

# KalDer ÖNCE KALİTE

YIL: 25 • SAYI: 178 Ocak - Şubat 2015 • 8.00 TL

25 yıldır

Mükemmellik Kültürünü  
Yaşam Biçimine Dönüştürerek,  
Ülkemizin Rekabet Gücünü ve  
Refah Düzeyini Yükseltmeye  
Devam Ediyoruz.

KalDer ÖNCE KALİTE YIL: 25 • SAYI: 178 • 8.00 TL • Ocak - Şubat 2015



# Başarı Sadece Rakam Değildir...

Bir sevgi dokunuşuyla ısıtmaktır hayatı. Mutluluğun hiç bitmeyen enerjisiyle yaşama sevinci vermek, bilgi ve tecrübeyle geleceği aydınlatmaktır. Hayatı kolaylaştırmak, doğanın korumasına katkıda bulunarak geleceğe daha yaşanabilir bir dünya bırakmaktır. İGDAŞ, 28 yıldır hayata anlam katan bu değerler için çalışıyor. Bunun için başarı İGDAŞ'a göre rakamlardan çok daha ötedir. Ama rakamlar sizin için o kadar da önemliyse 1.800 km çelik hat, 15.000 km polietilen hat, 5,6 milyon abone ve 5 milyar m<sup>3</sup>'ün üzerinde doğalgaz tüketimi ile İGDAŞ Avrupa'nın önde gelen doğalgaz dağıtım şirketlerinden biridir.



[www.igdas.com.tr](http://www.igdas.com.tr)

[facebook.com/igdaskurumsal](https://facebook.com/igdaskurumsal) [twitter.com/igdaskurumsal](https://twitter.com/igdaskurumsal)



 İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ



Sabancı  
Üniversitesi

EDU  
SABANCI  
ÜNİVERSİTESİ  
YÖNETİCİ  
GELİŞTİRME  
BİRİMİ



Türkiye Kalite Derneği – KalDer ile Sabancı Üniversitesi  
Yönetici Geliştirme Birimi EDU arasında gerçekleşen işbirliğiyle

## “Rekabet Odaklı Yönetim Gelişim Programı”

21 Mart 2015 tarihinde başlıyor.

### Program

- Yeni Dünyada Rekabet ve Yöneticilik
- Müşteri Odaklı Olmak Nasıl Fark Yaratır?
- Sürdürülebilir Rekabet Gücü İçin Yönetim Yaklaşımları
- Yüksek Performans İçin Süreçlerle Yönetim
- Yönetici Olarak Ben
- İletişimin Gücü
- Etkin Ekibin Yönetimi İçin İpuçları
- Yaratıcı Çözümler Geliştirme ve Karar Alma
- Hedeflerle Yönetim Uygulamaları
- Stratejik Bakış
- Değişimi Anlamak, Yönetmek ve Öncülük Etmek

KalDer ve Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU işbirliğiyle hazırlanan üst kademe yöneticilere yönelik “Rekabet Odaklı Yönetim Gelişim Programı” ile kurumların sürdürülebilir rekabet gücünü artırması hedefleniyor.

Program boyunca katılımcılar, “Rekabetçi Yönetim Rehberleri” ni kendileri hazırlayacaklar. Bu rehberlerin hazırlanması ve geliştirilmesinde bire bir akademik rehberlik alabilecekler.

### Tarih

21 Mart 2015 – 29 Haziran 2015

### Yer

Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi - EDU, İstanbul

### Bilgi ve Ön Kayıt İçin

Türkiye Kalite Derneği-KalDer

Tel: 0216 518 42 84 Faks: 0216 518 42 86

Nezahat EREN, KalDer İK ve Eğitim Yöneticisi nezahat.eren@kalder.org

Şennur AKIN KalDer Eğitim Uzmanı sennur.akin@kalder.org

[www.kalder.org](http://www.kalder.org)

[www.edu.sabanciuniv.edu](http://www.edu.sabanciuniv.edu)

# 25. NCİ YILINDA MÜKEMMELLİK YOLCULUĞU

## A. Hamdi Doğan

KalDer Yönetim Kurulu Başkanı

1990 yılında başlayan yolculuk 24 yılı geride bırakırken, güçlü bir birikimi de günümüze taşımıştır. Bu süreçteki veriler bir STK olarak KalDer için değil, Türkiye için anlamlı göstergelerdir.

Aslında bir STK olarak 24 yılı geride bırakmak aslında başlı başına takdir edilmesi gereken bir performanstır.

Bu uzun ve zorlu süreçte emeği geçen tüm kalite gönüllülerini kutluyorum. Yönetim kurullarımız, şubelerimiz, idari personel ve organlarımız sürece hep katkı sağlamış ve destek olmuşlardır. Doğru yol haritası çizilmiş ve doğru bir şekilde izlenmiştir. Bu dönemde KalDer bir kez değil, birkaç kez Yılın Derneği seçilmiştir.

1990'lı yılların başında küreselleşme rüzgarları bu yolculukta TÜSİAD ile yapılan işbirliği ödül sürecinde sürdürülebilir bir uygulamayı yaratmıştır. Türkiye için AB sürecinde gümrüklerin sıfırlanması gibi yeni açılımların kaygıları sanayi ve iş dünyasını sarmıştır. Kuruluş aşamasında KalDer kalite standartları konusunda yol gösterici olarak ekonomiye hizmet vermiştir. İlerleyen

**İnovasyon/ Yenileşim  
Türkiye'nin Önceliği  
Olmalıdır.**



yıllarda KalDer "Yönetimin Kalitesi"ni geliştirmeye odaklanmış ve Toplam Kalite Yönetimi kavramını ülkemize tanıtmıştır. Rekabet, verimlilik, katılımcı ve paylaşımcı yönetim, süreçler, hedefler ve performansları sürekli sorgulayan sürekli iyileştirmeyi, gelişmeyi öngören yönetim modelini iş dünyası ile buluşturmuştur. EFQM "Mükemmellik Modeli" yeni iş görme biçimi olarak ülkemizde hızla kavranmış ve başarılı sonuçlar vermiştir.

1996 yılında Avrupa Kalite Büyük Ödül-

lerinde hem özel sektör, hemde kamudan Türk firmalarınca kazanılması dikkatlerin ve ilginin modele yoğunlaşmasını sağlamıştır. Özel sektörün devleri birbiri ardına sürece ve yarışa katılmışlardır. 2000'li yıllarda kamu sürece katılmış ve Avrupa'nın hemen ardından ülkemizde de kamu kuruluşları modeli uygulamaya başlamışlardır.

KalDer artık yenilenen vizyonu doğrultusunda tüm ülkede ve daha geniş sektörlerde yayılımı sağlamaktadır. Kamu da bir çok



## İlerleyen yıllarda KalDer “Yönetimin Kalitesi”ni geliştirmeye odaklanmış ve Toplam Kalite Yönetimi kavramını ülkemize tanıtmıştır.



bakanlıkla çalışmalar yapılmaktadır. TBMM Ulusal Kalite Hareketine katılarak dünyada bir ilk örnek olmaya adım atmıştır.

İyi yönetilmeyi istemek bir insanlık hakkıdır. Bu bağlamda bütünsel bir kalite yaklaşımı ülkenin kamudan özel sektöre, STK'lara, yerel yönetimlere her sektörde kullanması gereken bir kavramdır.

### Kalite Kongrelerimiz;

Tam 23 yıldır kesintisiz süren ve bilgi yoğunlaşması, paylaşımın odağı olan Kalite Kongresi ve Ödül törenlerimiz Türkiye'nin ve Avrupa'nın en seçkin ve en büyük Kalite Kongreleri olma özelliğini taşımaktadır.

Bu başarı çitasını yönetimler hep daha yukarı taşımak uğraşısını vermişlerdir. En yeni yönetim modelleri en yenilikçi yaklaşımlar ve en saygın isimler kongrelerimizde gündem oluşturmuşlardır. Bu güne değin

binlerce yönetim gurusu, uzman, uygulamacı bilgi ve deneyimlerini paylaşmışlardır. Kongrelerin başladığı 1992 yılından bugüne değin yaklaşık 50 bin kişi kongrelerimizi izlemiştir.

Geride bırakılan 24 yılda KalDer 6.317 eğitim programı sunmuştur. Bu programlarda yaklaşık 110 bin kişi eğitim almıştır. KalDer işletmelerimizin insan kaynağı ihtiyacına etkin ve yetkin bir eğitimcisi olmuştur. Özel sektörle başlayan eğitim aktivitelerimiz bu gün tüm sektörlerle yönelik açılımı ile Anadolu'nun her yanında hizmet vermektedir. Yıl ve yıl eklenen yeni eğitim modülleri ile zenginlik kazanmıştır. Eğitim süreci modeldeki değişimler ile birlikte ele alınarak iyileştirilmiştir. Bu gün KalDer Mükemmellik Akademisi olarak hizmete devam etmektedir. Okan, Boğaziçi, Sabancı, ODTÜ ve Uludağ Üniversiteleri ile Kalite ve

Yönetim Sertifika programları yürütülmektedir. Ulusal Kalite Hareketi (UKH) eğitim ve ödül sürecinin tamamlayıcı bir devresi olarak yeniden planlanmış, etki alanını genişletmiştir.

KalDer 24 yıl içinde Ankara, İzmir, Bursa ve Eskişehir illerinde şubeler açarak yayılımı gerçekleştirmiştir. Şubelerimiz ile Merkez arasında yeniden yapılandırılan iletişim ve yönetim süreçleriyle yayılım hızlandırılmıştır. Yönetime aktif olarak hem şube başkanları, Yürütme Kuruluna da genel sekreterler düzeyinde katılım sağlanmakta katılımcı ve paylaşımcı yönetim uygulanmaktadır. Bu konuda sürecin olgunlaşması yayılımı hızlandırmıştır. Şubelerimiz düzenledikleri sempozyumlar, etkinlikler ve yerel ödüller ile yayılım sürecine ciddi katkılar sağlamaktadır. Son üç yılda Trakya (Çerkezköy), Doğu Marmara (Kocaeli), Kayseri Tem-





**KalDer son yıllarda iki büyük harekete de liderlik etmiştir. Bunlardan birincisi “Global Compact Türkiye Süreci”dir. 2007 yılında BM Genel Sekreteri Kofi Annan’ın katılımıyla yapılan Kalite Kongresi sonrasında sözleşme imzaya açılarak Türkiye süreci başlatılmıştır. Etik değerlerimize evrensel boyutlar eklenmiştir.**



silciliklerimiz devreye alınmıştır. Antalya, Konya ve Denizli’de Temsilcilik altyapıları oluşturulmuştur.

1991 yılında başlayan yolculukta aktif üye sayımız bugün 2.101’e ulaştı. Bu üyelerin 931’i tüzel kuruluşlardır. Üyelerin sektörel ve coğrafi dağılım haritası çıkarılmış ve yayılım bu çerçevede yeniden ele alınmakta ve yapılandırılmaktadır.

KalDer 2023 vizyonu belirlenmiş, 2014-16 strateji haritası ile hedefler belirlenmiş, yolculuk devam etmektedir.

2005 yılında TMME- Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi ülkemizde yapılmaya başlandı. 9.yılı biten çalışmada 20 sektörde 125 markada ölçümler yapılıyor. Türkiye için 9 yıllık bir dizin oluştu. Ka araştırma şirketi ile yürütülen 10 yıl olarak planlanan bu yeni proje olgunluk sürecini tamamladı. Gala geceleri ile markalar ödüllendirildi. KA Araştırma bu projede partnerimiz olarak yer aldı.

Ulusal Kalite Ödül süreçleri 1992 de TÜ-SİAD ile işbirliği çerçevesinde başlatıldı. Bu yıla değin 225 kuruluş ödül sürecine başvurdu. EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında 24 Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü, 36 Türkiye Mükemmellik Ödülü, 3 Türkiye Mükemmellikte Süreklilik Ödülü

**Artık KalDer yeni ufuklara yelken açmak durumunda. Buna KalDer’in vizyonu ile bağlantılı olarak Yaşam Kalitesinin Yükseltilmesi diyebiliriz. KalDer bir kalite derneğinden çok daha fazlasıdır.**

verildi. Ödül kategorilerine zamanla KOBİ, Kamu, STK’lar katıldı. KalDer yalnızca sanayi ve ticareti değil, diğer sektörleride rekabet ortamına hazırlamada adımlar attı. Bu KalDer’in Türkiye’nin Yaşam Kalitesinin yükseltilmesinde yüklediği önemli vizyonunda

başlangıcı oldu. Bu gün 30 üniversitemiz sürecin çeşitli kademelerinde modeli uygulama noktasındadır. Ulusal Kalite Ödülü 2013 yılından beri Türkiye Mükemmellik Ödülü adı altında yeniden yapılandırıldı ve süreç Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulunca TMÖYK tarafından yürütülüyor.

KalDer uluslararası podyumda işletmelerimizin ve kuruluşlarımızın başarı göstergelerini de yukarıya taşıyan bir performansın sürükleyicisi oldu. EFQM Avrupa Kalite Ödüllerinde 8 kuruluşumuz büyük ödül, 13 kuruluşumuz başarı ödülü kazandı. Türkiye halen sıralamada büyük ödül kazananlarda ikinci sırada bulunuyor.

KalDer Türkiye Mükemmellik Ödülleri Türk iş dünyasının en önem verilen ve değerli ödülü olmuştur. Hak ederek geline bu nokta da Capital Dergisi yaptığı bir araştırmada Türk iş dünyasının en prestijli





# EN BÜYÜK ÖDÜL TÜKETİCİLERİMİZİN BEĞENİSİ.

İpek Kağıt olarak Selpak ve Solo markalarımızın, bağımsız bir araştırma şirketinin Marka Sağlığı Araştırması\* raporunda en yüksek kalite skorlarını almalarının gururunu yaşıyoruz. Bizleri kalite konusunda sektörümüzde lider gören tüm tüketicilerimize sonsuz teşekkürler.



 Eczacıbaşı

İPEK KAĞIT

\*GfK tarafından yürütülmüş olan araştırma kapsamında İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde 20-45 yaşları arasında A, B, C1, C2 ses gruplarındaki kadınlar ile görüşülmüştür. Araştırma kapsamındaki bu kişilerde son 3 ay içerisinde tuvalet kağıdı ve kağıt havlu satın almış olması ve bu ürünleri 2-3 ayda bir ya da daha sık satın alması kriterleri sağlanmıştır. Araştırma hanelerde çoklu tabakalandırmaya göre rasgele örnekleme yöntemi kullanılarak CAPI ile yüzyüze görüşülerek yapılmıştır. Bu sonuçlar 2014 (Ocak-Aralık) yılının imaj bölümündeki toplam değerine (ağırlıksız) göre verilmiştir.





"KalDer 10 yıldır Türkiye'de 25 sektörde 120 markanın müşteri memnuniyetini ölçerek müşterilere, firmalara ve ekonomiye ışık tutuyor"

20 ödülünü belirleyerek KalDer ödülüne ilk sırada yer vermiştir. Kamuda da yükselen trend benzer çizgiyi göstermektedir.

KalDer son yıllarda iki büyük harekete de liderlik etmiştir. Bunlardan birincisi "Global Compact Türkiye Süreci"dir. 2007 yılında BM Genel Sekreteri Kofi Annan'ın katılımıyla yapılan Kalite Kongresi sonrasında sözleşme imzaya açılarak Türkiye süreci başlatılmıştır. Etik değerlerimize evrensel boyutlar eklenmiştir.

İkinci ulusal açılımımız "Yönetim Kadının Hakkıdır" hareketidir. Bu hareket her yıl kongremiz içinde tekrarlanarak sürmektedir. KalDer günceli yakalamada öncül olma ve stratejik işbirlikleri eylemini zamanında ve doğru uygulamıştır.

Günümüzde ekonomide büyüme hedefi-ne kaldırıcı olabilecek yeni bir araca ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araç Mükemmellik Modelidir.

Artık günümüzde maliyet tek başına bir rekabet belirleyicisi olmaktan çıkmıştır. Hatta teknoloji ve kalite pek kuruluşun erişebildiği standart haline gelmiştir. Gelişmiş ülkeler artık yenileşim/inovasyon odaklıdır. Türk ekonomisi, işletmeler katma değeri yüksek ürün ve hizmetleri geliştirmek durumundadır. 2010 yılından beri Kongrelerimizde inovasyon ve fark yaratmanın önemini, önceliğini ve gerekliliğini paylaştık,

İnovasyon/ Yenileşim Türkiye'nin Önceliği Olmalıdır.

KOBİ'lerimiz henüz yerellikten kurtulamazken, rekabete açılmak zorunda kaldılar. KOBİ'ler henüz ulusallaşmadan küreselleşmeye geçmek durumundalar. KOSGEB

ile eğitim destekleri konusunda anlaşma ile eğitim kaynağı desteği sağladık. Turquality benzer eğitim destekleri sağladığımız bir diğer araçtır.

Üyelerimize Katma Değer yaratacak Çalışmalar;

Hedeflerimizden birisi de üyelerle daha sık bir araya gelecek fırsatları yaratmaktır. Bu bağlamda daha çok ve değişik ortamda bir araya gelinmektedir. Son üç yılda 40 bin km. gidilmiş ve 8.500 kişi ile buluşmuştur.

Yeni bir çalışmamız Kıyaslama alanında. İş dünyasına, model kullanıcılarına yeni olanaklar sunacaktır.

Sürekli Güncellenen Model başarıyı getiriyor,

EFQM 2010 ve 2013 yılında modeli yenilemiştir. Modelin yeni versiyonu yaratıcılık, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik, çeviklik kavramlarını kapsamaktadır. Bu yeni yaklaşımlar çevreyi koruma, kurumsal sosyal sorumluluk, yenileşim süreç ve kavramlarını

geleceğe de yönelik olarak toplumsal katkı boyutunda sorgulamaktadır. Model bu özelliği ile daha sofistیک bir yapıya dönüşmüştür. Modelin yeni versiyonu üyelere sunulmuştur.

KalDer ve Bölgesel Liderlik açılımı;

KalDer MEQA-Ortadoğu Kalite Derneğinin üyesidir ve Yönetiminde temsil edilmektedir. Birikimi ödül süreçlerinin olgunluğu ve başarısı ile örnek görülmektedir. Suriye, BAE, Bahreyn, Mısır, Ürdün gibi pek çok ülkenin rol model olarak gördüğü bir ülkedir. MEQA Ortadoğuda ki gelişmelerden olumsuz etkilenmiştir. EFQM ilişkilerinde olumlu bir gelişme süreci yaşanmaktadır.

Artık KalDer yeni ufuklara yelken açmak durumunda. Buna KalDer'in vizyonu ile bağlantılı olarak Yaşam Kalitesinin Yükseltilmesi diyebiliriz. KalDer bir kalite derneğinden çok daha fazlasıdır.

Mükemmeli arayanlar için KalDer var olmaya devam edecektir.

Mükemmellik gelecek yıllarda da önceliğiniz olsun.



**İyi yönetilmeyi istemek bir insanlık hakkıdır. Bu bağlamda bütünsel bir kalite yaklaşımı ülkenin kamudan özel sektöre, STK'lara, yerel yönetimlere her sektörde kullanması gereken bir kavramdır.**



# Değişimi seven bir dünya için kimya yaratıyoruz.



Dünya hızla değişiyor. Değişimin olumlu yönde olması için gelecek kuşaklara daha iyi bir yaşam ve daha zengin bir gezegen bırakacak yenilikçi çözümleri birlikte üretiyoruz. Birlikte çalıştığımızda fikirler güçlenir. Çünkü BASF'de biz kimya yaratıyoruz.

Vizyonumuz hakkında detaylı bilgi için [wecreatechemistry.com](http://wecreatechemistry.com) adresini ziyaret edin.

150.yıl

 **BASF**  
We create chemistry





Sahibi KalDer Adına  
**A.Hamdi DOĞAN**

Genel Yayın Yönetmeni ve  
Sorumlu Yazı İşleri Müdürü  
**Neslihan CİNGİ**  
neslihan.cingi@kalder.org

Yayın Kurulu  
**A. Hamdi DOĞAN, Akın ALIKÇIOĞLU,**  
**Erdenay GÜL, Fügen TOKSÜ,**  
**Gül GÖKTEPE, Özlem YÜZAK,**  
**Tolga YÜCEL, Selami ÇELEBİOĞLU,**  
**Selçuk ERGENÇ**

İdare Merkezi  
**Türkiye Kalite Derneği**  
(KalDer)  
Centrum İş Merkezi, Aydınevler Sanayi  
Cad. No:3 Küçükyalı 34854 İstanbul  
Tel: 0216 518 42 84  
Faks: 0216 518 42 86  
www.kalder.org  
e-posta:kalder@kalder.org

Yapım  
**Has Matbaacılık San. Ve Tic. Ltd. Şti.**  
**100. Yıl Mahallesi MAS-Sit**  
**Matbaacılar Sitesi**  
**3. Cadde 199/A Bağcılar – İstanbul**  
**T. 0212 629 0249 (pbx)**  
**F. 0212 629 0647**

Baskı  
**Yeni Devir Matbaacılık**  
**ve Gazetecilik A.Ş.**  
**Yüzyıl Mah. MAS-Sit**  
**Matbaacılar Sit.**  
**4. Cadde No:109**  
**Bağcılar / İstanbul**  
**Tel: 0212 429 01 20**

**Önce Kalite Dergisi, Türkiye Kalite**  
**Derneği tarafından 2 ayda bir yayınlanır.**  
Ulusal-Türkçe-2 Aylık  
ISSN: 1301-4978

Önce Kalite Dergisi'ndeki yazı ve resimler  
kaynak gösterilerek kullanılabilir.

- |    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| 4  | <b>BAŞKANDAN</b>   | 38 | <b>ŞİRKETLERİN HOBİSİ</b><br><b>ARTIK MÜKEMMELLİK</b><br><b>YOLCULUĞU</b>                                  |
| 12 | <b>ŞAMPİYONLAR</b><br><b>LİGİNDE 25 YIL</b>                                      | 40 | <b>KAMU SEKTÖRÜNDE</b><br><b>KURUMSAL YÖNETİME</b><br><b>BAKIŞ AÇISI</b>                                   |
| 14 | <b>DÜNDEN BUGÜNE</b><br><b>KALİTE YOLCULUĞU</b>                                  | 43 | <b>"KalDer BİR KALİTE</b><br><b>DERNEĞİNDEN FAZLASIDIR!"</b>   |
| 16 | <b>TOPLAM KALİTE</b><br><b>YÖNETİMİ'NDEN</b><br><b>SÜRDÜRÜLEBİLİR ŞİRKETLERE</b> | 44 | <b>TBMM'NİN</b><br><b>KILAVUZU</b><br><b>MÜKEMMELLİK MODELİ</b>  |
| 18 | <b>DEĞİŞİM Mİ,</b><br><b>STATÜKO MU?</b>   | 48 | <b>KALİTE SUYA ATILAN</b><br><b>BİR TAŞ</b><br><b>GİBİ DALGA DALGA YAYILIR</b>                             |
| 20 | <b>EFQM BİR</b><br><b>ÖZDEĞERLENDİRME DİR</b>                                    | 50 | <b>25 YILDIR</b><br><b>BİTMEYEN HEYECAN</b>  |
| 22 | <b>KalDer 25. YILINDA YENİ</b><br><b>UFUKLARA YÖNELİYOR...</b>                   | 52 | <b>KALİTE YOLCULUĞUNDA 25.YIL</b>  |
| 24 | <b>MÜHİM OLAN BAŞARIYI</b><br><b>SÜRDÜRÜLEBİLİR</b><br><b>KILMAKTIR</b>          | 54 | <b>KALİTE YOLCULUĞUNDA 25.YIL</b>  |
| 26 | <b>BAŞKENTİN KALİTE STK'SI:</b><br><b>KalDer ANKARA</b>                          | 56 | <b>TÜRKİYE'NİN BİLİMSEL</b><br><b>METROLOJİ FAALİYETLERİ</b><br><b>TÜBİTAK UME'DEN</b><br><b>SORULUYOR</b> |
| 28 | <b>25 YILLIK BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ</b>   | 58 | <b>ÇÜNKÜ ODAK NOKTAMIZ</b><br><b>KALİTE</b>  |
| 30 | <b>KALİTE ÇINARININ</b><br><b>GÜÇLÜ DALI OLMAK</b>                               | 60 | <b>KALİTE STANDARDINDA ÇITAYI</b><br><b>HEP YUKARIDA</b><br><b>TUTAN BİR KURUM</b>                         |
| 32 | <b>KALİTE, ÇAĞDAŞ YÖNETİM</b><br><b>SİSTEMİNİN</b><br><b>VAZGEÇİLMEZİDİR</b>     | 62 | <b>KalDer 25.YILINI,</b><br><b>FARBA 35.YILINI</b><br><b>KUTLUYOR</b>                                      |
| 34 | <b>İPEK KAĞIT KALİTE</b><br><b>YOLCULUĞUNA</b><br><b>DEVAM EDİYOR</b>            | 64 | <b>KÜLTÜR SANAT</b>  |
| 36 | <b>TÜRKİYE MÜŞTERİ</b><br><b>MEMNUNİYETİ ENDEKSİ</b>                             |    |  |

#### Yazarlar ve Kuruluşlardan gelen yazılar:

- A4 sayfasına, her taraftan 2 cm marj bırakılarak, 1.5 cm boşluk, 12 punto Arial veya Times New Roman karakteri ile en fazla 4 sayfa yazılmalıdır.
- Yazı başlığı ve yazar adı koyu font ile yazılmalıdır
- Yazar unvanı, e-posta adresi yer almalıdır.
- Yazara ait en az iki adet yüksek çözünürlükte vesikalık olmayan hareketli tarzda resimler olmalıdır.
- Gelen yazılar, yayın kurulu tarafından okunurluğunun artırılması, uzunluğunun kısaltılması gibi durumlarda yazının içeriğinde, başlıkta değişiklik yapılabilir. Bu değişiklik yapma hakkı dergimizce saklıdır.

