört okulu inceleyelim:

Strateji içeriği ile ilişkili De Wit ve Meyer¹⁴⁵'in sınıflandırdığı gibi iki ana yaklaşımdan söz etmek olanaklı görünmektedir: **pozisyon okulu** ve **kaynaklara dayalı okul**. Her iki okul da strateji alanında çalışanlar tarafından tartışmasız kabul edilmektedir¹⁴⁶.

Pozisyon okulu, işletmelerin yüksek performans göstermelerini öncelikle doğru bir endüstrinin seçilmesiyle ilişkilendirir çünkü sürdürülebilir kârlılık için farklı endüstrilerde farklı fırsatlar vardır ve her endüstri kendi şartları içinde işletmelere kârlılık imkânı tanır ve bu işletmelerin kârlılığını belirleyen en temel unsurdur¹⁴⁷.

¹⁴² Fulya Sarvan, Eren Arici, Janset Özen, Bahattin Özdemir, Ebru İçigen, "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", *Akdeniz İİBF Dergisi* Sayı: 6, 2003, s.75-115

¹⁴³ Barca, a.g.e., s.22

¹⁴⁴ Barca, a.g.e., s.22

¹⁴⁵ Bob De Wit, Ron Meyer, *Strategy: Process, Content, Context*. New York: West Publishing Company, 1994, s.18

¹⁴⁶ Barca, a.g.e., s.23

¹⁴⁷ Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985, s.2

Kaynaklara dayalı okul, rekabet avantajını işletmelerin iç dinamiklerine yani temel yetkinliklerine bağlar¹⁴⁸. Her işletme aynı temel yetkinlikler havuzuna sahip değildir ve olamaz da. Kaynaklara dayalı yaklaşım temel yetkinliklerin değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez oldukları ölçüde üstün başarının uzun vadede sürdürülebilmesine olanak sağladığı fikrini öne sürmektedir¹⁴⁹. Kaynaklara-dayalı okulun savunucularına göre, pozisyona dayalı bir rekabet stratejisi oluşturmak, maratonun sadece son bir kaç yüz metresine odaklanmaktır¹⁵⁰. Diğer bir ifade ile stratejik pozisyon, rekabet avantajının nedeni değil, ancak uzun bir süreçteki sonucudur¹⁵¹.

Sürece ilişkin okullarda daiki temel yaklaşımdan söz etmek olanaklı görünmektedir: **planlama okulu** ve **öğrenme okulu**.

Planlama okuluna göre, strateji, üst yönetim düzeyinde dikkatli bir inceleme ve değerlendirmeden sonra verilen alt düzeylere yayılımı sağlanan kararların bir sonucu olarak görülmektedir. Geçmiş ile gelecek arasında bir bağ kuran strateji; uygulanacak belirli kararların öncesinde ortaya çıkan, bilinçli ve amaçlı olarak geliştirilen, açıkça tasarlanmış planları temsil eder¹⁵². Uzun vadeli planlama tarihsel eğilimlerden hareket edilerek geleceğin tahmin edilebileceğine dayanmaktadır. Daha sonraları uzun vadeli planların yerini daha esnek planlar almıştır. Bu anlayışın gelişmesinde öncü rolü oynayan Andrews olmuştur. Andrews, stratejiyi firmanın nerede olduğu ve nerede olması gerektiği arasındaki boşluğu doldurmaya yönelik çaba olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda yıllarca popülerliğini hiç kaybetmeyecek olan SWOT analizini geliştirerek, uzun vadeli planlama anlayışının, nicel tahminler üzerine kurulu planlama anlayışından zamanla nitel analizler üzerine kurulu stratejik planlama anlayışına evrilmesinin önünü açmıştır¹⁵³.

Öğrenme okuluna göre strateji bir planın ürünü değil bir anlaşılma biçimidir¹⁵⁴. Bu anlaşılma biçimiyle, stratejiyi açık olarak ifade etmeye ihtiyaç olmadığı gibi bilinçli olarak geliştirmek de gerekmez. Böylece, açık bir niyet ifadesi olmamasına rağmen, bir karar

¹⁴⁸ Barca, a.g.e., s.24

¹⁴⁹ Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Sayı: 17; 1991, s.99

¹⁵⁰ Gary Hamel, "Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Sayı: 12, 1991, s.83

¹⁵¹ Barca, a.g.e., s.24

¹⁵² Shakh, a.g.e., s.45

¹⁵³ Barca, a.g.e., s.25

¹⁵⁴ Shakh, a.g.e., s.48

dizisindeki tutarlılık strateji olarak görülebilir ve stratejiye atfedilebilir. Böyle bakıldığında strateji önceden "formüle" edilmek yerine zaman içerisinde "form" kazanır¹⁵⁵. Bu durumda stratejilerin bilinçli ve niyetli bir biçimde önceden formüle edilmeleri gerekmediği gibi planlanan ve uygulanan arasındaki ilişkinin de lineer olması (uygulamaların planlandığı gibi gerçekleşmesi) gerekmez¹⁵⁶. Bu bağlamda, “strateji, bir kerede (one-off) ve uygulamadan önce (ex ante) ortaya çıkan üst düzey bilinçli kararların toplamı olan bir plan olmaktan daha çok, uygulama içerisindeki öğrenme (deneme yanılma) sürecinde ortaya çıkan çeşitli parçalı (piecemeal), düzensiz ve dağınık (fragmentary) kararların ortaya çıkardığı ve ancak geriye dönüp bakıldığında fark edilebilecek (ex post) bir kalıptır.”¹⁵⁷

Sonuç olarak Barca’nın yaptığı temel ayrıştırma ile ele aldığımız içerik ve süreç odaklı okulları aşağıdaki gibi bir tabloda özetleyebiliriz:

Tablo 5: Stratejik Yönetim Okulları

	İÇERİK OKULLARI		SÜREÇ OKULLARI	
	Pozisyon Okulu	Kaynaklara Dayalı Okul	Planlama Okulu	Öğrenme Okulu
Rekabet avantajının kaynağı nedir?	<i>İşletmelerin Pazar pozisyonu</i>	<i>Temel yetkinlikler</i>	<i>Pazar fırsatlarından yararlanmayı planlamaları</i>	<i>Rakiplerinden daha hızlı öğrenme yeteneği</i>
Rekabet avantajının sürdürülebilirliğini sağlayan neden nedir?	<i>Giriş-Çıkış engelleri</i>	<i>Taklit engelleri</i>	<i>Değişen pazar koşullarına uyumu planlayabilmeleri</i>	<i>Öğrenmenin taklit edilemez (tarih-bağımlı) olması</i>

1.3.2. Farklı Çalışma Alanlarından Stratejik Yönetim Tanımları

Stratejik yönetim yazınında stratejik yönetimin ne olduğunu anlamaya dönük en kapsamlı çalışmalardan biri olan Nag ve arkadaşlarının “*What is strategic management, really?*” başlıklı makalelerinde¹⁵⁸ toplam 57 akademisyenin yaptığı tanımlar ve yapılan tüm

¹⁵⁵ Barca, a.g.e., s.25

¹⁵⁶ Richard Pascale, “Perspectives on Strategy: The Real Story behind Honda’s Success”, *California Management Review*, 26 (3), 1984, s.57

¹⁵⁷ Barca, a.g.e., s.25

¹⁵⁸ Nag vd., a.g.e.

tanımlarda stratejik yönetimle alakalı geçen kelimeler (kullanım sıklıklarıyla birlikte) ve o kelimelerin işaret ettikleri kavramlar ele alınmıştır.

Bahsi geçen 57 akademisyen seçilirken; son makalelerinden biri Strategic Management Journal Dergisinde yayınlanmış ve aynı zamanda aynı dönem içinde kendi alanındaki (Sosyoloji, Pazarlama, Ekonomi ve Yönetim) önde gelen dergilerde de makalesi yayınlanmış akademisyenler olmasına dikkat edilmiştir.

Ekonomi alanından toplam 12, sosyoloji alanından 17 ve pazarlama alanından 8 olmak üzere toplam 37 akademisyenden, telefonla, “stratejik yönetim” tanımı alınmıştır. Bunlarla birlikte 20 tanım da yönetim alanının önemli dergileri olan *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review* ve *Organization Science* dergilerinde makaleleri yayınlanan ve ana çalışma alanı stratejik yönetim olan 20 farklı akademisyenden elde edilmiştir.

Nag ve arkadaşlarının çalışmalarından bu çalışmanın amacına dönük olarak yaptığımız iki çıkarım şöyle olmuştur: birincisi, ekonomi alanındaki tanımlarda daha çok rekabet üzerine, sosyoloji alanından gelen tanımlarda daha çok örgüt yapısına, pazarlama alanındaki tanımlarda en çok performans kavramına ve yönetim alanında ise çevre ve üst yönetime vurgu yapılmıştır.

İkinci tespit olarak da, toplamda kelime sayımlarında en çok kullanılan kavramın %86 ile açık bir farkla performans¹⁵⁹ kavramı olduğu görülmüştür. Bu da bize her alanda stratejik yönetimin esasında sonuç odaklı yani işletmenin performansını artırmaya dönük bir yönetim anlayışı olduğunu gösterir.

Biz de işletmelerin stratejik yeteneklerini ölçeceğimiz bu çalışmada ikinci tespitimizi dikkate alarak işletmelerin performanslarına dönük verilerle de bir karşılaştırma yapacağız.

¹⁵⁹ “Performans, avantaj, değer, başarı, çıktılar, sürdürülebilirlik ve kâr” kavramları bu kelime ile temsil edilmiştir

1.3.3. En Çok Atıf Yapılan Stratejik Yönetim Yazarları ve Tanımları

Nickerson¹⁶⁰ stratejik yönetim literatüründe yazarları ele aldığı bir çalışmada 1980 yılı ile 2009 yılı arasında en çok atıf alan yazarları aldıkları atıf sayılarıyla belirlemiştir. Biz 2010 yılı verilerini de ekleyerek aşağıdaki tabloyu elde ettik:

Tablo 6: En Çok Atıf Alan Stratejik Yönetim Yazarları ve Aldıkları Atıf Sayıları

Yazar İsmi	Aldığı Atıf Sayısı
Porter	1160
Williamson	757
Barney	733
Teece	702
Rumelt	686
Hambrick	610
Kogut	574
Miller	525
Mintzberg	516
Pfeffer	417
Jensen	391
March	368
Wernerfelt	342
Gulati	330
Eisenhardt	322

Nickerson çalışmasında sadece yazarların isimlerini ve aldıkları atıf sayılarını vermiştir. Bizim çalışmamızda daha önce bahsedildiği üzere EFQM Mükemmellik Modeli'nin girdi kriterleri altında bulunan önermelerden stratejik içeriğe sahip olanlar belirlenecek ve Model'in stratejik yeteneğe katkısı bu önermelerden türetilecek sorularla ortaya konmaya çalışılacaktır. Dolayısıyla demiştik ki, stratejik yönetim konusunun farklı açılardan ele alınarak çok boyutlu olarak anlaşılması bizim için önem arz etmektedir. Bu nedenle literatür taraması yaparken karşılaştığımız Nickerson'ın çalışması ilgimizi çekmiş, çalışmada isimleri verilen “en çok atıf almış 15 yazar”ın yapmış oldukları tanımlar tarafımızca incelenmiş ve konuyu anlamak için önemli bir kaynak olacağı düşünülerek burada ele alınmıştır.

¹⁶⁰ Nickerson, a.g.e., s.272

Elbette ki birçok çalışması olan bu yazarların bütün çalışmaları ve tanımlarına burada yer vermek mümkün değildir. Dolayısıyla yaptıkları en sade tanımlardan yola çıkılarak ileride konumuzu ele alırken bize lazım olacağını düşündüğümüz şekliyle bazı kesitler alınmış ve aşağıda verilmiştir.

1980’lerde stratejik yönetim literatürünü adeta inşa eden¹⁶¹ ve bu alanda günümüze kadar en çok atıf yapılmış yazar olan Porter¹⁶² temel eserlerinden yıllar sonra HBR’de yayınladığı “What is strategy?” adlı makalesinde¹⁶³, stratejik yönetimi temelde benzersiz bir müşteri değeri yaratmak için, stratejik olarak vazgeçilmiş (trade off) faaliyetlerin belirlenmesi ve buna mukabil seçilen faaliyetlerin hem birbirleriyle hem de şirketin çekirdek yeteneğiyle uyumlaştırılması olduğunu savunmuştur.

Listede ilk beş sırada yer alan Barney¹⁶⁴ stratejik yeteneğe, değerli ve ikame edilemeyen kaynak ve yeteneklere sahip olmakla sahip olunabileceğini öne sürmüştür. Rumelt¹⁶⁵ ve Miller¹⁶⁶ konuyu ele alırken büyük ölçüde üst yönetimle ilgili boyutlarına vurgu yapmışlar ve konunun örgüt yapısıyla doğrudan ilişkisini nazara vermişlerdir. Hambrick¹⁶⁷ ve March¹⁶⁸ değişime dikkat çekerek, stratejik yeteneği, bu değişimlere cevap verebilme yeterliği olarak tanımlamışlardır.

Alanda en çok çalışması olan yazarlardan biri olan Mintzberg¹⁶⁹ ve en temel eserlerden birine imza atmış olan Pfeffer¹⁷⁰; karmaşık ve tahmin edilemez çevreye vurgu yaparak stratejik yönetim kapsamında, geleceğe ilişkin planları ve davranışları yönlendiren bakış açılarını kapsayan bir öğrenme sürecinin yönetildiğini öne sürmüşlerdir.

¹⁶¹ Barca, a.g.e., s.14

¹⁶² Nickerson, a.g.e., s.271

¹⁶³ Porter, a.g.e., 1996, s.1

¹⁶⁴ Jay Barney, Mike Wright, David Ketchen, “The Resource-Based View of the Firm. Ten Years After 1991”, *Journal of Manegement*, Sayı: 27, 2001, s.625

¹⁶⁵ Rumelt vd., a.g.e., s.6

¹⁶⁶ Alex Miller, *Strategic Management*. 3rd ed. MA: McGraw Hill, Boston, 1998, s.18

¹⁶⁷ Donald Hambrick, Charles Snow, “Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems”, *Academy of Management Review*, 5(4), 1980, s.529

¹⁶⁸ James March, Robert Sutton, “Organizational Performance as a Dependent Variable”, *Organization Science*, 8(6), 1997, s.699

¹⁶⁹ Henry Mintzberg, “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, Sayı: 6 (July-September), 1985, s.259

¹⁷⁰ Jeffrey Pfeffer, Gerald Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, 1978, s.12

Wernerfelt¹⁷¹ de Porter gibi bir tür trade off'tan bahsetmiştir. O'na göre stratejik yetenek; belirsizlik ortamında, zamanlama açısından *erken davranma – bekleme arasında*, kaynaklar açısından ise *belirlenen bir stratejiye odaklanma – alternatif stratejiler için esneklik* arasında gerçekleşecek tercihlerin doğru yapılabilmesidir. Son olarak Eisenhardt¹⁷² yaptığı tanımlarda en öz şekliyle “*farklı olmak*” vurgusu yapmış ve stratejik yeteneği bu temel üzerine inşa etmiştir.

1.4. STRATEJİK YÖNETİMİN AŞAMALARI (STRATEJİK BAĞLAM)

EFQM Mükemmellik Modelinin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısını anlamaya çalıştığımız bu çalışmada pratiğe dönük gerçekçi sonuçlar elde etmek için nitel yönü ağır basan bir yöntem¹⁷³ izlenmesine karar verilmiştir. Bunun için bizatihi Model'in iddialarından yola çıkılarak bu iddiaların gerçekte sonuç verip vermediklerine bakılacaktır. Model'in işletme ile ilgili iddiaları ‘Girdi Kriterleri’ olarak 5 ana başlık altında 24 alt kriter ve 119 önermeden oluşmaktadır. Bu önermelerin pratikteki sonuçlarını anlayabilmek için belirli bir mantık çerçevesinde tasnif edilmesi ve sonuçlarının buna göre değerlendirilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Böyle bir tasnif için stratejik yönetim kitaplarında kullanılan¹⁷⁴, özellikle ana hatlarıyla değişmeyen ancak alt bileşenleri şu ana kadar farklı yönleriyle incelediğimiz stratejik yönetimin kapsamı da dikkate alınarak oluşturulmuş aşağıdaki stratejik bağlamın (stratejik yönetimin aşamaları) kullanılmasına karar verilmiştir.

Stratejik yönetim kitaplarında genel olarak stratejik yönetimin dört aşamasından (çevre analizi, strateji oluşturma, strateji uygulama ve değerlendirme ve kontrol) bahsedilmiş ancak bu ana aşamaların alt bileşenlerinde farklılıklar görülmüştür. Biz de bu çalışmada ana aşamaları olduğu haliyle alacak fakat alt bileşenleri çalışmamızın temasına uygun olarak bu bölümün başından bu yana yaptığımız değerlendirme ve tanımları dikkate alarak belirleyeceğiz.

¹⁷¹ Binger Wernerfelt, Aneel Karnani, “Research Notes and Communication. Competitive Strategy Under Uncertainty”, *Strategic Management Journal*, 8 (2), 1987, s.187

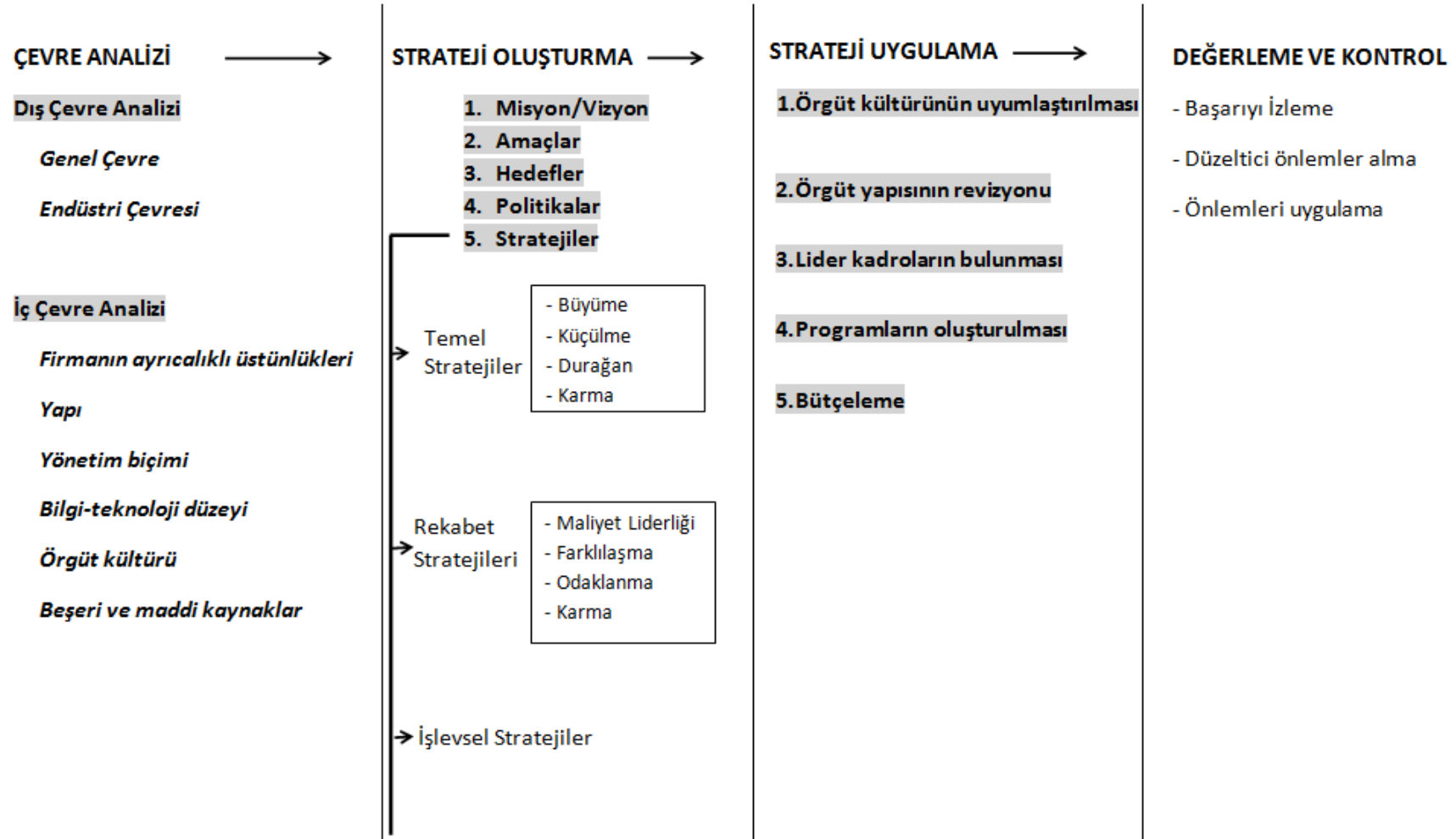
¹⁷² Cristopher Bingham, Kathleen Eisenhardt, Nathan Furr, “Which Strategy When?” *MIT Sloan Management Review*, 53(1), 2011, s.71

¹⁷³ Yöntemle ilgili detaylı bilgi üçüncü bölümde verilecektir.

¹⁷⁴ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 11. Baskı, Dora Yayınevi, Bursa, 2010, s.271 ; Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.57 ; Peter Wright, Mark Kroll, John Parnel, *Strategic Management, Concept and Cases*, Prentice Hall, N.J., 1996, s.14 ; Schendel ve Hofer, a.g.e., s.22

Bu bölümde incelediğimiz, en çok atıf almış yazarlara, farklı tarih ve alanlara ait stratejik yönetim tanımları ile stratejik yönetim okullarını dikkatle okuduğumuzda, şu kavramlara vurgu yapıldığını görebiliriz: kronolojik olarak ele aldığımız tanımlarda örgüt yapısı, muhtemel durumlar, örgüte değer katma ve örgütü kalıcı kılma konuları göze çarpmaktadır. Stratejik yönetim okulları; işletmenin kendisini doğru konumlandırmasına (pozisyon okulu), temel yetkinliklere (kaynaklara dayalı okul), tepe yönetimce belirlenen ve aşağı doğru yayılımı sağlanmış olan kararlara (planlama) ve geçmişten gelen birikime (öğrenme okulu) değinmektedir. Farklı bilim alanlarından alınmış tanımlara bakıldığında ise ekonomi alanında rekabet vurgusu, sosyoloji alanında örgüt yapısı, pazarlama alanında performans olgusu en çok tekrar edilen kavramlar olmuştur. Son olarak en çok atıf yapılmış olan stratejik yönetim yazarlarının tanımlarında değerli ve ikame edilemeyen kaynaklar, üst yönetim, örgüt yapısı, çevre, öğrenme süreci ve farklı olmak kavramlarının birçok kere vurgulandığı görülmüştür.

Bu vurgularla birlikte stratejik yönetimin aşamalarını açıklayan kitaplarda geçen ana aşamalar ve alt bileşenleri birlikte ele aldığımızda Şekil 6’da verilen stratejik bağlamın bunların hepsini kapsayan ve çalışmamızın amacını karşılamaya dönük bir içeriğe sahip olduğu söylenebilir.



Şekil 6: Stratejik Yönetimin Aşamaları (Stratejik Bağlam)

Sonuç olarak, alışmamızda, EFQM Mükemmellik Modeli'nin girdi kriterleri altında bulunan onermeler bu aşamalarda denk düştükleri yerlere göre irdeleneceğinden stratejik yönetim aşamaları tek tek aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1. evre Analizi

Sistem yaklaşımına göre her bir işletme bir st sistemin alt sistemi ve aynı zamanda kendisini oluşturan alt sistemlerin de bir st sistemidir. Dolayısıyla alt ve st birçok sistemle sürekli bir ilişki içinde olan işletmelerin i ve dış çevrelerini de belirli aralıklarla analiz etmeleri kaınılmazdır¹⁷⁵.

İşletmeler için çevreyi iki ana kategoriye ayırmak mümkündür: dış evre ve i evre. Dış çevrenin de bazı çalışmalarda genel yani uzak dış evre ve sektör yani yakın dış evre olarak ele alındığını görebiliriz. Uzak dış çevrenin kapsamında işletmeyi genelde dolaylı olarak etkileyen, politik, yasal, ekonomik, demografik, sosyokültürel, teknolojik vb. faktörler yer almaktadır. Yakın dış evre içinde ise işletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyen müşteriler, tedarikçiler, rakipler gibi unsurlar bulunmaktadır. İ evre ile anlatılmak istenen ise işletmenin kurumsal kültüründen genel yönetimine kadar her tür soyut bileşeni ve finansman, üretim, pazarlama gibi tüm faaliyetlerdir¹⁷⁶.

Bu bağlamda bir işletmenin rekabet avantajı kazanabilmek, değerli ve kalıcı olabilmek için alması gereken bir dizi kararın öncesinde bulunduğu çevreyi doğru okuması ve anlaması gerekmektedir¹⁷⁷. Bu aşamaya da evre analizi denmektedir. evre analizinde yukarıda bahsedilen çevrelere dönük bilgiler toplanır ve işletmenin genel amaç ve faaliyetine göre analiz edilecek şekle getirilir. Bu bilgiler ışığında genel olarak yakın dış çevrede fırsatlar ve tehditler, i çevrede ise güçlü ve zayıf yönler tespit edilmeye alıřılır¹⁷⁸.

Analiz edilen bu bilgiler ışığında detaylı bir değerlendirme yapılır ve 'strateji oluşturma' aşamasına geçilir.

¹⁷⁵ lgen ve Mirze, a.g.e., s.65

¹⁷⁶ Eren, a.g.e., s.139

¹⁷⁷ lgen ve Mirze, a.g.e., s.64

¹⁷⁸ lgen ve Mirze, a.g.e., s.65

1.4.2. Strateji Oluşturma

Stratejik yönetimin en önemli aşaması olan bu aşamada, evre analizinden elde edilen sonuçlar ışığında işletmenin misyon ve vizyonu belirlenir, bu doğrultuda amaç ve hedefler ortaya konur ve bu amaç ve hedeflere dönük politika ve stratejiler oluşturulur. Bu aşamada, genellikle, literatürde oluşagelmiş strateji sınıflandırmalarından yararlanılır. Öncelikle temel bir strateji belirlenir. Amaçla birlikte belirlenmiş temel strateji aslında stratejik yönetim sürecimizin de ana ayaklarını oluşturur. Daha sonra hedeflere dönük olarak, çeşitli teknik ve analizler kullanılarak, rekabet stratejileri, üst yönetim stratejileri, alt düzeylere dönük işlevsel stratejiler ve ihtiyaa dönük diğer stratejiler belirlenerek detaylı olarak işletmeye uygulanabilir şekilde tanımlanır¹⁷⁹.

1.4.3. Strateji Uygulama

Bu aşama, stratejik yönetim uygulayan bir işletmede, yapılan tüm plan ve tasarımların yönetimin iradesiyle hayat bulduğu aşamadır. Diğer bir ifadeyle bu aşama, işletmenin, stratejik yönetimin gerçekleşmesi ve başarılı olması için gerekli tüm kaynaklarının harekete geçirildiği ařamadır¹⁸⁰.

Bu aşamada işletmeler dört temel sorunla uğraşmak durumunda kalırlar: birincisi; örgüt kültürünün ve organizasyon yapısının belirlenen stratejilere dönük olarak revizyonudur ki oldukça zaman alan ve örgüt tarafından direnç gören bir süreçtir. ikincisi; stratejilere uygun yönetim kadro ve sisteminin kurulmasıdır. Üçüncüsü; doğru uygulama sistemlerinin (programların) oluşturulmasıdır. Dördüncüsü ise; tüm bunların mali karşılıklarını yansıtan bütçelerin hazırlanmasıdır¹⁸¹.

Bu meselelerle uğraşmak süreklilik ve enerji isteyen bir süreçtir ve en etkin şekilde yürütülmesi için sürecin sürekli olarak değerlemesinin yapılması ve kontrol edilmesi gerekmektedir.

1.4.4. Değerleme ve Kontrol

Bu aşama ulaşılmak istenen sonuçlarla fiili durumun karşılaştırılmasını içerir. Bu aşamanın etkinliği, son aşama olmasına rağmen, stratejik yönetimin her aşamasında yapılması gereken faaliyetlere bağlıdır. Her aşama için değerleme ve düzeltme faaliyetleri

¹⁷⁹ Efil, a.g.e., 2010, s.272

¹⁸⁰ lgen ve Mirze, a.g.e., s.73

¹⁸¹ Efil, a.g.e., 2010, s.272

yapılmalıdır. Bu aşamanın anahtar kavramı “dinamik çevre”dir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevreler dinamik ve sürekli değişen çevre koşullarına ayak uydurmak için yapılacak kontrollerin doğru yapılması ve elde edilen geri bildirimler doğrultusunda sürekli güncel adımların atılması gerekir¹⁸².

2. STRATEJİK YETENEĞİN EMM GİRDİ KRİTERLERİ İLE İLİŞKİSİ

EFQM Mükemmellik Modeli, beşi girdi kriteri ve dördü sonuç kriteri olmak üzere toplam dokuz ana kriterden oluşan bir kalite modelidir. Modelin temel mantığı, kendi içinde geliştirdiği RADAR çerçevesini de kullanarak, işletmenin bir takım önermeleri yerine getirmesi, mükemmelliğe doğru adımlar atması ve belirli dönemlerde de kendisinin bu yolda nerede olduğunu tespit etmek adına değerlendirme yapması üzerine kuruludur¹⁸³. Burada sözü edilen 119 önerme ‘girdi kriterleri’ dediğimiz ilk beş kriter altında (24 alt kriter altında) ayrıntılandırılmıştır (EK-1). ‘Sonuç kriterleri’ olarak modelde yer alan diğer dört kriter altında ise modelin başarısını test etmesi beklenen ideal sonuçlar açıklanmıştır. Bu haliyle model kendisini dolayısıyla işletme kendi kendisini çeşitli önermeler açısından değerlendirebilmektedir. Ancak bizim bu çalışmada elde etmek istediğimiz sonuç; Modelin stratejik yönünü (stratejik içerikli önermeleri) ele alarak Modelin bu yönüyle bir işletmenin stratejik yeteneğine katkı sağlayıp sağlamadığını, sağlıyorsa bu katkının ne düzeyde olduğunu tespit etmeye/anlamaya çalışmaktır.

Bu nedenle, girdi kriterleri altında bulunan 119 önermeden stratejik içeriği olanlar, stratejik yönetim konusunu farklı açılardan ele aldığımız birinci bölüm dördüncü kısımda verilen çeşitli tanımlar ve çalışmalar dikkate alınarak belirlenmiştir. Çalışmamızın yürütülmesinde önermelerden stratejik içeriğe sahip olanların belirlenmesinden sonra bu önermelerin her birinin stratejik yönetim aşamalarından hangisine denk düştüğü belirlenecektir ki bu tespit bir sonraki kısımda yapılacaktır.

Bu kapsamda, bu bölümde, bahsettiğimiz katkının doğru tespit edilebilmesi için girdi kriterlerinin her birinin stratejik yetenek ile olan ilişkisi stratejik yönetim literatürü esas alınarak ana hatlarıyla anlatılmıştır.

¹⁸² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.74

¹⁸³ EFQM, a.g.e., s.11

2.1.STRATEJİK YETENEK – LİDERLİK KRİTERİ İLİŞKİSİ

EFQM Mükemmellik Modelinin girdi kriterlerinin ilki Liderlik konusudur. Yani Modelde, bir işletmenin mükemmellik yolunda dikkat etmesi gereken en önemli hususların ilki “liderlik” olarak ortaya konmuş ve 5 alt başlık ve 26 önerme ile mükemmel bir işletmede olması gerekenler ayrıntılandırılmıştır. Bu önermelerin neler oldukları ve stratejik içerikleri ayrıntılı olarak bir sonraki bölümde ele alınacaktır. Bu bölümde genel olarak liderlik konusunun stratejik yönetim için ne ifade ettiği anlatılmaya çalışılacaktır.

Daha önce irdedeğimiz stratejik yönetim literatüründe kronolojik olarak verdiğimiz tanımların bazılarında direkt bazılarında ise dolaylı olarak üst yönetimin fonksiyonundan bahsedilmiştir. Örneğin Learned ve arkadaşları¹⁸⁴ stratejik yönetim tanımlarında bariz bir biçimde ‘*genel yönetimin görev ve sorumlulukları*’nı vurgulamışlardır. Yine Fredrickson¹⁸⁵ ‘*stratejik yönetim işinin daha çok üst düzey yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili*’ olduğunu, Rumelt ve arkadaşları¹⁸⁶ ise, stratejik yönetimin, işletmenin değerini artıran *yönetimsel faaliyetlerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili* olduğunu söyleyerek üst yönetimin yani liderliğin önemini açıkça nazara vermişlerdir. Bunlarla birlikte Van Cauwenbergh ve Cool¹⁸⁷ yaptıkları stratejik yönetim tanımında yeni durumlar için öngörülen davranışların ayrıntılandırılmasını ve uygulanmasını içeriğe alırken Browman ve arkadaşları¹⁸⁸ problemlerin tek merkezli ele alınmasını tanıma katarak dolaylı yoldan işin yükünün liderlik eden kişi ve kurullarda olduğunu söylemişlerdir.

Yine stratejik yönetim literatürünü anlatırken üzerinde durduğumuz ve Nag ve arkadaşları’nın (*son makalelerinden biri Strategic Management Journal Dergisinde yayınlanmış 57 akademisyenle yaptıkları ve stratejik yönetimi eklektik bir yaklaşımla inceledikleri*) makalelerinde¹⁸⁹ paylaştıkları tanımlardan birinde stratejik yönetim alanının ‘*yönetimin öncülüğünü gerektiren*’ somut odaklı bir süreç olduğu vurgulanmıştır. Bir başka tanımda ise açıkça stratejik yönetimin odağında ‘*tepe yöneticiler tarafından alınan*

¹⁸⁴ Nag vd., a.g.e., s.954

¹⁸⁵ Fredrickson, a.g.e., s.281

¹⁸⁶ Rumelt vd., a.g.e., 1991, s.6

¹⁸⁷ Van Cauwenbergh ve Cool, a.g.e., s.248

¹⁸⁸ Browman vd., a.g.e., s.

¹⁸⁹ Nag vd., a.g.e., s.944

kararlar'ın olduğu vurgulanarak liderlik konusunun stratejik yönetim uygulamalarındaki önemi anlatılmaya çalışılmıştır.

Stratejik yönetim alanında en çok atıf alan 15 yazarın tanımlarına baktığımızda ise özellikle Rumelt'in tanımında¹⁹⁰ stratejik yönetimin *büyük ölçüde üst yönetimle ilgili boyutları olan ve örgütsel yapıyla doğrudan alakalı* bir yönetim şekli olduğunun vurgulandığı görülmektedir. Barca'nın ortaya koyduğu stratejik yönetim okullarında¹⁹¹ ise özellikle pozisyon ve planlama okullarında *alınacak kararların üst yönetim tarafından alınacak kararlar* olması bize liderliğin stratejik önemi konusunda ayrıca bir fikir vermektedir.

Duman ve arkadaşları'nın 1980-2005 yılları arasında hem Türkiye'de yayınlanmış hem de Türk yazarlar tarafından yurt dışında yayınlanmış ve başlığında “strateji” kelimesi geçen 102 makale ve 56 bildiri üzerinde yaptıkları çalışmadan da “liderlik” konusunun stratejik yönetim alanında ne kadar önemli bir konu olduğu görülebilmektedir¹⁹². Duman ve arkadaşları yaptıkları çalışmada makale ve bildiriler üzerinden kelime sayma yöntemi ile stratejik yönetimin kavramsal parametrelerine ulaşmaya çalışmışlar ve sonuçta türevleri ile birlikte “*yönetim*” kelimesinin, *inceledikleri tüm eserlerde, %21,51 ile en sık tekrarlanan ikinci kelime* olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu açılardan ele alındığında, “liderlik” kriterinin stratejik önemi sabit olmakla birlikte, Model kapsamında “Liderlik” başlığı altında verilen 26 önermeden 13 tanesinin stratejik içeriğe sahip olduğu söylenebilir. Bunların hangileri oldukları ve stratejik bağlam içinde nereye denk düştükleri bir sonraki bölümde ortaya konacaktır.

2.2.STRATEJİ KRİTERİNİN ANALİZİ

EFQM Mükemmellik Modeli'nin girdi kriterlerinin stratejik yönlerini tespit etmeye ve literatürden besleyerek açıklamaya çalıştığımız bu bölümde, ikinci kriter olan “Strateji” başlığı başlı başına işletmelerin stratejik yönüne atıf yapan bir başlıktır. Şüphesiz bu kriteri, diğer kriterler gibi, stratejik yönünü ele alarak burada açmayacağız. Ancak

¹⁹⁰ Rumelt, a.g.e., 1991, s.6

¹⁹¹ Barca, a.g.e., s.16

¹⁹² Şirin Atakan Duman, Arzu Kalemci, Mehmet Çakar, “Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 2005, s.67

Modelde 4 alt başlık ve 19 önermeyle ayrıntılandırılmış bu kriterde vurgulanması gereken başka bir konuyu ortaya koymak istiyoruz.

Daha önce stratejik yönetim literatürünü anlatırken bu alanda farklı yaklaşımlar ve okullar olduğunu ancak en öz itibariyle Barca'nın ortaya koymuş olduğu okulların¹⁹³ ayrıntılara inmeden temel yaklaşımlar etrafında yapılmış iyi bir ayrıştırma olarak ele alınabileceğini söylemiştik. Avrupa tarafından kabul görmüş ve uygulanmakta olan en önemli kalite modellerinden biri olan EFQM Mükemmellik Modeli'nde de strateji konusunda önermeler sunulurken neredeyse aynı temel mantıkla 4 alt kriter oluşturulmuş olduğunu fark ettik. Bu benzeşmeden biraz bahsedilmesi gerekmektedir.

Modelde 'Strateji' kriteri altında strateji ile ilgili şu dört esas (alt kriter) tanımlanmış ve bu tanımlar altında önermeler sunulmuştur¹⁹⁴:

Tablo 7: Strateji Kriteri Alt Başlıkları

2a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.

2b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.

2c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.

2d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

Tablo 7'de verilen bu esasları, Barca'nın ortaya koyduğu okullarla bir arada ele alırsak; '*paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılması gereği*'¹⁹⁵ bizi **pozisyon okuluna** götürür. Çünkü pozisyon okulu, işletmelerin yüksek performans göstermelerini '*öncelikle doğru bir endüstrinin seçilmesi*'yle ilişkilendirir¹⁹⁶.

Yine, stratejinin '*iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel aldığı*'¹⁹⁷ vurgusu bariz bir şekilde **kaynaklara dayalı okulda** ele alınan rekabet avantajının '*işletmelerin iç dinamiklerine yani temel yetkinlikleri*'ne bağlanmasıyla¹⁹⁸ örtüşür.

¹⁹³ Barca, a.g.e., s.16

¹⁹⁴ EFQM, a.g.e., s.14

¹⁹⁵ EFQM, a.g.e., s.14

¹⁹⁶ Barca, a.g.e., s.23

¹⁹⁷ EFQM, a.g.e., s.14

¹⁹⁸ Barca, a.g.e., s.24

Bir sonraki alt kriterin mükemmel kuruluşlar için öngördüğü ‘strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir’ tanımlaması ile **planlama okulunda** strateji içeriğine dönük yapılmış olan ‘uygulanacak belirli kararların öncesinde ortaya çıkan, bilinçli ve amaçlı olarak geliştirilen, açıkça tasarlanmış planları temsil eder’¹⁹⁹ tanımını birbirine çok benzeyen iki tanım olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Son olarak, ‘strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir’ denerek işletmelerde oluşacak zaman bağımlı bir öğrenme sürecine vurgu yapılır. Yani **öğrenme okulunda** sözü edilen ‘stratejilerin bilinçli ve niyetli bir biçimde önceden formüle edilmeleri gerekmediği gibi planlanan ve uygulanan arasındaki ilişkinin de lineer olması (planlandığı gibi uygulanması) gerekmez’²⁰⁰ tespitindeki “oluşagelen” bir süreç vurgusu esas itibarıyla aynı şeyleri söylemektedir.

Bu eşleştirmeler bir sonraki bölümde ele alınacak olan ve Tablo 7’de verilen alt kriterlerin altında yer alan önermelerle daha da iyi anlaşılacaktır. Ancak özellikle üzerinde durulması gerekir ki; EFQM Mükemmellik Modeli strateji ile ilgili başlı başına bir girdi kriterine sahip olmakla birlikte bu durum diğer girdi kriterlerinin stratejik yönetim kapsamında değerlendirilecek yönlerinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Zaten ikinci bölümün bu kısmında bu ilişki anlatılmaktadır. Bu ilişkinin doğru anlaşılması önemlidir çünkü ana konumuz olan Modelin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısı ancak bu ilişkinin net anlaşılması ile daha doğru ortaya çıkarılabilir.

2.3.BİR STRATEJİK KAYNAK OLARAK ÇALIŞANLAR KRİTERİ

En çok atıf yapılan yazarlardan Barney²⁰¹, stratejik yeteneğe, değerli ve ikame edilemeyen kaynak ve yeteneklere sahip olmakla sahip olunabileceğini ifade etmişlerdir. Mintzberg²⁰²ve Pfeffer²⁰³ın; stratejik yönetim kapsamında, karmaşık ve tahmin edilemez çevreye vurgu yaptıkları ve geleceğe ilişkin planları ve davranışları yönlendiren bakış açılarını kapsayan bir öğrenme sürecinin yönetildiğini öne sürdükleri de hesaba katıldığında değerli ve ikame edilemeyen kaynak olarak da, öğrenme sürecinin sahibi olarak da en çok üzerinde durulması gereken unsurun çalışanlar olduğu değerlendirilebilir.

¹⁹⁹ Henry Mintzberg, “Patterns in Strategy Formation”, *Management Science*, 24 (9), 1978,, s.941

²⁰⁰ Pascale, a.g.e., s.57

²⁰¹ Barney vd., a.g.e., s.625

²⁰² Mintzberg, a.g.e., 1985, s.289

²⁰³ Pfeffer ve Salancik, a.g.e., s.12

Daha önce bahsedildiği gibi kaynak temelli yaklaşıma göre işletmelerin rekabet avantajının kaynağı iç dinamikleri yani temel yetkinlikleridir²⁰⁴. Bu yaklaşım, temel yetkinliklerin değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez oldukları ölçüde üstün başarı kazanılacağını ve bu başarının uzun vadede sürdürülebileceğini öne sürmektedir²⁰⁵.

Peki, bu değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez iç dinamikler neler olabilir. Örneğin teknoloji olabilir mi? Ya da üretim girdileri? Elbette bunlar olabilir ancak olması çok zor ve sadece belirli şartlar altında mümkündür. Çünkü somut ve kolayca elde edilebilen ve anlaşılabilen şeyler eninde sonunda taklit edilebilir ya da benzeri kullanılabilir. Bu da elde edilebilecek avantajın ortadan kalkmasına neden olur. Oysa dünyada her biri biricik olan, anlaşılması güç ve sürekli gelişebilen yegâne unsur insandır. Bu unsuru önemli hatta stratejik bir kaynak olarak ele alan birçok çalışma olmuştur.

Örneğin, Wright ve arkadaşları, insan kaynağını yani çalışanları kaynak temelli yaklaşımla (değerli/nadir olmaları, taklit/ikame edilemez olmaları çerçevesinde) ele almışlar ve sürdürülebilir rekabet avantajının temel unsuru olduğunu ileri sürmüşlerdir²⁰⁶. Bir başka çalışmada Lado ve Wilson, rekabet avantajı sağlaması muhtemel kaynakların kısıtlarından bahsederek büyük ölçüde bu kısıtlara sahip olmayan kaynağın insan kaynağı olduğunu söylemişlerdir²⁰⁷. Kane, değişen çevreye vurgu yaparak buna en hızlı adapte edilebilecek değerli bir kaynak olarak çalışanları ele almış ve bunun işletmeler için stratejik açıdan önemle üzerinde durulması gereken bir konu olduğunu ortaya koymuştur²⁰⁸. Schuler ise, yaptığı çalışmada, çalışanların yetkinliklerinin bir işin başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan en dinamik ve stratejik kaynak olduğu sonucuna ulaşmıştır²⁰⁹.

Sonuç olarak; ‘stratejik insan kaynakları’ diyebileceğimiz çalışma alanında çokça vurgulandığı üzere insan kaynağı yani çalışanlar konusu, işletmeler için, değerli/nadir

²⁰⁴ Barca, a.g.e., s.24

²⁰⁵ Barney, a.g.e., s.99

²⁰⁶ Patrick Wright, Gary McMahan, Abigail McWilliams, Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 1994, s.2

²⁰⁷ Augustine Lado, Mary Wilson, “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective”, *Academy of Management Review*, 19(4), 1994, s.699

²⁰⁸ Robert Kane, “HRM: Changing Concepts in a Changing Environment”, *International Journal of Employment Studies*, 4 (2), 1996, s.115

²⁰⁹ Randall Schuler, “Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business”, *Organizational Dynamics*, 20(1), 1992, s.20

olmaları ve taklit/ikame edilemez olmaları itibariyle sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma açısından en önemli kaynaklardan biri olarak görülmektedir.

2.4. STRATEJİK YÖNETİM OKULLARI DİKKATE ALINARAK İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR KRİTERİ İLE SÜREÇ, ÜRÜN VE HİZMETLER KRİTERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

EFQM Mükemmellik modelinde girdi kriterlerinden dördüncüsü **“işbirlikleri ve kaynaklar”** başlığına sahiptir. Bu kritere göre, mükemmel kuruluşlarda, işbirlikleri ve kaynaklar; stratejileri destekleyecek biçimde planlanır ve yönetilir. Daha ayrıntılı ifade edilecek olursa; *işbirliği yapılan kuruluşlar, tedarikçiler, finansal kaynaklar, binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda ve sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde; teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde; bilgi ve bilgi birikimi, etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir*²¹⁰.

Barca'nın ortaya koyduğu stratejik yönetim okullarında temelde iki ayrışma söz konusuydu: “Süreçe” ilişkin çalışmalar ve “İçeriğe” ilişkin çalışmalar²¹¹. Hatırlanacağı gibi; sürece ilişkin çalışmalar, karar süreçlerinin işletmenin stratejik pozisyonunu nasıl etkilediğini odağa alan yani stratejinin “nasıl”ı ile ilgilenen çalışmalardı.

Yukarıda ele aldığımız ‘işbirlikleri ve kaynaklar’ kriterinin de içeriğine dikkatli bakıldığında stratejik başarının sağlanması ve sürdürülebilmesi adına “nasıl” bir yönetim biçimi sergilenmesi gerektiğine dönük önermeler görülmektedir. Dolayısıyla bu kriter, bir ‘yönetilme biçimi’ öngördüğü için önemli ölçüde stratejik sürece işaret eden bir içeriğe sahiptir.

Modelde beşinci ve sonuncu olan girdi kriteri ise **“süreçler, ürünler ve hizmetler”** kriteridir. Bu kriter; mükemmel kuruluşlarda, müşterilere ve diğer paydaşlara artan bir değer üretmek üzere süreç, ürün ve hizmetler tasarlanmasını, bunların yönetilmesini ve iyileştirilmesini önermektedir²¹².

Yine hatırlanacağı üzere, stratejik yönetim alanında içeriğe ilişkin çalışmalar stratejinin içini dolduran konulara yoğunlaşarak stratejinin “ne”si ile ilgilenirlerdi. Bu

²¹⁰ EFQM, a.g.e., s.17

²¹¹ Barca, a.g.e., s.22

²¹² EFQM, a.g.e., s.19

açından bakıldığında, “ne” sorusunun cevabı içinde işletmelerin süreç, ürün ve hizmetlerinin olmadığı düşünülemez. Dolayısıyla, sürekli bir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler için süreç, ürün ve hizmetlerin tasarlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi stratejik açıdan önem taşımaktadır ve bu durum bizim tarafımızdan **“süreçler, ürünler ve hizmetler”** kriterinin stratejik yönünün dikkate alınması gerekliliğini doğurmaktadır.

3. STRATEJİK YÖNETİM AŞAMALARINDA GİRDİ KRİTERLERİNİN YERLERİ

Daha önce de belirtildiği üzere girdi kriterleri içinden stratejik içeriğe sahip olan önermeler Birinci Bölüm 4. Kısım’da anlatılan stratejik yönetim literatürüne göre belirlenmiştir fakat bu önermelerin hangileri oldukları ayrıntılı olarak ortaya konmamıştır. Sadece, EFQM Mükemmellik Modeli’nin girdi kriterlerinin stratejik yönetimle ilişkileri bir önceki kısımda ana hatlarıyla ele alınmıştır. Bu kısımda, Model’in stratejik yeteneğe katkısının doğru ve daha net olarak değerlendirilebilmesi için stratejik yönü olan tüm önermeler tek tek ele alınacak ve stratejik bağlam (stratejik yönetim aşamaları) içinde denk düştikleri aşamalarla eşleştirilecektir. Bunun için, öncelikle, stratejik bağlamı hatırlamakta fayda görülmektedir. Böylece bu kısım daha iyi anlaşılabilir. Literatürde pek çok kaynakta aynı ana hatlarla ele alınmış ancak çalışmamızda kapsamı çalışmanın temasına uygun olarak literatürden beslenerek belirlenmiş olan stratejik bağlamın içeriği tekraren Tablo 8’de verilmiştir:

Tablo 8: Stratejik Bağlam (Stratejik Yönetimin Aşamaları)

ÇEVRE ANALİZİ

- Dış Çevre (Genel Çevre ve Endüstri Çevresi) Analizi – İç Çevre Analizi

STRATEJİ OLUŞTURMA

- Misyon – Vizyon – Amaçlar/Hedefler – Politikalar – Stratejiler

STRATEJİ UYGULAMA

- Örgüt kültürünün uyumlaştırılması – Örgüt yapısının revizyonu – Lider kadroların bulunması – Programların oluşturulması – Bütçeleme

DEĞERLEME VE KONTROL

- İzleme – Önlem Alma

3.1. ÇEVRE ANALİZİ AŞAMASINA DENK DÜŞEN ÖNERMELER

Tablo 8’de görüldüğü üzere stratejik yönetim aşamalarından ilki *çevre analizidir*. Bu aşamada genel çevre ve endüstri çevresinin analizi yapılarak öncelikle dış çevrenin analizinin yapılması öngörülmektedir. Ardından firmanın ayrıcalıklı üstünlükleri, örgüt yapısı, yönetim biçimi, bilgi-teknoloji düzeyi, örgüt kültürü, beşeri ve maddi kaynaklar gibi konular irdelenerek iç çevre analizi yapılır²¹³.

Çevre analizinin temel mantığında işletmenin paydaşlarında var olan gereksinim ve beklentileri tespit etmesi, kendisini buna dönük değerlendirmesi ve bu durumda attığı adımlarla sağladığı kazanımları devam ettirmeye çalışması vardır²¹⁴. Bu mantığı işletecek olan ise şüphesiz ki işletmeyi yönetenlerdir. Bu açıdan bakıldığında EFQM mükemmellik modeli **Liderlik** başlığı altında sıraladığı önermelerde mükemmel kuruluşların liderleri için;

(1c)²¹⁵ işletmenin temel paydaşlarının farklı gereksinim ve beklentilerini anlamak, tahmin etmek ve yanıtlamak için yaklaşımlar kullanır ve (1b) işletmenin temelinde yatan yetenekleri anlar ve geliştirir diyerek yönetimin (iç ve dış) çevre analizindeki rolüne atıfta bulunmuştur.

Bu önermeler yönetimin stratejik bağlamda çevre analizi aşamasındaki rolünü ortaya koymakta ancak çevre analizinin içeriğine dönük önermeler EFQM Mükemmellik Modelinin **Strateji** başlığı altında 2a ve 2b alt kriterleri altında verilmektedir. Hatta şöyle ifade edilmesi daha doğru olacaktır; 2a ve 2b alt kriterleri çoğunlukla çevre analizine dönük önermelerden oluşmaktadır. Bu önermelere göre mükemmel kuruluşlar:

(2a) Küresel ve yerel düzeydeki ekonomik veriler, toplumsal eğilimler, pazara ilişkin eğilimler gibi kuruluşu etkileyebilecek dış göstergeleri belirler, analiz eder ve anlar. (2a) Değişimlerin ilgili siyasi, yasal, düzenleyici kurallara, yönetmeliklere ve gerekliliklere -kısa ve uzun vadeli küresel ve yerel düzeydeki- olası etkilerini anlar ve tahmin eder. (2a) Dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır.

²¹³ Efil, a.g.e., 2010, s.270-271

²¹⁴ Wright Peter vd., 1996, a.g.e., s.18

²¹⁵ Bundan sonraki kısımda hangi alt kriterden bahsedildiği ya da hangi alt kritere ait önermenin kullanıldığı bu şekilde parantez içinde verilerek gösterilecektir.

(2b) İşletmenin yetenekleri ile nasıl bütünlük sağlanabileceğini anlamak üzere mevcut ve olası işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri analiz eder. (2b) Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşun performansına olası etkisini belirlemek amacıyla veri ve bilgileri analiz eder.

Burada özellikle 2b alt kriterinde bulunan önermelerde işletme içi dinamiklere vurgu vardır ve “yetenek ve kapasite” gibi genel adlandırmalarla bu dinamikler ifadeleştirilmiştir. Bu dinamiklerden şüphesiz ki en önemlilerinden biri insan yani çalışanlar faktörüdür.

EFQM Mükemmellik Modeli’nin de ayrı bir başlık olarak ele aldığı **çalışanlar** kriteri altında mükemmel işletmeler için ortaya konan *(3a) çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçlarını kullanır* önermesi ile bu iç dinamiğe daha ayrıntılı bir vurgu yapılmıştır.

Yine **işbirlikleri ve kaynaklar** açısından mükemmel işletmeleri tanımlayan Model’in dördüncü girdi kriterinde mükemmel işletmelerin *(4d) süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak amacıyla teknoloji portföylerini değerlendirmeleri ve geliştirmeleri gerekliliği ile (4d) alternatif ve yeni geliştirilen teknolojileri; kurumsal performans, yetenekler ve bunların çevreye olan etkilerini dikkate alarak belirlemeleri* gerekliliğine dikkat çekilerek stratejik bağlamda da ayrı bir başlık açılan teknoloji unsurunun iç analizdeki önemi belirtilmiştir.

Son olarak Model’de, **süreçler, ürünler ve hizmetler** başlığıyla önermelerin sıralandığı beşinci kriterde; mükemmel işletmeler, *(5b) ürün ve hizmet portföyünü zenginleştirmek amacıyla gerekli iyileştirmeleri tahmin etmek ve belirlemek üzere pazar araştırmalarını, müşteri anketlerini ve diğer geri bildirim araçlarını kullanır* hatta *(5c) mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder* denerek hedef pazar ve müşteri kitlesine dönük yapılacak analiz ve tahminleri içeren bir çevre analizinden söz edilmiştir.

3.2. STRATEJİ OLUŞTURMA AŞAMASINA DENK DÜŞEN ÖNERMELER

Stratejik yönetimin ikinci aşaması *strateji oluşturmadır*. Strateji oluşturmada kasıt; ana hatlarıyla, işletmenin, önce misyon ve vizyonunu, sonra amaç ve hedeflerini, ardından politikalarını ve son olarak stratejilerini belirlemesidir.

Bu içerikle ele alındığında EFQM Mükemmellik Modeli **Liderlik** girdi kriterinde mükemmel bir işletmede, yönetime atfen *(1a) vizyonu, misyonu, değerleri, etik kuralları ve kurumsal davranışların esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunları duyurarak işletmenin geleceğini güvenceye alır* denilerek yönetimin strateji oluşturmadaki temel rolü tanımlanır. *(1e) Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapısal bir yaklaşım kullanır* ifadesi ile de yönetimin strateji oluştururken her tür görüşü önemsemesi ve böylece daha etkin stratejileri oluşturabilmesinin önemi anlatılmıştır.

Model'in direkt strateji ile ilgili önermelerde bulunduğu **Strateji** başlığı altında mükemmel bir işletmenin strateji oluştururken yapabilecekleri şöyle ifade edilmiştir: Mükemmel bir işletme, *(2a) Paydaşların gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları, stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır ve değişikliklere karşı sürekli hazır olur, (2c) misyon ve vizyonu gerçekleştirmek amacıyla açıkça ifade edilmiş strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturur ve sürdürür ve (2d) hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka kuruluşların performansının karşılaştırma sonuçlarını, o kuruluşların mevcut ve potansiyel organizasyonel yeterliliklerini ve stratejik hedeflerini esas alır.*

Bir işletmenin, strateji oluştururken, çalışanların motivasyonuna, anlayışına ve uyumuna üst düzeyde ihtiyacı vardır. Bu açıdan EFQM Mükemmellik Modeli de '**Çalışanlar**' girdi kriteri içinde bu motivasyon, anlayış ve uyuma vurgu yapan şu önermelerde bulunmuştur: mükemmel işletmeler, *(3b) performansla alakalı gereksinimleri karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmak için etkili planlar yapar, (3b) çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir, (3b) çalışanların katkılarını en üst düzeyde gerçekleştirmeleri için gerekli yetkinliklere, kaynaklara ve fırsatlara sahip olmalarını sağlar, (3c) çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içerisinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkilendirir ve (3e) çalışanları iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya teşvik ederek, çabalarını ve başarılarını tanır.*

Bir işletmenin strateji oluştururken somut ve soyut tüm kaynaklarını stratejilerine dönük olarak ele alması ve en önemli kaynak olarak ‘doğru bilgi’ye ‘zamanında’ ulaşması öncelikli gerekliliklerindendir²¹⁶. Durum böyle değerlendirildiğinde Model’de İşbirlikleri ve Kaynaklar başlığı altında bulunan aşağıdaki önermelerin bir işletmenin strateji oluşturma sürecinde dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Bu önermelere göre mükemmel işletmeler, (4b) *ana stratejiyi desteklemek ve finansal esnekliği sağlamak üzere finansal stratejiler, politikalar ve süreçler uygular*, (4b) *kaynakların en uygun biçimde kullanılması için finansal planlama, kontrol, raporlama ve gözden geçirme süreçleri tasarlar* ve (4b) *ana stratejisini destekleyecek şekilde teknoloji portföyünü yönetir*.

Ayrıca günümüz rekabet dünyasının en önemli kaynaklarından biri olan²¹⁷ ‘bilgi’ye dönük olarak mükemmel işletmelerde (4e) *yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağlarının oluşturulması ve yönetilmesi* ile avantajın kalıcılığı yönünde önerilerde bulunulmuştur.

İlk bakışta bir işletme için sahip olduğu süreçler, ürünler ve hizmetler operasyonel çıktılardır. Ne var ki, bu çıktıların tanımlanmalarından başlayarak ortaya çıkışları, geliştirilmeleri, pazara sunulmaları ve kalıcı olmaları için bir takım stratejik yaklaşımlar göstermek ve bazı trade-off’lar yapmak gereklidir²¹⁸. EFQM Mükemmellik Modeli’nin ‘**Süreçler, Ürünler ve Hizmetler**’ girdi kriteri altında bulunan aşağıdaki önermelerde bu yaklaşımlara dikkat çekilmiştir. Bunlara göre, mükemmel bir işletme, (5b) *portföyünü mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının değişen ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirir* ve (5c) *müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürür*.

Model’e göre, süreç, ürün ve hizmetlerinin kalıcılığını önemseyen mükemmel işletmeler (5c) *iş modelini ve değer önermesini, pazar konumlandırması, hedef müşteri grupları ve dağıtım kanallarını tanımlayarak* (5c) *ürün ve hizmetlerini hedef müşterilerine ve kullanıcı gruplarına tanıtmak amacıyla pazarlama stratejileri oluşturur*. Bu stratejilerin devamı olarak da (5e) *stratejileri ile uyumlu olarak müşterilerini gruplandırır ve ilişkilerin etkili yönetimini sağlamak için uygun politikalar ve süreçler tanımlarlar*.

²¹⁶ Bingham vd., a.g.e., s.72

²¹⁷ Bingham vd., a.g.e., s.75

²¹⁸ Porter, a.g.e., 1996, s.1

3.3. STRATEJİ UYGULAMA AŞAMASINA DENK DÜŞEN ÖNERMELER

Stratejik yönetim aşamalarından üçüncüsü ve en önemlisi *strateji uygulama* aşamasıdır. Yapılan analiz ve bu analizler çerçevesinde oluşturulan stratejinin gerçeklik kazanmasıyla istenen hedeflere ulaşıp ulaşılamayacağı bu aşamada görülecektir²¹⁹. Stratejik yönetim aşamalarının anlatıldığı birinci bölümden hatırlanacağı gibi oluşturulan stratejilerin işletme tarafından hayata geçirilebilmesi için işletmede örgüt kültürünün uyumlaştırılması, örgüt yapısının revizyonu, lider kadroların bulunması, programların oluşturulması ve bütçeleme yapılması gerekiyordu. Bu geniş bağlam içinde EFQM Mükemmellik Modeli'nin girdi kriterleri kapsamında bulunan önermeler değerlendirildiğinde her girdi kriterinden birçok önerme karşımıza çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, stratejik yönü bulunan önermeler içinde önemine ve kapsamına binaen stratejik yönetim aşamalarından en çok bu aşamaya denk düşen önerme bulunmaktadır.

‘Liderlik’ kriteri altında mükemmel işletmelerin yönetimlerine atıfla (yönetimin sorumluluğunda olan) strateji uygulamaya dönük şu önermeler dikkat çekmektedir:

(1a) İşletme çapında paylaşılan bir liderlik kültürü oluşturulur ve desteklenir, liderlik davranışlarının etkililiği gözden geçirilir ve iyileştirilir. (1b) Gelecekteki senaryoları anlamak ve stratejik, operasyonel ve finansal riskleri yönetmek için etkin yöntemler uygulanarak paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturulur. (1c) Değer zinciri boyunca paylaşılan değerler, hesap verilebilirlik, açıklık ve güven kültürü yaratılır. (1c) Uygun yönetim unsurları da dâhil, ilgili paydaşların beklentilerini karşılamaya yönelik finansal ve finansal olmayan raporlamanın şeffaf bir biçimde yapılması güvence altına alınır.

Mükemmel bir işletmede yönetim; *(1d) çalışanlarına esin verir; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla, sahiplenme, yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır. (1d) Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü, (1d) fırsat eşitliğini ve çeşitliliği destekler ve cesaretlendirir.*

Model’de strateji kriteri dâhilinde de strateji uygulamaya dönük önermelerde oldukça net vurgular göze çarpmaktadır. Model’e göre mükemmel bir işletme;

²¹⁹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.73

(2c) Temel yetkinliklerini ve bu yetkinliklerinin daha geniş bir toplum kesimiyle paylaşacağı değeri nasıl yaratabileceğini anlar. (2d) Stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreçlere, projelere ve kurumsal yapılara yansıtır; değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar. (2d) Açıkça tanımlanmış sebep-sonuç ilişkilerini kullanarak, gerekli sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yayar. (2d) Pazarı ve pazardaki fırsatları anlayarak yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar, uygun politika ve kaynaklarla destekler. (2d) Strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları ilgili paydaşlara duyurur.

Bir işletmede, oluşturulan stratejilerin uygulanmaları, yönetimin (liderlerin) sorumluluğunda olmakla birlikte '*çalışanlar ve paydaşlar*'ın katılımını ve böylece '*kaynaklar*'ın harekete geçirilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri içinde stratejik içeriğe sahip en çok önerme stratejik uygulama aşamasına atfen **çalışanlar** ve **işbirlikleri ve kaynaklar** başlıkları altında bulunmaktadır. Model'de, stratejilerin uygulanışı aşamasında çalışanlara dönük yapılması gerekenler şöyle açıklanmıştır: Stratejilerini hayata geçirmeye çalışan mükemmel bir işletme;

(3a) Stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde düzenler. (3c) İşletmenin tüm alanlarında bir yaratıcılık ve yenileşim kültürü yaratarak çalışanların açık görüşlü bir anlayışa sahip olmalarını ve karşılaştıkları güçlüklerle hızlı cevap vermelerini sağlar. (3d) Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirir ve (3e) hizmet sunduğu pazarlar, topluluklar ve çalışanlarının arasında çeşitliliğe saygı gösterir ve çeşitliliği benimser.

Yukarıdaki önermelerle oluşturulacak olan örgüt kültür ve yapısı ile aşağıda bahsedilen işbirlikleri ve kaynakların harekete geçirilmesi sağlanmalı ve böylece uygulanacak olan stratejiler kalıcı hale getirilmelidirler. Bu sebeple mükemmel işletmeler;

(4b) Kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını ayırır ve böylelikle rekabetçi olur ve bu rekabetçiliğini sürdürür ve (4b) İşletmenin bütün uygun düzeyleriyle uyumlu bir biçimde oluşturulmuş finansal yönetim süreçleri kullanır.

Ayrıca kaynaklar içinde teknoloji, bilgi ve yenilikçi fikirlere ayrı bir önem verilerek şu önermeye yer verilmiştir: mükemmel işletmeler;

(4d) Teknolojiyi yenileşim ve yaratıcılık kültürünü destekleyecek doğrultuda kullanır.

Strateji uygulama aşaması alt süreçlerden oluşan uzun bir süreçtir ve bu sürecin sonucunda işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlere yansıyan bir katma değer olmalıdır ki bir rekabet avantajı sağlanabilsin²²⁰. Bu konudaki önerme, Model'in '**süreçler, ürünler ve hizmetler**' kriteri içerisinde karşımıza çıkmaktadır. Bu önermeye göre, mükemmel işletmeler;

(5a) Süreç sahiplerinin, süreçlerin geliştirilmesi, güncel tutulması ve iyileştirilmesi konularındaki görev ve sorumluluklarını anlamalarını sağlar.

3.4. DEĞERLEME VE KONTROL AŞAMASINA DENK DÜŞEN ÖNERMELER

Stratejik yönetim aşamalarının sonuncusu *değerleme ve kontrol* aşamasıdır. Sadece stratejik yönetimle ilgili değil, her tür sonuç odaklı süreç için geçerli olan bu aşama, hedeflenen sonuçlar açısından daha iyinin elde edilmesi ve sonuçların kalıcı olması için önem arz etmektedir. Hatırlanacağı gibi stratejik yönetim bir dizi analizle başlayan bir süreçtir. Bu analizler sonucu tanımlanan hedef ve göstergeler dikkate alınarak süreç içinde gerçekleştirilen uygulamalar izlenmeli, değerlendirilmeli ve gerekli değişimler/gelişimler ortaya konmalıdır. Bu tanımlama, izleme, değerlendirme ve değişim/gelişimlerle ilgili olarak Model aşağıdaki önermeleri geliştirmiştir: Mükemmel bir işletme;

(1b) ilerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlayarak ve kullanarak (1b) gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla elde edilen sonuçları değerlendirir ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir yarar sağlar. (1b) Kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alır, mevcut bütün bilgi birikimini ilgili süreçlerin gerçekleşen ve öngörülen performansını yorumlamakta kullanır.

(2b) Kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını anlamak amacıyla performansını uygun kuruluşlarla karşılaştırır. (2c) Geleceğe ilişkin senaryolar

²²⁰ Wright Peter vd., 1996, a.g.e., s.34

doğrultusunda tespit edilen stratejik riskleri yönetmek amacıyla etkili yöntemleri uygulamaya alır.

(3b) Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini ve ilgili çıktı ölçümlerini tanımlar. Her ne kadar çalışmamızın amacı Model'in stratejik yeteneğe katkısını ölçmek olsa da hem bu önermede öngörüldüğü üzere hem de stratejik yetenek, uzun vade de olsa, performansa yansiyacaktır düşüncesiyle, bizim de çalışmada çıkacak sonucu performans göstergelerindeki değişimle desteklememiz gerekecektir.

Bu kapsamda başvuracağımız performans göstergelerini de yine Model'den almanın doğru olacağı düşüncesiyle Model'in çıktı kriterlerinde yer "İş Sonuçları"ndaki göstergeler dikkate alınarak performanstaki değişim ölçülmeye çalışılacaktır.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin çıktı kriterlerinden sonuncusu olan "**İş Sonuçları**" kriterinde aşağıdaki ifadeler olduğu gibi geçmektedir²²¹:

"Mükemmel kuruluşlar iş paydaşlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- *İş paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve destekleyici politikalarının **başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla** temel finansal ve finansal olmayan sonuçları oluşturur.*
- ***En az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren iş sonuçları** elde eder.*
- ***Elde edilen temel iş sonuçlarının benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar** ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.*

İş Çıktıları

Bu veriler kuruluşun stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan iş çıktılarıdır. Ölçümler ve ilgili hedefler iş paydaşlarıyla görüş birliği içinde birlikte belirlenir.

²²¹ EFQM, a.g.e., s.24

Çıktılar Aşağıdaki Konuları İçerebilir:

- ***Finansal çıktılar***
- ***İş paydaşlarının algılamaları***
- ***Sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar”***

Bu kapsamda, uygulamamızda, stratejiye işaret eden uygulamalarla ilgili koyu karakterle vurgulanmış ifadeler dikkate alınarak ödül almış işletmelerin stratejik başarılarını anlamak adına ödül aldıktan önceki ve sonraki 3 yıla ait ciro (finansal çıktı), memnuniyet araştırma sonuçları (iş paydaşlarının algılamaları) ve üretim miktarı (sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar) hedeflerini tutturma oranları alınarak hem işletme bazında değerlendirilecek hem de işletmeler arası karşılaştırmalar yapılacaktır.

Değerleme ve kontrol aşamasına denk düşen önermelerden sonuncusuna göre mükemmel işletmeler;*(5e) müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve süreçlerinin her türlü müşteri geribildirimine uygun bir biçimde yanıt vermeye hazır olmasını sağlar.*

EFQM Mükemmellik Modeli'nin girdi kriterleri altında bulunan ve stratejik yönetimin çeşitli aşamalarına dönük uygulamalar/yaklaşımlar içerdiği tespit edilen önermelerle ilgili Tablo 9'da bir matris verilmiştir. **Bu matriste, girdi kriterleri ile stratejik yönetimin aşamalarının hangi önermeler üzerinde kesiştikleri görülebilir:**

Tablo 9: EFQM Mükemmellik Modeli ile Stratejik Bağlamın Kesişme Matrisi

	1. LİDERLİK	2. STRATEJİ	3. ÇALIŞANLAR	4. İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	5. SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER
1. ÇEVRE ANALİZİ	a) Dış Çevre Analizi	Küresel ve yerel düzeydeki ekonomik veriler, toplumsal eğilimler, pazara ilişkin eğilimler gibi işletmeyi etkileyebilecek dış göstergeleri belirler, analiz eder ve anlar. Değişimlerin ilgili siyasi, yasal, düzenleyici kurallara, yönetmeliklere ve gerekliliklere - kısa ve uzun vadeli küresel ve yerel düzeydeki- olası etkilerini anlar ve tahmin eder. Dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır.	Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçlarını kullanır.	Süreçlerin, projelerin ve işletmenin çevikliğini artırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirir ve geliştirir. Alternatif ve yeni geliştirilen teknolojileri; kurumsal performans, yetenekler ve bunların çevreye olan etkilerini dikkate alarak belirler ve değerlendirir.	Ürün ve hizmet portföyünü zenginleştirmek amacıyla gerekli iyileştirmeleri tahmin etmek ve belirlemek üzere pazar araştırmalarını, müşteri anketlerini ve diğer geri bildirim araçlarını kullanır. Mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder.
	b) İç Çevre Analizi	İşletmenin yetenekleri ile nasıl bütünlük sağlanabileceğini anlamak üzere mevcut ve olası işbirliği yapılan işletmelerin temel yetkinlik ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri analiz eder. Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin işletmenin performansına olası etkisini belirlemek amacıyla veri ve bilgileri analiz eder.			

Tablo 9 (devam): EFQM Mükemmellik Modeli ile Stratejik Bağlamın Kesişme Matrisi

	1. LİDERLİK	2. STRATEJİ	3. ÇALIŞANLAR	4. İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	5. SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER
2. STRATEJİ OLUŞTURMA	Vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceğini güvenceye alır. Açık bir yön ve stratejik odak belirlir. Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapısal bir yaklaşım kullanır.	Paydaşların gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır. Değişikliklere karşı sürekli hazırlıklı olur. Misyon ve vizyonu gerçekleştirmek amacıyla açıkça ifade edilmiş strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturur ve sürdürür. Hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka işletmelerin performansının karşılaştırma sonuçlarını, o işletmelerin mevcut ve potansiyel organizasyonel yeterliliklerini ve stratejik hedeflerini esas alır.	Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlar. Performans gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmak için etkili planlar yapar. Çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir. Çalışanların katkılarını en üst düzeyde gerçekleştirmeleri için gerekli yetkinliklere, kaynaklara ve fırsatlara sahip olmalarını sağlar. Çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içerisinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkilendirir. Ücretlendirme, olanaklar ve istihdama ilişkin konuların şeffaf strateji ve politikalarla uyum içinde olmasını sağlar. Çalışanları iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya teşvik eder, çabalarını ve başarılarını tanır.	Ana stratejiyi desteklemek ve finansal esnekliği sağlamak üzere finansal stratejiler, politikalar ve süreçler uygular. Kaynakların en uygun biçimde kullanılması için finansal planlama, kontrol, raporlama ve gözden geçirme süreçleri tasarlar. Ana stratejisini destekleyecek şekilde teknoloji portföyünü yönetir. Yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağını oluşturur ve yönetir.	Portföyünü mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının değişen ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirir. Mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürür. İş modelini ve değer önermesini; “ürün ve hizmetin ayırt edici özelliklerini”, pazar konumlandırması, hedef müşteri grupları ve dağıtım kanallarını tanımlayarak yaşama geçirir. Ürün ve hizmetlerini hedef müşterilerine ve kullanıcı gruplarına tanıtmak amacıyla pazarlama stratejileri oluşturur. Stratejileri ile uyumlu olarak müşterilerini gruplandırır ve ilişkilerin etkili yönetimini sağlamak için uygun politikalar ve süreçler tanımlar.

Tablo 9 (devam): EFQM Mükemmellik Modeli ile Stratejik Bağlamın Kesişme Matrisi

	1. LİDERLİK	2. STRATEJİ	3. ÇALIŞANLAR	4. İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	5. SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER
3. STRATEJİ UYGULAMA	İşletme çapında paylaşılan bir liderlik kültürü oluşturur ve destekler. Kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirir ve iyileştirir. Yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır. Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü destekler. Fırsat eşitliğini ve çeşitliliği destekler ve cesaretlendirir.	Değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar. Açıkça tanımlanmış sebep-sonuç ilişkilerini kullanarak, gerekli sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yayar. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları ilgili paydaşlara duyurur.	Stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde düzenler. İşletmenin tüm alanlarında bir yaratıcılık ve yenileşim kültürü yaratarak çalışanların açık görüşlü bir anlayışa sahip olmalarını ve karşılaştıkları güçlüklerle hızlı cevap vermelerini sağlar. Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirir. Hizmet sunduğu pazarlar, topluluklar ve çalışanlarının arasında çeşitliliğe saygı gösterir ve çeşitliliği benimser.	Kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını ayırır ve böylelikle rekabetçi olur ve bu rekabetçiliğini sürdürür. İşletmenin bütün uygun düzeyleriyle uyumlu bir biçimde oluşturulmuş finansal yönetim süreçleri kullanır. Teknolojiyi yenileşim ve yaratıcılık kültürünü destekleyecek doğrultuda kullanır. Liderlerin, zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerin doğru ve yeterli bilgi almalarını güvence altına alır.	Süreç sahiplerinin, süreçlerin geliştirilmesi, güncel tutulması ve iyileştirilmesi konularındaki görev ve sorumluluklarını anlamalarını sağlar.

Tablo 9 (devam): EFQM Mükemmellik Modeli ile Stratejik Bağlamın Kesişme Matrisi

	1. LİDERLİK	2. STRATEJİ	3. ÇALIŞANLAR	4. İŞ BİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	5. SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER
4. DEĞERLEME VE KONTROL	İlerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar ve kullanır. Gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla elde edilen sonuçları değerlendirir ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir yarar sağlar. Kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alır, mevcut bütün bilgi birikimini ilgili süreçlerin gerçekleşen ve öngörülen performansını yorumlamakta kullanır.	Kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını anlamak amacıyla performansını uygun işletmelerle karşılaştırır. Geleceğe ilişkin senaryolar doğrultusunda tespit edilen stratejik riskleri yönetmek amacıyla etkili yöntemleri uygulamaya alır.			Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini ilgili çıktı ölçümlerini tanımlar. Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve süreçlerinin her türlü müşteri geribildirimine uygun bir biçimde yanıt vermeye hazır olmasını sağlar.

Tablo 9’da görüldüğü üzere çevre analizi aşamasına 12, strateji oluşturma aşamasına 22, strateji uygulama aşamasına 17 ve değerlendirme ve kontrol aşamasına ise toplam 7 önerme denk düşmektedir.

Çalışmanın buraya kadarki kısmında tezimizin temelinde yer alan iki ana konu detayları ve ilişkili oldukları konularla birlikte ele alınmış ve ana konular arasındaki ilişki açıklanmıştır. Konular açıklanırken farklı açılardan farklı kaynaklar kullanılmıştır. Aradaki ilişki ise belirli bir mantık çerçevesinde tarafımızca kurulmuştur.

Şöyle ki; EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri altında bulunan 24 alt başlık ve 119 önermeden stratejik içeriğe sahip olan **58 tanesi** stratejik yönetim literatürü esas alınarak ve uzmanlara danışılarak belirlenmiş ve “bu önermeler ile stratejik yönetimin birçok kaynakta ana hattı olarak ifade edilen stratejik bağlam (stratejik yönetimin aşamaları) arasındaki ilişkinin düzeyi” irdelenmiştir. Bu ilişkinin gerçekten var olup olmadığı, var ise ne düzeyde var olduğu ve boyutları gibi konular ise bir sonraki bölümde (Üçüncü Bölüm) ele alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN İŞLETMELERİN STRATEJİK YETENEKLERİNE KATKISINI ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde çalışmanın ilk iki bölümünde teorik altyapısı ve kavramsal olarak ilişkileri anlatılmış olan EFQM Mükemmellik Modeli ve Stratejik Yetenek arasındaki pratik ilişki daha doğru bir ifadeyle “*EFQM Mükemmellik Modeli’nin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısı*”nı anlamaya yönelik yapılan araştırmanın detayları, bulguları ve sonuçları ele alınacaktır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın ana amacı; Japonya’nın ekonomik yükselişinin itici gücü olarak kabul edilen ve “görünürde” rekabet avantajı, sürdürülebilirlik gibi stratejik sonuçlara hizmet eden Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı ve bu kapsamda ele alınan araçların (modellerin/yaklaşımların) stratejik katkı düzeylerini sorgulamaktır. Bu sorgulamanın çıkış noktası, bu araçlar için Japonya’dan hareketle ortaya çıkan ‘stratejik oldukları’ iddiasına karşın Batıdaki uygulamalarından hareketle öne sürülen ‘gerçekten stratejik olmadıkları’ iddiasıdır. Bu konuda literatürde yapılan tartışmalara Tablo 10’da yer verilmiştir:

Tablo 10: EFQM Mükemmellik Modeli ve Benzeri Modellerin Stratejik Katkılarına Dair Görüşler

Olumlu Görüşler	Olumsuz Görüşler
EFQM Mükemmellik Modeli ve benzeri modeller temel yetenekleri değerlendirme, inovasyona odaklanma ve çevreyi dikkate alma konularındaki tavsiyeleri dolayısıyla stratejik katkı sağlayabilmektedirler.	EFQM Mükemmellik Modeli ve benzeri modeller, yönetime ve müşteriye bakışları açısından operasyonel performansa katkı sağlamakta fakat rekabetçi avantaj kazandırmamaktadırlar. Bu avantajı sağlamaları için davranışsal unsurların daha çok yer aldığı daha kapsamlı bir yaklaşıma sahip olmaları gerekmektedir.
Rekabetçi bir çevrede işletmelerin sürekli gelişme içinde olmaları önemlidir. Bu da ancak kaliteye dönük uygulamaların işletmelerin tüm aktivitelerini kapsayacak şekilde ve tam olarak ele alınması ile mümkündür. Bu tür modeller bunu sağladıkları için stratejik bir güce sahiptirler.	Bu tür modellerin stratejileri daha etkin hayata geçirmeyi sağlamaları ve böylece performansa daha yüksek katkı yapabilmeleri için diğer başka kaynak ve uygulamalarla takviye edilmeleri gerekir.
Bu modellerde öne çıkan, rekabetçiliği ve kârlılığı sağlayacak uygulamaların üst yönetim tarafından planlı ve örgüte yayılmış olarak ele alınmasına dair zorlamalar, kalite anlayışını istatistiksel bir süreç olmaktan çıkarıp stratejik etkinliği olan bir süreç haline getirmiştir.	Bu tür modeller direkt olarak sonuçları etkilemez, sadece müşteri odaklı olmayı önerir. Sonuç almak için işletmelerin doğru stratejilere sahip olmaları ve bunları uygulamaları gerekir.

Tablo 10 (devam): EFQM Mükemmellik Modeli ve Benzeri Modellerin Stratejik Katkılarına Dair Görüşler

Olumlu Görüşler	Olumsuz Görüşler
Bu tür modeller bir rekabet avantajı sağlamakta ve eleştirilerin aksine uygulayıcıların kendine has ve komplike olarak ele almalarından kaynaklanan bir özgünlüğe sahip olarak taklit edilebilme özelliği zımnen ortadan kalkarak ürettiği avantajlar sürdürülebilir olmaktadır.	Kalite yönetim modelleri tek başlarına stratejik sonuçlar elde etmeye yetmezler. Bunlardan stratejik sonuçlar elde edebilmek için işletmelerin stratejilerine ve kültürlerine adapte edilmeleri gerekir.
Mükemmellik Modelleri, işletmelerin stratejik önceliklerini belirlemelerine ve net bir vizyon oluşturmalarına yardımcı olur.	Kapsamlı görünen bu modeller incelendiklerinde uygulamalara (operasyonlara) daha çok atıf yaptıkları görülebilir.
Kalite modelleri, strateji uygulamaları için kolaylaştırıcı bir rol oynar.	Bu tür modeller sadece iş sonuçlarını, operasyonel sonuçları ve kalite performansını etkiler.

Tablo 10 (devam): EFQM Mükemmellik Modeli ve Benzeri Modellerin Stratejik Katkılarına Dair Görüşler

Olumlu Görüşler	Olumsuz Görüşler
Bu modeller, uzun vadede rekabet avantajı sağlayacak olumlu iş sonuçları üretilmesine yardımcı olurlar. TKY modelleri stratejik hedefler ile günlük aktiviteler arasında bağlantı kuran bir kılavuz görevi görürler. Bu kılavuzlar, rekabetin karmaşık konularını basitleştiren stratejik araçlardır.	Bu modellerin yapıları statik ve ağır işleyen bir sürece sahiptir. Bu özelliklerinden dolayı da değişen çevre şartları içinde stratejik özellikleri olmamaktadır. Bu modellerin geleceğe dönük tahminlere katkısı olmadığı için bu konuda stratejik olduklarından söz edilemez.

Tablo 10 (devam): EFQM Mükemmellik Modeli ve Benzeri Modellerin Stratejik Katkılarına Dair Görüşler

Olumlu Görüşler	Olumsuz Görüşler
Katı olmayan TKY uygulamaları strateji oluşturma sürecine ve dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasına katkı sağlarlar. Bu açıdan bakıldığında EFQM Mükemmellik Modeli ve benzerleri bu katkıyı sağlamaktadırlar.	EFQM Mükemmellik Modeli, stratejilerin değil stratejik hedeflere dönük hiyerarşik hedef ve aksiyon planlarının kurgulanması için kullanılmakta ve bu da Model'i stratejik olmaktan çıkarmaktadır.
Yaptığımız çalışmada, nitel stratejilerin EFQM Mükemmellik Modeli tarafından karşılandığını ve bu modelin stratejik yönetim ile kalite yönetimini birbirine bağladığını gördük.	Bağımsız araştırmalar incelendiğinde, ABD ve Avrupa'daki kalite modellerinin en iyi ihtimalle 1/3 oranında başarılı sonuçlar verdikleri ve köklü bir örgütsel reform sağlayamadıkları görülmüştür.
Stratejik yönetim açısından ele aldığımızda, TKY modellerinin stratejilerin belirlenmesi değil ama uygulanması konusuyla çok ilgili oldukları görülmektedir.	Bu modellerin pratikteki tarihçelerine bakıldığında uygulama sonuçlarında önemli bir başarısızlık oranı görülür. Arzulanan performans değişikliğine dönük başlayan ancak terkedilen uygulamalar neredeyse olağan hale gelmişlerdir.

Araştırmamızda, yukarıdaki tartışma ve iddialar doğrultusunda, TKY anlayışı içinde ele alınan kalite modellerinden biri olan²²² ve daha çok Avrupa’da kullanılan²²³ EFQM Mükemmellik Modeli üzerinden konu irdelenecektir. EFQM Mükemmellik Modeli’nin araştırmanın konusuna uygun olduğu düşünülmüştür çünkü EFQM’e göre; uygun bir biçimde kullanıldığı takdirde EFQM Mükemmellik Modeli, bir kuruluşun kullandığı tüm yönetim araçlarının; sürekli iyileştirilen, amaçlanan stratejiyi gerçekleştiren ve uyum içinde çalışan bir sistem oluşturmasını güvence altına alır²²⁴.

Çalışmamızda, hem EFQM’in bu iddiası hem de TKY anlayışının stratejik katkısı ile ilgili sözünü ettiğimiz tartışma doğrultusunda, EFQM Mükemmellik Modeli özelinde kalite modellerinin, kâğıt üzerinde kurgulandığı şekliyle pratikte de kuruluşların stratejik yeteneklerine katkılarının olup olmadığı sorgulanacaktır.

Sonuç olarak, araştırmamızda, hem ‘stratejik yönetim’ hem de ‘kalite yönetimi’ literatürüne katkı sağlayacağını düşündüğümüz, tez konumuzun da başlığı olarak belirtilen: ***“EFQM Mükemmellik Modeli’nin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısı”*** araştırılacaktır. Bu kapsamda çalışmamızda aşağıdaki temel sorulara cevap aranacaktır:

<u>Araştırmanın Temel Soruları</u>
1) EFQM Mükemmellik Modelini uygulamış ve ödül almış işletmelerin stratejik yetenek düzeyleri artar mı?
2) EFQM Mükemmellik Modelini uygulamış ve ödül almış işletmelerin stratejik yetenek düzeylerindeki artış iş sonuçları performanslarına yansır mı?
3) EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında verilen ödül/belge türleri ile işletmelerin stratejik yetenek düzeylerine sağlanan katkı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4) EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının devamlılığı ile yönetimin devamlılığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

²²² Leonard ve McAdam, a.g.e., s.652

²²³ Amerika’da kullanılan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli ve Japonya’da kullanılan Deming Modeli’ne göre Türkiye’de en yaygın kullanılan model EFQM Mükemmellik Modelidir.

²²⁴ EFQM, a.g.e., s.5

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Evren, araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grubu ifade etmektedir²²⁵. Örneklem ise belirli bir evrenden belli kurallara göre seçilen ve seçildiği evreni temsil yeterliliği kabul edilen küçük küme olarak tanımlanmaktadır²²⁶.

Karasar²²⁷, araştırmaların, konusuna ve kapsamına bağlı olmakla birlikte, maliyet güçlükleri, kontrol güçlükleri ve zaman kısıtlarından ötürü genellikle örneklem kümeleri üzerinde yapıldığını ifade etmiştir.

Bu araştırmanın evrenini; Türkiye’de EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında ödül verilmeye başlandığı 1993 yılından bu yana ulusal çapta ödül/belge kazanmış tüm işletmeler, örneklem grubunu ise; yine 1993 yılından bu yana Bursa’da ulusal çapta ödül/belge almış tüm işletmeler oluşturmaktadır.

Bu kapsamda Türkiye’de bugüne kadar ödül/belge almış 139 işletmeden (evren) Bursa’da ödül/belge almış olan 15 işletme (örneklem) araştırma kapsamına alınmış ve bunlardan 12 tanesi ile görüşülerek veriler toplanmıştır. Bu tür araştırmalarda veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır ve genelde bu birey ve gruplardan uzun görüşmeler/gözlemler yoluyla veriler elde edilir. Bu nedenle çalışma grubunun sınırlı kalması doğaldır²²⁸.

Bir araştırmanın evren ve örnekleminin belirlenmesinde araştırma yapısının ve içeriğinin etkili olduğunu belirten İslamoğlu²²⁹, nitel araştırmalarda nicelik temsili aranmadığını, dolayısıyla nitel araştırmalarda örneklemin amacının bir olguyu netleştirebilecek ve derinleştirebilecek olan verileri elde etmek olduğunu ifade etmiştir.

²²⁵Şener Büyüköztürk, Ebru Çakmak, Özcan Akgün, Şirin Karadeniz, Funda Demirel, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 20. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2016, s.80

²²⁶Yahşi Yazıcıoğlu, Saniye Erdoğan, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.70

²²⁷Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 12. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.111

²²⁸Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, 9. Baskı, Ankara, 2013, s.142-143

²²⁹Ahmet Hamdi İslamoğlu, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4.Baskı, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 2014, s.187

2.1. AMAÇLI ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, araştırma örnekleme, amaçlı örnekleme yöntemi ile oluşturulmuştur. Amaçlı örnekleme nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemin çoğunlukla tercih edilmesindeki neden; örneklem grubunun sahip olduğu geniş bilgi ağının mevcut durum hakkında derinlemesine çalışmaya imkân sağlamasıdır²³⁰.

Amaçlı örneklemede araştırmacı, evreni temsil ettiğini, evrenin tipik bir örneği olduğunu düşündüğü bir alt grubu örneklem olarak seçer. Özellikle örneklem çerçevesinin belirli olmadığı ve araştırmacının evren hakkında bilgili olduğu durumlarda kullanılır²³¹. Patton' a (1987) göre, daha çok nicel araştırmalarda kullanılan olasılık temelli örnekleme, yüksek temsil yoluyla evrene geçerli genellemeler yapma konusunda önemli yararlar sağlarken, nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıkmış olan amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışmasına olanak vermektedir²³².

2.2. ÖLÇÜT ÖRNEKLEME TEKNİĞİ

Bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme tekniğindeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Sözü edilen ölçüt ya da ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir²³³.

Bu noktada; araştırmanın amaçları göz önüne alınarak dört adet ölçüt ortaya konmuştur. Örneklem seçiminde yer alan ölçütler şu şekildedir;

- *Bursa'da yerleşik olarak faaliyette bulunuyor olması*
- *Ulusal çapta ödül/belge almış olması*
- *Özel sektör işletmesi olması*

²³⁰ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.135

²³¹ Temmuz Göncü Şavran, *Nicel ve Nitel Araştırmalarda Kullanılan Araştırma Teknikleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s.155

²³² Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.135

²³³ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.140

Belirlenen bu ölçütler kapsamında örnekleme giren işletmeler genel bilgileri ile Tablo 11’de verilmiştir. Araştırmamız için bu işletmelerden randevu istenmiş ve 12 tanesi ile görüşülebilmıştır.

Tablo 11: Araştırma Kapsamına Giren İşletmeler ve Genel Özellikleri

İşletme	Sektör	Büyüklüğü	Sahibi
1 BOSCH (BURSA)	Otomotiv	Büyük İşletme	Robert Bosch GmbH
2 BURSAGAZ	Enerji	Büyük İşletme	EWE Holding
3 BORUSAN LOJİSTİK	Lojistik	Büyük İşletme	Borusan Holding
4 BORÇELİK	Çelik	Büyük İşletme	Borusan Holding ve ArcelorMittal
5 ÇİMTAŞ	Çelik	Büyük İşletme	ENKA Holding
6 FARBA	Otomotiv	Büyük İşletme	Bayraktarlar Holding
7 ELVİN TEKSTİL	Tekstil	KOBİ	Osman CANİK ve Canan SÖNMEZ
8 İNOKSAN	Endüstriyel Mutfak	Büyük İşletme	Vehbi VARLIK
9 COCA COLA İÇECEK FABRİKASI (BURSA)	İçecek	Büyük İşletme	The Coca Cola Company
10 MAYSAN MANDO	Otomotiv	Büyük İşletme	Çukurova Holding ve Mando Corporation
11 AKTAŞ HAVA SÜSPANSİYON SİSTEMLERİ	Otomotiv	Büyük İşletme	Aktaş Holding
12 MATAY OTOMOTİV	Otomotiv	Büyük İşletme	Orhan Holding
13 BPLAS	Otomotiv	Büyük İşletme	Celal Gökçen
14 PRES METAL	Otomotiv	Büyük İşletme	İhsan DELİÖMEROĞLU
15 AKBAŞLAR TEKSTİL	Tekstil	Büyük İşletme	Akbaş Holding

Bu işletmelerin aldıkları ödül türleri ve ödülü aldıkları yıllar Tablo 12’de verilmiştir:

Tablo 12: Araştırma Kapsamına Giren İşletmeler, Aldıkları Ödüller ve Seneleri

İşletme	Büyük Ödül	Başarı Ödülü	Yetkinlik Belgesi	Kararlılık Belgesi
1 BOSCH (BURSA)	2008 / 2003	2002		
2 BURSAGAZ	2008			
3 BORUSAN LOJİSTİK	2009	2008	2006	
4 BORÇELİK		2001		
5 ÇİMTAŞ		2007		
6 FARBA		2011	2010 / 2008	2007
7 ELVİN TEKSTİL			2008	
8 İNOKSAN			2008	2006
9 COCA COLA İÇECEK FABRİKASI (BURSA)		2014	2009	
10 MAYSAN MANDO			2009	
11 AKTAŞ HAVA SÜSPANSİYON SİSTEMLERİ			2010	
12 MATAY OTOMOTİV			2011	
13 BPLAS			2012	
14 PRES METAL			2012	
15 AKBAŞLAR TEKSTİL				2011

Randevu talep edilirken EFQM Mükemmellik Modeli Ödül başvurusundan önce ve sonra sürecin içinde bulunmuş (mümkünse sürece liderlik etmiş olan kalite müdürü vb. bir yönetici) bir yetkili ile görüşülmek istendiği ifade edilmiştir. Randevu taleplerine 3 işletmeden (BOSCH, BORUSAN LOJİSTİK ve PRES METAL) yanıt alınamamış ya da olumsuz yanıt alınmış ve örneklem dâhilinde bulunan 12 işletmede görüşme gerçekleştirilmiştir. 10 işletmede bizzat EFQM ödül sürecine liderlik etmiş yöneticilerle, 2 işletmede ise ödül sürecinden sonra işletmeye gelmiş kalite müdürleri ve yanlarında sürece dâhil olmuş ikinci bir yönetici ile görüşülmüştür. Görüşülen, sürece dâhil yöneticilerin işletmelerdeki kıdemleri 5 yıl ila 27 yıl arasında değişmektedir. Görüşmelerde yöneticilerin

birçoğunun hem Model'e hem de stratejik yönetim anlayışına vâkıf oldukları gözlemlenmiştir.

Görüşme için hazırlanan formda (EK-2), EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinden **“liderlik”** başlığı altında bulunan toplam 26 önerme içinden stratejik oldukları tespit edilen 13 önerme, **“strateji”** başlığı altında bulunan toplam 19 önerme içinden stratejik oldukları tespit edilen 13 önerme, **“çalışanlar”** başlığı altında bulunan toplam 25 önerme içinden stratejik oldukları tespit edilen 12 önerme, **“işbirlikleri ve kaynaklar** başlığı altında bulunan toplam 26 önerme içinden stratejik oldukları tespit edilen 10 önerme ve son olarak **“süreçler, ürünler ve hizmetler** başlığı altında bulunan toplam 23 önerme içinden stratejik oldukları tespit edilen 10 önerme görüşülenlere sorulmuştur. Böylelikle görüşmelerde stratejik içerikli toplam 58 önerme ele alınmıştır.

Görüşmeler çeşitli sebeplerden kaynaklanmakla birlikte 3 işletmede yazılı not almak suretiyle kalan 9 işletmede ise kayıt cihazı ile kaydedilerek gerçekleştirilmiştir. Görüşme kayıtları haricinde, yazılı olarak, ödül alınan yıl ile birlikte, önceki ve sonraki 3 yıla ait iş sonuçları performansına ait rakamsal veriler (ciro, üretim ve müşteri memnuniyet oranları) ve görüşmede edinilen bilgileri besleyecek dokümanlar istenmiş ve -2 işletme hariç- alınmıştır. Görüşmeler 07 Mart 2016 ile 26 Mayıs 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş, en kısa görüşme 1 saat 06 dakika, en uzun görüşme ise 2 saat 32 dakika sürmüştür.

3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Karasar'a göre²³⁴ araştırmalar, konularına ve kapsamlarına bağlı olmakla birlikte, maliyet güçlükleri, kontrol güçlükleri ve zaman kısıtlarından ötürü genellikle örneklem kümeleri üzerinde yapılır. Bu sebeple araştırmamız tüm Türkiye'de değil, Bursa ölçeğinde ve EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulayan tüm işletmeler üzerinde değil, sadece ödül/belge almış işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmada, uygulamaya yönelik sonuçlar nicel araştırmalarda olduğu gibi kurallar ya da ilkeler biçiminde değildir. Sonuçlar uygulayıcılar için daha çok deneyim ve bakış açısı niteliği taşır

²³⁴ Karasar, a.g.e., s.111

Araştırmadaki bir diğer kısıt; işletmelerin stratejik yeteneklerine ve onunla ilişkili olarak iş sonuçlarına birçok faktör etki edebileceğinden, EFQM Mükemmellik Modeli'nin bu olguları ne kadar etkileyeceğinin tam olarak tespit edilmesindeki güçlütür.

Son olarak, görüşmeler, özel sektörde ve belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerde ve yoğun çalışan yönetici pozisyonundaki kişilerle gerçekleştirildiğinden ortalama 1,5 saat sürecek bir görüşme için randevu alma zorluğu da bir kısıt olarak araştırmayı etkilemiştir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, görüşme yöntemi kullanılarak elde edilen verilerin betimsel analiz yoluyla değerlendirildiği bir nitel araştırmadır.

Efil²³⁵'e göre; hem toplam kalite yönetimi uygulamaları hem de stratejik yönetim, dışarıyla etkileşimli, açık birer yönetim sistemi olarak kabul görmektedirler ve Yıldırım ve Şimşek²³⁶'e göre sosyal bilimlerde, pozitivist bilim anlayışından sıyrılarak gelişen paradigmada, çevreyle etkileşimli sistemleri, insana ait ve hatta doğal ve fiziki olayları bağımlı ve bağımsız diye ayrıştırmak olası değildir. Her şey bir diğerinin içinde, her şey birbiri ile ilintilidir. Bu nedenle çalışmamızda nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Hem araştırma yöntemimizdeki tercihimizin hem de sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemlerinin artık daha çok kullanılıyor olmasının anlaşılabilirliği önemlidir. Bu konunun daha iyi anlaşılabilirliği için bu başlık altında, sosyal bilimlerde meydana gelen paradigma değişiminden, nitel araştırma yönteminden ve bu yöntem kapsamında çalışmamızda kullandığımız görüşme yöntemi ve betimsel analizden kısa kısa bahsedilecektir.

4.1. SOSYAL BİLİMLERDE MEYDANA GELEN PARADİGMA DEĞİŞİMİ

Sosyal bilimler, 20.yüzyılın başlarında gelişmeye başladığında, bu alanlarda çalışan araştırmacılar kendilerini fen bilimlerinin pozitivist/akılcı paradigması içinde buldular. Bu durum, bir açıdan oldukça doğaldı, çünkü sosyal bilimlere şekil veren birçok öncü bilim adamı fen bilimine özgü pozitivist paradigmanın içinde, bu paradigmanın bilimsel çalışma ve akıl yürütme yöntemlerine göre yetişmişlerdi. Ayrıca ortada alternatif başka bir paradigma yoktu. Sonuç olarak, sosyal bilimciler, fen bilimlerinin ilke ve yöntemlerini

²³⁵ İsmail Efil, *Toplam Kalite Yönetimi*, 8. Baskı, Dora Yayınevi, Bursa, 2016, s.421

²³⁶ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.34

kullanarak olgu ve olayları araştırmaya ve nedensellik ilkesinden yola çıkarak açıklamaya çalıştılar²³⁷.

Pozitivist/akılcı paradigma, karmaşık toplumsal süreçleri toplumun gözlenebilir ve ölçülebilir yönleriyle açıklamayı yeterli görür ve gerçeğin, doğru ölçüm ve dikkatli bir sayısallaştırma ile tanımlanabileceğini ve anlaşılır hale getirilebileceğini varsayar. Oysa modern toplumun birçok alanını etkileyen ve dünyayı yeni bir gözlükle anlamamız gerektiğini savunan pozitivizm ötesi ve akılcılık ötesi paradigmaya göre; **gerçeklik** karmaşık, **gelecek ve yön** belirsiz, **ilişkiler** doğrusal değil ve **değişim** morfojenetiktir. Yani değişkenlik, çeşitlilik ve karşılıklı etkileşim bütün sistem ve olguların doğal özelliğidir. Her sistem kendine özgü birtakım özellikler geliştirir. Olasılıklar bilinebilir, ancak kesin sonuçlar kestirilemez. Geleceğin belirsizliği doğanın koşuludur. Bir sistemin parçaları arasındaki ilişkilerin yönü tam kestirilemez. Örneğin A'nın B'ye neden olması yerine belki A ve B karşılıklı etkileşerek birlikte evrimleşir ve değişirler. Sistemler, nicel değişimlerden çok nitel değişimi yansıtacak şekilde çeşitlilik, açıklık, karmaşıklık, karşılıklı nedensellik ve belirsizlik gösterirler²³⁸.

Bu nedenle nitel araştırmacılar tahminden çok bir duruma egemen olan ilişkiler ağını belirli bir sistematik yaklaşımla açıklamayı ve yorumlamayı daha anlamlı bulurlar²³⁹.

4.2. NİCEL VE NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRMASI

Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olgu ve olayların, yaşayanların gözünden derinlemesine bir şekilde anlaşılmasına çalışıldığı ve böylelikle gerçekçi ve bütüncül bir şekilde (gerçekleştikleri toplumsal ve kültürel bağlam içerisinde) anlaşılması için nitel bir sürecin izlendiği, araştırmalardır²⁴⁰.

Başka bir ifadeyle, toplumsal olgular arasındaki nedensellik ilişkilerini ortaya koymaya çalışan ve “ne, nerede, ne kadar” gibi açıklamaya yönelik sorulara yanıt arayan

²³⁷ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.34

²³⁸ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.32

²³⁹ Lawrence Neuman, *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar* I. Cilt (5. Basım). İstanbul: Yayın Odası, 2012, s.264

²⁴⁰ Şavran, a.g.e., s.69

nicel araştırmaların aksine toplumsal olgulara ilişkin derin bir anlayışa ulaşmayı amaçlayan ve “neden, nasıl” gibi anlamaya yönelik sorular soran arařtırmalardır²⁴¹.

Sonuç olarak, vurgulanması gereken husus: nicel ve nitel araştırma yöntemleri farklı iki dünya görüşü veya paradigma üzerine oturur. Yapılan yanlışlıklardan birisi, bu iki farklı paradigmayı birbirine kıyasla “iyi” ya da “kötü” şeklinde bir karşılaştırmaya tabi tutmaktır. Bu iki paradigma gerçek konusunda bize iki farklı pencere sunar. Her bir pencerenin kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri vardır²⁴².

Tablo 13: Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması

NİCEL ARAşTIRMA	NİTEL ARAşTIRMA
Varsayım	
Değişkenler kesin sınırlarıyla saptanabilir ve bunlar arasındaki ilişkiler ölçülebilir.	Değişkenler karmaşık ve i içe geçmiştir ve bunlar arasındaki ilişkileri ölçmek zordur.
Amaç	
Genelleme	Derinlemesine betimleme
Tahmin	Yorumlama
Yaklaşım	
Standardize edilmiş veri toplama araçları kullanma	Araştırmacının kendisinin veri toplama aracı olması
Parçaların analizi	örüntülerin ortaya çıkarılması
Uzlaşma ve norm arayışı	çokluluk ve farklılık arayışı
Verinin sayısal göstergelere indirgenmesi	Verinin, derinliği ve zenginliği içinde betimlenmesi

Kaynak: Glesne&Peskin (1992)

4.3. GöRüşME YÖNTEMİ

Odak grup görüşmesi, doküman inceleme, gözlem gibi yöntemlerle yapılabilen nitel araştırmalarda en sık kullanılan yöntem olan görüşme, Stewart ve Cash (1985)

²⁴¹ şavran, a.g.e., s.69

²⁴² Yıldırım ve şimşek, a.g.e., s.55

tarafından “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlanmıştır. İlk bakışta kolay bir veri toplama yöntemi olarak görünen görüşmeyi kullanan nitel araştırmacılar genellikle bu yöntemin özellikleri, görüşme formlarının hazırlanması, denenmesi, görüşmenin ayarlanması ve gerçekleştirilmesi gibi birçok konuda zorluk yaşarlar²⁴³.

Anlık yanıt ve tepkileri kaydetme şansı ve görüşülen kişinin görüşme esnasında başka bir yer ya da kişiden yardım alamamasından dolayı ankete göre daha geçerli veriler elde edilebilmesi görüşme yönteminin güçlü yönleri olarak sayılabilir. Bunlara karşın, görüşme ayarlamak ve görüşmenin kendisinin zaman alması ve görüşülenin alenen tanınmasından ötürü bazı bilgiler gizlenebilme ihtimali olması da zayıf yönler olarak değerlendirilebilir²⁴⁴.

Görüşmeler, görüşmenin amacı, görüşmedeki kuralların katılığı ve görüşmeye katılan kişi sayısı gibi değişik kriterlere göre çok çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadırlar. Bunlar arasında en yaygın olanı, görüşmede uygulanan kuralların katılığına (görüşmede sorulacak soruların önceden hazırlanıp hazırlanmadığı ve görüşme sırasında ne ölçüde değişikliğe uğradığına) göre yapılmış olan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmaya göre görüşmeler *yapılandırılmış*, *yarı yapılandırılmış* ve *yapılandırılmamış* olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır²⁴⁵.

Yapılandırılmış görüşmelerde, görüşme sırasında sorulacak sorular ve soruş sırası önceden belirlenmektedir. Görüşmeci, görüşme öncesinde oluşturmuş olduğu görüşme planına uygun hareket etmekte ve bu nedenle görüşmecinin hareket serbestisi en alt düzeyde kalmaktadır²⁴⁶. Bu özelliği, yapılandırılmış görüşmeyi özellikle birden fazla görüşmecinin kullanıldığı durumlar için elverişli bir teknik haline getirmektedir. Yapılandırılmış görüşmelerde, az ama birden çok kişiyle görüşüldüğü için²⁴⁷ elde edilen verilerin sistemli bir şekilde analiz edilmesi ve yorumlanması daha kolaydır. **Bizim araştırmamızda**, örneklem dahilinde bulunan işletmelere, Model’in girdi kriterleri altında bulunan stratejik içerikli önermelerin gerçekte var olup olmadıkları önermeler

²⁴³ Şavran, a.g.e., s.87

²⁴⁴ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.153

²⁴⁵ Karasar, a.g.e., s.167

²⁴⁶ Karasar, a.g.e., s.167

²⁴⁷ Haluk Geray, *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2006, s.168

değiştirilmeden ve Model’de bulundukları sıra ile sorulduğundan *yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır*.

4.3.1. Görüşme Formu

Görüşme, tamamen sözlü olabileceği gibi daha çok belirli bir format dâhilinde yapılır. Bunun için genellikle görüşme esnasında kullanmak üzere bir *görüşme formu (Ek-2)* hazırlanır. Görüşme formu, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır. Görüşmeci önceden hazırladığı konu veya alanlara sadık kalarak, hem önceden hazırlanmış soruları sorma, hem de konuyla ilgili daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular (probes) sorma özgürlüğüne sahiptir²⁴⁸.

4.3.2. Alternatif Sorular ve Sondalar (Probes) Hazırlama

Görüşme formunda sorulan sorular bazen her istenen cevabın/bilginin alınabilmesini sağlamayabilir. Bu tür durumlarda sonda (probe) dediğimiz ek sorular devreye girer. Sondalar, görüşülen bireyin soruyu daha iyi anlamasına yardımcı olmak ve daha ayrıntılı yanıtlar vermesini sağlamak için kullanılır²⁴⁹.

Görüşülen bireye hangi noktalarda ek veri vermesi gerektiği, verilen ayrıntının yeterli olup olmadığı ve tam olarak anlaşılmayan açıklamalara ek açıklamalar getirmesi gerektiği konusunda bir geri bildirim özelliği de taşıyan sondalar üç gruba ayrılır²⁵⁰:

Ayrıntıya yönelik sondalar: bu tür sondalar; kim, nerede, ne zaman ve nasıl gibi sorularla yapılan açıklamaların ayrıntılı hale getirilmesini sağlar.

Açıklamaya yönelik sondalar: bu tür sondalar, görüşülen bireyin aynı konuda biraz daha konuşmasını ve ek veriler vermesini sağlamaya yönelik kullanılır. “Sonra ne oldu? Buna nasıl yanıt verdiniz? Bunu karşılığında neler yapıldı?” gibi sorular, görüşme formunda yer alan temel sorulardan birine ek olarak açıklamaya yönelik sonda görevini görürler.

Aydınlatmaya yönelik sondalar: Açık olmayan ya da araştırmacı açısından anlaşılması güç olan yanıtların aydınlatılması amacıyla sorulan sorulardır. Bu durumda

²⁴⁸ Şavran, a.g.e., s.86

²⁴⁹ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.160

²⁵⁰ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.161

araştırmacı, açık olmayan bölümleri dile getirebilir ve bu bölümlerin aydınlatılmasını isteyebilir.

Ayrıca sondalar, görüşme sürecini daha doğal bir iletişim haline getirme yönünden de, görüşme sürecine önemli katkıda bulunurlar. ***Bu çalışmada da stratejik yönetim aşamalarına tekabül eden 58 ifade okunup, görüşülen kişinin yaptığı değerlendirmenin içeriğine göre zaman zaman sondalarla okunan ifadelerin işletmelerdeki pratik karşılıklarına dönük daha detaylı bilgiler alınmaya çalışılmıştır.***

4.3.3. Görüşme Verilerinin Kaydedilmesi

Kayıt cihazı ile kaydedilen görüşmeler, araştırmacı açısından önemli kolaylıklar sağlar. Bu şekilde araştırmacı, soru sorma ve dinleme işlevlerini daha etkili bir biçimde yerine getirebilir. Bu durum, alınan notların eksiksiz olmasını ve görüşme süresinin uzamamasını sağlar²⁵¹. ***Bizim araştırmamızda da görüşmeler (üçü hariç) kayıt cihazı ile kaydedilmiştir.***

4.4. BETİMSSEL ANALİZ

Nitel veri, belirli amaçlar doğrultusunda, doğal ortamda, gözlem ve görüşme gibi birbirini besleyen, teyit eden çeşitli teknikler yoluyla elde edilen ve kişilerin olaylara ilişkin algı ve düşüncelerini içeren her türlü bilgidir²⁵². Nitel veri ile araştırmacı, araştırılan konu hakkında okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle nitel verinin ayrıntılı ve belirli bir derinliğe sahip olması büyük önem taşımaktadır²⁵³.

Coffey ve Atkinson (1996) veri analiz sürecinin kapsamlı ve sistematik olması gerektiğini, ancak bu süreci her araştırma için geçerli olabilecek standart bir süreç haline getirmenin mümkün olmayacağını belirtmektedir. Buna rağmen Strauss ve Corbin'in (1990) önerdiği iki veri analizi süreci (betimsel analiz ve içerik analizi) nitel çalışmalarda sıkça kullanılmaktadır²⁵⁴. Burada, çalışmamızda da kullanacağımız betimsel analiz üzerinde duracağız:

²⁵¹ Şavran, a.g.e., s.87

²⁵² Nancy Leech, Anthony Onwuegbuzie, "An Array of Qualitative Data Analysis Tools: A Call for Data Analysis Triangulation", *School Psychology Quarterly*, Sayı: 22(4), 2007, s.562

²⁵³ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.54

²⁵⁴ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.253

Betimsel analiz yönteminde görüşme sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularının ortaya koyduğu temalar çerçevesinde özetlenerek yorumlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda *betimleme yaparken araştırmacı öncelikle kendi görüş ve yorumlarını dışarıda bırakarak veri setini okuyucuya yorumsuz olarak sunar ve ardından bu bulgularla ilgili yorum ve açıklamalarını sunar*²⁵⁵. ***Bu çalışmada da görüşmelerden elde edilen veriler günlük konuşma diline ait kavramlardan arındırılarak ve görüşmeler esnasında elde edilen doküman incelemelerinden de eklemeler yapılarak “bulgular” kısmında büyük ölçüde aynen verilmiş ve daha sonra “sonuç ve öneriler” kısmında değerlendirmeler ve yorumlar yapılmıştır.***

Betimleme tüm nitel araştırmalar için büyük önem taşır, çünkü araştırmacı araştırma sonucunda ulaştığı sonuçların geçerliğini bu betimlemelere dayandırmak zorundadır. Betimsel analiz dört aşamadan oluşur²⁵⁶:

1. Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma: Araştırma sorularından, araştırmanın kavramsal çerçevesinden ya da görüşme ve/veya gözlemde yer alan boyutlardan yola çıkarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenir.

2. Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi: Daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunur ve düzenlenir. Anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmesi söz konusudur.

3. Bulguların tanımlanması: Bu aşamada veriler tanımlanır ve mümkün olduğunca doğrudan alıntılarla desteklenir.

4. Bulguların yorumlanması: Tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması bu aşamada yapılır. Bulgular arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin açıklanması ve gerekirse farklı olgular arasında karşılaştırma yapılması, araştırmacı tarafından yapılan yorumun daha nitelikli olmasına yardımcı olur.

Sonuçlar yorumlanırken doğrudan genelleme olası olmamakla birlikte, nitel araştırma sonuçlarından yola çıkılarak sınırlı genellemeler yapmak mümkündür. Ancak sınırlı genellemeler yaparken bile sosyal olayların değişen doğası ve aynı ortamın ikinci

²⁵⁵ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.97

²⁵⁶ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.256

kez aynen yaratılamayacağı gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Sınırlı genelleme yaparken, araştırmacının çerçevesi ve sınırlılıkları dikkate alınmalıdır²⁵⁷.

Bu çalışmanın ‘tematik çerçevesi’ni stratejik bağlam (stratejik yönetimin aşamaları) oluşturmaktadır. Görüşme yapılan kişiler konuya Model mantığı üzerinden hâkim oldukları için onlara önermeler sorulurken Modeldeki sıralarına göre sorulmuş ancak çalışmaya aktarılırken önermelerin stratejik yönetim aşamalarında denk düştikleri yerler dikkate alınarak sıralanmışlar ve yine bu sıralama üzerinden bulgular, sonuçlar ve önerilerde bulunulmuştur.

5. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİN SAĞLANMASI

Nitel araştırmalar daha çok bir olgunun “varlığına ve anlamına” yönelirken nicel araştırmalar bir olgunun “ne derece var olduğuna” yönelmektedir. Yani nitel araştırmalar, araştırılan olgu ve olayların niteliğini ön plana çıkarırken nicel araştırmalar “sayısal özellikleri” ön plana çıkarırlar. Dolayısıyla nitel veri analizinin, ‘kuramdan türetilen denence(lerin) sınamasına dayalı nicel veri analiz yöntemleri’nden farklı bir analiz yöntemine sahip olduğunu söylemek mümkündür.²⁵⁸ Bu nedenle nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik konuları nicel araştırmalardan daha farklı ele alınmaktadır.

5.1. NİTEL ARAŞTIRMALARDA GEÇERLİK

Nicel araştırmalarda geçerlik, ölçme aracının, ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçmesi ile yakından ilişkilidir. Bu durumda toplanan veriler gerçeği yansıtır ve araştırma sonuçlarının geçerliğine katkıda bulunur. Nitel araştırmalarda ise geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir²⁵⁹. Bu açıdan bakıldığında nitel araştırmaların temel özellikleri geçerlik açısından önemli artılar ortaya koymakta ve araştırmacıya önemli stratejiler belirleme fırsatı sunmaktadır.

Şöyle ki; araştırma alanına olan yakınlık, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplama, gözlemler yoluyla doğrudan ve olayın gerçekleştiği doğal ortam içinde bilgi toplama ve elde edilen bulguların teyit edilmesi için alana geri gidebilme

²⁵⁷ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.98

²⁵⁸ Murat Özdemir, “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 2010, s.328

²⁵⁹ Kirk ve Miller (1986)’dan aktaran Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.289

ve ek bilgi toplama olanağının olması nitel araştırmalarda geçerliği oluşturmaya sağlayan önemli özelliklerdir²⁶⁰.

Geçerlik konusunda iki tür geçerlikten bahsedilmektedir: İç geçerlik ve dış geçerlik. İç geçerlik, araştırma sonucu elde edilen bulguların ne kadar doğruyu yansıttığı ile ilgili iken, dış geçerlik konusu elde edilen bulguların ne kadar genellenebilir olduğuyla ilgilidir.

Miles ve Huberman²⁶¹, araştırmada elde edilen bulguların ve sonuçların doğruluğunu konu edinen ***iç geçerliğe ilişkin*** sorulması gereken bazı sorulara yer vermektedir. Nitel araştırmada iç geçerliği sağlayabilmek için araştırmacının bu sorulara yeterli düzeyde yanıt verebilmesi ve buna yönelik önlemleri araştırma sürecinde alması gerekmektedir. Şimdi biz de bu soruları sorup araştırmamıza göre cevaplayarak kendi çalışmamızın iç geçerliğini ortaya koymaya çalışalım;

1) Araştırma bulguları, verilerin elde edildiği ortam dikkate alındığında anlamlı mıdır ve bu ortama bağlı olarak tanımlanmış mıdır?

- *Modelden alınan önermeler, Modeli uygulamış ve ödül almış işletmelere sorularak gerçeklikleri sorgulanmıştır. Bu sorgulama, işletmelerde yapılan görüşmelerde gerçekleşmiştir. Görüşme için gidilen işletmelerde, görüşme formunda bulunan ve en azından pratik karşılıkları gözlenebilecek önermeler dikkate alındığında bulgularla ortam arasında önemli tutarlılıklar olduğu görülmüştür.*

2) Bulgular kendi içinde tutarlı ve anlamlı mıdır? Ortaya çıkan kavramlar anlamlı bir bütün oluşturuyor mu?

- *Hem stratejik içeriğe sahip olduğu belirlenen 58 önermeye ait bulguların işletmeler bazında kendi içlerinde hem de herhangi bir önermeye ait 12 işletmeden alınan yanıtlar dikkate alınarak ortaya konan bulguların kendi*

²⁶⁰ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.290

²⁶¹ Matthew Miles, Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2. Baskı, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994, s.268

içlerinde çoğu zaman tutarlılık gösterdikleri çalışmanın “Araştırmadan Elde Edilen Bulgular” başlığı altında görülebilir.

3) Araştırmada elde edilen bulgular, farklı veri kaynakları, farklı veri toplama yöntemleri ve farklı analiz stratejileri kullanılarak teyit edilmiş midir? Farklı kaynaklara, yöntemlere ve stratejilere göre elde edilen bulgular anlamlı bir bütün oluşturuyor mu?

- *Elde edilen veriler haricinde her işletmenin web sitesi, tarihçesi ve görüşmeler esnasında elde edilen dokümanlar ayrı ayrı incelenmiş ve bulgular buralarda kesişen ve birbirini teyit eden bilgiler ışığında ortaya konmuştur.*

4) Elde edilen bulgular, daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve veya kuramla uyumlu mudur? Bu çerçeve veri toplamada rehber olmuş mudur?

- *Oluşturulan kavramsal çerçevede EFQM Mükemmellik Modeli'nin stratejik yönüne vurgular yapılmakta ve bu Modelin stratejik yeteneğe katkısı olduğu iddia edilmektedir. Bu kapsamda konu stratejik yönetim mantığı içinde ele alınmış ve stratejik yönetimin aşamaları veri toplamada rehber olmuştur. Toplamda Modelde bulunan 119 önermeden 58 tanesinin stratejik içeriğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bize Modelin görünürde stratejik yönü olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak görünürde olanın pratikte var olup olmadığı başka bir konudur ve o konu da zaten bu araştırmanın ana konusudur.*

Görüldüğü gibi iç geçerlik konusunda araştırmacıdan, gerek veri toplama süreçlerinde, gerekse verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olması ve bu tutarlılığı nasıl sağladığını açıklaması beklenmektedir ve bizim çalışmamızda bu sorular gayet rahat olarak cevaplandırılabilir.

Araştırma sonuçlarının benzer ortam ve durumlara genellenebilirliğiyle ilişkili olan **dış geçerlik** konusunda Miles ve Huberman²⁶², sosyal olayların yorumlarının tamamen genellenemeyeceği gerçeğinin de göz önüne alınmasını isteyerek şu soruların sorulması gerektiğini belirtmektedir:

²⁶² Miles ve Huberman, a.g.e., s.272

1) Araştırma raporu genelleme konusunda olası engelleri tartışıyor mu? Örneklemin, ortamın ve kavramsal çerçevenin seçimi ve bu öğelerin genelleme açısından ortaya çıkardığı sınırlayıcı etkenler tartışılıyor mu?

- *Nitel araştırmaların doğasından kaynaklanan genellenememe durumu ve bir takım sınırlılıklar “araştırmanın kısıtları” başlığı altında ele alınmıştır.*

2) Örneklem genellemeye izin verecek ölçüde çeşitlendirilmiş midir?

- *Örneklem olarak Bursa’da ödül almış işletmeler seçilmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında verilen 4 tip ödül/belge bulunmaktadır ve Bursa örnekleminde bu ödül/belgelerin her türünden almış en az bir işletme bulunmaktadır. Ayrıca görüşülen 12 işletme 6 farklı sektördendir.*

3) Araştırma, olası genellemelere olanak verecek şekilde kapsamlı tanımlamalara yer veriyor mu?

- *Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde tamamen Modelden alınan önermeler sorgulandığı ve bu önermeler oldukça detaylı tanımlamalar içerdiği için elde edilen bulguların, Modeli uygulayan her işletmede aynı anlaşıldığı ve çoğu zaman benzer örneklerle somutlaştırıldıkları görülebilir.*

4) Araştırma bulguları benzer ortamlarda kolaylıkla test edilebilir mi?

- *Bu araştırmanın sonuçları birçok sosyal olguya göre daha rahat genellenebilir bir özelliğe sahiptir. Çünkü görüşmede sorgulanan önermeler, Modeli uygulayan her işletmenin mutlaka gündemine almış olduğu uygulamalar/yaklaşımlardır ve bu durum hem bulguların benzer ortamlarda test edilebilme hem de sonuçların genellenebilirlik düzeylerini artırmaktadır.*

5.2. NİTEL ARAŞTIRMALARDA GÜVENİRLİK

Nitel araştırmalarda temel ilkelere birisi gerçeklerin araştırmacılara ve ortamlara göre sürekli bir değişim içinde olduğu dolayısıyla araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığının baştan kabul edilmesidir²⁶³.

Nitel araştırmacılar, nitel çalışmalarda güvenilirlik sorununu, güvenilirliği iki türe ayırarak çözümlemeyi denemişlerdir. Bu yaklaşıma göre nitel çalışmalar dış ve iç güvenilirlik bakımından test edilerek güvenilirlik ölçütü gerçekleştirilebilir²⁶⁴.

Dış güvenilirlik: Bir nitel araştırma sonuçlarının başka benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğine ilişkin güvenilirlik türüdür²⁶⁵.

Dış güvenilirliğin sağlanabilmesi için bazı soruların cevaplanması gerekir²⁶⁶. Biz de çalışmamız kapsamında bu soruları sorarak cevaplarını yazdık:

1) Araştırmacının, araştırma sürecindeki konumu açık olarak tanımlanmış mıdır?

- *Araştırmacı, görüşmeleri bizzat yapan, verileri bizzat toplayan ve yorumlayan kişi olarak araştırmayı yürütmüştür.*

2) Araştırmada veri kaynağı olan bireyler açık bir biçimde tanımlanmış mıdır?

- *Araştırma kapsamında kimlerle görüşüldüğü ve ayrıca kullanılan veri kaynakları “Araştırmanın Kapsamı” başlığı altında anlatılmıştır.*

3) Araştırma sürecinde oluşan sosyal ortamlar ve süreçler tanımlanmış mıdır?

- *Hangi işletmelerle ve ne kadar süre içinde görüşüldüğü bilgisi “Araştırmanın Kapsamı” başlığı altında verilmiştir.*

²⁶³ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.293

²⁶⁴ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.298

²⁶⁵ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.293

²⁶⁶ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.294-295

4) Elde edilen verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçeve ve varsayımlar tanımlanmış mıdır?

- *Çalışmanın kurgusu ve kavramsal çerçevesi çalışmanın ilk iki bölümünde, varsayımlar ise “araştırmanın amacı” başlığı altında ortaya konmuştur.*

5) Veri toplama ve analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmış mıdır?

- *Veri toplama aracı (EK-2: Görüşme Formu), yöntemi ve yapılan analiz ile ilgili detaylı bilgiler “Araştırmanın Yöntemi” başlığı altında verilmiştir.*

İç güvenirlik: Başka araştırmacıların aynı veriyi kullanarak ya da aynı araştırmacının farklı zamanlarda tekrar yaptıkları çalışmalarda aynı sonuçlara ulaşıp ulaşılamayacağını gösteren güvenirlik türüdür²⁶⁷.

İç güvenirliği sağlamak için cevaplanması gereken sorular²⁶⁸ ve çalışmamız açısından verdiğimiz cevaplar aşağıdaki gibidir:

1) Toplanan verilerin öncelikle betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulmuş mudur?

- *Toplanan veriler bulgular başlığı altında doğrudan sunulmuştur.*

2) Aynı araştırmaya birden fazla araştırmacının dâhil edilmiş midir?

- *Verilerin elde edilmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında Prof. Dr. İsmail Efil ve Doç. Dr. Kurtuluş Kaymaz sürece etkin olarak dahil olmuşlardır..*

3) Özellikle gözlem yoluyla elde edilen bulguların görüşmeler yoluyla teyit edilmesi gerekir.

- *Araştırma kapsamında gözlem etkin olarak kullanılmış bir veri kaynağı değildir.*

²⁶⁷ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.293

²⁶⁸ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.296-297

4) Elde edilen verilerin analizinde bir başka araştırmacıyı kullanma ve ulaşılan sonuçları teyit etmedir.

- *Verilerin analizinde Prof. Dr. İsmail Efil ve Doç. Dr. Kurtuluş Kaymaz konuyu takip etmişler ve yardımcı olmuşlardır.*

5) Önceden oluşturulmuş ve ayrıntılı olarak tanımlanmış bir kavramsal çerçeveye bağlı olarak yapılan veri analizi de iç güvenliği zenginleştiren bir etkidir.

- *Veriler EFQM Mükemmellik Modeli mantığı çerçevesinde toplanmış ancak analizler stratejik yönetimin aşamaları dikkate alınarak yapılmıştır.*

Güvenirliğinin sağlanması konusunda nitel araştırmacılar, dış ve iç güvenilirlik sınıflamalarına ilave olarak bazı güvenilirlik ölçütleri de geliştirmişlerdir²⁶⁹. Bunlar:

Çeşitleme: Çeşitleme, nitel araştırmalarda çoklu yöntem ve teknikler kullanılarak verilerin güvenilirliğinin test edilmesidir.

- *Veriler toplanırken sadece görüşmelerde elde edilen bilgilerle yetinilmemiş aynı zamanda işletmelerin web sayfaları ve görüşmeler esnasında elde edilen dokümanların incelenmesinden de yararlanılmıştır.*

Veriler ve analizlerin araştırılan kişilerin kontrolüne sunulması: Nitel araştırmalarda üye kontrolü, güvenilirliği artırmak için kullanılan en elverişli tekniklerden birisidir. Bu yöntemle araştırmacılar, notlarını katılımcılara verirler; katılımcılar da kayıtların yanlışsız ve eksiz olduğunu doğrularlar. Veriler ve analizler, araştırılan kişilere sunulurken, araştırmacının verilerinin ve yorumlamalarının doğru olup olmadığı kontrol edilir.

- *Görüşme kayıtları, doküman ve web sayfası incelemelerinden ortaya çıkarılan veriler görüşme formlarına aktarıldıktan sonra görüşülen kişilere mail yoluyla*

²⁶⁹Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.301-302

gönderilmiştir. Yöneticilerden çeşitli düzeltmelerle birlikte onay alınmış hatta 2 işletmeye tekrar gidilmiş ve bazı eklemler yapılmıştır.

Verilerin, analizlerin ve yorumların başka bir araştırmacıya sunulması: Bu yöntemle, nitel araştırma hakkında uzman görüşünün ve onayının alınması amacıyla başka bir araştırmacıya sunularak, onun bu araştırma ile ilgili görüşleri alınarak güvenilirlik ölçütü sağlanır.

- *Bulgular ve yorumlar tamamlandıktan sonra “Tez İzleme Komitesi”ndeki öğretim üyelerine sunulmuş ve geri bildirimler alınmıştır.*

Özet olarak, doğru bilgiye ulaşma konusunda gereken önlemlerin alınması (yani “geçerlik”) ve araştırma sürecini ve verileri açık ve ayrıntılı bir biçimde, yani bir başka araştırmacının değerlendirmesine olanak verecek biçimde tanımlanması (yani “güvenirlik”), nitel araştırmacının karşılaması gereken önemli beklentilerdir. ***Geçerliğin, güvenilirliği önemli ölçüde güvence altına aldığı düşünüldüğünde, nitel araştırmalarda geçerliğe verilen önem aynı zamanda güvenilirliği sağlamaya yönelik alınmış bir önlem olarak algılanmalıdır***²⁷⁰.

6. BULGULAR

Bu bölümde çalışma kapsamında yapılan görüşmeler ve incelemeler neticesinde elde edilen bilgi ve bulgular belirli bir tasnife tabi tutularak ve yine belirli bir düzen ve sıra içinde aktarılacaktır.

Bu kapsamda ilk olarak “stratejik yönetimin aşamaları” ile “EFQM Mükemmellik Modeli’nin girdi kriterleri”nin kesiştikleri kaçar tane önerme olduğunu gösteren “kesişim noktaları matrisi” verilecektir. Bu matris, bizim, Modelin stratejik yönüne dair hangi girdi kriterinin katkısının daha çok ya da kapsadığı stratejik alanın daha geniş olduğunu anlamamızı sağlayacaktır.

İkinci olarak, işletmelerin ödül aldıkları yıl ile önceki ve sonraki 3 yıllara ait performans (ciro, üretim, müşteri memnuniyet) verileri grafik olarak ele alınacaktır. Buradaki amaç, araştırma sorularımızdan biri olan “*EFQM Mükemmellik Modelini uygulamış*

²⁷⁰Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.308

ve ödöl almış işletmelerin stratejik yetenek düzeylerindeki artış iş sonuçları performanslarına yansır mı?” sorusunu test edebileceğimiz bilgileri görsel olarak ortaya koymaktır.

Üçüncü başlık altında, stratejik yönetim aşamalarına göre tasnif edilmiş toplam 58 önermenin her biri için 12 işletmede görüşülen yöneticilerin yapmış oldukları değerlendirmeler ayrı ayrı verilecektir. Görüşmelerin içerikleri tamamıyla ve aynıyla verileceği için Modelin Stratejik yeteneğe katkısının değerlendirilmesine en çok katkıyı sağlayacak bulgular bu kısımda verilmiş olacaktır.

Dördüncü olarak, işletme bazında öncesi-sonrası değerlendirmelerine ait sayısal bulgular paylaşılacaktır. Sayısal bulguların da en az içerikler kadar önemli tespitler yapmamızı sağlayacakları düşünülmektedir.

Son olarak, beşinci başlık altında görüşülen yöneticilerin Model ile ilgili yaptıkları genel değerlendirmelere (olumlu ve olumsuz eleştirilere) yer verilecektir. Bu kısımda verilecek bulguların önerme bazlı verilen içeriklerden bağımsız olarak bazı öneriler geliştirebilmemize katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

6.1. KESİŞİM NOKTALARI MATRİSİ

Bu bölümde EFQM Mükemmellik Modeli ile Strateji Yönetim Aşamalarının kesiştikleri her bir noktaya denk düşen önerme sayılarına ait bulgular yer almaktadır:

Tablo 14’e göre, Model açısından baktığımızda, en çok stratejik içerikli önermenin, 13 önerme ile **liderlik** ve **strateji** girdi kriterleri altında bulunduğunu, daha sonra 12 önerme ile **çalışanlar** kriteri altında bulunduğunu ve 10 önerme ile **işbirlikleri ve kaynaklar** kriteri ile **süreçler, ürünler ve hizmetler** girdi kriterleri altında bulunduğunu görmekteyiz.

Tablo 14: EFQM Mükemmellik Modeli ile Stratejik Bağlam Matrisinde Her Bir Kesişme Noktasına Denk Düşen Önerme Sayıları (Kesişim Noktaları Matrisi)

	Liderlik	Strateji	Çalışanlar	İşbirlikleri ve Kaynaklar	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	Toplam
Çevre analizi	2	5	1	2	2	12
Strateji oluşturma	3	3	7	4	5	22
Strateji uygulama	5	3	4	4	1	17
Değerleme ve kontrol	3	2	-	-	2	7
Toplam	13	13	12	10	10	58

Diğer taraftan, stratejik yönetimin aşamaları esas alındığında, 22 önerme ile en çok **strateji oluşturma** aşamasına denk düşen önermenin Modelin girdi kriterleri içinde yer aldığı görülmektedir. Bunu 17 önerme ile **strateji uygulama** aşaması, 12 önerme ile **çevre analizi** aşaması ve son olarak 7 önerme ile **değerleme ve kontrol** aşaması takip etmektedir.

Muhakkak bu sayılar doğru okunduğunda bazı anlamlar çıkarılacaktır. Buna dönük değerlendirmeler “Sonuç ve Öneriler” kısmında yapılacaktır.

6.2. PERFORMANS VERİLERİ

Bu bölümde her bir işletmeye ait 7 yıllık performans verileri grafiklerle verilecektir. Daha önce bahsedildiği üzere, görüşülen toplam 12 işletmeden 10 tanesinden performans verileri alınabilmiş ve her bir işletme için, ilk kez ödül almış olduğu yıl baz alınarak, ödül aldığı yıl, önceki 3 yıl ve sonraki 3 yıla ait veriler grafiklere yansıtılmıştır. Veriler içinde ciro, üretim ve müşteri memnuniyeti ile ilgili yıllık hedefleri tutturma oranları bulunmaktadır.

Neden bu 3 kriter üzerinde durulduğu sorusunun cevabını bize EFQM vermektedir. EFQM Mükemmellik Modeli’nin çıktı kriterlerinden sonuncusu olan “İş Sonuçları” kriterinde aşağıdaki ifadeler olduğu gibi geçmektedir²⁷¹.

²⁷¹ EFQM, a.g.e., s.24

“Mükemmel kuruluşlar iş paydaşlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

İş paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve destekleyici politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla temel finansal ve finansal olmayan sonuçları oluşturur.

En az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren iş sonuçları elde eder.”

“İş sonuçları, kuruluşun stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan iş çıktılarıdır. Çıktılar Aşağıdaki Konuları İçerebilir:

- ***Finansal çıktılar***
- ***İş paydaşlarının algılamaları***
- ***Sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar”***

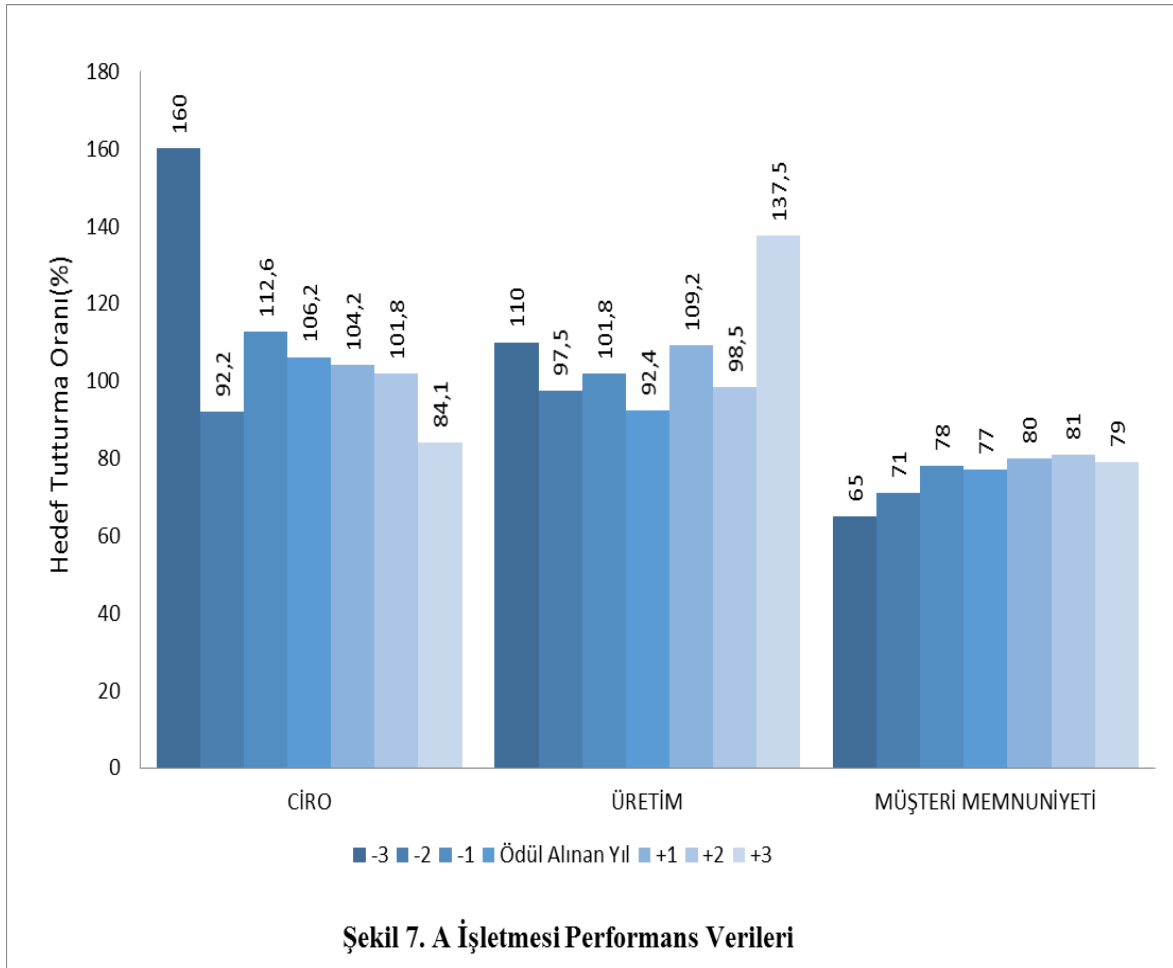
EFQM el kitabında geçen bu bölümden yola çıkılarak, çalışmamızda, koyu renk ile vurgulanmış ifadeler (**3 yıl vurgusu ve çıktı tanımları**) dikkate alınmış ve ödül almış işletmelerden bazı veriler istenmiştir. Bu kapsamda, işletmelerin performansları ile ilgili bir kanaate varmak adına ödül aldıkları yıl ile birlikte önceki ve sonraki 3 yıla ait ciro (finansal çıktı), müşteri memnuniyeti (iş paydaşlarının algılamaları) ve üretim miktarı (sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar) hedeflerini tutturma oranları değerlendirmeye alınmıştır.

Bunun için, işletmelerden, her bir ölçüt (ciro, üretim ve müşteri memnuniyeti) için “sene başındaki hedefledikleri” ve “sene sonunda gerçekleşen” tutar/miktar/oran istenmiş ve grafiklere oranlar yansıtılmıştır. Kimi işletmeler salt rakamları verirken kimi işletmeler rakamları paylaşmak istememiş, direk oranları vermiştir. Kimi işletmenin üretim hedefleri üretilen miktarken kimininki fire oranları üzerinedir. Bu gibi nedenlerle işletmelerin verilerini karşılaştırabilmek, bir başka ifadeyle verileri konuşturabilmek için, her işletmenin hedef tutturma oranları dikkate alınmıştır.

İşletmelere ait veriler aşağıdaki gibidir:

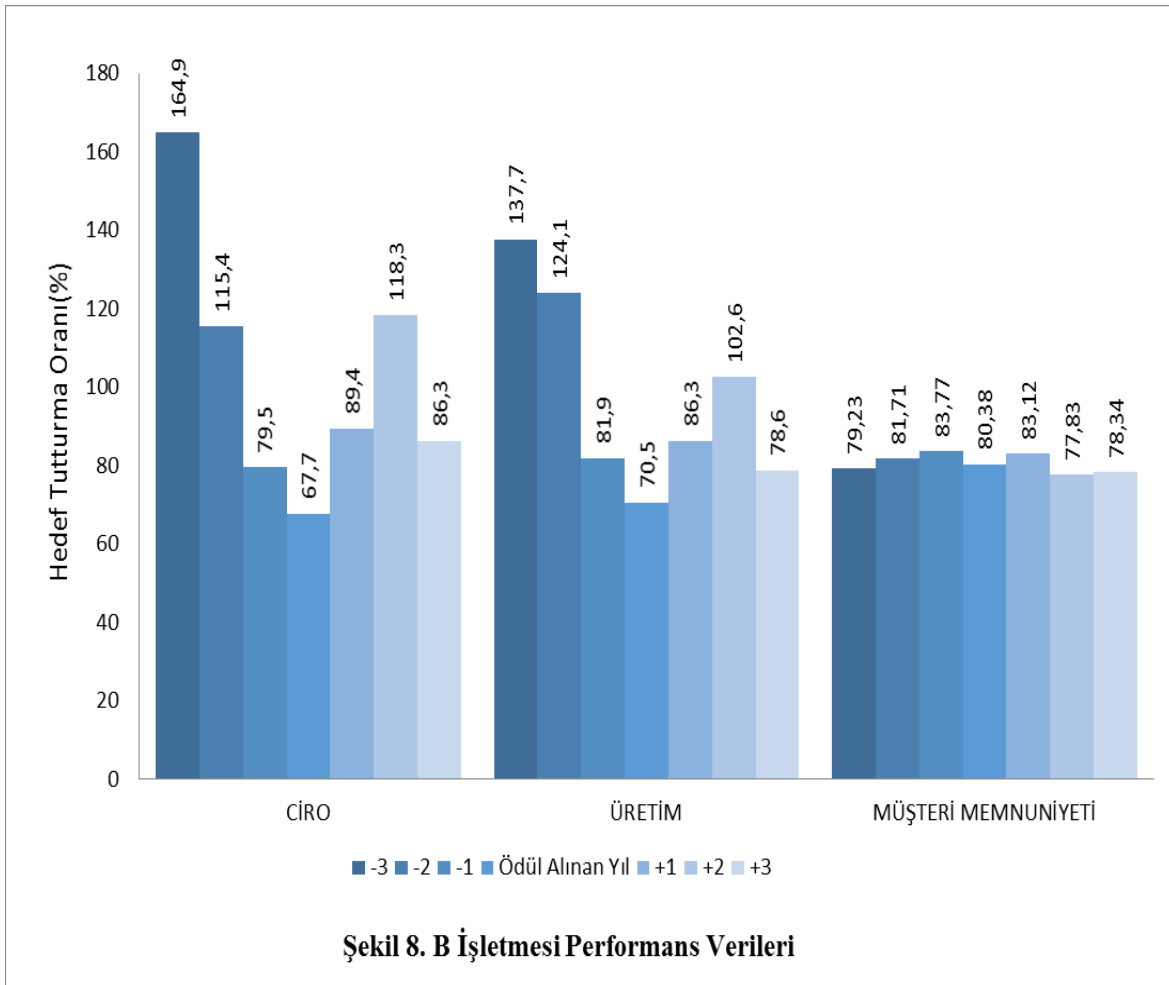
6.2.1. A İşletmesine Ait Performans Verileri

Şekil 7’de A işletmesine ait performans verileri görülmektedir. Grafiklerde ilk göze çarpan, işletmenin en yüksek ciro oranı ile en yüksek üretim oranının farklı yıllarda gerçekleşmiş olmasıdır. Bunun sebebi, A işletmesinin, düzenleyici bir kuruma bağlı olarak faaliyet gösteren bir işletme olmasıdır. Yani ürün fiyatını kendisinin belirleyememesi ve belirlese bile yıl içindeki olağanüstü durumlarda ürüne (hem miktar hem fiyat olarak) düzenleyici kurum tarafından müdahale edilebilmesidir.

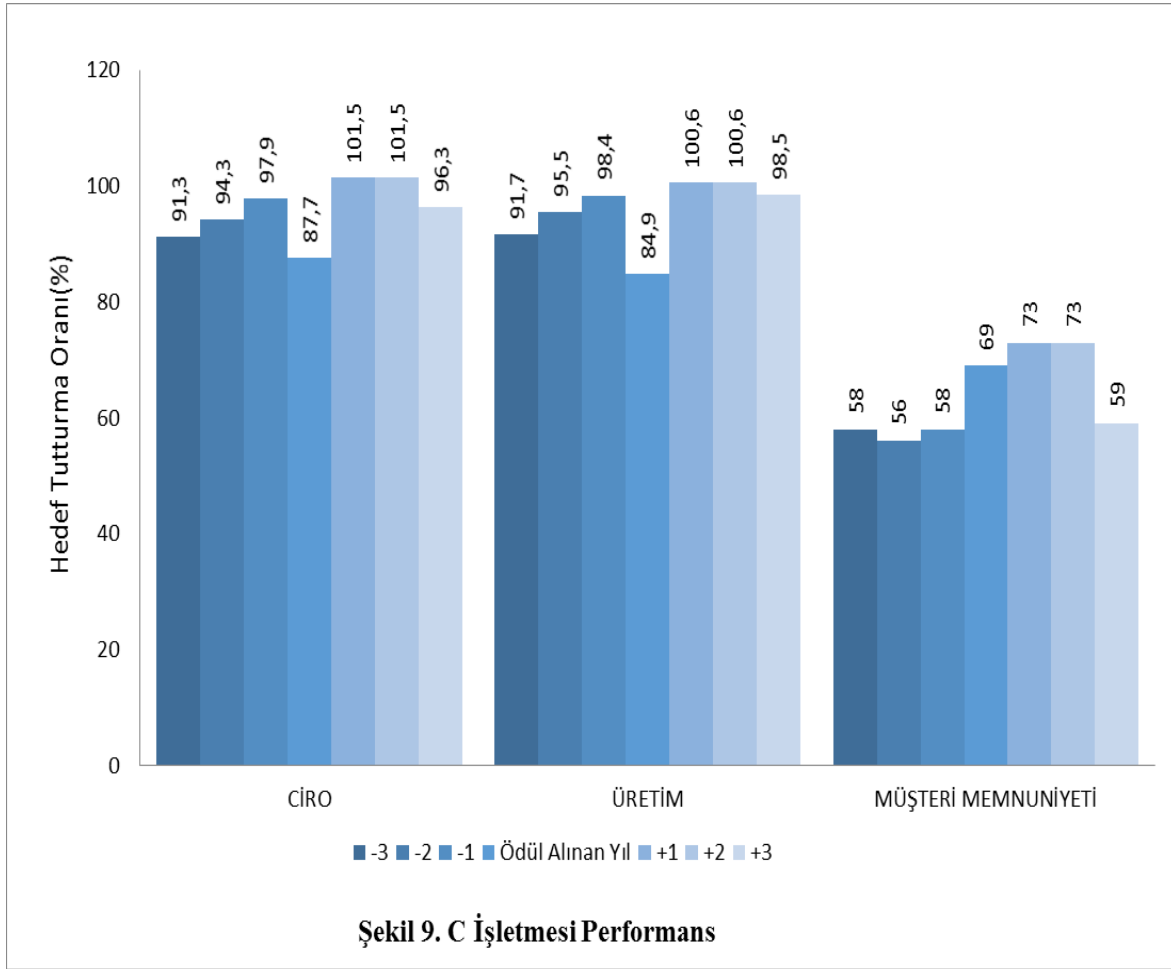


6.2.2. B İşletmesine Ait Performans Verileri

Şekil 8’de B işletmesinin performans verileri görülmektedir. Grafiklerde görülen, B işletmesinin, hedef tutturma konusunda en zayıf olduğu yıl ödül almış olduğu yıldır. Buradan B işletmesinde, ödül aldığı yıl, hedeflenenin çok altında bir ciro ve üretim miktarı olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer konu da üretim miktarları ve ciro arasındaki paralelliktir. Yani üretim düştükçe ciro da düşmektedir. Sonuç olarak, B işletmesinin performans verilerinin, gayet dalgalı bir seyir izlediği söylenebilir.