# KalDer 25 Yaşında..

**K**alDer 25 yıldır mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek ülkemizin refah düzeyini yükseltmeye devam ediyor. Yılın bu ilk sayısında KalDer'in 25. yılına yer verdik.

KalDer Yönetim Kurulu Başkanı A. Hamdi Doğan "25.nci yılında mükemmellik yolculuğu" yazısı içerisinde, günümüzde ekonomide büyüme hedefine kaldıraç olabilecek yeni bir araca ihtiyaç duyulduğunu, bu aracında Mükemmellik Modeli olduğunu, inovasyon/yenileşim Türkiye'nin önceliği olması gerektiğini vurguluyor. Ayrıca iyi yönetilmeyi istemenin bir insanlık hakkı olduğunu, bu bağlamda bütünsel bir kalite yaklaşımı ülkenin kamudan özel sektöre, STK'lara, yerel yönetimlere her sektörde kullanılması gereken bir kavram olduğunun altını çiziyor.

KalDer'in 25. yılına yönelik bizlerle değerli görüşlerini paylaşan TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Cansen Başaran-Symes, Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, KalDer'in ilk Yönetim Kurulu Başkanı ve Kurucusu Mehmet Sabuncu, KalDer Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Yılmaz Bayraktar, Bilim İlaç Genel Müdürü Dr. Erhan Baş, KalDer Ankara Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Fahir Altan, KalDer Bursa Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Elbay, KalDer İzmir Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Osman Ünal, Nilüfer Belediye Başkanı Mustafa Bozbey, İpek Kağıt Genel Müdürü Sertaç Nişli, Ka Araştırma Kurucu ve Başkanı Bülent Kılınçarslan, Kordsa Global İnsan Kaynakları ve Bilgi Teknolojilerinden Sorumlu Başkan Yardımcısı Hakan Öker, TÜBİTAK TÜSSİDE Enstitü Müdürü Tezer Battal, KalDer Genel Sekreteri Akın Alıkcıoğlu, TBMM Genel Sekreteri Dr. İrfan Neziroğlu, Aygaz Kalite Sistem SEÇ-G ve Sektörel İlişkiler Müdürü Mine Acar Engin, KOSGEB Eski Başkanı Mustafa Kaplan, TÜBİTAK Ume Enstitü Müdürü (V.) Dr. Mustafa Çetintaş, Opet Genel Müdürü Cüneyt Ağca, Turkcell Genel Müdür Yardımcısı Burak Sevilengül ve Farba Group Genel Müdür Yardımcısı Mürsel Gülen'e teşekkür ediyoruz.

Ayrıca 10 yılı aşkın KalDer'de çalışan Bursa Şubesi Genel Sekreteri Aykan Kurkur, Ankara Şubesi Genel Sekreteri Aysun Telek, Üyelik Yöneticisi Sanem Sümer, Türkiye Mükemmellik Ödülü ve EFQM Mükemmellik Aşamaları Yöneticisi Orhan Argon ve bendeniz olmak üzere KalDer ile ilgili değerli görüşlerini sayfalarımızda okuyabilirsiniz.

Siz değerli üyelerimiz ve kalite gönüllülerimiz ile birlikte nice 25 yıllar diliyorum.

Sosyal medya adreslerimiz;



/turkiyekalitedernegi



/kalitedernegi



/kalitedernegi



/company/kalder



/turkiyekalitedernegi



/kalitedernegi



/turkiyekalitedernegi



/+kalder



**Neslihan Cingi**

neslihan.cingi@kalder.org



# ŞAMPİYONLAR LİGİNDE 25 YIL

//Kalite" kavramı hayatımızda çok değil bundan 30 yıl önce 1980'li yıllarda yavaş yavaş yerini almaya başladı. O yıllarda kalite gerek ürün gerekse hizmet açısından bir mükemmelliğe işaret ediyordu. Ancak 90'lı yıllarda hızla ivmelenmeye başlayan ve günümüzde de zirve noktasına ulaşan ve hala da büyük bir hızla ivmelenmeye devam eden Bilgi Teknolojileri kalitenin tanımını farklılaştırdı. Öyle görünüyor ki bu tanım gelecekte de büyük bir dönüşüm yaşayacak. Bugün kaliteden bahsederken artık daha çok sürdürülebilir bir geleceği işaret ediyoruz. Hem Ürün ve hizmetin ötesinde müşteriler için bir değer yaratabilmek, yenileşimi teşvik edici ve bu bağlamda da paydaşlarla işbirliklerini anlatmaya çalışıyoruz. İyi performans, geribildirim, hizmetteki mükemmellik ve onun sunulduğu şekli artık kalitenin belirleyicileri konumunda. Pek tabii müşteri artık kalite olgusunun kalbinde yer alıyor. Kalite kavramının içini kendisi dolduruyor. Kendi affettiği değere ilişkin satın alma kararı veriyor. Sevindirici olan bir başka rakamsal gerçek de yapılan araştırmalar neticesinde artık on müşteriden dokuzunun ürün ya da hizmet satın alma aşamasında kararını kaliteden yana kullanıyor oluşu.

2014 yılı EFQM'in 25. yıldönümü. Bundan tam 27 yıl önce yani 1988 senesinde onlar bu yolculuğa 14 Avrupa şirketi ile masaya oturdular. Onları bu yolculuğa çıkararak gerçekse günümüzde halen en üst sıralarda yer alan bir gündem maddesi olan küresel rekabetti. Avrupa

**Kalite bilinci ve toplam kalite yönetiminin yaygınlaşmasında önemli rol oynayan KalDer, kalite olgusuna bakış açısını 2000'li yıllarda dönüştürdü. KalDer'in 25. yaşını kutluyor, bu süreçte bizimle birlikte olan tüm paydaşlarımıza ve iş dünyasına teşekkür ediyoruz.**



Birliği'nin öncülük ettiği EFQM'in o zamanlarda amacı Avrupa ülkelerindeki kuruluşların artan rekabet ile baş edebilmelerini sağlamaktı. 26 yıl önce 1989 senesinde de Avrupa Kalite Yönetim Vakfı 67 şirketin katılımıyla yola çıkmış oldu. EFQM, şirketlerin büyüklüğü ya da sektörlerinden bağımsız olarak tüm kuruluşları içine alan, tüm işbirlikleri ya da paydaşlarının beklentileri üzerlerindeki karşılıklı etkinin en mükemmel seviyede olmasını hedefliyor. Bu performansın ise en büyük ayağı sürdürülebilir olması.

EFQM ülkemiz açısından çok daha başka bir role daha sahip. Türkiye eşsiz coğrafi konumu sebebiyle Asya ve Avrupa arasında sadece coğrafi olarak değil yaklaşım biçimleri ile de bir köprü niteliğinde. Kalite ve mükemmelliğin yayılmasında bir öncü ülke konumunda olmuştur. Pek çok komşu ülke KalDer'i rol model olarak üretimde ve hizmet sektöründe kalite anlayışını teşvik etmek üzere Ödül programları oluşturmaya başlamıştır.

Türkiye, kurum ve kuruluşları ile Asya ülkeleri içinde farklı bakış açıları geliştirmeyi başaran, üretim ve hizmetlerinde farklılık yaratmayı başarmış bir ülkedir. EFQM kalite ya da bizim çokça ona affettiğimiz "mükemmellik" konusunda hem KalDer'e hem de Türkiye'deki tüm paydaşlarına yol gösterici olmuştur. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı geçtiğimiz sene 25. yılını kutladı. Bu yıl biz de 25. yılımızı kutluyor olmanın haklı gururunu yaşıyoruz.



# damla®

Doğal Kaynak Suyu

## Bir Damla Fazlası

TÜRKİYE'NİN  
4 KAYNAĞI  
BİRDEN  
ÖDÜLLÜ  
İLK SUYU

INTERNATIONAL TASTE & QUALITY INSTITUTE  
İTQİ  
2014  
BRUSSELS

üstün  
lezzet  
ÖDÜLÜ



SİPARİŞ İÇİN

444 55  
66

Elazığ, Köyceğiz ve Sapanca kaynakları 3 yıldız olarak "Sıradışı Lezzet" ödülüne, Uludağ kaynağı da 2 yıldız olarak "Dikkat Çekici Lezzet" ödülüne değer görülmüştür.



# DÜNDEN BUGÜNE KALİTE YOLCULUĞU

**Değişen dünya ekonomisi ve tüketici beklentilerine paralel olarak kalite anlayışı zamanla evrilerek büyük bir değişim/dönüşüm geçirdi. Türkiye’de KalDer’in öncülük ettiği bu sürecin dünü, bugünü ve yarınını Cansen Başaran-Symes paylaştı.**



**Cansen Başaran-Symes**  
TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

Ülkemizde 80’li yıllarda başlayan ‘kalite’ hareketi o yıllardan bu yana bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile bambaşka bir seyir almıştır. Bilginin, teknolojinin ve insan sermayesinin öneminin gitgide arttığı bu dönemde kalite tanımı, üretilen ürün veya hizmetin mükemmelliğinin ötesinde bir kavram olarak müşteriler için değer yaratmak, yarınlar için sürdürülebilir bir gelecek sunmak, inovasyon ve yeniliği teşvik etmek, işbirlikleri yaratmak gibi birçok farklı unsuru kapsayacak şekilde ele alınmaya başlamıştır. İşte bu çerçevede 1990’lardaki kalite olgusuna bakışımız, 2000’li yıllarda bilgi toplumu vizyonunda tüm süreçlere ve paydaşlara yansıyan bir mükemmellik anlayışına evrilmiştir. Ülkemizdeki kalite yolculuğunu kısaca hatırlayalım. Bundan 22 yıl önce, TÜSİAD ve KalDer işbirliği ile Kalite Ödülü için yola çıkarken amacımız, kuruluşlarda “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışını yaygınlaştırmak ve toplumda kalite bilincini yerleştirmektir. Yeni ismiyle “Türkiye Mükemmellik Ödülü” iş dünyasında başarılı örneklerin ortaya çıkarılarak kazanılan deneyimin paylaşılmasına önemli katkı sağlamış, ülkemizde kalite bilinci ve Toplam Kalite Yönetimi’nin yaygınlaşmasında da önemli rol oynamıştır. Türk sanayisinin rekabet gücünü arttıran ve bu gücü sürdürülebilir hale getiren bu ödülün temellerini birlikte atmış olmaktan büyük mutluluk duyuyoruz. Mükemmellikte sürdürülebilirliği yakalama-

da şirketlere yol gösterici modellerden biri olarak başarısını yıllar içerisinde kanıtlayan EFQM Mükemmellik Modeli KalDer sayesinde ülkemizde de hızla kavranmış ve başarılı sonuçlar doğurmuştur. Hem ulusal hem de uluslararası düzeyde firmalarımızın kalite konusunda aldıkları ödüller işte bu başarının bir göstergesi niteliğindedir. Dünyanın en büyük sürdürülebilirlik platformu olan Global Compact’in Türkiye’de sivil topluma yayılması ise yine KalDer öncülüğünde gerçekleşmiştir. Global Compact’i 2002 yılında imzalayan ilk Türk sivil toplum kuruluşu olan KalDer, böylelikle etik değerlerine evrensel boyutlar eklemiştir. Daha sonra 2007 yılında Kofi Annan’ın katılımıyla açılan 15. Kalite Kongresi öncesinde düzenlenen ve TÜSİAD’ın da imzacı olduğu gala, Türk iş dünyasında Global Compact’in tanıtımına ve yayılımına büyük katkı sağlamıştır. Kalite yolculuğunun her aşamasındaki şirketlerimize bu yolda deneyimlerini paylaşma ve paylaşarak öğrenme imkanı sunan Kalite Kongresi ise, ülkemizde kalite bilinci ve toplam kalite yönetiminin yaygınlaşmasında önemli bir rol oynamıştır. Kongrede her sene birbirinden değerli uzman ve konuşmacılar kalite yolculuğunda kendi deneyimlerini paylaşmakta ve geleceğe ışık tutmaktadırlar. Bu anlamda Kalite Kongresi, önümüzdeki yıllarda da şirketlerimizi küresel rekabette bir adım öteye taşımaya devam edecektir.

## Kalitede Gelecek Vizyonu

Bu uzun yolculukta, değişen dünya ekonomisi ve tüketici beklentilerine paralel olarak kalite anlayışının da zamanla evrilerek değiştiğine şahit olduk. Yakın zamana kadar kalite müşterilerin satın alma kararlarında ilk sıralarda yer almazken bugün anketler 10 müşteriden 9’unun kaliteyi bir numaralı satın alma standardı olarak belirlediğini ortaya koyuyor. Tüketicilerin kendilerine sunulan değil, kendilerinin belirlediğini kaliteli kabul ettiği bu dönemde inovasyon, iyi performans, dizayn ve hizmet; kalitenin belirleyicileri konumuna gelmiştir. İşte bu yeni kalite olgusunu anlayarak süreçlerini dönüştürebilen şirketler, müşterileri, yatırımcıları ve tüm tedarik zincirleri için değer yaratabilecek, küresel ekonomide hedefledikleri büyümeye ulaşabilecektir. Ülkemizde kalite hareketini başlatarak şirketlerimize mükemmelliğe uzanan bu yolculukta her zaman yol gösteren KalDer’e bu dönüşümde de önemli bir rol düşmektedir. KalDer’in değişen rekabet şartlarına uyum sağlama, inovasyonla kaliteyi birleştirerek küresel birer oyuncu olma hedefinde şirketlerimize öncülük etmesini ve doğru stratejilerin belirlenmesinde bir rehber olmasını bekliyoruz. Önümüzdeki dönemde tüm şirketlerimizin kaliteyi yakalamakla kalmayarak bir adım öteye taşınmalarını ve mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürmelerini temenni ediyoruz.



Rahat ol  
www.e-islem.net

belediye 24 saat açık



f t i NlufelBel



# TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NDEN SÜRDÜRÜLEBİLİR ŞİRKETLERE

Şirketlerin yeni fikirler temelinde kurulmaları ya da yenilikler sayesinde rekabette başarılı olabildikleri bilinmeyen bir gerçek değildi. Şirketlerin kaliteli ürünler üretmelerinin, üretimin verimli olmasının, yöneticilerin sadece günlük kari değil geleceği de düşünmelerinin, sermayelerini verimli bir biçimde değerlendirmelerinin, onların toplumsal sorumlulukları olduğu yine eskiden beri biliniyordu. Ancak, tüm bunların, şirketlerin varlıklarını korumaları ve gelişmelerini sürdürmelerinin, belirli yöntemlerle gerçekleştirilebilecek ön ve temel koşulları oldukları, batılıların Japonya'da 1970'lerdeki ekonomik atılımlara özenmeleriyle anlaşılmaya başlandı. Bugün, sürdürülebilirlik uygulamalarının kurumsal ve teknolojik inovasyona temel oluşturduğunu hem karlılık hem de şirketin büyümesi bakımından önemli bir rol oynadığını öğrenmiş bulunuyoruz. Çevreye zarar vermeme yaklaşımının üretim için kullanılan girdileri azaltarak maliyetleri düşürdüğünü, daha iyi ürünlerden daha fazla gelir elde edildiğini ya da yeni çalışma alanlarının ortaya çıktığını artık iyi biliyoruz. Bu nedenlerle iyi yönetilen şirketler şimdi sürdürülebilirliği, inovasyonun ileri cephesi olarak görüyorlar. Başta kurumsal yönetim "guruları" olmak üzere hepimiz, sürdürülebilirlik ve inovasyona kilitlenmiş durumdayız. Peki, 1980'lerdeki durum neydi ve bu anlayışa hangi yollardan geçerek ulaştık? Amerika ve Avrupa şirketleri "Japon

**Toplam Kalite Yönetimi'nden kurumsal sürdürülebilirlik anlayışına uzanan süreç hem toplumsal hem de şirket bazında sürdürülebilir bir geleceğin lokomotif konumunda. Bülent Eczacıbaşı Kalite Hareketi'nin 20 yıllık serüvenini anlattı.**

mucizesi"ni kıskançlıkla izliyor, ürün kalitesini yükseltmek için ellerinden geleni yapıyorlar, Japonların görünürdeki uygulamalarını taklit ediyorlar; fakat o parlak sonuçlara ulaşamıyorlardı. Japonların neler yaptıklarını anlamak ve bunun düşünsel temellerini ve uygulama esaslarını öğrenmek için, Edwards Deming'in, 1950'li ve 1960'lı yıllarda Japonya'da yaptığı uzun incelemelerin sonuçlarının 1980'lerin

başında bazı büyük Amerikan şirketlerini kurtarmasını beklemek gerekiyordu. İşte "Kalite Hareketi" önce Amerika, sonra Avrupa ve yeni gelişen Asya ülkeleri ile dünyanın geniş bölgelerinde o zaman başladı.

O tarihlerde, tüm dünya ile birlikte bizler de "Toplam Kalite Yönetimi"ni öğrenmeye başladık. Anladık ki, mesele sadece ürün kalitesini yükseltmekten ibaret değil; temelden bir kültür değişimi ile yönetim kalitesinin yükselmesi gerekiyor. Bunun için kuruluştaki tüm üretim ve yönetim süreçleri tanımlanıyor, bu süreçlerde yer alan birbirinin müşterisi dolayısıyla da denetçisi haline geliyor, sorumluluklar tüm kademelere yayılıyor. Ürün kalitesinin yükselmesi ve maliyetlerin düşmesi, sıfır hatayı sağlayacak süreçlerin oluşması ancak bu değişimi izleyerek ortaya çıkabiliyor. Globalleşmenin giderek hızlandığı bu yıllarda dünya pazarlarında kendilerine yer bulmak isteyen Türk şirketleri, Kalite Hareketi'ne dört elle sarıldılar. Ulusal ve uluslararası ödüller kazanacak uygulama başarıları birbirini izledi. Ancak, "Kalite Yönetimi"nin hedefleri ve tanımları da geliyordu. Başlangıçta genellikle müşteri ve çevre topluluğunun ihtiyaç ve beklentileri ile kurumun hedeflerinin karşılanmasına yönelik bir anlayış benimsenmişken Uluslararası Standartlar Örgütü'nün 1991 yılındaki tanımı, "Müşteri tatmini kadar kurumun tüm üyelerinin ve toplumun tatmini ile uzun dönemli başarıyı amaçlayan" bir yaklaşımdan söz ediyordu. Böylece toplumun tümünün ve kurumun uzun dönemli çıkarları uygulamaların perspektifine yerleşiyordu. Diğer taraftan küreselleşme ekseninde çevresel sorunların birikimli sonuçları, konuya uluslararası müdahaleleri de gündeme getirmişti. Bu kapsamda, 1992'de Rio de Janeiro'da toplanan Çevre ve Kalkınma Konferansı, "Sürdürülebilir Kalkınma"nın "ekonomik





**Bülent Eczacıbaşı**  
Eczacıbaşı Holding  
Yönetim Kurulu Başkanı

büyüme”, “ekolojik denge” ve “toplumsal sorumluluk” ayaklarına dayanan bir kavram olduğunu kabul ediyordu. Makro düzeydeki bu tanım, yerel ve uluslararası baskı gruplarının da etkisiyle mikro düzeyde de yansıma buldu. Artık şirketler için de “toplumun çıkarları” tanımı, sınırları aşan bir biçimde çevreye zarar vermemeyi, doğal kaynakların etkin kullanımını, insan sağlığını tehlikeye atmamayı da kapsayan bir anlam kazanıyordu. Şirketlerin bu kapsamlı, iddialı ve her gün genişleyen hareketli hedefleri izleyebilmeleri için sürekli iyileştirmeler yapmaları böylece gündeme geliyordu. Bu sürekli iyileştirme zorunluluğu ise karşılığını inovasyonda buluyordu. Şirketler varlıklarının sürdürülebilirliğini sağlamak için aralıksız yenilikler yapmak zorundaydılar; fakat birçok yönetici bunun maliyet artışlarına yol açacağına inanıyordu. Birbirini izleyen araştırmalar ise bu inanın doğru olmadığını, çevreye zarar vermeyen ve doğal kaynakların daha az kullanımını sağlayan üretim yöntemleri ve ürünlerin, gerek maliyet düşüşleri gerekse pazar payının artması nedeniyle şirketlerin karlılığını artırdığı gösterdi.

Son 20 yıl içinde Toplam Kalite Yönetimi’den kurumsal sürdürülebilirlik anlayışına uzanan süreç, toplumumuzun ve şirketlerimizin varlıklarını sürdürebilecekleri bir geleceğin hazırlanmasına imkan verirken şirketlerimize de kazançlar sağladı. Bugün bu yaklaşım doğrultusundaki uygulamalarımızı geliştirirken “kurumsal sürdürülebilirlik” kapsamında, “uzun dönemli ekonomik büyüme”, “çevrenin korunması” ve “toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi” hedeflerine yönelik çalışmalarımızı paralel biçimde yürütmeyi başardığımız ölçüde bu hedeflerin birbirleriyle ne kadar uyumlu olduklarını da görüyoruz.

Günümüzde kurumsal yönetim konusunda bu kadar ileri noktalara varmamızın temelinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının sağladığı, katılımcı yönetim, süreç yönetimi, etkin girdi kullanımı gibi kazanımlar yattığını hepimiz biliyoruz. Eğer o zamanlar bu konularda ileri adımlar atmış olmasaydık, şirketlerimiz şimdi buldukları noktalarda olamazlardı. O nedenle henüz katılmamış olan kuruluşlarımıza, daha baştan inovasyon ve sürdürülebilirlik hedeflerini de dikkate alarak kalite yolculuğuna bir an önce başlamalarını öneriyorum.



# DEĞİŞİM Mİ, STATÜKO MÜ?

**Türkiye'nin dışa açılımlında bir dönüm noktası olan ve 1990 senesinde üreticilerin hissettikleri "Kalite Geliştirme" ihtiyacından doğan Türkiye Kalite Derneği 25. yılında hala ilk günkü kadar dinamik ve devamlı yenileşim içinde varlığına devam ediyor.**

**S**ivil Toplum Kuruluşları toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere onun içinden doğar, ihtiyaca cevap verdikleri müddetçe yeni yaklaşımlar göstererek gelişir ve ihtiyaç tam karşılandıktan sonra da bir statükonun içinde donarlar. Onlar artık topluma, o konuda girdiği doğru yoldan ayrılmamasını sağlayan birer nirengi taşı olmuşlardır.

KalDer de Türkiye'nin dışa açılımlında bir dönüm noktası olan 1990 senesinde, üreticilerin hissettikleri "Kalite Geliştirme" ihtiyacından doğdu. Özellikle kaliteli bir ürün veya hizmet elde edilme sürecinde "İnsan Mutluluğu" kavramının öne çıkması, bizleri kısa zamanda "Hayat Felsefesi" vaaz eden bir kuruluşa çevirdi. Vaaz sırasında öncelikle üzerinde durulan konu "İnsan Mutluluğu" oldu. KalDer'in vizyonu da bu felsefenin yalnız üretim ve hizmet sektörlerinde değil, kamu ve politika dahil tüm alanlarda yeni bir "Sosyal Kontrat" oluşturarak Türkiye'ye mal edilmesi olarak şekillendi. İnsanı mutlu etmenin yolu, işyeri açısından ona çalıştığı işi sevdirmektir. Bir kişi, düzeni olan ancak yaratıcılığı da engellemeyen bir sistem içinde çalıştığında ve kendisine değer verildiğini hissederse coşku ve gurur duyarak kendisini gerçekleştirir ve mutlu hisseder. Böyle bir işyerini yazar Mümin Sekman'ın "Her Şey Beyinde Başlar" kitabından aldığım bir benzetmeyle tanımlamak istiyorum:

"İşyeri düzenle evlenip, düzensizlikle sevgili hayatı yaşamalıdır."

Kalite yolculuğunun geldiği bu günleri görmek benim için çok büyük bir zevk. Bu süreçte emeği geçen bütün arkadaşlara teşekkürü borç bilir ve KalDer'e statükoya dönüşmemesi için bundan sonra da sürekli yeni hayaller, yeni heyecanlar dilerim. Aynı Mevlana'nın dediği gibi:

"Dün dün de kaldı cancağızım, bugün yeni şeyler söylemek lazım"



**Mehmet T. Sabuncu**  
KalDer'in İlk Yönetim Kurulu  
Başkanı ve Kurucusu

# NYC Danışmanlık

## RENAULT CONSULTING Türkiye'de Ortak Olarak NYC Danışmanlık'ı Seçti!..

her zaman güncel  
her zaman farklı...