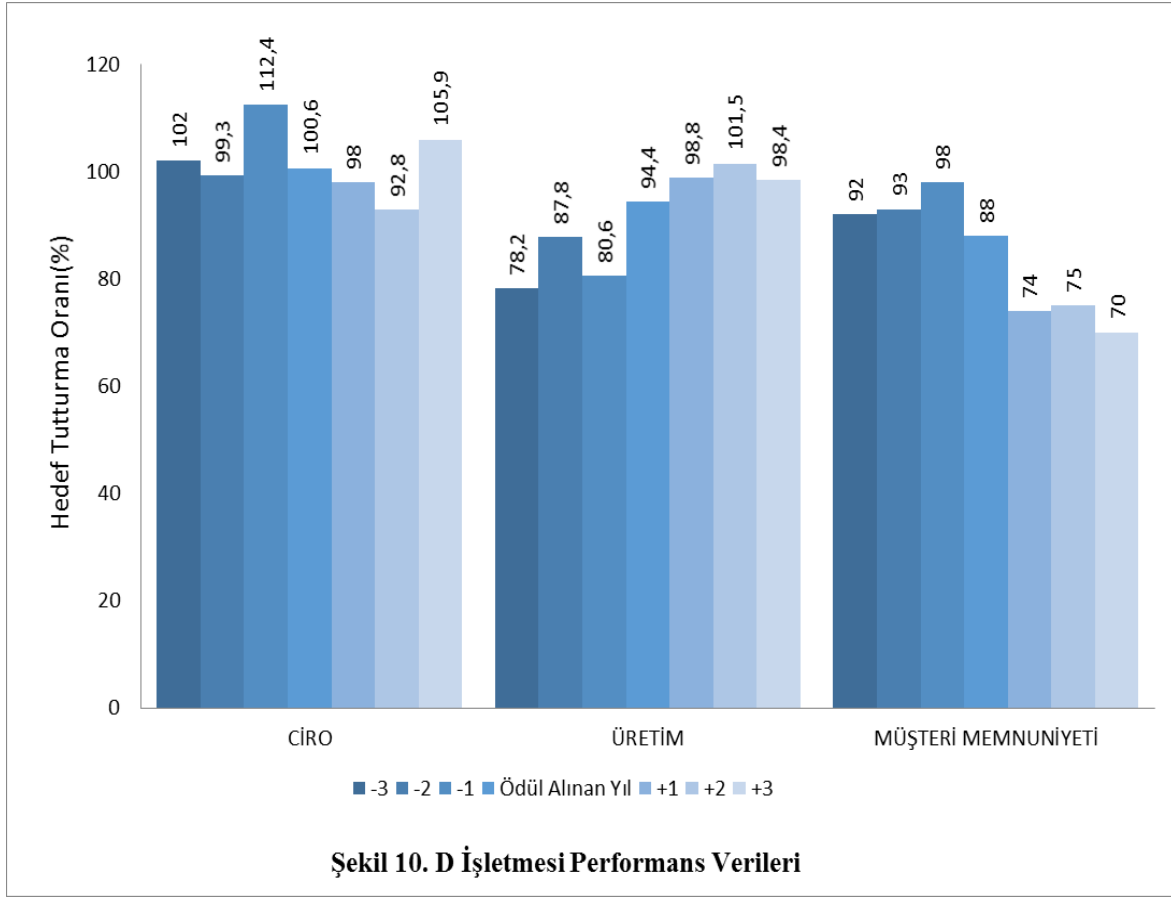


6.2.3. C İşletmesinin performans Verileri



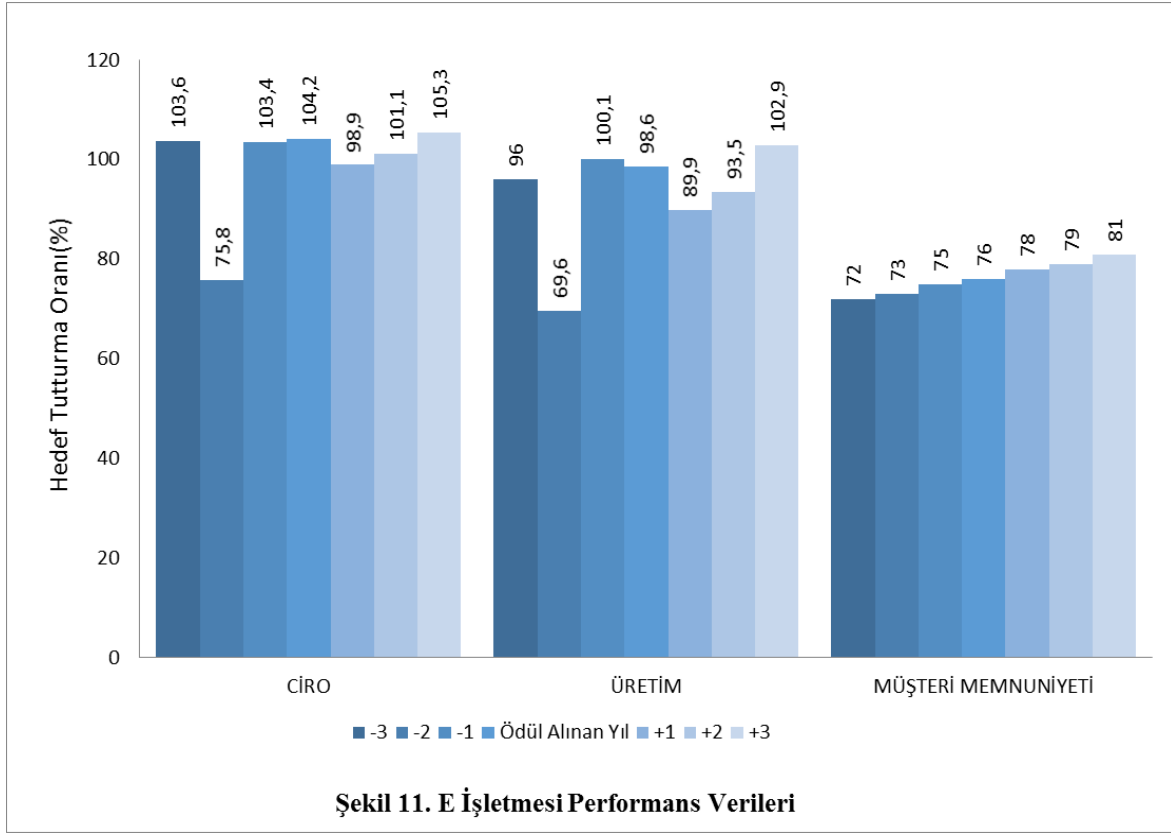
Şekil 9'a göre C işletmesinin performans verileri kısmen artan bir seyir göstermekte fakat en düşük hedef tutturma oranının ödülün alındığı yıl yakalandığı görülmektedir. C işletmesinin ödül aldığı yıl Türkiye'de önemli bir krizin yaşandığı 2001 yılıdır. Düşüşün sebebinin bu olduğu değerlendirilmesi yapılabileceği gibi C işletmesinin ürettiği ürünün bir borsası olduğu ve fiyatın bu borsada belirlendiği de göz önünde bulundurulabilir.

6.2.4. D İşletmesinin performans Verileri



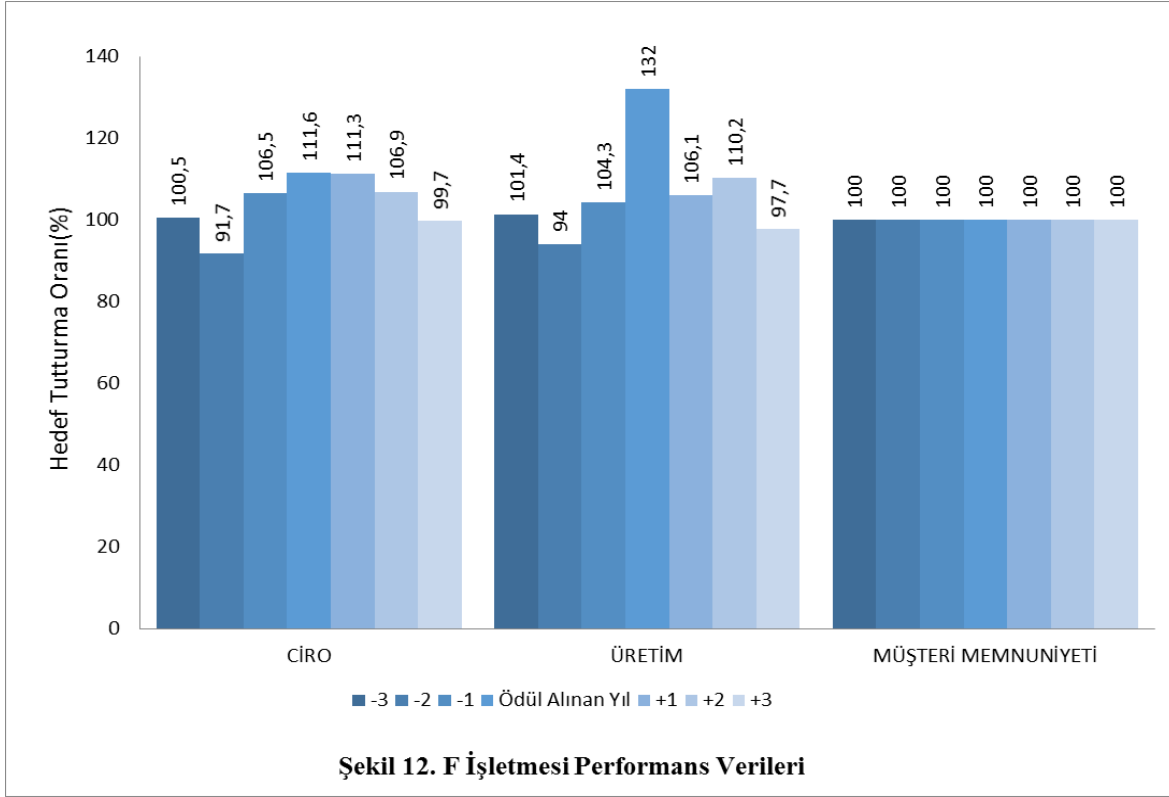
Şekil 10’da, ciro oranlarında az dalgalı, stabil denebilecek bir seyir görülürken, grafiklerde ilk anda göze çarpan durum üretim oranları ile müşteri memnuniyet oranları arasında gelişmiş olan ters orantıdır. Üretim oranları arttıkça müşteri memnuniyetinin azaldığı görülebilir. D işletmesinin, verimliliğin (hızlı ve çok üretmenin) daha çok önemsendiği otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren bir firma olduğu düşünüldüğünde müşteri memnuniyetinden ziyade üretimi öncelediği düşünülebilir. Ayrıca müşteri memnuniyeti önemli olmakla birlikte, bu sektörde ana sanayii işletmelerinin aldıkları ürünleri belirli testlerden geçirmeden almadıkları düşünüldüğünde, D işletmesinin memnuniyetten ziyade bu testleri geçmeyi yeterli gördüğü değerlendirilebilir.

6.2.5. E İşletmesinin performans Verileri



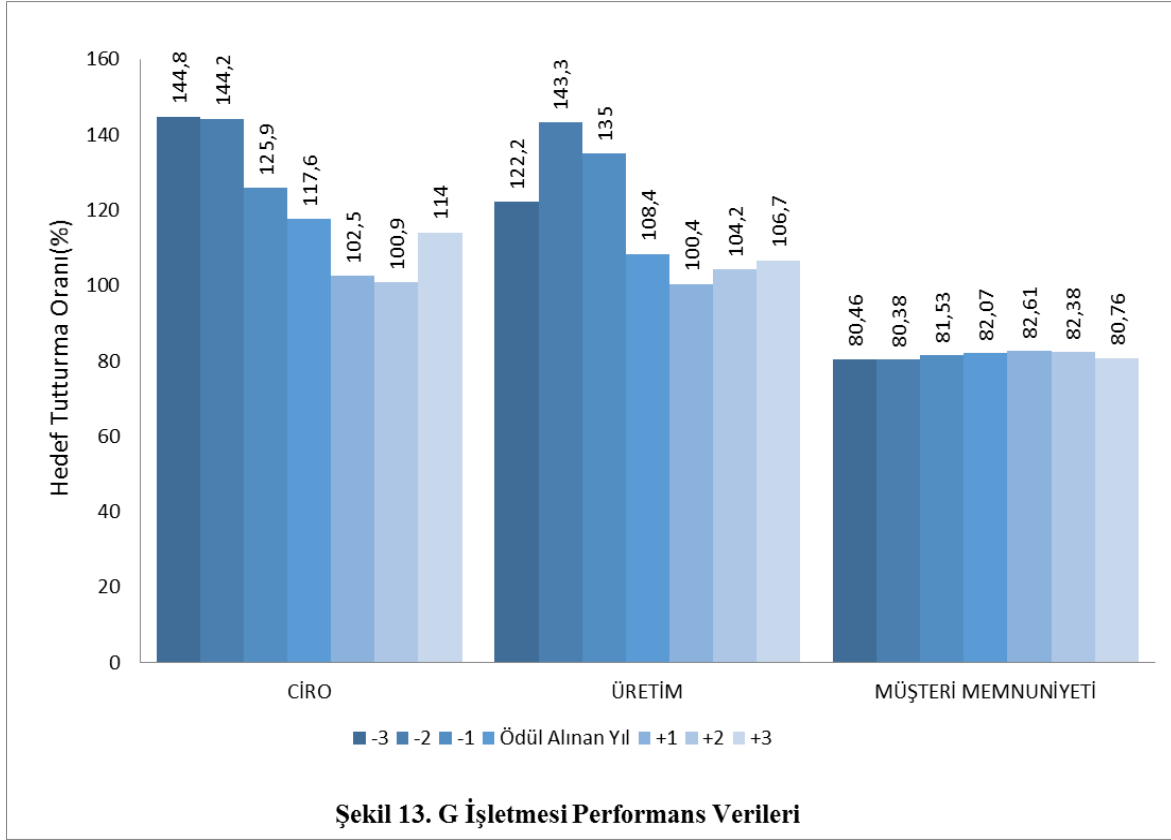
Şekil 11, tekstil sektöründe faaliyet gösteren E işletmesinin performans verilerini yansıtmaktadır. E işletmesinin oranları ödülden önceki ikinci yıla ait veriler hariç hemen hemen aynı düzeyde seyretmektedir. E işletmesinin en düşük gerçekleştiği o yıl, 2008 dünya ekonomik krizinin ertesi yılı olan 2009 yılıdır. O krizden en çok etkilenen sektörlerden biri olduğu bilinen tekstil sektöründe faaliyet gösteren E işletmesinin 2009 yılına ait oranlarındaki keskin düşüş bununla açıklanabilir. Müşteri memnuniyet oranlarının ise az az ama istikrarla arttığı görülmektedir.

6.2.6. F İşletmesinin performans Verileri



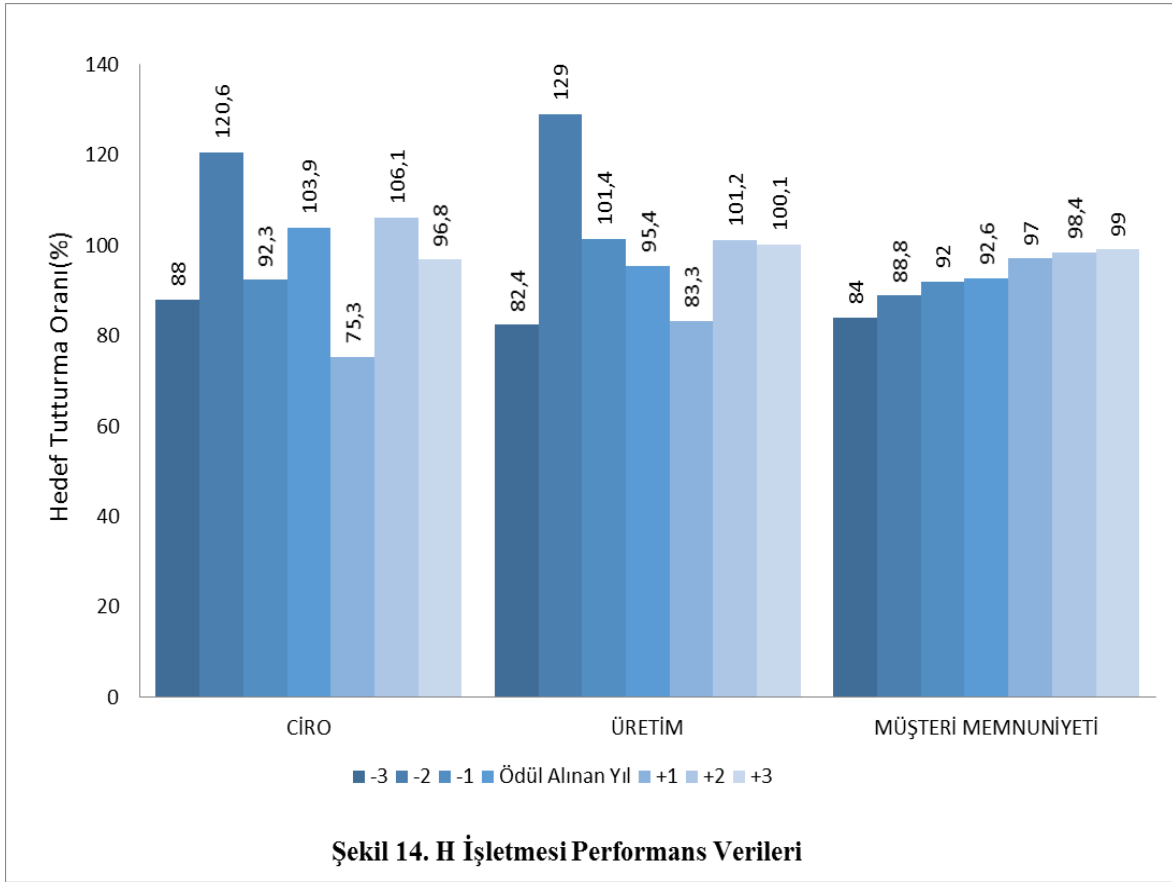
Şekil 12’de, ağır sanayide faaliyet gösteren F işletmesine ait performans grafikleri verilmiştir. Grafiklerde ilk bakışta müşteri memnuniyet oranları dikkati çekmektedir. Bu işletmenin dünya ölçeğinde bilinen 12 müşterisi bulunmakta ve zaten onlarla da birebir iyi ilişkiler yürütüldüğü ifade edilmektedir. Müşteri memnuniyeti anketi uygulamakla birlikte “bu büyük müşterilerin” anketleri doldurmadığı bunun da çok önemsenmediği görüşmelerde ifade edilmiştir. İşletmenin bu özellikli durumundan dolayı görüşülen kişi bu oranları %100 olarak verebileceğimizi söylemiştir. Bunun dışın göze çarpan bir diğer durum ise ödülünden önceki ikinci yıla (2008 yılına) ait oranlardaki keskin düşüştür. Bu durum, tarafımızca, fiyatı borsasında belirlenen ve hızlı değişen bir hammadde kullanmakta olan F işletmesinin ‘krizden etkilenmesi’ olarak yorumlanmıştır. Son olarak dikkat çeken bir durum da ödül alınan yılda gerçekleşen üretim oranına (132) nazaran ciro oranının (111,6) kayda değer şekilde daha az gerçekleşmiş olmasıdır. Bu durum da yine, F işletmesinde, fiyatı borsasında belirlenen bir hammadde ile üretim yapılmasıyla izah edilebilir.

6.2.7. G İşletmesinin performans Verileri



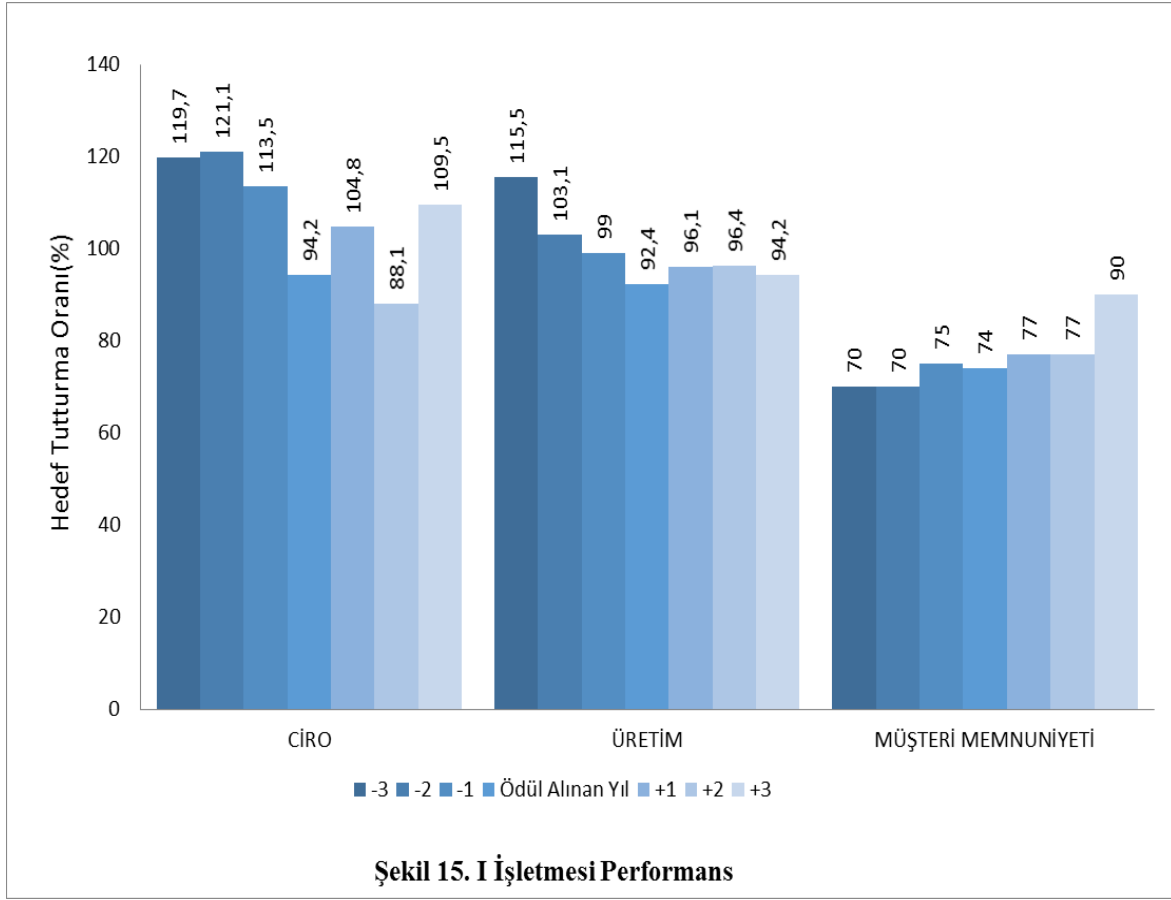
Şekil 13'te 2008 yılında ödül almış olan G işletmesine ait veriler yer almaktadır. Buna göre, E işletmesinin müşteri memnuniyet oranları hemen hemen her yıl aynı oranlarda seyretmektedir. Ciro ve üretim açısından grafiklerden çıkan sonuç ise ödül alınan yıla kadar bir düşüş gerçekleştiği ancak ödül sonrası yıllarda bu düşüşün durduğu hatta küçük oranlarda arttığı yönündedir. Ödül alınan yılın 2008 dünya ekonomik krizine denk geldiği ve G işletmesinin tekstil sektöründe faaliyet gösterdiği düşünüldüğünde, işletmenin hedeflerini kriz sonrası revize ederek düşürdüğü değerlendirilebilir.

6.2.8. H İşletmesinin performans Verileri



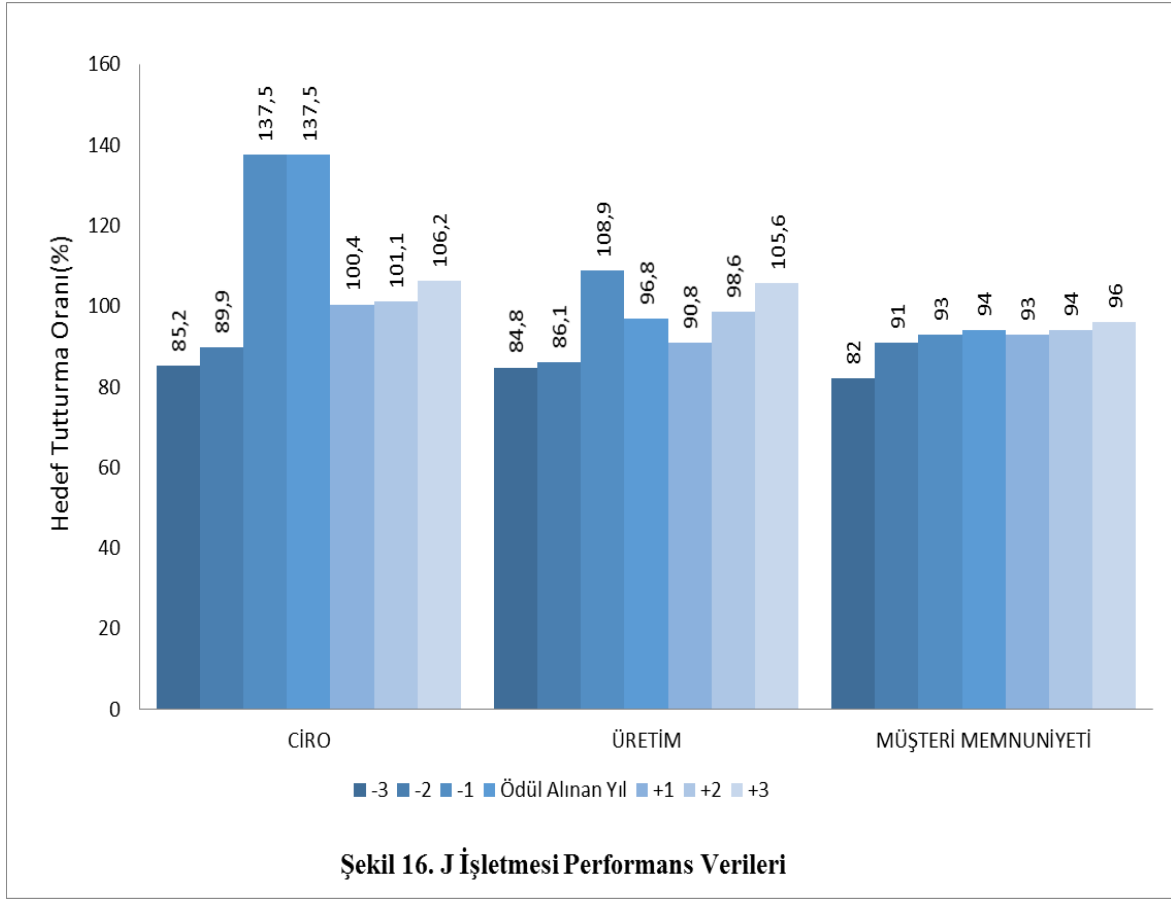
Şekil 14'e göre H işletmesinin ciro ve üretim performansı oldukça dalgalı bir seyir izlemektedir. Performans verileri içinde tek istikrarlı artış gösteren veri müşteri memnuniyet oranlarıdır. Her yıl küçük oranlarda ama düzenli arttığı görülen müşteri memnuniyetiyle alakalı sorumuza H işletmesi yöneticileri kalite modellerine verdikleri önemi vurgulayarak cevap vermişlerdir. Yöneticilere göre ödül alınmadan 3-4 yıl öncesinde yalın üretim, BSC, EFQM Mükemmellik Modeli gibi her tür yaklaşımı araştırıp uygun olduklarını düşündükleri yaklaşımları hayata geçirmişler ve bu durum üretimi etkilemese de müşteri memnuniyetini etkilemiştir. Model sürecinin etkin aktörlerinden ve görüşülenlerden biri olan finans müdürü; *“bu tür modellerle, ciro ve üretim gibi birçok başka faktörden etkilenen verilerin ilişkisini kurmanın zor olduğunu ancak müşteri memnuniyeti oranı gibi bir verinin bu tür modellerle rahatça açıklanabileceğini”* söylemiştir.

6.2.9. I İşletmesinin performans Verileri



Şekil 15, tamamen proje bazlı çalışan I işletmesine ait performans verilerini yansıtmaktadır. Ana işi endüstriyel mutfak olan I işletmesinin ciro ve üretim verilerinde ilk yıllarda düşüş yaşandığı daha sonra gidişatın az dalgalı bir seyir aldığı görülmektedir. Müşteri memnuniyetinde ise az da olsa yıldan yıla bir artış yaşandığı anlaşılmaktadır. H işletmesinde görüşülen bir yöneticinin yaptığı yoruma dayanarak burada da kalite yaklaşımı ve bu yaklaşım çerçevesinde uygulamaya alınan model ve uygulamaların bu artışı sağladığı düşünülebilir.

6.2.10. J İşletmesinin performans Verileri



Şekil 16’da otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren J işletmesine ait veriler yer almaktadır. Grafiklerde ilk göze çarpan durum ödül alınan yıl ve bir önceki yıla ait üretim ve ciro hedefleri arasındaki orantısızlıktır. Üretimdeki hedefin düşük oranlarla tutturulmasına karşın cirodaki hedeflerde yüksek oranların yakalanması kârlılıkla ilgili bir sonuçtur ve bu da fiyat artırımını ya da maliyet düşürme ile sağlanabilir. J işletmesinin girdisinin borsası olan bir hammadde olduğu düşünüldüğünde bu orantısızlığın maliyetlerdeki düşüşlerden kaynaklandığı yorumu yapılabilir. Müşteri memnuniyet oranlarının ise diğer birçok işletmede olduğu gibi çok küçük oranlarda da olsa artan bir seyir gösterdiği görülmektedir.

6.3. STRATEJİK YÖNETİM AŞAMALARI KAPSAMINDA İFADE BAZLI BULGULAR

Bu başlık altında çalışma süresince EFQM Mükemmellik Modeli’ni uygulamış ve ödül almış Bursa’daki işletmelerde yaptığımız görüşmelerin dökümlerine yer verilecektir. Görüşmelerde, görüşülen yöneticilerden, Model’de bulunan 58 önermenin değerlendirilmesi istenmiş ve bu önermelerde bahsi geçen durum ya da uygulama “işletmede zaten var mıydı yoksa Model’den sonra mı başladı, zaten var idiye Modelle birlikte bir değişiklik oldu mu, olduysa bu değişikliğin yönü ve kuvveti nedir” sorularına cevap aranmış ve mümkün olduğunca bu cevapların pratikteki karşılıklarının somutlaştırılması istenmiştir. Ayrıca hem işletmelerden alınan hem de işletmelerle ilgili yapılan araştırmalardan edinilen doküman ve bilgilerle de bu değerlendirmeler beslenmiştir. Son olarak değerlendirmelerin verildiği aşağıdaki tabloların son sütunlarında Ö (Öncesi) ve S (Sonrası) durumları (+) ve (-) olarak işaretlenmek suretiyle **öncesi-sonrası değerlendirmesi** yapılan önermenin Modelden önce var olup olmadığı, yorum yapmamızı kolaylaştıracak şekilde görselleştirilmiştir.

Görüşmeler sırasında önermeler, Model’de yer aldığı sırayla yani girdi kriterleri altında bulundukları sıraya göre sorulmuş ancak çalışmanın kurgusu dolayısıyla bu kısımda her bir önerme “stratejik yönetimin aşamaları”nda denk düştüğü aşamaya göre verilmiştir. Bu kapsamda bulgular 4 ana başlık altında verilmiştir: ilk başlık altında stratejik yönetimin ilk aşaması olan “çevre analizi” aşamasına denk düşen 12 önerme için işletmelerden alınan değerlendirmeler verilmiş, ikinci olarak “strateji oluşturma” aşamasına karşılık gelen 22 ifade, üçüncü olarak “strateji uygulama” aşamasında değerlendirilen 17 önerme ve son olarak “değerleme ve kontrol” aşamasında bulunan 7 önerme verilmiştir.

6.3.1. Çevre Analizi Aşamasında Yer Alan Önermeler

Bu aşamada yer alan 12 önerme için 12 işletmede yetkililer tarafından yapılan değerlendirmeler aşağıda verilmiştir; ayrıca her bir önerme için öncesi-sonrası değerlendirmesine göre “zaten vardı”, “modelden sonra başladı” ve “hiç yok” şeklinde bir tablo oluşturulmuştur.

Tablo 15: Mükemmel işletmelerin yönetimleri, temel paydaşlarının farklı gereksinim ve beklentilerini anlamak, tahmin etmek ve yanıtlamak için yaklaşımlar kullanır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Biz 2006 yılından beri 'paydaş beklentileri dengeleme analizi' adını verdiğimiz bir analiz kullanıyoruz. Bu analiz içinde paydaşlarımızı, etkilerine göre, "stratejik paydaşlar" ve "temel paydaşlar" olarak ikiye ayırıyoruz. Bu iki başlık altında beş tür paydaş var: işbirlikleri, hissedarlar, çalışanlar, toplum ve müşteriler. Bunların her biri için beklentileri ve beklentilerin sürdürülebilirliğini belirliyor ve SWOT analizimizde girdi olarak kullanıyoruz.</i>	+	+
B	<i>Çalışan beklenti anketleri ve müşteri memnuniyet anketleri zaten yapılır. Hissedarlarla bütçe toplantılarında bu tür konular konuşulur. Bir paydaş olarak da toplumu ele aldığımızda, STK'lar ve Üniversite ile iyi ilişkiler vardı. Patronumuz, Bursa'da, STK'larda yer alma konusunda belki de ilk 10'da yer alır.</i>	+	+
C	<i>İlk kez 1998'de başladığımız "süreç yönetim sistemi", "müşteri bağlılığı araştırmaları" gibi uygulamalarla bunu gerçekleştiriyoruz.</i>	+	+
D	<i>Oldum olası çalışanlar için yılda bir memnuniyet anketi yapılır. Müşterileri (ana sanayii) bir problem çözme metodolojisi olan 8d mantığıyla takip ediyoruz. Ana sanayi firmalarının portal sayfaları var, hemen hemen her gün girip buralarda 8d'leri cevaplıyoruz ve duruma göre aksiyonlar alıyoruz. Bir şikâyet varsa ilk d için adımı 36 saate atmamız gerekiyor. Toplam 8d için ise 10 iş günü içerisinde şikâyetin kapanması gerekiyor.</i>	+	+
E	<i>Maalesef kara düzen yapılıyor bu. Sistematik bir yaklaşım ve uygulamamız yok.</i>	-	-
F	<i>Model sürecinde tüm paydaşlara dönük anketler uyguladık ama Modelden sonra toplum ve tedarikçilere dönük anketleri uygulamıyoruz. Müşteriler zaten az ve büyük, çoğunlukla cevaplamıyorlar anketlerimizi. En etkin geri bildirim aldığımız paydaşlarımız çalışanlar. Modelden önce de yaptığımız bu anketler de Modelden sonra bir İK birimi kurulması ile daha etkin oldu.</i>	+	+
G	<i>Önceden beri çalışan memnuniyet anketleri, müşteri memnuniyet anketleri, fuarlar yoluyla geri bildirimler alınırdı. Burada yeni yaptığımız bir şey; paydaşların müşteri kısmı için, bir takım stratejik ortaklıklar kurarak müşterilerin beklentilerini özel bir yaklaşımla gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Bunu bizim için özel olan müşterilere yapıyoruz. Bunu bir kazan kazan ilişkisi olarak gerçekleştiriyoruz. Bunun haricinde de yılda bir bayi toplantıları yaparak onlarla modayı paylaşıyor ve fikirlerini alıyoruz.</i>	+	+
H	<i>Bunun için sürekli takip edilen göstergeler var. Çalışan memnuniyet anketleri, müşteri memnuniyet anketleri, müşteri geri bildirimleri, tedarikçilerden gelen bildirimler, kendi kalite göstergelerimiz ve aylık hazırlanan süreç performans göstergeleri sürekli izleniyor. Bu yıllardır var, Modelle sadece bazı göstergeler daha sistemli ve kısmen daha kapsamlı olmuş olabilir.</i>	+	+
I	<i>Çalışan ve müşteri memnuniyet anketleri her zaman yapılırdı. Tedarikçilerle ilgili de yıllık toplantılar yapılır. Patronun beklentileri zaten bellidir ve ayrıca çalışma gerektirmez.</i>	+	+
J	<i>Hissedarlar zaten hedefleri belirlerken beklentilerini ortaya koymuş oluyorlar. Hissedar dışında müşteri ve çalışan memnuniyet anketleri zaten düzenli yapılıyor. Ancak tedarikçilerimizin memnuniyetini değerlendirdiğimiz anketi Modelden sonra uygulamaya koyduk.</i>	+	+

Tablo 15 (devam): Mükemmel işletmelerin yönetimleri, temel paydaşlarının farklı gereksinim ve beklentilerini anlamak, tahmin etmek ve yanıtlamak için yaklaşımlar kullanır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
K	<i>Tedarikçilerimizle yılsonlarında toplantılar yapılır ve yıl içinde karşılaşılan güçlükler, beklentiler vs. konuşulur. Altını çizmekte fayda var; Model'den önce bu toplantılarda iletişim daha çok tek taraflı iken Model'den sonra çift taraflı olmuştur. Onları yeterince dinlemediğimizi fark ettik. Müşterilerimiz fabrika ziyaretlerine gelir, biz onları ziyarete gideriz ve bu görüşmelerde talepler vs. konuşulur. Örneğin bir müşterimiz bu görüşmelerde soda için 24'lü paketleme istedi, bir diğeri cam şişe tasarımı istedi. Bunlar hep cevaplandı. Ayrıca müşteri ve çalışan memnuniyet anketleri yapılır.</i>	+	+
L	<i>Müşteri memnuniyet anketleri, fuarlarda müşterilerden toplanan beklentiler, çalışan memnuniyet anketleri, açık kapı toplantıları, yine sistemli olarak sorguladığımız tedarikçi beklentileri, toplum beklentileri... Bütün bunlar iş planında girdi olarak kullanılıyor. Hepsini yılda en az bir kere olur ve hep yapageldiğimiz uygulamalardır.</i>	+	+

Tablo 15'e baktığımızda, öncesi-sonrası değerlendirmesine göre, 12 işletmeden 11'inde yönetimin "temel paydaşlarının farklı gereksinim ve beklentilerini anlamak, tahmin etmek ve yanıtlamak için" çeşitli yaklaşımlar kullandığı ve bu yaklaşımların geçmişinin Modelden öncesine dayandığı, 1 işletmede Modelin öngördüğü düzeyde olmadığı görülmektedir:

Tablo 16: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	1 tane

İçeriklerine baktığımız zaman;

11 işletmede Model uygulanmaya başlandığı dönem hal-i hazırda uygulanan önermenin yalnızca E işletmesinde uygulanmadığını daha doğru bir ifadeyle

E işletmesinde aslında önerilen yaklaşımların var olduğunu ancak geleneksel usullere göre yapıldığını yani Modelde önerildiği şekliyle uygulanmadığını,

"Zaten vardı" ifadesine dâhil **F, H, J ve K işletmelerinde** ise Modelden sonra daha etkin uygulamalar başladığını anlıyoruz.

Tablo 17: Mükemmel işletmelerin yönetimleri, işletmenin temelinde yatan yetenekleri anlar ve geliştirir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bizim yetkinlik haritamızda sadece bireylerin yetkinlikleri değil, temel dört seviyede yetkinlikler tanımlanmıştır. Bir tanesi kurumsal yetkinlikler (inovasyonu geliştirmek, pazarlamayı geliştirmek gibi). Daha sonra departman yetkinlikleri tanımlanmıştır. Ondan sonra bölümlerinki tanımlanmış ve en son pozisyonların (bireylerin) yetkinlikleri tanımlanmıştır. Bunlar sürekli takip edilir ve değerlendirilir.</i>	+	+
B	<i>Bizim firmamız, Türkiye’de ilk süspansiyon köprügünü üreten firmadır. Aslında birçok ilklerimiz var çünkü yeteneklerimizi iyi biliyoruz. Mesela Türkiye’de ISO/TS 16949 Belgesi (ISO/TS 16949, otomotiv ile ilgili ürünlerin dizaynı/geliştirilmesi, üretimi, montajı ve servisi için konulan kalite sistem gerekliliklerini belirlemektedir.) alan ilk otomotiv firmasıyız.</i>	+	+
C	<i>Kurulduğumuzdan beri, tamamen teknik ve ticari bir bakış açısıyla, tesisin verimini en üst düzeyde zorlarız. Mesela bir dönemde hiç yatırım olmadan 350.000 ton kapasiteyi 470.000 tona çıkardık. Bunun, mevcut yeteneğimizi anlama ve geliştirme konusunda önemli bir gösterge olarak düşünüyorum.</i>	+	+
D	<i>Verimliliğin dolayısı ile çalışanların etkin çalışmasının önemli olduğu bir iş yapıyoruz. Bu açıdan bakıldığında çalışanların hızlı ve etkin çalışmaları işletmemiz için önemli bir yetkinlik. Bu konuda vardiya amirleri ve ekip liderleri oldukça uzmandırlar ve belirli periyotlarda eğitilir ve eğitirler. Makine başında çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için onları yetkinlik matrisleri ile takip eder ve gerekli eğitimleri veririz.</i>	+	+
E	<i>Anlamak konusunda SWOT yapmaya Modelle başladık ama gelişme konusunda sabit kalmıyoruz, sürekli büyüyüyoruz.</i>	-	+
F	<i>Modelden önce de SWOT analizi yapıldı fakat 2009’dan beri profesyonel olarak yapılıyor. Analiz sonuçları SYO (Stratejik Yönetim Ofisi) ve Strateji Hizalama toplantılarında paylaşıyor. Geliştirilmesi için ise yalın uygulamalar kapsamında kaizen, değer akış haritaları vs. kullanılıyor. Özetle Modelle birlikte bu anlayış yaygınlaştı.</i>	-	+
G	<i>Kalite ve tasarım bizim için ön planda. Kaliteyi yalın araçlarla, tasarımı ise patent ve ödüllerle besliyoruz. Mesela eskiden tasarımın temel yetkinliğimiz olduğunun farkında değildik ama Model, Stratejik Yönetim Çalışmaları ve Turquality ile birlikte daha çok farkına vardık ve özellikle ödüllerle bunu besliyor ve duyuruyoruz.</i>	+	+
H	<i>Bizim işimiz özel. Aydınlatma ürünleri üretiyoruz. Plastiği, fiziği (ısıtın kırılması vs.), estetiği ve ilgili birçok konuyu iyi bilmemiz ve biriktirmemiz gerekiyor. Model ile yeteneklerin ve bilgilerin şirkette tutulmasıyla ilgili sorgulamamız arttı ve böylece “demek ki öğrenme ve gelişmeyi canlı tutmalı ve bir hafıza oluşturmaliyiz” sonucuna vardık.</i>	+	+
I	<i>SWOT analizi yapılıyor. Modelden önce de vardı, sonra da var. Sonuçlar ne kadar dikkate alınıyor tartışılır ama giderek daha sistematik olduğu söylenebilir.</i>	+	+
J	<i>SWOT analizi yapıyoruz. Bunu kalite departmanı yönetiyor. Kalite departmanı tüm departmanlardan kendi SWOT analizlerini yapmalarını istiyor. Daha sonra onları gözden geçirerek konsolide ediyor (tekrarlar olmasın diye). Son olarak üst yönetime sunuluyor ve üst yönetimin kabul ettiği şekilde stratejik planda girdi olarak kullanılıyor. Bunu yılda bir yapıyoruz. Model öncesinde bir kere SWOT analizi yapmışlığımız vardı ancak sonuçları bile raporlanmadan öylece kalmıştı, çok katkısı olacağını düşünmüyorduk. Modelle bu bakış açımız değişti ve sistematik hale getirerek yılda bir yapmaya başladık.</i>	-	+
K	<i>İş planımıza göre ihtiyaçlarımızı netleştirmek için yıllardır, her konu için (su, enerji, bina, arazi, üretim çeşitliliği vs.) ayrı ayrı SWOT analizleri yapılır.</i>	+	+
L	<i>İş planı hazırlarken SWOT analizi yapıyoruz. Bunu her zaman yapıyoruz.</i>	+	+

Tablo 17’de öncesi-sonrası değerlendirmesine göre 12 işletmeden 9 tanesinde yöneticilerin Modelden önce de sonra da “*işletmelerinin temelinde yatan yetenekleri anlamaya ve geliştirmeye*” dönük bir çaba içinde oldukları, 3 işletmede ise bu çabaların Modelden sonra başladığı görülmektedir:

Tablo 18: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	9 tane
Modelden sonra başladı	3 tane
Hiç olmadı	-

İçeriklerine baktığımız zaman;

Önermede bahsi geçen çabanın pratikte daha çok “SWOT analizi” olarak hayat bulduğu ve bu çabayı Modelden sonra göstermeye başlamış olan 3 işletme yönetiminden biri olan;

E işletmesi yönetiminin SWOT analizi yapmaya tamamen Modelden sonra başladığını,

F işletmesi yönetiminin Modelden önce basit düzeyde SWOT analizi yaptığını ancak Modelden sonra profesyonel bir şekilde ele aldığını ve yaygınlaştırdığını

J işletmesi yönetiminin ise faydalı sonuçları olduğunu düşünmediği SWOT analizine dair bakış açısının Modelle birlikte olumlu yönde değiştiğini ve yılda bir sistematik olarak SWOT analizi yapmaya başladığını,

“Zaten vardı” ifadesine dâhil olan **G ve H işletmelerinde** ise Modelden sonra etkinliğin arttığını anlıyoruz.

Tablo 19: Mükemmel işletmeler, küresel ve yerel düzeydeki ekonomik veriler, toplumsal eğilimler, pazara ilişkin eğilimler gibi işletmeyi etkileyebilecek dış göstergeleri belirler, analiz eder ve anlar.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bizim, toplamda, üç tane Pazar araştırmamız var: sanayi müşterilerine yönelik, topluma yönelik ve evsel ve ticari müşterilere yönelik. Bunların bütün kurgusunu biz yapıyoruz ve biz yönetiyoruz. Bu aynı zamanda 2012 yılında EFQM webinar’da ‘best practice’ ödülü aldı. Bu araştırmaları 2006-2010 arası dış firma yapıyordu ancak 2010 yılından itibaren daha güvenilir (yanılma payı en çok %1) olabilmesi için biz kendimiz yapmaya başladık.</i>	-	+
B	<i>Yılda bir sistemli olarak gelişmeler incelenir. IMF’in World Economic Outlook’u takip edilir. Yatırımlar için özellikli analizler yapılır. Sektörel raporlar (özellikle otomotiv) mutlaka takip edilir. Mesela son stratejik plan gözden geçirilirken ‘dünya nüfus ve gelir verileri’ni ele aldık. Sonuçta her tür taşıt için ürün üretiyoruz.</i>	+	+
C	<i>Hem 97 yılından beri yapılan SWOT analizi ile hem de Holding’in önceliğinde düzenli yapılan 5 yıllık planların dördüncü yıllarında yapılan değerlendirmelerde ve belirgin olaylar için yapılan olağanüstü toplantıların içeriğinde yapılan değerlendirmelerde ele alınıyor.</i>	+	+
D	<i>Ekonomik veriler finans birimi tarafından münferit olarak takip edilir ve yönetim bilgilendirilir ama sistemli bir analiz yapılmaz.</i>	-	-
E	<i>Dış göstergelerin analizi Modelden önce yoktu ama Modelden kazandığımız bakış açısı ile ihtiyacı gördük ve biraz da piyasa gereklilikleri ile bu yönde analize başladık.</i>	-	+
F	<i>Anlaşılmalı olduğumuz acentalardan sürekli bilgi alırız. Ayrıca enerji ile çok ilişkili olduğumuz için enerji yatırımlarını yakinen takip ederiz. Finans birimi, İK birimi gibi her birim kendi birimiyle alakalı bunu yapar. Çok sistematik değil belki ama yapılıyor.</i>	+	+
G	Modlle birlikte stratejik planlamanın başlamasıyla daha çeşitlenmiş oldu , sistematik olmaya başladı. Petrol fiyatları, ihracat yapılan ülkelerdeki büyüme oranları, döviz fiyatları, inşaat ve turizm gibi ilişkili sektörlerle ait verileri analiz ediyoruz.	+	+
H	<i>Bulunduğumuz grup içinde sadece bizim için değil tüm Grup (Almanya, Slovenya, Çin dâhil) için şu anda yılda bir kez hem iç (SWOT) hem de dış çevre analizi yapılır. 2005’e kadar bu analizler biraz kâğıt üzerinde olurdu fakat 2005’ten sonra yönetimdeki değişimlerin de etkisi ile daha ciddi ve gerçekçi yapılmaya başlandı.</i>	+	+
I	<i>Çeşitli ulusal ve uluslararası fuarlar bu konuda lokomotif oluyor. Bir de dış ticaret birimine gelen talepler değerlendiriliyor. Ama sistemli olarak bir analiz olmuyor, göze çarpan konular planlama toplantılarında konuşuluyor.</i>	+	+
J	<i>Bu analizleri satış departmanı yapıyor. Stratejik planlama toplantısına getiriyor. Stratejik planlamanın bölümlerin katılımı ile yapılmaya başlanması Modelle başladığı için bu analizlerin sistematik olarak yapılması da Modelle başlamış oldu.</i>	-	+
K	<i>Bunu Bursa Operasyonu olarak biz yapmayız. Genel merkez bu tür analizleri yapar ve bize aylık rapor olarak iletir.</i>	-	-
L	<i>Yoğun olarak ana sanayiye, yaklaşık %30 düzeyinde de yedek parça pazarına çalışıyoruz. Genel olarak finans birimi ekonomik gelişmeleri takip ediyor, bunun dışında yedek parça pazarına ilişkin olarak ise bayiler aracılığıyla satış ekibimizin edindiği izlenimler önemli girdiler olarak kullanılıyor.</i>	+	+

Tablo 19’u, öncesi-sonrası değerlendirmesini esas alarak okuduğumuzda, 12 işletmenin7’inde “*Küresel ve yerel düzeydeki ekonomik veriler, toplumsal eğilimler, pazara ilişkin eğilimler gibi işletmeyi etkileyebilecek dış göstergelerin*” Modelden önce olduğu gibi Modelden sonra da analiz edildiği, 3 işletmede bu analizin Modelden sonra başladığı, 2 işletmede ise Modelden önce de sonra da yapılmadığı görülmektedir:

**Tablo 20: Önermenin Model ile ilişkisi
(öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)**

Zaten vardı	7 tane
Modelden sonra başladı	3 tane
Hiç olmadı	2 tane

İçeriklerine baktığımız zaman;

Önermeye konu olan analizi hiç yapmayan 2 işletmeden biri olan

Dişletmesinde belirli bilgilerin finans birimince dönem dönem incelendiği ancak sistemli bir analize tâbî tutulmadığı,

K işletmesinin ise operasyonel bir birim olması nedeniyle bu analizi yapmadığı (zaten genel merkezde yapıldığı),

Bahsi geçen analizin Modelden sonra yapılmaya başlandığı görülen A, E ve J işletmelerini ayrı ayrı ele aldığımızda ise;

A işletmesinde Modelden önce hizmet satın alması yoluyla dışarı yaptırıldığı için Modelden önce yok görüldüğü yani aslında **Modelden kaynaklanan bir durum olmadığı**,

E işletmesinin direk Modelden kazandığı bakış açısı ile önermedeki analize başladığı,

J işletmesinin ise Modelle birlikte analizi daha sistematik olarak yapmaya başladığı,

“Zaten vardı” ifadesine dâhil **G ve H işletmelerinde** ise Modelden sonra daha çeşitli ve gerçekçi yapılmaya başlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 21: Mükemmel işletmeler, değişimlerin ilgili siyasi, yasal, düzenleyici kurallara, yönetmeliklere ve gerekliliklere -kısa ve uzun vadeli küresel ve yerel düzeydeki- olası etkilerini anlar ve tahmin eder.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Bununla ilgili 2006 yılından beri yürüttüğümüz PEST (politik, ekonomik, çevresel ve teknolojik) analizimiz var. Bu analizle, örneğin EPDK tarafında yasal mevzuatta bir değişiklik olacak ya da faizlerde bir değişim gerçekleşecek, bize olumlu ve olumsuz etkileri nedir soruları cevaplanır. Mevzuat ve gerekliliklerle ilgili konular bu analizde ele alınır. Daha sonra tüm değerlendirmeler olumluluk-olumsuzluk alanları içeren bir metrise aktarılır ve bu matriste kırmızı ve kahverengi alanlarda kalan riskli konular SWOT analizimizde girdi olarak kullanılır.	+	+
B	Yasallık etik yaklaşımımızdır. Ayrı bir hukuk birimimiz var. Ayrıca her yatırım için de ayrı ayrı çalışırız. Mesela Bulgaristan Vergi Mevzuatı değişti hemen SAP'deki uyarlamaları değiştirdik.	+	+
C	Hem 97 yılından beri yapılan SWOT analizi ile hem de Holding'in önceliğinde düzenli yapılan 5 yıllık planların dördüncü yıllarında yapılan değerlendirmelerde ve belirgin olaylar için yapılan olağanüstü toplantıların içeriğinde yapılan değerlendirmelerde ele alınıyor.	+	+
D	Dışarıdan hukuk danışmanlığı alıyoruz. Bu danışmanlık yoluyla yasal zorunluluklar takip ediliyor. OHSAS 18001 ve Çevre 14001 standartlarına tâbi olarak uyduğumuz gereklilikler var. Ayrıca düzenli olarak LEBİB (bir mevzuat dergisi) yayınları takip edilir.	+	+
E	Bunu yapmamak mümkün değil. Hem şirket avukatımız hem de danışmanlık aldığımız hukuk bürosu var. Hem genel hem de konjonktürel olarak gerekli çalışmaları yaparlar.	+	+
F	Yasal zorunlulukları takip ederiz. Bu bizim için olmazsa olmazdır. Grup bünyesinde sözleşme müdürü ve anlaşmalı bir hukuk bürosu var. Ayrıca kendimizin takip ettiğimiz sistematik çalışmalarımız var. Maliyetleri ciddi manada etkilediği için mutlaka projelerimizin olacağı ülkelerin yasal şartları da incelenir.	+	+
G	Hukuk danışmanlarımız var. Onlardan riskleri alıyoruz ve periyodik gözden geçirmeler yapıyoruz. Piyasalardaki ve iş yaptığımız/yapmayı planladığımız ülkelerdeki riskleri veriyorlar bize. Mesela Kuzey Afrika güvensiz, çekleri geçmez gibi bilgileri alıyoruz ve ticaretimizin şeklini ona göre belirliyoruz.	+	+
H	Bu tür kapsamlı çalışmalar daha çok yatırımlarımızın arttığı 2010 ve sonrası başlamıştır. Yatırımlarımıza ve teşviklere dönük, mevzuatla ilgili, gerektiğinde kapsamlı analizler yaparız. Ayrıca siyasi gelişmeleri kapsayan, yatırım kapsamındaki mevcut ve muhtemel tüm ülkeler için, 'ülkelerin rekabetçiliği' analizi yaparız.	-	+
I	Yasal düzenlemeler için hukuk danışmanlığı alıyoruz ve avukatlarımız bizi ilgili yasal düzenlemeler için uyarıyorlar. Mesela 2016 yılının dış politikadaki gelişmelere bağlı olarak kötü geçeceği yönünde tespit ve tedbirlerimiz oldu.	+	+
J	Bölümlerin stratejik planlamaya katılımı Modelle olduğu için bu değerlendirmeler de Modelle başlamış oldu. Hukuk birimimiz yok ama mesela yasaların değişimi bizi daha çok çevre ve iş güvenliğiyle ilişkili olarak etkilediğinden, kalite ve İK bölümleri bu konuları araştırır ve takip eder. Siyasi gelişmeleri satış tarafı takip eder ve önerilerde bulunur.	-	+
K	Mesela ürünlerimizde biri su ve ben SuDer (Ambalajlı Su Üreticileri Derneği)'nin üyesiyim. Bu dernekte beni şirketim görevlendirdi ve bu dernekle yaptığımız yasal ve düzenleyici çalışmalar şirketimiz tarafından dikkate alınır.	+	+
L	Hukuk danışmanlığı alıyoruz. Yasal gereklilikleri bu yolla takip ediyoruz. Bunun dışında siyasi gelişmeler bizi çok etkilemiyor.	+	+

Tablo 21’e göre 12 işletme içinde 10 işletmede “*değişimlerin ilgili siyasi, yasal ve düzenleyici kurallara olası etkileri*” Modelden bağımsız olarak uzun süredir ele alınmakta olduğu, sadece 2 işletmede bu değerlendirmelerin Modelden sonra başladığı görülmektedir:

Tablo 22: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	10 tane
Modelden sonra başladı	2 tane
Hiç olmadı	-

İçeriklerine baktığımız zaman;

Öncesi-sonrası (Ö-S) değerlendirmesinde önermeye konu olan değerlendirmelere Modelden sonra başladığı görülen 2 işletmeden biri olan

H işletmesinde ‘siyasî ve hukukî değerlendirmelerin’ zaman olarak Modelden sonraya denk gelecek şekilde başlamış görünmesine rağmen Modelle ilgisi bulunmadığı, daha çok içinde bulunulan büyüme atağıyla ilişkisi olduğu,

J işletmesinde ise Modelle birlikte kapsamı genişleyen stratejik planla ilişkili olarak Modelden sonra başladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 23: Mükemmel işletmeler, dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Dış çevre değişimlerini PEST analizi ile belirliyoruz. Senaryolaştırma ile ilgili şunu söyleyebilirim; biz stratejik planlamamızı yaparken, 1 yıllık (detay, hedef revizyonu ve düzenlemeler), 5 yıllık (aksiyonlar) ve 10 yıllık (perspektif) yapıyoruz. Bizim pazarımız düzenlenmiş bir Pazar. Her konuda öngörü yapmak anlamsız ancak mesela tarife dönemleri için tarife ile ilgili beklentiler, EPDK ile ilgili beklentiler, piyasa serbestleşmesi ile ilgili beklentiler 5 yıllık gelecek planında yer alır. Burada 8 güçten oluşan PORTER analizini uyguluyoruz. Bu analiz rakiplerin etkilerini senaryolaştırmamızı ve ona göre girdi olarak kullanmamızı sağlıyor.</i>	+	+
B	<i>Makro anlamda bir senaryo çalışması yok ama finansal manada bir bütçe senaryo çalışması yapılıyor.</i>	-	-
C	<i>Çevresel gelişmeler uzun zamandır ve sürekli takip ediliyor. Risk analizine dönük senaryolar geliştirmek tam olarak olmasa da kısmen benzer bir uygulama yaklaşık 3 yıldır var.</i>	+	+
D	<i>Stratejik düzeyde senaryo çalışmaları yapılmaz.</i>	-	-
E	<i>Modelden öncesinden beri değişimler yorumlanır ama Modelden önce de sonra da senaryolaştırılmazlar.</i>	-	-
F	<i>Mesela Türkiye’de nükleer yatırımlar var. Akkuyu, Sinop gibi. Bunlarla ilgili devletin politikaları takip ediliyor çünkü bunların tedarikçisi olmaya çalışıyoruz. Üst yönetim (Holding) bu işlerin detaylarına giriyor ama biz daha çok üretime, teknik kısma odaklıyız.</i>	+	+
G	<i>Tam manada bir senaryo çalışması yapmıyoruz. Ekonomik göstergelerden yola çıkarak muhtemel kriz durumlarını masaya yatırıp beyin fırtınası yapıyoruz. Bu çalışma yazılı değil belki ama çalışma sonucu belirlenen stratejiler yazılı hale geliyor.</i>	+	+
H	<i>Bu Model ve dış çevredeki değişimlerle alakalı değil büyüme trendine girdikten sonra aldığımız yatırım kararlarıyla başlayan bir durum. Yani yatırım kararları için yapılan fizibilite çalışmaları kapsamında ‘satış’ ve ‘finans’ birimleri patronla birlikte muhtemel yatırım yapılacak ülke(ler) için analizler ve senaryo planları yaparlar. Mesela en son, bu doğrultuda, Makedonya çalışıldı. Yine böyle bir çalışma sonucu Meksika için yatırım kararı alındı.</i>	-	+
I	<i>Bilimsel değil ama bireysel olarak yapılıyor bu çalışmalar. Mesela satış ekibi; daralacak pazarlar, kaydırma yapılacak pazarlar, olası gelişmeler gibi konuları gündeme taşıyorlar.</i>	+	+
J	<i>Modelden sonra bölümler stratejik planlamaya katılmaya başladı ve her bölüm kendini ilgilendiren veriler toplayarak hazırlık yapmaya başladı. Bu verilerle birlikte SWOT yapılır. Sonra da belirli ihtimaller hesaba katılarak stratejiler oluşturulur.</i>	-	+
K	<i>Genel merkez tarafından analiz ve senaryolaştırma çalışmaları yapılıyor. Tabi bizlerden görüş alınıyor fakat asıl değerlendirmeler orada oluyor.</i>	+	+
L	<i>Gelecek senaryomuz, aslında, hep firmayı büyütmek ve karlılığımızı artırmak, bunun için de gerekenler (analizler, tedbir uygulamaları vs.) toplam olarak yapılmaya çalışılıyor.</i>	+	+

Tablo 23’e öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde, 12 işletmenin7’sinde “*dış çevredeki değişimlerle ilgili bir analiz ve senaryolaştırma*” çalışmasının her zaman yapıldığını, 2 işletmede Modelden sonra başladığını, 3 işletmede ise hiçbir zaman yapılmadığını görmekteyiz:

Tablo 24: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	7 tane
Modelden sonra başladı	2 tane
Hiç olmadı	3 tane

İçeriklerine baktığımız zaman;

Önermeye konu olan değerlendirme ve senaryolaştırma çalışmalarını hiç yapmayan 3 işletmeden biri olan

E işletmesinin bir ölçüde değişimleri yorumlamaya çalıştığı ancak derin bir analiz ve senaryolaştırma yapmadığı,

B işletmesinin sadece bütçe çalışmalarında bir senaryolaştırma yaptığı,

D işletmesinin ise stratejik düzeyde bir senaryolaştırma çalışmasının olmadığı,

Değerlendirme ve senaryolaştırma çalışmalarını Modelden sonra yapmaya başladığı görülen H ve J işletmeleri ayrı ayrı ele alındığında ise;

H işletmesinde dış çevredeki değişimlerin değerlendirilme ve senaryolaştırılma çalışmalarının Modelden sonra başlanmasına rağmen Modelle değil yeni yatırımlarla ilgili olduğu,

J işletmesinde ise Modelle birlikte kapsamı genişleyen stratejik planla ilişkili olarak Modelden sonra başladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 25: Mükemmel işletmeler, işletmenin yetenekleri ile nasıl bütünlük sağlanabileceğini anlamak üzere mevcut ve olası işbirliği yapılan işletmelerin temel yetkinlik ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri analiz eder.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bizim ŞERİK adını verdiğimiz bir uygulamamız var. Bu uygulamada işbirlikleri için belirlenmiş olan görüşme periyotları, yapılacak işbirliğinin ne olacağı, beklenen performans düzeyleri tanımlanmaktadır. Yıllık olarak da bunlara uyguladığımız bir yetkinlik analizi çalışmamız var. Bu kapsamda eğer işbirliği yaptığımız kuruluş beklentimizin (örneğin 70) altında kalırsa ya gelişimlerini sağlamak ya da işbirliğini kesmek şeklinde iki aksiyonumuz var. Bu isimle olmasa da bir işbirliği yönetim modeli uyguluyorduk hatta 2008 yılında bununla ilgili bir ödül de aldık ancak ŞERİK uygulaması 2011’de başladı.</i>	+	+
B	<i>Kritik tedarikçiler vardır. Onların kalite anlamında bizi karşılayıp karşılamadıkları denetlenir. Ancak bu, buradaki önermeyi tam olarak karşılayan bir uygulama değil.</i>	-	-
C	<i>En yakın ve tek yakın işbirliği yaptığımız kuruluş yabancı ortağımız. Onunla da %33 olan ortaklığımız 2001’de %50’ye çıktı ve dolayısıyla bir olduk yani mecburen birbirimizi tanıdık. Bunun haricinde sistemli bir çalışma yok.</i>	-	-
D	<i>Bu konuda sadece kendi bünyemizde bulunan ve birbirini ikame edebilen 3 işletme sürekli birbirinden haberdardır. Yine ortağı olduğumuz BPO firması ile sürekli bilgi alışverişi içindeyiz. Oradaki ortağımız için analizler yapılır. Bunlar haricinde işbirliği içinde olunan firma yok.</i>	+	+
E	<i>İşbirliği yapılan işletmelerin piyasadaki değerine, genel durumuna, finansal gücüne vs. bakılmadan karar verilmez.</i>	+	+
F	<i>Tedarikçi değerlendirme prosedürümüz var. Yan sanayi koordinasyon birimimiz var. Bunların denetiminden geçmeyen tedarikçiyle ticaretimiz olmaz. Bunlar bir portal üzerinden de sürekli takip edilir.</i>	+	+
G	<i>Mesela doğal elyaf iplikte tedarikçiler önemli. Onlara bağlıyız ve onlarla ürün geliştirme konusunda işbirliği yapıyoruz. Bunlarla belirli aralıklarla bir araya geliyoruz ama analitik bir değerlendirme yapmıyoruz. Fakat ‘yalın uygulamaları’ kapsamında, şuan, tedarikçilerin hangi kriterlerle seçileceği ile ilgili çalışma yapılıyor.</i>	-	-
H	<i>Özellikle tedarikçi değerlendirmesi yapılır. Bu hep yapılmakta olan bir uygulamadır. Tedarikçiler ziyaret edilir ve belirli kriterler kapsamında değerlendirilir. Satın alma birimi de aldığı teklifleri fiyat odaklı değil bu değerlendirmelerin sonuçlarına göre karara bağlar.</i>	+	+
I	<i>Yaptırdığımız işler dolayısıyla işbirliği yaptığımız işletmeler var. Onları da çıktılar (yaptıkları işler) üzerinden değerlendiriyoruz ve ilişkiyi kesmeye kadar yaptırımlar uyguluyoruz.</i>	+	+
J	<i>İşbirliği yaptığımız lisansör firmalar var. Tasarımı onlar yapar üretimi biz yaparız. Bunlar bazen rakibimiz bazen işbirliği yaptığımız firmalardır. Bunların yetkinliklerini (tasarım, ekip vs.) değerlendirdiğimiz bir sistemimiz var. Belirli kriterler var ve bu kriterler üzerinden puanlama yapılıyor. Bunları özellikle satış birimi yapar ve bu değerlendirmeler yönetime sunulur. Bu uygulama Modelle başladı.</i>	-	+

Tablo 25 (devam): Mükemmel işletmeler, işletmenin yetenekleri ile nasıl bütünlük sağlanabileceğini anlamak üzere mevcut ve olası işbirliği yapılan işletmelerin temel yetkinlik ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri analiz eder.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
K	<i>Satış ağı zaten bağlı olduğumuz uluslararası firmanın genel merkezi bünyesinde. Geriye doğru ise ana girdi sağlayan tedarikçilerin her tür yetkinlik ve yetenekleri Genel Merkez satın alma birimi tarafından değerlendiriliyor. Onun haricinde bakım-onarımla ilgili anlaşmaları biz buradan yapıyoruz. O konuda da mutlaka her alanda en az iki firma ile çalışıyoruz. Ayrıca genel merkezimiz, tedarikçilerimizi WPR (Çalışan Hakları) kriterlerine göre bağımsız bir firmaya denettirir ve buradan geçemeyen tedarikçilerle çalışılmaz.</i>	+	+
L	<i>İşbirliği yaptığımız işletmeler genellikle tedarikçiler. Bunların teknik yeterlilikleri satın alma tarafından en başta ve sonrasında sürekli olarak analiz edilir ve gözden geçirilir. Hem teknik hem mali olarak başta değerlendirilir ve periyodik olarak kontrol edilir.</i>	+	+

Tablo 25’te, öncesi-sonrası değerlendirmesine göre, 12 işletmeden 8’inde “işbirliği yapılan işletmelerin yeteneklerine ilişkin” Modelden önce olduğu gibi Modelden sonra da analiz yapıldığı, 1 işletmede Modelden sonra analize başlandığı, 3 işletmede ise hiçbir zaman bu yönde kapsamlı bir analiz yapılmadığı görülmektedir:

Tablo 26: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)

Zaten vardı	8 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	3 tane

İçeriklere bakıldığında ise;

Önerilen analizi hiç yapmayan 3 işletmeden biri olan

B işletmesinde sadece tedarikçiler için kısmî bir analizin yapıldığı,

G işletmesinde ise özellikle tedarikçilerle belirli aralıklarla bir araya gelindi ancak analitik bir değerlendirme yapılmadığı,

Önermeyi uygulamaya Modelden sonra başladığı görülen **J işletmesinin** de konunun önemini Modelle birlikte anladığı ve söz konusu analize başladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 27: Mükemmel işletmeler, yeni teknolojilerin ve iş modellerinin işletmenin performansına olası etkisini belirlemek amacıyla veri ve bilgileri analiz eder.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Öncelikle PEST analizinin 'T'si yani teknoloji kısmında bu analiz yapılıyor. Bir de bu konuda CAB (Çözüm Değerlendirme Komitesi) ve EPKİS (Teknolojik Performans Değerlendirme Komitesi) adını verdiğimiz iki komitemiz var. CAB komitesinde aylık, EPKİS komitesinde ise 3 aylık olarak teknoloji değerlendirmesi yapılır. 2013'ten beri var bu komiteler. 2011'de, özellikle 2008'de EWE'nin ortaklığı %80 olunca, teknolojik altyapımız arttı ve teknolojinin sistematik ele alınması daha zorunlu bir ihtiyaç oldu.	+	+
B	2004 yılında SAP'ye geçiş bunun için önemli bir örnek. 2003 yılından sonra 1 yıl sistemin faydalarının neler olabileceğini analiz ettik ve 2004 yılında kullanmaya başladık.	+	+
C	Bu konuda yapısal uygulamalarımız var: 1999'da oluşturulan QIT (Kalite Geliştirme Takımı) bu konuları da kapsayan çalışmalar yapıyor. 2000 yılında temelleri atılan, 2005 yılında uygulanmaya başlanan ve 2009 yılında da ödül alınan TPM (Toplam Verimli Bakım) ve 1999'da başlatılan MTH (Müşteri Teknik Hizmetleri) Anketleri bu konuları önceleyen çalışmalarımızdır.	+	+
D	Diyeelim TOFAŞ'tan sipariş aldık, bunun için İtalya'ya gidilir. Mesela Honda için Kore'ye, Japonya'ya gidilir. Daha iyisi aranır hep. Aslında zaten en iyi teknolojiyi kullanıyoruz. Sektörde ilk üçteyiz. Avrupa'nın en iyi makine parkuruna sahip 2 işletmesinden birisiyiz. Ama metodolojik olarak her zaman daha iyisini arıyoruz.	+	+
E	Ticari önemi dolayısıyla bu konuda sürekli değerlendirmeler yapılır.	+	+
F	Biz teknoloji meraklısı bir firmayız. Kendimizle ilgili tüm fuarlara katılırız. Teknik birimlerden özellikle beklentimiz yeni teknolojileri sıkı takip etmeleri ve firmaya nasıl adapte edilebileceklerini irdelemeleridir.	+	+
G	Fuarlar bunu sağlıyor. Yeni teknolojileri oralardan takip ediyoruz. Yeni iş modelleri ile ilgili olarak da AR-GE çalışmaları bize daha çok fikir veriyor. Mesela 'teknik tekstil' alanına girmeye böyle karar verdik. Bununla ilgili yatırım da yaptık. AR-GE çalışmaları ile karbon elyaftan kumaş üretince ortaya çıktı bu. Performans gerektiren hafif ama dayanıklı ürün kullanılması gereken birçok sektöre (otomotiv, inşaat, spor vs.) bununla gireceğiz büyük ihtimal.	+	+
H	Sektörümüzle ilgili fuarlar ve teknolojik gelişmeler takip edilir. Özellikle teknolojik gelişmeleri takip etmek için abone olduğumuz (Lighting Design, Driving Vision News gibi) teknik siteler var. Buralardan ihtiyaç duyduğumuzu belirlediğimiz bir teknoloji olursa zaten alıp kullanıyoruz.	+	+
I	Yeni teknolojilerin takibi ve transferi yapılıyor ama herhangi bir analizle değil genelde konjonktürel (mevcut bir tıkanıklık olursa o tıkanıklığı aşmak için) yapılıyor.	-	-
J	Bunun için fuarlara mutlaka gidilir. Hem Avrupa'daki hem Türkiye'deki düzenli fuarlar kaçırılmaz. Bunlar dışındaki fuarlar da yılbaşında planlanır, katılacak ekipler belirlenir ve her fuardan dönüşte rapor beklenir. En son neler uygulanabilir, uyarlanabilir bunlar belirlenir.	+	+
K	Bunun için teknik arkadaşlar fuarları takip eder. Bir de bağlı olduğumuz uluslararası firmanın genel merkezi tarafından yapılan yeni yatırımlar yerinde ziyaret edilir ve oralarda kullanılan yeni teknolojiler tanınır. Bir de herhangi bir operasyonda uygulanan bir yenilik varsa bu yaygınlaştırılır. Mesela TREX yazılımı ilk kez burada kullanıldı ve şu an tüm operasyonlara yayıldı.	+	+
L	Yeni teknolojileri özellikle uluslararası ortağımız aracılığıyla takip ediyoruz ve hatta buraya da getiriyoruz. Onun haricinde yurtdışı fuarlara ciddi katılım sağlıyoruz. Oralardan da takip ediyoruz.	+	+

Tablo 27'ye göre 12 işletmeden 11'inin “yeni teknolojilerin ve iş modellerinin işletmenin performansına olası etkisini belirlemek amacıyla” gerekli veri analizlerini sürekli olarak yaptığı, 1 işletmenin ise ne Modelden önce ne de Modelden sonra bu yönde bir analiz yapmadığı görülmektedir:

Tablo 28: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	1 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Önermeye konu olan veri analizini yapmayan **I işletmesinin** sadece ihtiyaç olması halinde bu tür bir teknoloji odaklı analize başvurduğu bunun haricinde bu konuda düzenli bir çalışmasının olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 29: Mükemmel işletmeler, çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçlarını kullanır

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Bununla ilgili 3 çeşit anketimiz var. Birincisi, 2006'dan beri yıllık olarak uyguladığımız 'ÇMA (Çalışan Memnuniyeti Anketi)', ikincisi 2010'dan beri güven endeksini belirlemek için uyguladığımız 'Great Place to Work anketi' ve üçüncüsü yine 2010'dan beri var olan 'iç müşteri memnuniyet anketi'.	+	+
B	Çok net olarak sürekli yapılır.	+	+
C	Kurulduğumuzdan bu yana çalışanlardan bir şekilde geri dönüş alıyoruz. İlk kez 1998'de 'Çalışma Hayatı Değerlendirme Anketi' uyguladık. Ayrıca 360 derece değerlendirme sistemini de uyguluyoruz.	+	+
D	Yılda bir, beyaz yaka ve mavi yaka ayrı ayrı olmak üzere, çalışanlara dönük memnuniyet anketi yapılır. Beyaz yakaya daha çok idarî sorular sorulur, mavi yakaya daha çok çalışma ortamları, amirleri vs. sorulur. Yani mavi yakanınki daha kapsamlı olur.	+	+
E	Çalışan memnuniyeti konusu kararlılık başvurusu için seçtiğimiz 3 başlıktan biriydi. Dolayısıyla Modelle birlikte sistematik bir şekilde çalışan memnuniyetine dönük uygulamalar başlattık.	-	+
F	Evet. Önceden yılda birdi ama son yıllarda iki yılda bir yapmaya başladık.	+	+
G	Evet. Önceden beri kullanıyoruz.	+	+
H	Bahsettiğimiz gibi hem çalışan memnuniyet anketi hem de performans değerlendirme formlarından gelen geri bildirimler kullanılır. EFQM ile birlikte sorular arttı, konu, daha fazla irdelenmeye başlandı.	+	+
I	Çalışan memnuniyet anketi yoluyla çalışanların beklenti ve önerileri alınır. Bunlar üzerinden neler yapabiliriz tartışılır ve olası olduğu olan şeyler yapılır.	+	+
J	Uzun yıllardır beyaz yaka ve mavi yaka için ayrı ayrı çalışan memnuniyet anketleri yapılır. Bu anketlerin çıktıları holding İK tarafından değerlendirilir.	+	+
K	Bir yıl çalışan memnuniyet anketi yapılır diğer yıl odak grup çalışması şeklinde anket sonuçlarının değerlendirmesi yapılır. Bu dönüşümlü olarak devam eder.	+	+
L	Çalışan memnuniyet anketini yılda en az bir kere ve uzun zamandır yapıyoruz. Çıkan sonuçlarda en zayıf konular belirleniyor ve mutlaka iş planına alınarak aksiyon belirleniyor. Zaten iş planımızda dört ana başlıktan birisi çalışanlardır.	+	+

Tablo 29’u öncesi-sonrası değerlendirmesi üzerinden ele aldığımızda 12 işletmeden 11’inin “*çalışan memnuniyetini ölçmek*” amacıyla çeşitli geri bildirim araçları kullandıkları, 1’inin ise bu tür geri bildirim araçlarını, sistematik olarak, Modelden sonra kullanmaya başladığını görmekteyiz:

Tablo 30: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

Çalışan memnuniyetine dönük uygulamalara Modelden sonra başlamış olan **E işletmesinde** Modelin uygulanmaya başlanması üç sebebinden birinin çalışanlara dönük uygulamalar olduğu ve bu yöndeki eksiğin giderilerek sistemli uygulamalara Model çerçevesinde başladığı,

“Zaten vardı” ifadesine dâhil olan **H işletmesinde** ise Modelden sonra daha geniş kapsamlı bir uygulamaya geçildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 31: Mükemmel işletmeler, süreçlerin, projelerin ve işletmenin çevikliğini artırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirir ve geliştirir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Tex ve Pex adını verdiğimiz değişim programlarının sonunda raporlama ve değerlendirmeler yapılır. Mesela biz 2006 yılında ilk yatırımlarımızı yaparken muhtemel bir Telekom yatırımını düşünerek kendi hatlarımızın yanına kuru borular çekti ve bugün bu yatırım gerçekleşmiş durumda.</i>	+	+
B	<i>Bu işi Teknik Grup Müdürü yapar. Mesela bütçe dâhilinde bir yatırım planlaması varsa O da kendine göre (yani teknik ve teknolojik açıdan) yapılması gereken yatırımları ekler.</i>	+	+
C	<i>6 sigma uygulamaları ve MTH (Müşteri Teknik Hizmetler) ile bunlar gerçekleşiyor.</i>	+	+
D	<i>Çeşitli yollardan tespit edilen ihtiyaçlar, eklemeler veya güncellemeler aracılığıyla karşılanır. Mesela önceden gözle kontrol vardı şimdi x-ray cihazı aldık ve onunla yapıyoruz.</i>	+	+
E	<i>Fuarlar ve üretim biriminin çalışmaları aracılığı ile bunu yaparız.</i>	+	+
F	<i>Mesela verimliliği artırmak için kaynak teknolojimizi, otomasyonumuzu tamamen değiştirdik, yeniledik. Bizim sektörde rekabet avantajını verimlilik sağlar. Dolayısıyla verimliliği sağlayacak, başta teknoloji olmak üzere, her unsur sürekli takip edilir.</i>	+	+
G	<i>Mesela son stratejik planda boyananda eskiyen teknolojinin yenilenmesi kararı alındı. Şuan AR-GE aşamasında. Belirli noktalarda bu tip kararlar alınıyor. Süreçlere dönük iyileştirme ihtiyacı bu tip kararları tetikliyor.</i>	+	+
H	<i>Mesela yeni teknolojiler ve ürün özelliklerindeki gelişmelere paralel olarak elektronik kartların üretimdeki dolayısıyla maliyetlerdeki payı arttığı için bu konuda yatırım yaptık ve kendimiz üretmeye başladık.</i>	+	+
I	<i>Genelin dışında süreçlerle ilgili biraz daha detaylı olarak teknoloji değerlendirilir. Fakat bu da oluşan durumlar üzerine olur. Öncesinden planlanarak olmaz.</i>	+	+
J	<i>Teknoloji portföyü puanlanarak mevcut durum tespit edilir ve revizyon ya da yenisini alma dahil ne gerekiyorsa yapılır. Mesela şuan boru bükme için otomasyon düşünüyoruz. Bazen fizikî koşullardan dolayı kapasite artırımına gidiyoruz. Bu eskiden spontane oluyordu ama Modelle sistemleşti.</i>	+	+
K	<i>Teknolojik bir yatırım ya da değişiklik gerektiğinde buna karar veren ve uygulayan biz oluyoruz. Bu konu, genel merkezden bağımsız olduğumuz bir konu çünkü hızlı adım atılabilmesi önemli.</i>	+	+
L	<i>Teknoloji portföyünün ihtiyaç duyuldukça revize edilmesi geliştirilmesi işi hep yapıldı ve halen yapılıyor. Bu işe üretim bölümü bakardı fakat artık yeni kurulan 'endüstri mühendisliği' bölümü bakacak.</i>	+	+

Tablo 31’e göre Modelin öncesinde de sonrasında da 12 işletmenin tamamının “çevikliklerini artırmak amacıyla teknoloji portföyünü” değerlendirdikleri ve geliştirdikleri görülmektedir:

Tablo 32: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	12 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde teknolojisini değerlendiren işletmelerden **J işletmesinde** söz konusu değerlendirmenin Modelle birlikte daha sistemli hale geldiği anlaşılmaktadır.

Tablo 33: Mükemmel işletmeler, alternatif ve yeni geliştirilen teknolojileri; kurumsal performans, yetenekler ve bunların çevreye olan etkilerini dikkate alarak belirler ve değerlendirir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Epki ve CAB adını verdiğimiz komiteler bunu etkin bir şekilde gerçekleştiriyor. Mesela buralarda, teknoloji transferi kapsamında ABD'den alınan fikirle Wortex dediğimiz bir sistem tartışıldı ve hayata geçirildi. 3 yıldır uygulanan bu sistemle emisyon salınımı sıfıra indirildi.</i>	+	+
B	<i>Modelle ilgili ve bağlı olduğumuz holding özelinde değil, genel olarak çevre ve enerji tüketimi konuları son yıllarda tüm işletmelerce önemsenir hale geldi. Bu nedenle dikkate almamız mümkün değil.</i>	+	+
C	<i>Zaten sektörümüz için en modern üretim hatlarına sahibiz. Bunlar yüksek yatırımlar olduğu için sürekli teknoloji değiştirmek zor. Bizim sektörde genelde teknolojik yatırımlar kapasite artışıyla alakalı. Hatırladığım kadarıyla en son 2008'de yeni bir hat kuruldu. Bütün yatırımlarda performans ve çevre karar kriterlerimizdir.</i>	+	+
D	<i>Bunun için 'çevre kurulu'muz var. ISO 14001 kapsamında tüm standartları ve talimatları özenle uyguluyoruz. Mesela boyahaneden çıkan boya çamurlarını Bursa Çimento ile anlaşmalı olarak yok ediyoruz. Plastik firması olduğumuz için geri dönüşüm konusunda çok hassasız.</i>	+	+
E	<i>Çevreye çok dikkat ederiz. Dünyada 5 tane, Türkiye'de 2 tane olan bir baskı makinemiz var. Alma sebebimiz neredeyse sıfır atık bırakması. Yatırım yapılırken çevre ve enerji tasarrufu yönüne dikkat ederiz. ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi belgesi aldık. Ayrıca çevre kirliliği ve ekolojik dengenin korunması için geliştirilmiş olan OEKO-TEX 100 standart belgesine sahibiz.</i>	+	+
F	<i>ISO 14001 sertifikamız da var. Atık yönetiminde elimizden geldiğince atıklarımızı yerinde bertaraf etmeye çalışıyoruz. Belirli sistemler üreterek hurdalarımızı azaltmaya çalışıyoruz. Ama nihayetinde bizim ürettiğimiz ürünlerin malzemesinden tasarımına kadar siparişi veren belirlediği için bu konuda çok oynama yapamıyoruz.</i>	+	+
G	<i>Fuarlardan takip edilip, yönetimle paylaşıp, değerlendirilir. Bu değerlendirmelerde hem teknolojinin katkısı hem de çevreye zararı ele alınır.</i>	+	+
H	<i>Çok çevreyle etkileşimi olan bir ürün üretmediğimiz için bu konu çok dikkate alınmaz. Ancak enerji tasarrufu açısından en uygun ara ürün kullanılır fakat bu da bizim teknolojimizden çok tedarikçimizle alakalı.</i>	-	-
I	<i>Aslında çok da çevreye zararlı bir teknolojimiz yok. Mesela lazer kesim cihazları vardı, bunların tüplerini kendi azotunu kendi üretebilen tüplerle değiştirerek çevreye olan zararı azalmış oldu. ISO 14001 belgesine de sahibiz.</i>	+	+
J	<i>Mesela gürültünün yan etkisi çok. En son gürültü seviyesi çok düşük diye elektrikli boru bükme makinası aldık. Kaynak işinde robotlu kaynağa geçtik. Neredeyse %80 robotik oldu. Bu eskiden beri yapılır. Model işi puana dökmemizi sağladı sadece.</i>	+	+
K	<i>ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ni ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi'ni uyguluyoruz. Bu standartlarda dikkat etmemiz gereken her şey (çevre, performans vs.) var.</i>	+	+
L	<i>Çevre bizim için önemli bir faktör. Hem ISO 14001(2007'den beri) kapsamında bu konuya çok dikkat ediyoruz hem de yeni yatırımlarımızda mutlaka dikkate alıyoruz. OSB'nin öngördüğü limitlere azami dikkat ediyoruz.</i>	+	+

Tablo 33'ün öncesi-sonrası değerlendirmesi yapılan sütunlarından, 12 işletmeden 11'inde “*alternatif ve yeni geliştirilen teknolojilerin özellikle çevreye olan etkileri dikkate alınarak*” değerlendirmeye tabi tutulduğu, 1 işletmede ise çevreye olan etkilerin pek dikkate alınmadığı görülmektedir:

Tablo 34: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	1 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

İşletmeler için önerilen ‘çevrenin dikkate alınması’ hususunda çalışması olmayan **H işletmesinin** aslında çevreye olan duyarsızlığı sebebiyle değil ürettiği ürünün çevreyle etkileşimi olan bir ürün olmamasından dolayı çalışmasının olmadığı,

“Zaten vardı” ifadesine dâhil **J işletmesinde** ise Modelle birlikte daha sistematik bir yaklaşım kazanıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 35: Mükemmel işletmeler, ürün ve hizmet portföyünü zenginleştirmek amacıyla gerekli iyileştirmeleri tahmin etmek ve belirlemek üzere pazar araştırmalarını, müşteri anketlerini ve diğer geri bildirim araçlarını kullanır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Üç temel müşteri memnuniyet anketi (EMMA: Evsel Müşteri Memnuniyet Anketi, SMMA: Sanayi Müşteri Memnuniyeti Anketi ve TFA: Toplumsal Fayda Anketi) ve telefonla anketler yapıyoruz. Mesela evlere hizmet götürdüğümüz “ofissiz” hizmeti bu geri dönüşlerden çıkan bir uygulama. Sonuç olarak ürünle ilgili hiç bir şey yapamıyoruz ama hizmetle ilgili yapabiliyoruz.	+	+
B	Pazar araştırmaları, müşteri anketleri ve benzeri tüm geri bildirim araçları kullanılır. Mesela fuarlarda fuar görüşme tutanakları (hatta bazı görüşmeler fotoğraflanır ve tutanaklara eklenir) kullanılır.	+	+
C	1997’de ilk SWOT Analizini, 1998’de ilk Toplumsal Etki Anketini ve Müşteri Bağlılığı Anketini yaptık. Bunlar belirli aralıklarla devam ettiler.	+	+
D	Bunun için danışmalık firmasının önerisi ile CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) bölümü oluşturuldu. Bu bölümün işi pazar araştırmaları yapmak ve yeni müşteriler bulmak. Mevcut müşteriler için ise proje bazlı olarak geri bildirimler alınıyor.	+	+
E	Bu Modelden önce yoktu Modelden sonra başladı. Müşteri memnuniyet anketleri, kararlılık başvurusu için seçtiğimiz 3 başlıktan biriydi. En az iki senede bir yapılır.	-	+
F	Satış-Pazarlama birimi Pazar araştırması yapıyor. Bunun dışında fuarlara katılım, müşteri ziyaretleri, ajanslardan data toplama gibi çalışmaları da bu departman yapar. Müşteri anketleri var ama çok etkin sonuç alamıyoruz. Mesela GE müşterimiz, doldurmuyor anketi. Yapacak bir şeyimiz olmuyor. CRM uygulamamız var ancak şuan geliştiriliyor.	+	+
G	Fuarlar, anketler, bayi toplantıları ve yatırımlara dönük pazar araştırmaları yapıyor.	+	+
H	Modelden sonra başlayan strateji toplantıları ile beraber pazar araştırmaları ön plana çıktı. Müşteri anketleri ve benzer geri bildirim araçları zaten hep uygulanırdı.	+	+
I	Satış ve pazarlama bölümünde bir birim var. Bu birim, proje bazlı olarak, satış ve pazarlama bölümünden gelen formları (talepleri) firmaya aktarır. Bunun haricinde ayrıyeten müşteri memnuniyet anketleri de kullanılıyor.	+	+
J	Özellikle satış bölümünün hazırladığı raporların içerisinde var bunlar. Bizim işimiz otomotive parça üretmek. Projeler direk gelir bize. Bu duruma uygun şekilde olabildiğince geri bildirimler alınır.	+	+
K	Pazar araştırmalarını genel merkez yapıyor ancak müşteri memnuniyet anketlerini biz yapıyoruz ve karşılanabilecek talep ve gereksinimleri mümkün olduğunca karşılıyoruz.	+	+
L	Yılda en az bir kere müşteri memnuniyet anketleri yapılır. Bayi ziyaretleri ve pazar araştırmaları belirli aralıklarla yapılır. Fuarlardan çok detaylı bilgiler gelir. Bu yollardan gelen bilgiler yapılacak ilk iş planında girdi olarak kullanılır.	+	+

Tablo 35 öncesi-sonrası değerlendirmesiyle ele alındığında, 12 işletmeden 11’inde “ürünlerinde gerekli iyileştirmeleri tahmin etmek ve belirlemek üzere” pazar araştırmaları, müşteri anketleri ve diğer geri bildirim araçları kullanıldığı, 1’inde ise pazar araştırmaları, müşteri anketleri ve diğer geri bildirim araçlarının, sistematik olarak, Modelden sonra kullanılmaya başlandığı görülmektedir:

Tablo 36: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

Ürünlerinde gerekli iyileştirmeleri tahmin etmek ve belirlemek üzere çeşitli araçları Modelden sonra kullanmaya başlamış olan **E işletmesinde** Modelin uygulanmaya başlanmasının üç sebebinden birinin müşterilere dönük uygulamalar olduğu ve bu yöndeki eksiklerin giderilerek sistemli uygulamalara Model çerçevesinde başlandığı,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde bulunan **H işletmesinde** ise pazar araştırmalarının Modelden sonra daha ön plana çıktığı anlaşılmaktadır.

Tablo 37: Mükemmel işletmeler, mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Paydaş beklentileri analizi kapsamında kurguladığımız bir şey bu. Bugünkü müşteriler kim, gelecek müşteriler kimlerdir, bunlarla hangi yollarla iletişim kurabiliriz... Bu sorulara cevap ararken müşteri gereksinim ve beklentilerini öğrenmek için son 3 yılda abone olmuş ve gaz kullanımına geçmiş kişiler + son 3 yılda abone olmuş ama gaz kullanımına başlamamış kişiler (yani potansiyel kullanıcılar) üzerinde anket uyguluyoruz.	+	+
B	Müşteri görüşmelerinden gelen geri bildirimler dikkate alınır ve gereği yapılır. Amerika'daki merkez buna bir örnektir. Almanya'da da bir merkez var. Mesela Mercedes bu konuda özellikle önemsenir ve talepleri daha çok dikkate alınır.	+	+
C	Hizmet verilen sektörler (otomotiv, beyaz eşya vs.) zaten belli. Bu sektörlerdeki gidişatlar takip ediliyor. Bu sektörlerdeki gelişmeler genelde sektördeki herkesi etkilediği için biz de takip ediyoruz ve müşterilerimize dönük yeni yatırımlar yapıyoruz.	+	+
D	Bizim çok sık değişen bir müşteri portföyümüz yok. Mesela hem Mercedes hem de BMW ile irtibattayız. Sistemimiz uygunsa çalışacağız. Bu genel manada istekleri karşılama. Spesifik olarak tahmin etme olanağımız yok. Genelde müşteri özel istekleri doğrultusunda müşterinin şartnamesi oluyor. Biz tahminden önce müşterilerin sürekli değişen şartnamelerini takip ederiz.	+	+
E	Müşteriler bazen tasarımını kendi yapar ve sipariş eder bazen de biz koleksiyon hazırlar ve sunarız. Hem tasarım hem kalite olarak müşterilerin beklentileri önemsenir. Mesela koleksiyonu biz hazırlıyorsak genelde bu markaların geriye dönük kreasyonları takip edilir.	+	+
F	Evet, kesinlikle. Müşterilerimizi tanırız. Zaten müşteri sayımız 12. Bazı müşterilere biz öneride bulunuruz, bazen onlar bizi yönlendirir. Karşılıklı beklenti ve istekler çok net aktarılır.	+	+
G	Pazarlama ve Satış Departmanı, planlamalar ve seyahatler gerçekleştirerek, bazı performans göstergeleriyle (kaç pazarda var, hangi pazarlarda daha fazla satış var, ülke bazlı satış tahminleri, ekonomik tahminler) bunları takip eder ve firmamız için pay çıkarmaya çalışırlar.	+	+
H	Bazen müşterilerle beraber tasarlar bazen de direk gelen siparişi (tasarımı) üretiriz. Her iki durumda da müşteri ile tam bir koordinasyon vardır.	+	+
I	Bir fast food kafenin, bir restaurantın, bir otelin ihtiyaçlarını iyi biliyoruz. Yıllardır bu işi yapıyoruz. Bazen sıfırdan bazen hazır tasarımlar satıyoruz.	+	+
J	Müşterilerimiz tek tek belli. Ana sanayide zaten çok oyuncu yok. Bir de birkaç tane lisansör firma var. ISO 16949'la başladığımız müşteri memnuniyet anketlerini yapıyoruz ama ürünle ilgili gereksinim ve beklentileri daha çok proje mühendislerimiz birebir görüşmelerde toplarlar.	+	+
K	Belirli bir öneri ya da talep gelmeden belirli araştırmalarla beklentilerin tahmin edilmesi Genel Merkez tarafından yapılır.	+	+
L	Biz daha çok ana sanayi ile çalışıyoruz. Burada talepler genellikle belli oluyor. Ana sanayinin talepleri daha çok maliyet odaklı oluyor ve kaliteden ödün vermeden bunu sağlamaya çalışıyoruz. Yan sanayi müşterilerimiz için ise ürün odaklı bir değişiklik yapmamız zaten mümkün değil ama iş modeli olarak zaman zaman değişiklikler yapıyoruz.	+	+

Tablo 37’den çıkan sonuca göre Modelin öncesinde de sonrasında da 12 işletmenin tamamının “*müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin*” etmek üzere hassasiyet gösterdikleri ve gerekenleri yaptıkları görülmektedir:

Tablo 38: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	12 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	-

6.3.2. Strateji Oluşturma Aşamasında Yer Alan Önermeler

Bu aşamada yer alan 22 önerme için 12 işletmede yetkililer tarafından yapılan değerlendirmeler aşağıda verilmiştir; ayrıca her bir önerme için öncesi-sonrası değerlendirmesine göre “zaten vardı”, “modelden sonra başladı” ve “hiç yok” şeklinde bir tablo oluşturulmuştur.

Tablo 39: Mükemmel işletmelerin yönetimleri, vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceğini güvenceye alır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Özelleştirme sonrası ilk etapta basitçe yapıldı fakat sonrasında 'kutup yıldızı' adında bir proje geliştirdik ve bu proje ile grubumuzun şirketimizden beklentileri, stratejisi doğrultusunda misyon, vizyon ve temel değerlerimizi çalışanlarımız ile belirledik. Ardından 'code of conduct' adında etik davranış kodeksimizi belirledik. 2007'den beri de her yıl stratejik planlama sürecimiz misyon, vizyon, değerler ve etik kurallar değerlendirmesi adında bir araştırmayla başlar. Tüm paydaşlarımıza 4 adet anket uygularız. Ayrıca 'Strateji Mutfağı' adını verdiğimiz bir uygulamamız var ve buradaki her arkadaş bilir ki kasım ayında bu uygulama ile stratejik planlama başlar ve bu mutfakta ilk misyon, vizyon, değerler çalışması yapılır. Gerekli görülürse revize edilir.	+	+
B	Bu 2000 yılından beri devam ettirdiğimiz bir uygulama.1999'a kadar Continental ile 'joint venture' vardı. Bu sebeple kalite ve yönetim sistem çalışmalarında 2000 yılı bir milat sayılabilir. 2000 yılında kapsamlı bir 5 yıllık stratejik plan hazırlandı. Daha sonra her 5 yılda bir tekrar gözden geçirildi. Vizyon, misyon, değerler vs. bu planda tanımlandı ve zaman zaman revize de edildi. Bunların (yani bu planın) yayılımı yönetim kademesinde strateji toplantılarında gerçekleşmiş oluyor. Bunun haricinde, her yıl, diğer ülkelerdeki fabrika çalışanları da dâhil olmak üzere çalışanlarla bir paylaşım toplantısı ve bayilerle de ayrı bir toplantı yapılarak bu plan duyurulmuş oluyor.	+	+
C	Bunlar zaten vardı. Model sonrasında vizyon, misyon, değerler vs.nin 5 yılda bir yeniden ele alınması ve yaygınlaştırılmalarına dönük bir süreç, bir sistem oturtuldu.	+	+
D	Vizyon, misyon, değerler vs. 1991'den beri var. Ara ara kendimizi yenilemek için farklı enstrümanlar kullandık ve en son 2013'te danışmanlık aldık. Bu süreçte organizasyon şeması, vizyon, misyon yenilendi. Bunların duyurusu zaten var olan yapısal iletişim prosedürümüz kapsamında panolarda yapılır. Ayrıca her gün yapılan 10 dakikalık ayak üstü (stand up) toplantılarda da duyurulur.	+	+
E	Model ile birlikte stratejik plan çerçevesinde tanımladık vizyon, misyon ve değerleri. Model'den önce çalışma yapılarak tanımlanmış değildi. Bunlar anketle belirlendiği için katılan herkes zaten merak etti ve sonuçta sürecin sonunu bekledi. Sürecin sonunda siteye koyduk ve herkes oradan öğrenmiş oldu.	-	+
F	Modelden önce kalite politikalarımız vardı ancak tam anlamıyla tanımlı ve yazılı değildi. Modelle birlikte stratejik yönetim çalışmaları başladı. MVDS (misyon, vizyon, değerler ve stratejiler) tanımlandı ve en son 2008 yılında kapsamlı bir revizyona uğradı. Bunlar aylık SYO (Stratejik Yönetim Ofis) toplantıları ve yıllık Stratejik Hizalama ve Paylaşım çalıştayları ile tüm muhataplarına duyurulur. Ayrıca Model sayesinde çok yönlü iletişimimiz arttı.	-	+
G	2006 yılının sonu 2007 yılının başı gibi stratejik yönetim sistemine geçtik. Bunları kayıt altına almaya da o dönemde başladık. Hemen akabinde de Model sürecine girdik. Vizyon, misyon, değerler ISO 9001'in gerektirdiği kadardı, stratejik düzeyde değildi, bu süreçle daha stratejik (düşünülmüş, tanımlı ve yayılımı yüksek) oldu.	+	+
H	Model ile beraber üzerinde daha çok düşünülerek yapılmaya başlandı. Bir de Modelden sonra yayılımı arttı (daha kapsamlı oldu). Öncesinde daha üst düzeyde hazırlanıyordu.	+	+

Tablo 39 (devam): Mükemmel işletmelerin yönetimleri, vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceğini güvenceye alır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
I	ISO 9001'le (1996) oluşturulmuştu bunlar. Şu ana kadar beşinci, Modelden sonra ikinci revizyon yapıldı. Duyurusu da çalışanlara kalite el kitabı vasıtasıyla yapılıyor.	+	+
J	Vizyon ve misyonumuz vardı. Değerler ise bağlı olduğumuz holdingin değerleri olarak vardı. Modelle misyon ve vizyonu yeniden değerlendirdik ve kendimize özel değerler belirledik. Bunları küçük gruplara eğitimler vererek duyurduk.	+	+
K	Önceden belirlediğimiz ve belirli aralıklarla, Genel Merkezin belirlediği vizyon ve misyonla uyumlu olarak revize ettiğimiz vizyon, misyon ve değerlerimiz var. Süreç liderlerinin bu konularda örnek olmalarını ve yol göstermelerini istiyoruz. Biz bu Model'e geçerken de yine bu şartlarda yani genel merkezin 2010 yılında belirlemiş olduğu 2020 vizyon ve misyonu çerçevesinde bir revizyon yaptık. Bunların duyurusu için çalışanlarla kullandığımız çeşitli iletişim kanallarını kullanıyoruz. Kitapçık, duyuru gibi bu kanallar dışında yapılan yıllık iş planlarında bunlar yer alıyor ve bu planlar da her sene onaylandıktan sonra herkesle paylaşılıyor.	+	+
L	Bu kısmen vardı ama Modelle birlikte eksik olan yönler giderildi . Vizyon ve misyon vardı ama değerler ve etik kurallar Modelden sonra ilave edildi . Duyurma konusu zaten hep vardı. Web sayfamız ve eğitimler yoluyla duyuru yapılıyor. Fakat ekstra bir uygulama yok.	+	+

Tablo 39’u öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde 12 işletmenin 10 tanesinin “vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını” temel bir amaç çerçevesinde tanımladığını ve duyurduğunu, 2 işletmede ise bunun Modelden sonra yapıldığını görmekteyiz:

Tablo 40: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	10 tane
Modelden sonra başladı	2 tane
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

Vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını temel bir amaç çerçevesinde Modelden sonra tanımlayan ve duyuran E ve F işletmeleri ayrı ayrı ele alındığında;

E işletmesinin tamamen Modelden sonra tanımlayıp yazılı hâle getirdiği,

F işletmesinde ise Modelden önce tanımlı olduğu ancak Modelden sonra yazılı hâle getirilerek duyurusunun daha yaygın yapıldığı,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde teknolojisini değerlendiren işletmelerden **C, G, H, J ve L işletmelerinde** ise söz konusu tanımlamaların, Modelle birlikte, daha olması gerektiği gibi ve duyuruların daha kapsamlı yapılmaya başlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 41: Mükemmel işletmelerin yönetimleri, açık bir yön ve stratejik odak belirler.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>İlk zamanlarda sadece üst yönetimin belirlediği stratejimiz olurdu. Bize, “şunu şunu yapın, kurumsal karnede şunlar şunlar olsun vs.” diyorlardı. Sonra biz dedik ki: “bizim liderlerimiz yalnızca üst yönetim değildir, bizim proje liderlerimiz var, süreç liderlerimiz var, raporlama liderlerimiz var”. Bu sebeple Modelden sonra ‘Strateji Mutfağı’ diye bir ekip kurduk ve bu ekiple önce üst yönetimle, sonra hissedarlarla bir toplantı yapıyoruz ve en son kendi aramızda bir değerlendirme yaparak şirketin o yılki yönünü belirliyoruz. Mesela 2014 yılında “insana yatırım”dı, bu yıl “mükemmellik arayışı”. Bu belirlediğimiz temaya göre de o yılki stratejik planlama sürecimizi kurguluyoruz. Her yıl için ‘stratejik haritamızı’ ve ‘stratejik süreçlerimizi’ belirliyoruz.</i>	+	+
B	<i>5 yılda bir gözden geçirilen bir stratejik planımız var. Ayrıca 2011 yılından beri holdingin 2023 vizyonunu oluşturmaya çalışıyoruz. Bunda ülke yönetiminin sürekli 2023 vizyonunu gündemde tutmasının etkisi var.</i>	+	+
C	<i>Bu, firmamızda en iyi yapılan işlerden biridir. Özellikle, müdür olduktan sonra fark ettim ki, stratejik plan, ayrıntılı ve en alt birimlerle ilişkili olacak şekilde yapılıyor. Çok kapsamlı bir stratejik haritamız var (Bilgisayarda sistemden gösterdi). Firmamız bu konuda bağlı olduğumuz holdingde örnektir.</i>	+	+
D	<i>3 yıllık “yönetim planları” hazırlanır. Bunlar 1+2 yıl şeklinde hazırlanır. Bu planlarda vizyon, misyon ve bölüm hedefleri bulunur. PPM (milyonda bir hata) dediğimiz dış hedefleri müşteriler; üretim, satın alma gibi iç hedefleri ise yönetim verir. Bu doğrultuda yapılacaklar 3 yıllık, yıllık ve aylık olarak planlanır. Bu yönetim planları uzun zamandır var. Herkesi ve her şeyi kapsıyor, sonuç alıyoruz ve değişiklik yok.</i>	+	+
E	<i>Bir stratejimiz var ama yazılı, tanımlı değil. Fakat şuan Turquality çalışması kapsamında hazırlıyoruz.</i>	-	-
F	<i>İlk yazılı stratejik plan, 5 yıllık olarak, model çalışmalarının başlamasından sonra yazıldı. 2009’da ise profesyonel destek alarak grup şirketlerini kapsayan bir stratejik harita oluşturuldu ve yalın uygulamaların başlaması ile de en alt takımlara kadar indirildi.</i>	-	+
G	<i>2007 yılı başında, stratejik yönetime geçişle birlikte yazılı olarak stratejik bir yön belirlendi. Ondan önce strateji geliştirilmiyordu. Üst yönetimin kafasında gelecekle ilgili yazılı olmayan bir vizyon vardı ve bunu yönetim takımıyla zamanı geldikçe paylaşırdı. Bu çalışmalarla biz üst yönetime, tabiri caizse, bu şirketi beraber nereye götüreceğimizi sormuş olduk ve 5 yıllık bir stratejik plan çerçevesinde bunlar çalışıldı, tanımlandı ve yazılı hale getirildi. Bu süreci, liderliğini benim yürüttüğüm ‘Stratejik Yönetim Takımı’ yürüttü. Bu plan her yıl gözden geçirilir ve gerekli düzenlemeler yapılır.</i>	-	+
H	<i>Önceden 5 yıllık bir plan yapıldı ancak stratejik düzeyde değildi ve şimdiki gibi üzerinde durulmazdı. Departmanlar stratejik planlarını doldurur ve gönderirlerdi. Süreç bundan ibaretti. Sonrasında SWOT eğitimi alındı, Modele geçişle de, Modelin bir stratejik planın içeriğine dair öncelikleri ve sağlam temelli olması konusundaki vurguları sayesinde stratejik plan yıllık ve daha ciddi hazırlanmaya başlandı</i>	-	+

Tablo 41 (devam): Mükemmel işletmelerin yönetimleri, açık bir yön ve stratejik odak belirler.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
I	Modelden önce zaten bu Model varmış gibi birçok uygulama vardı. Bu kapsamda stratejik planımız vardı ve halen var. Planlar 5 ve 10 yıllık olarak ayrı ayrı hazırlanır. 6 ayda bir de gözden geçirme yapılır. Planlamayı üst yönetim ve birim müdürleri yapar.	+	+
J	Biz çok eskiden beri stratejik plan yapıyoruz ama Modelle birlikte tekrar bir stratejik yönetim eğitimi aldık. Bu eğitimden sonra daha sistematik oldu her şey. Mesela stratejilerin gözden geçirilmesini yılda ikiye çıkardık, stratejik hedeflerin bölümlere dağıtılmasını daha matematiksel bir modele oturtmaya çalıştık, bölüm müdürlerini takipten sorumlu yaptık. Daha bir farkındalık oldu Modelle. Üst yönetim de daha çok 'stratejiyle yönetim'in farkına vardı. Öncesinde çok düzenli yönetilen bir sistem değildi, Modelle birlikte Tuğrul Çelebi'den eğitim aldık böylece güç kazanarak bir nevi bizim hedeflerle yönetimin çatısı olmuş oldu.	+	+
K	Yıllık iş planlarımızı yaparken Genel Merkezin yapmış olduğu 2020 gibi uzun vadeli bir çerçeve planın dışında 3 yıllık ve yıllık ayrıntılı olacak şekilde iş planları hazırlıyoruz. Yani Genel Merkezin yaptığı plan çerçevesinde her operasyon kendine göre kırılımları belirler ve planı kendine ait olarak yapar. Yani bağlı olduğumuz uluslararası markadan Türkiye'deki Genel Merkeze, oradan da Bursa operasyonuna şeklinde yukarıdan aşağıya bu planlar yapılır ve sürekli olarak takip edilir ve değerlendirilir.	+	+
L	Modelden önce biraz daha fluydu Modelden sonra daha belirgin hale geldi . Düzenli olarak hazırladığımız bir iş planımız var. Hem uzun vadeli (genelde 5 yıllık) hem de yıllık olarak hazırlanır ve gözden geçirilir mutlaka. Dediğim gibi Modelden sonra daha kapsamlı oldu ve yayılımı daha da arttı diyebiliriz.	+	+

Tablo 41’de öncesi-sonrası değerlendirmesine göre; 12 işletmenin8’inde üst yönetimin Modelden önce işletme için “*açık bir yön ve stratejik bir odak*” belirlediği, 3 işletmede Modelden sonra belirlendiği, 1 herhangi bir stratejik odak belirlenmediği görülmektedir:

Tablo 42: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	8 tane
Modelden sonra başladı	3 tane
Hiç olmadı	1 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Önermeye konu olan açık bir yön ve stratejik odak belirleme çalışması yapmayan

E işletmesinin aslında genel hatlarıyla bir stratejisinin olduğu fakat tanımlı ve yazılı olmadığı,

Açık bir yön ve stratejik odak belirleme çalışmasını Modelden sonra yapmaya başladığı görülen **F, G ve H işletmelerinde** Modelden önce geleneksel usullere göre belirlenen ve sözlü olarak dolaşıma sokulan amaç ve stratejilerin Modelden sonra usulünce ve kapsamlı hazırlandığı ve yazılı hâle getirildikleri,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde teknolojisini değerlendiren işletmelerden **J ve L işletmelerinde** ise amaç ve stratejilerin Modelden sonra daha belirgin ve sistematik olarak ortaya çıktıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 43: Mükemmel işletmelerin yönetimleri, yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapısal bir yaklaşım kullanır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bir öneri sistemimiz var. Bu sistem içinde iyileştirme projeleri, geliştirme projeleri, inovasyon projeleri, düzeltici projeler ve takım projeleri mevcut. Bunlar günlük olarak 'öneri değerlendirme komitesi' ve 'yönetim sistemleri birimi' tarafından değerlendiriliyor. Eğer projeler uygulamaya alınacaksa öneriyi veren kişinin liderliğinde alınıyor. Her yıl stratejik iş sürekliliği planının içinden çıkan proje yönetim metodolojisi kapsamındaki "EWE Project Manager" adını verdiğimiz uygulamada bütün projeler adım adım takip edilir.</i>	+	+
B	<i>Etkin bir "öneri sistemi"miz var. Zaten teknik üretim yapan işletmeler için bu öneri sistemleri önemlidir. Yine Teknik Grup Müdürü dönem dönem kendi ekibiyle cumartesi kahvaltıları yapar. Rahat bir ortamda herkes fikrini rahatça söyler.</i>	+	+
C	<i>"Açık Kapı Toplantıları" ve "C Öneri Sistemi (CÖS)" vardır. Bu kanallarla öneriler alınır ve değerlendirilir.</i>	+	+
D	<i>Öneri sistemi dahilinde her çalışandan ayda en az bir öneri hedefi var. En iyi öneri ve en iyi kaizen ödüllendirilir. Kaizen konusunda çok eğitim aldık ve önceden beri vardı, WCM'le yaygınlaştırıldı hatta FI dediğimiz bir birim kuruldu ve bu birim tüm bölümlere hedefler vererek takip ediyor.</i>	+	+
E	<i>Modelin önermesiyle bir öneri sistemi kurduk ve işletiyoruz.</i>	-	+
F	<i>Takım yapılanması ve 2012'de yenilenen öneri sistemi bu konuda yapısal yaklaşımlardır. Beyaz yakada her takım üyesinin aylık en az bir öneri, mavi yakada ise aylık en az yarım öneri (yani her iki takım üyesinden birinin öneri vermesi) hedefi vardır. Her öneri ödüllendirilir fakat ay sonunda en iyi öneriler (ortalama 10-15 tane) seçilerek gram altın verilir.</i>	+	+
G	<i>Önceden klasik öneri sistemi vardı bunu çalışanları çözüme katılmaya da zorlayan 'önce-sonra kaizen' uygulamasına çevirdik. Klasik öneri sisteminde uygulanan ödül sistemini de 2017 yılında uygulanmaya başlayacak bir 'takdir tanıma sistemi'ne çeviriyoruz. Bunun haricinde '5 neden analizi' uyguluyoruz. Bu uygulama, çalışanların, problemlerin nedenlerini düşünmelerini sağlayarak, yeni fikirlerin önünü açıyor.</i>	+	+
H	<i>Uzun süredir uyguladığımız bir öneri sistemimiz var. Bunun dışında uyguladığımız yapısal bir yaklaşım yok.</i>	+	+
I	<i>Öneriler alınır, takibi excel üzerinden yapılır. Formlar oluşturulur, üst amirler ön değerlendirme yapar, sonra formlar kalite bölümüne gelir, öneri mi, düzeltici faaliyet mi, 'ramak kala' mı olduğu şeklinde tasnif edilir ve ilgili kişiler atanır. Sonra da takip edilmeye başlanır.</i>	+	+
J	<i>Gerek bireysel gerekse takım olarak verilen yenilikçi öneriler ödüllendirilir ve aylık olarak maddi karşılıkları verilir. Yılsonlarında ise 'en'lere ödül verilir. Bunun dışında 8d çalışmaları yapılan ekiplerimiz var, Kaizen Gruplarımız (standart, majör ve hızlı) var. Bunların yaptığı çalışmalar var. WCM'le başlayan bu gruplarda problemi ve lideri biz belirliyoruz, lider kendi ekibini kuruyor.</i>	+	+

Tablo 43 (devam): Mükemmel işletmelerin yönetimleri, yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapısal bir yaklaşım kullanır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
K	<i>Fabrikalar arasında hatlar (toplam 9 fabrikada 54 hat) üzerinden şampiyonlar ligi yarışmamız var. Öneri sistemimiz var ve öneri kurulumuz fabrika bazında önerileri değerlendirir ve bu öneriler Genel Merkezin yazılım sistemine girilir. Burada dereceye giren de giremeyip uygulanabilen olanlar için de ödül verilir. Bunlar Model'den önce başlamış, uzun yıllardır var olan uygulamalardır.</i>	+	+
L	<i>Öneri sistemimiz var. Bu kapsamda yenilik önerileri çok önemseniyor ve mutlaka ödüllendiriliyor. Bunun dışında patent için yeni bir birim oluşturuldu. Çeşitli araçlarda da yenileşim ayrıca ele alınıyor.</i>	+	+

Tablo 43'e göre 12 işletmenin 11'i "yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için" yapısal bir yaklaşım kullanmaktadır:

Tablo 44: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)

Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	-

Tablo 45: Mükemmel işletmeler, paydaşların gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır. Değişikliklere karşı sürekli hazırlıklı olur.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	2006 yılından beri kullandığımız 'paydaş beklenti analizi' var. Bu analiz kapsamında paydaşları belirliyor, sınıflıyor ve önceliklendiriyoruz. Bunun için 'paydaş yönetim matrisi & önceliklendirilmiş paydaşlar' raporu hazırlıyoruz.	+	+
B	Memnuniyet anketleri, çalışan beklenti anketleri, hissedarlarla bütçe toplantıları vs. ile paydaşların gereksinim ve beklentilerini toplarız. Modelden sonra toplumu bir paydaş olarak daha dikkate almaya başladığımızı söyleyebilirim. Hatta bu şekilde ortaya çıkan ve hayata geçen bir fikir olarak 2012 yılında B Eğitim Vakfı kuruldu.	+	+
C	Holding bünyesinde bulunan X Çelik (bu seneye kadar ayrı idi, bu sene birleştik) değişikliklere sürekli cevap verebilmek için var. Bizden ürün gider ve değişik talepleri (kesme, dilme vs.) X Çelik karşılar. Ayrıca sürekli talep toplar ve yatırımlar yapar. İstanbul, Bursa, Manisa ve Adana'da tesisleri vardır. X Çelik, bu önermeyi karşılayacak şekilde; bağlı olduğumuz holdingin stratejisinin bir parçasıdır.	+	+
D	Paydaşlardan alınan girdilerle hedefler belirleniyor. Bunlar içeri yansıtılarak bölümlerin hedefleri haline getiriliyor. Değişiklik yönetim prosedürümüz var ve üründe rekabet gücünü etkileyecek bir değişiklik talebi olursa bu değişikliğin yönetimi proje bölümü tarafından projelendirilerek ilgili birime aktarılıyor.	+	+
E	Modelden sonra memnuniyet anketleri sistematik olarak başladı. Ancak henüz yazılı stratejik bir planımız olmadığı için sonuçları yansıtmıyor. Bunun dışında diğer paydaşlara dönük bir uygulamamız yok.	-	-
F	Biz stratejilerimizi paydaşların gereksinim ve beklentilerini göz önüne alarak oluşturuyoruz. 2008 MVDS revizyonu ile en önemli paydaş olarak çalışanlarımızı belirledik ve onların beklentilerini sürekli takip ediyoruz. Toplumun beklentileri açısından çalışan sayımızın 200-300 civarından 1400-1600 civarına ulaşması aslında toplumsal beklentiler için önemli bir veridir. Buna bağlı olarak sendika da önemli bir paydaştır bizim için.	+	+
G	Anketlerden ve fuarlardan alınan dönüşler, performans değerlendirme sonuçları, müşteri temsilcilerinin kullandığı müşteri şikâyetleri yönetimi sisteminden gelen veriler şirketin büyük ortakları tarafından yapılan stratejik plan toplantılarında görüşülür.	+	+
H	Çalışan memnuniyet anketleri, müşteri memnuniyet anketleri, müşteri geri bildirimleri, tedarikçilerden gelen bildirimler, kendi kalite göstergelerimiz, aylık hazırlana süreç performans göstergeleri strateji toplantılarında masaya yatırılır. Özellikle Modelden sonra paydaşlarımız arasında daha önce çok önem vermediğimiz toplum paydaşı daha önemsenir oldu.	+	+
I	Stratejik planlama toplantısına tüm müdürler katıldığı için her müdür talebini iletiyor. Ancak sistemli olarak paydaş beklentileri bu toplantılara yansıtılmıyor.	-	-

Tablo 45 (devam): Mükemmel işletmeler, paydaşların gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır. Değişikliklere karşı sürekli hazırlıklı olur.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
J	<i>Biz stratejiyi hazırlamadan önce bölümlerin (iç ve dış çevreleriyle alakalı) raporlar hazırlamalarını isteriz. Bu raporlardan gelen bilgileri de stratejik planda girdi olarak kullanırız. Stratejik planlamayı Modelden önce yapıyorduk fakat kalite departmanının derlediği çok derinlikli olmayan bir planlama oluyordu. Bütün bölümlerin katıldığı, sunumlar yaptığı, herkesin hazırlıklı geldiği bir planlama Modelle başladı.</i>	+	+
K	<i>Paydaş beklentileri anketler, saha ziyaretleri ve düzenli toplantılarla masaya yatırılır. Ayrıca bir paydaş olarak toplumla ilgili “toplum algı yönetimi” uygularız. Bu kapsamda bağımsız bir şirket aracılığıyla komşularımızın, tarım ilçe müdürünün, suyu çıkardığımız köyün muhtarının vs. algılarını ölçeriz. Tüm bu veriler de iş planlarımızda girdi olarak kullanılır.</i>	+	+
L	<i>İş planı hazırlanırken tüm beklentiler (müşteri, tedarikçi, çalışan vs.) toplanır ve dikkate alınır.</i>	+	+

Tablo 45’i öncesi-sonrası değerlendirmesini esas alarak okuduğumuzda 12 işletmenin 10 tanesinin “*paydaşların gereksinim ve beklentilerini*” çeşitli yöntemlerle topladığını ve değerlendirdiğini görmekteyiz:

Tablo 46: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	10 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	2 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Paydaşların gereksinim ve beklentilerini önermede bahsi geçtiği şekliyle toplamayan veya değerlendirmeyen 2 işletmeden biri olan

E işletmesinde sadece müşteri beklentilerinin toplandığı, diğer paydaşlara dönük bir çalışma yapılmadığı,

I işletmesinde ise paydaşların gereksinim ve beklentilerinin toplandığı ancak gereken değerlendirmenin yapılmadığı,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde paydaş beklentilerine dönük çalışma yapan işletmelerden B, H ve J işletmeleri ayrı ayrı ele alındıklarında;

B ve H işletmelerinde toplum paydaşının Modelden sonra dikkate alınmaya başlandığı,

J işletmesinde ise Modelden önce kalite departmanının uhdesinde yürütülen çalışmaların Modelden sonra her bölümün katılımıyla yapılmaya başlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 47: Mükemmel işletmeler, misyon ve vizyonu gerçekleştirmek amacıyla açıkça ifade edilmiş strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturur ve sürdürür.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Stratejik yönetim döngümüzde bunu görebilirsiniz. Vizyon, misyonla başlıyoruz, İç ve dış çevre analizimizi yapıyoruz, ardından bir öz değerlendirme yapıp SWOT analizine geldikten sonra perspektiflerimizi, ana stratejilerimiz ve stratejik amaçlarımızı oluşturuyoruz. Bu 2006 yılında başladı ancak o zaman biraz basitçeydi. Ödül sürecinde EFQM'den aldığımız geribildirimle geliştirdik.</i>	+	+
B	<i>Tabi ki stratejilere dönük projeler ve politikalar üretilir.</i>	+	+
C	<i>Holding'ten başlayarak aşağıya doğru her birimi kapsayacak şekilde daha doğrusu 6 sigma doğrultusunda her süreci içeren bir stratejik planımız mevcut. 2001 öncesinden beri oldukça kapsamlı bir şekilde yapılmakta ancak 6 sigma ve TPM uygulamalarına paralel olarak giderek daha ayrıntılı ve sistemli hale gelmekte.</i>	+	+
D	<i>Var ve sürdürüyoruz. Her yıl gözden geçirerek revize ediyoruz.</i>	+	+
E	<i>Modelle başladık ve şimdi devam ediyoruz.</i>	-	+
F	<i>Bizim vizyonumuz 'bütünleşik çözüm ortağı olmak'. Bu şu demek; eskiden hammadde ve tasarımı hazır gelen, sadece imalatını yaptığımız projelerin (ki bizim projelerimiz her gün açılan projeler değil, büyük yatırım projeleri) hammaddesini de tasarımını da yapmamız. Bu eskiden yoktu artık yapabiliyoruz. Buna dönük yatırımlar yapıyoruz. Dolayısıyla vizyonumuza dönük politikalar hayata geçmiş oluyor.</i>	+	+
G	<i>Stratejik yönetim anlayışına geçtiğimizden beri sürdürülebilir bir şekilde devam ediyoruz. İhtiyaçlarımız doğrultusunda da 5 yılda bir radikal değişiklikleri yapıyoruz.</i>	+	+
H	<i>Strateji; işletmeyi bir yerden başka bir yere taşıyan şeylere denir. Bunları belirlemek ise daha çok üst yönetimin işidir. Daha önce strateji belirleme toplantılarını geniş katılımı yaptık ama olmadı. Bu yüzden üst yönetim kararları alıyor ve bizler de yaygınlaştırıyoruz. 2 yılda bir ise grup stratejisini belirlemek üzere PMI (Post Merger Integration) toplantıları yapılarak Grup bünyesindeki tüm yöneticilerin katılımı sağlanıyor. Tabii politikalar belirlenirken daha çok aşağılardan bildirim alınıyor. Örneğin dış kaynaklardan yararlanma ve ürün çeşitlendirme gibi politikalar belirlendiğinde üst yönetim değerlendiriyor ve gerek gördüğünü uyguluyor.</i>	+	+
I	<i>Stratejik planlama toplantılarında bu yapılıyor. Hayata geçirilmesi konusunda bazı sıkıntılar oluyor fakat yapılıyor.</i>	+	+
J	<i>Stratejik planda Modelden sonra İK politikaları, kurumsal sosyal sorumluluk politikaları, teknoloji politikaları, finans politikaları, iletişim politikaları gibi her bölümden stratejik hedeflere dönük politikalar belirlemeleri isteniyor. Bir de yine Modelden sonra bu politikalar için gözden geçirme toplantıları yapılmaya başlandı.</i>	-	+
K	<i>İş planlarımızda bu yapılmış olur. İş planları oluşturulur ve tüm kırımları belirlenerek hedeflere doğru uygulanması sağlanır.</i>	+	+
L	<i>İş planında var bunlar. Her yıl yönetim tarafından yapılan gözden geçirme toplantılarında strateji ve politikalar gözden geçirilir ve gerekirse değiştirilir. Modelle birlikte yayılım konusunda bir etkinlik oldu.</i>	+	+

Tablo 47’yi öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde 12 işletmenin 10 tanesinde “stratejiyi destekleyen politikalar”ın zaten var olduğunu, 2 işletmede ise Modelden sonra oluşturulduğunu görmekteyiz:

Tablo 48: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	10 tane
Modelden sonra başladı	2 tane
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

Stratejilerini destekleyecek politikaları Modelden sonra oluşturmaya başladığı görülen E ve J işletmeleri ayrı ayrı ele alındığında;

E işletmesinde tam manasıyla strateji belirleme işi Modelden sonra başladığı için politikaların da Modelden sonra oluşturulmaya başlandığı,

J işletmesinde ise Modelle birlikte politikaların bölüm bazlı oluşturularak etkinleştirildiği,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde stratejilerini destekleyecek politikalarını oluşturan **A işletmesinde** ise politikaların bölümler düzeyinde Modelden sonra daha sistemli hâle geldiği anlaşılmaktadır.

Tablo 49: Mükemmel işletmeler, hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka işletmelerin performansının karşılaştırma sonuçlarını, o işletmelerin mevcut ve potansiyel organizasyonel yeterliliklerini ve stratejik hedeflerini esas alır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bu konuda yaptığımız şey şu; karşılaştırma ve kıyaslama prosedürlerimiz çerçevesinde kendimizi kendimizden daha aşağı bir kuruluşla karşılaştırmıyoruz. Örneğin “Great Place to Work” kapsamında 2014 yılında birinci olmuştuk, 2015 yılında Microsoft’un ardından ikinci olmuştuk ve hemen Microsoft’un indeksiyle kendimizi karşılaştırdık ve aramızda oluşan 2 puanlık farkı araştırdık. Orada iletişimle ilgili bir eksiğimiz olduğunu fark ettik. Sadece Türkiye’de değil Dünya çapında da, gerek parasını vererek gerek ilişkilerimizi kullanarak satın aldığımız kıyaslama raporları elde ediyoruz ve bu raporlara göre düşük olduğumuz alanları dikkate alarak hedeflerimizi belirliyoruz.</i>	+	+
B	<i>Bu manada karşılaştırma yaptığımız bir firma yok ama otomotiv sektöründe, ihtiyacımıza uygun bir firma belirleyerek, bazı konuları karşılaştırıyoruz.</i>	+	+
C	<i>Bu konuda bize bağlı olduğumuz holdingden bir skala gelir ve biz ona göre değerlendirmelerimizi yaparız.</i>	+	+
D	<i>Hedeflerimizi bir önceki yılı baz alarak, makas değişikliği yaparak ve kendi firmalarımız arasında kıyas yaparak tayin ediyoruz.</i>	+	+
E	<i>Yoktu ve hala yok.</i>	-	-
F	<i>Birebir rakiplerimiz yurt dışında ve karşılaştırmayı tam hedef bazlı yapamıyoruz.</i>	-	-
G	<i>Şöyle bir kısıtımız var, biz bazı noktalarda çok önde gitsek de tedarikçilerimizin kısıtlarını dikkate alarak onlardaki gelişimin yavaşlığı, kısıtlı imkânları gibi konuları dikkate alarak yorumlar yapıyoruz. Özellikle ürün kalitesi, ürün geliştirme konularında bizi engelleyebilir diye bu tür kıyaslamayı daha önemli buluyoruz.</i>	+	+
H	<i>Hedeflerimizi tamamen kendi performans ve ihtiyaçlarımıza göre belirleriz. Bu konuda kesinlikle agresif değiliz. Yapılan SWOT analizine göre doğru bir yön belirlemeye çalışırız.</i>	-	-
I	<i>Kim ne iş yapıyor, seneye ne yapacak, potansiyeli ne vs. konular el atından araştırılır ve ona göre pozisyon belirlenir. Bizim esas özelliğimiz tasarım ve ağırlıklı olarak proje bazlı çalışıyoruz. Yani yeteneğimiz projenin tasarımında ortaya çıkıyor. O nedenle çok da başka firmalarla bu yönde bir kıyas olmuyor.</i>	-	-
J	<i>Çok önceden CLEPA diye bir sisteme üyeydik. Bu sistemde Avrupa çapında bu sisteme dahil tüm firmalar 9 kriterle karşılaştırılıyordu ve (mesela tüm grafiklerde 23. firma sensin diyorlar) diğer firmalara göre nerede olduğunuzu görüyordunuz. Bu sistemden çıktık. Zaten Türkiye’de kendi alanımızda lideriz. Uzun süredir holding bünyesinde (22 fabrika) bunu yapıyoruz. Bunun dışında, ihtiyaç halinde, holding dışından da bu tarz karşılaştırmalara giriyoruz. Mesela LTA (Lost Time Accident) konusunda kötüydük, kaza oranımız çok yüksekti. LTA’sı düşük olan benzer (elleçleme süreci çok olan bir otomotiv yan sanayi firması) bir firma bulduk ve onunla bir çalışma yaparak bu oranı 3’ten 0,5’e kadar düşürdük.</i>	+	+

Tablo 49 (devam): Mükemmel işletmeler, hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka işletmelerin performansının karşılaştırma sonuçlarını, o işletmelerin mevcut ve potansiyel organizasyonel yeterliliklerini ve stratejik hedeflerini esas alır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
K	<i>Daha çok, uygulamaları bizden daha iyi olan firmalarla karşılaştırma yapıyoruz. Mesela bizim için en stratejik konulardan biri olan iş güvenliği konusunda bize benzer hatlara sahip bir işletme ile karşılaştırma yapmışsak onun hat yapısını ya da iş kazasız geçen süre hedefini dikkate alıyoruz.</i>	+	+
L	<i>Karşılaştırmayı daha çok yabancı ortağımızın üretim yaptığı fabrikayla yapıyoruz. Sonuçları değerlendirmelerimizde dikkate alıyoruz ama tabi ki motamot almıyoruz. Sonuçta hedef bizim hedefimiz ve kendi şartlarımızda değerlendiriyoruz.</i>	+	+

Tablo 49 öncesi-sonrası değerlendirmesiyle ele alındığında; 12 işletmenin 8’inde “hedefler belirlenirken” başka işletmelerle yapılan karşılaştırmaların dikkate alındığını, 4 işletmede ise bu tür karşılaştırmaların yapılmadığını görmekteyiz:

**Tablo 50: Önermenin Model ile ilişkisi
(öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)**

Zaten vardı	8 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	4 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Önermede bahsi geçen hedef bazlı karşılaştırmayı hiç yapmayan 4 işletmeden biri olan

E işletmesinde bu konunun hiç gündeme alınmadığı,

F işletmesinde karşılaştırmalar yapıldığı fakat bunların hedeflere dönük olmadığı,

H işletmesinin bu tür karşılaştırma sonuçlarına ihtiyaç duymadan kendi hedeflerini belirlediği,

I işletmesinin tasarım ağırlıklı bir iş yapmasından kaynaklanan zorluklar nedeniyle karşılaştırmalar yapmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 51: Mükemmel işletmeler, stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlar.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Stratejik planımız kapsamında 2006 yılından beri kullandığımız, 2010 yılında da revize ettiğimiz, 2 tane performans sözleşmemiz var. ‘Yetkinlik bazlı performans sözleşmesi’ ve ‘operasyonel sözleşme’. Bu sözleşmelerde performans düzeyleri oldukça açık bir şekilde tanımlanır.</i>	+	+
B	<i>Bireysel ve bölüm bazlı yıllık hedefler konur. Bir de 360 derece performans değerlendirme kapsamında beklenen performans düzeyleri kullanılır.</i>	+	+
C	<i>Bizde iş tanımları, iş akışları çok nettir. Dolayısı ile hedeflenen performanslar da çok net ve tanımlıdır.</i>	+	+
D	<i>Yalın yönetime başladığımızdan beri hem bölüm hem de kişi bazlı hedefler oluşturulup dağıtılır. Hedefler, daha çok bir önceki performanslar dikkate alınarak belirlenir.</i>	+	+
E	<i>Beklenen performans düzeyleri çalışanlara açıklanıyor. Hedefler önceki yıl baz alınarak ve gelişmeler değerlendirilerek belirleniyor.</i>	+	+
F	<i>Stratejilerimiz doğrultusunda ‘takım karneleri’imiz ve ‘departman karneleri’imiz var. Bu karnelerde şirket stratejisine hizalı şekilde iş güvenliği, kalite, performans, öneri, eğitim, gelişim gibi göstergeler var. Departman karneleri önceden beri vardı ancak takım karneleri 2011’den beri var.</i>	+	+
G	<i>Performans değerlendirme uygulamamız vardı ama kaldırdık. Şuan yeni bir değerlendirme sistemi yapılandırıyoruz. Ama genel olarak stratejik hedeflerden bölümlere düşen hedefler sayısal olarak aşağıya doğru indiriliyor.</i>	+	+
H	<i>2006 yılından beri beyaz yaka, 2010 yılından beri mavi yaka için hedef bazlı sistematik bir performans değerlendirme yapılıyor. Bu değerlendirmeler için yılbaşlarında o yıla ait hedefler tanımlanıyor.</i>	+	+
I	<i>Bölüm bazlı performanslar belirleniyor ancak kişisel bazda bir performans değerlendirmemiz yok. İK birimimiz bu konuda biraz problemlidir.</i>	-	-
J	<i>Bir kere her beyaz yaka çalışan için hedef kartları var. Bunlar tamamen ana iş hedeflerinden (mesela maliyetin %5 azaltılması) doğan, departmanlara yayılan, departman müdürlerinin altındakilere somutlaştırarak ve el sıkışarak aktardığı hedeflerdir. Her çalışanın performansı bu hedeflere göre değerlendirilir. Mavi yaka çalışanlar için ise öneri hedefi, geç kalma, devamsızlık, talimata uygun çalışma gibi kriterler üzerinden hedefler verilir. E-kalite portalı üzerinden İK yılsonunda ilgili sayfayı açar ve departman müdürlerinden kendi altındaki kişilerin performansını belirlenen hedefler doğrultusunda değerlendirmesini ister.</i>	+	+
K	<i>Performans değerlendirme sistemimizde KPI (Anahtar Performans Göstergeleri) tanımlıdır ve sürekli ve anlık olarak takip edilmektedir. Uzun yıllardır var olan bir uygulamamızdır bu.</i>	+	+
L	<i>Kişisel performans değerlendirme sistemimiz var ve bu kapsamda herkesin anahtar performans göstergeleri tanımlı. Bunlar iş planımızda belirlenen ana hedeflere göre aşağı doğru indirgenen hedefler. Bunlar hat düzeyine kadar açıkça tanımlı. Modelle bu göstergeler daha aşağı indi ve daha net tanımlanmaya başladı diyebiliriz.</i>	+	+

Tablo 51’e göre 12 işletmeden 11’inin “*çalışanlardan beklenen performans düzeylerini*” açıkça tanımladığı, 1 işletmede ise kişisel bazda performans düzeylerinin tanımlanmadığı görülmektedir:

Tablo 52: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	1 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Kişisel bazda performans düzeyi tanımlamayan **I işletmesinin**, İK birimindeki bazı problemlerden dolayı, sadece bölüm bazlı performanslar tanımladığı,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlayan **L işletmesinde** ise Modelden sonra tanımlamaların daha alt düzeylere kadar indirgenmiş oldukları ve daha anlaşılır hâle geldikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 53: Mükemmel işletmeler, performans gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmak için etkili planlar yapar.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Değişim projemiz kapsamında, Koçluk sistemi dâhilinde hazırladığımız, çalışanların yetkinlik ve kariyer planları ile ilgili bir Gelişim Planımız var. Bir de kilit ve kritik pozisyonları belirlediğimiz bir 'back up planı'mız var.</i>	+	+
B	<i>Mavi yaka için her yıl düzenli firma içi eğitim yapılır. Ayrıca oryantasyon ve 2005'ten sonra başlayan rotasyon uygulaması vardır. Beyaz yaka için de hem dışarıda gerekli görülen eğitimler aldırılır hem de idarî birimler arasında rotasyon olurdu.</i>	+	+
C	<i>Eğitim önemsenir ve çalışanlara değer verilir. Tabi ki herkesin algısı farklıdır ama en genç yöneticimiz 10-15 yıllık çalışandır buranın. Bu bence, şuan değerlendirdiğimiz önerme açısından önemli bir göstergedir.</i>	+	+
D	<i>Eğitim bölümümüz var. Onların planlamaları dahilinde eğitimler veriliyor. Ayrıca oryantasyon var. Eğitim bölümü planlamalarını, yıllık olarak, diğer bölümlerden gelen talepler ve yetkinlik matrislerinde tespit edilen eksiklikler üzerine yapar. Genel politikamız birkaç kişiye eğitim aldırıp o eğitimi hizmet içi eğitime döndürmek şeklindedir.</i>	+	+
E	<i>Modelle birlikte çalışan algılamaları başlığı altında gereklilikleri dikkate almaya başladık. Buna bağlı olarak da eğitimler vermeye başlandı.</i>	-	+
F	<i>Yetenekleri cezbetmek için ödüllendirmesistemi var. Hem öneriler üzerinden hem de takımlar performansları üzerinden ödül alırlar. Bu performans o ayki üretim performansı, öneri sayıları, iş güvenliği performansı, kalite performansı gibi göstergeler dâhildir ve takımın her üyesi maaşın yüzde yirmisine kadar prim alabilir. Ödül hep vardı ama takım primleri iki yıldır var. Bunun dışında personelin önü hep açıktır. Düz bir boru çatımcısı şef bile olabilir. Bunu bilmek de sonuçta çalışanı teşvik eder.</i>	+	+
G	<i>Şuan 'takdir tanıma sistemi' olarak yeniden yapılandırmakta olduğumuz ödül sistemi var. Mesela dokumada hata sayısı düşük operatörlere dönük prim sistemi var. Yeni yapılanan performans değerlendirme sistemi içinde de buna dönük uygulamalar var.</i>	+	+
H	<i>Yıllık eğitim planları yapılır fakat bu konuda çok etkin faaliyetimiz var desem doğru olmaz. Mavi yaka için temel eğitimler, beyaz yaka için bölüm yöneticisinin talebi ya da performans değerlendirmede ortaya çıkan eksikler doğrultusunda eğitim aldırılır.</i>	+	+
I	<i>Yaygın değil ama kişisel olarak nadiren olur. Yok diyebiliriz.</i>	-	-
J	<i>Bu iyi yaptığımız bir konu. WCM'le ilgili bir danışmanımız var, her hafta gelir, değerlendirme yapar. Ana müşterimiz tarafından pillar liderleri sürekli eğitime alınır ve güncel bilgiler aktarılır. Ayrıca yıllık eğitim planlarımız vardır ve bu eğitimlerle çalışanlar kademe de kazanabilir. Bu kademelerin mali karşılığı da vardır.</i>	+	+
K	<i>Bunun için "Soft Skill" eğitimleri adı altında Takım Çalışması ve Problem Çözme Teknikleri & İnovasyon eğitimleri veriyoruz.</i>	+	+
L	<i>Motivasyon yemekleri, başarı ve kıdem esaslı ödüllendirme, uygun taleplerin karşılanması gibi uygulamalarla cazip bir ortam oluşturulmaya ve çalışanlar motive edilmeye çalışılıyor.</i>	+	+

Tablo 53'ü öncesi-sonrası değerlendirmesini esas alarak okuduğumuzda 12 işletmenin 10 tanesinde“ *çalışanların yeteneklerini cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmak için*” etkili planlamalar yapılırken, 1 işletmede bu tür planlamalara Modelden sonra başladığı, 1 işletmede ise hiçbir zaman yapılmadığı görülmektedir:

Tablo 54: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	10 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	1 tane

Tablo 55: Mükemmel işletmeler, çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Gelişim Planımız kapsamında kırmızı, mavi ve sarı olmak üzere 3 tane paketimiz var, koçlar tarafından çalışanların her birisinin bireysel yetkinlikleri belirleniyor ve buna göre çalışanlar kendileri için paketlerden birini seçerek kariyer planlaması yapıyorlar. Bu uygulama 2013'te EFQM'den 'en çok tavsiye edilen uygulama' ve 2015 Dünya Gaz Konferansında 'best practice' ödülü aldı. Buna 'Life Long Employment (Yaşam Boyu İstihdam)' diyoruz. Burada çalışanları arzuladıkları pozisyona uygun hale getiriyoruz. Belki yönetsel pozisyonumuz çok değil ama burada olmasa bile dışarıda o işi yapabilecek hale geliyor çalışanlar. Bunun için daha önce danışmanlık alıyorduk fakat şuan kendimiz yapıyoruz. Eğitimleri de A Akademi kapsamında veriyoruz.	+	+
B	Dediğim gibi eğitimler önemsenir. Mesela ben finansçı olmamama rağmen 2004'te bütçe eğitimine gittim. EFQM Mükemmellik Modeline başvurmadan önce Modelle ilgili eğitim aldım.	+	+
C	Beceri ve yetkinlik eğitimle gelişir. Dediğim gibi eğitimi çok önemsiyoruz. Beyaz yakalıların eğitimi için bağlı olduğumuz holding bünyesindeki akademi, mavi yakalıları için "C Teknik Akademi (CTA)" var ve buralarda sürekli eğitimler yapılıyor.	+	+
D	Beyaz yakada rotasyon çok nadir olur fakat mavi yakada yetkinlik matrisinde rotasyona uygun olduğu değerlendirilirse yapılır.	+	+
E	Evet bunu yapıyoruz. Bir çalışanı bir pozisyonda yetiştirmeye karar veriyorsak Onu yetiştiriyoruz.	+	+
F	Her tür meslekî eğitim, teknik eğitim, kişisel gelişim eğitimi veriliyor çalışanlara. Mavi yakalı personelin eğitimi için birkaç yıldır üzerinde çalıştığımız ve henüz hayata geçirdiğimiz "F AKADEMİ" kuruldu. Beyaz yakanın eğitimini ise İK birimi planlıyor. Bunların dışında lisansüstü eğitim dâhil bireysel eğitim talepleri de şirket stratejisiyle ilişkisi doğrultusunda desteklenebiliyor.	+	+
G	Takım yetkinlikleri değerlendirilir ve hem teknik hem davranışsal eksiklikler tespit edilerek yetkinlikler içeride ve dışarıda eğitimler yoluyla geliştirilir. Bazı davranışsal eksikliklerin giderilmesi için kitap okuma gibi etkinliklerden faydalanılır. Bunun dışında fuarlar, seminerler gibi planlı-plansız vasıtalarla da yetkinlikler artırılabilir. Ayrıca hat sisteminde lider adayları belirlenerek lider olarak yetiştirilir.	+	+
H	Departmanlardan yılda bir-iki kere kıyaslama yapmaları ve çalışma grupları kurarak gelişim ihtiyaçlarını belirlemeleri istenir. Belki tüm taleplere karşılık verilmez ama mümkün olduğunca gelişim ve öğrenme canlı tutulmaya çalışılır.	+	+
I	Gelişmek isteyen önü kapanmaz ama itme yok. İsteyene eğitim aldırılabilir. Kısmen var bu.	+	+
J	Çalışanlarımızın potansiyellerine ya da eksiklerine göre onları çeşitli eğitimlere yönlendiriyoruz. Ayrıca hedeflerden çok kopuk bir talep değilse bireysel hedefler de değerlendiriliyor.	+	+

Tablo 55 (devam): Mükemmel işletmeler, çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
K	Bunun için “Yeterlilik Seviyesi Eğitimleri” adı altında Makine Operasyon Yetkinliği (iş başı eğitimleri) ve Çapraz Eğitimler (hatlar arası rotasyon) yapıyoruz. Bunlar dışında yine Genel Merkez bünyesinde bulunan Supply Chain Academy bünyesinde verilen eğitimler ve Yönetim Atölyesi eğitimleri de verilmektedir. Ayrıca çalışanların dışarıdan almak istedikleri eğitimlere de destek verilir.	+	+
L	Bunun için çalışanlar farklı işletmelerle kıyas yapmak üzere önemli fuarlara gönderiliyor. Çeşitli eğitimler aldırılıyor. Oryantasyon eğitimlerini ciddiye alıyoruz. Zaten mavi yakada çok üst düzey yetkinlik isteyen işlerimiz yok. Test yapan çalışanlar için sertifikasyon ihtiyacı var ve uygun çalışanlar belirlenip onlara bu sertifika aldırılıyor.	+	+

Tablo 55’e göre Modelin öncesinde de sonrasında da 12 işletmenin tamamının “çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirecek” uygulamalar gerçekleştirdiklerini görmekteyiz:

**Tablo 56: Önermenin Model ile ilişkisi
(öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)**

Zaten vardı	12 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	-

Tablo 57: Mükemmel işletmeler, çalışanların katkılarını en üst düzeyde gerçekleştirmeleri için gerekli yetkinliklere, kaynaklara ve fırsatlara sahip olmalarını sağlar.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	2012 yılında başlayan, herkes için tanımlanmış bir paket ve bu paket içinde harçayabileceği para var. Ayrıca kişilere tanımlanmış olan 1.000 TL'ye kadar olan 'özgür fon' var. Çalışanlar bu parayı istediği gibi kullanabiliyor. Koçuyla birlikte harcama kararını alır ve hedeflerini ortaya koyarak harcamak istediği yeri belirlerler. Mesela "ben çok stresli bir insanın, yemek kursuna gitmek istiyorum" diyebilir. Çalışanlara koçlar içinden 3 tane seçenek sunuyoruz ve çalışanlar içlerinden birini seçerek onunla çalışıyor.	+	+
B	Beyaz ve mavi yaka ayrımı yapılmadan sadece meslekî değil aynı zamanda kişisel gelişim eğitimleri de olur. Fırsatlar konusuna gelince; mesela mavi yakadan gelip beyaz yakaya geçenler oldu. Yetkinlik sağlandığı takdirde fırsatlardan yararlandırılır.	+	+
C	Bu şirkette kimin ne eğitime ihtiyacı varsa hep almıştır. Örneğin ben 1993'te 5 hafta İtalya'da eğitime gittim ve tamamen şirket karşıladı.	+	+
D	Tüm çalışanlar için standart iş talimatları hazırlayıp kendilerine veriyoruz ve eğitimle de destekliyoruz.	+	+
E	Evet bu fırsatlar sağlanır.	+	+
F	Her personelin önü açıktır. Fırsat eşitliği vardır. Bunun haricinde mesela bir şef boru çatım elemanı dediğimiz temel elemanımızı yetiştirmek için okul kurmak istedi. Bunun için her imkân (atölye, eğitim salonu ve araçları) sağlandı.	+	+
G	Fuarların, hat sisteminde lider olan teknik personel tarafından gidilip görülmesi önemlidir. Beyaz yaka için de bütçe dâhilinde planlanmış veya kendi istekleri doğrultusunda eğitimler aldırılır. Yıllık yetkinlik değerlendirmesinden, projelerden ya da çalışanların kendilerinden gelen talepler ve gereklilikler üzerine eğitimler planlanır.	+	+
H	Oryantasyon gibi, üretimde çalışanlar için yalın üretim teknikleri eğitimi gibi, üretim takımları içinde işle ilgili eğitimler ya da iş güvenliği eğitimleri gibi öncelikli konularda eğitimler yapılıyor.	+	+
I	Sistematik bir uygulama yok.	-	-
J	Bunun için bir ara meslek yüksekokulu mezunlarını aldık ki bunları yetiştirip belli pozisyonlara koyalım diye. Mesela müşteri şikâyetlerini değerlendiren ve raporlayan kişi bunlardan biri ama İngilizcesi yok. Şimdi de yetkinliğini artırmak için 3 yıldır İngilizce eğitimine yolluyoruz. Bunun gibi 'İleri Düzey Excel' eğitimi aldığımız kimseler var. Yani çalışanların gelişimi için her tür destek veriliyor.	+	+
K	Genel Merkez'de bulunan eğitim departmanı tarafından Firmamız Kalite Standartları, İSG, Çevre & Gıda Eğitimleri gibi konularda temel gereklilik eğitimleri verilir. Bunlar dışında ihtiyaca binaen MEX (Maintenance Excellence – Bakımda Mükemmellik) Eğitimleri adı altında; Yüksek Basınç Kompresörleri, Mekanik Dolumlar, Şişirme Makineleri, Rulmanlar, Makine Yağları, Pompa çalışma prensipleri vb. 30'dan fazla konuda şirket içi eğitim ve özel uzmanlık gerektiren alanlar (6 eksenli robotlar, PLC eğitimleri) ile yeni yatırımlara istinaden dışarıdan alınan eğitimler aldırılmaktadır.	+	+
L	Çalışanların özellikle eğitime dönük birçok talebi karşılanıyor. Lisansüstü eğitimden dil eğitimine kadar her tür kariyer talebi uygun şartlarda karşılanıyor. Mesela şuan dil eğitimi alan 4-5 grup var. Bunlar eğitimi mesai saatleri dışında dışarıda alıyorlar ve biz finanse ediyoruz.	+	+