- » İnovasyon (La Salle Matrix Thinking) ve TRIZ seminerleri
- » ISO Normlarında yapılan en son güncellemelere uygun ISO Teknik Resim Toleranslandırma Seminerleri\*
- » Firmanızın OEM firmalarının kalite sistem taleplerine göre hazırlanması ve kalite sistem diyagnostiği
- » Sizin adınıza tedarikçinizin üretim proseslerinin, üretim konusunda uzman denetçilerle denetlenmesi
- » Yeşil Kuşak ve Kara Kuşak 6 sigma eğitimleri (yalnız firma içi)
- » İstatistiksel Proses Kontrol (SPC) ve Proses Yeterliliği seminerine 3 ve daha fazla katılımcı ile katılan firmalara 1-2 gün firma içinde ücretsiz uygulama danışmanlığı
- » Proses Denetimi Seminerine\* 2 ve daha fazla kişi ile katılan firmalara, firma içinde 2 gün uygulamalı eğitim
- » Türkiye ve yurt dışında firma içi pek çok farklı konuda eğitim veya genel katılıma açık eğitimler
- » Talep edildiğinde İngilizce ya da Fransızca eğitimler

(\*Renault Consulting tarafından akredite seminer ve danışman)

NYC DANIŞMANLIK														
2015 - Genel Katılıma Açık Bursa Seminer Takvimi (Firma içi eğitimler Türkiye'nin bütün bölgelerinde ve yurt dışında gerçekleştirilir)														
SEMINERİN ADI	Süre (gün)	Fiyat(TL/kişi)	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağus.	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
AFT (Fonksiyonel Teknik Analiz)*	2	550+KDV					21-22						17-18	
APQP	1	250+KDV						4					12	
APQP-PPAP	1	250+KDV						5					13	
HCPP*Kontrol karakteristikleri önem sınıflandırılması	1	250+KDV			30						5			
ISO Geometrik Toleranslandırma Güncelleme*	2	550+KDV				01-02						26-27		
ISO Geometrik Toleranslandırma*	4	1100+KDV		17-20		07-10			21-24			06-09		
ISO/TS 16949	2	475+KDV			19-20								26-27	
ISO/TS 16949 İç Denetçi	1	250+KDV			21								28	
İstatistiksel Proses Kontrol (SPC)	2	475+KDV		10-11		28-29		09-10				13-14		
Kot Zinciri*	2	550+KDV			26-27						29-30			
Ölçüm Sistemleri Analizi (MSA)	1	250+KDV							22					15
Ölçüm Teknikleri	1	250+KDV					30						21	
Problem Çözme Teknikleri	2	350+KDV				14-15							03-04	
Proses Denetimi* (**)	2+2+1	1200+KDV					04-05		23			08-09		14
Sunuş Teknikleri	3	550+KDV			25-27							07-09		
Teknik Resim Normalizasyonu (Standartlaştırma)	1	400+KDV			25			2				20		
Temel İstatistik	1	250+KDV			16						1			
Üretim Araçları Yeterliliği TAG*	1	250+KDV			17						2			

(\* Renault Consulting'den akredite seminer ve danışman. (\*\* Seminerin 2 günü her katılımcı firmanın üretim prosesinde gerçekleşir.

www.nycdanismanlik.com - nyayla@nycdanismanlik.com

224 244 66 40 - 532 513 95 82



# EFQM BİR ÖZDEĞERLENDİRMEDİR



## Mükemmellik Vakfı

25. yılımızı kutladığımız 2014, EFQM için bir dönüm noktasıydı. Artan küresel rekabet nedeniyle, 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 kuruluşu ortak bir çözüm üretebilmek amacıyla bir araya geldi. Bu kuruluşların ortak hedefleri, dünya pazarında Avrupa endüstrisinin konumunu güçlendirmeye yönelik koşulları oluşturmaktı. Avrupa Komisyonu ve özellikle Başkan Jacques Delors, bu ilk adımların atılmasında aktif bir rol oynadı. Bu yaklaşım, bugün EFQM olarak bildiğimiz Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın kurulması fikrini doğurdu. Bu fikir, vakfın kuruluşuna tanıklık etmek üzere Ekim 1989'da gerçekleştirilen ilk EFQM Forumuna 67 şirketin katılımıyla gerçeğe dönüştü.

Geçen yıl 25. yıldönümümüzü kutladık ve bu yıl uzun süredir işbirliği yaptığımız kuruluşlardan biri olan KalDer'in, aynı dönüm noktasına erişmiş olduğunu görmekten mem-

nuniyet duymaktayız. Zaman içindeki tüm dönüm noktalarında olduğu gibi, bu dönüm noktası da yıllar içinde nelerin başarılı olduğunu değerlendirmek üzere bize durup düşünme fırsatı vermektedir. Bu nedenle, izin vererseniz biraz nostalji yapmak istiyorum.

## Mükemmellik Arayışı

Mükemmellik arayışı soyut bir teori değildir, bir kuruluşun ne yaptığı, nasıl yaptığı, aldığı sonuçlar ve bu sonuçların gelecekte de sürdürüleceği yönündeki güvene ilişkin somut başarılarıyla bağlantılıdır. Mükemmelle ulaşmak en uygun zamanlarda bile oldukça zordur. Günümüzde artan küresel rekabetin, hızlı teknolojik yenileşimin, değişen süreçlerin, ekonomik, sosyal ve müşteri çevrelerinde sürekli hareketliliğin geçerli olduğu bir ortamda sürdürülebilir mükemmelliği başarmak daha da zordur.

İleri görüşlü kuruluşlar, geçmişteki mali per-

formansın çıktılarını ortaya koymanın yanı sıra, şirket sonuçlarının gelecekteki mali performansa ilişkin bir öngörü yapmaya imkân kılacak olan diğer paydaşlara ilişkin veri ve geribildirimlerini de içeren göstergeler olması gerektiğinin bilincindedir. Öncü olarak adlandırdığımız bu göstergeler, müşteri memnuniyeti ve sadakati, çalışanların motivasyonu ve yetkinlikleri ile toplumun pozitif algısına ilişkin sonuçları da içermektedir.

Pozitif sonuçların sürdürülebileceğine yönelik güvenin oluşturulması için kuruluşlar, yaklaşımların ve yapıların sağlam bir temele dayandığına, sistematik olarak ve devamlı surette gözden geçirilerek iyileştirildiğine yönelik kanıtlara bakabilirler. Ancak zorlu görev burada bitmiyor. Bilhassa strateji belirleme ve geliştirme becerisi ve performansı artırmak üzere bu stratejilerin gerçekleştirilmesi için kuruluşun bu stratejilere paralel hale getirilmesiyle ilgili olmak üzere, kurumsal

güven, kuruluşun becerisi, öngörüsü, güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarının farkında olmasına dayanmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli, sürdürülebilir başarı gösteren yaklaşık 300 şirkette gözlemlenen iyi uygulamalar esas alınarak geliştirilmiştir. Avrupa değerlerini benimseyen model, büyüklüğü veya sektörü fark etmeksizin, ilgili tüm paydaşların beklentilerini ve bu paydaşlar üzerindeki etkilerini dikkate alarak devamlı surette mümkün olan en yüksek düzeyde performans göstermek için kurumların ne yapması gerektiğini özetlemektedir. Bununla birlikte bu model bir standart veya bir reçete sunmamaktadır. Kendi kurumunuzda mükemmelliğin ne anlama geldiğini tanımlamak için doğru soruları sormanıza yardım eden bir çerçevedir.

EFQM'in özdeğerlendirme olarak adlandırıldığı bir süreci kullanarak kuruluşlar, herhangi bir zamanda genel durumlarının ayrıntılı bir fotoğrafını çekme olasılığına sahiptir. Kurumun tüm faaliyetlerine ilişkin etkililiği ve verimliliği hakkında değerli bir geribildirim sunan bu fotoğraf, anlamlı bir iyileştirme için güçlü bir itici güç sağlamaktadır. EFQM'in sağladığı sürekli iyileştirme kültürü, uzun süreli yüksek performansı güvence altına almaktadır.

### Şampiyonlar Liginde Oynamak

Özdeğerlendirme bir kuruluşun kendi içinde değerli bir araç olmakla birlikte, kuruluşlar arasında iyi uygulamaların paylaşılmasına bir katkı sunmaması, EFQM'nin oluşturulmasının başlıca sebeplerinden biridir. EFQM ödülleri, örnek alınacak kuruluşları belirlemek için bir mekanizma sunmak amacıyla 1992 yılında verilmeye başlanmıştır.

EFQM Mükemmellik Ödülü, mevcut en titiz değerlendirme süreçlerinden biriyle desteklenmektedir. Farklı alanlardan gelen bağımsız bir değerlendirici ekibi, kurum içinde geçirilen bir hafta da dahil olmak üzere, tüm başvuru sahiplerini değerlendirmek üzere ortalama 500 saat harcamaktadır. Yapılan değerlendirmenin benzersiz yönlerinden biri de, değerlendiricilerin kendisidir. Diğer üye kurumlardan gelen gönüllüler olarak eğitim görmek ve emsaller arası bir değerlendirme sunmak üzere kendi birikimlerini ve deneyimlerini kullanmaktadır.

Başlangıçta vakfa ilk üyeliklere paralel olarak büyük şirketler göz önünde bulundurularak geliştirilmiştir; ancak kısa süre içinde kamu



sektöründe (1996) ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler'de (SME'ler) (1997) kullanılmaya başlanmıştır. Büyük şirketlerin yanı sıra bu sektörlerden öncü kurumları takdir etmek üzere ilave ödül kategorileri eklenmiştir.

Kuruluşlar bu ödülü "şampiyonlar liginde oynamak gibi" ifadesiyle tanımlamaktadır; çünkü başvuru sahiplerinin büyük bir bölümü EFQM'nin işbirlikleri tarafından verilen ulusal ödüllerin galipleridir. Aynen futboldaki eşdeğerinde olduğu gibi, bu tanımlama Türkiye'nin, EFQM Mükemmellik Ödülü'nün başlangıçtaki adı olan "Avrupa Kalite Ödülü" ile geçmişi oldukça geriye dayandığı için oldukça yerinde bir benzetmedir.

1995 yılında NETAS (Northern Electric Telekomünikasyon A.S.), Avrupa Kalite Ödüllerinde finalist olan ilk "Avrupalı olmayan" şirkettir. 1996 yılında BRISA, Avrupa Kalite Ödülü'nü kazanan ilk Türk şirketi olmuştur.

EFQM ödülleri tarihinde, 7 Türk şirketi İş Mükemmeliyeti ödülüne layık görülmüştür. Bunlardan biri olan Bosch Bursa Fabrikası, bu ödülü iki kez kazanan iki şirketten biridir. Bilgi Yayma ve Öğrenme

Türk şirketlerinin EFQM ödülleriindeki kayda değer başarısı bir tesadüf değildir. Söz konusu başarı, bu kurumların gelişimini desteklemek üzere KalDer tarafından gösterilen muazzam gayretle doğrudan bağlantılıdır. KalDer, EFQM Mükemmellik Modeli'ni ilk benimseyenlerden biridir ve Türkiye'deki kuruluşlarda modelin tanıtımını başlangıçtan beri aktif ve oldukça etkili bir şekilde

sürdürmektedir. Her yıl verilen Türkiye Mükemmellik Ödülleri, mutlaka deneyimlenmesi gereken benzersiz ve neredeyse elektrikli atmosferiyle yılın önemli olaylarından biridir. Bu etkinliğin ürettiği enerji, coşku ve motivasyon nefes kesicidir. Ayrıca bulaşıcı bir özelliğe de sahiptir. Tarih boyunca, Türkiye'nin Avrupa ile Asya arasındaki coğrafi sınırdaki konumlanması, yeni fikirlerin, bilgilerin ve öğrenmenin bu iki büyük kıta arasında yayılması için önem teşkil etmektedir. KalDer, EFQM'nin mesajının doğuya, Kazakistan, Birleşik Arap Emirlikleri, İran ve Ürdün gibi komşu ülkelere yayılmasına yardım etmektedir. Pek çok ülke, kendi sınırları içinde mükemmelliği teşvik etmek üzere benzer ulusal ve yerel ödül programları oluşturmak için Türkiye'den ilham almaktadır. Benzer diyorum; çünkü kıta sınırını Boğaz'ın hangi tarafına çizdiğinize bağlı olarak, Türkiye, EFQM Mükemmellik Ödülü'nü kazanan "Avrupalı olmayan" ilk ülke olma özelliğini devam ettirmektedir.

### Geleceğe Bakarken

Bugün küresel rekabet hiç olmadığı kadar acımasız. Ancak EFQM, bu zorluğa meydan okumaya, misyonunu gerçekleştirmeye ve sürdürülebilir performans ve rekabetin teşvik edilmesine destek olmaya hazırdır. KalDer'in, aynen geçen 25 yılda olduğu gibi, Türkiye'de mükemmelliği daha fazla yerleştirmek ve önümüzdeki 25 yılın zorluklarına karşı koyarken bize destek olmak için yanımızda olmaya devam edeceğine gönülden inanıyoruz.



# KalDer 25. YILINDA YENİ UFUKLARA YÖNELİYOR...



## Yılmaz Bayraktar

KalDer Yönetim Kurulu  
Başkan Yardımcısı  
Tüpraş Genel Müdür Yardımcısı

Çok değerli kurucu üye ve kuruluşların önderliği ile "hep daha iyiye" sloganı ile 1990 yılında başlatılan kalite hareketi bir çeyrek asrı tamamlayarak güçlü bir birikimi de günümüze taşımıştır. Türkiye'nin en saygın Sivil Toplum Kuruluşlarından birisi olan KalDer 'de Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevini sürdürüyor olmak benim için de büyük bir gurur kaynağıdır.

İnsana ve çevreye saygılı, güvenilir, gönüllü ve sürekli iyileştirmeye açık olmak değerlerinin arkasına taviz vermeden durarak birlikte yürüdüğümüz bu uzun yolculukta paylaştığımız tüm değerlere gönüllü katkılarınızdan dolayı tüm kalite gönüllülerini kutluyorum.

Dünya, son 25 yılda ekonomik, politik ve sosyal pek çok değişime tanık oldu. Sovyetler Birliği'nin çöküşü ve soğuk savaşın sona ermesi bu süreçte en belirgin kilometre taşı oldu. Serbest piyasa ekonomisine geçiş, canlanan piyasalar ve demokratikleşme Balkanlar, Doğu Avrupa, Orta Avrupa, Karadeniz, Kafkasya ve Orta Asya gibi bize yakın coğrafyada da bir dönüşüme katkı sağladı. 2008 yılında patlak veren küresel finansal kriz, yakın zamanda doğu-batı arası ilişkileri geren Ukrayna'da yaşanan gelişmeler, Suriye ve Ortadoğu sorunları ile Paris'teki saldırılar ile birlikte Dünya bir büyük değişime daha sahne olmakta.

ÖNCE KALİTE Ocak - Şubat 2015



Dünya siyasetinden başlayan bu değişime ayak uydurabilmek, pazarda rekabet içinde olan şirketlerin de yönetim sistemlerinde değişime ihtiyaç duymalarını gerektirmiştir. Değişimde rekabetçi olabilmeleri ise sürekli yenilikçi olmaları, teknoloji kullanımı ve yaratma konusunda önder olmaları ile mümkün olabilecektir. Son 25 yıldır sanayi çağını bilgi teknolojilerinin sürüklediği yeni bir dönüşüm ile birlikte değerlendirerek yaşamaktayız. İnterneti yoğun olarak kullanmaya başladığımız son 10 yılda bilgi çağı bir iletişim çağına dönüştü, pazarlar büyüdü, dünya küçüldü ve bölgesel rekabetin adı küresel rekabet oldu.

Dünya Ekonomik Forumunun (WEF) 2014 yılı verilerine göre Türkiye, uluslararası rekabet endeksinde, 139 ülke arasında ancak 45. sırada yer alabildi. Kurum ve kuruluşlar rekabet güçlerini artırmaları bu nedenle bir zorunluluktur. Bu gücü de etik kurallar ve değerler zinciri ile sürdürülebilir kılabilimleri ise ayakta kalabilme ve yaşama şansları olarak değerlendirilmelidir. EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın(EFQM) geliştirmiş olduğu bir yönetim modeli olup sürekli iyileştirme anlayışı ve kurumsal mükemmelliği temel almaktadır. Modeli oluşturan temel kavramlar arasında vizyoner, aynı zamanda çalışanlara esin veren bir liderlik anlayışı, çalışanlara değer verme,

sürekli iyileştirme ve yenilikçilik, müşteri odaklılık, süreçlerle yönetme ve daha iyi bir gelecek için sorumluluk alma anlayışı bulunmaktadır.

KalDer, 25 yıldır Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Model'ini bir 'Stratejik Yönetim' aracı olarak benimsemiştir. EFQM Modeli, mükemmel bir kuruluşun hem kültür ve iş yapış tarzını hem de kurumsal performansını yönetmeye ve ölçmeye olanak sağlar. Bu açıdan model başarılı şirketler tarafından yönetim ve kurumsal performans değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır. KalDer şirketlere verdiği Kurumsal Değerlendirme hizmetinde, kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modelini esas alarak, kapsamlı ve sistematik olarak gözden geçirmekte ve ölçümlemektedir. Değerlendirme sonucunda kuruluşun güçlü yönleri ve iyileştirmeye açık alanları sektörel kıyaslamayı da içerecek şekilde belirlenir ve kurumla paylaşılır

KalDer, 1991 yılından bu yana her yıl düzenlediği ve Avrupa'nın alanında en büyük etkinliği olan Türkiye Kalite Kongresi ile kalite yönetimi alanında gündem yaratan konulara değinmekte ve ulusal/uluslararası konuşmacılarla mükemmellik yaklaşımına ışık tutmaktadır. Yaşam kalitesinde ve çalışma koşullarında kadın iş gücünün etkisini özellikle vurgulayan

KalDer, kadının iş yaşamı içinde daha aktif rol alabilmesi adına pozitif ayrımcılıktan yana bir anlayışa önderlik etmekte, bunu da "Yönetim Kadınının Hakkıdır" hareketi ile pekiştirmektedir.

Ülkemiz, yaşanan iş kazaları anlamında maalesef dünya sıralamasında bize hiç yakışmayan bir yerdedir. KalDer, insana ve yaşama hakkına verdiği değerden yola çıkarak çalışma gruplarına İş Sağlığı ve Güvenliği uzmanlık grubunu da eklemiştir. Benim de başkanlığını yürüttüğüm İSG çalışma grubu, çeşitli sanayi kuruluşlarının bu alandaki deneyimli gönüllü çalışanlarının katkılarıyla projeler üretmekte ve uygulamaktadır. Çalışma grubu, " Bireylerin, kurum ve kuruluşların iş sağlığı ve güvenliği kültürünü öncelik olarak benimsediği ve uyguladığı bir toplumun oluşmasına katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunmak" olarak belirlediği hedefi, amaç olarak da "Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliğini kalite anlayışımızın odağına alarak, bireylerin, kurum ve kuruluşların özenilen ortak bir bilinçle birbirlerini emniyetli çalışma konusunda teşvik ettikleri bir paylaşım kültürü oluşmasını sağlamak" olarak belirlemiştir. Ulusal Kalite Hareketi programı ile kurumsal gelişimlere yönelik yol haritalarının çizilmesinde ve yaşatılmasında rehberlik rolü üstlenen KalDer, 1990 yılından bu yana mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek, ülkemizin rekabet gücünün ve refah düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunma amacı doğrultusunda önemli adımlar atmıştır.

Diğer yandan" Küresel Rekabet ve Dünya Vatandaşlığı" temasına zemin oluşturması ve yaşam kalitesinin artırılmasına hizmet etmesi bakımından zemin kabul edilen "Küresel İlkeler Sözleşmesi" 2002 yılında ülkemizde ilk imzalayan kurum olan KalDer, Türkiye'nin geleceğini hazırlayan iyimser tablonun oluşmasına da katkıda bulunmaktadır. Küresel İlkeler Sözleşmesi prensiplerini gözetmeye başlayan KalDer Cumhuriyetimizin 100. yılında ülkemizi sürdürülebilir çağdaş yaşam düzeyine ulaştırmak amacı ile tüm bölgelerimizde mükemmellik kültürünü içselleştirmiş, rekabetçi kurum ve kuruluşlar yaratılmasına katkıda bulunan bir kuruluş olma amacındadır. Yeni çeyrek asırlarda tüm KalDer ailesine ve kalite gönüllülerine mükemmellik yolculuklarında başarılar diliyorum.



# MÜHİM OLAN BAŞARIYI SÜRDÜRÜLEBİLİR KILMAKTIR



**Dr. Erhan Baş**  
Bilim İlaç Genel Müdürü

**Başarılı kuruluşlar, paydaşları için olağanüstü sonuçlar yaratma ve bunları sürdürme becerisine sahip olanlardır. Bu kuruluşlardan biri olan Bilim İlaç sadece KalDer'in değil kaliteye gönül veren tüm gönüllülerin de 25. yılını kutluyor.**

ÖNCE KALİTE Ocak - Şubat 2015

**G**iderek artan küresel rekabet, hızlı teknolojik gelişmeler, sürekli olarak değişen iş süreçleri, ekonomik, sosyal atmosfer ve müşteri kitlelerindeki hızlı değişimlerin söz konusu olduğu bir dünyada, başarılı sonuçları sürdürebilmek daha da zor bir hale gelmiştir.

Sürdürülebilir başarının giderek zorlaştığı günümüzde KalDer'in çeyrek asırdır kalite çalışmalarına odaklık etmesi, firmaların daha da kurumsallaşmasını sağlamanın yanı sıra ülkemizin refah seviyesini de yükseltmektedir.

Biz de bu oluşuma ayak uydurabilmek için Bilim İlaç'ta bir seferberlik başlattık. Tüm paydaşlarımızı ve toplumu mutlu edecek sonuçlar almak ve ilaç sektöründe kalite yolculuğunda öncülük yapmak üzere 1998 yılında EFQM Mükemmellik Modeli'ni benimsedik. O günlerde de KalDer'in yön gösterici liderliği ile Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan kuruluşlar ile iyi uygulamaları görme şansını elde ettik. EFQM Mükemmellik Modeli'ni benimsemizde "KalDer'in çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanması veya yaygınlaştırılması misyonu" bizi en çok etkileyen unsurlardan biri olmuştur.

Kuruluş olarak Bilim İlaç'ın mükemmellik yolculuğunda KalDer'in gerek eğitim gerekse yol gösterici olarak destekleri ile hayata geçirilen başarılı çalışmalar neticesinde aldığımız birçok ödüle ilave olarak Türkiye'nin en saygın ödülleri olan:

- 2006 yılında TÜSİAD-KalDer tarafından verilen "Ulusal Kalite Büyük Ödülü" ne,
- 2010 yılında TÜSİAD-KalDer "Mükemmellikte Süreklilik Ödülü" ne
- 2011 yılında ise Avrupa Kalite Yönetim Vakfı EFQM Avrupa Kalite Büyük Ödülü' ne layık görüldük.

Bilim İlaç, büyük bir gururla kazandığı bu büyük ödülle bir ilke daha imza atarak, bugüne kadar hiçbir kuruluşun yapamadığını yapmış, aynı zamanda 4 ayrı kategoride birden de Başarı Ödülü'ne layık görülmüştür.

### **Avrupa Kalite Büyük Ödülü'ne ek olarak:**

- Müşteriler İçin Değer Katma,
  - Süreçlerle Yönetme,
  - Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik,
  - Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme
- Kategorilerinde de Başarı Ödülleri aldık.

## **SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARININ GİDEREK ZORLAŞTIĞI GÜNÜMÜZDE KalDer'İN ÇEYREK ASIRDIR KALİTE ÇALIŞMALARINA ODAKLIK ETMESİ, FİRMALARIN DAHA DA KURUMSALLAŞMASINI SAĞLAMANNIN YANI SIRA ÜLKEMİZİN REFAH SEVİYESİNİ DE YÜKSELTMEKTEDİR.**



Bilim İlaç, kendi içinde oluşan bu olumlu havayı geliştirerek, güvence altına alarak yaygınlaştırmak, tüm paydaşlarını başarıya ortak etmek, gerek sektör gerekse sektör dışındaki ulusal ve uluslararası kuruluşlara örnek olmak, iyi uygulamalarını diğer firmalarla paylaşmak ve yol gösterici rolü üstlenmek misyonunu KalDer ile devam ettirdiği sıcak ve ve-

rimli işbirliği ile gerçekleştirmeye devam etmektedir.

KalDer'in ülkemizin gelişimi için üstlendiği bu değerli misyonun bir parçası olmaktan, KalDer ile sürdürülebilir değişim ve gelişim yolunda birlikte yürümekten mutluluk ve onur duyuyor, daha nice 25 yıllarda da birlikte büyük başarılarla imza atmayı diliyoruz.



# BAŞKENTİN KALİTE STK'SI: KalDer ANKARA

**K**alDer'in kurulduğu 1991 yılından 25.yılına girdiğimiz 2015 yılına kadar mükemmellik kültürü ve yaşam kalitesi bilincini ülkemizin her yerinde yaygınlaştırmak, temel stratejilerinden biri olmuştur. Vizyonunda yer alan "Türkiye'nin tüm bölgelerinde mükemmellik kültürünü içselleştirmiş kurum ve kuruluşların yaratılmasına katkı sunan bir kuruluş olmak" ifadesiyle bu stratejisini kararlılıkla devam ettirmektedir.

Bu genişleme stratejisinin hayat bulması ve mükemmellik kültürünün yaygınlaştırılması için KalDer'in bütün faaliyetlerinin, öncelikli olarak, mal ve hizmet üretiminin yoğunlaştığı merkezlerde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu hedefe ulaşmanın yolu, her biri kalitenin gövdesine bağlı köksaplar misali yerelleşmek ve yerel şubeler açmaktır. KalDer Ankara Şubesi işte bu yerleşme hamlesi kapsamında, mükemmellik kültürünü kamu kurumlarında ve Ankara'daki büyük sanayi kuruluşlarıyla birlikte küçük ve orta boy işletmelerde hayata geçirmek amacıyla 1995 yılında kuruldu.