Tablo 57’yi öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde; 12 işletmeden 11’inin “*katkılarını en üst düzeyde gerçekleştirmeleri için*” çalışanlarının gerekli yetkinliklere, kaynaklara ve fırsatlara sahip olmalarını sağladıklarını, 1 işletmede ise böyle bir desteğin hiç olmadığını görmekteyiz:

Tablo 58: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	1 tane

Tablo 59: Mükemmel işletmeler, çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içerisinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkelendirir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bizim bir 'iş pozisyonları kataloğu'muz var, bu katalogta bir yetkelendirme haritamız var. Bu harita, hangi pozisyondaki kişi, hangi eğitimleri alarak hangi işi yapabilir, bunu gösteriyor. Bu konu EFQM geri bildirimlerinde iyileştirmeye açık alanlarımızdan biriydi ve buna binaen 2009 yılında bu katalogu hazırladık.</i>	-	+
B	<i>Öncesinde en alttan en üste kadar çalışma ortamımız aile ortamı gibiydi. Mesela SAP'ye geçiş zamanında geceleri herkes kalır çalışırdı. Yetkelendirmeden daha çok sahiplenme duygusu ile bu böyleydi. İcra kurulu ile yukarıdan aşağıya yetkelendirme daha hissedilir oldu.</i>	+	+
C	<i>Mavi yakada herkesin işi belli, yetkiler tanımlı. Beyaz yakada ise işbirliği olmazsa olmazımız. Genel olarak örgüt iklimimiz iyi.</i>	+	+
D	<i>Takım adaları var ve her takımın bir lideri var. Bu liderler yetkilendirilmiş kişilerdir. Bu yetkilendirme işi önemli çünkü 7/24 çalışıyor burası ve 18:00'den sonra bütün iş vardiya amirlerine ve takım liderlerine kalıyor.</i>	+	+
E	<i>İşbirliği ruhu var ama yetkelendirme yok.</i>	-	-
F	<i>Hat yönetimi bunun için var. Bu da yalnızla başladı.</i>	+	+
G	<i>Modelden sonra başladığımız hat yönetimi organizasyonu bunun için var. Hat yönetiminde, bir ustabaşından beklenti ile liderden beklenen aynı değil. Takım lideri takımı yönlendirir, motive eder ama ustabaşı günü kurtarır.</i>	-	+
H	<i>Aslında işler daha doğrusu süreçler tanımlı ve çok insiyatife açık değil ama açık olan her kademe için Modelden sonra çalışanların kendilerinden daha çok şeyler katabilecekleri bir ortam sağlandı.</i>	+	+
I	<i>İşbirliği ruhu eskiden daha çoktu, üst yönetim ve yönetim anlayışı değişince biraz azaldı diyebiliriz.</i>	+	+
J	<i>Pillar sistemi ile aslında kişiler donatılıp yetkelendirilmiş oluyor. Pillar takımları bu konuda fazlası olan ama eksiği olmayan bir sistem. Bir de bir 'kıyaslama'da öğrendiğimiz "altıgen eğitim modeli" var. Yani altı basamak eğitim (oryantasyon, işbaşı eğitimleri, temel teknik eğitimler, meslekî gelişim, kişisel gelişim ve alanda uzmanlık eğitimi) var ve kişi pozisyona ve ihtiyaca göre bu aşamalardan geçiyor.</i>	+	+
K	<i>Bizim "Yetkelendirilmiş Operatör" uygulamamız vardır. Yani 'Operasyonel Mükemmellik' kapsamında operatörler çeşitli eğitimlerden geçirilir ve böylece düzenli görevleri dışında; kendi makinesinin bakımını yapmak ve ihtiyaç duyduğu yedek parçaları tespit etmek, kalite, iş sağlığı ve güvenliği, çevre sistemlerindeki gereklilikleri takip etmek, ölçmek ve devamlılığını sağlamak, inovasyon ve İyileştirme çalışmalarına katılmak ve bunları işinin bir parçası olarak yürütmek konularında sorumluluk alırlar. Hedefimiz, her operatörün yetkelendirilmiş operatör olmasıdır.</i>	+	+
L	<i>Takım çalışması konusunu Kore'li yöneticimiz (Genel Müdür Yardımcısı) çok önemsiyor. Bize göre bu fabrikadan çıkan bir ürünü L üretmiştir. Her tür sorumluluğun altına hep birlikte imza atarız. Bu anlayış aşağıya doğru tüm takımlarda da vardır.</i>	+	+

Tablo 59’da, öncesi-sonrası değerlendirmesine göre, 12 işletmenin 9’u çalışanlarını, “tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkelendirirken”, 2 işletmede yetkelendirme çalışmalarının Modelden sonra başladığını, 1 işletmede ise yetkelendirme yapılmadığını görmekteyiz:

Tablo 60: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	9 tane
Modelden sonra başladı	2 tane
Hiç olmadı	1 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Yetkelendirme yapmayan **E işletmesinde** önermede sözü edilen işbirliği ruhunun var olduğu ancak yetkelendirme yapılmadığı,

Yetkelendirme çalışmalarına Modelden sonra başladığı görülen A ve G işletmeleri ayrı ayrı ele alındığında ise;

A işletmesinde yetkelendirmenin, Model kapsamında başvuru ödül süreci sonunda alınan geri bildirimlerde geçen iyileştirmeye açık alanlardan biri olarak başladığı,

G işletmesinde ise Modelle birlikte geçilen yeni organizasyon yapılanması dolayısıyla otomatik olarak başlatıldığı,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde yetkelendirme yapan **H işletmesinde** ise Modelden sonra çalışanların kendilerinden daha çok şeyler katabilecekleri bir ortamın sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 61: Mükemmel işletmeler, ücretlendirme, olanaklar ve istihdama ilişkin konuların şeffaf strateji ve politikalarla uyum içinde olmasını sağlar.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Performans değerlendirmesi kapsamında her çalışan hangi yaptığıının ne kadar puan dolayısıyla ne kadar para ettiğini bilir. Ona göre de katkı sağlar. Ayrıca her pozisyonun maaşı nettir ve artışa katkı sağlayacak (enflasyon, eğitim vs.) bellidir.</i>	+	+
B	<i>Bu işletmede patronun, bir nevi, zorunlu tatil uygulaması vardır. Herkesin tatil yapmasını önemser ve belli bir limitte finanse eder. Yani bu olanaktan bile herkesin faydalanması sağlanır.</i>	+	+
C	<i>Bu konular şeffaf olmaz hatta olabildiğince gizli yürür. Ama stratejilerle uyumu açısından performanslar oldukça dikkate alınır, ödüllendirilir ve stratejik öneme sahip çalışanlar ayrı tutulur. Böyle olmak zorundadır.</i>	+	+
D	<i>Normal zamanda muttat ve sistematik olarak yürüyor. Ancak büyüme, yeni ürün yatırımı gibi konularda gerekli değişik adımlar atılabiliyor.</i>	+	+
E	<i>Bu önceden yoktu, şimdi daha şeffafız. Anketlerle bu konularda dönüş alıyoruz.</i>	+	+
F	<i>Stratejilere hizalı olarak tüm olanaklar tanımlıdır. Bunlar tanımlanırken şirket beklentileri baz alınır. Bu kurulduğumuzdan beri böyledir.</i>	+	+
G	<i>Belirli bir skala içinde ücretlendirme ve olanaklar stratejilere uyumlu hale getirilir.</i>	+	+
H	<i>Kilit personel tespit edilir, özellikle ele alınır ve mümkünse yedeklenir. Gereklikçe de maddi hakları veya pozisyonu iyileştirilir (zam ve terfi).</i>	+	+
I	<i>Bu kesinlikle yok.</i>	-	-
J	<i>Kademe uygulamaları ve primler bunu sağlamaya çalışıyor. Güçlü bir kadroya sahip olmamız lazım. Ana sanayiye çok adam kaptırıyoruz. Çok ciddi uygulamalarımız olmasa da kısmen bunu yapmaya çalışıyoruz.</i>	+	+
K	<i>Bu bizim için olmazsa olmazımızdır. Genel merkezde İK birimi sendika ile anlaşarak uygulamaları gerçekleştirdiği için stratejilerimizi dikkate alan şeffaf uygulamalar hayat bulur.</i>	+	+
L	<i>Burada tamamen İK politikaları devreye giriyor. İK'nın süreçleri gayet şeffaf; kademe ve performans göstergeleri esas alınarak herkesin ne aldığı bellidir. Performans göstergeleri de iş planında belirlendiği için bu politikalar stratejilerimizle uyumlu olmaktadır.</i>	+	+

Tablo 61’i öncesi-sonrası değerlendirmesi üzerinden ele aldığımızda; 12 işletmenin 11’inde “*ücretlendirme, olanaklar ve istihdama ilişkin konuların şeffaf strateji ve politikalarla uyum içinde*” oldukları, 1 işletmede ise böyle bir uyumun hiç olmadığı görülmektedir:

Tablo 62: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	1 tane

Tablo 63: Mükemmel işletmeler, çalışanları iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya teşvik eder, çabalarını ve başarılarını tanıtır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Önceden klasik yollardan takip edilen iyileştirme projeleri, 2013 yılında devreye aldığımız ve kurumsal kaynak planlama yazılımımız SAP içinde bulunan 'stratejik yönetim' modülü kapsamında adım adım takip edilir ve arkadaşlar buradan kurum veya birim projesi olarak puan alır. Kurum veya birim projelerinin, çalışanlara sağladığı, katlanarak artan ekstra puanları vardır.	+	+
B	Üst yönetim iyileştirmelere her zaman açıktır. Mesela kurumsal kaynak planlama yazılımı (SAP) ile alakalı yaklaşık 1 yıl çalıştık (olup olmayacağı, olursa faydaları vs.) ve patrona sunduğumuzda 1,5 saatte kabul etti. Yine Teknik Grup Müdürünün cumartesi kahvaltılarını bu konuda örnek verebiliriz. Yani iyileştirmeye dönük çabalar her zaman fark edilirdi.	+	+
C	Çalışanların iyileştirme çabaları ücretlendirme/Performans değerlendirmede mutlaka dikkate alınır ve bu durum onları teşvik eder.	+	+
D	Çalışanlar her an her yerde (ayaküstü toplantılar, panolar vs.) önerileriyle sisteme giriyorlar. Bu öneriler ciddiyetle değerlendiriliyor. Öneriler sonucu adım atılacaksa bu iyileştirme faaliyetlerine de aktif olarak katılırlar. Zaten her ay en iyi öneri ve kaizen uygulaması ödüllendirilir.	+	+
E	Öneri sistemi içinde ödüllendirme var. Öneri gelirse değerlendirilip, puanlamaya tabi tutularak hak ederse ödüllendiriliyor. Öneri sistemi Modelle başladığı için bu da Modelle başlamış oldu.	-	+
F	Her ay önerilerin yönetime sunulmaları için imkân tanınıyor ve en iyiler ödüllendiriliyor, her ay stratejik yönetim ofisi (SYO) toplantılarında onurlandırma ödülleri verilir, bunlar fotoğraflanarak yemekhaneye asılır ve böylece herkese duyurularak özendirilmesi sağlanır.	+	+
G	Önceden öneri sistemimiz bunu sağlardı, şu anda kaizen sistemi bunu karşılıyor.	+	+
H	Performans değerlendirme sistemi bunu net olarak sağlıyor. Bir de yenileşime verilen önemden dolayı inovatif öneriler ekstra ödüllendirilerek teşvik edilir.	+	+
I	Öneri sisteminde yılda 2 kez ödül verilir, ayrıca prim sistemi vardır. Bir de yenilik katanlar biraz daha ayrıcalıklı değerlendirilir.	+	+
J	Öneri hedeflerine dayanarak prim ve ödül veriyoruz. Kabul edilmiş önerinin firmaya sağladığı kazancın %2'si prim olarak veriliyor. Ayrıca en çok kazandıran, en çok öneri veren gibi 'en'lere altın ödülü veriliyor.	+	+
K	Her yılsonu takdir/tanıma toplantıları düzenlenerek çalışanlar hem onore edilir hem de çeşitli ödüller verilir.	+	+
L	Hem öneri sistemi kapsamında ödül ve takdir hem bazı başarı hikayelerinin yerinde ve sahibinden dinlenmesi gibi uygulamaların oldukça teşvik edici olduğunu biliyoruz.	+	+

Tablo 63'ü öncesi-sonrası değerlendirmesini esas alarak okuduğumuzda; 12 işletmeden 11'inin, çalışanlarını *“iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya teşvik edecek”* uygulamalar yaptıklarını, 1 işletmenin ise bu tür uygulamalara Modelden sonra başladığını görmekteyiz:

Tablo 64: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

Yenileşimi teşvik edici çalışmalara Modelden sonra başlamış olan **E işletmesinde** ‘öneri sistemi’nin Modelle kurulduğu dolayısıyla yenileşimi teşvik edici yaklaşımların da bu vesileyle başladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 65: Mükemmel işletmeler, ana stratejiyi desteklemek ve finansal esnekliği sağlamak üzere finansal stratejiler, politikalar ve süreçler uygular.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bizim zaten strateji haritamızda ana perspektiflerden birisi finansal boyut. Şirket değerini artırmak, opex'i (operasyonel giderler) optimize etmek, capex'i (yatırım giderleri) optimize etmek gibi... Bunun aynı zamanda mali kaynaklar süreci altında da etkileşimleri mevcut.</i>	+	+
B	<i>2000'den beri 'bütçe yönetimi' var ve o zamandan beri etkin olarak da uygulanır.</i>	+	+
C	<i>2005'te sırf bu iş için ayrı bir finans departmanı kuruldu. Öncesinde vardı ama sonradan daha da önemsendi.</i>	+	+
D	<i>Finans Kontrol bölümü var. Onların bölüm hedefleri var ancak yönetim planları içinde çok açık yer almıyor. Çok şeffaf olsun istenmiyor.</i>	+	+
E	<i>Finansal stratejiler var ama yazılı değil. Fizibiliteler yapılıyor ancak karar alındıktan sonra yapılacaklar duruma göre değişebiliyor.</i>	+	+
F	<i>Evet. Stratejik haritamızda dört boyut var ve birinci boyut finansal boyut. Stratejik harita 2009 yılında (Modelden sonra) yazıldı ve o zamandan beri böyle.</i>	-	+
G	<i>Finansal stratejiler, stratejik plan içinde ayrıca ve detaylı olarak (yıllık hedeflenen ciro, vergiler, borçlar, alacaklar, vadeler...) ele alınır.</i>	+	+
H	<i>Finansal kaynaklar yönetilirken optimum riskle yönetilir. Ana stratejimiz satın alma ve yatırımlar yoluyla büyüme olduğu için finansal stratejiler de buna dönük ele alınır. Mesela teşvik ve fonlar özellikle değerlendirilir.</i>	+	+
I	<i>Stratejik planda finans ayağından daha çok, ürünler, müşteriler, kalite ve sonuç olarak ciro konuşuluyor. Finans birimi de ayrıca bir çalışma yapmıyor. Aslında 2008'den önce finans birimi kısmen de olsa ayrıca bir çalışma yapardı ama o da sonradan kalktı.</i>	-	-
J	<i>Olmaması mümkün değil. Ciroyu arttırmak 2 ana stratejik hedefimizden biri. Bu sebeple finans birimi ayrı stratejiler, politikalar ve süreçler uygular. Bankayla kullandıkları ayrı bir program var, bazı verileri buradan takip ederek mevcut likidite de dahil paranın nasıl kullanılacağı konusunda çalışmaları var.</i>	+	+
K	<i>Bu operasyonda finans birimi var ancak Genel Merkeze bağlı olarak çalışır. Bursa Operasyonu olarak yıllık ve üç yıllık olarak hazırladığımız iş planlarında ayrı bir başlık olarak finansal bölümü o finans birimi hazırlar.</i>	+	+
L	<i>İş planımızda finans ayrıca ele alınır ve finans birimi kendi alanına giren konularla alakalı iş planına girmek üzere ayrı bir planlama yapar.</i>	+	+

Tablo 65’e göre 12 işletmeden 11’inin uzun zamandır “*finansal esnekliği sağlamak üzere finansal stratejiler*” uyguladığını, 1 işletmenin finansal stratejilere Modelden sonra başladığını, 1 işletmenin ise finansal stratejiler uygulamadığını görmekteyiz:

Tablo 66: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	10 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	1 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Finansal stratejiler uygulamayan **I işletmesinin**, finansal konuları daha çok ciro rakamları üzerinden ele aldığı için ayrıca finansal stratejilere gerek duyulmadığını düşündüğü,

Finansal stratejiler uygulamaya Modelden sonra başladığı görülen **F işletmesinde** ise Modelle başlayan bir arayış sonucu geçilen stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde finansal konuların ayrıca ele alınmaya başlandığı ve bu nedenle finansal esnekliği sağlayacak finansal stratejilere geçildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 67: Mükemmel işletmeler, kaynakların en uygun biçimde kullanılması için finansal planlama, kontrol, raporlama ve gözden geçirme süreçleri tasarlar.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Biz finansal süreçlerle ilgili SAP modüllerini kullanıyoruz. Bütün grubumuzda konsolide bütçe planlama sistemlerini şirket olarak biz yönetiyoruz. Bunlar dışında bir iç kontrol departmanımız var ve 3 aylık olarak kontrollerini gerçekleştiriyorlar. Raporlamada Fast Close, CoRep ve ConsPrep adını verdiğimiz 3 farklı sistemi 2009 yılından beri kullanıyoruz.</i>	+	+
B	<i>Bütçe aylık olarak gözden geçirilir. Bir de SAP’de bu süreçlere uygun kısımlar var, onlar kullanılır.</i>	+	+
C	<i>2004’ten beri SAP kullanıyoruz. Daha önce AS400 vardı. Finansal süreçler bu tür yazılımlar üzerinden takip ediliyor.</i>	+	+
D	<i>Bütçe var ve hep vardı. Her sene Ekim ayında Finans Kontrol bölümü bütçeyi yapar.</i>	+	+
E	<i>Bunlar bütçe mantığı içinde olan uygulamalar ve bütçe çalışmamız yıllardır var.</i>	+	+
F	<i>Bizde proje bütçeleri vardır. Proje bazlı çalıştığımız için bütçeler böyle yapılır.</i>	+	+
G	<i>Yıllardır bütçe uyguluyoruz. Finansal gözden geçirme toplantıları bölüm bazlı olarak yapılıyor.</i>	+	+
H	<i>Bütçeleme hep vardı. 2003’ten sonra daha kapsamlı, gerçek manada bir bütçeleme yapılmaya başlandı.</i>	+	+
I	<i>Bütçe uyguluyoruz. “Resital” isimli yazılımımız var. Bu yazılım üzerinden her bölüm kendi bütçesine müdahil olup sonra da takip edebiliyor. Bu uzun zamandır devam eder.</i>	+	+
J	<i>Bütçe uygulamamız hep vardı. Holding buna çok önem verir.</i>	+	+
K	<i>Bütçe uygulamamız var. Bütçe burada hazırlanır ve hem operasyon bazında hem de genel merkez tarafından kontrol ve kabul edilerek diğer operasyonların bütçeleri ile konsolide edilir.</i>	+	+
L	<i>Bütçe uygulamamız var ve çok sıkı takip ve denetim yapılıyor.</i>	+	+

Tablo 67'ye göre Modelin öncesinde de sonrasında da 12 işletmenin tamamının 'bütçeleme' olarak adlandırabileceğimiz (verilen cevaplar okunduğunda da bu ifadenin yöneticiler tarafından böyle anlaşıldığı görülmektedir) “finansal planlama, kontrol, raporlama ve gözden geçirme süreçleri” tasarladıklarını görmekteyiz:

Tablo 68: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	12 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	-

Tablo 69: Mükemmel işletmeler, ana stratejisini destekleyecek şekilde teknoloji portföyünü yönetir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Teknolojik değişim ve gelişim amaçlı kullandığımız Tex ve Pex uygulamalarımız bunun için önemli. Tamamen teknoloji yönetimi odaklı programlar bunlar.</i>	+	+
B	<i>Üretimle alakalı zaten yeterince iyi teknolojiye sahibiz ama yönetim sistemi için SAP'e geçiş bilgi teknolojileri açısından ana bir adım oldu. Ayrıca genel olarak sürekli küçük geliştirmeler uygulanıyor.</i>	+	+
C	<i>1999'da başlayan Müşteri Teknik Hizmetler (MTH) birimi en çok bunun için kuruldu.</i>	+	+
D	<i>Üretim, bakım ve kalite için teknolojiyi yakından takip etmek önemli. Sürekli yeni teknolojiler takip edilir ve iyileştirmeye iyileştirme, satın almaysa satın alma, yatırımsa yatırım yapılır. Mesela artık her makinede varlık-yokluk değerlendirmesi yapabilen sensörler vasıtasıyla hataların en aza indirilmesi sağlanır (poka-yoke).</i>	+	+
E	<i>Teknoloji portföyünü çok iyi yönetiriz ama Modelle alakası yok.</i>	+	+
F	<i>Ana strateji içinde 'teknolojiyi etkin kullanmak' diye ayrı bir başlık var. Bizi öne çıkaran bir yönümüz de budur zaten. Mesela otomasyon kaynağı diye bir kaynağımız var ve bunun Türkiye'de öncüsü biziz. Hatta eski Genel Müdürümüz Ar-Ge müdürüydü öncesinde.</i>	+	+
G	<i>Mesela şuan teknik tekstille ilgili yatırım kararı aldığımız için bu konuyla ilgili fuarlar ve çeşitli ülkeler ziyaret ediliyor. Stratejik plan kapsamında mevcut teknolojiye dönük değişim ya da yatırım kararı çıkıyor.</i>	+	+
H	<i>Mevcut teknoloji portföyünde pek değişiklik olmaz ama yatırım kararları alınırken teknolojik gelişmeler dikkate alınır ve altyapının uzun ömürlü olmasına dikkat edilir.</i>	+	+
I	<i>Teknoloji bilinçli olarak, belli bir stratejiye dayalı olarak ele alınmıyor.</i>	-	-
J	<i>Biz makinelerimizi 4 üzerinden puanlandırarak teknoloji portföyünü değerlendiriyoruz. En son 3,2 puan çıktı bu düzey. Bu sisteme Modelle başladık.</i>	-	+
K	<i>Genel Merkezden bunun için bütçe istiyoruz sadece, öncesi ve sonrasını ise biz yönetiyoruz.</i>	+	+
L	<i>Yeni teknolojiler takip edilir, alınır ve uygulanır. Burada en çok ortağımızdan faydalıyoruz. Onun haricinde fuarları iyi takip ediyoruz. Bu işi bugüne kadar 'üretim birimi' yapardı fakat bu sene 'endüstri mühendisliği' diye bir birim kurduk ve yavaş yavaş onlara geçiyor.</i>	+	+

Tablo 69’u öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde; 12 işletmeden 10 tanesinin “*ana stratejisini destekleyecek şekilde teknoloji portföyünü*” yönettiğini, 1 işletmede Modelden sonra uygulanan bir puanlama sistemi ile teknolojinin sistemli olarak yönetilmeye başlandığını, 1 işletmede ise teknolojinin belirli bir stratejiye dayalı olarak ele alınmadığını görmekteyiz:

Tablo 70: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	10 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	1 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Teknolojiyi belirli bir strateji dâhilinde ele almaya Modelden sonra başladığı görülen **F işletmesinde**, Model çalışmaları sırasında uygulaması başlayan bir puanlama yöntemi ile teknoloji yönetimini sistemleştirdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 71: Mükemmel işletmeler, yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağı oluşturur ve yönetir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bizde kıyaslama çalışmalarının temelinde zaten bu yer alıyor. Her yıl stratejik planlama sürecinde arkadaşlar hangi konuyla ilgili çalışma yapacaklarsa o konuyla ilgili bir 'öğrenme ve kıyaslama planı' adını verdiğimiz bir plan oluşturur. Bu planın içinde nereye, ne için gidecek bunları anlatır. Üniversite ve meslek eğitimi veren kurumlarla işbirliklerimiz var.</i>	+	+
B	<i>Üretim içerisinde çalışma grupları (bir nevi kalite çemberleri) var. Bunlar ayda bir toplanır ve o birimin problemlerini tartışır. Beyaz yakada da proje ekipleri var. Bazen kendi faaliyet alanları dışında da ekiplerde yer alabiliyor beyaz yakalılar. Mesela ben Turquality ekibi içinde yer aldım. Bu ekiplerde hem öğrenme hem işbirliği sağlanmış oluyor.</i>	+	+
C	<i>1997'de ilk "İyileştirme Proje Ekibi (İPE)" kuruldu ve en çok öğrenme ve işbirliği ağı kurmak için uğraştı. Başarılı da oldu.</i>	+	+
D	<i>Ana sanayi bunu sağlıyor. Müşterilerin proses denetimleri, ürün denetimleri, çeşitli hedefler koyması... Mecbur sürekli kendimizi geliştiriyoruz. Mesela WCM'i bize ana sanayi müşterimiz getirdi.</i>	+	+
E	<i>Bu konuda çok uyguladığımız bir şey yok.</i>	-	-
F	<i>Stratejik haritamızda 'öğrenme ve gelişim' boyutu var. Bu boyutta yenilikçilik, değişim, bilgi birikimini yönetmek gibi konulara vurgular var. Mesela Anadolu Üniversitesi ile TUBİTAK destekli bir işbirliğimiz (projemiz) var. Bu proje kapsamında planlama, çizelge konularında bir modül geliştiriyoruz.</i>	-	+
G	<i>Yalın anlayışın tamamını anlatan bir önerme. İş Mükemmelliği Dönüşüm Projesi tamamen bunu sağlamak için başladı.</i>	+	+
H	<i>Sürekli öğrenme ve iyileştirme önemli bir kültürümüzdür. Üniversite işbirliğimiz vardır. SanTez ve TUBİTAK projelerimiz vardır. Rakiplerin analizi ve fuarlar öğrenme kaynakları olarak etkin kullanılır.</i>	+	+
I	<i>Önceden takım çalışmaları denendi, uygulandı hatta 2008'den önce bir takım çalışması vardı. 2008'den sonra birçok metot denendi ama hiçbirisi devam ettirilmedi. Şuan da herhangi bir takım uygulamamız yok.</i>	-	-
J	<i>Fuarlar, lisansör firma ziyaretlerimiz, kıyaslama yaptığımız firmalar var. Daha önce üyesi olduğumuz firmalar arası kıyas sistemi olan CLEPA sistemi bunu sağlıyordu. 2013'ten beri Holding bünyesinde 22 fabrikanın verilerinin kıyaslanabildiği Global Quality System içinde bunu yapıyoruz. Buralardan Çin, Kore vs. fabrikalardan uygulamalar da aktarıyoruz.</i>	+	+
K	<i>Mucit yarışmaları yapılır. Öneri sistemimiz vardır. Operasyonel Mükemmellik uygulamaları (5S, Kaizen, 6 Sigma vs.). Çeşitli eğitimler verilir/aldırılır. Bunlar hep iyileştirme fırsatlarından daha etkin yararlanmak için yapılan şeyler. Bunlar işbirliği de dahil birçok unsuru içerir. Bunların çoğu Model'den önce de olan ve devam eden uygulamalardır.</i>	+	+
L	<i>Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD)'ne ve Uludağ İhracatçıları Birliği (UIB)'ne üyeyiz. Hem buralardan hem de dergi, fuar gibi genel mecralardan yenilikleri takip ediyor ve buralardan kendimize bazı politikalar belirliyoruz.</i>	+	+

Tablo 71’de öncesi-sonrası değerlendirmesi incelendiğinde 12 işletmenin 9’unda “yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağları” oluşturulduğu, 1 işletmede ‘öğrenme ve işbirliği’ çalışmalarına Modelden sonra başladığını, 2 işletmede ise bu tür çalışmaların olmadığını görmekteyiz:

Tablo 72: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	9 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	2 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Öğrenme ve işbirliği ağları oluşturma konusunda çalışması olmayan

I işletmesinde önermeye konu olan işbirliğine dönük birçok deneme yapıldığı ancak bir türlü başarılı bir uygulama yakalanamadığı,

E işletmesinde ise bu tür çabaların hiç olmadığı,

Öğrenme ve işbirliği ağları konusunda çalışmaları Modelden sonra başladığı görülen

F işletmesinde, bu çalışmalara, Modelle girişilen bir arayış sonucu başlatılan stratejik yönetim anlayışı kapsamında başladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 73: Mükemmel işletmeler, portföyünü mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının değişen ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Ürünümüz buna müsait olmadığı için bunu direk yapamıyoruz ama çapraz satış yoluyla grup sinerjisine katkı sağlamaya çalışıyoruz.	-	-
B	Yeni ürün geliştirme iyi devam eden bir süreçtir. Her yıl yeni ürünler çıkar. Biz sektörümüzde öncüyüz. Amerika'da bizim ürün sistemi farklı, Orada kurduğumuz satış-dağıtım merkezinin tespitleri doğrultusunda oraya uygun ürünler hemen üretilmeye başlandı.	+	+
C	Holding bünyesinde bulunan X Çelik bunu yapıyor. Biz C olarak zaten 3 tip (sıcak daldırma galvanizli çelik, soğuk haddelenmiş çelik ve asitlenmiş&yağlanmış sıcak haddelenmiş çelik) ürün üretiyoruz.	+	+
D	Proje ayağıyla bu ihtiyaçlar belirlenir. Mesela ana müşterimiz tamponun yan kulakları boyanabilir mi diye sorar. Bizim proje ekibi dener ve 'olur'u varsa anlaşma yapılır.	+	+
E	Evet. Zaten istekler genelde müşterilerden gelir ve karşılanır. Karşılacak alt yapımız da var.	+	+
F	Mesela yeni 'hassas işleme ürünü fabrikamız'ı en önemli müşterimizin önerisi ile kurduk. Bu iş boru işinden tamamen farklı bir iş. Şimdi de mesela havacılıkla ilgili bir yatırım istiyor ve araştırıyoruz. Bu konuda çok ciddi yatırımlar yapabiliyoruz.	+	+
G	Evet. Mesela kontrat fuarları dediğimiz fuarlar var ve buralarda farklı talepler olabiliyor. Bu taleplere dönük farklı ürünler üretiliyor. Mesela 3 yıl önceki bir kontrat fuarında gelen talep üzerine, gerekli değerlendirmeler de yapılarak, duvar kaplamalarında kullanılacak bir ürün üzerinde çalışılmış ve teknolojik yatırım yapılarak bu ürün portföyümüze katılmıştır.	+	+
H	Ürünü beraber tasarladığımız durumlarda bu zaten var ama genel olarak zaten tasarımı yapılmış olan aracın bize görselleri verilir ve biz de onlara göre üretim yaparız.	+	+
I	Bizim sektörde bu çok zor. Tabi ki Avrupa'daki gelişmeleri, sektördeki gelişmeleri takip ediyoruz. Yani biz ihtiyaçları, gelişmeleri daha çok fuarlardan takip ediyoruz. Sonuçta bunları da müşterilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek için yapıyoruz.	+	+
J	Aslında bizim için müşteri belli, pazar belli. Ama bizim ürün için şuan özel bir durum var. Malum, elektrikli otomobil üretimi artıyor ve bu durum bizim ürüne olan ihtiyacın kalkması demek. Biz de ne yapabiliriz diye düşünüyoruz: biz çok iyi kaynak yapıyoruz, metal işlemeyi iyi yapıyoruz, pres işçiliğini biliyoruz dolayısıyla detay sac parçalarına dönebiliriz.	+	+
K	Portföyde yapılacak değişikliğin kararını piyasadan gelen talepler doğrultusunda genel merkez verir ancak uygulamasını biz yaparız. Hatta önerilerimiz de dikkate alınır.	+	+
L	Fuarlara satış bölümü katılır ve burada belirlenen potansiyel müşteri ve ürünler ilerleyen zamanlarda portföyümüze mutlaka dâhil edilmeye çalışılır. Bunlara göre yeni ürünler geliştirilir ve böylece potansiyel müşterilerle iletişime geçilir.	+	+

Tablo 73'ü öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde; 12 işletmeden 11'inin "*portföyünü mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının değişen ihtiyaçlarına uygun olarak*" geliştirdiklerini sadece 1 işletmenin bunu yapmadığını görmekteyiz:

Tablo 74: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	1 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Portföyünü müşterilerinin değişen ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirmeyen **A işletmesinin**, faaliyet gösterdiği sektörün daha doğrusu ürettiği ürünün buna müsaade etmemesi nedeniyle bunu yapamadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 75: Mükemmel işletmeler, mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürür.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Biz beklentileri karşılama demiyoruz, dengeleme diyoruz. Bu çok önemli çünkü her zaman müşteri talebini karşılamak sizin için doğru olmayabilir. Mesela kredi kartı ile ödeme istiyor müşteri ama bu bizim kârımızın üzerinde bir komisyon demek. Biz de buna karşılık örneğin gidip PTT ile bir anlaşma yapıyoruz ve ödeme noktasını 100'den 101'e çıkarıyoruz. Yani şirket menfaati ile müşteri menfaatini dengeliyoruz. EFQM de zaten "meeting" demez "balancing" der.</i>	+	+
B	<i>Müşterilerin birçok talep ve önerileri değerlendirilir ve mümkünse ürüne dönüştürülür.</i>	+	+
C	<i>Bunu da kardeş firmamız olan X Çelik yapıyor. Nihai müşteri ile Holding bünyesinde onlar temas halinde. Dediğim gibi, X Çelik bir strateji sonucu ayrı idi fakat bu sene birleştirildik.</i>	+	+
D	<i>Ana sanayinin taleplerine çok müdahil olamıyoruz. Bazen içerik veya üretim şekli gibi konularda yönlendirme yapıp, fikir veriyoruz.</i>	+	+
E	<i>Müşterinin ihtiyacına göre birebir aynısını da yapabiliyoruz, önerdiğini de geliştirebiliyoruz, tamamen biz de öneride bulunabiliyoruz.</i>	+	+
F	<i>Mesela bir müşteri hammaddeyi kendi gönderiyordu, biz üretiriz dedik ve ürettik. Bunun haricinde iş güvenliği bizim uluslararası olmamızda çok önemli ve bu konuda çok iyiyiz.</i>	+	+
G	<i>Neyi nasıl vereceğimize dönük taahhütte bulunup bunu gerçekleştirerek verdiğimiz hizmeti sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürüyoruz. Mesela müşteriye dönük termin sözü verilir. Modanın hızlı aktığı, sezon bazlı bir sektör olarak bu bizim sektörde önemlidir.</i>	+	+
H	<i>Aslında müşterilerimiz işbirlikçilerimizdir. Müşteri talepleri bizi sürekli güncel tutar. Bir diğer önemli işbirliğimiz ise anlaşmalı olduğumuz bir Japon lisans firmasıdır. Onlarla da birçok ürün geliştiririz.</i>	+	+
I	<i>Kimsede olmayan, kendimizin geliştirdiği bir çizim programımız var ve bu program sayesinde mimarımız en uygun teklifi çok hızlı bir şekilde hazırlayabiliyor.</i>	+	+
J	<i>Müşterilerimizin kimine direk egzoz, kimine sac parça, kimine torpido borusu satıyoruz. Yani kaynaklı üretim, boru veya sac şekillendirme ile ilgili her işi yapıyoruz.</i>	+	+
K	<i>Mesela bir bayinin önerisi ile şişelerin kapağını ve kapağın takıldığı dişli kısmı kısalttık. Bunu Türkiye'de ilk yapan biz olduk. Bu ciddi bir tasarruf sağladı. Yine bir bayi talebi ile paketlemede yeni yatırım yaptık. Sonra başka bir müşterinin talebi ile bir şişenin taban kısmını genişlettik. Gereksinimleri tespit ediyor, önemsiyor ve gerekeni yapıyoruz. Bu bizim için her zaman önemli olmuştur.</i>	+	+
L	<i>Müşterileri memnun etmek için daha çok maliyetleri düşürüyoruz. Sonuçta rekabetin yoğun olduğu bir sektöre ürün üretiyoruz ve müşteri için sağlayabileceğimiz en sürdürülebilir değer kaliteden ödün vermeden yapacağımız maliyet düşüşleri oluyor.</i>	+	+

Tablo 75’e göre Modelin öncesinde de sonrasında da 12 işletmenin tamamının “müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine” dönüştürebildikleri görülmektedir:

Tablo 76: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	12 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	-

Tablo 77: Mükemmel işletmeler, iş modelini ve değer önermesini; “ürün ve hizmetin ayırt edici özelliklerini”, pazar konumlandırması, hedef müşteri grupları ve dağıtım kanallarını tanımlayarak yaşama geçirir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Pazar konumumuz belli, dağıtım kanalımız belli. Bu ifadede geçen her şey bize uygun değil. Bizim ürünümüz değişken olmadığı için biz bunu ancak hizmetlerde konumlandırabiliyoruz. Ama şöyle bir özelliğimiz var burada, biz bütün hizmet noktalarımızı aynı zamanda grubumuzun diğer süreçlerine (elektrik, telekom) hizmet verebilecek şekilde konumlandırıyoruz. Bir de müşteri gruplarımız tanımlı ve hepsine ayrı hizmet veriyoruz.</i>	+	+
B	<i>Zaten, sektörümüzde, Türkiye’de en iyi, Dünya’da üçüncüyüz ve daha çok B2B çalışıyoruz. Dolayısıyla konumumuz da müşterilerimiz de belli. Bununla birlikte Amerika ve Almanya’da B2C olarak internetten tır şoförlerine ve tamircilere satışlarımız var ama bunlar için özellikli bir çalışmamız yok.</i>	+	+
C	<i>Biz zaten sektörümüzde en büyüğüz. Ürünler belli, kapasitemiz belli, müşteriler ve yoğunlaştıkları iller belli. Başından beri böyle devam ediyoruz.</i>	+	+
D	<i>B2B ve yan sanayi olduğumuz için dağıtım kanalımız yok. İhracatımız da yok. 90’larda tek idik. Zamanla, müşterilerin de bir stratejisi sonucu, rakibimiz oldu. Şuan sektörümüzde, Türkiye’de, 2 firmadan biriyiz. Ayırt ediciliğimiz, satış sonrası şikâyetlerin muhatabı olmamızdır.</i>	+	+
E	<i>Dağıtım kanalı yok çünkü müşteri gelir kendi alır ürünü. Hedef müşteriler araştırılır ve ona göre ilişki kurulur. Değer önermesi sunarken teknik tekstilde AR-GE merkeziz zaten, tasarımıda ise oldukça geniş bir kadromuz var. İSO 500’de hep varız ve giderek yükseliyoruz.</i>	+	+
F	<i>Hedef müşteri gruplarımızı biliriz. Onların ihtiyaçlarını biliriz. Ama dağıtım kanalımız yok. Konum olarak Türkiye’de bu ebatla tekiz. Bizimle aynı teklife giren firma olmaz pek. Bunu bize sağlayan ayırt edici özelliklerimizdir (teknik yeteneğimiz, uluslararası olmamız, genç ve dinamik ekip, sürekli gelişim, iş güvenliğindeki başarımız).</i>	+	+
G	<i>Bunlar önemle ele aldığımız konulardır. Mesela yeni girdiğimiz alan olan ‘teknik tekstil’ alanında gereken sertifikalara başvuru yaptık. Hedef müşteri grupları tanımlandı. Sektörle ilgili genel analizler yapıldı. Dağıtım kanalları belirlendi. Satış ekibi sahada müşteri için çalışıyor. Diğer grupla ilgili de online satış imkanı oluşturuldu.</i>	+	+
H	<i>Bu alanda Türkiye’deki iki firmadan biriyiz zaten. Rakibimizle yakınız. Ürün-ürün konumumuz değişir. Özellikle son satın almalarından sonra bazı ürünlerde çok iyiyiz. Mercedes stop lambasının %60’ı bizde, Toyota Türkiye üretiminin %100’ü bizde. Sonuç olarak işimiz B2B ve dolayısıyla konumumuz, ürünlerimiz ve müşterilerimiz zaten kısıtlı ve belirli. Yani ekstra bir çalışma sağlanmadan bu önerme hayat bulur.</i>	+	+
I	<i>Pazarda lideriz. Bunu rahatlıkla söyleyebilirim. Hedef müşteri gruplar açısından herkesin saftı belli. Kimse kimsenin alanına girmez, giremez. Bir kısmı devlete iş yapar, kimi basit fast food işi yapar, kimi sadece ihaleli işlere girer... hepsi endüstriyel mutfak ama farklı farklı alanlar. Dağıtım kanalı olarak bayilik sistemi ve büyük projeler için merkezden satış olur.</i>	+	+

Tablo 77 (devam): Mükemmel işletmeler, iş modelini ve değer önermesini; “ürün ve hizmetin ayırt edici özelliklerini”, pazar konumlandırması, hedef müşteri grupları ve dağıtım kanallarını tanımlayarak yaşama geçirir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
J	Müşterilerimiz ana sanayi zaten. Tek tek belli. Yedek parça kanalı vardı ama lağvettik. Orijinal ürün üretimden kalktıktan sonra 10 yıl muhafaza etme zorunluluğumuz var. Pazarda lideriz. Amerika menşeli bir rakibimiz var. Oldukça büyük ama Türkiye pazarında çok zayıf. Türkiye’deki en büyük iki üreticiye ürün vermiyor mesela.	+	+
K	Hem marka olarak pazarda hem de operasyon olarak bağlı olduğumuz grup içinde (9 ülke 25 fabrika içinde) lideriz. Hedef müşteri gruplarına direk buradan sevkiyat yapılır fakat Satış ve Dağıtım A.Ş. ayrı bir firma olarak genel merkezin bünyesinde bulunuyor.	+	+
L	İç pazarda zaten tartışmasız lideriz. Ürün olarak en iyisini üretiyoruz ve bunu kendi kaynaklarımızla ve her an erişilebilir olarak yapıyoruz. Maliyet ve kalite paritesini çok iyi sağlıyoruz.	+	+

Tablo 77’yi öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde Modelin öncesinde de sonrasında da 12 işletmenin tamamının “ürün ve hizmetlerinin ayırt edici özelliklerini, pazar konumlarını, hedef müşteri gruplarını ve dağıtım kanallarını” tanımladıkları ve faaliyetlerini bunları bilerek yürüttüklerini görmekteyiz:

Tablo 78: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	12 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	-

Tablo 79: Mükemmel işletmeler, ürün ve hizmetlerini hedef müşterilerine ve kullanıcı gruplarına tanıtmak amacıyla pazarlama stratejileri oluşturur.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Bizde pazarlama stratejileri daha çok devlet stratejileri ile beraber belirlenir. Bu kapsamda biz her yıl valilik ve belediye ile birlikte bir doğalgaz dönüşüm kampanyası yönetiyoruz. Ayrıca pazarlama departmanımız var ve bu departman stratejik planda yer alan 'gaz kullanımını yaygınlaştırmak' ve 'satışları artırmak' amaçlarına dönük stratejiler geliştirirler.	+	+
B	Bunu önemseriz. Pazarlama stratejileri her bölge ve ülke için farklı farklı belirlenir. Hatta 5 yıllık stratejik planın en önemli kısmı pazarlama stratejileridir. .	+	+
C	Aslında en iyi pazarlama stratejimiz mevcut durumumuzu (algı ve kapasitede lider olarak) korumak. Onun haricinde elbette pazarlamanın stratejileri vardır ancak B2B olduğu için çok netameli olduğunu söyleyemem.	+	+
D	Direk sipariş bazlı üretim yaptığımız için ayrıca bir tanıtım faaliyeti yürütülmez. Satışta ana strateji fiyat dolayısıyla verimlilik. Bir de PPM (milyonda bir hata) uygulaması ile müşteri memnuniyetine dönük çalışmalar var.	-	-
E	Oluşturulmuş pazarlama stratejilerimiz var. Son birkaç yıldır yazılı hale geldi. Bunun dışında sistematik olarak fuarlara katılımı hedef müşterilerle buluşuyoruz.	+	+
F	Bizde pazarlama stratejileri biraz az çalışır. Çünkü müşteriler de ürünler de az çok bellidir.	-	-
G	Önceden de kısmen satış-pazarlama stratejileri belirlenirdi. Şuan stratejik plan içinde daha sistematik olarak pazarlama stratejileri bellidir. Mevcut durum ve hedefler tanımlıdır. Mesela mevcut bir satış kanalı iptal edilerek yeni bir satış kanalı çalışması yaptık.	+	+
H	Pazarlama faaliyetimiz birebir yürütülür. Yeteneklerimizi (yaptığımız ve yapabileceğimiz uygulamaları ve kalitemizi) tanıtmak için müşteriye dönük tanıtımlarımız olur.	+	+
I	Bölgesel olarak ilgili firmaların aşçılarına eğitim ve tanıtım faaliyetleri yapılır. Genelde satın alma kararlarında aşçılar etkili olur, bu yüzden biz de onlara oynarız. Bir de fuarlara katılarak kendimizi ve ürünlerimizi tanıtırız. Mesela Akademi İ yeni bir ürünümüz çıkınca bu ürünün kullanımı ile ilgili aşçılara eğitim düzenler.	+	+
J	Bizde pazarlama birimi ve faaliyeti yok. Direkt siparişle ve proje bazlı çalışıyoruz.	-	-
K	Bursa Operasyonu olarak bizim oluşturduğumuz pazarlama stratejileri yok fakat Genel Merkez tarafından oluşturulan ve uygulanan stratejiler var.	+	+
L	Yan sanayide hedef pazarımız daha çok Avrupa. Distribütörlerle çalışıyoruz. Satış ekibimiz sürekli sahada. Ortadoğu gibi pazarlarda sürekli yeni müşteriler arıyorlar. Satış biriminin planlaması iş planının omurgasını oluşturuyor ve çok önemli.	+	+

Tablo 79’u öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde; 12 işletmenin 9’unda “*ürün ve hizmetlerini hedef müşterilerine ve kullanıcı gruplarına tanıtmak amacıyla pazarlama stratejileri*” oluşturulduğunu, 3 işletmede ise ayrıca oluşturulan pazarlama stratejilerinin olmadığını görmekteyiz:

Tablo 80: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	9 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	3 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Pazarlama stratejileri olmayan **D, F ve J işletmelerinde** üretim ve satışın sipariş üzerine olmasından kaynaklanan faaliyet biçimi dolayısıyla ayrıca pazarlama stratejileri oluşturulmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 81: Mükemmel işletmeler, stratejileri ile uyumlu olarak müşterilerini gruplandırır ve ilişkilerin etkili yönetimini sağlamak için uygun politikalar ve süreçler tanımlar.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	2006'dan beri Müşteri Hizmet Yönetimi adını verdiğimiz bir sürecimiz var. Altında toplam 56 tane tanımlı alt süreç var. Dolayısıyla gayet detaylı bir şekilde tanımlanmış bir süreç bu. Aynı zamanda stratejik haritamızda da "operasyonel mükemmellik" perspektifi var ve bunun altında 'marka konumunu yönetmek', 'sürekli ve güvenli gaz arzını sağlamak' gibi amaçlarımız tanımlı.	+	+
B	Müşteriler gruplandırılır ve müşteri temsilcileri bu gruplandırma üzerine belirlenir. Gruplandırma daha çok bölgesel olur. Satı-Pazarlama Direktörlüğü var. O birim politika ve süreçlerini, yönetimle dirsek temasında olarak, genel stratejilere göre kendi belirler.	+	+
C	Ürün verdiğimiz sektörler ve oyuncular belirli ve oldukça büyük. Biz de sektörün en büyüğüüz. Dolayısıyla bu ifadede geçen durum otomatik olarak işleyen bir süreç oluyor zaten.	+	+
D	Yedi otomotiv müşterimiz var ve her biri için ayrı bir müşteri temsilcisi var. Proje aşamasındayken de bu böyle, seri üretime geçilince kalite ayağında da her firma için ayrı bir temsilci var.	+	+
E	Her müşterinin ayrı temsilcisi var. Ama SAP'de CRM modülüne henüz geçemedik yani bu ayrımı yazılıma geçiremedik.	+	+
F	Bizim iki sektörümüz var: process piping (sıvı gaz projeleri) ve power piping (enerji projeleri). Müşterilerimizi de bu şekilde sınıflandırıyoruz. Bunları iki ayrı genel müdür yardımcısı takip eder. Ayrıca 7-8 yıldır CRM (müşteri ilişkileri yönetimi) uygulaması var ancak etkin değil, yeniden yapılandırıyoruz. Müşterilerle etkin ilişkileri proje koordinasyon birimi yürütür.	+	+
G	Yeni olarak CRM (müşteri ilişkileri yönetimi) uygulaması başlıyor. Pazarlama Müdürü ve Bilgi İşlem Müdürü üzerinde çalışarak sistemli ve kapsamlı bir modül ortaya çıkardılar. Öncesinde klasik saha çalışmaları vardı.	+	+
H	2007'de EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında ilk başvurumuzu yaparken etkinliğimizi artıracığını düşündüğümüz bir fikir oluştu ve 'yalın üretim'le 'mükemmellik anlayışı'nı birleştirdik. Bunu "Yalın Mükemmellik" olarak da tescil ettirdik. Yani üretimdeki gücümüzü daha iyi yönetmeyi ve yansıtmayı sağlamış olduk.	+	+
I	Genel olarak çamaşır grubu ayrı, mutfak ayrı, fırın ayrı... Pazarlama ekibi de bu bölümlendirmeye dönük yapılandırılmıştır. Daha doğrusu I Satış A.Ş. buna dönük yapılandırılarak kurulmuştur.	+	+
J	Müşterilerimizi ana sanayi ve lisansör firma olarak ayırıyoruz. Yetkinliğimizi artırmak için lisansör firmalarla çalışmaya daha çok önem veriyoruz. Ana sanayide de ciro bazlı olarak ayırıyoruz. İlişkilerin etkili yönetimini sağlamak üzere ise 2003 yılında kurulan satış departmanı çalışmaktadır.	+	+
K	Genel Merkeze bağlı ayrı olarak bulunan Satış ve Dağıtım A.Ş. firmasına bağlı satış elemanları bu süreçleri bizim adıma yürütür.	+	+
L	Müşterilerimizi, ana sanayi (yurtiçi-yurtdışı) ve yan sanayi (yurtiçi-yurtdışı) şeklinde sınıflandırıyoruz. Her iki taraf için de stratejiler üretiyoruz. Sonuçta her iki tarafta da satışlarımızı artırmaya çalışıyoruz.	+	+

Tablo 81’e göre Modelin öncesinde de sonrasında da 12 işletmenin tamamının stratejileri ile uyumlu olarak “müşterilerini gruplandıklarını ve ilişkilerini etkili yönettiklerini” görmekteyiz:

Tablo 82: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	12 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	-

6.3.3. Strateji Uygulama Aşamasında Yer Alan Önergeler

Bu aşamada yer alan 17 önerme için 12 işletmede yetkililer tarafından yapılan değerlendirmeler aşağıda verilmiştir; ayrıca her bir önerme için öncesi-sonrası değerlendirmesine göre “zaten vardı”, “modelden sonra başladı” ve “hiç yoktu” şeklinde bir tablo oluşturulmuştur.

Tablo 83: Mükemmel işletmelerin yönetimleri, işletme çapında paylaşılan bir liderlik kültürü oluşturur ve destekler.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Biz Modele başladığımızda proje liderleri, süreç liderleri vs. belirledik. 2010 yılına geldiğimizde Model değişti ve inovasyonun performansa yansımaya dönük vurgu arttı. Teknolojik yenilik, inovatif pazar odaklılık daha ön plana çıktı. Biz de bunu dikkate alarak “liderlik pusulası” adını verdiğimiz bir model oluşturduk ve dört farklı liderlik türü belirledik; operasyonel liderlik, inovatif liderlik, stratejik liderlik ve yönetsel liderlik. Bu tanımladığımız liderlikleri de kendi yetkinlik haritalarımızla eşleştirdik.</i>	-	+
B	<i>Şirkette lider patronudur. Liderliği çok güçlüdür ve tüm yöneticilere ilham verir. Aktaş'ta her yöneticinin, patronun bir öğretisi olarak benimsediği 3A'sı vardır: Anla-Anlat-Anlaş. Ayrıca şu anki genel müdürümüz daha önce KalDer'de başkanlık yapmış biri ve bizlere o dönemden beri eğitimler aldırır.</i>	+	+
C	<i>Bağlı olduğumuz holdingin Sabancı Üniversitesi ile kurduğu C Akademi var. Eğitim ve gelişim süreçlerini geliştirmek amacıyla yapılan bir Yalın 6 Sigma Siyah Kuşak projesinin sonucu ortaya çıkan C Akademi'nin temelleri 2006 yılında atıldı ve bağlı olduğumuz grubun tüm eğitim ve gelişim faaliyetleri bir akademi altında toplandı.</i> <i>İşe ilk olarak bir konsey kurulmasıyla başladı. Grubun stratejik hedeflerine yönelik bir çalışma yapabilmek için grup şirketlerinin üst düzey yöneticileri konseye üye seçildi. Akademi'de, Liderlik, Satış ve Yalın 6 Sigma Fakülteleri bulunmakta. Liderlik ve satış konularında Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi (EDU) ile işbirliği yapılmaktadır.</i> <i>Toplamda 6 yıl süren ve bugüne kadar 252 kişinin katıldığı liderlik fakültesinin programları bir MBA niteliği taşıyor. Program kapsamında outdoor aktiviteler, şirket üst yönetim ekibi ile sohbet toplantıları gibi uygulamalar bulunuyor.</i>	+	+
D	<i>Bizde zaten üretim müdürleri, ekip şefleri ve vardiya amirleri vardı. WCM ile birlikte 'ekip öğretmen liderler' girdi devreye. Yalın değişimle de takım adaları oluşturuldu ve buradan da takım liderleri çıkmış oldu. Takım liderlerine kadar performansları düşürerek hedefler verdik ve öyle takip etmeye başladık.</i>	+	+
E	<i>Belirgin, net bir liderlik kültürümüz yok. Yani biz şunları lider olarak belirledik gibi bir çalışmamız olmadı hiç. Biz patron şirketiyiz, liderler patronlar.</i>	-	-
F	<i>Modelin bu konuda oluşturduğu farkındalık ile süreçler konusuna eğilince takımlar kuruldu ve takım liderliği oluşmuş oldu. Model ile bu konuda eğitim ve danışmanlık da aldık. Hatta stratejik haritamızda “takım çalışması ve liderliği teşvik etmek” başlığı açtık.</i>	-	+
G	<i>Modelle fark ettiğimiz en önemli şey 'lider eksikliği' oldu. Bir ya da birkaç tane lider vardı onlar haricinde lider yoktu. Tüm ekibin kendisinin lider olmasının önemsendiği bir sistem eksikliğini fark ettik. Modelde eksi puan alınca Modelden sonra bunu değiştirmeye başladık ama Yalın araçlarla herkesin kendi sürecinin lideri olabileceği yetkinlikler kazandırılmaya çalışılıyor.</i>	-	+
H	<i>Model ile birlikte her kademedeki liderlik kültürü oluşturuldu, öncesinde üst yönetim ve bölüm yöneticileri ile kısıtlı bir uygulama mevcuttu.</i>	-	+

Tablo 83 (devam): Mükemmel işletmelerin yönetimleri, işletme çapında paylaşılan bir liderlik kültürü oluşturur ve destekler.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
I	<i>Modelle alakası yok ama aynı tarihte (2008) tamamen bir revizyon oldu ve patron odaklı bir yönetim anlayışına geçildi. Ondan önce yöneticiler daha yetkiliydi. Sonrasında da yetkililer ama patron daha merkeze oturdu.</i>	+	+
J	<i>WCM'de SA (İş Güvenliği), AM (Otonom Bakım), QC (Kalite Kontrol) gibi pillar takımları var. Her takımın lideri var. Bunların kick-off (açılış) toplantılarına üst yönetim katılır. Yine düzenli toplantıları, hedefleri var ve üst yönetim tarafından takibi yapılır. pillar takımları ilk başladığında müdürler liderdi ve takım kültürünün oturmasına çok katkı sağladı. Öncesinde iyileştirme grupları vardı ama pillar takımları gibi düzenli değildiler.</i>	+	+
K	<i>Uzun zamandır K Akademi kapsamında uyguladığımız bir 'Liderlik Atölyesi' var. Burada lider pozisyonundaki arkadaşlara eğitim veriliyor. Bazı arkadaşların aldığı mentör-menti eğitimleri var. Mentör olmak isteyenlere mentörlük eğitimi veriliyor ve bu arkadaşlar menti olmak isteyenlerle eşleştiriliyor. Mentör olanlar menti olanların kişisel gelişim hedeflerini belirlemelerine yardımcı oluyor. Yeni alınan mühendisler mutlaka takım çalışması gibi konularda eğitime gönderilir. Formen ve teknisyenler için danışmanlık firmalarından ekip yönetmek ve iletişim gibi konularda eğitim almalarını sağlıyoruz. Elektronik ortamda "i-lid" uygulaması var. Bu uygulama Genel Merkez İK tarafından geliştirildi ve uygulanıyor. Online liderlik eğitimleri ve uygulamaları yaptırılıyor.</i>	+	+
L	<i>Liderliğe bakış açımız Modelle biraz daha farklılaştı, bunu net söyleyebilirim. Öncesinde sadece bölüm liderleri algılanıyordu ama artık proje liderleri, takım liderleri, grup liderleri de algılanmaya başladı. Lider tanımı biraz daha değişti Modelle.</i>	+	+

Tablo 83'ü öncesi-sonrası değerlendirmesini esas alarak okuduğumuzda, 12 işletmenin 7'sinde “*işletme çapında paylaşılan bir liderlik kültürü*” oluşturulduğunu, 4 işletmede liderlik kültürünün Modelden sonra başladığını, 1 işletmede ise hiçbir zaman oluşturulamadığını görmekteyiz:

Tablo 84: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	7 tane
Modelden sonra başladı	4 tane
Hiç olmadı	1 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

İşletme çapında paylaşılan bir liderlik kültürü oluşturamamış olan **E işletmesinin** patron odaklı bir yönetim anlayışına sahip olduğunu,

Liderlik kültürü Modelden sonra oluşmuş olan **A, F, G ve H işletmeleri** ele alındığında ise; bu işletmelerde Modelden önce üst yönetimle sınırlı olan liderlik anlayışının alt birimlere (takımlara ve süreçlere) kadar indiği,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde liderlik kültürüne sahip olan **L işletmesinde** ise Modelden önce var olan liderlerin Modelden sonra daha güçlü bir şekilde algılanmaya başladıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 85: Mükemmel işletmelerin yönetimleri, kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirir ve iyileştirir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Liderlik etkinliğini gözden geçirmek için üç tane aracımız var. Birincisi 'koçluk' adı altında yaptırdığımız 'liderlik değerlendirme araştırması'. İkincisi her lider için hedeflerin yer aldığı 'yetkinlik bazlı performans değerlendirme sözleşmeleri'. Üçüncüsü liderlik pusulası kapsamındaki değerlendirme. Dördüncüsü de 'çalışan memnuniyet anketleri'.	+	+
B	Ödül sürecinde 2 sene 'liderlik değerlendirme anketi' yapıldı. Onun haricinde 360 derece performans değerlendirme zaten 2002'den beri var. Bir de yöneticilerde üst yönetimden gelen bir yaklaşım vardır; yöneticiler kendi yapabileceklerini astlarından beklerler.	+	+
C	Bu şirkette liderler çok rahat eleştirilir. 360 derece değerlendirmeye tabi tutuluyoruz. Geri bildirimler gerçekten değerlendirilir ve önemsenir. Hatta bu sene tüm yöneticiler geri bildirim eğitimi aldılar. Bu manada liderlik kültürü şirketimizde modelden bağımsız olarak var olan bir kültürdür.	+	+
D	Özellikli bir uygulama yok. 360 derece performans değerlendirme de yok. Sadece üstler astları değerlendiriyor.	-	-
E	Modelle başlattığımız çalışan memnuniyeti anketlerinde yöneticiler değerlendiriliyor ve sonuçlar çalışanlarla paylaşılıyor.	-	+
F	Yılda bir kere faaliyet raporları dikkate alınarak performans değerlendirme yapılıyor. Hem çalışan lidere hem de lider çalışana dönüş veriyor. Ancak bu dönüşler kanaatten çok somut kriterlerle yapılıyor. Bu uygulamalar Modelden sonra başladı çünkü Modelle birlikte Grup bünyesinde bizim şirkete müstakil İK Müdürü tahsis edildi.	-	+
G	Bunu tam olarak yapıyoruz diyemeyiz. Şuan yeni yeni başlıyor. Performans değerlendirme sistemlerini (360 derece dâhil) 2 yıl önce 'iş mükemmellik dönüşüm süreci'ne girince kaldırdık. Çünkü bu çalışmayla kavramlar, yetkinlikler değişmeye başladı. Şuan tam dönüşüm aşamasındayız ve bir yazılım dâhilinde revize olmuş bir şekilde tekrar başlayacak. Bu kapsamda aylık ve 3 aylık olarak takım liderleri değerlendirilecek.	+	+
H	Modelden sonra kullanmaya başladığımız performans değerlendirme formunda 'yönetimsel yetkinlikler' diye bir bölüm var. Bu bölüm kısmen bunu sağlıyor.	-	+
I	Eleştiri her zaman vardı. Yönetici odaklı çalışırken de böyleydi şuan tek adam gibi görünse de şuan da var. Patron eleştiriye sevir. Bu zaten yönetim anlayışı ile alakalı.	+	+
J	WCM kapsamında beceri matrisleri var ve bu matrislerde kişinin ihtiyaç duyduğu liderlik özellikleri tanımlı ve bunlar değerlendirmeye tabi tutuluyor. Bu değerlendirmeyi üstü, kendisi ve bir üçüncü kişi ayrı ayrı yapıyor. Ayrıca 2004'ten beri 360 derece performans değerlendirme sistemini de kullanıyoruz. Fabrika müdürü dahil (müdürler, müdürler tarafından) değerlendiriliyor.	+	+
K	Yaklaşık 10 yıldır 360 derece değerlendirme ve merkezi performans değerlendirme uygulanıyor. Yine elektronik ortamda i-lid uygulaması üzerinden de alınan eğitimler ve yapılan workshoplar sonunda liderlerin liderlik özellikleri değerlendiriliyor. Ayrıca her periyotta verilen ödevler üzerinden de eğitmenler liderleri değerlendiriyorlar.	+	+

Tablo 85 (devam): Mükemmel işletmelerin yönetimleri, kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirir ve iyileştirir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
L	<i>Modelden sonra daha etkin olmaya başladı. Mesela açık kapı politikası uyguluyoruz. Bir de liderin liderlik ettiği ekip ya da projenin başarısı üzerinden kendisini değerlendirmesini sağlıyoruz.</i>	+	+

Tablo 85'i öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde; 12 işletmeden 8'inin yönetiminin "kendi liderlik davranışlarının etkililiğini" gözden geçirdikleri, 3 işletmede yönetimlerin bunu Modelden sonra yapmaya başladıkları, 1 işletmede ise yönetimin bu tür bir kendini değerlendirmeyi gerçekleştirmediği görülmektedir:

Tablo 86: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)

Zaten vardı	8 tane
Modelden sonra başladı	3 tane
Hiç olmadı	1 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Liderlik davranışlarının etkililiğinin gözden geçirilmesini sağlamayan **D işletmesi** yönetiminin, Modelin önermesine rağmen bunu sağlayacak bir uygulamaya başvurmadağı,

Gözden geçirmeye Modelden sonra başladığı görülen **E, F ve H işletmeleri** ayrı ayrı ele alındığında ise;

E ve H işletmelerinde liderliğin etkililiğini gözden geçirmeye dönük bir değerlendirme formatının Modelin önermesiyle devreye alındığı,

F işletmesinde ise Modelden önce işletmenin bağlı olduğu Grup bünyesindeki İK birimi tarafından yürütülen İK işlemlerinin Modelden sonra işletmeye mahsus İK birimi tarafından yürütülmeye başlanması nedeniyle liderlerin değerlendirilmesine başlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 87: Mükemmel işletmelerin yönetimleri, yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	2006 yılında başlayan ve 2011 yılında revize edilmiş olan kurumsal yönetim yapımız var. Bu kapsamda belirlediğimiz 7 adet yönetim mekanizması var. Bunlar; Yönetim Kurulu Direktifleri, Açıklık & Şeffaflık, Risk Performans Yönetimi, İş Uygulamaları Etik Kurallar, İzleme Raporlama, İletişim ve Yasal Regülasyonlardır. Dolayısıyla yönetişimin unsurları olan yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yerleşiktir diyebilirim.	+	+
B	2009 yılına kadar yönetimin tepesinde Genel Müdürlük vardı. 2008 krizinden sonra 2009'da bir "icra kurulu" kuruldu ve bu kurul yetkili oldu. Kurul 10-12 kişi idi. Üç grup vardı; malî, teknik ve satış-pazarlama. Her gruptan bir yönetici, dönüşümlü olarak, 4'er aylık icra kurulu başkanlığı yapardı. Bana göre bu iyi bir yetkelendirme örneğidir.	+	+
C	Hesap verme işini en gerçekçi ve acımasız yapan işletmelerden biriyiz belki. 1999 yılından beri "Açık Kapı Toplantıları" ve "C Öneri Sistemi (CÖS)" uygulamalarına başladık ve halen devam ettiriyoruz. Çalışanlar da giderek benimsedi ve verdikleri öneri/geri bildirimlerin karşılık bulduğunu gördükleri için zaman içinde daha etkin katılım sağlamaya başladılar.	+	+
	Yetkelendirme kavramı bizde çok geçerliliği olacak bir kavram değil. Burada yaptığımız iş çok net olduğu için iş tanımları da çok net.		
D	Yetkelendirme için ekstra bir uygulama yok. Organizasyon şemasında keskin tanımlar var ve dışına çıkmıyor. 3 direktör var ve onların dışında pek inisiyatif kullanmanın önü açık değil.	-	-
E	Böyle bir kültür bizde yok diyebilirim.	-	-
F	Modelle kurguladığımız takım yapılanması tam olarak bunu karşılıyor. Sonuçta yetkelendirmeden kasıt çalışanları geliştirip donatarak bazı sorumlulukları onlara vermektir. Takım yapılanması da hem takım liderlerinin kendilerini geliştirmelerini hem de takımlarını geliştirmelerini esas alıyor.	-	+
G	Modelden sonra girdiğimiz arayışla yalın üretime başladık ve yalın yaklaşımla hat organizasyonu (takımlar) kurduk. Amacımız kendi sorunlarını tespit eden ve çözebilen organizasyonlar olmaları. Bunun bir kültür haline gelmesi için de çalışıyoruz. Hesap verebilirlikle ilgili de şunu söyleyebiliriz: her takımın ölçülebilir performans göstergeleri var bunları takip ettiğimiz, günlük, haftalık ve aylık toplantılarımız var.	-	+
H	İyileştirme adına göstergelerle ilgili yapılan aylık yönetim toplantıları modelden önce başlamıştır ancak o zamanlarda süreçten çok departman bazlı bir örgüt yapısı vardı ve bu yapıda departmanlar arasında kopukluk bulunuyordu. 2003'ten sonra hem yönetim değişikliği hem de büyük ölçüde Modelin katkısı ile süreç algısı yerleşti ve tüm süreçler tanımlanarak kopukluk giderildi. Bu durum yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirliği belirgin olarak artırdı.	+	+

Tablo 87 (devam): Mükemmel işletmelerin yönetimleri, yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
I	Yetki verilir ama özellikle yeniler yetki kullanma konusunda çekinir. Bunun için kendine güvenen herkes için yetkilendirme vardır diyebiliriz.	+	+
J	Yetkelendirme için en önemli şey eğitim. Biz eğitim veriyoruz ve bu eğitimlerin ne kadar işe yaradığını uygulamayla görüyoruz. Mesela pillar takımlardan Otonom Bakım Takımının lideri yeni başlamışken Otonom Bakım Pillar eğitimi alarak lider olmuş bir arkadaş. Hesap verebilirlik açısından zaten her ay yapılan toplantılarla hedefler üzerinden herkes kendi yaptıklarını tartışıyor. İyileştirme için ise hedef altında kalan herkes için e-kalite yazılımımız içerisinde bir aksiyon planı oluşturuluyor ve takip ediliyor. İyileştirme için ise CD (Maliyetlerin Yayılımı) Takımı aktif görev yapıyor. Hemen hemen bütün iyileştirme fikirleri bu takımdan çıkar. Bu takımın hazırladığı kayıp matrisleri var. Bu matrislerde bir önceki sene en çok kayıp/duruş yaşadığınız alanı görüp, yıllık proje planı çıkarıp, oralara atak yaparak iyileştirmeler yapıyoruz. Bu uygulamalar takımlarla yani WCM'le başladı.	+	+
K	Çalışanlar sürekli bir araya gelirler. Tüm yönetim kadrosu (müdür, mühendis, formen vs.) yılda bir kez genel müdürle ve yılda 2-3 kez tedarik zinciri müdürüyle bir araya gelir. Buralarda baş başa sohbetler, karşılıklı iletişim gerçekleşir. Buralarda her tür soru ve öneri aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağıya doğru iletilir. Ayrıca etkin bir açık kapı politikamız vardır. Mesela bizlerde dışarıda işimiz olmadığı sürece operasyondaki arkadaşlarla aynı kıyafeti giyeriz. Şirketimiz için stratejik hedefleri doğrultusunda insan en önemli unsurdur ve onun her konuda açık ve yetkin olması önemlidir. Yıllardır da bunun için gereken yapılır.	+	+
L	Sürekli iyileştirme zaten otomotiv sektöründe bir kültürdür. Ama özellikle yetkelendirme konusu Modelden sonra liderlik anlayışındaki değişime paralel olarak daha ön plana çıktı . Hesap verebilirlik konusunda ise daha esnek bir tutum sergilenmeye başlandı diyebilirim.	+	+

Tablo 87'ye göre 12 işletmenin 8'inin yönetimlerinin, işletmelerinde, “yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik” kültürü oluşturabildikleri, 2 işletmede yönetimin bu kültürü Modelden sonra oluşturabildikleri, 2 işletmede ise böyle bir kültürün oluşturulamadı görülmektedir:

Tablo 88: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	8 tane
Modelden sonra başladı	2 tane
Hiç olmadı	2 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürünün Modelden sonra oluşturulduğu görülen **F ve G işletmelerinde** Modelden sonra geçilen takım temelli organizasyon yapısının bu kültürün oluşumunu sağladığı,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürünün olduğu görülen H ve L işletmeleri ayrı ayrı ele alındığında ise;

H işletmesinde Modelden sonra oturan süreç algısının önermede sözü edilen kültürü güçlendirdiği,

L işletmesinde de Modelden sonra değişen liderlik anlayışı ile özellikle yetkelendirme konusunun daha etkin hale geldiği anlaşılmaktadır.

Tablo 89: Mükemmel işletmelerin yönetimleri, yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü destekler.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bizim bir inovasyon kulübümüz var. Bu inovasyon kulübünün, her yıl, stratejik planlama sürecinden çıkan yenilikçi projeleri duyurduğu bir 'inovasyon ajandası' var. Bu inovasyon ajandası, risk yönetimi ve stratejik iş süreklilik planı ile birlikte, bizim için, stratejik planlamanın üç ana çatısından birisidir. Bu kulüp 2006 yılında kuruldu, 2008 ve 2014 yıllarında revize edildi.</i>	+	+
B	<i>2002'den beri var olan 'öneri sistemi'miz ve açık kapı kültürü bunun göstergesidir. Ayrıca 2010 ve 2015 yıllarında TAYSAD'dan almış olduğumuz en çok patent sahibi firma ödülü de bu kültürün bir sonucudur.</i>	+	+
C	<i>"Açık Kapı Toplantıları" ve "C Öneri Sistemi (CÖS)" uygulamaları buna hizmet etmekte.</i>	+	+
D	<i>Klasik öneri sistemimiz var. Bunun dışında WCM kapsamında kaizenler (kısa adımlarla iyileştirmeler) yapıyor. Ayrıca öncesi-sonrası denemeleri yapılır ve buna göre olumlu uygulamalar hayata geçirilir.</i>	+	+
E	<i>Böyle bir kültür öncesinde yoktu fakat Modelden sonra başladı. Çalışanlar fikir açısından daha çok işin içine girdi. Öneri sistemimizi zaten Modelden sonra kurduk.AR-GE'ye verilen önem de bu konuda ayrıca bir göstergedir.</i>	-	+
F	<i>Modelden sonra oluşturduğumuz strateji haritasında 'organizasyon ve kültür' boyutu altında 'yenilikçilik ve değişimi teşvik etmek' stratejimiz var. Aylık 600-700 önerinin geldiği bir seviyedeyiz.</i>	-	+
G	<i>Önceden klasik öneri sistemi vardı, bunu kişiyi çözüme katılamaya da zorlayan 'önce-sonra kaizen' uygulamasına dönüştürdük. Klasik öneri sisteminde motivasyonu ödül sağlıyordu ama kaizende çalışanlar işinin bir parçası olarak, işini geliştirme bilinciyle bunu yapıyorlar. Bu bilincin, bu kültürün oturmasını önemli buluyoruz.</i>	+	+
H	<i>Bizim sektördeki birçok firma gibi bizde de öneri sistemi var. Bu hep vardı, Modelle başlamadı. Fakat Modelden sonra öneri sayıları daha önemsenir oldu diyebilirim.</i>	+	+
I	<i>Öneri sistemi çok ciddi çalışır. Bu uzun zamandır böyle işletilir.</i>	+	+
J	<i>Çok eskiden beri bir öneri sistemimiz var. Hatta Koç ortaklığı varken Koç Holding bünyesinde en iyi öneri sistemi seçilmişti. Modelle beraber 'yenilikçi öneri'yi tanımladık (sonuçta her öneri yenilikçi olmayabilir), eğitimlerle çalışanlara aktardık ve ödül miktarını artırdık.</i>	+	+
K	<i>Çalışanları takdir-tanıma sistemleri var. Operasyonel Mükemmellik (OE) uygulamalarımızda yenileşimi teşvik eden birçok uygulama var. Çalışanlar arasında Operasyonel Mükemmelliğin ancak yenilikçi bir düşünce sistemiyle sağlanabileceği anlayışı yerleşmiş durumdadır.</i>	+	+
L	<i>Her firma artık bir know-how üretmek zorunda. Bu, firmalar için, olmazsa olmaz halini aldı. Bunun için üniversitedeki çalışmalar destekleniyor. İç tüzüğümüz değiştirildi ve yeni bir patent, faydalı model vs. üreten arkadaşlara bir takım parasal yardımlar yapılıyor.</i>	+	+

Tablo 89’u öncesi-sonrası değerlendirmesine göre incelediğimizde; 12 işletmenin 10 tanesinde yönetimin “*yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği*” bir kültürü desteklediğini, 2 işletmede yönetimin desteğinin Modelden sonra başladığını görmekteyiz:

Tablo 90: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	10 tane
Modelden sonra başladı	2 tane
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

E ve F işletmelerinin yönetimlerinin, Modelden sonra daha çok çalışanları yenilik ve değişime teşvik edici stratejilere eğildikleri,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde yenilikçiliği teşvik eden bir kültürü destekleyen

H işletmesinde, yönetimin konuyu Modelden sonra daha önemser hale geldiği,

J işletmesinde ise yönetimin “yenilikçi öneri” tanımını daha detaylı yaparak konuyu daha sistematik ele aldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 91: Mükemmel işletmelerin yönetimleri, fırsat eşitliğini ve çeşitliliği destekler ve cesaretlendirir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bizde ‘Great Place to Work’ uygulaması var ve bu kapsamda eğitim, çalışma şartları ve kariyer planlaması konularında fırsat eşitliği uygulamalarımız var. Özellikle kariyer planı fırsat eşitliği uygulamalarımız tüm çalışanlara açık. Çeşitlilikle ilgili hem yabancı çalışanlarımız var hem de teknik tarafta ‘çok yönlü çalışan’ adını verdiğimiz bir uygulamamız var ve bu uygulamaya göre her kişi cinsiyetinden bağımsız olarak her işi yapabilir. Temel ilkelerimiz kapsamında da olan bu yaklaşıma göre, mesela bir kadın sayaç okumaya gidebilir ya da bir erkek çağrı merkezinde durabilir. Bu Modelin 2010 versiyonu ile başlattığımız bir uygulama. Tüm bunlarla beraber, çalışanların bu tür şikâyetlerini değerlendiren ve 4 kişiden (hukuk müşaviri, İK temsilcisi, 2 çalışan temsilcisi) oluşan bir yaşama saygı komitesi var.</i>	-	+
B	<i>Firmamızın yurtdışı yatırımları çok. Bulgaristan, Çin, Brezilya gibi çeşitli ülkelerde üretim var. Almanya ve ABD’de satış-dağıtım şirketlerimiz var. Yani uluslararası bir firmayız. Aynı zamanda yurtiçinde de farklı yatırımları oldu/oluyor. Mesela 2004-2012 arasında Adıyaman’da bir fabrikamız vardı. Kurulurken en önemli gerekçe bölgenin kalkınmasına katkı sağlamaktı.</i>	+	+
C	<i>Ticarette pragmatizm vardır. Faydası olan, kârı olan ne ise o desteklenir/kabul edilir. Ayrımcılık olmaz.</i>	+	+
D	<i>Yönetim çalışanları bu konuda her zaman destekler. Mesela bir pozisyon boşalırsa içeriden doldurulur. Mesela direktörümüz burada mühendis olarak başlayıp yükselerek o noktaya geldi. Çeşitlilik konusunda şirket sahiplerinin politikaları net, değerlerimizde de açıkça ifade edilir. Genel Müdürümüz Alman kökenli mesela. Dil, din, cinsiyet gibi konularda katıyen ayrımcılık yoktur. Hatta 90’larda kadın forklift operatörümüz vardı.</i>	+	+
E	<i>Vardı ama Modelle daha çok gelişti. Bunun önemini çalışanlarla ilgili yaptığımız çalışmalarla daha iyi anladık. Mesela stajyerlikten başlayıp 10 sene içinde işletme müdürü olan var. İdareciler kıdemlidir genelde. Bu da bir göstergedir bence.</i>	+	+
F	<i>Bu konular “Etik Kitapçığımız”da tanımlıdır. Zaten kurulduğumuzdan itibaren ENKA’nın hassasiyetleri doğrultusunda genel politikalarımız içinde de var.</i>	+	+
G	<i>Fırsat eşitliği açısından; tüm çalışanlara ve takımlara, üst yönetim önünde 5S ve Kaizen çalışmalarını sunma imkânı veriyoruz. Takımlarda mavi yaka da beyaz yaka da lider olabilir. Bu da fırsat eşitliğidir. Takımların ömrü 8 haftadır ve yılda toplam ortalama 50 sunum çıkar.</i>	+	+
H	<i>Bunu yapmazsak çalışan memnuniyetini sağlayamayız. Pozisyonlarda bir boşalma olduğunda önce ‘iç ilan’a çıkıyoruz. Mesela daha önce üretimden bir arkadaşı bu yolla finans birimine aldık. Bir de yılda bir performans değerlendirme esnasında “rotasyon istiyor musunuz?” diye sorulur.</i>	+	+
I	<i>Maalesef fırsat eşitliği yok. Çeşitlilik konusunda zaten çok da yapılacak bir şey yok.</i>	-	-
J	<i>Fırsat eşitliği hâlihazırda vardı ancak Modelle farkındalığımız arttı. Mesela eskiden beri atölye şefleri içerden yükseldi. Yani biz seçerdik, yine biz seçiyoruz ama Modelden sonra ilan edilerek istekli herkesin başvurması sağlanıyor. Mesela belki de en önemli pillar olan SA (iş güvenliği) takımının lideri santralde operatör olarak çalışan bir arkadaşı. Ayrımcılık kesinlikle yoktur. Çeşitlilik konusunda ele alabileceğimiz cinsiyet çeşitliliği olabilir. O konuda, hem beyaz hem mavi yakada, özellikle denge oluşturmaya çalışıyoruz. Netice itibarıyla Modelle uygulama biçimimizde bir değişiklik oldu.</i>	+	+

Tablo 91 (devam): Mükemmel işletmelerin yönetimleri, fırsat eşitliğini ve çeşitliliği destekler ve cesaretlendirir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
K	<i>Fırsat eşitliği konusunda; bir pozisyon açıldığında önce iç ilan çıkar, ya da kadro açıldığı zaman önce mevsimlik işçilerden alınır. Çeşitlilik konusunda ise özellikle kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık yapılır. Zaten uluslararası bir firmanın Türkiye ayağıyız, bu tür firmalarda çeşitlilik konusunda yerleşik bir kültür vardır.</i>	+	+
L	<i>Mesela bir tane Kore’li yöneticimiz var. Onun haricinde kadın çalışan konusunda teşvik var. Her bölümde mutlaka bir kadın çalışan vardır. Fırsat eşitliği açısından ise değerlendirmeler objektiftir ve yükselmelerde öncelik içeriden çalışanlara verilir.</i>	+	+

Tablo 91’i öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde; 12 işletmenin 10 tanesinde yönetimlerin “fırsat eşitliğini ve çeşitliliği” desteklediklerini, 1 işletmede sistemli bir desteğin Modelden sonra başladığını, 1 işletmede ise böyle bir ortamın hiç olmadığını görmekteyiz:

**Tablo 92: Önermenin Model ile ilişkisi
(öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)**

Zaten vardı	10 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	1 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Fırsat eşitliğinin ve çeşitliliğin olmadığı görülen **I işletmesinde**, görüşülen yöneticinin yanıtının, özellikle önermede geçen fırsat eşitliği konusuna dair olduğu,

Fırsat eşitliğinin ve çeşitliliğin Modelden sonra başladığı görülen **A işletmesinde** ise konunun Modelden sonra sistematik olarak ele alındığı,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde fırsat eşitliğinin ve çeşitliliğin desteklendiği **E ve J işletmelerinde** ise Modelden sonra fırsat eşitliği ve çeşitliliğe dönük farkındalığın arttığı ve bu kültürün daha geliştiği anlaşılmaktadır.

Tablo 93: Mükemmel işletmeler, değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>'Değer akış şemaları'mız var ve 2008 yılından beri belirlenen her akışın stratejik amaçlarla ilişkisini Hoshin Kanri yöntemi ile sağlıyoruz. Burada bir önceliklendirme metodolojimiz var, hangi stratejik amaç ana stratejiyi daha çok etkiliyorsa onun arkasına gelen inisiyatifleri yani projeleri daha öne koyarak daha hızlı uygulamaya alıyoruz. Öncelikler belirlenirken liderler karar veriyor.</i>	+	+
B	<i>Değer zincirinin SAP ile takip edildiği düşünülürse değişiklikler buraya hemen yansıtılır. Mesela farklı ülkelerden müşteriler değiştiğinde bu SAP'ye hemen yansıtılır.</i>	+	+
C	<i>6 sigma (uygulama başlangıcı: 2002) ve TPM (uygulama başlangıcı: 2005) ile zaten bu yapıyor.</i>	+	+
D	<i>'Değişiklik Yönetimi Prosedürü' var ve bu kapsamda tüm değişiklikler yayınlanır.</i>	+	+
E	<i>Mesela SAP'ye geçtik. Mesela teknoloji parkurunu gerektiğinde yeniliyoruz. Yani değişiklikleri gerektiğinde uyguluyoruz.</i>	+	+
F	<i>Değer zincirinin ilk halkası olarak hem kalite hem performans gibi beklentilerimiz daha çok yan sanayiden. Beklediğimiz olmazsa ceza kesiyoruz. Hatasızlık oran limitlerimiz var. Ona göre hakediş veriyoruz. Bu kısım hep vardı. Bizim iç işleyişimizde ise 'Hızlı Cevap Ekibi'miz var. Bunlar değer önerilerinin hızlıca sonuçlanması ve hayata geçirilmesi için çalışıyorlar. Bu ekip yalın kapsamında sonradan kuruldu.</i>	+	+
G	<i>Şuan bütün yapı baştan sona değişiyor ve değişikliklerin hızla uygulanmasını da sağlıyoruz.</i>	-	+
H	<i>Bizde oturmuş bir "sürekli iyileştirme kültürü" vardır. İş güvenliği ve fiyat baskısı bunu gerekli kılar. Her süreç sahibinden yılda bir kere kendi sürecine dönük bir 'sürekli iyileştirme sunumu' yapması istenir. Bu sunumda, süreç liderinin, sürecine dönük takip ve tespit ettiği değişikliklere yer vermesi istenir. Gereken müdahaleler anlık yapılır ama bunlar kaydedilerek sunularda yönetime bildirilir.</i>	+	+
I	<i>Haftalık toplantılar yapılır, bu toplantılarda alınan kararlar iş olarak verilir ve yine bu haftalık toplantılarda da takip edilir.</i>	+	+
J	<i>Bizde JIT (Just in Time) ve JIS (Just in Synchronise) uygulanıyor. Sevkiyatlarımız çok hızlı olduğu için bunun gerisinin de aynı hızda olması lazım. Bu uygulamalar ana sanayi (özellikle TOFAŞ) talebiyle başladı. Bu sebeple değişikliklere hızla uymama şansımız yok.</i>	+	+
K	<i>Mesela kısa kapak ve şişenin dişli boyun kısmını kısalttık. Bu fikir tedarikçimizle yapılan bir toplantıdan çıktı ve bu değişiklik için gerekli yatırım ve tasarım (48 dişte 38 dişe düşürdük şişenin ağzını) yapılarak üretimine kısa sürede başlayabildik. Bu 2-3 milyonluk bir yatırımdı ve kısa sürede hayata geçebildi. Katma değerine inandığımız her değişiklik kısa sürede hayata geçirilir.</i>	+	+
L	<i>Mesela 2014'te kapasite artırımımız oldu. Yeni bir fabrika açtık. 2009'da 1.000.000 adet üretimimiz varken 2016'da bu 5.000.000 adet oldu. Bu büyümeyi müşterilere yansıtmadan yönetebildik. Tabi ki aksamalar oldu ama içimizde hallettik. Model ile kazandığımız anlayışın buna katkısı çok oldu.</i>	+	+

Tablo 93’e göre 12 işletmenin 11’inde “*değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasının*” sağlandığını, 1 işletmede ise değişikliklerin adaptasyonunun Modelden sonra başladığını görmekteyiz:

Tablo 94: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

Değişikliklerin uygun hızda uygulanmasının Modelden sonra başladığı görülen **G işletmesinde** önermede bahsedilen şekilde bir değişimin Modelden sonra gerçekleştiği ve işletmenin buna ayak uydurabildiği,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde değişimin hızına ayak uydurabilen **L işletmesinde** ise Modelden sonra gelişen anlayışla değişime ayak uydurabilecek daha yüksek bir hıza ulaşıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 95: Mükemmel işletmeler, açıkça tanımlanmış sebep-sonuç ilişkilerini kullanarak, gerekli sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yayar.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bizim 3 yıldır kullandığımız ve tüm yaklaşımlarımızın hangi sonuçlar ve stratejilerle ilgili olduğuna dair bir ‘yaklaşım haritamız’ var. Mesela ‘çalışan memnuniyet düzeyimiz’ bu haritada ‘insana yatırım’ boyutu altında bulunan ‘yaşayan değerlere ve çalışan memnuniyetine uyum sağlamak’ amacıyla ilişkili olarak yer alır.</i>	-	+
B	<i>Tüm çalışanlarla yıllık olarak yapılan ‘paylaşım toplantıları’nda bu gerçekleşmiş olur.</i>	+	+
C	<i>Her süreç sahibi, en azından kendine ait olanları bilir.</i>	+	+
D	<i>Aylık ‘kokpit’ toplantılarında bunların üzerinden geçilir ve ilgili ilan panolarında yayınlanır. Toplantı tutanağı da ayrıyeten ilgili bölümlere mail yoluyla dağıtılır.</i>	+	+
E	<i>Stratejik bir planımız olmadığı için yayılımı da olmuyor.</i>	-	-
F	<i>SYO (Stratejik Yönetim Ofisi) toplantılarında tüm liderlere birinci ağızdan (genel müdür tarafından) aylık olarak aktarılır. Önceleri formatı farklı, katılımın aşağıya inmediği platformlar vardı ama SYO toplantılarıyla yayılım artırılmış oldu.</i>	+	+
G	<i>Tedarikçiye diyorum ki “benim kalite hedefim şu, buna dönük olarak senden beklentim şu”. Müşteriye diyorum ki “sana ürün teslim terminini kısaltarak senin stok maliyetlerini düşüreceğim”. Böylece, sebep-sonuç ilişkisi içinde bir yayılımda bulunuyoruz. Yalın anlayışla bu konudaki özgüvenimiz arttı.</i>	+	+
H	<i>İşletme içinde bölüm ve kişisel bazlı hedeflerle bu yayılım belli bir ölçüde yapılmış oluyor. Ayrıca BSC ve Model ile öğrenmenin önemini daha iyi anladık ve “öğrenen organizasyon” eğitimi alarak bu yayılımı daha sitemli yapmaya başladık diyebiliriz.</i>	+	+
I	<i>Aşağı doğru yayılım düzenli olmuyor.</i>	-	-
J	<i>Çalışanlara çok sebep-sonuç ilişkisi anlatılmaz. Hedefler ve politikalar direk anlatılır. Bunun için tüm çalışanlarla yılsonu toplantısı yapılır. Genel müdür tarafından burada bir sonraki yılın hedefleri, politikaları duyurulur, ödülleri dağıtılır... Bunun haricinde 3 ayda bir yapılan SİY (Sürekli İyileştirme) Toplantılarında projeler anlatılır ve değerlendirilir. Yemekhanede, dev bir ekranda misyon, vizyon, değerler vs. sürekli yayınlanır. Bir de zaten sürekli portalda vardır ve herkes girip oradan da görebilir.</i>	-	-
K	<i>Stratejik çerçevemizdeki ana unsurlar ve öncelikler üzerinden aşağıya doğru tüm hedefler aksiyonlarıyla belirlenir. Daha sonra bunlar bütün formen ve teknisyenler de dâhil olmak üzere ekip liderleri ve yöneticilerin katıldığı, yılda iki kez yapılan, gözden geçirme toplantılarında tartışılır ve paylaşılır. O toplantılarda her liderden kendi süreci ile ilgili öneriler alınır.</i>	+	+
L	<i>Yayılım konusu Modelden sonra çok daha etkin oldu. Kitapçıklar, kılavuzlar, çeşitli yerlerdeki ekranlar, toplantılar yoluyla yayılım sağlanmaya başladı.</i>	+	+

Tablo 95’i öncesi-sonrası değerlendirmesi üzerinden ele aldığımızda, 12 işletmenin 8’inin “sebe-sonuç ilişkilerini kullanarak strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları” sistematik bir şekilde yaydıkları, 1 işletmenin Modelden sonra sistematik yayılıma başladığını, 3 işletmenin sistematik bir yayılım yapmadıklarını görmekteyiz:

Tablo 96: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	8 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	3 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sebep-sonuç ilişkilerini kullanarak sistematik bir şekilde yaymadığı görülen

E işletmesinde hal-i hazırda bir stratejik planın dolayısıyla da yayılımın olmadığı,

I işletmesinde yayılımın aşağıya doğru ve düzenli olmadığı,

J işletmesinde ise yayılımın olduğu fakat sebep-sonuç ilişkisi içinde olmadığı,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde yayılımı gerçekleştiren **H ve L işletmelerinde** ise Modelden sonra yayılımın daha sistematik ve etkin olmaya başladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 97: Mükemmel işletmeler, strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları ilgili paydaşlara duyurur.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Stratejik döngümüz şu şekilde bitiyor: çalışanlarımıza ve iç paydaşlarımıza yaptığımız bir paylaşım toplantısı yapılması, web sitemizde duyurulması ve özellikle dış paydaşlar için bir basın toplantısı (ne söz verdik, neler gerçekleştirdik konularında bir hesap verme toplantısı) yapılması.</i>	+	+
B	<i>İç paydaşlara, yıllık olarak yapılan paylaşım toplantılarında, dış paydaşlara ise yine yıllık toplantılarda kendilerini ilgilendiren kısımları duyurulur. Ama her paydaşa duyurulmaz.</i>	+	+
C	<i>Genelde bağlı olduğumuz holding içinde oluşturulur ve orada kalır. B2B bir iş yaptığımız için paylaşmak pek anlamlı değil, doğru da olmaz zaten.</i>	-	-
D	<i>İç paydaşlara daha sistematik ve sık bir şekilde duyuru olur. Dış paydaşlara ise belirli ölçülerde 3 ayda bir çıkan 'D Gazete' aracılığıyla ulaşılmış oluyor.</i>	+	+
E	<i>Stratejiler yazılı olmadığı için duyurulmuyor da.</i>	-	-
F	<i>İç paydaşlara aylık Stratejik Yönetim Ofisi (SYO) toplantıları ve yıllık Stratejik Hizalama ve Paylaşım toplantıları ile duyurulur. Tedarikçilere yılbaşı yemeklerinde duyurulur. Ayrıca tüm paydaşlarla internet üzerinden de paylaşılır. Yine yan sanayi koordinasyon birimimiz yan sanayicilerimiz için bunu yapar.</i>	+	+
G	<i>Çalışanlarla, belli seviyede, hedeflerle stratejileri ilişkilendirerek, alınacak aksiyonları da dâhil ederek paylaşıyoruz. Müşterilerimizle de paylaşmaya başladık ve çok faydasını da gördük. Fakat tedarikçilerimiz bir noktada rakiplerimiz olduğu için onları ilgilendirdiği kadarıyla paylaşıyoruz. Çalışan ve müşterilerimiz kadar açık değil.</i>	+	+
H	<i>İşletme içi yayılım hedefler yoluyla olmuş oluyor.. Onun haricinde tedarikçilerimizle yılda bir toplantı yapılır ve bu toplantılarda politikalardan bahsedilir müşterilerimizle ise sürekli bir iletişimimiz var ve buralarda gerektiğinde şirketimizle alakalı sunumlar yapılır. İşin aslı, müşteriler çok da bizim politikalarımızla ilgilenmedikleri için çok da bu konulara girilmez. Daha çok fiyat-ürün odaklı sunumlar yapılır.</i>	+	+
I	<i>Paydaşlara duyurulması düzenli olmuyor.</i>	-	-
J	<i>İlgili paydaşlara duyurma web sitesinden yapılır. Bunun haricinde özellikle yaptığımız bir uygulama yok. Bu konuda sadece web sayfası güncellenerek biraz daha iyileştirildi.</i>	-	-
K	<i>Satış ve Pazarlama Departmanımız yılda bir kez bayilerle toplantı yapar ve kalite, üretim ve ambar bölümlerinin hepsinin yöneticisi orada sunum yapar. Buralarda hem stratejilerimizi destekleyen politikalar anlatılır hem de öneriler toplanır. Yine çalışanlarımızla yılda iki kez yapılan gözden geçirme toplantıları ve açık kapı politikası sayesinde sürekli paylaşım olur.</i>	+	+
L	<i>İnternet sitemiz ve paydaşlara dağıttığımız bir "YAŞAM" dergimiz var, buralarda strateji ve politikalarımızın duyurusu yapılır. Bunlar haricinde yıllık bayi ve 2 yıllık tedarikçi toplantıları yoluyla da duyurulmaları sağlanır.</i>	+	+

Tablo 97’yi öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde, 12 işletmenin 8’inde “*strateji ve stratejiyi destekleyen politikaların*” ilgili paydaşlara duyurulduğunu, 4 işletmede ise böyle bir çabanın olmadığını görmekteyiz:

Tablo 98: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	8 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	4 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalarını ilgili paydaşlara duyurmadağı görülen

C işletmesinde, strateji ve stratejiyi destekleyen politikaların paylaşılmamasının, politikaların paydaşlara duyurulmasının doğru olmayacağı inancıyla yapılmış bilinçli bir tercih olduğu,

E işletmesinde yazılı stratejiler olmadığı için duyurusunun da yapılmadağı,

I işletmesinde düzenli olarak duyurulmadığı,

J işletmesinde ise strateji ve stratejiyi destekleyen politikaların duyurulmasının sistematik olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 99: Mükemmel işletmeler, stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde düzenler.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Modelin bize kattığı en önemli şeylerden biri süreç bazlı organizasyon yapısına geçmemizi sağlamak oldu. Ancak 2010'da EPDK'nın öngördüğü 5 yıllık yatırım tamamlama zorunluluğumuz bitti ve yatırım ekibimiz küçüldü. Böyle olunca 2010 yılında işletme ve müşteri hizmetleri bazlı operasyonel organizasyon yapısına geçtik. Ama 2011 yılında EPDK bize Mudanya, Iznik ve Kestel'in ilerisini de verdi ve böylece 30 milyon TL'lik ilave yatırım alanı çıktı. Böyle olunca tekrar yatırım, operasyon ve yönetsel tüm süreçleri dengede tutacak bir süreç yapılanmasına gittik.</i>	-	+
B	<i>Bu kesinlikle vardır. En önemli değişim 2008 krizinden sonra 2009'da 'İcra Kurulu' kurulması oldu. Yeni yatırımlar (fabrikalar) ve SAP ile de kısmi düzenlemeler oldu.</i>	+	+
C	<i>1998'de başlatılan "süreç yönetimi sistemi" çalışmaları ile bu yapısal değişiklikler yapılıyor. Mesela yeni yönetim anlayışı ihtiyacına binaen Yönetim Sistemleri Müdürlüğü kuruldu.</i>	+	+
D	<i>Organizasyon yapısı her sene gözden geçirilir. 2013'te aldığımız danışmanlık doğrultusunda, aşağıdan yukarı herkesle görüşülerek, görev tanımları değişti. Sistemi hızlandırmak amacıyla 'Genel Müdür Yardımcılıkları' 'Direktörlük' olarak değiştirildi.</i>	+	+
E	<i>Daha etkin kararlar verilebilmesi için zaman zaman pozisyonlar değişir. Bu Modelden önce de olurdu, şimdi de olur.</i>	+	+
F	<i>Özellikle grup bünyesinde serbest bölgede 4 şirket olunca buna yönelik, bu yıl, genel müdürlükler bölündü ve genel müdür yardımcılıkları yeniden yapılandırıldı. 2010'da da yalın yönetim kapsamında takım yapılanmasına geçildi.</i>	+	+
G	<i>Yalın kapsamında başlayan 'hat yönetimi' bu anlamda önemli bir uygulama oldu. Ancak reorganizasyonel gelişim süreci devam ediyor. Üst kademedeki organizasyon yapısı da stratejilere hizmet edecek şekilde radikal bir dönüşüm geçirecek.</i>	-	+
H	<i>Stratejilere göre gerektiğinde organizasyonel değişiklikler yapılmaya başlandı. Özellikle satın almalarından sonra bazı birimler görev ve faaliyetlerini grup adına yürütmeye başladılar. Bir de Modelden sonraya denk gelen bir zamanda Proses Müdürlüğü kuruldu. SAP'ye geçmiş olmamız bunda biraz etkili oldu.</i>	+	+
I	<i>2009'da üretim, yönetim ve dağıtım kanalları ile ilgili bir yeniden yapılandırma oldu. 2010'da ise ayrı bir firma olarak "I Satış A.Ş." kuruldu ve tüm satış ekibi ve satış kanalları yeniden yapılandırıldı. Bu stratejik bir hamle idi. Üretim ve satış ayrılmış oldu.</i>	+	+
J	<i>Mesela 2002 yılında büyüme hedefine dönük olarak satış departmanı kuruldu. Ondan önce yoktu. Yine WCM'le pillar takımları kuruldu.</i>	+	+

Tablo 99 (devam): Mükemmel işletmeler stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde düzenler.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
K	3 yıl öncesine kadar çevre ve iş güvenliği konusunda farklı birimlerden arkadaşlar görevlendirilirdi fakat artık iş güvenliği ve çevre koordinatörlüğü kurduk. Operasyon olarak stratejik çerçevemizde ‘insan’ dolayısıyla ‘iş güvenliği’ ana temalarımızdan biri ve bu konuda organizasyon yapımızı değiştirdik. Mesela planlama konusu önemli ve daha önce bir arkadaş varken sonradan iki kişiye çıkardık. Yani ihtiyaçlara göre organizasyon yapısı hızlıca değiştirilebiliyor.	+	+
L	1.000.000 adet üretimden (2009) 5.000.000 adet üretime (2016) geçerken elbette birçok değişim yapıldı. Mesela üretimde grup liderleri oluştu, bazı ara kademeler oluşturuldu, çok ciddi bir beyaz yaka alımı yapıldı ve bu değişiklikler hızlıca organizasyona dâhil edilmiş oldu.	+	+

Tablo 99’u incelediğimizde, 12 işletmeden 10’unun “stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde” düzenleyebildiğini, 2 işletmede ise bu düzenlemenin Modelden sonra başladığını görmekteyiz:

Tablo 100: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)

Zaten vardı	10 tane
Modelden sonra başladı	2 tane
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

Organizasyon yapısını Modelden sonra hızla değişebilir duruma getiren A ve G işletmeleri ayrı ayrı ele alındığında;

A işletmesinde Model kapsamında başlatılan ‘süreç yapılanması’nın bu konuda etkili olduğu,

G işletmesinde ise Modelle birlikte geçilen ‘hat yönetimi’ anlayışının bu konuda katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 101: Mükemmel işletmeler, işletmenin tüm alanlarında bir yaratıcılık ve yenileşim kültürü yaratarak çalışanların açık görüşlü bir anlayışa sahip olmalarını ve karşılaştıkları güçlüklerle hızlı cevap vermelerini sağlar.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bizim bir inovasyon kulübümüz var. Bu kulüpte bu kültür yaşıyor. Bu kulüp 2006 yılında kuruldu, 2008 ve 2014 yıllarında revize edildi.</i>	+	+
B	<i>Öneri sistemi bu anlayışla oluşmuş bir sistem. Zaten bu anlayışın göstergesi 2010 ve 2015 yıllarında TAYSAD'dan aldığımız en çok patente sahip kuruluş ödülleri.</i>	+	+
C	<i>Bunun yerleşik bir kültür olduğunu çok rahat söyleyebilirim. Gerek öneri sistemimiz (CÖS) gerekse değerlendirme sistemimiz çok iyi işliyor. Öneri sistemi 1995-1996 gibi ilk kurduğumuz sistemlerdendir.</i>	+	+
D	<i>Kaizenlerle bu yapılıyor. Bir de kalite öneri sistemi kapsamında doldurulup liderlere verilen formlar aracılığı ile sağlanıyor. Bu formlar ciddiyetle değerlendirilir ve etkin sonuçlar alınır.</i>	+	+
E	<i>Öneri ve AR-GE ile çalışanları işin içine sokuyoruz. Çalışanlar rahatça fikir sunabiliyorlar.</i>	+	+
F	<i>Bizde sorunun değil çözümün parçası olma kültürü vardır. Mesela holde kulaklıksız gezin, arkadaşlar bunu hemen yazarlar. Bu bir geri bildirim kültürüdür. Önerilerini rahatça yazma kültürü vardır. Hem iş güvenliği hem inovasyon anlamında teşvik edici unsurlarla birlikte yerleşmiş bir kültür mevcut.</i>	+	+
G	<i>Modelden sonra devreye soktuğumuz iş mükemmelliği dönüşümü kapsamında yapılandığımız 'önce-sonra kaizen' uygulaması buna dönük bir uygulama.</i>	-	+
H	<i>AR-GE birimi gerçekten etkin olarak çalışıyor. Hem fonksiyonel hem de tasarım olarak yenileşmek bizim için çok önemli. Bundan dolayı öneri sistemi ciddiyetle uygulanır.</i>	+	+
I	<i>Yeniliklere adapte olma, sahip çıkma kültürü vardır.</i>	+	+
J	<i>Bunun için kişilerin rahatça düşüncelerini ve beklentilerini ifade edebilecekleri zemin oluşturmak önemli. Mesela Kayıp Zamanlı Kaza (LTA) oranını düşürmeye çalışırken Pazartesi konuşmalarını başlattık. Bu toplantılarda konu başlıkları Cuma'dan veriliyor ve Pazartesi günleri katılanlar konuşuyorlar. Bu yeni başladı fakat Modelle alakası yok. Yine bu amaca hizmet eden ve eskiden beri gerçekleştirdiğimiz SİY (Sürekli İyileştirme) toplantıları var. Bunların dışında öneri sistemi, açık ofis gibi uygulamalar da var.</i>	+	+
K	<i>Bunun için uzun süreli atamalar, paydaşlar ile yapılan projeler, tedarikçi toplantıları, kısa süreli atamalar, kıyaslama ve karşılaştırmalar ve yetkinlik geliştirme programı (bağlı olduğumuz şirket bünyesinde bulunan tüm kalite, üretim ve ambar birimlerinde çalışan müdür, mühendis ve şeflerin katıldığı 1-3 ay arası süren ilgili birimlerin süreçlerini kapsayan eğitimler) uygulanır. Böylece kurumsal gelişimin üst düzeyde olması sağlanmaya çalışılır.</i>	+	+
L	<i>Her tür iyileştirme ve geliştirme için hemen bir takım oluşturuluyor ve çalışılmaya başlanıyor. Amacımız 'hızlı olmak' sonuçta. Çünkü otomotiv sektörü "hızlı yanıt" isteyen bir sektör ve bunu sağlamamız çok önemli.</i>	+	+

Tablo 101’e baktığımızda, öncesi-sonrası değerlendirmesine göre 12 işletmenin 11’inin “*çalışanlarının açık görüşlü bir anlayışa sahip olmalarını ve karşılaştıkları güçlüklerle hızlı cevap vermelerini*” sağladıkları, 1 işletmede ise bunun Modelden sonra sağlandığı görülmektedir:

Tablo 102: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

Çalışanlarının açık görüşlü bir anlayışa sahip olmalarını ve karşılaştıkları güçlüklerle hızlı cevap vermelerini Modelden sonra sağlamaya başladığı görülen **G işletmesinin** bunu Model kapsamında başlattığı “önce-sonra kaizen” uygulaması ile sağladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 103: Mükemmel işletmeler, değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bizde 'Proje Yönetim Metodolojisi' var. Her yıl, stratejik planlama sürecinin sonunda 10-12 proje belirleniyor ve bunların her birisi duyuruluyor ve deniyor ki: bunları kim yönetmek ister. Bunun için herkes başvurabilir. Başvuruyu yapan kişi proje detaylarını alarak bir hazırlık yapıyor ve bunu yöneticilerin katıldığı bir toplantıda sunuyor. Eğer yetkinliği uygunsa proje O'na veriliyor. Bu kapsamda projeye girecekler de gönüllülük esasına göre katılıyor. Buradaki performanslar (hem birey hem takım bazında) puan, dolayısıyla para olarak da arkadaşlara dönüyor.</i>	+	+
B	<i>Bu kültür hep vardı.</i>	+	+
C	<i>Bizim için değer zincirinin her bir halkası bir süreçtir. 6 sigma bu konuda bize çok şey kattı ve bu nedenle süreç mantığına önem veriyoruz. Bu kapsamda süreç sahiplerinin hem takım olmaları hem de süreçlerine daha çok sahip çıkmaları için eğitimler ve aktiviteler tasarlıyoruz.</i>	+	+
D	<i>Takım adaları ve kaizen çalışmasında farklı bölümlerden çalışanların katılımı sağlanarak bu işbirliği oluşturuluyor.</i>	+	+
E	<i>Böyle bir kültür belli ölçülerde var.</i>	+	+
F	<i>Stratejimize kadar girmiş bir olgu olarak 'takım çalışması' uyguluyoruz.</i>	+	+
G	<i>Modelden sonra başlayan 'Yalın' anlayışla başlayan hat yönetimi organizasyonu bunu sağlıyor.</i>	-	+
H	<i>Üretimde takımlar var ve bunları yarıştıırıp ödöl vererek bunu sağlıyoruz. Bunu uzun süredir de yapıyoruz (yani Modelden önceden beri).</i>	+	+
I	<i>Bu kültür destekleniyor fakat sonuç yok. Dediğim gibi son yıllarda giderek de işbirliği ruhu artıyor.</i>	+	+
J	<i>Pillar takımları bunu sağlıyor.</i>	+	+
K	<i>Temel yetenek eğitimleri kapsamında verilen 'Takım Çalışması ve Problem Çözme Teknikleri' eğitimi ile Yönetim Atölyesi kapsamında aldırılan 'çalışma grupları' eğitimleri yoluyla bu ruh her zaman geliştirilmeye ve diri tutulmaya çalışılır.</i>	+	+
L	<i>Takımlar her zaman kendi içimizde olmaz, bazen tedarikçiyle bazen bir müşteriyle de takım kurulabiliyor. Bu değer zincirinin tümünü dikkate alan bir işbirliği ruhundan kaynaklanıyor.</i>	+	+

Tablo 103'te, 12 işletmenin 11'inde “*değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan*” bir kültür geliştirilmişken, 1 işletmede bu kültürün Modelden sonra geliştirilmeye başlandığı görülmektedir:

Tablo 104: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

Önermede sözü edilen kültürü Modelden sonra geliştirebildiği görülen **G işletmesinde** bu kültürün Modelle birlikte geçilen yeni organizasyon yapılanmasıyla geliştiği anlaşılmaktadır.

Tablo 105: Mükemmel işletmeler, hizmet sunduğu pazarlar, topluluklar ve çalışanlarının arasında çeşitliliğe saygı gösterir ve çeşitliliği benimser.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	'Code of conduct ' adını verdiğimiz etik davranış kodeksimizde çalışanlara saygı konusu açıkça var. Pazar çeşitliliği bizim için uygun değil. Bir de Tex (teknolojik değişim) ve Pex (personel değişim) adını verdiğimiz değişim programlarımız var ve bu programlar kapsamında mesela gidip 3 ay Almanya'da yaşıyor personel. Bu da kültürel çeşitliliği sağlıyor.	+	+
B	Birçok lokasyonda yatırımımız var ve hepsinde oranın yerlileri çalışır. Her sene AISEC'ten staja öğrenci gelir.	+	+
C	Böyle bir ayırım yapma şansı ticarete yok. İsrail, Almanya.. Hepsinde müşterimiz var ve bir. Çalışanlarda ise verimliliğe bakılır.	+	+
D	Politikalarımızda bu zaten çok açık olarak var. Çalışanlarda esas olan liyakattir. Üretim (pazarlar) açısından da bir çeşitlilik var mesela. Sadece otomotiv değil, plastik masa-sandalye, çatı- izolasyon ürünleri de üretiyoruz.	+	+
E	Hem sosyal sorumluluk politikaları hem de temel değerlerimizde bu görülebilir. Hem çalışan hem pazar çeşitliliğimiz mevcut.	+	+
F	İrk, mezhep, cinsiyet ayrımcılığı kesinlikle yoktur. Özellikle cinsiyette denge gözetilir. Etik Kitapçığımız var ve bunlar orada tanımlı.	+	+
G	Elliden fazla ülkeye ihracat var. Vizyonumuzda ve temel değerlerimizde insana saygı vurgusu var. Mesela kadın çalışan sayısını teşvik için, kanuni zorunluluğumuz olmamasına rağmen kreşimiz var. Mesela Japon bir tasarımcımız var. Kesinlikle ayrımcılık yoktur.	+	+
H	Bunun kurum kültürümüz olduğunu söyleyebilirim. Özellikle çeşitli ülkelerde yaptığımız yatırımlardan sonra iyice gelişen bir kültür oldu. Ayrımcılık yapanlar hatta meyilli olanlar uyarılır, gerekirse uzaklaştırılır.	+	+
I	Kesinlikle. Kimsenin ne memleketine, ne kültürüne bakılmaz.	+	+
J	Ayrımcılık (özellikle biz de olabilecek ayrımcılık cinsiyet üzerinden olabilir) kesinlikle olmaz. Bu değerlerimizde de var zaten.	+	+
K	Genel olarak operasyonu olduğumuz uluslararası marka, dünyanın en geniş pazarına sahip markalarından biridir. Onun bir uzantısı olan genel merkezimiz ve genel merkez altında da Bursa Operasyonu olarak biz hem kültürel hem de ekonomik olarak herkesin evine giren bir ürünü pazara sunmakta ve bunu uzun yıllardır gururla yapmaktayız.	+	+
L	Ortağımız Kore'li, en azından bu açıdan ve çok sayıda müşterimiz olması açısından çeşitliliğimiz var. Çalışanlarımız açısından kadın çalışanlara önem veriyoruz.	+	+

Tablo 105’e göre Modelin öncesinde de sonrasında da 12 işletmenin tamamının “*hizmet sundukları pazarlar, topluluklar ve çalışanlarının arasında çeşitliliğe*” saygı gösterdiklerini görmekteyiz:

Tablo 106: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	12 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	-

Tablo 107: Mükemmel işletmeler, kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını (malî kaynaklar) ayırır ve böylelikle rekabetçi olur ve bu rekabetçiliğini sürdürür.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bu konuda bizim için yapılacak bir şey yok. Bizim faaliyet giderlerimiz ve yatırımlarımız kalem kalem, 5 yıllık olarak EPDK tarafından belirleniyor. Hatta gelirlerimizi bile söylüyor. Bütün dağıtım şirketleri için bu böyledir. Bu konuda sadece zaman zaman grubun sinerjisini kullanabiliyoruz.</i>	-	-
B	<i>5 yıllık stratejik planlarda mutlaka malî konular ayrıca ele alınır. Yatırımlarla alakalı fizibiliteler (malî açıdan) hususî olarak ele alınır.</i>	+	+
C	<i>Planlar 5 yıllık yapılır ve gerçekten üzerlerinde çok düşünülür ve tartışılır. Birçok veri dikkate alınır.</i>	+	+
D	<i>Uzun vadeli planlamaları üst yönetim (özellikle direktörlerin katılımıyla) yapar. Mesela Adapazarı yatırımı 2-3 yıl öncesinden planlanmaya başlamıştı.</i>	+	+
E	<i>Daha çok konjonktürel olarak alınan kararlar bunlar. Mesela makine yatırımı kararımız yokken bir fuarda görülen bir makine alınabiliyor.</i>	-	-
F	<i>Çok az kredi alırız. Genelde öz kaynaklarımızı kullanırız. Bu planlı olma zorunluluğunu beraberinde getiren bir durum. Bu bizim rekabetçi güçlerimizden birisidir.</i>	+	+
G	<i>AR-GE ve ÜR-GE için bütçeler bellidir. Kalite için iyileştirme, üretim için inovasyonda ne kadar kullanılacağı belli. Mesela son stratejik planda bunlar belirlendi.</i>	+	+
H	<i>Büyüme odaklı bir strateji izlediğimiz için bu konu (bütçeleme ve nakit yönetimi) uzun vadeli ele alınır. Bunun haricinde büyük işlerin kaynak planlaması yapılırken birkaç kişi karar alınır ki risk paylaşılsın.</i>	+	+
I	<i>Uzun vadeli kaynak ayırma yok. Planda uzun vadede yapılması gerekenler konuşulmuş olsa da kaynak kısmı için günü gelmeden karar alınmaz.</i>	-	-
J	<i>Ödemeler nakit akışına paralel yapılır. Yatırımlar da yine önceden (1-2 yıl) belirlenir ve finans tarafından değerlendirilir.</i>	+	+
K	<i>İş planları çerçevesinde açılan talepler onaylanırsa kaynak alınır ancak uzun vadeli malî kaynaklar genel merkez tarafından değerlendirilir.</i>	+	+
L	<i>Biz bütün yatırımlarımızı kendi kaynaklarımızla yapıyoruz. Buradaki amaç da uzun vadeli bir malî avantaj sağlamak.</i>	+	+

Tablo 107’yi öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde, 12 işletmenin 9’unun “uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını ayırarak” rekabet gücü kazandıkları, 3 işletmenin ise böyle bir çalışma içine olmadıkları görülmektedir:

Tablo 108: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	9 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	3 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını ayırmadığı görülen A, E ve I işletmeleri ayrı ayrı ele alındığında;

A işletmesinin faaliyet alanı itibariyle bir düzenleyici kuruma bağlı olmasından kaynaklanan bir engeli olduğu,

E işletmesinde uzun vadeli kararlar alınmadığından kaynakların da uzun vadeli ayrılamadığı,

I işletmesinde ise uzun vadeli kararlar alınmasına rağmen kaynak kısmının günü geldiğinde devreye sokulmasından dolayı uzun vadeli kaynaklar ayrılamadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 109: Mükemmel işletmeler, işletmenin bütün uygun düzeyleriyle uyumlu bir biçimde oluşturulmuş finansal yönetim süreçleri kullanır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Mali Kaynak Yönetim Sürecimiz var. ARİS adını verdiğimiz program üzerinden anahtar performans göstergeleri, riskler vs. hepsi tanımlı. Yani her sürecin ve projenin (adım adım) bütçeleri tanımlı.</i>	+	+
B	<i>Bölüm bütçeleri var, bunlar da genel bütçe gibi aylık değerlendirilir.</i>	+	+
C	<i>2004 yılından beri daha sistemli bir finansal yönetimimiz var. Bunun sonucu olarak SAP'ye geçildi ve ayrı bir finansal departman kuruldu.</i>	+	+
D	<i>Bizim süreç bazlı fiili finansal raporlama sistemimiz var.</i>	+	+
E	<i>Bütçe bölüm bazlıdır ve oldukça detaylıdır. Aylık olarak da takip edilir.</i>	+	+
F	<i>Proje bazlı bir finansal yönetim olduğu için bu pek yok.</i>	-	-
G	<i>Bütçe bölüm bazlıdır. Her bölümden veriler toplanarak bütçe yapılır.</i>	+	+
H	<i>Bu hep vardı. Modelden sonra süreçlerin tanımlanması ile daha sistematik oldu diyebiliriz.</i>	+	+
I	<i>Bütçede tüm süreçler, birimler ayrı ayrı ele alınır, en son finans birimi müdahale edecekse eder.</i>	+	+
J	<i>Her bölüm kendi yatırım planını hazırlar, bunlar bir araya getirilir ve finans bunları bir bütün olarak gördükten sonra bölümlere “şunu yapabilirsiniz/yapamazsınız” veya “şunu şu zamanda yapabilirsiniz” şeklinde söyler.</i>	+	+
K	<i>Bütçe tüm süreçlerle uyumlu olarak hazırlanır ve daha sonra iş planında yer alır. SAP üzerinden de genel merkez ve diğer operasyonlar tarafından görülebilir.</i>	+	+
L	<i>Her bölüm kendi finansal sürecini tasarlar ve uygular. Tabi konsolidasyonu ve son dokunuşları finans birimi yapar.</i>	+	+

Tablo 109’u öncesi-sonrası değerlendirmesi üzerinden ele aldığımızda, 12 işletmenin 11’inde “*işletmenin bütün uygun düzeyleriyle uyumlu bir biçimde oluşturulmuş*” finansal yönetim süreçleri uygulandığı, 1 işletmede ise önermede geçtiği şekliyle bir finansal yönetim süreci uygulanmadığı görülmektedir:

Tablo 110: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	1 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Tüm düzeylerle uyumlu bir finansal yönetim süreci uygulamayan **Fişletmesinde** çalışma sisteminin proje bazlı olmasından dolayı finansal süreçlerin de proje bazlı yönetildiği,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde tüm düzeylerle uyumlu finansal yönetim süreci uygulayan **H işletmesinde** ise Modelden sonra tüm süreçlerin tanımlanması ile finansal yönetim sürecinin daha sistematik hale geldiği anlaşılmaktadır.

Tablo 111: Mükemmel işletmeler, teknolojiyi yenileşim ve yaratıcılık kültürünü destekleyecek doğrultuda kullanır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Stratejik planımız içinde ‘paydaş beklentilerini karşılayan inovatif projeler geliştirmek’ adını verdiğimiz bir stratejik amacımız var. Bu amaç altında bütün teknolojik projelerimizi yapılandırıyoruz ve inisiyatiflerle de takip ediyoruz.</i>	+	+
B	<i>Başta SAP olmak üzere özellikle yazılım temelli birçok teknoloji yaratıcılığı teşvik etmek için kullanılır.</i>	+	+
C	<i>Yönetim ve öneri sistemlerimizde attığımız birçok adımın daha sistemli hale gelmesi için teknoloji (daha çok yazılım) sonuna kadar kullanılır.</i>	+	+
D	<i>Bu yok. Bu ifadeden anladığım kadarıyla yazılım falan gibi bir uygulamadan bahsediyor fakat o da yok.</i>	-	-
E	<i>ERP (SAP) ’ye geçişimiz bu konuda etkili oldu.</i>	+	+
F	<i>Otomasyonda gelişmeler yaptık. Mesela eskiden kaynak yapmak için işçi dönerdi şimdi o duruyor kaynak dönüyor. Bunu geliştiren biziz. Bu bir teknoloji idi ve biz buna adapte olduk.</i>	+	+
G	<i>Teknolojiyi yaratıcılıkla birlikte kullanıyoruz. Mesela ürün geliştirme ve yaratıcılığı teşvik etmek adına yeni aparatlar geliştiriyoruz. Bunlar için faydalı model patentleri alıyoruz.</i>	+	+
H	<i>Kullandığımız yazılımın kapsamı her geçen gün genişliyor. Bunun haricinde imalatda da mesela yeni teknolojiler ve ürün özelliklerindeki gelişmelere paralel olarak elektronik kartları kendi bünyemize aldık.</i>	+	+
I	<i>Proje çizimlerinde kullandığımız ve tamamen bize ait olan çizim programı bu konuda örnek verilebilir. Bu program sayesinde güçlü tasarımlar yapabiliyoruz</i>	+	+
J	<i>Biz bütün süreçlerimizde IT altyapısı kullanıyoruz. Teknolojiyi bütün süreçlerimize oturtmaya çalışıyoruz. Çalışanlar hem web sayfası üzerinden hem de E-kalite/SAP üzerinden ‘metod aç’ uygulaması ile evlerinden bile öneride bulunabiliyorlar.</i>	+	+
K	<i>Uzun yıllardır X Portalımız var ve bu uygulama üzerinden her tür yeni fikir ve önerilerin değerlendirilmesini sağlıyoruz.</i>	+	+
L	<i>ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) yazılımı olarak IFS (2004’ten beri) kullanıyoruz. Bunun haricinde AR-GE’de yeni bir PRM (Proje Risk Yönetimi) yazılımı kullanmaya başlayacağız. Sonuç olarak, yenileşim ve yaratıcılık kültürüne dönük her tür donanım ve yazılımı kullanıyoruz.</i>	+	+

Tablo 111’e baktığımızda 12 işletmenin 11’inin “*teknolojiyi yenileşim ve yaratıcılık kültürünü destekleyecek doğrultuda*” kullandığını, 1 işletmenin ise teknolojiyle bu yönde bir ilişkisinin olmadığını görmekteyiz:

Tablo 112: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	1 tane

Tablo 113: Mükemmel işletmeler, liderlerin, zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerin doğru ve yeterli bilgi almalarını güvence altına alır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	SAP kapsamında 'stratejik yönetim modülü' raporları, BW (bir veri ambarı) ve Dashboard (bir veri portalı) var. Bunların dışında yılda bir defa kurumsal performans değerlendirme toplantısı, 6 ayda bir istişare ve değerlendirme toplantısı yapılıyor. 3 ayda bir ise strateji gözden geçirme raporları sunuluyor. Buralarda da yönetime bilgi akışı sağlanmış oluyor. 2011'den beri var olan uygulamalar bunlar. Öncesinde farklı adlarda vardı fakat bu kadar güçlü değildi.	+	+
B	Aslında SAP bununla alakalı. Bilgileri bütüncül, güncel ve istendiği zaman çabuk ulaşılabilir kılıyor. Şu bir gerçek ki; modelle birlikte bilgi toplamının ve değerlendirmenin önemini daha iyi anladık.	+	+
C	Sektörel bilgilere ulaşmada sıkıntı yok zaten sektörün öncüsüyüz ancak iç akışta yönetici-çalışan arasında bariyerler olmadığı için bilgi akışı çok yönlü. 2005 TPM uygulamaları ve 2007 ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemlerine geçiş ile daha sistematik oldu diyebiliriz.	+	+
D	Geri bildirim araçlarını aktif kullanıyoruz. Günlük ayaküstü toplantılar ve günlük üretim raporları da bu akışı sağlıyor. Ay içinde olup biten her şeyle ilgili ise aylık raporlar aracılığıyla üst yönetim bilgilendirilir.	+	+
E	Raporlarımız düzenli ve her ayın 10'na kadar çıkar. Şimdi SAP ile de anlık raporlar alınabilmeye başlandı.	+	+
F	Tüm bölüm liderleri, takım liderleri ve lider adayları aylık Stratejik Yönetim Ofisi toplantılarında Genel Müdür tarafından bilgilendirilir. Fuarlar bu konuda önemlidir.	+	+
G	2012'den beri kullandığımız kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemi kurumsal bir raporlama ile bunu sağlıyor.	-	+
H	Aylık raporlama ve gözden geçirme toplantıları yapılıyor. Buralarda her tür bilginin tartışılması ve güncellenmesi sağlanır. Ayrıca abone olunan teknik siteler de önemli bilgi kaynaklarıdır.	+	+
I	Bizde bilgi saklanmaz. Zaten 'Resital' adını verdiğimiz yazılım ile herkes, her birim bilgileri anlık görebiliyor.	+	+
J	Mesela ben üretim müdürü olarak SAP'nin MII modülü sayesinde bakım performansını anlık görebiliyorum. Bunun gibi tüm süreç sahipleri bir tıkla kendilerine ait süreçlerle ilgili verileri anlık takip edebiliyorlar. Bunu uzun zamandır IT yoluyla yapılabiliyor.	+	+
K	TREX adında bir yazılımımız var. Bunun dışında Ambar Otomasyon Sistemi, SAP, X Portal uygulamaları var. Buralardan her tür veri anlık olarak takip edilebiliyor. Yöneticiler çalışanlarla anlık iletişime geçebiliyor. TREX sonradan başladı ancak ondan önce SAP üzerinden yapılıyordu bu veri akışı.	+	+
L	IFS adındaki yazılımla her tür veri anlık ve kapsamlı olarak görülebiliyor.	+	+

Tablo 113’u öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde, 12 işletmenin 11’inin “*zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerin doğru ve yeterli bilgi almalarını*” güvenceye alabildiklerini, 1 işletmenin ise bunu Modelden sonra sağlayabildiğini görmekteyiz:

Tablo 114: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

Doğru ve yeterli bilgi almayı güvenceye alabilen en yaygın uygulamanın bir ERP yazılımı kullanmak olduğu ve **G işletmesinin** ERP yazılımı kullanmaya Modelden sonra başladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 115: Mükemmel işletmeler, süreç sahiplerinin, süreçlerin geliştirilmesi, güncel tutulması ve iyileştirilmesi konularındaki görev ve sorumluluklarını anlamalarını sağlar.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Bizim EVEREST adını verdiğimiz bir süreç ekibimiz var. 5 alt seviyeye kadar bütün süreç sahipleri bu ekip tarafından tanımlanır ve sistemde paylaşılır. Bir değişiklik olduğu zaman eşzamanlı olarak aksiyon takibi yapan yetkili arkadaşlar tarafından sistemde de değişiklik yapılır. Her sürecin bir ekibi ve o ekip içinde eğitimli arkadaşlar var, değişiklikler o arkadaşlar aracılığıyla da ekiptekilere duyurulur.	+	+
B	Süreç yönetimi ile ilgili özellikli, ayrı bir uygulama yok. 2006'da bir süreç tanımı aşaması oldu. Sonrasında süreç performans göstergeleri ve takibi aylık yapılmaya başlandı.	+	+
C	Özellikle 6 sigma ile (2002'den beri) bu çok detaylı ve sistemli olarak sağlanıyor.	+	+
D	Süreç yönetimi uygulanır. ISO/TS 16949 Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi kapsamındaki süreç haritalarına göre takip edilir, değerlendirilir ve iyileştirmeler yapılır. İç denetçilerimiz vasıtasıyla bu süreçler sürekli denetlenir. 'Kalite El Kitabı'mız bu süreçler esas alınarak hazırlanmıştır.	+	+
E	Her ne kadar organizasyon şeması departman bazlı olsa da ISO ile başlayan bir süreç yönetimi var. Bu kapsamda süreçler ve sahipleri tanımlı.	+	+
F	Süreç İyileştirme Departmanı var. Bu departman, ilgili departmanları toplar, süreç haritaları oluşturur ve iyileştirme yapılması gereken noktaları tespit eder ve süreç sahipleri ile beraber iyileştirmeleri gerçekleştirir. 2005'te kurulan bu departman Modelden sonra daha da geliştirildi.	+	+
G	Bununla ilgili danışmanlık alıyoruz. Onlar süreçleri ve yetkinlikleri tarifledi, planlamalar yapıldı, aşağıya doğru yayılımı sağlandı ve takip ediliyor. Mesela benim birimim (kalite birimi) için bundan 2 yıl sonrasına kadar yapacağım her şeyi adım adım planlamış durumdayım. Hedefler ve gözden geçirmeler 3-6-12 ay şeklinde kırılımlarla belirleniyor.	-	+
H	2005'ten sonra süreç yönetimi hızlandı. Bu kapsamda da yıllık olarak süreçler gözden geçirilir. Bu gözden geçirmeleri yöneticiler ve süreç sahipleri bir araya gelerek yaparlar.	+	+
I	Bizim 9 tane (üretim, satış, bakım, lojistik&planlama vs.) ana sürecimiz var. Bu süreçlerin sahipleri iyileştirme için yukarı sürekli baskı yapar. Yukarı da değerlendirir ve uygunsa destekler. Ancak yukarıdan aşağıya işleyen bir uygulama yoktur.	-	-
J	2009'da ISO 16949'la birlikte Yalın Enstitü'den A3 eğitimi aldık. Bu uygulamada her sürecin hedefleri, buna dönük neler yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenir. A3'leri süreç sahipleri hazırlar ve kalite bölümü takip eder/yönetir. Her sürecin sahibi ve çalışanı bu A3'leri görebilir. Aslında önceden de iş planlarımız vardı ama bu kadar detaylı ve güzel değildi.	+	+
K	Her bir süreç sahibi, iş planında yapılan görev dağılımları sayesinde, kendi sürecini ve bu süreçle ilgili gereklilikleri anlamış oluyor.	+	+
L	ISO/TS 16949 kapsamında süreçlerimiz hazırlandı ve her sürecin girdileri, çıktıları ve performans göstergeleri tanımlandı. O günden bugüne her sürecin sahibi sürecini bilir ve ona göre çalışır.	+	+

Tablo 115'i öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında ele aldığımızda, 12 işletmenin 10'unun "*süreç sahiplerinin, süreçlerin geliştirilmesi, güncel tutulması ve iyileştirilmesi konularındaki görev ve sorumluluklarını*" anlamalarını sağladıklarını, 1 işletmenin bu anlayışı Modelden sonra yerleştirebildiğini, 1 işletmenin ise bu anlayışı yerleştiremediğini görmekteyiz:

Tablo 116: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	10 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	1 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Önermede bahsedilen anlayışın yerleşmesi için çalışmalarına Modelden sonra başladığı görülen **G işletmesinde** bunun için Modelden sonra danışmanlık alındığı anlaşılmaktadır.

6.3.4. Değerleme Ve Kontrol Aşamasında Yer Alan Önergeler

Bu aşamada yer alan 7 önerme için 12 işletmede yetkililer tarafından yapılan değerlendirmeler aşağıda verilmiştir; ayrıca her bir önerme için öncesi-sonrası değerlendirmesine göre "zaten vardı", "modelden sonra başladı" ve "hiç yok" şeklinde bir tablo oluşturulmuştur.

Tablo 117: Mükemmel işletmelerin yönetimleri, ilerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar ve kullanır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Zaten BSC var. Bu kapsamda üç tane temel karnemiz var: kurum karnesi, departman karneleri ve süreç karneleri. En tepeden en alttaki bireye kadar değerlendirmeler yapılıyor.	+	+
B	Şirketin hedefleri ve temel göstergeleri var. Bunlar 'gözden geçirme' toplantılarında değerlendirilir. Bütçe göstergeleri ayrıyeten ele alınır. Yani BSC uygulanmıyor ama 2000'den beri 'göstergelerle yönetim' var.	+	+
C	Balanced Scorecard değerlendirme sistemi uygulanıyor.	+	+
D	Model sürecinde bir yıl yaptık (BSC ile) ama devamı gelmedi. Tedarikçilere ana sanayiden gelen milyonda bir hata (PPM) hedeflerine göre hedef veriyor ve takip ediyoruz. Ana sanayi zaten sürekli burada takipte.	-	-
E	Hem finansal, hem müşteri bazlı hem de içe bakan yönüyle tanımlı bir değerlendirme yapılır.	+	+
F	BSC var hatta stratejik haritamız da BSC mantığıyla oluşturuldu. Modelden sonra, Yalın'dan önce başladı BSC. Öncesinde hedeflerle yönetim uyguluyorduk.	-	+
G	Modelden sonra başlayan yalın uygulamalar kapsamında başlayan kokpit görüşmeleri kısmen çok yönlü bir değerlendirme yapmamızı sağlıyor ama kapsamlı ve stratejik düzeyde yapılmıyor.	-	-
H	2006'dan beri BSC uygulaması ile bir özdeğerlendirme yapıyoruz. Hatta bizi yönetsel bir model arayışına iten sebeplerden biri de BSC'dir.	+	+
I	Bu yoktu, şimdi de yok. Aslında Model çalışmalarında alt yapısı kuruldu fakat uygulamaya geçilemedi.	-	-
J	Hedef kartlarımız var. Adı Balanced Scorecard değil ama aynı mantıkta. Beklentiyi anlamak için yapılan anketlere dönük olarak her yönde faaliyetleri planlıyoruz. Temel paydaşların kısa ve uzun vadeli beklentilerini anlamaya çalışıyoruz ve böylece sadece finansal değil rekabet avantajına dönük her tür sonuç tanımlanmış oluyor.	+	+
K	Yaklaşık 15 senedir BSC var. BSC değerlendirmesi yapılırken her operasyon genel merkez tarafından belirlenmiş usulü kullanıyor fakat kendi verileri üzerinden değerlendirme yapıyor. Bunun dışında her çeyrekte operasyon müdürleri bir araya gelir operasyonların verilerini birbirleri ile karşılaştırır.	+	+
L	Üst yönetim haricindeki yöneticiler paydaşları dikkate almaya ve iş planlarında kullanmaya Modelle başladı diyebiliriz. Bu açıdan dengeli sonuçları tanımlamada BSC kullanmıyoruz fakat iş planlarımızda dengeli olarak, BSC benzeri bir yöntemle hedefleri tanımlıyoruz.	-	+

Tablo 117’ye göre 12 işletmenin 7’sinin yönetimleri “*dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar*” ve kullanırlar. Verilen yanıtlardan anlaşılacağı üzere, bu ifadeyi duyan yöneticilerin aklına ilk olarak BSC (Dengeli Sonuçlar Kartı) yöntemi/uygulaması gelmiştir. 2 işletmede bu veya benzeri bir uygulamanın Modelden sonra başladığını, 3 işletmede ise “dengeli sonuçlar” yaklaşımının kullanılmadığını görmekteyiz:

**Tablo 118: Önermenin Model ile ilişkisi
(öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)**

Zaten vardı	7 tane
Modelden sonra başladı	2 tane
Hiç olmadı	3 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Değerlendirmelerinde dengeli sonuçlar bütünü kullanmayan D, G ve I işletmeleri ayrı ayrı ele alındıklarında,

D işletmesinde BSC yönteminin Model sürecinin işlediği yıl kullanıldığı fakat sonra devam ettirilmediği,

G işletmesinde kısmen çok yönlü bir değerlendirme sisteminin olduğu fakat kapsamlı ve stratejik düzeyde olmadığı,

I işletmesinde ise Model sürecinde BSC yöntemi için gereken altyapının hazırlandığı fakat uygulamaya geçilmediği,

Dengeli sonuçlar bütünü kullanmaya Modelden sonra başladığı görülen F ve L işletmeleri ayrı ayrı ele alındığında ise;

F işletmesinde Modelden önce “hedeflerle yönetim” uygulandığını Modelden sonra BSC yöntemine geçildiğini,

L işletmesinde ise genel olarak yöneticilerin hedeflenen sonuçları tanımlarken paydaşları dikkate almaları Modelle başladığı için dengeli sonuçlar yaklaşımına (BSC benzeri bir yöntemle) Modelden sonra anlaşılmaktadır.

Tablo 119: Mükemmel işletmelerin yönetimleri, gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla elde edilen sonuçları değerlendirir ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir yarar sağlar.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Her yıl stratejik planlama süreci içerisinde, kendi geliştirdiğimiz ‘company check up’ kapsamında iç veri analizimizi gerçekleştiriyoruz. Daha önce adı bu olmayan bir özdeğerlendirme metodolojisi vardı ama bu kadar kuvvetli değildi. Model revize oldukça biz de geliştiriyoruz uygulamalarımızı. Modelle paralel gidiyoruz.</i>	+	+
B	<i>Performans değerlendirmede kullandığımız “göstergelerle yönetim” tam olarak bunu sağlamaktadır.</i>	+	+
C	<i>Bizde performans iki kriterle ölçülür: iş kazalarının azlığı ve vergi öncesi kâr. Bu konularda yöneticiler, 6 sigma mantığı içinde bir önceki yılı nasıl geçirdiklerini ve önümüzdeki yıldan beklentilerinin neler olduğunu belirlerler. Bu değerlendirmelerde Genel Müdür’ün tüm yöneticilere gönderdiği ve önceliklerin anlatıldığı bir mektup da dikkate alınır.</i>	+	+
D	<i>Daha önce 6 ayda bir YGG (Yönetimi Gözden Geçirme) toplantıları yapardık. Daha sonra Yalın kapsamında aylık olarak kokpit toplantıları dediğimiz toplantılara başladık bu toplantılarda tüm bölümler performanslarını (önceki ay durumu ve gelecek ay aksiyonları ile birlikte) yönetime sunuyorlar.</i>	+	+
E	<i>Bunu yapıyoruz. Bizim performansımız iyileşirken mecbur tedarikçilerimizin ve çalışanlarımızın da performanslarının iyileşmesini sağlıyoruz.</i>	+	+
F	<i>Her yıl performans değerlendirme sonuçlarını gözden geçirir ve bir sonraki yılın hedeflerini koyarız. Anahtar performans ölçme kriterlerimiz vardır.</i>	+	+
G	<i>Model ile başlattığımız stratejik plan çerçevesinde hata, kayıp, satış verileri analiz edilir ve gereken önlemler alınır. Mesela bir tedarikçiden kaynaklı kayıp nasıl giderilir, pazar payını büyütmek için hangi pazarlara gidilebilir gibi değerlendirmelerle alınan önlemler, tedarikçilerimize, çalışanlarımıza, patronlarımıza yarar sağlamış oluyor. Ayrıca bu yıl başladığımız Hoshin Kanri de proje bazlı olarak bunu sağlıyor.</i>	-	+
H	<i>2006’dan beri beyaz yaka, 2010’dan beri mavi yaka için hedef bazlı sistematik bir performans değerlendirme yapılıyor. Ondan önce biraz daha sübjektif bir değerlendirme vardı. Yalnız bu sistematik değerlendirme Modelin etkisi ile değil kendimizin ihtiyaç duymasıyla başladı.</i>	+	+
I	<i>Yönetim anlayışı değişmeden önce daha ciddi yapılıyordu bu değerlendirme. Şuan da var ama eskiye göre biraz daha yüzeysel.</i>	+	+
J	<i>Gelecekteki performansı iyileştirmek için yapılan memnuniyet anketleri, değerlendirmeler ve SWOT analizinden sonra anlayış hedeflerimizi oluşturuyoruz. Beş yıllık planlarımızda bu hedefleri ele alıyoruz.</i>	+	+
K	<i>Hedef ve sonuçlar yıllardır yazılımlar üzerinden takip edilir. Buralardan, anlık olarak, süreç ve kişi bazlı olarak sonuçlar takip edilebilmekte ve raporlanabilmektedir. Çıkan yıllık sonuçlar bir sonraki iş planında girdi olarak kullanılır ve paydaş olarak bağlı olduğumuz uluslararası markaya, tedarikçilerimize, hissedarlarımıza, müşterilerimize ve çalışanlarımıza daha iyi katkı sağlayacak hedeflere dönüştürülür.</i>	+	+
L	<i>Amacımız her zaman sürdürülebilirliği sağlamak olmuştur. Performansları haftada bir değerlendiriyoruz. Ayda bir de operatörlerle görüşerek paylaşıyoruz. Böylece performansın sonuçlarını ve sürekliliğini güvence altına almaya çalışıyoruz.</i>	+	+

Tablo 119’u öncesi-sonrası değerlendirmesine göre incelediğimizde, 12 işletmenin 11’inde, yönetimin, paydaşlara sürdürülebilir yarar sağlayabilmek için “*performansı iyileştirmek amacıyla elde edilen sonuçları*” değerlendirdiği, 1 işletmede ise bu kapsamda bir değerlendirmenin Modelden sonra başladığı görülmektedir:

Tablo 120: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

Stratejik düzeyde ve ileriye dönük yararlar tesis etmek amacıyla performans değerlendirme yapmaya Modelden sonra başladığı görülen **G işletmesinin** stratejik planlama faaliyetine Modelde kazandığı bakış açısıyla başladığı ve buna bağlı olarak da önermede sözü edilen şekilde bir performans değerlendirme yapmaya başladığı,

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde stratejik düzeyde ve sonuçlarını gelecekte kullanmak üzere bir performans değerlendirme sistemi kullanan **A işletmesinde** ise Modele paralel olarak değerlendirme sisteminin revize edildiği ve sürekli geliştirildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 121: Mükemmel işletmelerin yönetimleri, kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alır, mevcut bütün bilgi birikimini ilgili süreçlerin gerçekleşen ve öngörülen performansını yorumlamakta kullanır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Bizim 'EVEREST' adında bir projemiz var bu proje kapsamında 'RİTİM' adında bir program tasarlamaya başladık. Bu kapsamda tüm süreçlerimizi gözden geçirerek, süreçlerin liderler tarafından nasıl yönetileceği, içindeki verilerin nasıl yorumlanacağı, SLA (Service Level Agreement - Hizmet Düzeyi Sözleşmesi) kapsamında müşteri ile hizmet sağlayıcı arasında düzenlenen anlaşma ile, hizmet sağlayıcı tarafından müşteriye sağlanacak hizmetlerin niteliğinin, miktarının, teslim zamanının, müdahale ve sorun çözme sürelerinin ve benzeri diğer niteliklerin neler olacağı, içerisindeki performans kriterlerinin neler olacağı, bunların performans darboğazlarının tanımlanması ile ilgili çalışıyoruz. Bu çalışmada son aşamaya geldik. Bütün operasyonel süreçler tamamlandı. Bu programı simüle edilebilen ARİS adını verdiğimiz bir sitemde kurguluyoruz. Böylece liderler, performansın eksik kalan kısımlarını daha net görebilecekler.	+	+
B	Zaten şirket içi göstergeler sürekli takip ediliyor. Müşteri geri bildirimleri ve fuarlardan gelen tepkiler değerlendiriliyor. Örneğin bir otobüs 3 yılda bir körük değiştirir. Bu potansiyel pazarımızdır ve takip edilir. Mesela 2009'da Çin'de yapılacak yatırım için ciddi analizler yapıldı.	+	+
C	6 sigma ile bu ciddi ve detaylı olarak yapılıyor. Bilgi akışı, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay olarak herkesin bilmesi gerektiği kadarıyla ve tamamen yazılı olarak, süreçlere uygun bir şekilde sağlanıyor.	+	+
D	Kokpit toplantılarında çıkan sonuçlar doğrultusunda performanslar yorumlanıyor ve gelişim için neler yapılacağı tartışılıyor.	+	+
E	Üst yönetime sistemli bir bilgi akışı mevcuttur. Modelden sonra daha çok gelişti. Üst yönetimin kararlarında ve değerlendirmelerinde bilgi birikimleri doğrultusunda isabetli sonuçlar aldıkları görülüyor. Zaten işletmemizin başarısı buradan geliyor.	+	+
F	Stratejik haritada öğrenme ve gelişim boyutunda 'bilgi sermayesi' stratejimiz var. Çalışanları da süreçleri de geliştirirken bu stratejiden faydalaniyoruz. Sonuçta 70'lerde kurulmuş bir holdingten bahsediyoruz. Türkiye'de pek çok firmada IT altyapısı yokken bizde vardı. Yine stratejik haritadaki aynı boyut altında alınan ders ve başarılı uygulamaları yaygınlaştırmak stratejisi var. Bizim bilgi birikimimiz 'Lessons Learned' dediğimiz havuzda toplanır ve böylece bir projede yapılan yanlışın başka bir projede yapılmamasını sağlamaya çalışırız. ERP yazılımımız da bu konuda oldukça etkin katkı sağlar.	+	+
G	İhracatçılar Birliği, Ticaret Odası gibi kaynaklardan besleniyoruz. Hatta şuan İhracatçılar Birliği bünyesinde bizim tetiklediğimiz bir sektörel veri havuzu çalışması var. Bir de müşteri anketleri, müşteri diyalogları, fuarlar önemli dönüşler sağlıyor. Fuar görüşmelerini yazılı kayıt altına alırız. İstatistikler oluşturarak da bazı değerlendirmeler yaparız.	+	+
H	Süreçlerin performansları değerlendirilirken önceden belirlenmiş yıllık hedefler kullanılıyor. Bu hedeflere göre sayısal değerlendirme yapılıyor ve daha güvenilir ve objektif oluyor. Yönetimsel yetkinlik gibi sübjektif değerlendirmeye daha açık olan başlıklarda ise değerlendirilen kişi ayrıyeten kendi kendisini değerlendiriyor ve bu iki değerlendirme üzerinden değerlendirenle değerlendirilen el sıkışarak bir sonuca varıyorlar.	+	+

Tablo 121 (devam): Mükemmel işletmelerin yönetimleri, kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alır, mevcut bütün bilgi birikimini ilgili süreçlerin gerçekleşen ve öngörülen performansını yorumlamakta kullanır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
I	<i>Yönetim karar alırken tecrübelerinden ve uluslararası şirketlerin gidişatından yararlanır. Bu şekilde süreçler her zaman değerlendirilir.</i>	+	+
J	<i>Ürün performansı, kalite performansı, bölüm/süreç performansı ya da finansal raporlar gibi ERP aracılığıyla alınan düzenli raporlar var. Bu raporlar alınır ve her ay yöneticiler tarafından yorumlanarak üst yönetime sunulur. Bu çok eski bir uygulama. Modelin bu konuda bir katkısı olmadı.</i>	+	+
K	<i>Hedef ve sonuçları takip ettiğimiz TREX yazılımımız var. Bu yazılım üzerinden her üst astını değerlendirir. Tüm performans hedefleri ast ve üstün karşılıklı anlaşması ile bu sistem üzerinden belirlenir ve gerçekleşen performanslar buradan takip edilir. Bazı performansları çalışanlar kendileri verir, bazı veriler ise hatlardan direk olarak sisteme girilir. TREX yazılımı 2012’de başladı ancak öncesinde de aynı uygulamalar, bu kadar detaylı olmasa da, X Portal üzerinden yapıyordu. Yani Model’den önce de vardı.</i>	+	+
L	<i>Kalite yönetim sistemimiz gereği tanımladığımız süreçlerimiz var ve bu süreçlerin anahtar performans göstergeleri yorumlanıyor ve bu yorumlara göre geliştirilmesi ve değiştirilmesi gerekenler için bir takım aksiyonlar alıyoruz.</i>	+	+

Tablo 121’de, Modelin öncesinde de sonrasında da, 12 işletmenin tamamının “kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri” esas aldıkları ve “mevcut bütün bilgi birikimlerini ilgili süreçlerin performanslarını yorumlamakta” kullandıkları görülmektedir:

Tablo 122: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	12 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

“Zaten vardı” ifadesi dâhilinde kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alan **E işletmesinde** Modelden sonra aşağıdan yönetime doğru bilgi akışının daha da geliştiği ve alınan kararların isabetini arttıran bu durumun başarıda önemli katkısı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 123: Mükemmel işletmeler, kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını anlamak amacıyla performansını uygun işletmelerle karşılaştırır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Bizim 'Kıyaslama' ve 'Karşılaştırma' prosedürlerimiz mevcut. Hangi koşullarda, hangi firmalarla, hangi verilerin karşılaştırılacağı bellidir. Ayrıca EFQM'de de bir ortak veri tabanına üyeyiz ve oradan da, bu konuda yararlanıyoruz. Bu süreç kesinlikle Modelle başladı çünkü daha önce hiç böyle bir mantığımız yoktu.</i>	-	+
B	<i>Benchmarking eğitimleri alındı ama biz zaten Türkiye'deki rakiplerimizden açık ara öndeyiz. Dünyada da iki rakibimiz var ama onlarla da 'kıyaslama' yapmıyoruz..</i>	-	-
C	<i>İşletmemizde 1998'den beri sistemli bir benchmarking (kıyaslama) yapılmakta. Zaten bizim sektörün yoğunlaştığı bölgedeyiz (Gemlik-Orhangazi) ve rekabeti yakından yaşıyoruz.</i>	+	+
D	<i>Bunu Model için hazırlanırken bünyemizdeki BPO ile yaptık ve sonra bıraktık. Mesela rakip olarak APlas var ama kıyas kabul etmez. Bizim gibi tasarım ağırlıklı işlerde bu pek mümkün olmaz. Yani biraz göstermelik oldu.</i>	-	-
E	<i>Çok fazla kıyaslama yapmıyoruz. Bu sektörde çok fazla bilgi paylaşılmıyor. Hemen herkes aynı işi yaptığı için pek olmuyor.</i>	-	-
F	<i>Kıyaslamayı iki boyutta yapıyoruz; kurumsal ve rakip bazlı. Bizim burada rakibimiz yok, rakiplerimiz USA'de, Kore'de falan. Onları da uluslararası verilerle inceliyoruz. Ama kurumsal olarak 'yönetim uygulamaları' bazında kıyaslamayı burada çeşitli işletmelerle yapıyoruz.</i>	+	+
G	<i>Sistemli kıyaslama yok. Model döneminde 2-3 yıl yaptık ama olmadı. Bu sektörde bunu yapabilmenin çok kolay olmadığını gördük ve bu yüzden İhracatçılar Birliği kapsamında bulunan BUTEKOM (Bursa Teknoloji ve Koordinasyon Merkezi) ile görüşerek sistemli bir endeks havuzu oluşturulmasını istedik. Burada firmaların ismi kullanılmadan endeksler paylaşılsın istedik. Bu gerçekleşirse sektörel manada sistemli bir kıyaslama yapabileceğimizi düşünüyoruz. Öncesinde basit olarak maliyet-fiyat kıyaslaması yapardık.</i>	-	-
H	<i>Hem Grup içindeki işletmeleri birbirleriyle hem de dışarıdaki işletmelerle kıyaslarız. Rakip ürünleri laboratuvarlarımızda parçalayarak analiz ediyoruz.</i>	+	+
I	<i>Tam bir rakibimiz yok ama fuarlar, benzer firmaların işleri/ürünleri müşteri potansiyeli üzerinden kıyaslama yaparız.</i>	+	+
J	<i>Fuarlarda hazırlanan raporlar daha çok kıyaslama için yapılır. Uzun yıllardır yaparız bu kıyaslamayı. Zaten E-kalite portalımızda kıyaslama verilerini tuttuğumuz bir bölüm var. Mesela rakip ya da benzer firmalar ziyaret ve gezilerle değerlendirilir ve karşılaştırmalarda bunlar da kullanılır. Bu da portalda ayrı bir bölüm olarak yer alıyor.</i>	+	+
K	<i>Uzun zamandır ve etkin olarak kıyaslama yapılır. Yıl içinde ortalama 8-10 firma ile yapılır. Bazen operasyonlar kendi aralarında da yapar.</i>	+	+
L	<i>İşletmecilik açısından (Türkiye'de ciddi rakibimiz olmadığı için) otomotiv sektöründen farklı işletmelerle kıyaslama yapıyoruz. Bunun haricinde yabancı ortağımız ile kıyaslama yapıyoruz. Hatta şuan 5 kişilik bir ekibimiz kıyaslama yapmak üzere orada. Kıyaslama ihtiyaç oldukça yapılıyor fakat yılda en az bir kere muhakkak yapılır.</i>	+	+

Tablo 123’te, öncesi-sonrası değerlendirmesine göre 12 işletmenin 7’si “kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını anlamak amacıyla performansını uygun işletmelerle” karşılaştırmaktadır. Literatürde “kıyaslama (benchmarking)” olarak geçen bu uygulamaya, 1 işletmenin Modelden sonra başladığını, 4 işletmenin ise böyle bir uygulama yapmadığını görmekteyiz:

**Tablo 124: Önermenin Model ile ilişkisi
(öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)**

Zaten vardı	7 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	4 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Kıyaslama (benchmarking) yapmayan B, D, E ve G işletmelerini ayrı ayrı ele aldığımızda,

B işletmesinin ihtiyaç görmediği için kıyaslama yapmadığı, bunun da pazar konumundan kaynaklandığı,

D, E ve G işletmelerinde ise kıyaslama çalışması yapabilmenin sektörel olarak zor olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 125: Mükemmel işletmeler, geleceğe ilişkin senaryolar doğrultusunda tespit edilen stratejik riskleri yönetmek amacıyla etkili yöntemleri uygulamaya alır.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Stratejik döngümüz içinde risk analizi var ve bunu ISO 31000'e göre hazırlanmış SAP içinde bulunan GRC (Değişim&Risk Yönetimi Prosedürü) ile gerçekleştiriyoruz. Aslında 2008'den beri risk yönetimi var ama GRC 2010'dan beri var.</i>	+	+
B	<i>Çok sistemli ve kapsamlı bir risk analizi yapılır desem doğru olmaz. Ama mesela yatırımlar için yapılan fizibilite çalışmalarında elbette riskler dikkate alınır.</i>	-	-
C	<i>Çok yeni, takriben 2012'den beri bir "Acil Durum Yönetimi" planı uygulamamız var. Bu kapsamda her departman kendi risk analizini yapıyor ancak bence bunun tek elden yönetilmesi ve entegre olması gerekiyor.</i>	-	-
D	<i>Operasyonel düzeyde risk analizleri var ama stratejik düzeyde sistematik bir risk analizi yok. Yönetim kademesi toplantılarda belki konuşuyordur ama ayrı bir iş olarak ele alınmıyor.</i>	-	-
E	<i>Stratejik düzeyde risk analizi yapılıyor. Beklenti ve öngörülere dayalı değerlendirmeler yapılıyor ve gerekli kararlar alınıyor.</i>	+	+
F	<i>Stratejik anlamda bir risk analizi yok. Belki Holding boyutunda vardır ama bizim boyutta (işletme boyutunda) yok.</i>	-	-
G	<i>Strateji çerçevesinde basamak basamak belirlenmiş hedefler var ve her basamağı 3 ayda bir kontrol ederek gerekiyorsa önlem alıyoruz. Ama stratejik düzeyde bir risk analizi ve yönetimi yok.</i>	-	-
H	<i>Özellikle yatırımlar için siyasî-ekonomik risk analizleri yapılır. Kur riski bizim için önemlidir ve bu sebeple dikkatle izlenir. Mesela son dönemde ülkedeki terör riskini dikkate alıyoruz. Bu tür risk analizlerini büyüdükçe ve tecrübelendikçe daha iyi yapmaya başlıyoruz.</i>	+	+
I	<i>Mali açıdan bağımsız denetçilere risk analizi vs. yaptırılıyor. Bunun dışında stratejik düzeyde bir risk analizi, risk yönetimi yok.</i>	-	-
J	<i>Bizde süreç bazlı risk analizi var. Bu bizde ana müşterimizin zorunlu tuttuğu 'risk yönetimi' ile başlamış bir uygulama. Onlar operasyonel bazda istemişlerdi ama biz daha derinlikli ele almaya başladık. E-kalite portalında her süreç (tedarik zinciri, teknoloji kullanımı vs.) için riskler, faaliyet planları (A3 planları) var. Her süreçte belirlenen riskler stratejik plan toplantısına gelir ve burada stratejik düzeyde riskler ve onlara dönük faaliyetler belirlenir.</i>	+	+
K	<i>"Risk Değerlendirme Sistemi"miz var. Her fabrika elektronik ortamda verileri girer ve bir matris oluşur. Çeşitli konu başlıklarında kritik durumlar ve alınması gereken aksiyonlar belirlenir. Bazıları ölçümlenir. Ve her operasyon diğer operasyonlarındaki de dahil olmak üzere bu ortamdan riskleri ve aksiyonları takip eder.</i>	+	+
L	<i>Gelecekte oluşabilecek her tür durumu araştırıyoruz. Mesela ana sanayi ağırlık azaltmaya çalışıyor, bunun için biz ne yapabiliriz, ana sanayi ile birlikte biz de bu konuda çalışıyoruz. AR-GE merkezi yapıyor bunu. Bu çalışmalar vardı, AR-GE merkezi sonradan kuruldu ama bunun Modelle ilgisi yok, devlet teşvikleri ile ilgili.</i>	+	+

Tablo 125’i öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde; 12 işletmenin 6’sında “*stratejik riskleri yönetmek amacıyla*” etkili yöntemler uygulandığını, 6 işletmede ise önermede sözü edilen etkili yöntemlerin hiç uygulanmadığını görmekteyiz:

Tablo 126: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	6 tane
Modelden sonra başladı	-
Hiç olmadı	6 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Stratejik riskleri yönetmek amacıyla etkili yöntemler uygulamadığı görülen **B, C, D, F, G ve I işletmelerinde** bu önerme için yapılan değerlendirmelerden anlaşılan o ki; bu işletmelerin hepsinde bölümler bazında, malî açıdan veya yatırım öncesi fizibilite gibi çalışmalarda risk analizi yapılmakta ancak stratejik düzeyde bir risk analizi ve yönetimi bulunmamaktadır.