KalDer Ankara Şubesi'nin varoluş amaçlarından birisi, kamu kurumlarında yönetim kalitesi anlayışını ve mükemmellik kültürünü yaygınlaştırmaktır. Çünkü Ankara, kamunun merkezidir. Başkentteki kamu kurumlarında kalitenin içselleştirilmesi, silsile halinde yereldeki kamu kurumlarıyla birlikte tüm ülkedeki yaşam kalitesini ve gelişmişlik düzeyini etkileyecektir. İyi yönetilen kamu kurumlarıyla birlikte vatandaşlara verilen hizmetin kalitesi artacak ve vatandaş odaklı bir yaklaşım gelişecektir. Birleşmiş Milletlerin gelişmişlik tanımına veya İnsani Gelişmişlik Endeksi'ne baktığımızda, ülkelerin gelişmişlik düzeylerini belirlemede okuryazar oranı, yaşam uzunluğu gibi eğitim ve sağlık alanındaki göstergelerden yararlanıldığını görüyoruz. Kısacası bu endekse göre, bir ülkenin gelişmiş, gelişmekte ya da az gelişmiş

**Türkiye Kalite Derneği 25.yılına girerken KalDer Ankara Şubesi Ankara'daki kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları için sürdürülebilir bir başarı ortamı yaratma çabasını her geçen gün artan bir enerji ile devam ettiriyor.**

olduğunu anlamak için eğitim ve sağlık sektörlerindeki çalışmalarına göz atmak yeterlidir. KalDer Ankara Şubesi olarak kurulduğumuz yıldan beri eğitim ve sağlık sektörlerinde yönetim kalitesini artırmak ve mükemmel yönetim temelinde geliştirilen idare tekniklerini kamu sektöründe uygulamak ve bu yönde projeler geliştirmek için çalışmaktayız. Bu kapsamda önceki yıllarda KalDer Ankara bünyesinde kurulan Eğitim Komitesi ve Sağlıkta Kalite Uzmanlık Grubu ile eğitim ve sağlık sektörlerine yönelik çalışmalarda kullanılacak bilginin üretilmesi, paylaşılması ve yayılmasına imkân sağladık. Gerek hastaneler ve eğitim kurumlarıyla gerek bakanlıklarla yürüttüğümüz çalışmalarla başta eğitim ve sağlık olmak üzere birçok kamu sektöründe kalite odaklı yönetim anlayışını yerleştirmeye çabaladık ve çabalıyoruz.

KalDer Ankara Şubesi'nin kamuya yönelik geliştirdiği projeler sadece eğitim ve sağlık sektörüyle sınırlı değildir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Adalet Bakanlığı ile birlikte ortak çalışmalar yürüttük. Avrupa Birliği'ne uyum çerçevesinde Türkiye'nin kalite altyapısının güçlendirilmesi konusunda Ekonomi Bakanlığı ile birlikte katkı sunduk.

Ayrıca, kamuda kalite bilincini ve uygulamalarını yaygınlaştırmaya ağırlık veren KalDer Ankara Şubesi, 2000 yılından itibaren düzenlediği Kamu Kalite Sempozyumu sayesinde kamuda yönetim kalitesini yükseltmek ve kurumsal mükemmelliği yakalamak için kamu sektörünü yakından ilgilendiren temaların tartışıldığı bir düşünce ortamı sağlamıştır.

Kamu sektörüne yönelik düzenlediğimiz Kamu Kalite Sempozyumu'nun yanı sıra, ülkemizin rekabet gücünün yükseltilmesine katkıda bulunmak üzere özel sektöre ve hizmet sektörüne yönelik düzenlediğimiz diğer iki etkinlik İnsan Kaynakları Kongresi ve Kalite Çemberleri Paylaşım Konferansı'dır.

Kurumlarda değişimin yönetilmesi ve yönetim kalitesinin içselleştirilmesinin çalışanların katılımı ve katkıları ile mümkün olduğuna inanıyoruz. Ayrıca rekabetçi kurumlar, fark yaratabilmek için çalışanlarının yeteneklerini, becerileri ve performanslarını en üst düzeyde kullanmalarını talep etmektedir. Bu çerçevede, KalDer Ankara Şubesi olarak, EFQM Mükemmellik Modeli'nin önemli kriterlerinden biri olan "Çalışanlar" kriterinin temel unsurlarını her yıl farklı bir ana tema çerçevesinde İnsan Kaynakları Kongresi'nde ele almaktayız. Geleneksel olarak düzenlediğimiz diğer bir etkinliğimiz Kalite Çemberleri ve Paylaşım Konferansı'dır. Rekabetçi kurumlar yaratmada ve sürdürülebilir başarıyı sağlamada kurum içinde bireysel çabalardan çok ekip olarak hareket etmenin önemi çok büyüktür. KalDer Ankara Şubesi olarak

17 yıldır gerçekleştirdiğimiz ve ulusal bir etkinlik niteliği kazanan Kalite Çemberleri ve Paylaşım Konferansı sayesinde kuruluşları ekip çalışmalarına teşvik etmekteyiz. Ayrıca düzenlediğimiz bu konferanslarla, kurumların yaptıkları iyileştirme çalışmalarının diğer kurumlar tarafından tanınması ve değerlendirilmesi için imkân yaratmaktayız. Bu paylaşım konferansları vesilesiyle kurumlara, günlük iş rutinleri içinde karşılaştıkları

sorunları ve bu sorunlara çözüm üretirken kazandıkları deneyim ve tecrübeyi birbirlerine aktararak benzer problemler üzerine beraber düşünme olanağı sağlıyoruz. Birbirlerinden öğrenerek daha verimli, daha kaliteli ve daha az maliyetli işler çıkaran, kurumların artan rekabet gücüyle birlikte ülkemizin de rekabet gücünün ve refah düzeyinin artacağına inanıyoruz. Tüm bu etkinliklerin yanı sıra KalDer Anka-

ra Şubesi olarak verdiğimiz eğitimlerle, düzenlediğimiz teknik gezilerle ve yayınladığımız kitaplarla yönetim kalitesi konusunda kurumların bilinçlenmesine ve iyileştirme faaliyetlerine başlamalarına destek olmaktadır. Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarına düzenlediğimiz teknik gezilerle farklı sektörlerden katılımcılara, ekip ve iyileştirme çalışmaları konusunda iyi uygulama örneklerini görme ve öğrenme imkânı sağlıyoruz. Bunun dışında KalDer Ankara Şubesi olarak, alanımızdaki en iyi ve en doğru bilgiyi üretme ilkemiz çerçevesinde 2014 yılı içerisinde kalite literatüründeki temel eserlerden iki tanesini gözden geçirerek yeniden yayınladık. Bu eserlerden ilki, Masaaki İmai'nin "Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı", diğeri ise W. Edwards Deming'in "Krizden Çıkış" kitabıdır.

KalDer Ankara Şubesi olarak geride bıraktığımız 2014 yılı kamu kurumlarında yönetim kalitesi çalışmalarına hız verdiğimiz bir yıl oldu. Ülke çapında daha iyi yönetilen ve daha rekabetçi kurum ve kuruluşlar yaratmayı hedefleyen Ulusal Kalite Hareketi'ne bu yıl Türkiye Büyük Millet Meclisi'ni ve Toprak, Gübre ve Su Araştırmaları Enstitüsü'nü dahil ettik. Bunlara ek olarak, Hazine Müsteşarlığı'nın bütün kamu iktisadi teşebbüslerinde EFQM Mükemmellik Model'ine göre öz değerlendirme yapılmasını ve eylem planı hazırlanmasını öneren kararname gereğince birçok KİT'e EFQM Mükemmellik Modeli eğitimi verdik ve şu an itibarıyla bu kuruluşlar, KalDer'in rehberliğinde öz değerlendirmelerini yapmakta ve eylem planlarını hazırlamaktalar. Hazine Müsteşarlığı'nın KİT'lere yaptığı bu öneri, KalDer'in yıllardır yapmaya çalıştığı, kamu kurumlarını daha etkili ve verimli bir yapıya kavuşturma ve kamu hizmetlerinin sunumunda müşteri/vatandaş odaklı bir yaklaşımı öne çıkarma konusundaki çabalarıyla örtüşmektedir. Çünkü müşteri/vatandaş odaklı bir yaklaşım geliştiren kurumlara sahip olan ülkelerin, ekonomik büyümelerine paralel olarak yaşam kaliteleri de yükselmektedir. Bütün bu faaliyetleri yerine getirirken tüm paydaşlarımız için değer yaratmaya ve yaratılan bu değeri her türlü ortamı kullanarak paylaşmaya özen göstermekteyiz. Bu çabamız her geçen gün artarak devam edecektir.



**Fahir Altan**  
KalDer Ankara Şubesi  
Yönetim Kurulu Başkanı



# 25 YILLIK BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ

**Bundan tam 25 yıl önce kalite gönüllülerinin tarifsiz heyecan ve emeği ile kurulan KalDer bugün hem iş dünyası hem de toplumsal yaşam için çok önemli bir rol oynuyor.**

**D**ile kolay tam 25 yıl... Bugün bir sivil toplum kuruluşu olarak KalDer'in 25. yılını kutluyorsak öncelikle 25 yıl önce KalDer'in kuruluşunda yer alan kalite gönüllülerinin heyecanına, verdiği emeğe teşekkür etmemiz gerekir diye düşünüyorum. 25 yıl önce Türkiye'nin iş dünyası ve sosyal yaşam koşullarında KalDer gibi bir sivil toplum kuruluşunu gerekli görerek kuruluşunda payı olanların ülkeye önemli bir değer kazandırdığını inanıyorum.

KalDer'in ülkemizde olan katkılarına baktığımızda en başta şunu söylemek isterim: Bugün Japonya gibi bir gücün kaynağı olan Toplam Kalite Yönetimi 1980'li yıllarda ülkemizde etkisini çokça göstermeye başlar. Özel sektördeki yaygınlığı ise 1990'da KalDer'in kuruluşu ile artar. 1991'de 1. Ulusal Kalite Kongresi'ni başlatması, 1993'te Avrupa Kalite Vakfı işbirliği ile tavsiye ettiği EFQM Mükemmellik Modeli ve Kalite Ödülü ile kurumlara yeni bir yön gösterir. KalDer bir süre sonra kalite kavramını özel sektörün tekelinden çıkarır ve kamu kurumlarına cesaret verecek hızla onları da kalite dünyasına dahil eder. Bugün Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları arasında kalite ödülü sürecini yürütüyorsa KalDer'in açtığı yolun buna cesareti verdiğini söyleyebiliriz.

KalDer bununla da kalmamıştır. "Yaşam kalitesi" dediğimiz kavram yine KalDer'in felsefesiyle toplumda yer edinmiştir. Kalite kelimesi soğuk ve teknik bir kavram olarak algılanırken, toplumda yeni bir imaj yaratılmış, hayatın her alanında kalite



**Erdal Elbay**  
KalDer Bursa Şubesi  
Yönetim Kurulu  
Başkanı

beklentisi aramak gerektiği vurgulanmıştır. Sporda, sanatta, hizmet sektöründe... KalDer bugün büyük bir aile. Şubelerin ardından açılan temsilciliklerle ülke genelinde yeni ve farklı kurumlara, kişilere ulaşmaya devam ediyor. Düzenlediği etkinlikler, eğitimler, Kalite Kongresi geniş kitlelerce takip ediliyor. KalDer'in bugünlere ulaşmasında kendisine inanan ve destek veren kurumların katkısı oldukça fazla. Kamu

ve özel sektörden sonra üçüncü sektör olarak adlandırılan Sivil Toplum Örgütleri toplum ve ülke adına önemli görev ve fonksiyonlar üstleniyor. O yüzden gönüllülük ve katılımçılıkla her bireyin, kurumun sivil toplum kuruluşlarına vereceği destek yaşadığımız topluma, geleceğimize katkı sağlayacaktır. KalDer ülkemiz için nadede bir mücevher, nice yıllarını kutlamak dileğiyle...



Tarsus Belediye Başkanlığı olarak;  
**“2013 YILI TÜRKİYE MÜKEMMELLİK BÜYÜK ÖDÜLÜ”**  
Sahibi ilk ve tek belediye olmaktan mutlu ve gururluyuz.



## MİSYON

- ❖ Yerel hizmetlerin zamanında, hızlı, ekonomik ve adil bir şekilde sunulduğu,
- ❖ Çevreye duyarlı ve mimari estetiğe önem veren, toplumsal çıkarları gözetilen plan ve projelerin yapılabildiği,
- ❖ Doğal, tarihi ve kültürel mirasın korunduğu,
- ❖ Her türlü afete hazırlıklı, fiziki ve sosyal altyapının,
- ❖ Yeterli yeşil alanların, spor alanlarının ve sosyal donatıların sağlandığı,
- ❖ Yoksulların ve dezavantajlı toplumsal kesimlerin gözetildiği,
- ❖ Hizmette eşitlik ile vatandaşları bilgilendirmenin amaç edinildiği yaşanabilir çağdaş kent ortamının temin edilmesidir.

## VİZYON

Millî ve manevi değerleri koruyarak, tüm yerel yönetimlere model olacak bir belediyecilik anlayışı ortaya koymaktır.



**Şevket CAN**  
Tarsus Belediye Başkanı

Kurumsallaşmak Amacıyla Çıktığımız Kalite Yolculuğumuz:	
2002	Kalite Yönetim Merkezi Kurulması ve çalışmalarına başlanması Türkiye Kalite Derneği'ne Üye Olunması Kalite Temel Eğitimlerinin Alınması
2003	Dokümantasyon Oluşturulması
2004	TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi Alınması (Türkiye Genelinde 4. Belediye)
2007	TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belge Yenilemesi
2008	EFQM İyi Niyet Bildirgesi İmzalanması EFQM ve TKY Eğitimleri Alınması
2009	EFQM Mükemmellikte Kararlılık Belgesi Alınması
2010	TS-EN-ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistem Belge Yenilemesi EFQM Mükemmellikte Yetkinlik Belgesi (4 Yıldız)
2012	EFQM Ulusal Kalite Başarı Ödülü Alınması
2013	TS-EN-ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistem Belge Yenilemesi EFQM Türkiye Mükemmellik Ödülü Alınması

**Sizleri; On bin yıllık geçmişi ile tarihi ve kültürel zenginlikleri olan TARSUS'u ziyaret etmeye davet ediyoruz.**



Türkiye Cumhuriyeti'nin gururu  
“Tarihi Nusret Mayın Gemisi”



Türkiye'nin tek peygamber kabri;  
“Hz. Daniyal Peygamber Kabri”



Doğal oluşum;  
“Taşkuğu Mağarası”

T.C. Tarsus Belediye Başkanlığı  
Tozkoparan Zahit Mh. Kasım Gülek Bulvarı Belediye Tesisi Tarsus/MERSİN  
Tel.: 0324 616 2512 (Pbx) web: [www.tarsus.bel.tr](http://www.tarsus.bel.tr) e-posta: [bilgi@tarsus.bel.tr](mailto:bilgi@tarsus.bel.tr)



# KALİTE ÇINARININ GÜÇLÜ DALI OLMAK

Türkiye'nin kalite yolculuğunda önemli kilometre taşlarından birini oluşturan Türkiye Kalite Derneği (KalDer) çeyrek asrı geride bırakıyor.

**Osman Ünal**  
KalDer İzmir Şubesi  
Yönetim Kurulu Başkanı

////////////////////////////////////

**B**ugün KalDer İzmir Şubesi olarak 1991 yılında İstanbul'da başlayan bu anlamlı ve kararlı koşunun birçok etabında birlikte mücadele etmenin onur ve gururunu yaşıyoruz.

Mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek bilgiyi, deneyimi ve uzmanlığı toplumla paylaşan kişi ve kurumların, yaşam boyu kalite hedefiyle donanması için var gücüyle çalışan KalDer, cumhuriyetimizin 100. yılında sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı çerçevesinde ülkemizi çağdaş yaşam düzeyine ulaştırmada en fazla öne çıkan ve en yoğun mesaiyi harcayan kurumların başında geliyor.

KalDer İzmir Şubesi olarak bizim de Ege'de bir kalite geleneği haline getirdiğimiz mükemmellik ve başarı ödüllerinde ilke edindiğimiz KalDer değerleri, daha çağdaş, daha uygar ve daha nitelikli bir toplum ve insan modeli yaratma çabalarına bugün olduğu gibi yarın da ışık tutmaya devam edecektir. KalDer İzmir Şubesi olarak, Türkiye Kalite Derneği'nden güç almaya, bu büyük ve ulu çınarın aydınlatığı yolda onun güçlü dallarından biri olarak durmadan, dinlenmeden yürümeye devam edeceğiz. Birlikte nice 25 yıllara...



ÖNCE KALİTE Ocak - Şubat 2015



# P-değeri beni korkutmuyor.

## Korkusuz Veri Analizi

Verilerinizi analiz etmek Minitab İstatistiksel Yazılımı ile çok kolay. Analizinizi gerçekleştirmek için doğru aracı semenizden, sonuçlarınızı yorumlamanıza kadar size yardımcı olacak geliştirilmiş Asistan menüsüne sahip olan Minitab İstatistiksel Yazılımı ile verilerinizi kolayca analiz edebilirsiniz. İşinizi en iyi siz bilirsiniz, Minitab size işinizi geliştirmeniz için gereken gúveni sağlar.



**Minitab® 17**

[www.minitab.com](http://www.minitab.com)

**INOVA**  
İNNOVA DANIşMANLIK  
[www.inovadanismanlik.com.tr](http://www.inovadanismanlik.com.tr)



# KALİTE, ÇAĞDAŞ YÖNETİM SİSTEMİNİN VAZGEÇİLMEZİDİR



**Mustafa Bozbey**  
Nilüfer Belediye Başkanı

**Nilüfer Belediyesi düşlediği ve hedeflediği kenti yaratma yolunda "kalite"yi kendisine kılavuz ediniyor. Bu sebeple de Bursa'da Kalite Belgesi alan dünyada ise EFQM Avrupa Mükemmellik Başarı Ödülü'nün sahibi olan tek belediye konumunda.**

**N**ilüfer Belediyesi olarak kalite yolculuğumuza insana verdiğimiz değer ile başladık. Göreve geldiğimiz 1999 yılında şunun bilincindeydik: Kentler yalnızca haritada yer alan fiziki büyüklükleri olan yapılar ve mekanlar değildir. Kentleri insanlar yaratır ve yaşatır. Kentlerin anlamı, orada yaşayan insanlarla ölçülür ve o insanların mutluluğunu arttırdığınız ölçüde bir kent yöneticisi olarak başarınız artar.

Nilüfer’de dördüncü dönemin ilk yılını geride bırakırken, geriye dönüp baktığımda, bundan yalnızca 16 yıl önce sosyal alanlardan yoksun, kültür-sanat ve spor olanaklarına ulaşamayan bir uydu kent tablosu karşıma çıkıyor. Bir kent yöneticisi olarak çalışmalarımızda tabii ki altyapı yatırımlarına ağırlık vermek gerekiyordu; ama en önemlisi insana yatırım, bilinçli bir kent kitlesi yaratmak için kent kültürüne yatırımdı. Örneğin en büyük düşümüz, kentimizde yaşayan her çocuğun en az bir müzik aleti çalabilmesi, sporla sanatla iç içe olabilmesiydi. Buradaki hedef, sanatçı yetiştirmekten çok, iyi bir sanat izleyicisi yetiştirebilme idi. Bugün, Nilüfer’de yaptığımız her etkinliğin büyük ilgi görmesi, salonlarımızın artık yetmemesi, bu hedefte büyük yol aldığımızın da göstergesi. Nilüfer’de kültür-sanat ve sporla ilgili olanakları ortaya koyarak, 7’den 70’e herkes için bu tür etkinliklere ulaşılabilmesini sağladık.

İlçemizde, okuyan, tartışan, sorgulayan, kentine ve çevresine sahip çıkan, hatta çok önemseydiğimiz “Mahalle Komiteleri” aracılığıyla yönetime katılan, böylelikle çözüm ortağı olan bir kentli kitlesi oluşturuyoruz. Nilüfer’in geleceğinde kenti yöneten, karar verme süreçlerinde yer alan aydın, çağdaş değerlere sahip olan, kültürel düzeyi yüksek yurttaşlarımız olacak. Bütün bu yönetim felsefesi çevresinde planladığımız ve düşlediğimiz bir kenti oluştururken hizmetlerimizi de ölçülebilir kılmak zorunluluğu söz konusuydu. Bu noktada çağdaş yönetim anlayışının vazgeçilmez unsurlarından kalite sistemini uygulamaya başladık. 2000 yılında Kalite Yönetim Bürosu’nu kurarak başladığımız süreçte kurumumuz, Bursa’da Kalite Belgesi alan ilk belediye oldu. 12 Haziran 2002’de ISO 9001:2000 Belgesi alan Nilüfer Belediyesi, ardından da



Avrupa Kalite Yönetim Vakfı’nın (EFQM) Mükemmellikte Yetkinlik Belgesi’ni ve yine EFQM’in Yerel ve Bölgesel Kamu Yönetim Ödülü sürecinde Jüri Özel Ödülü’nü aldık.

Bu süreçte işbirliği içerisinde olduğumuz ve 25. yılını yürekten kutladığımız KalDer’in 2006 yılında belediyemize verdiği Ulusal Kalite Başarı Ödülü de bizler için önemliydi, yolculuğumuzda daha da azimli olmamızı sağladı.

Nilüfer Belediyesi olarak, 2008 yılında, Avrupa Kalite Ödülü sürecinde, yüzü aşkın kurumun yarıştığı kamu kategorisinde ilk 11’e girerek finalist olmayı başardık. Yine 2012 yılında EFQM Avrupa Kalite Ödülü sürecinde finalist olduk.

Nilüfer Belediyesi olarak, halkın memnuniyeti ve sürekli gelişme üzerine odaklanan çabalarımızın sonunda, bildiğiniz gibi 2013 yılının Ekim ayında, Avrupa’da dahi hiçbir belediyenin ulaşamadığı noktaya yerleştik. Türkiye’ye ve Avrupa’ya değil, tüm dünyaya örnek olacak, “insanların yaşamaktan keyif alacakları bir kent” oluşturma çabalarımız meyvelerini verdi ve belediyemiz, “vatandaş için kattığı değer”le bugün dünyada EFQM Avrupa Mükemmellik Başarı Ödülü’nün sahibi olan tek belediye oldu. Başarılarımızda, Nilüfer Belediyesi çalışanlarının olduğu kadar, tüm Nilüferlilerin emeği, katkısı büyük; çünkü kalite yolculuğumuzun en önemli paydaşı olan “insan” önceliğiyle,

“Nilüferlilik” bilinci oluşturduğumuza da inanıyorum.

Biz, mükemmellik sürecinde tüm Nilüferlileri birer paydaşımız olarak görüyoruz ve hizmetlerimizi yaptıktan sonra değil de EFQM Modeli’nde öngörüldüğü gibi planlamadan önce masanın etrafında bir araya gelerek sunuyoruz.

Yalnızca Türkiye’nin değil Avrupa’nın örnek kurumu olan Nilüfer Belediyesi için bu ödülün sonuç değil, bir başlangıç olduğunu bir kez daha vurgulamak istiyorum. 2015’te hedefimiz, Nilüferlilerin adına bu yolcuğu daha da geliştirerek, mükemmellik sürecimizde bir üst seviyeye ulaşabilmek. Nilüfer Belediyesi’nin her bir çalışanının azmi ve kararlılığı sayesinde, Nilüferlilerin de desteğiyle, “Büyük Ödül”ü Nilüfer’e taşıyacağımıza inancım tamdır.

Mükemmellik yolundaki çalışmalarımızı kararlılıkla sürdürürken, ülkemizin en önemli sorunu olan demokrasiyi de odağımıza aldık. Bu dönem, belediyenin en üst karar organı olan Belediye Meclisi ile meclise bağlı olarak çalışan İhtisas Komisyonları, Belediye Encümeni, Müdürlükler ve Nilüfer Kent Konseyi bünyesinde yer alan Mahalle Komiteleri aracılığıyla, vatandaşların belediye ile ilgili tüm karar süreçlerine katılarak, karşılıklı olarak sorularına yanıt alabileceği, hesap sorabileceği bir yapıyı hayata geçiriyoruz. Komisyonlarda görev alan meclis üyeleri, stratejik planlara göre “izleme ve değerlendirme” yapacak ve raporlayıp üst yönetime sunacaklar. Yenilikçi projeler üretmek kentin gelişimine aktif olarak katkı koyacaklar. Kent Konseyi ve Mahalle Komiteleriyle bir araya gelerek karar sürecinde projelere mahalleliyle birlikte imza atacaklar. Şu anda Türkiye’de örneği olmayan bu uygulamayla Nilüfer Belediyesi olarak, 2014-2019 döneminde “rol model” olma konusunda iddialıyız.

İnanıyorum ki, demokrasi ve özgürlük temelli bu yerel yönetim modeli, ilerleyen süreçte yasalara girecek, “Nilüfer Modeli” olarak tüm yerel yönetimlerde uygulanabilir hale gelecektir.

“Gülümseyin, Nilüfer’desiniz” sloganını tüm ülkeye yaymak dileği ve tüm canlıları gülümsetmek hedefiyle, kalite konusunda bizlere her zaman rehber olan KalDer’in 25. yılını kutluyorum.





# İPEK KAĞIT KALİTE YOLCULUĞUNA DEVAM EDİYOR

**K**urulduğu günden itibaren Türkiye’de temizlik kağıdı sektörüne öncülük eden, Selpak ve Solo markalarıyla açık ara pazar liderliğini sürdüren İpek Kağıt, bu başarısını yönetim kalitesine borçludur. Toplam Kalite rüzgarının ülkemize henüz gelmediği 80’li yıllarda, İpek Kağıt’ta insan kaynakları yönetimi, liderlik, süreçler ve stratejiler başlıkları altında uzun dönemli planlar ve uygulamalar başlamıştı. 90’lı yıllara geldiğimizde, “Toplam Kalite”yi yönetimin her düzeyinde incelemeye, öğrenmeye başlamıştık. Artık İpek Kağıt’ta onu nasıl hayata geçireceğimizi tartışıyorduk. Yoğun bir hazırlık, organizasyon, planlama ve tanıtım döneminin ardından 1993 Mayıs ayında, genel müdürümüz Dr. Erdal

**İpek Kağıt’ın 45 yıllık tarihinin 30 yılına tanıklık yapmış olan Sertaç Nişli, hem İpek Kağıt’ın kalite yolculuğunu hem de KalDer ile 25 yıllık işbirliklerini anlatıyor.**

Karamercan’ın başlama vuruşu ile Toplam Kalite İpek Kağıt’lıların hayatına girmeye başladı. Son derece sistemli bir yaklaşım ile adım adım ilerliyorduk. Öncelikle yurtdışında başarılı uygulamaları inceledik. Kıyaslamalar yaptık. İpek Kağıt’ın mevcut durumunu ortaya koyan bir özdeğerlendirme çalışması yaptık. Gerekli olduğunda uzmanlardan danışmanlık ve eğitim aldık ama daha çok kendi uzmanlığımızı ve yetkinliğimizi geliştirmeyi, kullanmayı tercih ettik. Bir iki derken içimizden çok sayıda “Kalite Gurusu” yetiştirdik. Her geçen yıl Toplam Kalite yolculuğumuza yenilikler getirmeyi sürdürdük. Her yaptığımız işi mükemmel yapmaya çalışıyorduk. Toplam Kalite çalışmalarımızın

organizasyonun her noktasına ve tabana yayılmasına özen gösteriyorduk. Başarılı sonuçlar almaya başladıkça bunu birlikte kutlamanın ve onurlandırmanın da keyfini çıkarmaya başladık. 1994 yılından itibaren her yıl düzenli olarak "Kalite Günü" organizasyonu düzenliyor, tüm çalışma arkadaşlarımızla biraraya gelerek, başarılı takımları ve çalışanları onurlandırıyoruz. KalDer Kalite Başarı Ödülü'nü ilk kazanan kuruluş olmanın sevincini de tattık. Yabancı ortağımızın en çok ödül alan kuruluş olmanın gururunu da yaşadık. Eczacıbaşı Topluluğu kuruluşları içinde öncü olmanın heyecanı ile çalıştık. Bizi örnek almak isteyen gönüllü kuruluşlara, çevremizdeki yerel yönetimlere, resmi ve özel kuruluşlara destek olduk, deneyimlerimizi paylaştık. İpek Kağıt Kalite Yolculuğu, ilk günden itibaren KalDer ile hedef birliği, karşılıklı uyum, destek ve işbirliği içinde gelişti. İşbirliğimizin çok sayıdaki örneğinin birkaçından bahsetmek istiyorum. Öncelikle, liderlik anlamında en çarpıcı örnek olarak 1. Kalite Kongresi'nde, dönemin TÜSİAD Başkanı sıfatıyla Eczacıbaşı ve İpek Kağıt Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Bülent Eczacıbaşı'nın yaptığı müthiş, tarihi konuşmayı çok net hatırlıyorum. Bülent Eczacıbaşı konuşmasında; Toplam Kalite yolculuğunda değişimin şart olduğunu, ayrıca üst yönetimin inancının ve sahiplen-



**Sertaç Nişli**  
İpek Kağıt Genel Müdürü

mesinin çok önemli olduğunu vurgulamıştı ve yöneticilere seslenerek, "Önce siz değişmelisiniz." demişti. Liderlerin, değişimin öncüsü ve örneği olması gerektiğini çok güzel anlatmıştı. KalDer'in yönetim kurullarında ve kalite

ödül süreçlerinde değerlendirici olarak çok sayıda İpek Kağıtlı gönüllü olarak görev almıştır. Ayrıca, İpek Kağıt İnsan Kaynakları Müdürü Azmi Yarımkaaya, KalDer Genel Sekreteri olarak görevlendirilerek KalDer'in gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Biz İpek Kağıtlılar, ülkemize ve topluma katkı anlamında, başta KalDer olmak üzere sivil toplum kuruluşlarına gönüllü destek olmaktan çok mutluyuz. Toplam Kalite'de olgunluk dönemini yaşadığımız bugünden geleceğe bakarken şunları belirtmek istiyorum: İpek Kağıt olarak mevcut iyi uygulamalarımızı geliştirerek sürdürürken, diğer tarafta başta inovasyon olmak üzere geleceğin ihtiyaçlarına yanıt verecek yeni yönetim uygulamalarını kuruluşumuza kazandırmaya çalışıyoruz. Toplam Kalite'nin olgunluk dönemini, bir İpek Kağıtlı yönetici arkadaşımız çok güzel ifade etmişti: "Bir kuruluşta Toplam Kalite kelimesini kullanmaya gerek kalmadan, Toplam Kalite'nin tüm unsurları ve gerekleri hayata geçiriliyorsa, o kuruluş için Toplam Kalite içselleştirilmiş demektir." İpek Kağıt'ı önümüzdeki yıllarda, markalarıyla ve kalitesiyle Türkiye'de pazar liderliğini açık ara sürdürürken ve aynı zamanda uluslararası alanda söz sahibi başarılı bir kuruluş olarak göreceğiz. Bu başarının temelinde yer alan kalite anlayışımız ve kalite yolculuğumuz ilk günkü şevk ve heyecanı ile devam ediyor. Tüm kalite gönüllülerine ve KalDer'e kalite yolculuklarında başarılar diliyorum.



**"BİR KURULUŞTA TOPLAM KALİTE KELİMESİNİ KULLANMAYA GEREK KALMADAN, TOPLAM KALİTE'NİN TÜM UNSURLARI VE GEREKLERİ HAYATA GEÇİRİLİYORSA, O KURULUŞ İÇİN TOPLAM KALİTE İÇSELLEŞTİRİLMİŞ DEMEKTİR."**



# TÜRKİYE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ENDEKSİ

**M**ükemmellik felsefesinin ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının ülke genelinde yayılımını sağlamak felsefesi ile kurulmuş olan, bu yıl 25. Kuruluş yıldönümünü kutlayan KalDer, (Türkiye Kalite Derneği) kar amacı taşımayan, Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarından biri olarak bir çok başarılı projeye imza atmıştır.

KalDer ve 20 yılı aşkın süredir 80'in üzerinde ülkede araştırma ve danışmanlık projeleri yürüten KA Araştırma Limited ortak girişimi olarak; ülkemizin gelişmiş ülkeler seviyesinde olması ve daha ileriye gidebilmesi için, ülkemizde tarafsız, şeffaf, bilimsel ölçümlere ve araştırmalara ihtiyaç olduğunu öngörerek 2005 yılında Ulusal Müşteri Memnuniyeti Endeksi TMME projesini hayata geçirdik ve 2005-2015 yılları arasında başarı ile yürütülen ve Türkiye'de müşteri memnuniyeti alanında marka olmuş değerli projelerden biri olarak yerini alması adına özveri ile çalıştık.

2005 - 2014 yılları arası toplam 10 yıllık dönemde, Türkiye ekonomisinde önemli paya sahip olan 30'un üzerinde sektörde, 150'nin üzerinde marka ve kurumun müşteri memnuniyeti skorları düzenli ve bağımsız olarak ölçümlenmiş ve yayımlanmıştır. Ülke genelinde ölçüme dayalı kalite bilincinin gelişmesi ve yaygınlaşması hedeflenen projede; bir tarafta müşterilere ve vatandaşlara tarafsız ölçüm sistemi ile sesini ve beklentilerini duyurma imkânı; diğer tarafta, kurum ve kuruluşlara, tarafsız ölçüm sistemi ile sektöründe kendi konumu ve rakiplerinin konumunu görme ve strateji geliştirme imkânı sağlamıştır. TMME aynı zamanda ülke yönetimine, ülke sanayinin/

**Bülent Kılınçarslan**  
Kurucu, Başkan  
KA Araştırma Limited

ürünlerinin/hizmetlerinin gelişimlerini izleme, vatandaşların beklentileri ve değerlendirmeleri hakkında tarafsız ve şeffaf bilgi sahibi olma ve politika geliştirme imkânı sunmuştur. Proje, uluslararası kıyaslama verileri sayesinde, ulusal pazarın konumunu gösteren bilgi paylaşımını sağlamış ve uluslararası pazarlara açılmada strateji belirleme imkânı yaratmıştır.

TMME Projesi kapsamında, 2010 yılında geniş kapsamlı bir TMME Almanak'ı yayınlanmış tüm iş ve siyaset dünyası, akademik kurumlar ile paylaşılmıştır. 2011 yılından itibaren TMME sonuçlarına göre belirlenen 'müşterilerini en memnun eden kuruluşlar'a her yıl ödüller vermeye başlanmıştır. "TMME Ödül Töreni ve Gala Gecesi" adıyla yürütülen törenler; iş dünyasının en prestijli ödül törenleri arasında yer almış; sektörlerin lider markalarını ve iş dünyasını bir araya getirmiştir. Bu faaliyetlere ek olarak, KalDer'in ve 'Türk İş Dünyası'nın en büyük organizasyonlarından birisi olan, KalDer Ulusal Kalite Kongresi'nde TMME özel oturumları ve çalıştayları her yıl gerçekleştirilmiştir.

Farklı platformda başarı ile yürütülen ve paylaşılan TMME projesi; ülke genelinde bağımsız ölçümlerin öneminin anlaşılmasına ve bu anlayışın yerleşmesine, ülkemizde farklı konularda endekslerin hazırlanmasına vesile olmuştur.

TMME'nin hayata geçirilmesi ve yürütülmesi için destek veren tüm kurumsal üyelerimize, projede görev yapan KA Araştırma Limited ve KalDer Yönetim Kurullarına ve çalışanlarına bu vesile ile teşekkür ediyor, tüm KalDer ailesine ve kalite gönüllülerine mükemmellik yolculuklarında başarılar diliyorum.



**TMME**  
Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi

# JAPONYA

## KAIZEN ÇALIŞMA TURU

Dünya'da Standartları oluşturan YALIN şirketlerinin uygulamalarını sahada görmek, teorik eğitimler almak, konu uzmanı Japon eğitimcilerle problemleri analiz etmek gibi birçok benzersiz deneyimi hedeflediğimiz KAIZEN TURU'na sizi de davet ediyoruz.

S.P.A.C. Danışmanlık ve HIRAYAMA Consulting işbirliğiyle gerçekleştireceğimiz Tur kapsamında Dünya'nın en büyük markaları konumundaki firmaların üretim tesislerini ziyaret edeceğiz.

9 Gün sürecek olan JAPONYA KAIZEN TURU hakkında detaylı bilgilere web sitemizden ulaşabilir ([www.spac.com.tr](http://www.spac.com.tr)) veya bizimle iletişim kurabilirsiniz.



Ziyaret edeceğimiz fabrikalar:



S.P.A.C. Danışmanlık ve HIRAYAMA Consulting işbirliği ile.

S.P.A.C. DANIŞMANLIK  
Teknokent Silikon Binası, Zemin Kat, No: 19 (06531) ODTÜ / ANKARA  
Tel: (0312) 210 14 11 - 210 13 94 - 210 13 95 • Faks: (0312) 210 14 79  
[www.spac.com.tr](http://www.spac.com.tr) • [info@spac.com.tr](mailto:info@spac.com.tr)





# ŞİRKETLERİN HOBİSİ ARTIK MÜKEMMELLİK YOLCULUĞU

**KalDer'de, kuruluşundan bu yana çeşitli görevler üstlenen ve geçtiğimiz ay Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu Başkanı olarak seçilen KalDer Yönetim Kurulu Üyesi Hakan Öker ile, Türkiye Mükemmellik Ödülü süreci ile ilgili kısa bir söyleşi yaptık.**

**Hakan Öker**  
Kordsa Global  
İnsan Kaynakları  
ve Bilgi Teknoloji'lerinden  
Sorumlu Başkan  
Yardımcısı



## HAKAN ÖKER KİMDİR?

Hakan Öker, 1986 yılında Hacettepe Üniversitesi Sosyoloji bölümünden mezun olmuştur. İş hayatına, 1988 yılında Beksa, Bekaert-Sabancı Çelik Kordsa Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Personel Uzmanı olarak başlayan Öker, 1988-1998 yılları arasında Beksa'da farklı sorumluluklar üstlendikten sonra kariyerine Kordsa Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü, Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv Grubu Kalite ve Bilgi Sistemleri Ortak Hizmetler Direktörü, ardından da Projeler Direktörü olarak devam etmiş ve Ocak 2007'de Kordsa Global, Global İnsan Kaynakları Direktörlüğü sorumluluğunu üstlenmiştir. Hakan Öker, Ocak 2009'dan beri Kordsa Global, İnsan Kaynakları ve Bilgi Teknoloji'lerinden Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görevini sürdürmektedir.

### Öncelikle Türkiye Mükemmellik Ödülü ile ilgili sizden kısa bir bilgi alabilir miyiz?

Kısaca EFQM olarak tanıdığımız Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, Avrupa firmaları arasında rekabetçiliği desteklemek üzere 1992 yılından bugüne kadar, her yıl EFQM Mükemmellik Modeli'ni en iyi şekilde uygulayan kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarını Avrupa Mükemmellik Ödülü ile ödüllendirmektedir.

Model, boyutu ve sektörü ne olursa olsun tüm kuruluşlar tarafından kullanılabilen bir değerlendirme aracıdır. Model kuruluşlara, mükemmellik kavram ve kriterlerini dikkate alarak kendi değerlendirmelerini yapmalarına, güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit etmelerine ve sürekli gelişim yaklaşımıyla gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olur. Türk sanayi ve hizmet sektöründe kalite bilincinin artırılması ve yüksek kalite ile Avrupa ile rekabet edebilir bir seviyeye gelmesine katkıda bulunmak amacıyla 1990 yılında kurulan Türkiye Kalite Derneği, faaliyete geçmesinden kısa bir süre sonra imzaladığı sözleşme ile EFQM'in ulusal iş ortakları arasına katılmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Türkiye'de tanıtımı, yayılımı, uygulanması amacıyla imzalanan bu işbirliği sözleşmesini takiben yapılan çalışmaların en önemlisi, EFQM'in hemen ardından, TÜSİAD'ın da çok değerli katkı ve destekleri ile o zamanki adı ile "TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü"nü lansmanıdır. 1993 yılında BRISA'nın ilk büyük ödülü kazandığı bu süreç kısa sürede gelişerek Model ve Ödül iş dünyasındaki saygın yerini aldı.

2013 yılından beri Türkiye Mükemmellik Ödülü olarak anılan ödüle, bugüne kadar 255 kuruluş başvurmuş ve 28 kuruluş Büyük Ödül sahibi olurken 47 kuruluş da Başarı Ödülü kazanmıştır. Ayrıca büyük ödül alan kuruluşların üç yıl sonra yaptıkları başvurularının neticesinde yapılan değerlendirmede 6 kuruluş Mükemmellikte Süreklilik Ödülü kazanmıştır.

### Başkanlığını üstlenmiş olduğunuz Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu'ndan da bahsedebilir misiniz?

Türkiye Mükemmellik Ödülü süreci, KalDer bünyesinde tarafsızlığını ve doğruluğunu sağlamak amacıyla Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu (TMÖYK) tarafından yönetilir. TMÖYK sürecinin gerçekleştirilmesi ve gelişti-



rilmesi için gerekli altyapının oluşturulması ve sürecin yürütülmesinden sorumludur. Ödüle başvuran kuruluşları değerlendirecek ekiplerin seçimi, eğitimi ve ödül değerlendirme sürecinin yönetiminde özerktir. TMÖYK, Başkan, Ödül Sekreteri, TÜSİAD Temsilcisi ve KalDer asil ve fahri üyeleri arasından seçilen 6 üye ile birlikte 9 kişiden oluşur. Başkan ve üyeler 3 yılda bir yeniden seçilir ve aynı kişi en fazla 6 yıl görev yapabilir. Yeni üye seçiminde kurul tarafından belirlenen adayın KalDer Yönetim Kurulu onayına sunulması prensibi uygulanır.

### Sizin TMÖYK Başkanlığı'ndan önce KalDer' de uzun yıllardır çok çeşitli görevler üstlendiğinizi biliyoruz. Bize, KalDer ile bu çalışmalarınızdan ve yeni görevinizdeki hedeflerinizden bahsedebilir misiniz?

Ben de KalDer'in kuruluşundan bu yana, gönüllü ve aktif olarak birçok görevler aldım, projelerde çalıştım. O zamandan gelişen bir hayalim var: Hobiler, insan hayatında önemli yer tutuyorlar ve insanların hobileri olmasını önemsiyorum. Dünyada en yaygın hobilerden biri seyahat etmek/ yolculuk yapmak. Mükemmellik de bir "yolculuk", hem de bitmeyen bir yolculuk. İşte hayalim de, mükemmellik

yolculuğunun Türkiye'deki işletmelerin hobileri haline gelmesi... Umarım bu konudaki tüm çabalar yerini bulur ve bu hayal gerçekleşir. Ekip çalışmasına inanan biri olarak, TMÖYK'te de ekip çalışmasının gerekliliği ve önemini vurgulamak ve TMÖYK üyesi değerli arkadaşlarımdan deneyimlerini, katkılarını en yüksek noktaya çıkararak başarılı bir yönetim sergilemek amacındayım.

TMÖYK olarak geçmiş deneyimlere dayalı, gelişmiş bir yönetmelik çerçevesinde sürecimizi yönetiyoruz. Sürecimizde bazı iyileştirme alanları var ve çalışmalarımızı, sürecimizi yeni bir enerji ile iyileştirme fırsatlarına odaklanarak yaratıcı ve yenilikçi çözümlerle mükemmelliğe taşımak istiyoruz.

İletişimi önemsiyoruz; gerek ekip içi, gerek kurullar arası, gerekse süreçler arası iletişimi geliştirmek önemli önceliklerimizden biri. Türkiye Mükemmellik Ödülü sürecinde KalDer Şubeleri ve EFQM ile birlikte çalışmalar yapmak, var olan iletişimin daha da güçlendirilmesini iletişim çalışmalarımız kapsamında değerlendiriyoruz.

Türkiye Mükemmellik Ödülü sürecinin tarafsızlığı, güvenilirliği, saygınlığı ve kuruluşlara yarattığı katma değeri etkili bir şekilde tanıtmak için Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu'na önemli görevler düşüyor. Üzerinde çalışacağımız bir diğer önceliğimiz tanıtım ve yayılım. Bu noktada KalDer'in ilgili süreçleri ile birlikte çalışmaya ve onların desteğine ihtiyacımız var. Hem EFQM Modeli'nin daha iyi tanıtılması, yaygınlığının sağlanması hem de Türkiye Mükemmellik Ödülü ve yarattığı katma değerini daha iyi anlaşılması, paylaşılması için. Bu konuda TÜSİAD'ın desteği de çok önem taşıyor.

Türkiye Mükemmellik Ödülü sürecinin vazgeçilmez ve çok değerli öğelerinden biri değerlendiricilerimiz. Her dönem olduğu gibi değerlendirici havuzumuzu geliştirmek, sürece olan katkılarını yükseltmeyi önemli görüyoruz. 2015 sürecinde hem alışıla gelmiş başvuru dosyası hazırlama yöntemi, hem de EFQM'in geçen yıllarda uygulamaya başlamış olduğu "Girdi Haritası (Enabler Map)" adını verdiğimiz yöntemin paralel uygulanacağı düşünüldüğünde değerlendirici havuzumuzun sürece hazırlığı daha da önem kazanıyor.

Bu güne kadar katkısı olan tüm arkadaşlarıma teşekkür ediyorum; önümüzdeki dönem için TMÖYK üyelerine ve değerli değerlendirici arkadaşlarıma başarılar diliyorum.



# KAMU SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİME BAKIŞ AÇISI

Kurumların sürdürülebilirlik amacına yönelik adımların doğru atılması kadar, yol haritasının doğru seçilmesi de önemlidir. Her iki yönüyle de bunu başararak, kalite yolculuğunda 25 yılı geride bırakan KalDer'in bugüne taşıdığı güçlü birikim Türkiye'de ses getirmeye devam ediyor.



Şekil 1. 2001 Kriz Öncesi Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Ana Problemler

2001 yılında ülkemizde yaşanan ekonomik krizle beraber, kamu yönetiminde sistemsal bir dönüşüme gidilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu kriz Türkiye'yi etkileyen diğer krizlerden farklı olarak ulusal ekonomik problemler sonucu meydana gelmiştir. Ekonomik açıdan bu ulusal temel problemler analiz edildiğinde kriz döneminde kamu maliyesinin gelir ve gider açısından sağlıklı olarak yönetilememesi en büyük neden olarak ortaya çıkmıştır. Kamu mali yapısında yaşanan bu problemin arkasında ise daha derinsel temel problemlerin olduğu keşfedilmiştir (Şekil 1). Temel problemlere bakıldığında meselenin genel itibarıyla kurumsal sistemlerin kamu

kurum ve kuruluşlarında zayıf olmasından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

## Şekil 1. 2001 Kriz Öncesi Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Ana Problemler

İlerleyen süreçte bu problemlerin üstesinden gelmek için kamuda kapsamlı bir değişim ve dönüşüm gerekliliği anlaşılmıştır. Bu değişim ve dönüşüm başta kurumsallaşma olmak üzere yönetim sistemlerinde farklı bir bakış açısı ve düşünsel tarz gerektir-

mektedir (Şekil 2). Bu niyet ile başlayan sistem kurma çabaları ve 5018 sayılı kanunun da teşviki ile kamu, stratejik planlama, iç kontrol ve süreç yönetimi konularında çalışmalara ağırlık vermeye başlamıştır. Bu kapsamda TÜSSİDE birçok proje içinde değişim ve dönüşümü sağlamada kamuya öncü rehber ve destek olmuştur. Son 10 yıl içinde yukarıda bahsedilen konularda büyük ve önemli mesafeler kat edilmiş olmakla birlikte, halen gelişime açık alanların olduğunu görmekteyiz. (Tablo 1).

## TÜSSİDE BİRÇOK PROJE İÇİNDE DEĞİŞİM VE DÖNÜŞÜMÜ SAĞLAMADA KAMUYA ÖNCÜ REHBER VE DESTEK OLMUŞTUR.



**Tezer Battal**  
TÜBİTAK TÜSSİDE Enstitü Müdürü

## Şekil 2. Kamuda Hedeflenen Yeni Yönetim Anlayışı

**Tablo 1.** Kamuda Değişim ve Dönüşümde Projelerinde Gelişime Açık Alanlar  
Kamuda Değişim ve Dönüşüm Projelerinde Gelişime Açık Alanlar

- Bu projelerin kurumsal dönüşümde parçalı kalması, bütünleşik (kurumsallaşma) sistem kurulamaması sebebi ile yetersiz kalması
- Mevzuat amaçlı çalışmaların ihtiyaçlardan ve değişim isteğinden yeterince destek almaması
- Farklı birimlerin kendi görev tanımlarını yerine getirme çabasının değişime yeterli olmaması
- Yapılan çalışmaların farklılaşma yerine aynı problemlere odaklanması
- Teknolojik altyapının (veri ve bilgi yönetimi) ve işgücünün yetersizliği
- İç ve dış paydaş katılımının sağlanamaması, sağlansa bile sistemlere aktarılamaması



Şekil 2. Kamuda Hedeflenen Yeni Yönetim Anlayışı

rilamaması

- Birimler arası koordinasyon eksikliği, proje amaçlarının organizasyon içinde

tanımlanamaması

- Sistemlerin kurulması sonrasında bunun organizasyon içinde tam olarak yaygınlaştırılmaması

Kurumların verimlilik ve etkinliğini artırmaya yönelik yönetim sistemlerinin (Şekil 3) bütünleşik kurgulanması gerekmektedir.

KalDer'in Mükemmellik Modeli'nde olduğu gibi kurumsal yapıyı bütünsel olarak ele alan bu yaklaşım, kurumsal sistemlerin parçalar halinde ele alınması yerine geniş bir bakış açısı ile görülmesini sağlamaktadır. Parçalı sistem çalışmalarının kurum içinde rekabet ve gri alanlar oluşturmamasından kaynaklı sorunların giderilmesi gereksinimi TÜSSİDE Kurumsal Yönetim Sistemi Modeli'nin temelini oluşturmuştur (Şekil 4). Bu gerekçeler ile yürütülen projeler, geliştirilmiş olan bütünleşik modele uygun şekilde ele alınmaktadır. TÜSSİDE Kurumsal Yönetim



Sistemi Modeli sayesinde 5018 sayılı kanunun getirdiği (stratejik yönetim, iç kontrol, süreç yönetimi, performans yönetimi vb.) yeniliklerin kurum kazanımına dönüşebilmesi sağlanacak ve bu uzmanlıkların birbirini tamamlayıcı nitelikte kuruma uygulanması ile kurumun gelişimi ve kalitesi artacaktır.