Tablo 127: Mükemmel işletmeler, müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve süreçlerinin her türlü müşteri geribildirimine uygun bir biçimde yanıt vermeye hazır olmasını sağlar.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	7/24 çalışan çağrı merkezimiz var. Bir de “ofissiz hizmet (telefon ve web üzerinden her türlü abonelik işlemi gerçekleştirilebilir)” uygulamamız var. Her türlü şikâyeti, geribildirimini buralardan alıyoruz. Buradaki en önemli özelliğimiz 41 çalışanımız var bunların 15’i evden çalışıyorlar ve buradaki tertibat evlerinde kurulu.	+	+
B	Anketler etkin olarak kullanılır. Satış-Pazarlama ekibi sahada sık sık ziyaretler yapar. Ayrıca iletişim teknolojileri artık gelişti ve etkin kullanılıyor. Fuar görüşmeleri çok önemsenir. Sistemli olmamakla birlikte yeni yeni CRM çalışmaları yapılıyor.	+	+
C	Süreçlerde beklentimiz daha çok verimliliği artırmaya, maliyetleri düşürmeye dönük. Bir de iş güvenliği çok önemli bizim için. Esneklik (farklı talepler) ürünün son halinde olur ama onu yapan X Çelik. Bizim ürünler belli. 3 tip. Ama Müşteri Teknik Hizmetler (MTH) birimi yine belirli konulardaki teknik talepleri topluyor ve üretime iletiyor. Fakat çok oynama yapılacak durumlar yok.	+	+
D	Modelle birlikte müşteri geri bildirimleri üzerinde daha çok durmaya başladık. Ondan önce tam geri dönüş alamıyorduk. Modelle birlikte müşteri memnuniyet anketlerinin sorularını revize ettik ve geri bildirim alma işini müşteri temsilcilerine bağladık. Böylece daha sistematik dönüşler almaya başladık.	-	+
E	Modelle gelişti çünkü müşteri memnuniyet anketleri, kararlılık başvurusu için seçtiğimiz başlıklardan biriydi.	-	+
F	Proje Koordinasyon Departmanımız var. Bütün müşteri diyalogları her projenin kendi portalında bu birim tarafından ayrı ayrı yazılı olarak takip edilir.	+	+
G	Müşteri geri bildirimleri pazarlama-satış ekibi vasıtasıyla iletilir, değerlendirilir ve bunlara, kalite yönetim sistemi dâhilinde belirlenmiş sürelerde cevap verilmesi sağlanır. Bu süreleri ölçerek mümkün olduğunca en iyi süreleri yakalamaya çalışıyoruz.	+	+
H	Müşteriler takip edilir ve önerilerine ya da bizim bilgi sahibi olduğumuz yatırımlarına göre yatırımlar yapabiliriz. Mesela Eylül’de SUV model üretimi için Toyota yeni bir yatırım yapacak ve biz de buna bağlı olarak 10,000 m ² fabrika yatırımı yaptık. Yine Çin’deki yatırımımızı da müşteri talebi ile yapmıştık. Slovenya’daki fabrikada yine müşteri (BMW) talebi ile ilk kez OLED far üreteceğiz.	+	+
I	Aşçılara verdiğimiz eğitimler var, bunu ürün tanıtım ve onların sıcak dönüşlerini, geri bildirimlerini de almak için yapıyoruz sonuçta. Tüm geri bildirimler titizlikle değerlendirilir ve üretim aşamasında girdi olarak kullanılır.	+	+
J	Müşteri ilişkilerini yöneten bir tane satış temsilcimiz var. Bunun dışında her projeyi takip eden ayrı bir proje liderimiz (mühendisimiz) var. Bu liderler müşterinin proje bazı özel isteklerini sürece yansıtmaktan sorumlular.	+	+
K	Bunu müşteri memnuniyet anketleri, aylık saha ziyaretleri ve yıllık toplantılar aracılığı ile yapıyoruz. Gerek teknik anlamda, gerek ürünle alakalı gerekse sevkiyatla ilgili her tür geri bildirim değerlendirilir.	+	+
L	Bu konuda yoğun olarak çalışan müşteri temsilcilerimiz var ve ‘yilda bir’in dışında sürekli müşterilerle temas halindeler ve bu ekipten gelen her tür geri bildirim muhakkak dikkate alınıyor.	+	+

Tablo 127, öncesi-sonrası değerlendirmesiyle ele alındığında, 12 işletmenin 10'unun “müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak” izlediklerini, 2 işletmenin ise müşterilerin bu algılama ve deneyimlerini Modelden sonra izlemeye başladıklarını görmekteyiz:

Tablo 128: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	10 tane
Modelden sonra başladı	2 tane
Hiç olmadı	-

İçeriğe baktığımız zaman;

Müşteri memnuniyetinin izlenmesine dönük çalışmalara Modelden sonra başladığı görülen D ve E işletmeleri ayrı ayrı ele alındığında ise;

D işletmesinde Modelden sonra müşteri geribildirimlerinin daha çok önemsenmeye başladığı ve buna dönük olarak müşteri memnuniyeti anketinin sorularının revize edildiği,

E işletmesinde ise Modele başvuru gerekçelerinden birinin zaten müşteri memnuniyetine dönük izleme çalışmalarında zayıf kalınması olduğu, bundan dolayı da bu konudaki uygulamaların Modelle güçlendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 129: Mükemmel işletmeler, temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini, ilgili çıktı ölçümlerini tanımlar.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	Her süreç için süreç performans göstergeleri tanımlı aynı zamanda kurumsal karnemizin içinde süreç karnemiz de mevcut. Yazılım içinde 'çıktı ölçümleri' otomatik olarak yapılıyor ve online olarak görülüyor.	+	+
B	Mesela 2006'daki süreç tanım aşamasında kırmızı noktalar belirlendi ve güncellendi.	+	+
C	Başta 6 sigma olmak üzere, Balanced Scorecard ve 360 derece değerlendirme sistemleri ile bütün bu tanımlamalar yapılıyor.	+	+
D	Üç ana süreç var: yönetsel süreçler, müşteri odaklı süreçler ve destek süreçler. Her sürecin, alt süreçleri de dahil, performans göstergeleri ve çıktıları vardır. Her süreç için hazırlanmış olduğumuz 'kaplumbağa diyagramı' var. Bu diyagramda toplam 7 başlık var. Mesela birinci başlık sürecin adı, beşinci başlık sürecin performans göstergeleri, yedinci başlık çıktıları.	+	+
E	Her sürecin hedefi ve takip edilen göstergeleri vardır.	+	+
F	2005 yılında kurulan Süreç İyileştirme Departmanı, süreç hangi departmandaysa o departmanla birlikte süreç haritalarını hazırlarken yanlarına ilgili performans göstergelerini de yazar ve takip eder. Tabi artık bu iş daha çok takım bazlı yapılmaya başladığı için bu konuda bir eksen kayması var.	+	+
G	Hoshin Kanri ile bunu yapıyoruz. Hangi stratejik hedef hangi iç hedefle örtüşür? Bunun krokisel gösterimi var. Çapraz kurgularla (%10 şunu iyileştirirsem, şu stratejik hedefe şu kadar katkısı olur gibi) veriler birbirleriyle konuşturularak sistematik olarak ele alınıyor. Buna Model arayışı dönemlerinde başlanan stratejik yönetim süreci ile başladı, hatta Kasım ayı itibarıyla 2020 için planları yapmaya başladık.	-	+
H	Tasarımdan satışa kadar olan müşteri siparişlerini karşılama süreci (değer zinciri) boyunca sürece dahil tüm yöneticiler değerlendirme yapar ve ilgili göstergeleri tanımlar.	+	+
I	Süreçlerin hedefleri tanımlıdır. Her sürecin liderine bunlar bildirilir. Kalite birimi bunları sistemden takip eder. Belirli aralıklarla değerlendirir.	+	+
J	Hedeflerin belirlenmesi stratejik plandan doğar ve aşağı doğru aktarılır. Vizyonumuz: "egzoz ve paslanmaz boru üretiminde küresel pazarlarda tercih edilen bir iş ortağı olarak sürekli büyümek". Buna bağlı olarak stratejik hedeflerimizden birisi: "2015-2020 arasında ciromuzu %30 artırmak". Bunun için yapılması gerekenler: "boru satış tonajı ve cirosunun yurtiçi ve yurtdışında artırılması", "satın alma maliyetlerini düşürmek ve kuru sabitlemek" vs. bunlar aşağı doğru kırılımlandırılarak en son A3 Planına (tüm detaylarıyla) dönüştürülerek hayata geçirilir.	+	+
K	Performans değerlendirme sistemimiz içinde hem hedefler, hem göstergeler, hem de ölçütler tanımlı ve bütün bunlar portal üzerinden 'performans değerlendirme tablosu' aracılığıyla takip ediliyor.	+	+
L	ISO/TS 16949 kapsamında her süreç için performans göstergeleri tanımlıdır, ayda bir izlenir ve bu göstergelerden çıkan sonuçlara göre belirlenen eksiklikler tamamlanır.	+	+

Tablo 129’u öncesi-sonrası değerlendirmesi üzerinden ele aldığımızda, 12 işletmenin 11’inin “*süreç performans göstergelerini ve ilgili çıktı ölçümlerini*” tanımladıklarını, 1 işletmenin ise bu tanımlamaları Modelden sonra yaptığını görmekteyiz:

Tablo 130: Önermenin Model ile ilişkisi (öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)	
Zaten vardı	11 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	-

İçeriklerine baktığımız zaman;

Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere süreç performans göstergelerini ve ilgili çıktı ölçümlerini Modelden sonra tanımladığı görülen **G işletmesinde**, söz konusu çalışmanın, Model kapsamında başlayan bir arayış sonucu işletmede başlatılan stratejik yönetim anlayışı ile yapılmaya başlandığı anlaşılmaktadır.

6.4. İŞLETME BAZINDA ÖNCESİ-SONRASI DEĞERLENDİRMESİ BULGULARI

Bu başlık altında her bir işletmede Modelde bulunan stratejik içeriğe sahip önermelerden kaçının Modelden önce yokken Modelden sonra uygulanmaya başlandığına (Modelle değiştiğine) ve yine her bir işletme için Modelden önce hal-i hazırda var olan kaç önermenin Modelden sonra daha etkin, kapsamlı veya sistemli olarak uygulanmaya başlandığına (Modelle geliştiğine) bakacağız.

Tablo 131’de her bir işletme için Modelden önce kaç önermede sözü edilen uygulama/anlayış yoktu (A sütunu), kaç önerme için sözü edilen uygulama/anlayış Modelin uygulanmasına rağmen değişmedi (B sütunu) ve dolayısıyla Modelin katkısıyla olumlu yönde değişen anlayış/uygulama sayısı (C sütunu) bulunmaktadır. D sütununda, yine her işletme için, Modelden önce var olsa bile Modelin katkısıyla gelişmiş olan

anlayış/uygulama sayıları ve son olarak E sütununda da Modelden etkilenmiş toplam önerme sayıları bulunmaktadır:

Tablo 131: Model Tarafından Değişim ve Gelişim Sağlanan Önermelerin İşletme Bazında Sayıları					
İşletme	(A) Öncesinde Yoktu	(B) Sonrasında Yoktu	(C=A-B) Modelle Değişen	(D) Modelle Gelişen	(E=C+D) Modelden Etkilenen Toplam Önerme Sayısı
A	9	2	7	2	9
B	4	4	-	1	1
C	3	3	-	1	1
D	10	9	1	-	1
E	25	13	12	2	14
F	14	4	10	1	11
G	16	4	12	3	15
H	7	2	5	12	17
I	17	17	-	-	-
J	10	3	7	8	15
K	1	1	-	1	1
L	1	0	1	7	8
Toplam	117	62	55	38	93

Her işletme için verilen sayıları ayrı ayrı ele aldığımızda aşağıdaki bulguları ortaya koyabiliriz;

A işletmesinde 58 önermeden 9’unda bulunan anlayış ya da uygulamanın Modelden önce olmadığını, bunlardan 7 tanesinin Modelden sonra değiştiğini, 2 önerme için ise Modelle birlikte bir gelişim yaşandığını, toplamda **9 önerme**de Modelin katkısıyla bir değişim ya da gelişim yaşandığını,

B işletmesinde Modelden sonra değişen herhangi bir uygulama veya anlayışın olmadığını ancak Modelden önce var olan **1 önerme**nin Modelden sonra gelişerek devam ettiğini,

C işletmesinde Modelden önce eksik olan 3 önermenin aynen kaldığını ancak aynı B işletmesindeki gibi **1 önermenin** Modelle birlikte geliştiğini,

D işletmesinde Modelden önce eksik olan 10 önermeden sadece **1 önermedeki** uygulama/anlayışın Modelden sonra değiştiğini, gelişim gösteren herhangi bir önerme olmadığını,

E işletmesinde toplam 12 önermede değişim, 2 önermede ise gelişim olduğunu ve toplamda **14 önermede** bahsi geçen uygulama/anlayış için Modelin katkı sağladığını,

F işletmesinde eksiklik görülen 14 uygulama/anlayış içerisinde 10 tanesinde Model sayesinde bir değişim gösterildiği, 1 önermede ise gelişim sağlanarak toplam etkilenen **önerme** sayısının **11** olduğunu,

G işletmesinde 12 adet değişen, 3 adet gelişen olmak üzere toplam **15 önermenin** içerdiği uygulama/anlayışın Modelden olumlu yönde etkilendiğini,

H işletmesinde 5 önermede değişim yaşandığını fakat diğer işletmelerin aksine bu işletmede gelişen uygulama/anlayış sayısının oldukça fazla (12 önerme) olduğunu dolayısıyla toplamda Modelden en çok etkilenen işletmenin **17 önerme** ile H işletmesi olduğunu,

I işletmesinin hem Modelden önce oldukça yüksek sayıda (17 önerme) eksiklik olan uygulama/anlayışa sahip olduğunu hem de ne değişim ne de gelişim gösteren hiçbir önermesi olmayan yani Modelden etkilenmeyen tek işletme olduğunu,

J işletmesinde 7 değişen 8 de gelişen önerme ile toplam **15 önermede** zikredilen uygulama/anlayışın Modelle birlikte olumlu yönde iletmeye başlandığını,

K işletmesinde Modelden önce eksik görülen sadece 1 uygulama/anlayış olduğunu, onun da değişmediğini ancak **1 önermenin** geliştiğini,

L işletmesinde ise Modelden önce eksik olduğu görülen sadece 1 önermede sözü edilen uygulama/anlayış olduğu ve onun da Modelle değiştirilerek toplam 58 önermede sıfır eksik düzeyine gelindiğini ancak bununla birlikte 7 önermede ise bir gelişim gösterildiğini görmekteyiz.

6.5.GÖRÜŞÜLENLERİN YAPTIKLARI GENEL DEĞERLENDİRMELER

Bu başlık altında her bir işletmede görüşülen yöneticinin/yöneticilerin yapmış oldukları genel tespit ve değerlendirmeler ortaya konacaktır. Her biri uzun zamandır kalite yöneticiliği yapmış/yapmakta hatta bir kısmı EFQM ve KalDer’de değerlendirici, yönetici gibi pozisyonlarda bulunmuş olan bu kişilerin Model hakkındaki genel değerlendirmelerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Burada değerlendirmeler olduğu gibi verilecek, yorumlanması ise “sonuçlar ve öneriler” başlığı altında yapılacaktır.

Dokümanlardan elde edilen ve görüşmeler yapılırken başlangıçta veya görüşme bittikten sonra yöneticilerin kimi zaman sorumuz üzerine kimi zaman ise kendiliklerinden yaptıkları değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

6.5.1. A İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri

“EFQM ne yapılacağını söyler ama nasıl yapılacağını söylemez.”

“Model’e başlayınca kendimize en uygun araçları bulduk.”

“EFQM temelde: “kuruluşu anla, kendi ihtiyaçlarını anla ve bunlara göre kendi yönetim sistemini kendin oluştur” diyor.”

“Modele burada KalDer’le başladık ancak Avrupa’ya (EFQM’e) gidince işlerin farklı olduğunu gördük. Burada çok da doğru yapılmıyor bazı işler.”

6.5.2. B İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri

“Modelle 2004’te tanıştık ancak 2007’de ödül başvurusu için kitap yazarken tam olarak anlayabildik.”

“Model’de hem çok tekrarlayan konu hem de çok detay var. Büyük işletmeler için belki sıkıntı değil ama KOBİ’lere uygun hale gelmeli. Patronlara “ne gerek var?” dedirtmemeli.”

“2. Girdi Kriteri olan “Strateji” önemli ve önceliklendirilmeli. İşletme Yönetimine ne kazandıracak daha belirgin olmalı. Daha pratik sonuçlar önermeli.”

“Sanki KalDer de eskisi kadar yayılımını yapmaya çalışmıyor.”

6.5.3. C İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri

“Ödül töreninden dönüşte yönetim (ortaklık yapısı ve buna bağlı olarak Fabrika Müdürü) değişti. Yeni yönetim, hem bu tür modelleri çok önemsemediği hem de sürecin sahibi olmadığı için Model’de verilen feedback raporuna bile bakmadı. Model, üst yönetim nazarında adeta rafa kalktı.

2005’te Müdür tekrar değişti. Bence 2005’te gelen müdür 2001’de gelmiş olsaydı EMM üzerinde daha çok durulabilirdi.”

6.5.4. D İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri

“2011’de EFQM Mükemmellik Modeline başvurmaya karar verdik. Başvururken hareket noktamız şuydu: Bir yönetim yaklaşımını da müşteri baskısı ile değil kendi isteğimizle, strese girmeden uygulayalım istedik. Müşteri istedi ya da müşteriye “var” demek için değil gerçekten ‘neredeyiz ve nereye gidiyoruz’u görmek istedik.”

“Model kapsamında ön görülen birçok şey zaten bizde vardı. Ama bazı konularda bizde farkındalık oluştu. Özellikle belgeyi aldıktan sonra çalışanlar için de iyi bir moral motivasyon oldu, alınan diğer belgelerin sonucunda çalışanlara yansıyan bir şey olmamıştı. Ayrıca işletmemizin adını da duyurmuş olduk.”

6.5.5. E İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri

“Üst yönetim bu kısımda da işin içine hiç girmede, süreci diğer yöneticiler yönetti. Bunun iki sebebi var; hem KalDer’le frekansımız tutmadı hem de Model tam olarak beklentimizi karşılamadı. Bizim beklentimiz uygulayacağımız bir şeyin hemen sonuç vermesi.”

6.5.6. F İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri

“Genel Müdür süreci çok sahiplendi hatta ondan Modeli dinleyen birisi “Vay be! Neymiş EFQM Mükemmellik Modeli” diyebilir.”

“Model çalışmaları başlayınca ‘hedeflerle yönetim’ ‘stratejik yönetim’e evrildi.”

“Model, bizde, özellikle her sürecin etkililiğini gözden geçirme ve kıyaslama mantığını oluşturdu.”

6.5.7. G İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri

“Modelle bir nevi durum analizi yaptık ve başta süreç iyileştirme alanında olmak üzere eksiklerimizi, ihtiyaçlarımızı daha net gördük.”

6.5.8. H İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri

“2005 yılında yalın üretime başladık. Daha sonra sadece üretimle sınırlı kalmamak için 2007’de EFQM Mükemmellik Modeline geçtik.”

“Büyümemizin nedeni değil belki ama eğer model olmasaydı sonrasındaki büyümeye hazır olamazdık. Büyümeyi yönetemezdik.”

6.5.9. I İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri

“Belge alındıktan sonra hem ekonomik kriz hem de şirket içi dengelerdeki bazı gelişmeler dolayısıyla alınan belge alındığı şekliyle kaldı çünkü bu işleri sürükleyen, sürece liderlik eden genel müdür kızağa alındı. 2011 yılında kızağa alınan genel müdüre tekrar aktif sorumluluk verilince Modelde önerilen bazı şeyler hayat bulmaya başladı.”

6.5.10. J İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri

“Bence EFQM bir yönetim modeli. Şirketin genel yönetimini anlatıyor. WCM daha operatif bir model. Daha çok üretimle ilgili alanları anlatıyor. WCM, EFQM Modeline çok hizmet ediyor çünkü EFQM’de hedeflerle üretim var, takım çalışmaları gibi öneriler var. WCM’e başlamış olmanın faydasını EFQM Modeline başlayınca çok gördük. Biz Model’e başvurduğumuzda elimizde zaten birçok uygulama vardı, Modelle farkındalığımız arttı ve bunları sistemli hale getirdik diyebilirim.”

6.5.11. K İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri

“Stratejik haritamızda en önemli unsur insan ve insanı ön planda tutan, onların işlerini kolaylaştıracak her tür uygulamayı çok önemsiyoruz. Aynı zamanda da mevcut işlerimizdeki iyileştirme fırsatlarını görmeye çalışıyoruz.”

*“İş Mükemmelliği sürecimiz EFQM Mükemmellik Modeli’ni esas almakta ve aynı zamanda başka temel bileşenleri de içermektedir. Bu bileşenler bağlı olduğumuz firmanın tüm operasyonları tarafından uygulanan K Kalite Sistemi, ISO Standartları ile Yalın Altı Sigma Yaklaşımından esinlenerek geliştirdiğimiz Operasyonel Mükemmellik yaklaşımımızdır. Operasyonel boyutta ağırlıklı olarak günlük yaşamımızda yer alan bu yaklaşımları stratejik boyutta BP olarak adlandırdığımız İş Planımızla bütünleştiririz. EFQM Modeli ise **tüm bu yapıyı bir arada tutan yönetim anlayışımızdır**. Modeli esas alarak düzenli bir biçimde yaptığımız özdeğerlendirme çalışmalarıyla da kurumsal mükemmellik yolunda kat ettiğimiz ilerlemeyi ölçeriz.”*

“Mükemmellik ödülü her şeyden önce yönetim anlayışımızın ne kadar doğru olduğunun tarafsız bir kurum tarafından tescil edilmesidir.”

“EFQM Modeli yönetim anlayışımızı, liderliğimizi, süreç yönetimine bakışımızı, ekip ruhunu günlük hayata yansıtmamızı sağlayan bir rehber oldu bizim için.”

“Sonuç olarak bu Modelle birlikte; tüm süreç ve sistemlerimizde bütünsel bakış açısı kazandık.”

6.5.12. L İşletmesi Yöneticisinin Değerlendirmeleri

“EFQM MM, standardın dışında bir yönetim modeli. Eğer bir firma Modeli sağlıklı bir şekilde, ciddiyetle uygularsa önemli sonuçlar elde eder.”

“Bizde uygulanmasını yönetim istedi. Bize her şeyden önce bir dinamizm kattı. Bunun dışında birçok yeni süreç ve değerler oluşturuldu. Baktığınız zaman birçok şeyi zaten yapmanız gerektiğini görüyorsunuz. Bu da Modelin ne kadar doğru olduğunu gösteriyor.”

SONUÇLAR

GÖRÜŞÜLEN YÖNETİCİLERİN GENEL DEĞERLENDİRMELERİNDEN ÇIKAN SONUÇLAR

Bulgular bölümünde verilen ve görüşme yapılan yöneticilerin EFQM Mükemmellik Modeli ve ödül sürecine ilişkin genel görüş ve değerlendirmelerini yansıtan ifadelerden aşağıdaki sonuçlara varmak mümkündür:

A işletmesi yöneticisinin yaptığı;

“EFQM ne yapılacağını söyler ama nasıl yapılacağını söylemez”, “Model’e başlayınca kendimize en uygun araçları bulduk”,

“EFQM temelde; kuruluşu anla, kendi ihtiyaçlarını anla ve bunlara göre kendi yönetim sistemini kendin oluştur, der” tespitleri.

J işletmesi yöneticisinin,

“Bence EFQM bir yönetim modeli...başvurduğumuzda elimizde zaten birçok uygulama vardı, Modelle bunları sistemli hale getirdik” değerlendirmesi ya da

K işletmesi yöneticisinin ortaya koyduğu

“EFQM Modeli yönetim anlayışımızı, liderliğimizi, süreç yönetimine bakışımızı, ekip ruhunu günlük hayata yansıtmamızı sağlayan bir rehber oldu bizim için. Bu Modelle birlikte; tüm süreç ve sistemlerimizde bütünsel bakış açısı kazandık” anlayışını ele aldığımızda

EFQM Mükemmellik Modeli’nin bir yol haritası, rehber işlevi gören bir yönetim çerçevesi olduğu sonucuna ulaşılabilir.

C işletmesi yöneticisinin

“Ödül töreninden dönüşte yönetim (ortaklık yapısı ve buna bağlı olarak Fabrika Müdürü) değişti. Yeni yönetim, hem bu tür modelleri çok önemsemediği hem de sürecin sahibi olmadığı için Model’de verilen feedback raporuna bile bakmadı. Model, üst yönetim nazarında adeta rafa kalktı.2005’te Müdür tekrar değişti. Bence 2005’te gelen müdür

2001’de gelmiş olsaydı Model üzerinde daha çok durulabilirdi” değerlendirmesi üst yönetimin Modelin uygulanmasındaki fonksiyonuna dönük önemli bir değerlendirmedir.

Bunun gibi F işletmesi yöneticisinin “Genel Müdürümüz süreci çok sahiplendi hatta ondan Modeli dinleyen birisi “Vay be! Neymiş EFQM Mükemmellik Modeli” diyebilir” görüşü,

I işletmesi yöneticisinin “Belge alındıktan sonra hem ekonomik kriz hem de şirket içi dengelerdeki bazı gelişmeler dolayısıyla alınan belge alındığı şekliyle kaldı çünkü bu işleri sürükleyen, sürece liderlik eden genel müdür kızağa alındı. 2011 yılında kızağa alınan genel müdüre tekrar aktif sorumluluk verilince Modelde önerilen bazı şeyler hayat bulmaya başladı” tespiti ve

Son olarak L işletmesi yöneticisinin “Bizde Modelin uygulanmasını yönetim istedi ve Model bize her şeyden önce bir dinamizm kattı” değerlendirmesi bir arada ele alındığında

Modelin başarısı ve sürdürülebilirliği için üst yönetimin sahiplenmesinin oldukça önemli olduğu sonucu çıkmaktadır.

D işletmesi yöneticisinin “Model kapsamında ön görülen birçok şey zaten bizde vardı. Ama bazı konularda bizde farkındalık oluştu”,

F işletmesi yöneticisinin “Model, bizde, özellikle her sürecin etkililiğini gözden geçirme ve kıyaslama mantığını oluşturdu”,

G işletmesi yöneticisinin “Modelle bir nevi durum analizi yaptık ve başta süreç iyileştirme alanında olmak üzere eksiklerimizi, ihtiyaçlarımızı daha net gördük” tespitleri;

K işletmesi yöneticisinin “...mevcut işlerimizdeki iyileştirme fırsatlarını görmeye çalışıyoruz. Mükemmellik ödülü her şeyden önce yönetim anlayışımızın ne kadar doğru olduğunun tarafsız bir kurum tarafından tescil edilmesidir” değerlendirmesi birlikte ele alındıklarında

Modelin, işletmelerin kendilerini tanımalarına yardımcı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

ÖNERME SAYILARI ÜZERİNDEN ORTAYA ÇIKAN SONUÇLAR

Daha önce bahsedildiği üzere, çalışmamızda, EFQM Mükemmellik Modeli'nin girdi kriterleri altında bulunan toplam 119 önermeden stratejik içeriğe sahip olduğu geniş bir literatür taraması yapılarak ve uzman görüşleri alınarak belirlenen 58 önermenin Model kapsamında ödül almış işletmelerin yöneticilerince değerlendirilmesi istenmiştir. Bu kapsamda toplam 12 işletmenin yöneticisi/yöneticileri ile görüşülmüştür. Bu başlık altında, görüşülen 12 işletmeden her bir önerme için alınan cevaplar ve öncesi-sonrası durumları dikkate alınarak bir takım sayısal bilgiler verilecektir. Bu veriler üzerinden ortaya çıkan istatistikler ile bazı değerlendirmeler yapılacaktır. Ancak etkisi ve içeriği üzerinden değerlendirilmesi anlamlı görülen önermeler, “*Stratejik Yönetim Aşamalarına Dönük Sonuçlar*” başlığı altında tek tek ele alınarak yorumlanacaktır.

Tablo 132: Girdi kriterlerinin Önerme Sayıları Üzerinden Hesaplanan Katkıları

Kriterler	Toplam önerme sayısı	Stratejik içerikli önerme sayısı	Stratejik etkisi
Liderlik	26	13	%50
Strateji	19	13	%68,4
Çalışanlar	25	12	%48
İşbirlikleri ve kaynaklar	26	10	%38,4
Süreçler, ürünler ve hizmetler	23	10	%43,4

İlk olarak Tablo 132’de verilen girdi kriterlerinin önerme sayıları üzerinden hesaplanan katkılarına göre, Modelde toplam 26 önermesi bulunan liderlik kriteri altındaki önermelerin %50’si, 19 önermesi bulunan strateji kriteri altındaki toplam önermelerin %68,4’ü, 25 önermesi bulunan çalışanlar kriteri altındaki toplam önermelerin %48’i, 26 önermesi bulunan işbirlikleri ve kaynaklar kriteri altındaki toplam önermelerin %38,4’ü ve 23 önermesi bulunan süreçler, ürünler ve hizmetler kriteri altındaki toplam önermelerin ise %43,4’ü stratejik içeriklidir.

Bu oranlardan, bir işletmenin stratejik yönetimdeki başarısını etkileyen en önemli girdi kriterinin beklendiği gibi %68,4 ile strateji kriteri olduğu, onu sırasıyla liderlik kriteri, çalışanlar kriteri, süreçler, ürünler ve hizmetler kriteri ile son olarak işbirlikleri ve kaynaklar kriterinin takip ettiği sonucuna varabiliriz.

İkinci olarak her bir ifade için 12 değerlendirme üzerinden ‘Bulgular’ bölümünde toplam 696 yönetici değerlendirmesine (58 önerme x 12 işletme) yer verilmiştir. Bunu toplam **696 önerme değerlendirmesi** ya da **bir başka ifadeyle 696 önerme** olarak da düşünebiliriz. Buradan yola çıktığımızda, öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında toplam 696 önermeden kaç tanesinin Modelden önce olmayıp Modelden sonra başladığı ve bununla birlikte Modelden önce zaten var olan ancak bulgular kapsamında Modelden sonra daha gelişmiş ya da sistemli olduğu tespit edilen önermelerin sayısı (oranı) bize fikir verecektir. Bu sayısal bilgiler Tablo 133 ‘te verilmiştir:

Tablo 133: Stratejik Yönetim Aşamalarına Göre Modelden Sonra Değişen ve Gelişen “Önerme Sayıları Matrisi”

Stratejik Yönetim Aşaması	(A) Öncesinde Yoktu	(B) Sonrasında Yoktu	(C=A-B) Modelle Değişen	(D) Modelle Gelişen	(E=C+D) Modelden Etkilenen Toplam Önerme Sayısı
Çevre Analizi	24	11	13	12	25
Strateji Oluşturma	35	20	15	13	28
Strateji Uygulama	38	18	20	11	31
Değerleme ve Kontrol	20	13	7	2	9
Toplam	117	62	55	38	93

Yukarıdaki mantık çerçevesinde önerme sayıları matrisini (Tablo 133) okuduğumuz vakit, 696 önermeden 579’unda (**%83,2**) sözü edilen uygulamanın/anlayışın Modelden önce de işletmelerde var olduğu, 117 (**%16,8**) önermede geçen uygulamanın/anlayışın ise Modelden önce olmadığı görülmektedir.

Modelden önce olmadığı görülen 117 önermeden 55 tanesi (%7,9) Modelden sonra ilgili işletmelerde uygulanmaya başlanmıştır.

Modelden önce zaten var olan 579 önermeden 38 tanesinde (%5,4) ise işletmeler tarafından gelişim gösterilerek uygulamalar daha sistematik/kapsamlı hale getirilmiştir.

Böyle bakıldığında, Model sayesinde işletmelerde, EFQM tarafından önerilen ve stratejik yönetimin başarısına dönük uygulamalar/anlayışlar içeren toplam 696 önermeden 93’ünde (%13,3) bir ilerleme kaydedildiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bunun haricinde, yöneticiler tarafından “zaten vardı” ifadesiyle değerlendirilen önermeler dikkatlice irdelendiğinde, 9 önermenin 12 işletmenin tamamında zaten olduğu; 19 önermenin ise 11 işletmede zaten olduğu anlaşılmaktadır. 12 işletmeden 11’nin “zaten vardı” dediği 19 önerme tek tek ele alındığında ise, bu önermelerde “zaten vardı” demeyen 1 işletmenin 6 önermede G işletmesi, 5 önermede E işletmesi, 4 önermede ise I işletmesi olduğu yani 19 önermeden 15’inde 3 işletmenin cevaplarının yoğunlukta olduğu görülmüştür. 3 işletmeden kaynaklanan bu durumu görmezden gelirse, önermelerin neredeyse yarısının Modelden önce araştırmaya katılan hemen hemen tüm işletmelerde var olduğu anlaşılmaktadır.

Buradan çıkarılabilecek sonuç; Model’in önermelerinin büyük ölçüde isabetli olduğu yönündedir.

Yine yöneticiler tarafından “Modelden sonra başladı” ifadesiyle değerlendirilmiş olan 5 önerme (12 işletmeden 3’ünde (%25) değişim sağlamış olan 4 önerme ve 12 işletmeden 4’ünde (%33,3) değişim sağlamış olan 1 önerme) ele alındığında, bu 5 önermeden 4’ünün EFQM Mükemmellik Modelinin ‘liderlik’ kriteri altında bulunan önermeler olduğu anlaşılmaktadır. ‘Kesişim noktaları matrisi’nde (Tablo 14), Modelin işletmelere stratejik düzeyde katkı sağlamaya dönük en çok önermeye (13 önerme) sahip olan girdi kriterleri ‘strateji’ kriteri ile birlikte ‘liderlik’ kriteridir. Bu iki bilgi bir arada ele alındığında, karşımıza, literatür tarafından da desteklenen²⁷² şu sonuç çıkmaktadır:

EFQM Mükemmellik Modeli stratejik yönetimin başarısına en çok liderlik kriteri kapsamında ortaya koyduğu önermelerle katkı sağlamıştır.

Modelden önce bir işletmede uygulanmayan bir yaklaşımın Modelden sonra da - Modelde sağlanan başarıya rağmen- uygulanmaya başlanmamış olduğu anlamına gelen “Hiç olmadı” ifadesi ile değerlendirilmiş olan önermeler incelendiğinde ise 26 önermenin ‘hiç olmadığı’ işletmenin olmadığı görülmektedir.

²⁷² Rumelt vd., a.g.e., 1991, s.6 ;Nag vd., a.g.e., s.944; Fredrickson, a.g.e., s.281

Bu veriden varabileceğimiz sonuç, Modelden önce işletmelerde uygulanmayan önermelerin neredeyse yarısının, Modelden sonra, işletmelerin tamamında Modelden bağımsız olarak ya da Modelin katkısıyla bir şekilde uygulanmış olduğudur.

İŞLETMELER AÇISINDAN ORTAYA ÇIKAN SONUÇLAR

Bu başlık altında her bir işletme için ayrı ayrı değerlendirmelerde bulunulacaktır. İşletme bazında öncesi-sonrası değerlendirmesi bulguları ele alınarak model tarafından değişim ve gelişim sağlanan önermelerin işletme bazında sayıları incelendiğinde bir takım sonuçlara ulaşılarak farklı yorumlar yapılabilir. Ancak anlamlı sonuçlar çıkarabileceğimiz ve ilk bakışta göze çarpan 4 nokta üzerinde özellikle durulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

İlk olarak, E ve G işletmeleri, Modelden önce olmayan ancak Modelden sonra uygulanmaya başlanan en çok önermenin (12 tane) olduğu işletmelerdir. Yoğun olarak otomotiv sektöründeki işletmelerin bulunduğu örneklem içinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki işletme vardır ve onlar da E ve G işletmeleridir. Bu durum değerlendirmeye alınıp detaylı olarak irdelenmiş ve bu iki işletmenin hiçbir önermede aynı anda değişim gösterdikleri görülmemiştir. Yani önermelerde en çok değişimin sağlandığı iki işletmenin de tekstil sektöründen olmasının tesadüf olduğu anlaşılmaktadır.

İkinci olarak, I işletmesinde Modelden önce olmayan önerme sayısı (17 tane) hem çok yüksektir hem de bu önermelerin hiçbirinde değişim sağlanamamıştır. Bu durum incelendiğinde, diğer işletmelere nazaran çok sayıda uygulamaların olmayışının nedeninin, işletmenin faaliyet alanı ile alakalı olduğu, Modelle hiçbir değişim sağlanamamış olmasının ise I işletmesinde yaşanan yönetim değişikliğiyle alakalı olduğu anlaşılmaktadır. I işletmesinde görüşülen yöneticiler hem birçok önerme ile ilgili hem de genel olarak yaptıkları değerlendirmelerde, defaatle, yönetim değişikliğinin Modelin etkinliğini olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Benzer durumların kısmen C ve L işletmelerinde de yaşandığı görüşmelerde dile getirilmiş ve verilere de belirli ölçülerde yansımıştır. Modelle birlikte C işletmesinde hiç değişim olmamış, L işletmesinde ise yalnızca 1 değişim olmuştur.

Bu bilgilerden hareketle, yönetimin değişmesi, Modelin etkinliğini direk ve güçlü olarak etkilemektedir sonucuna varabiliriz.

Üçüncü olarak göze çarpan bir diğer işletme ise K işletmesidir. K işletmesinin Modele başlamadan önce uygulamadığı yalnızca 1 önerme bulunmakta, Model sayesinde de sadece 1 uygulamayı geliştirdiği görülmektedir. 2009’da aldığı ödülü 2014’te bir üst seviyeye çıkaran ve EFQM’den direk ödül almak için başvuruda bulunan K işletmesi, uluslararası bir markanın Türkiye’deki ayağının Bursa Fabrikası’dır.

Buradan çıkarabileceğimiz sonuç: bir işletmenin hem kalite uygulamalarındaki mevcut yetkinliğinin hem de motivasyonunun yüksek olması kurumsal bir yapıda olması ile doğrudan alakalıdır.

Son olarak, ödül/belge türleri açısından işletmelerin değerlendirilmesi gerekmektedir çünkü araştırma sorularından birisi direk bununla ilgilidir. İşletmelerin aldıkları ödül türlerini ve yılları Tablo 134’te verilmiştir:

Tablo 134: İşletmelerin Aldıkları Ödüller/Belgeler ve Yıllar

İşletme	Büyük Ödül	Başarı Ödülü	Yetkinlik Belgesi	Kararlılık Belgesi
A	2008			
B			2010	
C		2001		
D			2012	
E				2011
F		2007		
G			2008	
H		2011	2010/2008	2007
I			2008	2006
J			2011	
K		2014	2009	
L			2009	

Tablo 134'e göre işletmeler içinde büyük ödül almış tek işletme A işletmesidir. Yine kararlılık belgesi alıp daha yüksek seviyede ödül/belge alamamış tek işletme ise E işletmesidir. Yalnızca başarı ödülü almış işletmeler C ve F işletmeleri iken yalnızca yetkinlik belgesi almış işletmeler ise B, D, G, J ve L işletmeleridir. İki ödül/belge türünden almış yalnızca birer işletme olması sebebiyle karşılaştırma yapmak için 4 ödül/belge türünden birer tane almış 4 işletmenin karşılaştırılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

Zaten A ve E işletmesinin alternatifi görülmemektedir. Diğer ödül/belge tipleri için ise aynı A ve E işletmeleri gibi sürece bir kere girmiş ve ödül/belge almış işletmelerin karşılaştırmaya dahil edilmelerinin daha uygun olacağı değerlendirilmiştir. Böyle bakıldığında, sadece bir kere ödül/belge almış ve aldığı ödül de başarı ödülü olan C ve F işletmelerinden biri ile yine sadece bir kere ödül/belge almış ve aldığı belge yetkinlik belgesi olan B, D, G, J ve L işletmelerinden birinin seçilmesi gerekmektedir.

İlk olarak başarı ödülü almış C ve E işletmeleri arasından E işletmesinin daha makul olduğu düşünülmektedir çünkü C işletmesinin ödül aldığı tarih oldukça eskidir (2001 yılı). 2008 ve 2011'de ödül almış A ve E işletmeleri ile karşılaştırmak için dönemsel şartlar (ekonomik kriz vs.) ve Modeldeki gelişmeler (Model versiyonu) de dikkate alınarak 2007 yılında ödül almış olan F işletmesi karşılaştırmaya alınacaktır.

B, D, G, J ve L işletmeleri arasından seçim yapmayı kolaylaştıracak ayırt edici bir kriter bulunmamakla birlikte Modelden önce uygulanmayan önerme sayıları üzerinden ne çok düşük ne de çok yüksek olmayan J işletmesini seçerek bu karşılaştırmayı yapabiliriz. Mesela L işletmesinde Modelden önce uygulanmayan 1 önerme vardır ve Modelle birlikte bu önermede bahsi geçen anlayışın uygulanmaya başlanması %100 değişim sağlanması anlamasına gelir. Ancak bu istatistik bizim için yanıltıcı olabilecektir. Bu nedenle Modelden önce uygulanmayan 10 önermeye sahip J işletmesinde karar kılınması makul görünmektedir. Diğer işletmeler belki farklı sonuç çıkmasına sebep olabilecektir fakat genel sonucu çok etkilemeyecektir.

Bu yöntemle belirlenen 4 işletme Modelden önce uygulanmayan ancak Modelden sonra uygulanmaya başlayan önerme sayıları üzerinden karşılaştırıldığında karşımıza aşağıdaki sonuç (Tablo 135) çıkmaktadır:

Tablo 135: Ödül Türlerine Göre İşletmelerde Değişim Gerçekleşen Önerme Sayıları

İşletme	Ödül/Belge türü	Modelden önce uygulanmayan öneri sayısı	Modelden sonra uygulanmaya başlayan öneri sayısı	Değişim (%)
A	Büyük	9	7	%77,7
F	Başarı	14	10	%71,4
J	Yetkinlik	10	7	%70
E	Kararlılık	25	12	%48

Tablo 135’te, stratejik içerikli olduğu belirlenen 58 önermeden Model uygulanmaya başlamadan önce işletmelerde olmayan ancak Model uygulandıktan sonra uygulanmaya başlamış olan önerme sayıları, ödül/belge türleri dikkate alınarak karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmaya göre, Modeli uygulamadaki başarıya göre belirlenen ödül/belge tipleri arasındaki büyüklük-küçüklük ilişkisi, stratejik içerikli önermelerde sağlanan değişim oranlarına da yansımış görünmektedir.

Yani buradan, ödül/belge türü ile Modelin stratejik anlamda başarısı arasında anlamlı ve doğru orantılı bir ilişki olduğu sonucuna varabiliriz.

PERFORMANS VERİLERİNE DÖNÜK SONUÇLAR

Çalışma kapsamında hem EFQM’in iddiası hem de kalite yönetimi alanında çalışan çeşitli yazarların tespitleri doğrultusunda 3 konuda performans kriterleri esas alınarak araştırma kapsamına giren işletmelerden bu konulardaki 7 yıllık verileri istenmiştir.

EFQM’in iddiasına göre²⁷³; İş sonuçları, bir işletmenin stratejilerinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan iş çıktılarıdır ve bu çıktılar; finansal çıktılar, iş paydaşlarının algılamaları, temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar olabilir.

²⁷³ EFQM, a.g.e., s.24

Mesela Efil'e göre²⁷⁴ de kalite iyileştirme stratejileri genellikle üç temel performans boyutu ile ilişkilendirilebilir. Bunlar, müşteri tatmini, operasyonel performans ve finansal boyutlardır.

Yine EFQM; Mükemmellik Modelini başarıyla uygulayarak mükemmelliğe ulaşmış bir işletmenin, en az üç yıl olumlu veya sürekli iyi performans gösteren iş sonuçları elde edeceğini söylemektedir²⁷⁵.

Bu açılardan ele alındığında, araştırma kapsamındaki işletmelerin ciro, üretim ve müşteri memnuniyetine ilişkin performans verilerinin -özellikle ödül aldıkları yıldan itibaren 3 yıl süreyle- hem ödülünden önceki yıllara göre daha iyi olması hem de artan (en azından sabit) bir seyir izlemesi gerektiği düşünülmektedir. Ancak 'bulgular' bölümünde grafiklerle gösterilen ve görüşülen 12 işletmeden 10 tanesinden alınan 'performans verileri' incelendiğinde, ciro ve üretim oranlarında tamamen dalgalı bir seyir gerçekleştiği sadece 5 işletmede müşteri memnuniyeti oranlarında bir artış ve düzen olduğu gözlemlenmiştir.

Buradan performans verilerinin ya da başka bir ifadeyle iş sonuçlarının iddia edildiği gibi Modelin başarısından etkilenmediği sonucuna varılabilir.

STRATEJİK YÖNETİM AŞAMALARINA DÖNÜK SONUÇLAR

Bu başlık altında değerlendirme yapmaya 'Kesişim Noktaları Matrisi'nde (Tablo 14) verilen önerme sayıları doğrultusunda başlayabiliriz. Buna göre; çevre analizi aşamasının en çok strateji kriteri ile, strateji oluşturma aşamasının en çok çalışanlar kriteri ile, strateji uygulama aşaması ve değerlendirme ve kontrol aşamalarının ise en çok liderlik kriteri ile etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle çevre analizi yapmak, bir işletme için, her şeyden önce stratejik bir anlam taşımaktadır sonucuna varabiliriz. Strateji oluşturma aşamasının en çok çalışanlar kriteri ile kesişmesinden varabileceğimiz 'bir stratejinin en önemli girdisinin çalışanlar olduğu' sonucu ise bir diğer önemli değerlendirme olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejinin etkin bir şekilde uygulanması ve

²⁷⁴Efil, a.g.e., 2016, s.468

²⁷⁵ EFQM, a.g.e., s.24

takibinin (kontrolünün) etkili bir liderlik istediği²⁷⁶ anlamına gelen strateji uygulama ile değerlendirme ve kontrol aşamalarının en çok liderlik kriteri ile kesişmesi durumu ise zaten literatürle örtüşen bir sonucu ortaya koymaktadır. ***Bu sonuçlar Modele dönük sonuçlar olmasa da dikkate alınması gereken önemli sonuçlardır.***

Tablo 14’te verilen kesişim noktaları matrisini stratejik yönetimin aşamaları açısından ele aldığımızda stratejik içeriğe sahip toplam 58 önermeden 12 tanesinin çevre analizi aşamasında, 22 önermenin strateji oluşturma aşamasında, 17 önermenin strateji uygulama aşamasında ve 7 önermenin ise değerlendirme ve kontrol aşamasında yer aldıkları görülmektedir.

Bu dağılıma göre Modelin en çok strateji oluşturma aşamasına dönük öneriler sunduğu sonucuna varıyoruz.

“Stratejik yönetimin en önemli aşaması strateji oluşturma aşamasıdır” diyen Lendel ve Varmus²⁷⁷ dikkate alındığında bunun beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Ayrıca ***17 önerme ile strateji uygulama aşamasının ikinci sırada yer alması da dikkate değer bir bulgudur.***

Efil’e göre²⁷⁸ bir işletmenin oluşturduğu stratejilerin başarısı, bu stratejileri hayata geçirebilmesine bağlıdır çünkü bir işletme her ne kadar açık ve iyi yapılandırılmış stratejiler planlasa da, dikkatlice uygulamaya koymazlarsa tüm çabaları boşa gider.

Bu başlık altında stratejik yönetimin aşamalarına dönük asıl değerlendirmeler önerme bazında ortaya konan bulgulardan elde edilen ‘Önerme Sayıları Matrisi (Tablo 133)’ne göre yapılacaktır. Bu tabloda, her bir stratejik yönetim aşamasında önermelerden kaçının Modelden önce yokken Modelden sonra uygulanmaya başlandığı (Modelle değiştiği) ve yine her bir aşamada Modelden önce de var olan önermelerden kaçının Modelden sonra daha etkin, kapsamlı veya sistemli olarak uygulanmaya başlandığı (Modelle geliştiği) verilmiştir.

²⁷⁶ Igor Ansoff, “The Emerging Paradigm of Strategic Behaviour”, *Strategic Management Journal*, Sayı:8, 1987, s.512

²⁷⁷ Viliam Lendel, Michael Varmus, “Creation and Implementation of the Strategy In The Enterprise”, *Economics and Mangement*, Sayı:16, 2011, s.823

²⁷⁸ Efil, a.g.e., 2016, s.410

Hatırlanacağı üzere, ‘Bulgular’ bölümünde, yöneticiler tarafından önermeler üzerine yapılan değerlendirmeler ele alınırken 3 farklı ifade altında kategorize edilmiştir. Bunlar;

- Zaten vardı (Modelden sonra olduğu gibi Modelden önce de işletmenin uyguladığı önermeler),
- Modelden sonra başladı (Modelden önce uygulanmayan, Modelden sonra ve Modelin etkisiyle (bazı uygulamalar Modelin etkisi olmadan sadece kronolojik olarak Modelden sonra başlamış olabilir) başlanmış olan önermeler)
- Hiç olmadı (Modelden önce de Modelden sonra da uygulanmayan önermeler) ifadeleri

ve bunlarla birlikte

- Zaten vardı ifadesi içinde olan ancak Modelden sonra daha da geliştiği ifade edilen ve bu durumun koyu karakterlerle vurgulandığı önermelerdir.

Aşağıda önermeler ele alınırken bu ifadeler açısından ele alınarak, anlamlı sayıda işletmeyi kapsayan önermeler üzerinde durulmuş ve bir takım tespitlerde bulunulmuştur:

Çevre analizi aşamasına dönük sonuçlar

Modelin toplam 119 önermesi içinden stratejik içerikli olduğu tespit edilen 58 önermeden 12 tanesi, stratejik yönetimin çevre analizi aşamasında yer almaktadır. Bu aşamada yer alan ve Modelden sonra bir değişim gösterdiği söylenen önermelerin dağılımlarına bakıldığı zaman,

- Modelden sonra 12 işletmeden 1’inde uygulanmaya başlanan 3 önerme,
- Modelden sonra 12 işletmeden 2’sinde uygulanmaya başlanan 2 önerme,
- Modelden sonra 12 işletmeden 3’ünde uygulanmaya başlanan 2 önerme bulunduğunu anlaşılmaktadır.

Modelin önermeleri ile 1-2 işletmede değişim sağlaması normal karşılanabilir ve buralardan varılacak sonuçlar anlamlı ve genellenebilir olmayabilir. Ancak 3 işletmede (araştırmaya katılan işletmelerin %25’i) değişim sağlanan 2 önermenin ele alınması gerektiği düşünülmektedir:

12 işletmeden 3’ünde bir değişim olmasını sağlayan önermelerden ilki

“Mükemmel işletmelerin yönetimleri, işletmenin temelinde yatan yetenekleri anlar ve geliştirir” önermesidir.

- Bu önerme stratejik yönetimin çevre analizi aşamasına tekabül eden ve Model içinde iç çevre analizine en bariz vurguyu yapan önermedir. İç çevre analizi, çevre analizi aşamasının iki ana ayağından biridir.

12 işletmeden 3’ünde bir değişim olmasını sağlayan ikinci önerme ise

“Mükemmel işletmeler, küresel ve yerel düzeydeki ekonomik veriler, toplumsal eğilimler, pazara ilişkin eğilimler gibi işletmeyi etkileyebilecek dış göstergeleri belirler, analiz eder ve anlar” önermesidir.

- Bu önerme de yine çevre analizi aşamasına tekabül eden ve çevre analizinin iki ana ayağından diğeri olan dış çevre analizine en kapsamlı vurguyu yapan önermedir.
- Çevre analizinin stratejik yönetimin ilk aşaması olduğu hemen hemen tüm stratejik yönetim kaynaklarında kabul edilmektedir²⁷⁹. Dolayısıyla bu iki önermenin de işletmelerin dörtte birinde değişim sağlamış olması *(ki her iki önerme sayesinde de aynı iki işletmede (G ve H) Modelden sonra daha sistematik bir uygulamanın geliştiği de hesaba katıldığında neredeyse işletmelerin yarısında bir ilerleme sağlandığından bahsedilebilir)* Model açısından dikkate alınması gereken stratejik bir katkıdır.

Sonuç olarak Model bu önermeler ile işletmelerde, stratejik yönetimin ilk aşaması olan çevre analizinin daha ciddiyetle ele alınmasını sağlayarak bu konuda dikkate değer bir katkı sağlamıştır.

Modele rağmen ne bir değişim ne de bir gelişim sağlanamayan önermelere bakıldığında;

- 3 önerme, 12 işletmeden 1’inde hiç uygulanmamıştır.
- 1 önerme, 12 işletmeden 2’sinde hiç uygulanmamıştır.
- 2 önerme, 12 işletmeden 3’ünde hiç uygulanmamıştır.

²⁷⁹ Efil, a.g.e., 2010, s.269; Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.57; Wright Peter vd., a.g.e., 1996, s.18; Schendel ve Hofer,, a.g.e., s.22

Yine 1-2 işletmede Modele rağmen herhangi bir uygulamanın başlamamış olması belki normal karşılanabilir ancak 3 işletmede (%25) Modele rağmen herhangi bir ilerleme kaydedilmesinin sebeplerine bakmak gerekir. 12 işletmenin 3'ünde ilerleme sağlanamayan önermelerle ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

“Mükemmel işletmeler, dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır”

- EFQM'in, mükemmelliğin temel kavramlarından biri olarak tanımladığı “çeviklikle yönetme” kapsamında değerlendirdiği²⁸⁰ bu önermede geçen ifade Doz & Kosonen tarafından çevikliğin 3 şartından biri olarak ‘stratejik hassasiyet’ şeklinde ifadeleştirilmiş ve keskin bir öngörü ve yoğun bir farkındalık ve dikkat olarak tanımlanmıştır²⁸¹.

Modeli başarıyla uygulamış 12 işletmeden 3'ünde, Modele rağmen, stratejik hassasiyet olarak literatürde yer bulan böyle bir uygulamanın hayat bulmamış olması Model açısından başarısız sayılabilecek bir sonucu ortaya çıkarmıştır.

12 işletmenin 3'ünde ilerleme sağlanamayan diğer önerme ise *“Mükemmel işletmeler, işletmenin yetenekleri ile nasıl bütünlük sağlanabileceğini anlamak üzere mevcut ve olası işbirliği yapılan işletmelerin temel yetkinlik ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri analiz eder”* önermesidir.

‘Değerleme ve kontrol’ aşamasında bulunan *“Mükemmel işletmeler, kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını anlamak amacıyla performansını uygun işletmelerle karşılaştırır”* önermesini tamamlayıcı mahiyette olan bu önerme değerlendirme ve kontrol aşamasında söz konusu önermeyle birlikte değerlendirilecektir.

Yöneticiler tarafından, çevre analizi aşamasına denk düşen önermeler içinden, zaten oldukları söylenen ancak Modelden sonra gelişim sağlandığı ifade edilen önermelere ait sayısal bilgiler şöyledir;

- 4 önerme sayesinde 12 işletmeden 1'inde gelişme sağlanmıştır.

²⁸⁰ EFQM, a.g.e., s.9

²⁸¹ Yves Doz, Mikko Kosonen, “Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal”, *Long Range Planning* Sayı: 43, 2010, s.370

- 2 önerme sayesinde 12 işletmeden 2'sinde gelişme sağlanmıştır.
- 1 önerme sayesinde 12 işletmeden 4'ünde gelişme sağlanmıştır.

Modelden sonra, sayesinde 4 işletmede (%33,3) gelişme gösterilen önerme ve bu önermenin değerlendirilmesiyle elde edilen sonuç aşağıdaki gibidir:

“Mükemmel işletmelerin yönetimleri, temel paydaşlarının farklı gereksinim ve beklentilerini anlamak, tahmin etmek ve yanıtlamak için yaklaşımlar kullanır”

- 12 işletmeden 11'inin zaten vardı dediği bu önerme kapsamında 4 işletmenin Modelden sonra daha etkin uygulamalara geçtiği görülmektedir. Temel paydaşların beklentilerinin anlaşılması ve karşılanması konusunda birçok yöntemin kullanılabileceği düşünüldüğünde

Modelin, işletmeleri, paydaş beklentilerinin anlaşılması ve karşılanması ile ilgili daha sistemli ve kapsamlı yöntemler bulmaya teşvik ettiği sonucu çıkarılabilir.

Strateji oluşturma aşamasına dönük sonuçlar

22 önerme ile işletmelerin stratejik yeteneklerini geliştirmeye dönük en çok önermenin bulunduğu 'strateji oluşturma' aşamasında yer alan ve Modelden sonra bir değişim gösterdiği söylenen önermelerin dağılımlarına bakıldığı zaman,

- Modelden sonra 12 işletmeden 1'inde uygulanmaya başlanan 6 önerme,
- Modelden sonra 12 işletmeden 2'sinde uygulanmaya başlanan 3 önerme,
- Modelden sonra 12 işletmeden 3'ünde uygulanmaya başlanan 1 önerme bulunduğu anlaşılmaktadır.

12 işletmeden 3'ünde bir değişim sağlamış olan önerme,

“Mükemmel işletmelerin yönetimleri, açık bir yön ve stratejik odak belirler” önermesidir.

Bu önerme oldukça dikkatle ele alınması gereken bir önermedir çünkü bu önerme, Modelde, strateji oluşturma aşamasına dönük bulunan en net önermedir. Bu önerme sayesinde Modelle birlikte daha sistematik uygulamalara geçmiş 2 işletmenin daha olduğu hesaba katıldığında, Modeli uygulamış ve ödül/belge almış işletmelerin neredeyse

yarısında, stratejik yönetimin en önemli aşaması olan²⁸² strateji oluşturma aşamasında önemli oranda bir ilerleme sağlandığı görülmektedir.

Sonuç olarak bariz bir şekilde strateji oluşturma konusuna vurgu yapan bu önerme ile işletmeler stratejilerini yazılı ve daha kapsamlı olarak oluşturmaya başlamışlardır.

Strateji oluşturma aşamasında Modele rağmen ne bir değişim ne de bir gelişim sağlanamayan önermelere bakıldığında;

- 9 önerme, 12 işletmeden 1'inde hiç uygulanmamıştır.
- 2 önerme, 12 işletmeden 2'sinde hiç uygulanmamıştır.
- 1 önerme, 12 işletmeden 3'ünde hiç uygulanmamıştır.
- 1 önerme ise, 12 işletmeden 4'ünde hiç uygulanmamıştır.

12 işletmeden 3'ünde Modelden önce de sonra da hiç uygulanmamış olan *“Mükemmel işletmeler, ürün ve hizmetlerini hedef müşterilerine ve kullanıcı gruplarına tanıtmak amacıyla pazarlama stratejileri oluşturur”* önermesidir.

- Şekil 6'da verilen 'stratejik bağlam' içinde yer alan strateji oluşturma aşamasında, belirlenecek stratejilerin 3 ana başlık altında toplandıkları görülmektedir: temel stratejiler, rekabet stratejileri ve işlevsel stratejiler. Bu önermenin konusu olan pazarlama stratejileri de bu işlevsel stratejiler kapsamına girmektedir. Model kapsamında farklı işlevsel stratejilere ait önermelerde çıkmayan zayıflığın pazarlama işlevine ait stratejiler için ortaya çıkmış olması konuyu izaha muhtaç hale getirmektedir. Bu nedenle bu önermeye verilen cevaplar incelenmiş ve yapılan incelemelerde pazarlama stratejisi oluşturmayan 3 işletmenin de bir eksiklik olarak değil faaliyet biçimlerinden dolayı pazarlama işlevine dönük stratejiler oluşturmadıkları anlaşılmıştır.

12 işletmeden 4'ünde Modelden önce uygulanmadığı gibi Modelden sonra da uygulanmamakta olduğu anlaşılan *“Mükemmel işletmeler, hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka işletmelerin performansının karşılaştırma sonuçlarını, o işletmelerin mevcut ve potansiyel organizasyonel yeterliliklerini ve stratejik hedeflerini esas alır”*

²⁸² Lendel ve Varmus, a.g.e., s.823

önermesidir. Bu önerme, ‘değerleme ve kontrol’ aşamasında bulunan “*Mükemmel işletmeler, kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını anlamak amacıyla performansını uygun işletmelerle karşılaştırır*” önermesiyle bir arada değerlendirilecektir.

Strateji oluşturma aşamasına denk düşen ve yapılan görüşmelerde işletmelerde hal-i hazırda uygulanmakta oldukları ifade edilen önermelerin sayısal dağılımı aşağıdaki gibidir:

- 3 önerme sayesinde 12 işletmeden 1’inde gelişme sağlanmıştır.
- 1 önerme sayesinde 12 işletmeden 2’sinde gelişme sağlanmıştır.
- 1 önerme sayesinde 12 işletmeden 3’ünde gelişme sağlanmıştır.
- 1 önerme sayesinde ise 12 işletmeden 5’inde gelişme sağlanmıştır.

“Zaten vardı” ifadesi altında yer alan ancak Modelden sonra gelişme gösteren önermeler değerlendirildiğinde 3 işletmede (%25) ve 5 işletmede (%41,6) gelişim sağlayan önermelerin irdelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu önermeler sırasıyla aşağıdaki gibidir:

“Mükemmel işletmeler, paydaşların gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır. Değişikliklere karşı sürekli hazırlıklı olur”

- 2 işletmede toplum paydaşının Modelden sonra dikkate alınmaya başlandığı, 1 işletmede ise Modelden önce kalite departmanının uhdesinde yürütülen çalışmaların Modelden sonra her bölümün katılımıyla yapılmaya başlandığı anlaşılmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken 2 işletmenin yaşadığı gelişmedir çünkü paydaşlarla ilgili diğer önermelere verilen cevaplar ve yapılan görüşmelerden edinilen izlenimler doğrultusunda

Modelin, işletmeler tarafından toplumun bir paydaş olarak algılanmasını sağladığı yadsınamaz bir sonuçtur.

“Mükemmel işletmelerin yönetimleri, vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceğini güvenceye alır”

- Bir önerme ile 12 işletmeden 5'inde bir gelişimin sağlanmış olması oldukça yüksek bir orandır. Özellikle 2 işletmede de bu önermenin Modelden sonra hayat bulduğu düşünüldüğünde işletmelerin yarısından fazlasında bu önerme ile bir ilerleme kaydedildiği ortaya çıkmaktadır. Şüphesiz buna sebep olan durum önermenin içeriğidir. Önermenin içeriği hem stratejik yönetimin temelini teşkil eden önemli noktalara değinmekte hem de birçok unsur içermektedir. Verilen cevaplarda da bu durumun yansımaları görülmektedir.

Sonuç olarak, Modelin, vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışların tanımlarının yazılı olmasına, düşünülerek hazırlanmasına ve yayılımlarının arttırılmasına katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

Strateji uygulama aşamasına dönük sonuçlar

17 önerme ile strateji oluşturmada sonra Modelin girdi kriterleri ile en çok kesişen aşama olan strateji uygulama aşamasında Modelden sonra değiştiği değerlendirilen önermelerin durumu aşağıdaki gibidir:

- Modelden sonra 12 işletmeden 1'inde uygulanmaya başlanan 7 önerme,
- Modelden sonra 12 işletmeden 2'sinde uygulanmaya başlanan 3 önerme,
- Modelden sonra 12 işletmeden 3'ünde uygulanmaya başlanan 1 önerme ve
- Modelden sonra 12 işletmeden 4'ünde uygulanmaya başlanan 1 önerme bulunmaktadır.

12 işletmenin 3'ünde (%25) Modelden sonra uygulanmaya başladığı anlaşılan önerme;

“Mükemmel işletmelerin yönetimleri, kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirir ve iyileştirir” önermesidir.

- Bu önerme ile araştırmaya katılan 12 işletmenin yöneticilerinin dörtte birinin, Modelden sonra, kendilerini değerlendirmeye başladıkları anlaşılmaktadır. Bu önemli bir katkıdır çünkü stratejilerin başarıya ulaşmaları ancak yönetimin önderliğinde olabilmekte²⁸³ ve ‘süreklilik ve hızlı değişebilmeyi’ isteyen²⁸⁴ stratejik

²⁸³ Nag vd., a.g.e., s.941

²⁸⁴ Porter, a.g.e., 1996, s.2

yönetim anlayışı içinde liderlerin bakış açılarını ve uygulamalarındaki isabetliliği sürekli olarak değerlendirmeleri önemlidir.

Sonuç olarak, bu önerme, işletmelerin dörtte birinde liderlerin değerlendirilmeye başlanmasını ve stratejilerin başarısına doğrudan etki eden²⁸⁵ yönetimin başarısının artırılmasına önemli bir katkı sağlamıştır.

12 işletmeden 4'ünde Modelden sonra değişmiş olan;

“Mükemmel işletmelerin yönetimleri, işletme çapında paylaşılan bir liderlik kültürü oluşturur ve destekler” önermesi aynı zamanda tüm önermeler içinde Modelden sonra en çok işletmede değişim sağlamış olan önermedir.

Bu önerme için değişimin gerçekleştiği 4 işletmenin yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmeler incelendiğinde

Modelden önce üst yönetimle sınırlı olan liderlik anlayışının alt birimlere kadar indiği anlaşılmaktadır. Modelin en çok katkı yaptığı konunun ‘yayılımı yüksek bir liderlik kültürü’ olması, ‘liderlik’i başlı başına bir girdi kriteri olarak ortaya koyan EFQM Mükemmeliyet Modelinden beklenen bir sonuçtur.

Duman ve arkadaşları, stratejik yönetimin kavramsal parametrelerine ulaşmaya çalıştıkları “Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı makalelerinde, stratejik yönetim alanındaki eserleri taramışlar ve bu taramada “yönetim” kelimesinin %21,51 ile en sık tekrarlanan ikinci kelime olduğu sonucu ortaya çıkmıştır²⁸⁶.

Ayrıca Rumelt’in tanımında²⁸⁷, stratejik yönetimin, *büyük ölçüde üst yönetimle ilgili boyutları olan ve örgütsel yapıyla doğrudan alakalı bir yönetim şekli* olduğu ifadesi,

²⁸⁵ Rumelt vd., a.g.e., 1991, s.6

²⁸⁶ Duman vd., a.g.e., s.67

²⁸⁷ Rumelt vd., a.g.e., 1991, s.6

Nag ve arkadaşları'nın²⁸⁸ paylaştıkları tanımlardan birinde ise stratejik yönetim alanının 'yönetimin öncülüğünü gerektiren' somut odaklı bir süreç olduğu vurgusu bulunmaktadır.

Yine Fredrickson²⁸⁹ 'stratejik yönetim işinin daha çok üst düzey yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili' olduğunu, Rumelt ve arkadaşları²⁹⁰ ise, stratejik yönetimin, işletmenin değerini artıran *yönetimsel faaliyetlerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi*yle ilgili olduğunu söyleyerek üst yönetimin yani liderliğin önemini açıkça ortaya koymuşlardır.