### Şekil 3. Kamuda Öncelikli Kurumsal Sistemler

Kurumsal Sistem Yapılandırma sürecinin en önemli unsurlarından biri "iyi kurgulanmış yol haritası"dır. Yol haritasının ihtiyaca uygun hazırlanması ve sürecin doğru yönetilmesi için kurumların mevcut konumu ile gelecekte olmak istedikleri konumun doğru tespit edilip, aradaki farkın iyi saptanmış olması gerekir. TÜSSİDE yaklaşımı ile mevcut durumun eksiklikleri giderilip yazılım öncesi yeniden yapılanma modellemesi (süreç, organizasyon, görev tanımları, metod) oluşturulur. Bilgi ve kurumsal iş süreçlerini



Şekil 3. Kamuda Öncelikli Kurumsal Sistemler

ortaklaştıran bütünlük yönetim modelini uygulamaya koyarak kurum içi ve kurumlar arası bütünlüğü sağlamak, bilgiyi dağıtma ve paylaşma sorunlarıyla birlikte, bilgi üretme süreçlerini iyileştirmek TÜSSİDE'nin kamu kurumlarında hayata geçirmek istediği temel kurumsallaşma metodolojisidir. Bu

açılardan bakıldığında TÜSSİDE modeli Şekil 2'de verilen hedef yapıya yolculukta etkin bir araçtır.

TÜSSİDE özellikle kurumsallaşmanın ölçülmesi, kurumun gelişiminin nesnel bir sistem çerçevesinde değerlendirilmesi adına KalDer mükemmellik modelini önemli bir araç olarak görmektedir. Özellikle kurumsal mükemmelliğe bakış açısı TÜSSİDE Kurumsal Yönetim Modeli'nde olduğu gibi bütünsel bir yaklaşım ile ele alan KalDer Mükemmellik

Modeli'nin kurumların performansının ve gelişiminin ölçülmesinde kapsamlı ve yönlendirici bir çerçeve olduğu açıktır. Kamu kurumlarının özdeğerlendirme yaparak, bütünsel gelişimi görmeleri ve ölçmeleri bu tür modeller ile sağlanabilir. TÜSSİDE modeli kurumsallaşma projelerini bütünsel yapı ile ele alırken KalDer modeli kurumsallaşmanın kavramsal ölçümünde bütünsel yaklaşımı ön plana çıkarmaktadır. 25 yıldır bu birikim için emek veren tüm KalDer ailesini yürekten tebrik ediyor, başarılı çalışmalarının artarak devam etmesini diliyorum.

**TÜSSİDE Kurumsal Yönetim Modeli'nde olduğu gibi bütünsel bir yaklaşım ile ele alan KalDer Mükemmellik Modeli'nin kurumların performansının ve gelişiminin ölçülmesinde kapsamlı ve yönlendirici bir çerçeve olduğu açıktır.**

## TÜSSİDE Kurumsal Yönetim Sistemi Modeli



Şekil 4. Kamu İçin Bütünlük Yönetim Sistemi

# “KalDer BİR KALİTE DERNEĞİNDEN FAZLASIDIR!”



**Akın Alıkcıoğlu**  
KalDer Genel Sekreteri

**K**alDer, 90'lı yılların başında gelişen Türk sanayisinin öncü kuruluşlarının uluslararası rekabette daha güçlü olabilmeleri, kuruluşların toplam kalite anlayışını özümseyip uygulamaları, Avrupa ve Dünya'daki rakiplerinin önüne geçebilmeleri amacıyla bizzat bu kuruluşların yoğun destekleriyle kurulmuştur.

O yıllarda, "kalite" denildiğinde ilk akla gelenler; kalite kontrol, kalite gü-

vence, kalite sistem belgeleri ve ürün kalitesine yönelik geliştirme çalışmalarıydı. Sizlerin destekleri ile bu anlayış hızla 'Toplam Kalite Yönetimi ve Mükemmellik Felsefesi' kavramları ile birlikte 'Yönetim Kalitesi', 'Sistem Kalitesi' ve 'Düşünce Kalitesi' gibi organizasyonlara bütünsel bakan bir anlayışa dönüşmüştür.

KalDer 25 yıldır bu gelişim sürecinin liderliğini yaparak standartlara odaklı

yaklaşımdan çağdaş yönetim felsefesini yaymayı hedefleyen bir yapıyı benimseyerek Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Model'ini bir 'Stratejik Yönetim' aracı olarak içselleştirmiştir. Dünyada olduğu gibi Üretim-Hizmet, Kamu-Özel, Kobi-Büyük Ölçekli İşletmeler tarafından başarıyla kullanılabilen bir modelin uygulayıcısı olmuştur. En önemli farklılığı sürekli güncellenen içeriğidir.

KalDer, başarılarında büyük paya sahip olduğu yüzlerce kurumsal üye ve gönüllüsünden elde ettiği bilgi birikimini tekrar üyeleri ve tüm toplum kesimlerine aktarmaya devam etmektedir. Bu yönüyle KalDer Türkiye'nin en büyük öğrenme platformlarından biri olarak varlığını devam ettirmektedir.

KalDer'i sadece kalitenin dar anlamıyla destek veren sınırlı bir kuruluş olarak görmek yerine "Kurumsal Gelişimimize" rehberlik eden bir bilgi deneyim merkezi olduğunu tekrar paylaşmak istiyoruz. KalDer, tüm gelişim ve değişim ihtiyaçlarınızı başlangıcından uygulama evresine ve olgunlaştırılması sürecinde kar amacı gütmeyen 25 yıldır hep yanınızda olan ve olacak olan bir Sivil Toplum Kuruluşudur.

25. yaşımızda da misyonumuz doğrultusunda çeyrek asırlık birikimimizle yeni yaklaşımları ve güncel trendleri takip edeceğiz. Vizyonumuza ulaşma yolunda sizlerin devam edeceğinizi umduğumuz değerli destekleri ile Türkiye için değer yaratmaya devam edeceğiz.

25. yılımızda sizlerle birlikte geçmişe olduğu kadar geleceğe de ışık tutacağımıza inancımızın tam olduğunu da paylaşmak isteriz.



# TBMM'NİN KILAVUZU MÜKEMMELLİK MODELİ

**Türkiye Büyük Millet Meclisi dünyada örnek gösterilen bir parlamento olmak adına "Bir Projem Var Bir Önerim Var", "Halk Günü", "Fazla Yemekler İhtiyaç Sahiplerine, Artık Yemekler Hayvan Barınaklarına", "Kağıtsız Parlamento" gibi pek çok projesiyle fark yaratıyor. Kılavuzları ise Mükemmellik Modeli.**

**T**ürkiye Büyük Millet Meclisi'ni milletimize layık, etkin, verimli ve çağın sunduğu teknolojik imkanları en iyi şekilde kullanabilen bir kurumsal yapıya kavuşturmak, ülkemizde ve dünyada örnek gösterilen bir parlamento haline getirmek en önemli hedeflerimizdendir. TBMM İdari Teşkilatı olarak, projelerimizi ve faaliyetlerimizi gerçekleştirirken şeffaflık, katılımcılık, hesap verebilirlik ve adil olmak temel ilkelerimiz oldu. TBMM İdari Teşkilatı olarak birçok ilke imza atılmıştır. Birçok sosyal proje hayata geçirilmiş olup bu projeler kamuoyu tarafından sahiplenilmiş ve takdir edilmiştir. Kurum çalışanlarının karar alma süreçlerine etkin bir şekilde katılabilmelerini sağlamak, yaratıcılık ve yenileşim kültürünü yerleştirmek için "Bir Projem Var Bir Önerim Var" uygulaması hayata geçirilmiştir. Farklı konulara ilişkin yüzlerce proje ve öneri gelmektedir. Bu proje ve öneriler, çeşitli birimlerde görev yapan personelin yer aldığı Değerlendirme Kurulu tarafından değerlendirilmektedir. Kurul tarafından yapılan puanlama sonucunda dereceye giren ilk 5 proje ve ilk 5 önerinin sahiplerine ödül verilmektedir. Vatandaşların rahatça TBMM'yi gezebilmesi için "Halk Günü" uygulaması başla-



**Dünya Tütünsüz Günü Etkinliği**

tılmıştır. Cumartesi günleri 11:00-16:00 arasında her saat başı rehber eşliğinde turlar düzenlenmektedir. Ayrıca kamuoyu TBMM'nin web sayfası ve Twitter hesaplarından Genel Kurul çalışmalarını ile Meclis hakkında bilgiler edinebilmektedirler. TBMM'nin tanıtımını yapmak, milli ege-

menlik, demokrasi, kanun yapım süreci, milletvekili seçimi, 23 Nisan kavramını anlatmak amacıyla "Meclis Çocuk" internet sayfası hazırlanmıştır. TBMM yerleşkesinde engellilerin hiçbir yardım almadan hareket edebilmelerini sağlamak amacıyla çeşitli düzenlemeler



# 16. Kamu Kalite Sempozyumu

26 Şubat 2015, Holiday Inn Kavaklıdere



#16KamuKaliteSempozyumu

## G20 VE KAMU YÖNETİMİNDE KALİTE

09.00-09.30	Kayıt
09.30-09.50	Hoş Geldiniz Konuşmaları M. Fahir Altan, KalDer Ankara - Yönetim Kurulu Başkanı
09.50-10.20	TBMM Belge Töreni
10.20-11.00	Açılış Konuşması (G20 ve Türkiye) Cavit Dağdaş, Hazine Müsteşarlığı - Müsteşar
11.00-11.20	Kahve Arası
11.20-11.50	G20 Tanıtım ve Gündemi Dışişleri Bakanlığı* & Hazine Müsteşarlığı
11.50-12.30	G20 Kamu Yönetiminde Kalite ve Dünya Bankası Perspektifi Martin Raiser, Dünya Bankası - Türkiye Ülke Direktörü
12.30-13.30	Öğle Yemeği
13.30-14.00	Kamu Yönetiminde Kalitenin AB ve AB Katılım Çerçevesinde Önemi Dr. Umut Özdemir Tsarouhas, AB Türkiye Delegasyonu - Sektör Yöneticisi
14.00-14.30	G20 ve Yolsuzlukla Mücadele Engin Kücet, Başbakanlık Teftiş Kurulu - Başmüfettiş
14.30-14.50	Kahve Arası
14.50-16.30	Türkiye'de Kurumsal Kapasitelerin Geliştirilmesi Moderatör: Dr. Aydın Kosova, KalDer - Eğitmen ve Rehber Anıl Yılmaz* Verimlilik Genel Müdürlüğü - Genel Müdür Selim Yeşilbaş, Kamu Sermayeli Kuruluş ve İşletmeler Genel Müdürlüğü - Genel Müdür Yıldırım Koçarlan, Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi A.Ş. - Genel Müdür Dr. Orhan Yılmaz*, Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü - Genel Müdür

### Kayıt ve Detaylı Bilgi

Mecit Odlukaya, Proje Sorumlusu  
Tel: 0312 447 48 68 Dahili: 11  
E-Posta: projeankara@kalder.org



## 2015 Kalite Çemberi ve Kaizen Ödül Süreci Başvuruları Başladı



Ödül sürecinde değerlendirici olmak için son başvuru tarihi  
**6 Mart 2015**

Kalite Çemberi ve Kaizen Ödülü için son başvuru tarihi  
**6 Mart 2015**

**Ayrıntılı Bilgi ve İletişim:** KalDer Ankara Şubesi / Proje ve Gelişim Yöneticisi Senem Demirdamar  
Tel: 0312 447 48 68 / Dahili 15 E-posta: senemd@kalder.org  
www.kalder.org





**Dr. İrfan Neziroğlu**  
TBMM Genel Sekreteri

yapılmıştır. Örneğin, ana binada ziyaretçilerin girdiği kapıya engelli asansörü tesis edilmiş, kampüs içi yaya yollarında engelli rampaları hazırlanmış, portatif engelli rampası hizmete sunulmuştur. Engelli ziyaretçilerimize refakatçi personel ve araç desteği sağlanmıştır. TBMM web sitesine ilk kez görme engelliler için sesli kayıtlar eklenmiş, Milletvekili Albümü Braille Alfabesi ile basılmıştır. İşitme ve konuşma engelli vatandaşlarımıza yönelik çağrı merkezi kurulmuştur. "Mavi Kapak Kampanyası" düzenlenerek 20'nin üzerinde tekerlekli sandalyenin ihtiyaç sahiplerine ulaşması sağlanmıştır.

"Çevre Dostu Meclis" imajı çok önemsenen hususlardan biridir. Bu çerçevede "Bir Palamut Bin Umut" projesi kapsamında TBMM kreşindeki çocuklar ve personelimizle birlikte Meclis bahçesinden 350 bine yakın meşe palamudu toplayıp Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Ziraat Fakültesi'ne gönderilmiştir. Her yıl farklı bir ilde bulunan üniversitelere meşe palamudu gönderilecek böylece eskiden çöpe giden meşe palamutları artık ormana dönüşecektir. Çevre Dostu Meclis Projesi ile TÜKÇEV tarafından plaket ile ödüllendirilmiştir.

"Kağıtsız Parlamento" projesi ile Meclis'te kağıt kullanımı ve israfı en aza indirilmeye çalışılmaktadır.

Sağlık Bakanlığı tarafından "Dünya Tütünsüz Günü Etkinliği" toplantısında Türkiye'nin tütünle mücadelesi kapsamında yaptığı çalışmalara verdiği katkılardan dolayı ödül almıştır.

Kamu kurumları arasında etkin ve sağlıklı bir iletişim ortamı sağlamak, iyi uygulama örneklerini paylaşmak amacıyla kamu kurumları bürokratları Meclis'te bir araya getirilmiştir. İletişim kurulmasına ve tecrübelerin paylaşılmasına imkân sağlayan toplantılar çok yararlı olmaktadır. Örneğin Strateji Geliştirme Başkanları, her ay düzenli olarak bir araya gelmekte ve alanlarıyla ilgili her türlü konuda bilgi alışverişinde bulunmaktadırlar.

Kurum çalışanlarının yetkinliklerini geliştirebilmeleri için yüksek lisans ve doktora

programlarında kontenjan sağlamak üzere üniversitelerle protokol imzalanmıştır. Çalışanların yabancı dil eğitimine katkı sağlamak üzere Halk Eğitim Merkezi ile protokol imzalanmıştır. Afiş, broşür ve elektronik ortamda duyuru yapılarak konferans ile seminerlere tüm çalışanlar davet edilmekle birlikte verilen eğitimlere ilişkin ders notları, sunumlar ve videolar intranette paylaşılarak çalışanların kendilerini geliştirme fırsatı sağlanmaktadır.

Tüm kamuoyu tarafından ilgi uyandıran uygulamalardan biri de Meclis mutfaklarında artan yemeklerin ihtiyaç sahiplerine, tabaklarda kalanların ise hayvan barınaklarına verilmesidir. Mutfaklarda artan yemekler hasta yakınları ve gençlerin kaldığı merkezlere gönderilmektedir. Tabaklarda kalan yemekler ise Büyükşehir Belediyesi'nin katkılarıyla hayvan barınaklarına ulaştırılmaktadır. Böylece hem sosyal yardımlaşmaya katkı sağlanmakta hem de israfın önüne geçmek hedeflenmektedir. "Fazla Yemekler İhtiyaç Sahiplerine, Artık Yemekler Hayvan Barınaklarına" projesi ile TBMM, Sabancı Vakfı'nın toplumsal gelişmeye katkıda bulunan "Fark Yaratıcılar" programının "Fark Yaratıcı" seçilmiş ve aynı proje Konya Selçuk Üniversitesi Ali AKKANAT Sosyal Sorumluluk kategorisinde Yılın Fark Yaratıcı birincilik ödülünü almıştır.

Kısaca kalite çalışmalarından bahsetmek





gerekirse:

TBMM’de 2006 yılında TS-EN-ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi alınmıştır. Halen bu sistemle ilgili çalışmalar başarı ile yürütülmekte ve belge devam etmektedir.

TS-EN-ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi 2010 yılında belgelendirilmiş olup kapsamı artırılarak belgenin devamlılığı sağlanmaktadır.

TS-EN-ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi 2014 yılında belgelendirilmiştir.

TS-EN-ISO 27000 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi belgelendirme aşamasındadır. TS-EN-ISO 50000 Enerji Güvenliği Yönetim Sistemi belgelendirme aşamasındadır. TBMM’de EFQM çalışmalarına da değinecek olursak:

Sağlam temellere sahip yüksek rekabet gücüne erişebilmesi için mükemmellik felsefesinin yaygınlık kazanmasını sağlamak amacıyla EFQM Mükemmellik Modeli’nin TBMM İdari Teşkilatı’nda uygulanabilirliği hakkında Haziran ayında 2014 Türkiye Kalite Derneği Ankara Şubesi ile görüşmeler başlatılmıştır. Söz konusu yönetsel modelin kurumumuza sağlayacağı

## **GELİNER AŞAMADA, EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ 2014 YILI ÖZDEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI TAMAMLANMIŞTIR. MÜKEMMELLİKTE KARARLILIK BELGESİ İÇİN KalDer BAŞVURU DOKÜMANLARI HAZIRLANMIŞ VE İMZALANMIŞTIR.**

faideler dikkate alınarak 18 Temmuz 2014 tarihli Genel Sekreterlik Makam Oluru ile EFQM Mükemmellik Modeli’nin kurumumuzda uygulanması için hazırlıklara başlanılmıştır.

Bu bağlamda, ilk olarak 22 Temmuz 2014 tarihinde TBMM Genel Sekreteri ile KalDer Ankara Şube Başkanı arasında Ulusal Kalite Hareketi İyi Niyet Bildirgesi imzalanmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli’ne bir proje yaklaşımı uygulanarak Ağustos ayı başlarında tüm birimlerden katılımcılarla oluşturulan 52 kişilik proje ekibi belirlenmiştir. Proje ekiplerine öncelikle “Kurum Kültürü” ve “EFQM Mükemmellik Modeli” eğitimleri verilmiştir.

Merkez ve birimlerin tüm çalışanlarına ve yöneticilerine EFQM Mükemmellik Modeli’ne ilişkin bilgilendirme toplantıları yapılmıştır. Eğitimlerin ve bilgilendirmelerin tamamlanmasının ardından EFQM Mükemmellik Modeli içerisinde bulunan 9 ana kriter bazında özdeğerlendirme ekipleri belirlenmiş ve Genel Sekreterlik Makam Oluru ile özdeğerlendirme ekiplerinin oluşturduğu güncel proje ekibi 102 kişiye genişletilmiştir.

Gelinen aşamada, EFQM Mükemmellik Modeli 2014 yılı öz değerlendirme çalışmaları tamamlanmıştır. Mükemmellikte Kararlılık Belgesi için KalDer başvuru dokümanları hazırlanmış ve imzalanmıştır.



# KALİTE SUYA ATILAN BİR TAŞ GİBİ DALGA DALGA YAYILIR

**Ş**irketimiz kurulduğu günden bu yana kalite, çevre, iş sağlığı-güvenliği alanlarında sektöründe öncü ve yönlendirici kuruluş olma konumunda. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temelleri ise 1990'lı yılların başına dayanıyor. Kalite Derneği ile tanışmamız da aynı döneme rastlamaktadır. Aygaz, tüm iş birimlerindeki faaliyetlerinde, asgari gerekliliklerin ötesinde farklı sistemler uygulamayı ve sürekli gelişmeyi hedeflemiş bir kuruluş. Bu hedef doğrultusunda, diğer birçok alanda olduğu gibi, sektörümüzde öncü rolü oynayarak ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi belgelendirmesini gerçekleştirdi. Hemen ardından ISO 14001 Çevre Yönetimi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri'ni iş birimlerinde uygulamaya başladı ve bunları belgelendirdi. Devam eden süreçte ise müşteri memnuniyeti yönetimi, enerji yönetimi, sera gazlarının yönetimi ve ürün güvenliğine ilişkin pek çok sistemin belgelendirilmesi ile şirketimizde sürdürülebilir kalite anlayışı korundu ve süreklilik sağlandı.

Bugün itibari ile Kalite Sistem SEÇ-G ve Sektörel İlişkiler Müdürlüğü koordinasyonunda Aygaz'ın ülke geneline yayılmış tüm iş birimlerinde toplam kalite yönetim çalışmaları sürdürülmekte. Her iş birimi sürecin vazgeçilmez bir parçası olduğunun bilinciyle hareket ediyor. Bu bilinç, suya atılan bir taşın yarattığı etki gibi ortak hedeflerimize ulaşmada Aygaz'ın ayrılmaz paydaşları olan bayilerine, hissedarlarına, tedarikçilerine ve müşterilerine de yansıyor. Bizler biliyoruz ki, müşteri beklentileri sürekli değişmekte ve yükselmekte. Bugünün iş ve sosyal yaşamında, bu beklentileri karşılamak yetmiyor, gelecekteki ihtiyaçları da doğru şekilde öngörmek gerekiyor. "Kalite

**Sürdürülebilir kalite anlayışında öncü kuruluşlardan biri olan Aygaz, Türkiye'de "Toplam Kalite" anlayışının gelişiminde pek çok ilki başarmış son derece önemli bir sivil toplum kuruluşu olan Türkiye Kalite Derneği'nin 25.yılına kutluyor.**

bitmeyen bir yolculuk" sözü aslında bu süreci çok iyi tanımlıyor. Kalite daha iyisini ararken, bir pusula gibi, bizlere hep yön gösteriyor. Bu yaklaşım Türkiye'nin LPG sektöründeki en büyük kuruluşu olan Aygaz için geçerli olduğu gibi, verdiği hizmette hiçbir farklılığı bulunmayan küçük bir kasabadaki Aygaz bayimiz için de geçerli.

Şimdi çok rahatlıkla ve övgü ile bahsettiğimiz uygulamaların bu kadar büyük bir ailede hayata geçirilmesi elbette kolay değil. Bu başarıda Aygaz ailesinin her bir üyesi ile paydaşlarımızın katılımı ve katkısı son derece değerli ve kaçınılmaz bir gerekliliktir. Uygulamalara başladığımızda gördük ki bu aile bir konuda çalışmaya başlarsa sonuca

başarı ile ulaşmak da kaçınılmaz. Herkese tekrar çok teşekkür ediyoruz. Toplam Kalite Yönetimi sistematik olarak süreçlerimize girmeye başladığı dönemde, çalışma arkadaşlarımıza hedeflerimiz anlatıldı. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının ancak şirketin bütününe yayıldığı ve bu yayılımın şirket dışındaki iş ortaklarımız ile birlikte yürütüldüğünde başarılı olabileceği vurgulandı. Bu bilincin tüm çalışanlarda, aynı anda oluşması hedeflendi. Bu noktada sürekli iyileştirme amacı ile katılımın ve iletişimin yaygınlaştırılması için öğrenme ve yeteneklerin geliştirilmesinin çok önemli olduğunu belirtmeliyim.

Aygaz'ın iş mükemmelliği yaklaşımının temelinde; süreçlerle yönetme, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık, tedarikçilerle işbirliği, çalışanların gelişimi ve katılımı, verilere dayanma, toplumsal sorumluluk, yaratıcılık, liderlik, kararlılık ile sonuçlara yönelme ilkeleri yer almaktadır. Özetle, tüm sosyal paydaşlarının memnuniyetini en üst seviyede tutmayı hedefleyerek faaliyetlerimizi sürdürüyoruz.

Aygaz'ın uzun kalite yolculuğundan iş mükemmelliği uygulamaları ile kaydedilen çok fazla gelişme var. Birkaç örneği şöyle sıralayabilirim:

2001 yılında Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nü aldı.

2013 yılında TSE tarafından gerçekleştirilen denetimler ile Aygaz, Türkiye'de bir ilk olarak, Müşteri Dostu Kuruluş ve Müşteri Dostu Marka olarak belgelendirildi. Bu başarı dünya ölçeğinde de bir ilkti.

Aygaz, Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından gerçekleştirilen Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi (TMME) Araştırması'nda, 3 defa tüm markaları ile tüpgaz alanında birinci oldu.

T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı 15. Gele-



**Mine Acar Engin**

Aygaz Kalite Sistem SEÇ-G  
ve Sektörel İlişkiler Müdürü

neksel Tüketici Ödülleri, Tüketici Memnuniyetini İlke Edinen Firma Ödülü'ne üst üste 2 yıl layık görüldü.

Aygaz, kurumsal yönetim derecelendirme notunu 8,96'ya yükselterek, notu en yüksek ilk üç şirketten biri oldu. 150 ülkeyi kapsayan Dünya Kurumsal Yönetim Endeksi'nde de en iyi nota sahip ilk grup arasında yer aldı.

Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN) tarafından düzenlenen 2010 Yılı İnsan Yönetimi Ödülleri'nde "Performans Yönetimi" alanında Aygaz birincilik ödülüne layık görüldü. Avrupa Birliği Çevre Ödülleri Türkiye Programı'nda 2007-2008 dönemi "Yönetim" kategorisinde üçüncülük ödülü alınmıştır. Yaptığımız işte SEÇ-G unsurlarının eksiksiz uygulanması gerektiğini hiç aklımızdan

çıkmıyoruz. Toplam Kalite yaklaşımının ayrılmaz parçalarından birisi de İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi'dir. Bu sistemi ülke geneline yayılmış çok sayıda iş birimi olmasına karşın, en iyi şekilde uygulamaya azami gayret gösteren ilk firmalardan biriyiz. Bu da topluluğumuz, çalışanlarımız, bayilerimiz ve diğer tüm paydaşlarımız için büyük bir gurur kaynağıdır.