Literatürde geçen bu ifadelerle ele alındığında Modelin katkısıyla –toplam 4 işletmeyle- en çok değişimin olduğu önermenin konusunun, stratejik yönetim literatüründe en çok vurgulanan konulardan biri olan 'liderlik kültürü' olması, **Modelin stratejik katkısını gösteren en önemli sonuçlardan** birisidir.

Strateji uygulama aşamasında bulunan ve işletmelerde herhangi bir değişimi sağlayamadığı görülen önermelerin dağılımı aşağıdaki gibidir:

- 6 önerme, 12 işletmeden 1'inde hiç uygulanmamıştır.
- 1 önerme, 12 işletmeden 2'sinde hiç uygulanmamıştır.
- 2 önerme, 12 işletmeden 3'ünde hiç uygulanmamıştır.
- 1 önerme ise, 12 işletmeden 4'ünde hiç uygulanmamıştır.

1/3 oranda başarısızlığın görüldüğü önerme, stratejilerin paydaşlara yayılımını öngören;

“Mükemmel işletmeler, strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları ilgili paydaşlara duyurur” önermesidir.

EFQM'in bir değerlendirme çerçevesi olarak sunduğu RADAR mantığının 4 ana gerekliliğinden biri olan 'yayılım' konusunda²⁹¹ yine EFQM'in kendi Modelini uygulayan ve başarılarından dolayı ödüllendirilmiş olan 12 işletmeden 4'ünde hiçbir zaman başarılı bir uygulama sağlanamamış olması dikkate değer bir sonuçtur.

²⁸⁸ Nag vd., a.g.e., s.944

²⁸⁹ Fredrickson, a.g.e., s.281

²⁹⁰ Rumelt vd., a.g.e., 1991, s.6

²⁹¹ EFQM, a.g.e., s.26

12 işletmeden 3'ünde Modelden önce de sonra da hiç uygulanmamış önermeler ve ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

“Mükemmel işletmeler, açıkça tanımlanmış sebep-sonuç ilişkilerini kullanarak, gerekli sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yayar” önermesidir.

- Bu önerme, az önce değerlendirdiğimiz ve 12 işletmenin 4'ünde hiç olmadığı görülen *“Mükemmel işletmeler, strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları ilgili paydaşlara duyurur”* önermesinin devamı niteliğinde olan ve aynı içeriği yani ‘yayımla’ konusunu esas alan bir önermedir. Yayımla ilgili Modelin başarısız olduğu sonucu da söz konusu önerme değerlendirilirken ifade edilmiştir.

“Mükemmel işletmeler, kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını (malî kaynaklar) ayırır ve böylelikle rekabetçi olur ve bu rekabetçiliğini sürdürür”

- Bu önermeden varılabilecek bir sonuç yanıltıcı olabilir çünkü bahsi geçen anlayışın hiç olmadığı 3 işletmeden biri olan A işletmesi, Modelin etkisinden bağımsız olarak, düzenleyici/denetleyici bir kuruluşa bağlı olarak faaliyet gösterdiği için uzun vadeli kaynak planlaması yapamamaktadır. Diğer iki işletme (E ve I işletmeleri) ise işletmeler açısından ortaya çıkan sonuçlar başlığında tartışıldığı üzere kendilerine has gerekçelerden dolayı, genel olarak, Modelin sonuçlarını işletmelerine yansıtamayan iki işletmedir.

Değerleme ve kontrol aşamasına dönük sonuçlar

Modelde 7 önermenin içeriğinin karşılık bulduğu “değerleme ve kontrol” aşamasında Modelden sonra, 3 önerme ile 12 işletmeden 1'inde, 2 önerme ile de 12 işletmeden 2'sinde değişim sağlandığı görülmektedir. Fakat anlamlı sonuçlar verebileceğini düşündüğümüz sayısal bilgiler, bu aşamada, “hiç olmadı” ifadesiyle değerlendirilmiş önermeler içinde bulunmaktadır. Yöneticilerce yapılan değerlendirmelere göre;

- 1 önerme, 12 işletmeden 3'ünde hiç uygulanmamıştır.
- 1 önerme, 12 işletmeden 4'ünde hiç uygulanmamıştır.

➤ 1 önerme ise, 12 işletmeden 6'sında hiç uygulanmamıştır.

12 işletmeden 3'ünde Modelden önce de sonra da hiç uygulanmamış önerme,

“Mükemmel işletmelerin yönetimleri, ilerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar ve kullanır” önermesidir.

- Mükemmellik Modeli kapsamında Performans Karnesi vb. uygulamaların kullanımı, organizasyonların doğru stratejiler oluşturmaları ve stratejik hedeflerin şirket içine yaygınlaşması için etkin bir yoldur²⁹².

Bu bilgi ışığında bakıldığında, stratejik hedeflerin oluşumu ve yayılımı konusunda, Modelin başarısız bir performans gösterdiği sonucu görülebilir.

12 işletmeden 4'ünde Modelden önce de sonra da hiç uygulanmadığı anlaşılan önerme;

“Mükemmel işletmeler, kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını anlamak amacıyla performansını uygun işletmelerle karşılaştırır” önermesidir.

Bu önerme, çevre analizi aşamasında ilgisi dolayısıyla değerlendirmesi buraya bırakılan *“Mükemmel işletmeler, işletmenin yetenekleri ile nasıl bütünlük sağlanabileceğini anlamak üzere mevcut ve olası işbirliği yapılan işletmelerin temel yetkinlik ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri analiz eder”* önermesi ve strateji oluşturma aşamasında yine değerlendirmesi buraya bırakılan *“Mükemmel işletmeler, hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka işletmelerin performansının karşılaştırma sonuçlarını, o işletmelerin mevcut ve potansiyel organizasyonel yeterliliklerini ve stratejik hedeflerini esas alır”* önermeleriyle birlikte değerlendirilecektir.

Buna göre, açıkça kıyaslama (benchmarking) uygulamasına vurgu yapılan bu önermenin Modele rağmen 3 işletmeden 1'inde uygulanmadığı anlaşılmaktadır.

²⁹² İsmail Efîl, Mehlika Saraç, “Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak”, *“İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11 (2), 2009, s.40

Stratejik yönetim açısından önemli bir uygulama olan kıyaslamanın²⁹³, Modeli başarıyla uygulayarak ödül/belge almış olan 12 işletmeden 4'ünde Modele rağmen hayat bulamamış olması önemli bir sonuçtur.

12 işletmenin 6'sında yani yarısında Modelden önce olmadığı gibi Modelden sonra da olmadığı görülen önerme;

“Mükemmel işletmeler, geleceğe ilişkin senaryolar doğrultusunda tespit edilen stratejik riskleri yönetmek amacıyla etkili yöntemleri uygulamaya alır” önermesidir.

Bu önerme için yapılan değerlendirmeler incelendiğinde, bu işletmelerde, malî konularda veya kısmen ihtiyaç duyuldukça bir risk analizi yapıldığı ancak stratejik düzeyde ve kapsamlı bir analiz olmadığı anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak stratejik düzeyde risk analizi ve risk yönetimi konularında işletmelerin zayıf oldukları yanı sıra Modelin de zayıf kaldığı anlaşılmaktadır.

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN İŞLETMELERİN STRATEJİK YETENEKLERİNE KATKISINA İLİŞKİN SONUÇLAR

Bu başlık altında ‘Sonuçlar’ kısmında buraya kadar belirli bir mantık çerçevesinde örgüleyerek varılan sonuçlar topluca ele alınacak ve ardından araştırma soruları tek tek sorularak elde edilen sonuçlardan ilgili olanlarla cevaplandırılmaya çalışılacaktır.

Sonuçlar bölümünde toplam 5 başlık altında varılan sonuçlar (kutular içindeki koyu italik ifadeler) aşağıdaki gibidir:

- 1) EFQM Mükemmellik Modeli, bir yol haritası, rehber işlevi gören bir yönetim çerçevesidir.***
- 2) Modelin başarısı ve sürdürülebilirliği için üst yönetimin sahiplenmesi oldukça önemlidir.***
- 3) Model işletmelerin kendilerini tanımlarına yardımcı olmaktadır.***

²⁹³ Pınar Süral Özer, “Benchmarking”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 1996, s.5

4) *Model tarafından, bir işletmede stratejik yönetimin başarısına dönük en çok önerme ‘strateji’ kriteri altında sunulmuş olmakla birlikte stratejik yönetimin başarısına en çok katkıyı sağlayan önermeler ‘liderlik’ kriteri altındaki önermelerdir.*

5) *Model sayesinde, işletmelerde, stratejik yönetimin başarısına dönük %13,3 düzeyinde bir ilerleme kaydedilmiştir.*

6) *Modelin önermeleri büyük ölçüde isabetlidir. Yani pratikte, gerçekten işletmeler tarafından ihtiyaç duyulan uygulamaları/anlayışları kapsamaktadır.*

7) *Modelden önce işletmelerde uygulanmayan stratejik içerikli önermelerin neredeyse yarısı işletmelerin tamamında Modelden sonra, Modelden bağımsız olarak ya da Modelin katkısıyla, bir şekilde uygulanmıştır. Bu sonucu tersinden okursak; Modeli başarıyla uygulamış işletmeler, Modelden önce olmayan stratejik içerikli önermelerin yarıdan fazlasını hiç uygulamamıştır.*

8) *Yönetimin tavrı, Modelin etkinliğini, direk ve güçlü bir şekilde etkilemektedir.*

9) *Bir işletmenin hem kalite uygulamalarındaki yetkinliğinin hem de motivasyonunun yüksek olması kurumsal bir yapıda olması ile doğrudan alakalıdır.*

10) *Ödül/belge türü ile Modelin stratejik anlamda başarısı arasında anlamlı ve doğru orantılı bir ilişki vardır.*

11) *Performans verileri ya da başka bir ifadeyle iş sonuçları, Modelin başarısından etkilenmemektedir.*

12) *Model, stratejik yönetim aşamaları içinde en çok strateji oluşturma aşamasına dönük öneriler sunmaktadır.*

13) *Model, işletmelerde, stratejik yönetimin ilk aşaması olan çevre analizinin daha ciddiyetle ele alınmasını sağlamaktadır.*

14) *Model, çeviklikle yönetmenin şartlarından biri olan literatürde stratejik hassasiyet olarak da yer bulan ve çevre analizinin önemli adımlarından biri olarak ‘dış çevredeki değişimleri belirleyebilme’ konusunda yeterli katkı sağlayamamaktadır.*

15) *Model, işletmeleri, çevre analizi sırasında, paydaş beklentilerinin anlaşılması ve karşılanması ile ilgili daha sistemli ve kapsamlı yöntemler bulmaya teşvik etmektedir.*

16) Model, strateji oluşturma konusunda, özellikle şletmelerin stratejilerini yazılı ve daha kapsamlı olarak oluşturmaya başlamalarına bariz bir katkı sağlamaktadır.

17) Modelin, şletmeler stratejilerini oluştururken, toplumun bir paydaş olarak algılanmasını sağladığı anlaşılmaktadır.

18) Modelin, vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışların tanımlarının (strateji oluşturmanın adımları) yazılı olmasına, dūřünülererek hazırlanmasına ve yayılımlarının arttırılmasına katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

19) Model, stratejilerin başarisına (uygulanmasına) doğrudan etki eden yönetimin başarisının artırılmasına önemli bir katkı sağlamaktadır.

20) Model, ‘strateji uygulama’ aşaması için önem arz eden ‘yayılımı yüksek bir liderlik kùltürü’ oluşmasına katkı sağlamaktadır.

21) Deęerleme ve kontrol aşaması için önemli bir beklenti olan ‘stratejik hedeflerin oluşumu ve yayılımı’ konusunda, Modelin katkısı dūřüktür.

22) Yine stratejik yönetim aşamalarından değerleme ve kontrol aşaması açısından önemli bir uygulama olan kıyaslama (benchmarking) konusunda Model, yeterli katkıyı sağlayamamaktadır.

23) Yine değerleme ve kontrol aşamasına dönük bir uygulama olarak stratejik düzeyde risk analizi ve risk yönetimi konularında Modelin katkısı zayıf kalmaktadır.

Bu sonuçları dikkate alarak araştırma sorularını cevaplayabiliriz:

Araştırma sorusu 1: EFQM Mükemmellik Modelini uygulamış ve ödöl almış şletmelerin stratejik yetenek düzeyleri artar mı?

Araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar bu soruya direk evet ya da hayır cevabı verecek şekilde değildir. Modelin stratejik yetenek düzeyine katkısını vurgulayan 3, 4, 5, 13, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20 numaralı sonuçlar olumlu tespitler ortaya koyarken, 7, 14, 21, 22 ve 23 numaralı tespitler ise eksik kaldığı yönleri ortaya çıkarmaktadırlar. Her ne kadar 5 numaralı sonuç bir istatistikî bilgi ile Modelin katkısını %13,3 olarak belirtse de nitel bir araştırmanın istatistikten çok içeriğe yönelmesi gerekir ve biz de katkı sağlayan ve eksik kalan yönleri içerikler üzerinden ayrı ayrı ele alarak irdeleyeceğiz.

Her şeyden önce ilk göze çarpan durum; olumlu tespitlerde olmayan ve eksik yönlerle yapılan vurgularda en çok yer alan stratejik yönetim aşamasının “değerleme ve kontrol” aşaması olduğudur. Olumlu tespit yapan 10 sonuçtan 3’ü çevre analizine dönük, 3’ü strateji oluşturma aşamasına dönük, 3’ü strateji uygulama aşamasına dönük, 1’i ise genel bir istatistik içeren sonuçtur. Buna karşın eksik yönleri ortaya koyan 5 sonuçtan 3’ü doğrudan ‘değerleme ve kontrol’ aşamasına dönüktür.

Demek ki *Modelin stratejik yönetim için yapılan çevre analizine, stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasına belirli katkıları olurken değerlendirme ve kontrol konusunda yeterli katkısı bulunmamaktadır.*

Katkılar ele alınacak olursa, ilk olarak, çevre analiziyle ilgili tespitler içeren 3, 13 ve 15 numaralı sonuçlardan *Model sayesinde işletmelerin daha ciddiyetle, kapsamlı ve sistematik bir analiz yapmaya başladıkları ve kendilerini daha iyi tanımaya başladıkları anlaşılmaktadır.*

İkinci olarak, strateji uygulamaya dönük tespitler içeren 4, 19 ve 20 numaralı sonuçlara göre ‘liderlik kültürünün yaygınlaşması’ gibi *liderliğin başarısını artırmaya dönük yaklaşımların Model sayesinde işletmelerde arttığı ve bu sayede stratejilerin başarıyla uygulanmasına dönük daha iyi sonuçlar elde edildiği görülmektedir.*

Üçüncü olarak, strateji oluşturmaya dönük tespitler içeren 16, 17 ve 18 numaralı sonuçlardan, *Modelin, paydaş algısının gelişmesini ve stratejilerin yazılı ve kapsamlı olmasını sağlayarak strateji oluşturma konusunda işletmelere katkı sağladığı ortaya çıkmaktadır.*

Son olarak ise, genel bir tespit içeren 5 numaralı sonuca göre stratejik içerikli tüm önermelerin (58 önerme x 12 işletme = 696 önerme) değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan ve ‘uygulanmaz iken Model ile uygulanmaya başlamış ya da Model ile daha sistemli/kapsamlı uygulanmaya başlanmış’ yani ilerleme gösterilmiş önermelerin oranı %13,3’tür. Bu oran, Modelin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısının sayısal ifadesi olarak değerlendirilebilir.

Eksik yönler ele alınacak olursa, öncelikle göze çarpan sonuç, 14 numaralı sonuçta üzerinde durulan ve hem EFQM’in ‘mükemmelliğin temel kavramları’ndan biri olarak

paylaştığı hem de stratejik yönetimin önemli bir parametresi olan²⁹⁴ çeviklikle yönetme konusunda Modelin yeterli katkı sağlayamamasıdır. Çeviklikle yönetmenin 3 şartından biri olan ve literatürde stratejik hassasiyet olarak geçen “dış çevredeki değişimleri belirleyebilme” konusunu içeren önerme, işletmelerde yeteri kadar karşılık bulamamıştır.

Diğer taraftan Model, değerlendirme ve kontrol aşamasına tekabül eden ve 3 farklı ana konuda yaklaşımlar/uygulamalar içeren 3 önermenin değerlendirilmesiyle ortaya çıkan 21, 22 ve 23 numaralı sonuçlarda yer alan ‘stratejik hedeflerin oluşumu ve yayılımı’, ‘kıyaslama (benchmarking)’ ve ‘stratejik düzeyde risk analizi ve risk yönetimi’ konularında işletmeleri yeterince harekete geçirememiştir.

Son olarak 7 numaralı sonuçta vurgulanan ve Modelden önce olmayan stratejik içerikli 58 önermenin yarısından fazlasının işletmelerin tamamında hiç uygulanmamış olması durumu 5 numaralı sonuçla birlikte ele alındığında, ***Modelin, işletmelerin stratejik yeteneklerine katkı sağlama konusunda zayıf kaldığı görülmektedir.***

Araştırma sorusu 2: EFQM Mükemmellik Modelini uygulamış ve ödül almış işletmelerin stratejik yetenek düzeylerindeki artış iş sonuçları performanslarına yansır mı?

11 numaralı sonuçtan anlaşılaacağı üzere, Model ya da başka bir ifadeyle Modelin başarıyla uygulanmış olması, işletmelerin iş sonuçları performansında, stratejik yetenek düzeyine sağladığı az bir katkıyı yansıtacak kadar bile anlamlı bir değişim sağlamamıştır.

Araştırma sorusu 3: EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında verilen ödül/belge türleri ile işletmelerin stratejik yetenek düzeylerine sağlanan katkı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Ödül/belge türlerine göre Modelin başarısının kıyaslandığı ve sonucunun verildiği 10 numaralı değerlendirmeden anlaşılaacağı üzere ödül/belge türü ile Modelin stratejik yeteneğe katkısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma sorusu 4: EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının devamlılığı ile yönetimin devamlılığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2 numaralı sonuca göre Modelin başarısı ve sürdürülebilirliği için üst yönetimin sahiplenmesi oldukça önemlidir. Zaten 8 numaralı sonuçta da benzer bir yaklaşım

²⁹⁴ Doz ve Kosonen, a.g.e., s.370

“yönetimin tavrı, Modelin etkinliğini, direk ve güçlü bir şekilde etkilemektedir” şeklinde ortaya konmuştur.

Sonuç olarak, EFQM Mükemmellik Modeli’nin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısının “vardır” ya da “yoktur” şeklinde net bir dille kabul veya reddedilemeyeceği görülmüştür.

Bu sonuç, hem Özen’in, *meşruiyet* ve *eş biçimlilik* kavramlarını üzerinden Toplam Kalite Yönetimi anlayışının Türkiye’deki yayılım sürecini incelediği çalışmasında²⁹⁵ elde ettiği hem de McAdam ve O’Neill’in EFQM Mükemmellik Modeli’ni hizmet sektöründe bir vak’a çalışması ile inceledikleri çalışmalarında²⁹⁶ ortaya çıkan sonuçlarla örtüşmektedir.

Çalışmasında TKY anlayışının yayılımını üç boyutta (ulusal bağlam – kurumsal bağlam – örgütsel bağlam) ele alan Özen; ulusal bağlamda, tarihsel süreç içinde kurumsallaşmış piyasa ilişkilerinde ve ekonomik örgütlenme biçimlerinde TKY’nin yayılmasına zemin hazırlayan değişim ve süreklilikleri irdemiştir. Kurumsal bağlamda, TKY’nin benimsenmesi yönünde baskı yaratan etken ve aktörleri ortaya koyarken örgütsel bağlamda ise örgütlerin söz konusu kurumsal bağlam içinde nasıl davrandıklarını incelemiştir.

Özen’in çalışmasında örgütsel bağlam içinde ele alınan örgütlerin davranışları iki ölçüt kullanılarak saptanmaya çalışılarak örgütlerin “TKY’ni benimseme kararını nasıl verdikleri” ve “TKY’ni nasıl uyguladıkları” ortaya çıkarılmıştır. İlk boyutta, örgütlerin, TKY’ni benimserken izledikleri karar verme tarzları (ussal – törensel) incelenmiş ve örgütlerin büyük çoğunlukla herhangi bir fayda-maliyet analizi yapmaksızın “**törensel**” tarzda TKY’ni benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. İkinci boyutta ise, örgütlerin, TKY’ni uygulama biçimleri (uyumlama – uyma) üzerinden bir değerlendirme yapılmış ve örgütlerin TKY modelini kendilerine uyumlamaksızın, kurumsal olarak dayatılan ne ise ona uyarak yani karar verme biçiminde törensel tarza denk düşen ve o sonucu doğrulayan bir şekilde daha çok “**uyma**” eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır.

McAdam ve O’Neill ise stratejik hedefleri belirlemek ve sonuca giden yolda hızla yürümek konusunda işletmelerin kendilerini sürekli takip etmelerine yarayan Modelin,

²⁹⁵ Özen, a.g.e., s.79

²⁹⁶ McAdam ve O’Neill (1999), a.g.e., s.196

maalesef, varılan noktada elde edilecek sonuca yeterli katkı yapmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Modelin örgütlerin kendilerini tanımalarına ve takip etmelerine yardımcı olduğu konusu ise McAdam ve O'Neill'de olduğu gibi Benavent tarafından da vurgulanmıştır²⁹⁷. Benavent, Modelin tartışmasız bir özdeğerlendirme aracı olduğunu söyleyerek aslında literatürde Modelle ilgili oluşmuş ortak bir kanaati dile getirmiştir.

Stratejik yönetimin ilk aşaması olan çevre analizi aşaması için Modelin zayıf kaldığı yine McAdam ve O'Neill tarafından elde edilmiş bir sonuçtur²⁹⁸. Buna karşın strateji oluşturma aşaması ise Modelin stratejik yeteneğe katkısının en yüksek görüldüğü aşamadır. Hakes'in ulaştığı bu sonuç²⁹⁹ tarafımızca da doğrulanmıştır.

Bir diğer önemli sonuç ise Modelin örgütlerin performanslarına (iş sonuçlarına) etkisi ile ilgilidir. Ulaştığımız grafiklerde tamamen dalgalı çıkan bulgular göstermiştir ki Model performans sonuçlarını etkilememektedir. Bu önemli sonuç ise hem Benavent ve Giner³⁰⁰ hem de Williams ve arkadaşları³⁰¹ tarafından daha önce tespit edilmiş hatta Benavent ve Giner bizim önerimize benzer bir şekilde bu ilişkinin çok boyutlu araştırılması gerektiği üzerinde durmuşlardır.

İşletmelerin stratejik yeteneklerine işaret eden belirli aşama ve noktalarda yüksek, belirli aşama ve noktalarda ise düşük çıkan EFQM Mükemmellik Modeli'nin katkısının hem Özen'in değerlendirmesinde yer bulan *benimseme ve uygulama biçimiyle*³⁰² hem de Hardjono ve arkadaşlarının tespit ettikleri doğrultuda *işletmelerin kurumsallık düzeyleriyle*³⁰³ yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

²⁹⁷ Benavent, a.g.e., s.12

²⁹⁸ Rodney McAdam, Edel O'Neill, "Development of a learning approach to business improvement strategy in rapidly changing business environments", *Strategic Change*, 7, 1998, s.274

²⁹⁹ Hakes, a.g.e., s.44

³⁰⁰ Benavent ve Giner, a.g.e., s.739

³⁰¹ Williams vd., a.g.e., s.1292

³⁰² Özen, a.g.e., s.79

³⁰³ Hardjono vd., a.g.e., s.103

ÖNERİLER

Bu bölümde, çalışmamız kapsamında yapılan görüşmelerde yöneticilerin yaptıkları değerlendirmeler, tarafımızca edinilen izlenimler, literatür bilgileri ve yorumlarımız doğrultusunda konunun taraflarına ve araştırmacılara dönük önerilerde bulunulacaktır.

EFQM'E ÖNERİLER

Modelin mimarı EFQM'e, hem görüşülen işletme yöneticilerinin değerlendirmeleri hem de çalışmamız süresince tarafımızca yapılmış olan tespitler doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

1) Modelde, birbirine çok yakın hatta zaman zaman tekrar eden içerik ve ifadeler bulunmaktadır. Bunlar gözden geçirilebilir.

2) Bu kadar kapsamlı bir Modelin aynı şekilde hem uluslararası bir işletmede hem bir KOBİ'de, hem bir kamu kuruluşunda hem bir STK'da aynı sonuçları vermesini beklemek pratikte çok da karşılığı olmayan bir durum gibi görünmektedir. Bu sebeple farklı faaliyet alanlarına sahip ve farklı boyutlarda olan kuruluşlar için farklı kapsam ve içerikte modeller geliştirilebilir.

3) Görüşmelerde anlaşıldığı kadarıyla iş dünyası pragmatik yaklaşımları daha uygulanabilir bulmaktadır. Buna bağlı olarak Modelin daha pratik yaklaşım ve uygulamalar önermesi, vadettiği kazanımların daha belirgin olması ve bir yöneticinin ifadesi ile patronlara "ne gerek var?" dedirtmemesi sağlanabilir.

KALDER'E ÖNERİLER

Yine görüşmelerde ortaya çıkan değerlendirmeler ve tarafımızca yapılan tespitler doğrultusunda KalDer'e aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır:

1) Sonuçlar içinde birbiriyle çelişiyormuş gibi duran iki tespit bulunmaktadır. İlk tespitte Modelde bulunan önermelerin çoğunlukla isabetli uygulamalar ve yaklaşımlar içerdiği (6 nolu sonuç), ikinci tespitte ise Modelden önce işletmelerde uygulanmayan önermelerin yarıdan fazlasının işletmelerin hiçbirinde modelden sonra da uygulanmadığı (7 nolu sonuç) ile ilgilidir. Bu durumun izahı Modelin Türkiye'deki öncüsü ve uygulayıcısı konumunda bulunan KalDer'i yakından ilgilendirmektedir çünkü çelişki gibi görünen bu durumun ortaya çıkmasının nedenlerinden biri, değerlendirmelerden anlaşıldığı kadarıyla,

Modelin yeterince anlaşılabilmesi ve buna mukabil yeterince doğru uygulanabilmesidir. Bundan dolayı KalDer, ödüle başvuruda bulunan işletmelerde Modelin daha iyi anlaşılması ve daha doğru uygulanması konusunda bir takım ek uygulamalar geliştirebilir.

2) Özellikle Türkiye’de ödül aldıktan sonra Avrupa’da (EFQM’e) başvuruda bulunmuş olan bir işletmenin yöneticisi, ödül süreciyle ilgili olarak gözlemlediği farklılıklardan bahsetmiştir. Buna göre EFQM süreci KalDer’e göre daha sistemli ve katkılı yürümektedir. Bu konu KalDer tarafından dikkate alınabilir.

İŞLETMELERE ÖNERİLER

Bu çalışmayla, tarafımızdan, Modelin uygulanışı ve algılanışına dair kapsamlı ve derinlikli bir bakış açısı kazanılmıştır. Modeli uygulamış ve ödül almış her bir işletmenin kendi açısından sürece hâkim olduğu bilinmektedir ancak yine de hepsinden aldığı değerlendirmelerle biraz daha kapsamlı bir fikir sahibi olan bizlerin bir takım önerileri olacaktır:

1) Araştırma sürecinde fark edilmiştir ki; hem stratejik yönetim hem de EFQM Mükemmellik Modeli bütüncül bakış açısını önceleyen yaklaşımlardır. Bu örtüşmenin sağlayacağı sonuçların tam anlamıyla ortaya çıkarılabilmesi için her şeyden önce Modeli uygulayan işletmeler bütüncül bakışı ve kapsamlı değerlendirme zeminini önemsemeli ve bu konularda katılımcı bir yönetim metodu (yönetişim) geliştirmelidirler.

2) Model en çok ‘strateji kriteri’ altında stratejik yeteneğe dönük önermelerde bulunurken en çok değişim ise ‘liderlik kriteri’ altındaki önermelerle sağlanmıştır. Stratejiyi oluşturacak ve uygulayacak kişilerin yöneticiler olduğu gerçeğinden hareketle işletmelerde bir modelin itelemesine ihtiyaç duyulmadan liderlik yetenekleri geliştirilmeli ve yetkilelendirmeye dönük uygulamalar yaygınlaştırılmalıdır.

3) Görüşmeler sırasında Modelden beklediğini bulamayan hatta kısmen Modele inanmadığını ifade eden yöneticiler olmuştur. Modelin iş sonuçları performansını direk etkilemediği sonucu çıkmış olsa da bütüncül bir yaklaşımla yönetilen ve yazılı planları/hedefleri olan bir işletmenin, uzun vadede, başka işletmelere göre daha etkin olacağı stratejik yönetim kitaplarında üzerinde mutabakata varılan konulardan biridir³⁰⁴. İşletmelerden de bu bilinçle hareket etmeleri beklenir.

³⁰⁴ Efil, a.g.e., 2010, s.269 ; Ülgen ve Mirze, a.g.e.,s.XII ; Wright Peter vd., a.g.e., s.5; Duncan vd.,a.g.e., s.59

ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

Araştırmamızda sorulan ancak cevabının daha detaylı bir araştırma ile ortaya çıkarılması gerektiği kanaatine varılan ya da sorulmayan ama sorulması gerektiği düşünülen konulara ilişkin öneriler aşağıda sıralanmıştır:

1) Bu araştırmada cevabı aranan sorulardan biri olan EFQM Mükemmellik Modeli'nin iş sonuçları performansına etkileri daha detaylı ve farklı bir araştırma modeli kullanılarak ele alınabilir.

2) Modelin başarısı ile işletmelerin kurumsallık düzeyleri arasındaki ilişki de önemli bir araştırma konusu olarak görünmektedir.

3) Modelin katkısının, kuruluşların büyüklük ve faaliyet alanlarına göre değişip değişmediği, değişiyorsa bu değişimin sebeplerinin neler olduğu ortaya çıkarılabilir.

4) Giriş bölümünde ele alınan ve yazarların kalite modellerinin stratejik yeteneğe katkısının olup olmadığı konusunda yaşadığı görüş ayrılıklarında kültürün de etkili olduğunu düşündüklerinden bahsedilmiştir. Kültürel bağlamda konunun ele alınması da ayrıca bir çalışma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- ADEBANJO Dotun, “TQM and Business Excellence: Is There Really a Conflict?”, *Measuring Business Excellence*, 5(3), 2001, ss. 37-40
- ANSOFF Igor, “Staregic Issue Management”, *Strategic Management Journal*, 1980, 1(2), ss. 131-148
- ANSOFF Igor, “The Emerging Paradigm of Strategic Behaviour”, *Strategic Management Journal*, Sayı:8, 1987, ss.501-515
- AŞGIN Sait, “Ülkemizde "Stratejik Planlama" Kavramının Gelişmesi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:451, Ankara, 2006, ss. 7-20
- ASIF Muhammad, Erik Joost de BRUIJN, Alex DOUGLAS and Olaf A.M. FISSCHER, “Why Quality Management Programs Fail: A Strategic and Operations Management Perspective”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (8), 2009, ss. 778-794
- BARCA Mehmet, “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 2005, ss. 7-38
- BARNEY Jay, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Sayı: 17; 1991, ss. 99–120.
- BARNEY Jay, Mike WRIGHT, David KETCHEN, “The Resource-Based View of the Firm. Ten Years After 1991”, *Journal of Manegement*, Sayı: 27, 2001, ss. 625-641
- BECKER Brian, Mark HUSELID, “Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?”, *Journal of Management*, 32(6), 2006, ss. 898–925.
- BENAVENT Francisco Balbastre, Canet GINER, “The Strategy Formation Process in the EFQM Excellence Model: A Critical Review and New Perspectives”, *Total Quality Management*, 22(7), 2011, ss. 727–742
- BENAVENT Francisco Balbastre, “TQM Application Through Self-Assessment and Learning: Some Experiences from Two EQA Applicants”, *The Quality Management Journal*, 13 (1), 2006, ss. 7-25
- BINGHAM Cristopher, Kathleen EISENHARDT, Nathan FURR, “Which Strategy When?” *MIT Sloan Mangement Review*, 53(1), 2011, ss. 71-81
- BOWMAN Edward, Harbir SINGH, Howard THOMAS, “The domain of strategic management: history and evolution” A. Pettigrew, H. Thomas ve R. Whittington (Der.), *Handbook of strategy and management*. London: Sage Publications. 2002.
- BRACKER Jeffrey, “The historical development of the strategic management concept”, *Academy of Management Review*, 5(2), 1980, ss. 219-224
- BROWN Paul, “Do Senior Management Development Programmes Enhance Strategic Management Capabilities?” *Strategic Change*, Sayı: 15, 2006, ss. 37-45
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, Ebru ÇAKMAK, Özcan AKGÜN, Şirin KARADENİZ, Funda DEMIREL, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 11. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2012
- CANSEVER Ahmet, “Kalite Ödülleri”, *Önce Kalite Dergisi*, 2 (5), 1993, ss. 35-42

- CHAFFEE Ellen, “Three Models of Strategy”, *Academy of Management Review*, 10(1), 1985, ss. 89-98.
- CHOI Thomas, Karen EBOCH, “The TQM Paradox: Relations Among TQM Practices, Plant Performance, and Customer Satisfaction”, *Journal of Operations Management*, Sayı:17, 1998, ss. 59-75
- CONTI Tito, “Kurumsal Özdeğerlendirme” (Çev. Günhan Günay), KalDer Yayınları, No:20, İstanbul, 1998.
- CONTI Tito, “Why Most Companies Do Not Get The Most Out of Their Self-Assessment”, *Proceedings of the 55th Annual Quality Congress, American Society for Quality*, Milwaukee, 2001, ss. 229-238.
- CROOK Russell, David J. KETCHEN, James G. COMBS, Samuel Y. TODD, “Strategic resources and performance: a meta-analysis”, *Strategic Management Journal*, 2008, 29 (11), ss.1141-1154
- DALE Barrie, Ton van der WIELE, Jos van IWAARDEN, *Managing Quality*, Blackwell Publishing, UK, 2003
- DE WIT Bob, Ron MEYER, *Strategy: Process, Content, Context*. New York: West Publishing Company, 1994.
- DESARBO Waynes, Anthony Di BENEDETTO, Michael SONG, Indrajit SINHA, “Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 26(1), 2005, ss. 47-74.
- DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- DOBYNS Lloyd, Clare Crawford-MASON *Thinking About Quality*, Times Book, New York, 1994
- DOZ Yves, Mikko KOSONEN, “Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal”, *Long Range Planning* Sayı: 43, 2010, ss. 370-382
- DUMAN Şirin Atakan, Arzu KALEMCI, Mehmet ÇAKAR, “Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 2005, ss. 57- 72
- DUNCAN Jack, Peter GINTER, Linda SWAYNE, *Strategic Management of Health Care Organizations*, PWS-Kent Publishing Co., Boston, 1992
- EFİL İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 11. Baskı, Dora Yayınevi, Bursa, 2010b
- EFİL İsmail, Mehlika SARAÇ, “Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak”, *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11 (2), 2009, ss. 39-57
- EFİL İsmail, *Toplam Kalite Yönetimi*, 8. Baskı, Dora Yayınevi, Bursa, 2016
- EFQM, *El Kitabı*, KalDer, İstanbul, 2003

- EMANET Hakan, *EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme Ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze, 2007
- EREN Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2002
- FOSTER Thomas, *Managing Quality: An Integrative Approach*, Prentice Hall, ABD, 2001
- FREDRICKSON James, “The Strategic Decision Process and organizational structure”, *Academy of Management Review*, 11(2), 1986, ss.280-297
- GENÇYILMAZ Güneş, Selim ZAİM, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), Kasım, 1999, ss. 9-35
- GERAY Haluk, *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2006
- GHOBIAN Abby, Hong Seng WOO, “Characteristics, Benefits And Shortcomings of Four Major Quality Awards”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (2), 1996, ss. 10-44
- HACKMAN Richard, Ruth WAGEMAN, “Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues”, *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 1995, ss.309-342
- HAKES Chris, “The Corporate Self Assessment Handbook”, London: Chapman & Hall, 1996.
- HAMBRICK Donald, Charles SNOW, “Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems”, *Academy of Management Review*, 5(4), 1980, ss. 527-538
- HAMEL Gary, “Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances”, *Strategic Management Journal*, Sayı: 12, 1991, ss. 83-103.
- HARARI Oren, “Ten Reasons Why TQM Doesn't Work”, *Management Review*, 1993, 82 (1), ss. 33-38
- HARDJONO Teun, Steven HAVE, Wouter HAVE, *Mükemmel Ulaşmanın Yolları*, European Commission. (Çev.:Entra Dil Hizmetleri), İstanbul, 1997
- HERAS Inaki, “How Quality Management Models Influence Company Results: Conclusions of an Empirical Study Based on the Delphi Method”, *Total Quality Management*, 17 (6), 2006, ss. 775–794
- HİTT Michael, Duane IRELAND, Robert HOSKISSON, *Strategic Management Concepts: Competitiveness and Globalization*, Mason, Ohio: Thomson South Western, 1995
- HUSAIN Nooreha, Mokhtar ABDULLAH, Fazli IDRIS, Ridzuan SAGIR, “The Malaysian Total Performance Excellence Model: A Conceptual Framework”, *Total Quality Management*, 12 (7-8), 2001, ss. 926-931
- İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4.Baskı, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 2014
- JEMISON David, “The Contributions of Administrative Behavior to Strategic Management”, *Academy of Management Review* 6 (4), 1981, ss. 633-642

- JOYCE William, John SLOCUM, “Top Management Talent, Strategic Capabilities and Firm Performance”, *Organizational Dynamics*, Sayı: 41, 2012, ss. 183-193
- JUSE (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği), *The Deming Prize Guide For Overseas Companies*, The Deming Prize Committee, 2014
- KALDER - Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, *Eğitim Kurumları için TKY ve Özdeğerlendirme*, KalDer Yayınları No:32, İstanbul, 2002
- KALDER, www.kalder.org
- KANE Robert, “HRM: Changing Concepts in a Changing Environment”, *International Journal of Employment Studies*, 4 (2), 1996, ss. 115-177.
- KARASAR Niyazi, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 12. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003
- KAVRAKOĞLU İbrahim, *Değişim ve Yaratıcılık*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998
- KOÇ HOLDİNG SANAYİ GRUBU RAPORU, *Toplam Kalite*, İstanbul, 1998
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Arıkan Basımevi, İstanbul, 2007
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU Erhan, *Toplam Kalite Yönetiminde Stratejik Planlamanın Yeri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE, Bursa, 1999
- KUENG Peter, “Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organizations”, *Total Quality Management*, 11(1), 2000, ss. 67–85.
- KUENG Peter, “Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organizations”, *Total Quality Management*, 11 (1), 2000, ss. 67-85
- KURUŞÇU Mehmet, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri*, IQ Yayıncılık, İstanbul, 2003
- LADO Augustine, Mary WILSON, “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective”, *Academy of Management Review*, 19(4), 1994, ss. 699-727
- LEECH Nancy, Anthony ONWUEGBUZIE, “An Array of Qualitative Analysis Tools: A Call for Data Analysis Triangulation”, *School Psychology Quarterly*, Sayı: 22(4), 2007, ss. 557–584.
- LENDEL Viliam, Michael VARMUS, “Creation and Implementation of the Strategy In The Enterprise”, *Economics and Mangement*, Sayı:16, 2011, ss. 819-825
- LENZ Thomas, Strategic Capability: “A Concept and Framework for Analysis”, *Academy of Mangement Review*, 5(2), 1980, ss. 225-234.
- LEONARD Denis, Rodney MCADAM, “An Evaluative Framework for TQM Dynamics in Organisations”, *International Journal of Operations and Production Management*, 23(6), 2003, ss. 652-677
- LEONARD Denis, Rodney MCADAM, “Impacting Organizational Learning: The Training and Experiences of Quality Award Examiners and Assesors”, *Journal of European Industrial Training*, 2003, 27 (1), ss. 16-21

- LEONARD Denis, Rodney MCADAM, "The Role of The Business Excellence Model in Operational and Strategic Decision Making", *Management Decision*, 2002, 40 (1/2), ss. 17-25
- LEONARD Denis, Rodney MCADAM, Renee REID, "A Grounded Multi-Model Framework for TQM Dynamics", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (6), 2002, pp. 710-736
- MADU Christian N., John AHETO, Chu-Hua KUEI, Dena WINOKUR, "Adoption of Strategic Total Quality Management Philosophies: Multi-Criteria Decision Analysis Model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (3), 1996, ss. 57-72
- MADU Christian, *Malcolm Baldrige, Deming Prize and European Quality Awards: A Review and Synthesis*, *Handbook of Total Quality Management*, Kluwer Academic Publishers, New York, 1998
- MARCH James, Robert Sutton, "Organizational Performance as a Dependent Variable", *Organization Science*, 8(6), 1997, s.698-706
- MARTENSEN Anne, Jens J. DAHLGAARD, "Strategy and Planning for Innovation Management: A Business Excellence Approach", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (8), 1999, ss. 734-755.
- MCADAM Rodney, Edel O'NEILL, "Development of a learning approach to business improvement strategy in rapidly changing business environments", *Strategic Change*, 7, 1998, ss. 261-276
- MCADAM Rodney, Edel O'NEILL, "Taking a Critical Perspective to the European Business Excellence Model Using a Balanced Scorecard Approach: A Case Study in the Service Sector", *Managing Service Quality*, 9(3), 1999, ss. 191-197
- MEHRA Satish, Joyce M. HOFFMAN, Danilo SIRIAS, "TQM as a Management Strategy for The Next Millennia", *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (5/6), 2001, ss. 855-876.
- MILES Matthew, Michael HUBERMAN, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2. Baskı, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994
- MILLER Alex, *Strategic Management*. 3rd ed. MA: McGraw Hill, Boston, 1998
- MINTZBERG Henry, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, Sayı: 6 (July-September), 1985, ss. 257-272
- MINTZBERG Henry, "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, 24 (9), 1978, ss. 934-938.
- MUKHERJI Ananda, Jyotsna MUKHERJI, Peter WRIGHT, Syed HASAN, "The Impact of Entrepreneurial Orientation, Strategic Capabilities, Management Style, and Growth Focus on Firm Performance", *Competition Forum*, 7(1), 2009, ss. 84-90
- NAG Rajiv, Donald HAMBRICK, Ming-Jer CHEN, "What is strategic management, really?" *Strategic Management Journal*, Sayı:28, 2007, ss. 935-955
- NAKHAI Behnam, Joao NEVES, "The Deming, Baldrige, and European Quality Awards", *Quality Progress*, 27 (4), 1994, ss. 33-37

- NEUMAN Lawrence, *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar* I. Cilt (5. Basım). İstanbul: Yayın Odası, 2012
- NEWKIRK Susan, Jeffrey BRACKER, “Strategic Management Training and Commitment to Planning”, *International Journal of Training and Development*, Sayı: 9, 1998, ss. 82-90.
- NICKERSON Jackson, “Oliver Williamson and His Impact on the Field of Strategic Management”, *Journal of Retailing*, 86 (3), 2010, ss. 270-276
- NIST (Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü), www.quality.nist.gov/HealthCare_Criteria.htm, 2015
- OAKLAND John, “Winning Performance Through Business Excellence”, *Credit Control*, 20 (7), 1999, ss. 23-31
- ÖZDEMİR Murat, “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 2010, ss. 323-341.
- ÖZEN Şükrü, “Bağlam, Aktör, Söylem Ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 2002, ss. 47-90
- ÖZER Pınar Süral, “Benchmarking”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 1996, ss. 79-85.
- PAKDİL Fatma, “A Comparative Analysis of Deming Malcolm Baldrige and EFQM Quality Models”, *MPM Dergisi*, 2003/3, 2003, ss. 37-52
- PASCALE Richard, “Perspectives on Strategy: The Real Story behind Honda’s Success”, *California Management Review*, 26 (3), 1984, ss. 47-72.
- PETTIGREW Andrew, “The Character and Significance of Strategy Process Research”, *Strategic Management Research*, 13 (Special Issue), 1992, ss. 5-16.
- PFEFFER Jeffrey, Gerald SALANCIK, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, 1978
- PORTER Les, John OAKLAND, Ken GADD, “Unlocking Business Performance With Self Assessment”, *Management Accounting*, 76(8), 1998, ss. 35–37.
- PORTER Michael, “What Is Strategy?” *Harvard Business Review*, 74(6), 1996, ss. 61-78.
- PORTER Michael, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985.
- PRAJOGO Daniel, Amrik SOHAL, “The Relationship Between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM), And Organization Performance: The Mediating Role of TQM”, *European Journal of Operational Research*, Sayı:168, 2006, ss. 35–50
- QUINN Brian, Dartmouth COLLEGE, “Strategic Change: Logical Incrementalism”, *Sloan Management Review*, 1978, 20(1), ss.7-21
- REED Richard, David J. LEMAKB, Neal MERO, “Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage”, *Journal of Quality Management*, Sayı:5, 2000, ss. 5-26

- RUMELT Richard, Dan SCHENDEL, David TECEE, "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal*, Sayı: 12, 1991, ss. 5-29
- SADEGH Feizollahi, Shirmohammadi ALİREZA, Latifian BEHZAD, "The Investigation of Relationship Between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM) and Organization Performance", *Advances in Environmental Biology*, 2013, 7(8), ss. 1879-1885
- SAMSON Danny, Mile TERZIOVSKI, "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance", *Journal of Operations Management*, Sayı: 17, 1999, ss. 393-409
- SARVAN Fulya, Eren ARICI, Janset ÖZEN, Bahattin ÖZDEMİR, Ebru İÇİGEN, "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", *Akdeniz İİBF Dergisi* Sayı: 6, 2003, ss. 73-122
- ŞAVRAN Temmuz Gönç, *Nicel ve Nitel Araştırmalarda Kullanılan Araştırma Teknikleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012
- SCHENDEL Dan, Charles HOFER, *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown: Boston, 1979
- SCHONBERGER Richard J., "Is Strategy Strategic? Impact of Total Quality Management on Strategy", *Academy of Management Executive*, 6 (3), 1992, ss. 80-87
- SCHULER Randall, "Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business", *Organizational Dynamics*, 20(1), 1992, ss. 19-32
- SHEKHAR Vaibhav, "Perspectives in Strategic Management A Critique of Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management", *The Icfai University Journal of Business Strategy*, 6 (2), 2009, ss.43-55
- SHIH Lı Chung, Haresh GURNANI, "Global Quality Management Programmes: How To Make Their Implementation More Effective and Less Culture Dependent", *Total Quality Management*, 8 (1), 1997, ss. 15-31
- SHIIRI Hamid Gholami, Abazar ZOHRABI, "Developing and Applying One Model for Formulating and Ranking the Strategies in Educational Organizations Based on the Criteria of EFQM Model by Using TOPSIS Technique", *Advances in Environmental Biology*, 2013, 7(8), ss. 1753-1762
- SHIMIZU Shoichi, "The latest TQM trends in Japan, in: In search of world-class performance: TQM", *the choice of winning companies, sixth renault symposium, conference proceedings*, Paris 1996, ss. 607-647
- SMIRCICH Linda, Charles STUBBART, "Strategic management in an enacted world", *Academy of Management Review*, 10(4), 1985, ss. 724-736
- SOUSA Rui, Christopher A. VOSS, "Quality Management Re-Visited: A Reflective Review and Agenda for Future Research", *Journal of Operations Management* Sayı: 20, 2002, ss. 91-109
- SOYLU Kaan, Funda SOYLU, Ahmet SUER, Özlem SUER, *TKY Sözlüğü*, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998
- STAHL Michael, *Management: Total Quality in Global Environment*, Wiley, ABD, 1995

- STEVENSON Howard, "Defining Corporate Strengths and Weaknesses", *Sloan Management Review*, 17(3), 1976, ss. 51-68.
- TAYLOR W.A., Gillian WRIGHT, "A Longitudinal Study of TQM Implementation: Factors Influencing Success and Failure" *The International Journal of Management Science*, Sayı: 31, 2003, ss. 97-111
- TUMMALA Rao, C.L. TANG, "Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core Concepts and Comparative Analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (4), 1996, ss. 8-38
- ÜLGİN Hayri, Kadri MIRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013
- VAN Cauwenbergh Andre, Karel COOL, "Strategic Management in a New Framework", *Strategic Management Journal* 3(3), 1982, ss. 245-264
- VOKURKA Robert, Gary STADING, Jason BRAZEAL, "A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards", *Quality Progress*, 33(8), 2000, ss. 41-49
- WERNERFELT Binger, Aneel KARNANI, "Competitive Strategy Under Uncertainty", *Strategic Management Journal*, 8 (2), 1987, ss. 187-194.
- WILLIAMS Roger, Boudewijn BERTSCH, Ton VAN DER WIELE, Jos VAN IWAARDEN, Barry DALE, "Self-Assessment Against Business Excellence Models: A Critique and Perspective", *Total Quality Management*, 17 (10), 2006, ss. 1287-1300
- WRIGHT Patrick, Gary MCMAHAN, Abigail MCWILLIAMS, Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 1994, ss. 301-326.
- WRIGHT Peter, Mark KROLL, John PARNEL, *Strategic Management, Concept and Cases*, Prentice Hall, N.J., 1996
- YAZICIOĞLU Yahşi, Saniye ERDOĞAN, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004
- YENERSOY Gönül, *TKY: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım*. Rota Yayınları, İstanbul, 1997
- YILDIRIM Ali, Hasan ŞİMŞEK, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, 9. Baskı, Ankara, 2013
- YUNIS Manal, Joo JUNG, Shouming CHEN, "TQM, Strategy, and Performance: A Firm-Level Analysis, International", *Journal of Quality & Reliability Management*, 30 (6), 2013, ss. 690-714
- ZAIRI Mohameds, Stephen LETZA, John OAKLAND, "Does TQM Impact on Bottom-Line Results?" *The TQM Magazine*, 6(1), 1994, ss. 38-43

EK. 1: EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ GİRDİ KRİTERLERİ

1. Liderlik(Bu bir girdi kriteridir.)

Mükemmel kuruluşlar; geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşılayan liderlere sahiptir. Mükemmel kuruluşların liderleri esnektir, kuruluşun sürekli başarısını sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alır.

1.a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olurlar. (Bu bir alt kriterdir.)

Mükemmel kuruluşların liderleri;

Vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceğini güvenceye alır.(Bu bir önermedir.)

Kuruluşun itibarını artırmak amacıyla, kuruluş içinde ve dışında değerlerin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.

Açık bir yön ve stratejik odak belirler, bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun vizyon, misyon ve amaçlarını paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutar.

Kuruluş çapında paylaşılan bir liderlik kültürü oluşturur ve destekler, kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirir ve iyileştirir.

1.b. Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.

Mükemmel kuruluşların liderleri:

İlerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar ve kullanır.

Kuruluşun temelinde yatan yetenekleri anlar ve geliştirir.

Gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla elde edilen sonuçları değerlendirir ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir yarar sağlar.

Kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alır, mevcut bütün bilgi birikimini ilgili süreçlerin gerçekleşen ve öngörülen performansını yorumlamakta kullanır.

Gelecekteki senaryoları anlamak ve stratejik, operasyonel ve finansal riskleri yönetmek için etkin yöntemler uygulayarak paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.

1.c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.

Mükemmel kuruluşların liderleri:

Temel paydaşlarının farklı gereksinim ve beklentilerini anlamak, tahmin etmek ve yanıtlamak için yaklaşımlar kullanır.

Değer zinciri boyunca paylaşılan değerler, hesap verebilirlik, etik kurallar ile açıklık ve bir güven kültürü yaratır.

Performansı konusunda paydaşlarına ve topluma karşı şeffaf ve hesap verebilir bir tutum izler, çalışanlarının etik ve sorumluluk bilinciyle ve bütünsellik içinde hareket etmelerini güvence altına alır.

Uygun yönetim unsurları da dâhil, ilgili paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik finansal ve finansal olmayan raporlamanın şeffaf bir biçimde yapılmasını güvence altına alır.

Paydaşlarını toplumun daha geniş bir kesimine katkı sağlayacak faaliyetlere katılmaları için cesaretlendirir.

1.d. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.

Mükemmel kuruluşların liderleri:

Çalışanlarına esin verir; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla, sahiplenme, yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.

Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın, gerektiğinde çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunun farkındadır.

Kuruluşun bütününde, çalışanlarını, kendi planlarını, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda destekler.

Çalışanların çabalarını ve başarılarını zamanında ve uygun biçimde takdir eder.

Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü destekler.

Fırsat eşitliğini ve çeşitliliği destekler ve cesaretlendirir.

1.e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.

Mükemmel kuruluşların liderleri:

Esnektir; mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini, bilgi birikimlerini ve kararlarının olası etkilerini de göz önünde bulundurarak, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir.

Karşılaştıkları çelişkileri dengelerken “İnsan, Dünya ve Kazanç” kavramlarını dikkate alır.

Kuruluşun sürdürülebilir başarısını güvence altına almak üzere gerekli değişikliklere katkıda bulunması için ilgili tüm paydaşların katılımını ve katkılarını sağlar.

Bir proje yönetimi yaklaşımı ile süreç iyileştirmeye odaklanarak değişimi etkili bir biçimde yönetir.

Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapısal bir yaklaşım kullanır.

En umut vadeden fikirleri test eder, geliştirir; uygun olduğunda hayata geçirmek için gerekli kaynakları ayırır.

2. Strateji

Mükemmel kuruluşlar misyon ve vizyonlarını paydaş odaklı strateji oluşturarak gerçekleştirir. Stratejiyi yaşama geçirmek üzere; politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturur ve uygulamaya alır.

2.a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.

Mükemmel kuruluşlar:

Paydaşların gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları, stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır ve değişikliklere karşı sürekli hazır olur.

Küresel ve yerel düzeydeki ekonomik veriler, toplumsal eğilimler, pazara ilişkin eğilimler gibi kuruluşu etkileyebilecek dış göstergeleri belirler, analiz eder ve anlar.

Değişimlerin ilgili siyasi, yasal, düzenleyici kurallara, yönetmeliklere ve gerekliliklere -kısa ve uzun vadeli küresel ve yerel düzeydeki- olası etkilerini anlar ve tahmin eder.

Dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır.

2.b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.

Mükemmel kuruluşlar:

Mevcut ve potansiyel yeteneğini ve kapasitesini anlamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini analiz eder; stratejik hedeflere ulaşmak için gereken gelişim ihtiyacını belirler.

Kuruluşun yetenekleri ile nasıl bütünlük sağlanabileceğini anlamak üzere mevcut ve olası işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri analiz eder.

Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşun performansına olası etkisini belirlemek amacıyla veri ve bilgileri analiz eder.

Kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını anlamak amacıyla performansını uygun kuruluşlarla karşılaştırır.

2.c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.

Mükemmel kuruluşlar:

Misyon ve vizyonu gerçekleştirmek amacıyla açıkça ifade edilmiş strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturur ve sürdürür.

Sürdürülebilirlik kavramlarını, temel stratejilerine, değer zincirlerine ve süreç tasarımlarına dahil eder ve bu amaçları gerçekleştirmek için gereken kaynakları tahsis eder.

Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar.

Geleceğe ilişkin senaryolar doğrultusunda tespit edilen stratejik riskler yönetmek amacıyla etkili yöntemleri uygulamaya alır.

Temel yetkinliklerini ve bu yetkinliklerinin daha geniş bir toplum kesimiyle paylaşacağı değeri nasıl yaratabileceğini anlar.

2.d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

Mükemmel kuruluşlar:

Stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreçlere, projelere ve kurumsal yapılara yansıtır; değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar.

Hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka kuruluşların performansının karşılaştırma sonuçlarını, o kuruluşların mevcut ve potansiyel organizasyonel yeterliliklerini ve stratejik hedeflerini esas alır.

Açıkça tanımlanmış sebep-sonuç ilişkilerini kullanarak, gerekli sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yayar.

Pazarı ve pazardaki fırsatları anlayarak yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar, uygun politika ve kaynaklarla destekler.

Strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları ilgili paydaşlara duyurur.

3. Çalışanlar

Mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratır. Çalışanların yeteneklerini geliştirir; adalet ve eşitliği destekler. Çalışanlarını gözetir, onlarla iletişim kurar, onları motive edecek biçimde tanır ve takdir eder, katılımlarını sağlar; yetenek ve bilgi birikimlerini kuruluşa yarar sağlayacak yönde kullanmalarına olanak verir.

3.a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler

Mükemmel kuruluşlar:

Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlar.

Çalışanlara ilişkin planları; kuruluşun stratejisi, organizasyon yapısı, yeni teknolojiler ve temel süreçlerle uyumlu hale getirir.

Stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde düzenler.

Çalışanların ve temsilcilerinin; çalışanlara ilişkin stratejileri, politika ve planları geliştirme ve gözden geçirme, uygun olduğunda yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirme çalışmalarına katılmalarını sağlar.

Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak üzere; işe alma, kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin süreçleri, destekleyici politikalarla yönetir.

Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçlarını kullanır.

3.b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.

Mükemmel kuruluşlar:

Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri, yetkinlikleri ve çalışanların performans düzeylerini tanımlar.

Bu gereksinimleri karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmak için etkili planlar yapar.

Çalışanların performansını değerlendirir, bağlılıklarını artırmak ve performanslarını iyileştirmek için onlara yardımcı olur.

Çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir.

Çalışanların katkılarını en üst düzeyde gerçekleştirmeleri için gerekli yetkinliklere, kaynaklara ve fırsatlara sahip olmalarını sağlar.

3.c. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkelendirilir.

Mükemmel kuruluşlar:

Bireysel hedeflerin ve ekip hedeflerinin uyumunu sağlar, çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içerisinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkelendirir.

Yenileşimin ürünlere, süreçlere, pazarlamaya, organizasyonel yapıya ve iş modellerine uygulanabileceğinin bilincindedir.

Kuruluşun tüm alanlarında bir yaratıcılık ve yenileşim kültürü yaratarak çalışanların açık görüşlü bir anlayışa sahip olmalarını ve karşılaştıkları güçlüklerle hızlı cevap vermelerini sağlar.

Çalışanları, kuruluşun imaj ve itibarının sözcüsü olmaya cesaretlendirir.

Çalışanları, topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde teşvik eder.

3.d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.

Mükemmel kuruluşlar:

Çalışanların iletişim gereksinimlerini anlar, uygun strateji ve araçlar kullanarak iletişimi sürdürür.

Çalışanların kuruluşun sürekli başarısını anlamalarını ve bu başarıya katkıda bulunabilmelerini güvence altına almak amacıyla açık bir yön ve stratejik odak belirler ve bunu çalışanlarıyla paylaşır.

Kuruluş çapında etkili iletişim yoluyla; çalışanların bilgi, bilgi birikimi ve en iyi uygulama deneyimlerini paylaşmalarını sağlar ve onları bu yönde cesaretlendirir.

Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirir.

3.e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

Ücretlendirme, olanaklar ve istihdama ilişkin konuların şeffaf strateji ve politikalarla uyum içinde olmasını sağlar.

Çalışanları iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya teşvik eder, çabalarını ve başarılarını tanır.

7/24 erişim, artan küreselleşme ve yeni çalışma biçimleri gerçekliklerini dikkate alarak çalışanlarının sağlıklı bir iş/yaşam dengesi kurabilmelerini sağlar.

Bireyler ve ekipler arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültürü özendirir.

Hizmet sunduğu pazarlar, topluluklar ve çalışanlarının arasında çeşitliliğe saygı gösterir ve çeşitliliği benimser.

4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel kuruluşlar; kuruluş dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını; stratejilerini, politikalarını ve süreçlerinin etkili çalışmasını destekleyecek biçimde planlar ve yönetir. Çevresel ve toplumsal etkilerinin etkili bir biçimde yönetilmesini güvence altına alır.

4.a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

İşbirliği yaptığı kuruluşları ve tedarikçilerini, kuruluşun stratejisi ile uyumlu olarak sınıflandırır ve birlikte etkili bir çalışma gerçekleştirmek üzere uygun politikalar ve süreçler uygular.

İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayalı sürdürülebilir bir ilişki kurar.

İşbirliği yaptığı kuruluşların ve tedarikçilerin kuruluşun stratejileri ve değerleri ile uyumlu çalışmasını sağlar.

Olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak uygun ilişki ağları oluşturarak kendi yetenek ve becerilerini zenginleştirir ve paydaşlarına artan değer sunulmasını sağlar.

İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ilgili paydaşlarına artan bir değer yaratmak üzere uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirlerini destekleyerek çalışır.

4.b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

Ana stratejiyi desteklemek ve finansal esnekliği sağlamak üzere finansal stratejiler, politikalar ve süreçler uygular.

Kaynakların en uygun biçimde kullanılması için finansal planlama, kontrol, raporlama ve gözden geçirme süreçleri tasarlar.

Kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını ayırır ve böylelikle rekabetçi olur ve bu rekabetçiliğini sürdürür.

Kuruluşun bütün uygun düzeyleriyle uyumlu bir biçimde oluşturulmuş finansal yönetim süreçleri kullanır.

Maddi ve maddi olmayan tüm varlıkları; uzun vadeli ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından etkilerini dikkate alarak değerlendirir, seçer, onaylar veya elden çıkarır.

4.c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

Binaları, donanımı ve malzemeleri finansal ve çevresel açıdan sürdürülebilir bir biçimde yönetmek üzere, kuruluşun ana stratejisini destekleyen stratejiler, politikalar ve süreçler uygular.

Binaları, donanımı ve malzemeleri içeren maddi varlıkların en uygun biçimde kullanımını, yaşam çevrimleri süresince etkili biçimde yönetimini ve fiziksel güvenliğini sağlar.

Faaliyetlerinin, ürün yaşam çevrimlerinin ve hizmetlerinin toplum sağlığına, güvenliğe ve çevreye olan etkisini ölçer ve optimize eder.

Yasal standartları ve gereklilikleri de aşan, zorlayıcı hedefler içeren uygun politikalar ve yaklaşımlar geliştirir ve uygulayarak yerel ve küresel çevreye etkilerini en düşük seviyeye indirir.

Sektöründe ekonomik, çevresel ve sosyal standartların geliştirilmesine aktif biçimde destek olur.

4.d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

Ana stratejisini destekleyecek şekilde teknoloji portföyünü yönetir.

Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirir ve geliştirir.

Elde edilen yararın en üst düzeye çıkarılması için ilgili paydaşlarının yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması çalışmalarına katılımını sağlar.

Alternatif ve yeni geliştirilen teknolojileri; kurumsal performans, yetenekler ve bunların çevreye olan etkilerini dikkate alarak belirler ve değerlendirir.

Teknolojiyi yenileşim ve yaratıcılık kültürünü destekleyecek doğrultuda kullanır.

4.e. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

Liderlerin, zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerin doğru ve yeterli bilgi almalarını güvence altına alır.

Verileri bilgiye ve uygun yerlerde, paylaşılabilir ve etkili biçimde kullanılabilir bilgi birikimine dönüştürür.

İlgili paydaşlarının katkılarını almak için gerekli yaklaşımları oluşturur ve ortak bilgi birikimlerini yeni fikirler yaratmak ve yenileşimi geliştirmek için kullanır.

Çalışanlarının ve dış kullanıcılarının uygun bilgi ve bilgi birikimine erişimini sağlar ve bunu izler. Aynı zamanda güvenliği güvence altına alır ve kuruluşun fikri mülkiyetini korur.

Yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağları oluşturur ve yönetir.

Fikirleri, kazanılacak avantajları en üst seviyeye çıkaracak zaman diliminde gerçekleştirir.

5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

Mükemmel kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetir ve iyileştirir.

5.a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

Stratejilerini hayata geçirecek bir 'kilit süreçler çerçevesi' kullanır.

Süreçlerini, sınırları kuruluş dışında olanlar da dahil olmak üzere uçtan uca yönetir.

Süreç sahiplerinin, süreçlerin geliştirilmesi, güncel tutulması ve iyileştirilmesi konularındaki görev ve sorumluluklarını anlamalarını sağlar.

Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini ilgili çıktı ölçümlerini tanımlar.

Yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin itici gücü olarak süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veriler ile birlikte uygun karşılaştırmaları kullanır.

5.b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.

Mükemmel kuruluşlar:

Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir, uygun olduğunda yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyimlerin geliştirilmesinde müşterilerinin katılımını sağlar.

Ürün ve hizmet portföyünü zenginleştirmek amacıyla gerekli iyileştirmeleri tahmin etmek ve belirlemek üzere Pazar araştırmalarını, müşteri anketlerini ve diğer geri bildirim araçlarını kullanır.

Portföyünü mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının değişen ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirir.

Ürün ve hizmet portföyünü tasarlar ve ürünlerini yaşam çevrimleri süresince sorumlu bir şekilde aktif olarak yönetir.

5.c. Ürün ve hizmetler etkin bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.

Mükemmel kuruluşlar:

Mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder.

Mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürür.

İş modelini ve değer önermesini; “ürün ve hizmetin ayırt edici özelliklerini”, Pazar konumlandırması, hedef müşteri grupları ve dağıtım kanallarını tanımlayarak yaşama geçirir.

Ürün ve hizmetlerini hedef müşterilerine ve kullanıcı gruplarına tanıtmak amacıyla pazarlama stratejileri oluşturur.

5.d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

Müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılayan veya aşan ürün ve hizmetleri değer önermesi doğrultusunda üretir ve sunar.

Etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı geliştirerek söz verilen değer önermesinin tutarlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar.

Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli kaynak, yetkinlik ve yetke ile donatılmasını güvence altına alır.

Ürün ve hizmetlerini yaşam çevrimleri süresince; kamu sağlığını ve çevreye olabilecek tüm etkilerini dikkate alarak uygun yerlerde yeniden kullanımı ve geri dönüşümünü de göz önünde bulundurarak yönetir.

Ürün ve hizmetin sunum performansını uygun kuruluş sonuçlarıyla karşılaştırır ve müşterileri için yaratılan değeri en üst düzeye çıkarmak üzere güçlü yönlerini anlar.

5.e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Mükemmel kuruluşlar:

Stratejileri ile uyumlu olarak müşterilerini gruplandırır ve ilişkilerin etkili yönetimini sağlamak için uygun politikalar ve süreçler tanımlar.

Müşterilerinin günlük ve uzun vadeli iletişim gereksinimlerini karşılar.

Bütün müşterileriyle açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.

Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve süreçlerinin her türlü müşteri geribildirimine uygun bir biçimde yanıt vermeye hazır olmasını sağlar.

Müşterileri, ürün ve hizmetlerin kullanımına yönelik sorumluluklar hakkında bilinçlendirir.

EK. 2: GÖRÜŞME FORMU

<u>1-LİDERLİK KRİTERİ ALTINDA BULUNAN STRATEJİK İÇERİĞE SAHİP ÖNERMELER / Mükemmel İşletmelerin Liderleri/Yönetimi;</u>
1-Vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceğini güvenceye alır.
2-Açık bir yön ve stratejik odak belirler.
3-İşletme çapında paylaşılan bir liderlik kültürü oluşturur ve destekler.
4-Kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirir ve iyileştirir.
5-İlerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar ve kullanır.
6-İşletmenin temelinde yatan yetenekleri anlar ve geliştirir.
7-Gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla elde edilen sonuçları değerlendirir ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir yarar sağlar.
8-Kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alır, mevcut bütün bilgi birikimini ilgili süreçlerin gerçekleşen ve öngörülen performansını yorumlamakta kullanır.
9-Temel paydaşlarının farklı gereksinim ve beklentilerini anlamak, tahmin etmek ve yanıtlamak için yaklaşımlar kullanır.
10-Yetkелendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.
11-Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü destekler.
12-Fırsat eşitliğini ve çeşitliliği destekler ve cesaretlendirir.
13-Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapısal bir yaklaşım kullanır.

2-STRATEJİ KRİTERİ ALTINDA BULUNAN STRATEJİK İÇERİĞE SAHİP ÖNERMELER / Mükemmel İşletmeler;

14-Paydaşların gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır. Değişikliklere karşı sürekli hazırlıklı olur.

15-Küresel ve yerel düzeydeki ekonomik veriler, toplumsal eğilimler, pazara ilişkin eğilimler gibi işletmeyi etkileyebilecek dış göstergeleri belirler, analiz eder ve anlar.

16-Değişimlerin ilgili siyasi, yasal, düzenleyici kurallara, yönetmeliklere ve gerekliliklere -kısa ve uzun vadeli küresel ve yerel düzeydeki- olası etkilerini anlar ve tahmin eder.

17-Dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır.

18-İşletmenin yetenekleri ile nasıl bütünlük sağlanabileceğini anlamak üzere mevcut ve olası işbirliği yapılan işletmelerin temel yetkinlik ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri analiz eder.

19-Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin işletmenin performansına olası etkisini belirlemek amacıyla veri ve bilgileri analiz eder.

20-Kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını anlamak amacıyla performansını uygun işletmelerle karşılaştırır.

21-Misyon ve vizyonu gerçekleştirmek amacıyla açıkça ifade edilmiş strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturur ve sürdürür.

22-Geleceğe ilişkin senaryolar doğrultusunda tespit edilen stratejik riskleri yönetmek amacıyla etkili yöntemleri uygulamaya alır.

23-Değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar.

24-Hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka işletmelerin performansının karşılaştırma sonuçlarını, o işletmelerin mevcut ve potansiyel organizasyonel yeterliliklerini ve stratejik hedeflerini esas alır.

25-Açıkça tanımlanmış sebep-sonuç ilişkilerini kullanarak, gerekli sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yayar.

26-Strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları ilgili paydaşlara duyurur.

3-ÇALIŞANLAR KRİTERİ ALTINDA BULUNAN STRATEJİK İÇERİĞE SAHİP ÖNERMELER / Mükemmel İşletmeler;

27-Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlar.

28-Stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde düzenler.

29-Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçlarını kullanır.

30-Performans gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmak için etkili planlar yapar.

31-Çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir.

32-Çalışanların katkılarını en üst düzeyde gerçekleştirmeleri için gerekli yetkinliklere, kaynaklara ve fırsatlara sahip olmalarını sağlar.

33-Çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içerisinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkelendirir.

34-İşletmenin tüm alanlarında bir yaratıcılık ve yenileşim kültürü yaratarak çalışanların açık görüşlü bir anlayışa sahip olmalarını ve karşılaştıkları güçlüklerle hızlı cevap vermelerini sağlar.

35-Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirir.

36-Ücretlendirme, olanaklar ve istihdama ilişkin konuların şeffaf strateji ve politikalarla uyum içinde olmasını sağlar.

37-Çalışanları iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya teşvik eder, çabalarını ve başarılarını tanır.

38-Hizmet sunduğu pazarlar, topluluklar ve çalışanlarının arasında çeşitliliğe saygı gösterir ve çeşitliliği benimser.

4-İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR KRİTERİ ALTINDA BULUNAN STRATEJİK İÇERİĞE SAHİP ÖNERMELER / Mükemmel İşletmeler;

39-Ana stratejiyi desteklemek ve finansal esnekliği sağlamak üzere finansal stratejiler, politikalar ve süreçler uygular.

40-Kaynakların en uygun biçimde kullanılması için finansal planlama, kontrol, raporlama ve gözden geçirme süreçleri tasarlar.

41-Kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını (*malî kaynaklar*) ayırır ve böylelikle rekabetçi olur ve bu rekabetçiliğini sürdürür.

42-İşletmenin bütün uygun düzeyleriyle uyumlu bir biçimde oluşturulmuş finansal yönetim süreçleri kullanır.

43-Ana stratejisini destekleyecek şekilde teknoloji portföyünü yönetir.

44-Süreçlerin, projelerin ve işletmenin çevikliğini artırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirir ve geliştirir.

45-Alternatif ve yeni geliştirilen teknolojileri; kurumsal performans, yetenekler ve bunların çevreye olan etkilerini dikkate alarak belirler ve değerlendirir.

46-Teknolojiyi yenileşim ve yaratıcılık kültürünü destekleyecek doğrultuda kullanır.

47-Liderlerin, zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerin doğru ve yeterli bilgi almalarını güvence altına alır.

48-Yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağları oluşturur ve yönetir.

5-SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER KRİTERİ ALTINDA BULUNAN STRATEJİK İÇERİĞE SAHİP ÖNERMELER / Mükemmel İşletmeler;

49-Süreç sahiplerinin, süreçlerin geliştirilmesi, güncel tutulması ve iyileştirilmesi konularındaki görev ve sorumluluklarını anlamalarını sağlar.

50-Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini ilgili çıktı ölçümlerini tanımlar.

51-Ürün ve hizmet portföyünü zenginleştirmek amacıyla gerekli iyileştirmeleri tahmin etmek ve belirlemek üzere pazar araştırmalarını, müşteri anketlerini ve diğer geri bildirim araçlarını kullanır.

52-Portföyünü mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının değişen ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirir.

53-Mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder.

54-Mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürür.

55-İş modelini ve değer önermesini; “ürün ve hizmetin ayırt edici özelliklerini”, pazar konumlandırması, hedef müşteri grupları ve dağıtım kanallarını tanımlayarak yaşama geçirir.

56-Ürün ve hizmetlerini hedef müşterilerine ve kullanıcı gruplarına tanıtmak amacıyla pazarlama stratejileri oluşturur.

57-Stratejileri ile uyumlu olarak müşterilerini gruplandırır ve ilişkilerin etkili yönetimini sağlamak için uygun politikalar ve süreçler tanımlar.

58-Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve süreçlerinin her türlü müşteri geribildirimine uygun bir biçimde yanıt vermeye hazır olmasını sağlar.

ÖZGEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Mehmet		CIRANOĞLU
Doğum Yeri ve Yılı	Ankara		1982
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
ve Düzeyi	İyi		
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lisans	2000	2004	Marmara Üniversitesi - İİBF - İşletme
Yüksek Lisans	2009	2011	Gaziantep Üniversitesi - SBE - İşletme
Doktora	2011	2016	Uludağ Üniversitesi - SBE - İşletme
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı		Çalışılan Kurumun Adı
1.	2009	2012	Gaziantep Üniversitesi
2.	2012	-	Uludağ Üniversitesi
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar	Türk Eğitim Sen		
Katıldığı Proje ve Toplantılar	Araştırmacı - KUAP(İ)-2013/34 nolu “Örgütlerde Etkin Süreç Yönetimi ve Yalın Yönetimi Çalışmalarının Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma” başlıklı BAP Projesi.		
Yayınlar:	Ciranoğlu, M. (2015), TKY'nin Uygulanmasında Karşılaşılan Güçlükler Ve Ahilik'te TKY Anlayışı, Akademik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 16 (64), ss: 213-248		
Diğer:			
İletişim (e-posta):	ciranoglu@uludag.edu.tr		
		Tarih İmza Adı Soyadı	Mehmet CIRANOĞLU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Mehmet CIRANOĞLU
Tez Adı	EFQM Mükemmellik Modeli'nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Doktora
Tez Danışman(lar)ı	<i>Prof. Dr. İsmail EFİL</i>
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	☒ Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum ☐ Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum ☐ Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	☒ Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 20.10.2016

İmza :