Tüm Aygaz işletmeleri ve bizlerle çalışan müteahhitler, emniyetle ilgili konuları sağlık, emniyet, çevre ve güvenlik (SEÇ-G) politikamıza uygun bir şekilde yönetmek zorundadır. SEÇ-G politikamız, insan ve çevre açısından zarar verecek hiçbir şeyi yapmamayı ve etkin bir yönetim sisteminin uygulanmasını gerektirir. Küçük de olsa kazaların tehlikeli

sektörlerde çalışmanın kaçınılmaz bir sonucu olduğu görüşüne kesinlikle katılmıyoruz.

Sürdürülebilir kalkınma ilkesinden ödün vermediğimiz ve kalite yolculuğunun bizleri hep yeni başarılarla ulaştıracağına inandığımız için bu önemli yatırımlarımızı sürdürmeye ve geliştirmeye devam ediyoruz.

Bugüne kadar sahip olduğumuz tecrübemiz Kalite ve SEÇ-G alanında yapılan yolculuğun hem uzun olduğunu, hem de hiçbir zaman bitmeyeceğini bize gösteriyor. Bayilerimiz, tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz gibi, biz Aygaz çalışanlarının da bunu gayet iyi bildiğini belirtmek istiyorum. Son olarak, Türkiye Kalite Derneği'nin daha nice başarı dolu yıllarda ülkemiz için değer yaratmaya devam etmesini diliyorum.



**Kalite kelimesinin akıllarda yer etmesi için sayısız etkin çalışmalar içinde bulunan KalDer, başarılı çalışmalarına yenilerini eklemek için aynı heyecanla çalışmaya devam ediyor.**



# 25 YILDIR BİTMİYEN HEYECAN

**K**alite, iş ve akademi çevrelerinde farklı tanımlara ve anlamlara sahiptir. Ülkelere ve kültürlere göre farklılıklar arz eder. Kişiyi ve anlayışa göre değişkenlik gösteren bu kavramı belirlemek, yönetmek ve yaygınlaştırmak için kamu ve sivil toplum paydaşlarının müşterek bir çalışma ortaya koyması gerekmektedir. Bireyden başlayıp toplumun farklı katmanlarına yayılarak kalite anlayışı içselleştirilmeli ve böylece hayatın her adımında kalite odaklı, refah seviyesi yüksek ve geleceğe yön veren bir ortam oluşturulmalıdır.

KalDer, işte bu dünyanın gerçekleşmesi için idealist insanlar aracılığı ile kurularak kısa zamanda ülkemizin güzide kuruluşlarının arasına girmeyi başardı. Ülkemizin sivil toplum kuruluşlarını ve kamu kurumlarını en profesyonel düzeyde bir araya getiren ve kalite kelimesinin akıllarda yer etmesi için sayısız etkin çalışmalar içinde bulunan KalDer, başarılı çalışmalarına yenilerini eklemek için aynı heyecanla çalışmaya devam ediyor.

İstikrarlı ve sağlam ekonomik yapı, sürdürülebilir üretim ve hizmet modelleri ile oluşur. Sürdürülebilirliği sağlayan en önemli unsurların başında kalite gelmektedir. Kalitenin sağlamış olduğu çitisi yüksek ortam ve koşullar sosyolojik, sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik etmenleri de harekete geçirir. Adeta sosyal bir devinim kazanan kalite odaklı atmosfer, bulunduğu ortamı pozitif yönde farklı etkenlerle değiştirir ve hatta dönüştürür. Bu dönüşüme

**Mustafa Kaplan**  
KOSGEB Eski Başkanı

öncülük eden ülke ve medeniyetler de zamanın en önemli karakterleri haline gelirler.

İşte kalite kelimesinin vizyonu bu denli öneme ve hayati ehemmiyete sahiptir. Yaşamsal kaliteden, ürün kalitesine, yönetsel kaliteden, aile kalitesine kadar yelpazesi çok geniş olan bu kelimenin içini doldurabilmek de işin önemli bir boyutudur. Bu işlemin yapılabilmesi için toplumun dinamiklerini harekete geçirmek ve bu hareketi enerjiye dönüştürmek şarttır. KalDer, tam da bu noktada kritik bir misyonu yerine getirmek için 25 yıldır ülkemizde hizmet vermektedir. Bireysel ve toplumsal aydınlanmayı tabandan başlatan KalDer, toplumun farklı kesimlerini "kalite" masasında buluşturarak ülkemiz kurumlarının vizyonlarını tekrar gözden geçirmelerine vesile olmuştur. Kişilere kalitenin önemini adeta aşıl原因an KalDer, bir yandan da gerekli olan aksiyonları günümüz dünyasının gerçekleri ile hayata geçirmiş ve geçirmeye devam etmektedir.

Öte yandan, küresel rekabet koşulları her geçen gün daha zorlu hale geliyor. Kurumsallaşma ve markalaşma çalışmaları gün geçtikçe daha büyük bir önem arz ediyor. Ancak bu iki önemli kelime yine kalite ortamında hayat buluyor. Yönetsel ve yaşamsal kalite ortamının yakalanamadığı yerlerde markaları

ve kurumsal köklü firmaları görebilmek çok kolay değil. Dünya çapındaki markalarla aynı pazar koşullarında yarışmaya ve hayatta kalmaya çalışan ulusal markalarımızın yaşadıkları sıkıntıları yıllardır KOSGEB gibi bir kurumun başında olarak müşahade ettim ve bununla ilgili önemli çalışmalar yürüttüm. Destek programlarımızı bu konular üzerine yoğunlaştırdık ve kısa zaman içinde güzel ve etkin dönüşler aldık. Bundan böyle de bu pozitif ivmenin artarak devam edeceğine ve kalite odaklı anlayışa başta KOBİ'lerimiz olmak üzere tüm müteşebbislerimizin dikkat kesileceğine inancım tam.

Hem ülkemizin büyük idealleri hem de gittikçe zorlaşan rekabet koşulları bizlerin daha hızlı ve verimli hareket etmesini gerekli kılıyor. Kalite ekseninde bir araya gelerek uluslararası standartları içselleştirmiş ve çitayı her daim yükselten bir ülke ekonomisi oluşturmak için daha çok çalışmalı, KalDer gibi kuruluşlara destek olmalıyız. Bir dönem yönetiminde de bulunmaktan mutluluk duyduğum KalDer'in 25. yılında da çalışmalarına aynı heyecanla devam ettiğini görmek ülkemiz adına umut verici. İstikrarlı ve refah seviyesi yüksek bir ekonomik yapı için bu çalışmaların katlanarak devam etmesini ve tüm paydaşların daha büyük azim ve şevkle çalışmalarını temenni ediyorum.

KalDer'in 25. yılını en içten duygularıyla kutluyor, 2015 yılının yüce milletimiz ve ülkemize hayırlar getirmesini diliyorum.

# 13. KALİTE ve BAŞARI SEMPOZYUMU

17-18 Nisan 2015 Almira Otel / BURSA



## MÜKEMMELLİĞE YOLCULUK



**Cem SEYMEN**  
CNN Türk,  
Ekonomi Editörü



**Cüneyt AĞÇA**  
OPET,  
Genel Müdürü



**Gizem ALTIN NANCE**  
BUĞDAY DERNEĞİ,  
Eş Genel Müdürü,  
Bisikletçi, Yazar ve Anne



**Funda KOCABIYIK**  
MEB,  
Temel Eğitim  
Genel Müdürü



**Hasan KALE**  
Micro Art Sanatçısı,  
Ressam, Tasarımcı



**Veysel BERK**  
Çaycı ve  
Evebirilazım.com Kurucusu



**Batuhan AYDAGÜL**  
SABANCI ÜNİVERSİTESİ,  
Eğitim Reformu  
Girişimi (ERG) Direktörü



**Erdem AKAN**  
ECZACIBAŞI YAPI  
ÜRÜNLERİ GRUBU,  
Tasarım Direktörü

### DESTEKLEYEN KURUMLAR



KALDER BURSA  
0.224. 241 60 10  
f/KalDerBursa  
t/KalDerBursa

### ANA SPONSORLAR



### OTURUM SPONSORLARI



### HİZMET SPONSORLARI





# KalDer TAM 25 YAŞINDA

İstanbul Teknik Üniversitesi Maden Mühendisliği mezunuyum. İstanbul'da uzun bir süre çalıştıktan sonra, memleketim Bursa'ya dönme kararı verdim. 2002'de KalDer ailesine katıldım. 1998 yılında Bursa'da faaliyet göstermeye başlayan KalDer, yaptığı faaliyetlerle ses getiren hem Türkiye hem de Bursa için çok önemli bir dernekti. Üstelik başlangıçta otomotiv sektörünün sonrasında ise tüm sektörlerin ilgi gösterdiği bir dernek haline geldi. KalDer, Bursa'da bir bilgisayar ve yazıcının olduğu 7 metrekarelik küçük bir ofiste hizmet veriyordu. İlk dönem sistemli bir dernek yapısı kurmaya çalıştık. 2003 yılına gelindiğinde KalDer'in faaliyetleri artmaya başladı ve 225 metrekarelik yeni bir ofise taşındık. Artan çalışmalar doğrultusunda 2005'te toplantı salonları, idari odaları ve kütüphanesiyle 450 metrekarelik yeni ve modern bir ofise taşındık. Ardından da kadromuzu güçlendirdik.

2003 yılı KalDer Bursa için bir dönüm noktasıydı. Çünkü Kalite ve Başarı Sempozyumu'nu yapmaya karar vermiştik. Bugün 13. yılına ulaşan Kalite ve Başarı Sempozyumu Bursa'daki çalışmalarımızın geniş kitlelere yayılması, farklı kurumlarla işbirlikleri geliştirilmesi adına önemli bir adımdı. Kısıtlı olanaklarla başladığımız 1. Kalite ve Başarı Sempozyumu'nu düzenleme kurulu üyelerimizin örnek dayanışması ile gerçekleştirdik. Her aşamasında çalıştık. Örneğin bugünkü gibi dijital yaka kartı basımı o dönemler yoktu. Katılan 1850 kişinin tek tek yaka kartını yazıcıda basıp poşetlerine koyuyorduk. Kongrelerde bugün önemli bir unsur olan sahne



**Aykan Kurkur**  
KalDer Bursa Şubesi  
Genel Sekreteri

görsellerimiz neredeyse hiç yoktu. Kırılmaç bayraklarla zenginleştirmeye çalışıyorduk. Sempozyumun önemli yanlarından birisi de kalabalık bir öğrenci topluluğu ile çalışmaya başlamıştık. Diğer yandan Bursa iş dünyası ve kamu kurumları sempozyuma destek veriyordu. Bir araya getirdiği kitle, Bursa'nın vizyonuna katkı sağlamak için bir işbirliği içerisindeydi. Bu yıl 13. Kalite ve Başarı Sempozyumu'nu gerçekleştireceğiz. Yıllar içerisinde yapı büyüdü ve 3500 katılımcıyı ağırlamaya başladı. İlk yıllar konuşmacı bulmakta zorlanırken artık ulusaldan çok güçlü isimleri Bursa'da ağırlıyoruz. KalDer'in vizyonunun ülkemizin gelişimi için çok önemli olduğunu düşünüyor ve bunun bir parçası olmaktan gurur duyuyorum. KalDer'le birlikte bizler de kişisel gelişimimizi artırdık. Hem kişisel hayatımda hem de çalışma hayatımda KalDer'in gösterdiği yolları ve yöntemleri takip ettim. İş yapış şekillerimizi buna göre düzenledik. KalDer sayesinde iş dünyasından, kamudan, diğer

STK'lardan, medyadan yeni insanları tanıma fırsatı buldum. KalDer'in dinamik, kendisini sürekli geliştiren yapısı sayesinde çalışmaktan her zaman keyif aldım. Sürdürülebilirlik kavramı günümüzde sık sık vurgulanan bir kavram. KalDer'in 25.yılına ulaşması, çizgisini her zaman yukarılara taşıyan bir dernek olmasını çok başarılı bir sürdürülebilirlik örneği olarak görüyorum. KalDer, düzenlediği faaliyetlerle ülkemizin dünyayla rekabet edebilmesi için kurumların yanında yer alarak iş dünyasının güvenini kazanmış bir kurum. STK'lar için çok önemli olan gönüllülerin KalDer'e verdiği destek çalışmalarına güç katıyor. Nice 25 yıllara...

## ÇÜNKÜ KALİTE BİR YAŞAM BİÇİMİDİR

KalDer'in 25 yılının yaklaşık 14 yılını paylaşmış olmak benim için büyük bir onur. ODTÜ'de okurken gönüllü olarak yurt içinde ve yurt dışında pek çok projede yer aldım. Sivil Toplum Kuruluşları'na olan sevdam o zaman başladı. Mezun olduğumda benzer şekilde topluma hizmet edebileceğim bir işte çalışmayı arzu ettim. Stajla girdiğim KalDer'de çok farklı görevlerde bulunup topluma ve ülkemizin yaşam kalitesine hizmet etme şansını yakaladım. Böylece kişisel değerlerimle örtüşen bir işte 14 yıl mutlu çalışma şansına sahip oldum.

STK sevdam sebebiyle pek çok dernek ve vakfı gözlemlene şansım oldu. Bana kalırsa KalDer çok istisnai ve özel bir STK. KalDer kurumlara öğrettiği yönetim anlayışıyla sadece kurumların inanılmaz sonuçlar elde etmesini sağlamıyor, kendi de bu yönetim anlayışını uygulayarak Türkiye'de kurumsal yapı gösteren ve etkili sonuçlar elde eden ender bir STK olarak çalışıyor.

KalDer'e ilk girdiğim yıl beni karşılayan çalışanlardan biri "Burası bir okuldur kendine çok şey katacaksın." dediğinde aklımdan geçen kelime "Abartıyor." olmuştu. Geride kalan 14 yıla baktığımda az bile söylediğini fark ediyorum. 14 yılın ardından hala öğrenme ve başarıma fırsatlarıyla dolu KalDer. Ben de çalışma arkadaşlarımla hep şu cümleyi paylaşıyorum "Burada başaracaklarımız hayallerimizle sınırlı. Çünkü işimiz rutin ve sınırlı değil." KalDer, insana ama aynı zamanda tüm canlı ve cansızlara saygıyla çalışmayı ve yaşamayı öğretiyor. Kalite bir yaşam biçimidir sözümüz buradan geliyor. KalDer beni diğerlerine öğretecek kadar yetiştirirken bu öğrendiklerimle hayatımı ve başkalarının da hayatını değiştirebilecek değişimi gerçekleştirmemi de sağladı. Profesyonel olarak kaç yıl burada olurum bilmiyorum ama varlığına gönülden inandığım KalDer'in her zaman gönüllüsü ve destekçisi olacağıma en ufak şüphem yok.



**Aysun TELEK**  
KalDer Ankara Şubesi  
Genel Sekreteri



KalDer

EFQM

## AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI KAZANANLAR KONFERANSI

European Foundation for Quality Management Winners' Conference

Kayıt - Karşılama 13:00 - 13:30

Açılış Konuşması 13:30 - 13:45

A.Hamdi Doğan,  
KalDer, Yönetim Kurulu Başkanı

Özel Oturum: 13:45 - 14:15

Mariano Cilenti,  
Bosch Bari İtalya, Kalite Müdürü  
EFQM Avrupa Mükemmellik Büyük Ödülü - 2014  
EFQM Avrupa Mükemmellik Ödülü - 2014

Panel: 14:15 - 15:15

Selçuk Kılıç,  
Method Research Co., Genel Müdür Yrd.  
Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü - 2014

Ali Tercan,  
Damla Su Sapanca Fb., Kalite Güvence Şefi,  
Türkiye Mükemmellik Ödülü - 2014

Prof. Dr. Tuncay Döğeroğlu,  
Anadolu Üni., Mühendislik Fak. Dekanı  
Türkiye Mükemmellik Ödülü - 2014

Soru - Cevap

Kahve Arası 15:15 - 15:45

Panel: 15:45 - 16:45

Mümin Kahveci, İETT, Genel Müdür  
Türkiye Mükemmellik Ödülü - 2014

Galip Kokulu,  
EBSO, Genel Sekreter Yrd.  
Türkiye Mükemmellik Ödülü - 2014

Seyhun Aras,  
Coca Cola İçecek Bursa Fb., Üretim Md.  
Türkiye Mükemmellik Ödülü - 2014

Soru-Cevap

MÜKEMMELİĞİ PAYLAŞMAK:  
"KURUMSAL MÜKEMMELLİK YOLUNDA  
DENEYİMLER 1"

Moderatör:  
Yılmaz Bayraktar, Tüpraş, Genel Müdür Yrd.  
KalDer Yönetim Kurulu Başkan Yrd.

MÜKEMMELİĞİ PAYLAŞMAK:  
"KURUMSAL MÜKEMMELLİK YOLUNDA  
DENEYİMLER 2"

Moderatör:  
Orhan Ünal  
Viko, Teknik Bölümler Direktörü  
KalDer Yönetim Kurulu Üyesi

**26 ŞUBAT 2015**

**İSO Meclis Salonu  
Odakule - Beyoğlu**



EFQM



## KalDer "MÜKEMMELLİK" KAVRAMINA 25 YILDIR IŞIK TUTUYOR

Bilkent Üniversitesi Amerikan Kültürü ve Edebiyatı Bölümü mezunuyum. Üniversiteyi bitirip İstanbul'a döndüğüm 1999 yılı sonunda KalDer Ailesi'ne katıldım. 2007 yılında KalDer'in sağladığı olduğu burs ile Yeditepe Üniversitesi'nde MBA yaptım.

İlk işim olması ve 15 yıldır KalDer'de olmam sebebi ile iş hayatını KalDer'de yaşamış oldum. KalDer'in önce 10. yılını, daha sonra 20. yılını ve şimdi de 25. yılını kutlamanın ve bu çalışmaların tümünün içinde olmanın verdiği heyecanı, gururu ve sevinci yaşıyorum.

KalDer, çağdaş kalite felsefesinin yaygınlaştırılması amacıyla, 1990 yılından bu yana "sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı çerçevesinde ülkemizi çağdaş yaşam düzeyine ulaştırmak amacı ile Türkiye'nin tüm bölgelerinde mükemmellik kültürünü içselleştirmiş, rekabetçi kurum ve kuruluşlar yaratılmasına katkıda bulunan bir kuruluş olmak" vizyonu ile hareket etmiş ve "mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek, ülkemizin rekabet gücünün ve refah düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunmak" misyonu doğrultusunda önemli adımlar atmıştır.

Mükemmellik kavramının yaygınlaştırılması, kuruluşların kalite yönün-

deki çabalarının özendirilmesi adına büyük bir azim, kararlılık, titizlik ve özveri ile çalışan KalDer, böyle önemli bir misyonu 25 yıldır başarıyla sürdürmektedir.

3.000 kişiyi ağırladığı Kalite Kongresi ile, 1991 yılından bu yana çıkarttığı "Önce Kalite" adlı dergi ile, 1992 yılından bu yana vermiş olduğu ödülleri ile, 70'e yakın eğitim portföyü ile, mükemmellik yolculuğunda kuruluşlara eşlik eden "Ulusal Kalite Hareketi" süreci ile KalDer "Mükemmellik" kavramına 25 yıldır ışık tutmaktadır.

Ben de bu ışığın bir parçası olduğum için, "Kalite bir yaşam biçimidir" mesajımızı kendi özel hayatıma da uyguladığım için, tüm üyelerimiz ve gönüllülerimiz ile birlikte olduğum için çok mutluyum.

Binlerce üyesi, sayısız Kalite Gönüllüsü, ülkenin dört bir yanında yer alan şube ve temsilcilikleri ile KalDer 25.yılında daha da etkin bir rol oynayacaktır. KalDer, mükemmel arayanlar için üye ve gönüllüleri ile birlikte var olmaya devam edecektir.



**Neslihan Cingi**  
Kurumsal İletişim  
Yöneticisi

## HAKLI GURURU YAŞIYORUM

1999 yılında Kocaeli Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra, 2 aylık kısa bir iş deneyiminin ardından KalDer Ailesi'ne Genel Sekreter Asistanı olarak katıldım. 15 yıllık çalışma dönemimde birçok farklı görev ve projenin içerisinde keyifle yer aldım. Bu prestijli ve köklü yapının içinde bulunmak benim için her zaman gurur kaynağı oldu ve aynı gururu ilk günkü heyecanla taşımaya devam ediyorum. 15 yıllık süre zarfında, Ulusal Kalite Hareketi projesinin ilk Lansman Toplantısı, her ay düzenlenen Kalite

Sohbetleri, KalDer 10. Yıl Kutlama Töreni ve Kalite Kongreleri gibi etkinliklerin hazırlık aşamalarında yer alarak KalDer'in "mükemmellik" kavramını geniş kitlelere yaymasına bizzat şahit oldum. KalDer yıllar içinde hesap verebilir, açık ve şeffaf yönetimiyle bu önemli misyonunu yerine getirirken Kamu Yönetimi'nden Sivil Toplum Örgütleri'ne, küçük ölçekli işletmelerden holdinglere kadar geniş bir alana yayılan yelpazedeki üyelerine aktardığı Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, derneğimizin 25 yıllık geçmişinde ülkemize kazandırdıklarının en somut ifadesi olmuştur. KalDer'in ülkemizin yaşam kalitesini artırma yönünde toplumsal öncülüğünü yaptığı Ulusal Kalite Hareketi çerçevesinde, tüm üyelerimiz ve gönüllülerimizle birlikte geçireceğimiz nice 25 yıllar diler, saygılarımı sunarım.



**Sanem SÜMER**  
KalDer Üyelik  
Yöneticisi

## TÜRKİYENİN YAŞAM KALİTESİNE IŞIK TUTAN DERNEK: **KalDer**

İyi yönetim, örnek olma, gönüllülük ve mükemmellik ilkelerini benimseyen ülkemizde hızla büyüyen KalDer 2006 yılında sivil toplum kuruluşları arasında yılın derneği seçilmiştir. Kuruluşundan bugüne kadar bulunduğum ve yürüttüm Türkiye Mükemmellik Ödülü süreci, 2011 yılında iş dünyasının duayenleri ve akademisyenlerine

sorularak yapılan bir araştırmada Türk iş dünyasının en prestijli ödülü olmuştur. KalDer'in tüm süreçlerinde görev alan ve halen bu süreçleri yürüten biri olarak 90'lı yılların başında kalite tohumlarını ektiğimiz yerlerde bugünlerde kalite ormanlarını görmekten onur duyuyorum. Türkiye Mükemmellik Ödülü süreci 23 yıldır titizlikle ve başarı ile bu süreçte yer alan 1000 kişin üzerindeki gönüllü değerlendiricilerin özverileri ile yürütülmektedir. Sivil toplum kuruluşlarında 25 yılı aşkın bu süreçlerin yönetilmesi ve örnek gösterilmesi başlı başına takdir edilmesi gereken başarıdır. Mükemmellik Modeli'nin ülkemizde yaygınlaştırılmasına emek harcayan tüm gönüllü "kalite dostlarına" şükranlarını sunuyor, Türkiye Kalite Derneği'nin 25. yılını kutluyorum.



**Orhan Argon**  
Türkiye Mükemmellik Ödülü  
EFQM Mükemmellik  
Aşamaları Yöneticisi



3-4-5 Haziran / izmir Hilton Oteli

ON6.

Mükemmelliği  
Arayış Sempozyumu

MÜKEMMEL DENGE



denge  
SİZ  
siNiZ

[www.mukemmelligiarayis.com](http://www.mukemmelligiarayis.com)

[/kalderizmirsubesi](https://www.instagram.com/kalderizmirsubesi)

[/kalderizmir](https://www.facebook.com/kalderizmir)

[/kalderizmir](https://www.twitter.com/kalderizmir)

[www.bukalemungorael.com](http://www.bukalemungorael.com)



# TÜRKİYE'NİN BİLİMSEL METROLOJİ FAALİYETLERİ TÜBİTAK UME'DEN SORULUYOR

**TÜBİTAK UME** ülkemizde gerçekleştirilen ölçümleri garanti altına alan tepe kuruluş olmanın yanı sıra gerçekleştirdiği bilimsel metroloji faaliyetleriyle de Türkiye'nin sanayi ve teknoloji alanında dünya ülkeleri ile rekabet edebilir seviyeye gelebilmesi için çalışmalarına büyük bir titizlikle devam ediyor.

**B**ilimsel ve teknolojik alanda gelişmiş ülkelere baktığımızda güçlü bir sanayi ve ihracata yönelik sürdürülebilir bir üretimin olduğunu görüyoruz. Bu gücün pek çok sebebi olmakla birlikte belki de olmazsa olmaz etkenlerinden biri, kısaca kalite alt yapısı olarak tanımladığımız standardizasyon, akreditasyon, uygunluk değerlendirme ve metrolojinin (ölçüm bilimi) birbirleriyle o ülkede uyumlu ve güvenilir çalışmasıdır. Kalite altyapısının bu dört temel taşının kendi içerisinde ve birbirleriyle uyumu, gerek ülkelerin gerekse ulusal ürünlerin uluslararası pazarlarda rekabet ve söz sahibi olma gücünü artırır.

Bu temel taşlardan metroloji kalite alt yapısı oturmuş ülkelerde bilimsel, endüstriyel ve yasal olmak üzere üç alanda etkin faaliyetlerini sürdürmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle uluslararası ticaretin yaygınlaşması ve ticarete konu ürünlerin tüm dünyada kabul edilebilirliği, belirli standartlara sahip olma zorunluluğu ile dünya çapında izlenebilir, güvenilir ve uluslararası geçerliliği olan ölçümler ve testlerden geçmiş olması gerekliliğini getirmektedir. Bu noktada güvenilir ve uluslararası alanda kabul görmüş ölçüm dendiğinde bilimsel metroloji ve ülkelerde bilimsel metroloji faaliyetlerinden sorumlu metroloji enstitüleri karşımıza çıkmaktadır. Bu da ulusal metroloji enstitülerinin ülke-





rin uluslararası arenada sürdürülebilir varlığı ve ekonomik gücü için hayati öneme sahip olduğu gerçeğini göstermektedir.

Metroloji, ölçümün bilimsel yöntemlerle uygulanması anlamına gelen ve bu faaliyetleri kapsayan bir uygulama alanıdır. Aslında bugün sanayisi gelişmiş ve ekonomik olarak lider konumda varlığını sürdüren ülkelerin bilimsel metroloji alanında da bir o kadar aktif ve doğru orantılı olarak teknoloji dünyasına yön veren çalışmalar yürüttüklerini görebilirsiniz. Bilimsel metrolojiyle elde edilen ölçüm kabiliyeti, güvenli üretim ve her yerde kabul edilen ürünle birlikte ülke sanayisine ve akademi dünyasına hizmet ederek, ülkelerin bilim, mühendislik ve teknoloji alanında da güçlenmesini sağlar. Yeni ölçüm teknikleri ve teknolojileri, her alanda inovasyonu destekler ve canlandırır.

Bilimsel metroloji, SI (Uluslararası Birimler Sistemi) temel birimlerinin tanımlanması, bu birimlerin tanımlarına göre birincil seviye standartların oluşturulması, oluşturulan birincil seviye standartların uluslararası sisteme entegrasyonunun oluşturulması, ülke içinde en üst seviye ölçüm standartlarından kullanıcı seviyesine kadar gerçekleştirilen ölçüm faaliyetleriyle izlenebilirliğin sağlanması ve böylece ülke içinde gerçekleştirilen her türlü ölçümün güvence altına alınması ulusal metroloji enstitülerinin görevidir.

Ülkemizdeki bilimsel metroloji faaliyetlerine ve çıktılarına gözatacak olursak kalite altyapısı oluşmuş her ülkede olduğu gibi ülkemizde de bilimsel metroloji faaliyetlerden sorumlu bir ulusal metroloji enstitüsü bulunmaktadır. TÜBİTAK çatısı altında çalışmalarını sürdüren Ulusal Metroloji Enstitüsü -kısaca TÜBİTAK UME de diyebiliriz- kalite altyapısı kısa zamanda büyük yol kateden ülkemizde ülke sanayisinin bilimsel metroloji alanındaki ihtiyaçlarını karşılamakta ve uluslararası alanda yürütülen bilimsel metroloji faaliyetlerine aktif olarak katılım sağlamaktadır.

1986 yılında, "Milli Fizik ve Teknik Ölçme Standartları Merkezi" adıyla kurulan enstitümüz, 1992 yılında Ulusal Metroloji Enstitüsü (UME) adını almış ve hemen ardından Türkiye'de kalite alt yapısının geliştirilmesini hedefleyen UNIDO ve arka arkaya iki Dünya Bankası destekli teknoloji geliştirme projeleri ile TÜBİTAK UME'nin bugün sahip olduğu altyapıya kavuşmasını ve faaliyetlerini sürdürmesi sağlamıştır. Uluslararası alanda ise TÜBİTAK UME, "Karşılıklı Tanıma Düzenle-

mesi (CIPM MRA)" olarak adlandırılan ve Ulusal Metroloji Enstitüleri tarafından verilen hizmetlerin karşılıklı olarak tanınmasını sağlayan anlaşmayı 14 Ekim 1999 tarihinde imzalamış, metroloji enstitülerinin faaliyetlerini organize eden en tepe kuruluş olan Uluslararası Ağırlıklar ve Ölçüler Bürosu'nun (BIPM) veri tabanında (KCDB) Kalibrasyon ve Ölçüm Kabiliyeti (CMC) verileri ilk yayımlanan enstitüler arasında yer almıştır. Bugün TÜBİTAK UME'nin gerçekleştirdiği ölçümler doksanın üzerinde ülkede kabul görmektedir.

Günümüzde sanayi ve teknoloji devi olarak değerlendirdiğimiz ülkelerin metroloji enstitülerine bakarsak 100 yılı aşkın süredir var olduklarını ve ülke ihtiyaçları doğrultusunda her geçen gün bilimsel metroloji alanında yeni çalışmalar gerçekleştirdiklerini görebiliriz. Son 20 yıllık süreçte enstitümüz sürekli gelişim ve değişim içerisinde bulunan ülkemiz endüstrisinin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için kısa gibi görünen bu zaman içerisinde çok yol aldı. Özellikle güvenlik, sağlık, çevre, gıda ve enerji gibi insan sağlığını ve yaşam kalitesini doğrudan etkileyen tematik alanlar başta olmak üzere ülke endüstrisinin ölçüm ihtiyaçları doğrultusunda altyapısını ve yeni ölçüm yöntemleri geliştirmeye devam ediyor. Ülkemizde yapılan ölçümleri güvence altına alan en üst düzey kurum olarak TÜBİTAK UME, bugün 26 kalibrasyon ve test laboratuvarında, farklı teknik disiplinlerde uzman ve deneyimli 250'nin üzerinde personele sahiptir. TS EN ISO/IEC 17025 standardının ve ISO Rehber 34 şartlarına uyumlu yaşayan ve sürekli iyileştirilen kalite yönetim sistemi ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Enstitümüzün Kalite Yönetim Sistemi Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) tarafından akreditasyon sertifikaları ile belgelendirilmiş, ayrıca Avrupa Metroloji Enstitüler Birliği (EURAMET) nezdindeki Kalite Teknik Komitesi (TC-Q) tarafından denetlenerek kabul görmüştür.

Ölçüm alanında ulusal görevlerin yanısıra metroloji enstitüsü olarak uluslararası izlenebi-

lirliğin sağlanması ve Türkiye'nin uluslararası seviyede "metroloji" alanında temsil edilmesi TÜBİTAK UME'nin temel görevleri arasında yer almaktadır.

TÜBİTAK UME, Uluslararası Ölçü ve Ağırlıklar Bürosu (BIPM), Avrupa Metroloji Enstitüleri Birliği (EURAMET), Uluslararası Ölçüm Konfederasyonu (IMEKO) başta olmak üzere Avrasya Ulusal Metroloji Enstitüleri İşbirliği Örgütü (COOMET) ve Körfez Ülkeleri Metroloji Birliği (GULFMET) üyesi olarak da yer almakta ve bu kurum ve organizasyonlarda metroloji alanındaki etkinliklere aktif olarak katılmaktadır. Ayrıca TÜBİTAK UME, İslam Ülkeleri Standardizasyon ve Metroloji Enstitüleri (SMIIC) organizasyonunda da Metroloji Komitesi Başkanlığını üstlenerek üye ülkelerdeki metroloji faaliyetlerinin oluşturulması ve yürütülmesine de liderlik yapmaktadır.

Bilindiği üzere, Avrupa Komisyonu tarafından Avrupa ülkelerinin belli alanlardaki bilimsel programlarını uyumlaştırmak amacıyla desteklenen Avrupa Metroloji Araştırma Programları (EMRP) ve onun devamı niteliğindeki İnovasyon ve Araştırma için Avrupa Metroloji Programının (EMPIR) yürütücülüğü EURAMET tarafından yapılmakta ve programda ülkeler ulusal metroloji enstitüleri tarafından temsil edilmektedir. Ülkemizde de, bu programla ilgili faaliyetler TÜBİTAK UME tarafından yürütülmektedir. Gerek ülke içerisinde metroloji alanında ihtiyaç duyulan çalışmalar için endüstri ve akademi dünyasının bu programlara yönlendirilmesi, gerekse diğer metroloji enstitüleri ile birlikte yürütülecek ortak metroloji projelerinde yer almak üzere EMRP araştırma programı kapsamında TÜBİTAK UME 2009 yılından beri çalışmalarını sürdürmektedir. 2009 yılından bu yana özellikle sağlık, çevre ve enerji alanlarındaki 34 uluslararası ortak araştırma projesinde yer almış, bunların 2'sinde proje yürütücülüğünü üstlenmiştir. 2015 yılı için de 13 yeni uluslararası projede yer almak üzere başvuruda bulunmuştur.

TÜBİTAK UME, bilimsel metroloji alanında elde ettiği başarılar ve gelişmiş altyapısı sayesinde bugün gerek üyesi olduğu metroloji organizasyonlarında yer alan ülkelere, gerekse bölgesindeki ulusal metroloji enstitülerine sunduğu laboratuvar kurma, kalibrasyon, eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle teknoloji transferi gerçekleştirmektedir. Bugüne kadar 26 ülkeyle işbirliği anlaşması imzalayan TÜBİTAK UME'nin 41 farklı ülkeyle ortak çalışmaları bulunmaktadır.



# ÇÜNKÜ ODAK NOKTAMIZ KALİTE

**Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi'ne göre 9 yıl üst üste akaryakıt sektöründe müşteri memnuniyeti en yüksek marka seçilen Opet, KalDer öncülüğündeki kalite ve mükemmellik serüvenini paylaşıyor.**

**Cüneyt Ağca**  
Opet Genel Müdürü

Opet olarak kurulduğumuz günden bu yana yenilikçi yaklaşımımız, ürün ve hizmet kalitesindeki üstün başarımız, müşteri memnuniyetine verdiğimiz önem ve tutarlı büyüme hızımız ile faaliyetlerimizi gerçekleştiriyoruz. Türkiye Kalite Derneği tarafından ölçümlenen Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi'ne göre 9 yıl üst üste akaryakıt sektöründe müşteri memnuniyeti en yüksek marka seçiliyor olmamız da doğru bir çizgide yol aldığımızı gösteriyor. Kursuza Yolculuk temasıyla devam eden çalışmalarımız sonucunda Türk halkının Opet'ten memnuniyeti dokuz yıldan bu yana değişmeden devam ediyor. Ölçümlenmeye başladığı 2006 yılından bu yana sektör puanının üzerinde puan



olarak ve rakiplerimizi geride bırakarak sektörde müşteri memnuniyeti lideri olarak konumlanmak 'kalite'yi odak olarak yürüttüğümüz çalışmalarımızın sonucudur.

Kuruluşundan itibaren Opet'te yerleşmiş olan kalite anlayışı sürekli iyileştirme yaklaşımımızla bugün de başarı ile uygulanmaktadır. Müşterilerimiz, bayilerimiz, çalışanlarımız ve tüm paydaşlarımızla olan ilişkilerimizde "kalite"yi en önemli unsur olarak görüyoruz.

Geçtiğimiz yıllarda sürekli yeniliği ve gelişimi benimseyen yönetim anlayışımızın EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Mükemmellik Modeli esaslı bir yapıyla gelişmesi ve etkinleşmesi amacıyla şirketimizde mükemmellik sürecini

başlattık ve bu kapsamda KalDer'den dış değerlendirme hizmeti aldık. Sonucunda ise 500'ün üzerinde bir puan alarak '5 Yıldız Mükemmellikte Yetkinlik' belgesini almaya hak kazandık. Biz bütün süreçlerimizde, sürekli iyileştirme, kuvvetli yönlerimizin sürdürülebilirliğini sağlama ve varsa gelişmeye açık alanlarımızı belirleyerek onlar için hızla iyileştirme faaliyetleri başlatma yönünde çalışıyoruz. Şirketimizin kaliteye olan inancı ve tüm faaliyetlerimizde toplam kalite yaklaşımı ile sağlıklı ve kontrollü bir büyüme gerçekleştiriyoruz.

Büyümenin itici güçleri arasında yer alan kalite kavramı, günümüz dünyasında markalara büyük sorumluluklar yüklüyor. Kaliteyi iş hedeflerinde önceliğine alan markalar müşteri gözünde itibarlı bir yere gelirken, bu durum iş sonuçlarına da yansıyor. Bu anlayışla performansımızı sergilerken ve hedeflerimizi ortaya koyarken KalDer gibi saygın kurumların değerlendirmeleri ve destekleri henüz 22 yaşındaki genç bir marka olarak bize gurur veriyor. Müşteri talep ve beklentilerinin sürekli değiştiği günümüzde farklılaşma stratejilerimiz ve müşteri odaklı yaklaşımımız ile yolumuza devam ediyoruz.

Gelişen, değişen ve yenileşen dünyamızda ülkemizin uluslararası rekabette ön sıralara yükselmesi, firmalar ve ülke olarak bir dünya markası olmaya katkıda bulunması ve yaşam kalitesinin yükseltilmesinde KalDer çok önemli bir misyona sahip. Kurum ve kuruluşların ortak amaç ve hedeflere tüm paydaşları ile beraber ortak aklı kullanarak ulaşması ancak toplam kalite yönetimi ile olabilir. Bu yolda öncülük yapan KalDer, uluslararası düzeydeki danışmanlık hizmetleriyle ülkemizin kalite yolculuğuna büyük katkı sağlıyor. KalDer'in bundan sonraki yıllarda da üstlendiği önemli misyonu başarı ile devam ettireceğine inanıyor ve 25. kuruluş yıldönümlerini kutluyoruz.

## KalDer Eskişehir Şubesi 13. Eskişehir Kalite Şöleni

### 13. ESKİŞEHİR KALİTE ŞÖLENİ

#### ÖNSÖZ



Sistemler, sürdürülebilir görmediği unsurları, sistemin ayakta kalan bileşenleri tarafından ortadan kaldırmak istemektedir. Bu çaba, insanlığın biyolojik başısklık tepkimesi gibidir. Vücudun tehdit altındayken, antikorların sürdürülebilir görmediği bileşenlerle savaştığı bilinen bir gerçektir.

İşletmelerin gerçekleştirdiği faaliyetlerden tarihte ilk kez M.Ö. 1760 yılında Hammurabi kanunlarında sorumlu tutulması ile başlayan "Sürdürülebilirlik" arayışı; 1987 tarihli Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun "Ortak Geleceğimiz" isimli raporunda "İnsanlık; doğanın gelecek kuşakların gereksinimlerine cevap verme yeteneğini tehlikeye atmadan, günlük ihtiyaçları temin ederek, kalkınmayı sürdürülebilir kılmaya yeteneğine sahiptir." diye tanımlanmıştır.

Sürdürülebilirlik "3E" olarak da bilinen üç temel ilke -Ecology (Doğal çevre, ekoloji), Economy (Ekonomi) ve Equity (Sosyal adalet)- üzerinde yükselmektedir. Bu sistem, bir üçgen olarak ele alındığında, bu ideal sisteme göre alınacak bütün kararlar üçgenin ağırlık merkezinde olmalıdır ki bu şekilde hem doğal kaynakları korumak, hem sosyal adaleti sağlamak hem de ekonomik yönden kazançlı çıkmak mümkün olabilecektir.

1988 yılında Avrupa' nın önde gelen 14 firmasının CEO'larının imzaladıkları bir Niyet Mektubu ile hayata geçirilmiş bir vakıf olan EFQM, başarının takdir edilmesi, tanıtılması ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara rehberlik edilmesi amacıyla kurulmuştur.

EFQM, Mükemmellik Modelinin 2010 yılında yapılan yeni düzenlemesinde sürdürülebilirlik kavramını modele katmış ve "Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk alma" mükemmelliğin temel kavramları arasında yer almıştır.

KalDer olarak bizler vizyonumuzu "Cumhuriyetimizin 100. yılında sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı çerçevesinde ülkemizi çağdaş yaşam düzeyine ulaştırmak amacı ile Türkiye'nin tüm bölgelerinde mükemmellik kültürünü içselleştirmiş, rekabetçi kurum ve kuruluşlar yaratılmasına katkıda bulunan bir kuruluş olmak." olarak tanımlamaktayız.

Böylesi önemli bir amaca odaklanmış 13. Eskişehir Kalite Şöleni'nin katılımcılar, konuşmacılar, öğrenciler ve tüm paydaşlarımız açısından keyifli ve verimli geçmesini dileriz.

Uzm. Dr. A. Burak ERDİNÇ

#### KONUŞMACILAR



Uzm. Dr. A. Burak ERDİNÇ  
KalDer Eskişehir Şubesi  
Yönetim Kurulu Başkanı



A. Hamdi DOĞAN  
KalDer  
Yönetim Kurulu Başkanı



Prof. Dr. Naci GÜNDOĞAN  
Anadolu Üniversitesi  
Rektör



Celal SEÇKİN  
EFQM Eğitmeni  
Avrupa Kalite Ödülü Eski



Nurten ÖZTÜRK  
Opet Petrolçülük A.Ş.  
Yönetim Kurulu Üyesi



Cem SEYMEN  
CNNTURK  
Ekonomi Editörü



Doğan ATİK  
TEI - Tusaş Motor Sanayii A.Ş.  
Master Blackbelt



Müge KURTOĞLU  
Türk Demir Döküm Fabrikaları  
A.Ş.



Atilla ARGAT  
Ford Otomotiv Sanayii A.Ş.  
Cargo H62X Program Müdürü



Haluk SELVİ  
Hisarlar Makine San. ve Tic. A.Ş.  
Grup Operasyon Direktörü



Serdar ORAN  
DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic.  
A.Ş.



Dr. Erhan BAŞ  
Bilim İlaç  
Genel Müdür



Altan GÖRDÜM  
Tiyatro, Sinema ve Dizi  
Oyuncusu



Tolga ORTANCIL  
Tiyatro ve Dizi Oyuncusu

#### 13. ESKİŞEHİR KALİTE ŞÖLENİ SPONSORLARI

##### RESMİ SPONSORLAR



DemirDöküm

HISARLAR

TEI

##### ANA SPONSORLAR

FORD OTOSAN

sedefmedya

##### OTURUM SPONSORLARI



##### DESTEK SPONSORLARI



NG KUTAHYA  
PORSELEN

PINAR

##### HİZMET SPONSORLARI





# KALİTE STANDARDINDA ÇİTAYI HEP YUKARIDA TUTAN BİR KURUM

**34,6 milyon Turkcell’li ile Turkcell kendisini büyük nüfuslu bir ülkeye benzetiyor. Bu büyük ülke KalDer tarafından arka arkaya 7 yıldır Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksinde sektör birinciliğine de layık görüldü. Başarısının sırrı tıpkı KalDer’in 25 yıldır yapmakta olduğu gibi, işini ciddiyet ve nesnellikle yapıyor oluşu.**

**K**alite standartlarında çitanın yukarı taşınabilmesi, KalDer gibi kurumların varlığıyla doğrudan bağlantılı. Bu anlamda izlenme ve denetlenme kurumlarının en riskli bulunduğu alanlar olabilir ama ilerlemek adına böyle mekanizmaların şart olduğuna inanıyorum. KalDer, 25 yıldır bu işi büyük bir ciddiyet ve nesnellikle sürdürüyor. Gerek bu istikrar gerekse Türkiye’de kaliteli hizmet anlayışına sağladığınız katkılar için Turkcell ailesi adına tebriklerimi sunmak isterim. KalDer’in 25. yaşı, hem sizler hem de bizim gibi kaliteli hizmet anlayışından ödün vermemeyi ilke edinen tüm şirketler adına kutlu olsun. Bu vesileyle, arka arkaya 7 yıldır Türkiye Müşteri Memnuniyeti Ödülü’ne Turkcell’i layık görerek bizim için farklı bir motivasyon kaynağı yarattığı için KalDer’e ayrıca teşekkürlerimizi iletmek isterim. Biz de mobil iletişim sektöründe tıpkı KalDer gibi müşterilerimizin hayat kalitesini yükseltmek için Turkcell’de yaşadıkları deneyim anlarına odaklanmayı tercih ettik. Bunun için müşterilerimizi segmentlerine göre ihtiyaçlarını anlamaya ve özellikle de onlar daha bizden yardım istemeden proaktif çözüm götürmeye çalışıyoruz.

## Hedefimiz her Turkcell’linin deneyimini daha iyiye taşımak

Turkcell’i 34,6 milyon nüfuslu büyük bir ülkeye benzetiyoruz. Bu durumda Turkcell ülkesi, nüfus bakımından dünyadaki 206 ülkeden daha büyük. Her Turkcell’li kültür, davranış ve tüketim alışkanlıkları bakımından benzersiz ve her bir müşterimiz bizim için herhangi bir telefon numarasından yani bir hattın iba-



**Burak Sevilengül**  
Turkcell Genel  
Müdür Yardımcısı

ret değil, çok daha fazlası ve bizim için çok özeller... Uzun arayışlarımız sonucunda, hem sektöründe hem de dünyada pek çok şirkete ilham veren bir kişiselleştirme anlayışı geliştirdik. İletişim ve teknoloji dünyasında yaşanan fiyat odaklı yoğun rekabete rağmen, bugün Türkiye’de cep telefonu kullanan her iki kişiden biri Turkcell’li. 34,6 milyon müşterimiz her gün bir seçim yapıyor ve Turkcell’le iletişim kurmayı tercih ediyor. Müşterilerimizin Turkcell’i, ‘ilk’ sırada tercih etmelerinin sırrı, yüksek memnuniyet sahibi olmalarında saklı... Hedefimiz, tüm işlerimizde en büyük önceliği müşteri mutluluğuna vererek, her Turkcell’linin deneyimini daha iyiye taşımak. Bunun için de inovatif çözümler sunarak, teknoloji gücümüzü sonuna kadar kullanıyoruz. Bizim için müşterilerimiz bir numaradan ya da telefon hattından ibaret değil. Her bir Turkcell’linin çok özel taleplerine ve bizden

beklentilerine en iyi şekilde cevap vermek öncelikli görevimiz. Turkcell’lilerin özel ihtiyaçlarından yola çıkarak 34,6 milyon müşterimizi gençler, emekliler, ev hanımları, esnaf, çiftçi, profesyoneller, engelliler, kamu çalışanları ve platinum olmak üzere dokuz farklı segmente gruplayarak hizmet etme ilkesini benimsedik.

## Dünyada bir “ilk” : Gençlere özel SMS çağrı merkezi

Gençlerin, konuşmak ya da bir noktaya doğrudan gitmek yerine, yazılaşarak iletişimde yoğunlaşma özelliğini farkederek Turkcell olarak, dünyada bir ilk olma özelliğine sahip ‘SMS ile çağrı merkezi hizmeti’ni geliştirdik. Bu amaçla, 2012 yılında Karabük’te sadece SMS ile hizmet veren çağrı merkezini açtık ve bu hizmete Gencaver adını verdik. Gencaver, geçtiğimiz yıl SMS hizmetine ek

olarak Webchat ve Twitter üzerinden de hizmet modüllerini devreye aldı. Gencaver üzerinden yılda 6 milyon SMS, 1 milyon Webchat yanıtlanıyor.

Tarım doktoru ile 100 bin tarla kayıt altına alındı

Bir diğer 'ilk'imiz de çiftçiye özel hizmet üreten 'tarım doktoru'. Tarım doktoru sayesinde çiftçiler, tarlalarının toprak analizini yaptırıyor, tarım zararlıları ile mücadele videoları izliyor, sadece ziraat mühendislerinin çalıştığı özel çağrı merkezi hizmeti alıyorlar. Tarım doktoru hizmeti kapsamında bugüne kadar 100 bin tarla kayıt altına alındı, toprak analizleri yapıldı ve ciddi verimlilik artışları sağlandı. Ziraat mühendislerinden oluşan özel çağrı merkezi hizmeti de dünyada ilk olma özelliğine sahip.

### Turkcell mağazalarında emeklilere özel teknoloji eğitimi

650 bin üyesi olan Emekliler Kulübü'nü kurduk ve işe Türkiye'nin ilk yerli cep telefonu T40'a, 'kolay kullanım' özelliği ekleyerek başladık. Daha sonra piyasaya çıkan T50'de de aynı özelliğe yer verdik. Kolay kullanım ara yüzü sayesinde emeklilerin ve yaşlıların ekranı daha büyük olarak görmelerini sağlıyoruz. Ayrıca, emekliler için sağlık yaşam servisleri de geliştirdik. İlaç saati hatırlatmasından, sağlık verilerinin bir arada tutulmasına kadar pek çok özel hizmet sunuyoruz. Emekliler için geliştirdiğimiz önemli hizmetlerden biri de mağazalarda teknoloji eğitimleri. Turkcell Emekliler Kulübü üyeleri, görüntülü görüşmeden kullandıkları cihazların özelliklerine kadar ihtiyaç duyulan tüm konularda teknoloji uzmanlarından eğitim alıyorlar.

### Dolabındaki malzemeyi söyle, yemek tarifin cebine gelsin

Ev kadınlarını da odağımıza alarak Turkcell, Akıllı Kadınlar Kulübü çatısı altında pek çok teknolojik yenilik geliştirdik. "Çocuğum ve Ben" uygulaması ile anne-babalara çocuk gelişimi özel ürünleri sunarken, "Yemek Guru" adlı uygulaması ile de 'Bugün ne pişireyim?' sıkıntısına çare olmaya çalıştık. Uygulama ile ev kadınları erzak ve buzdolaplarındaki malzemeyi 2222'ye GURU yazarak SMS atıklarında, ellerindeki malzemeye uygun yemek tariflerini cep telefonları aracılığıyla anında alıyorlar. Ev kadınları için özel olarak geliştirilen Facebook sayfası ise halen 750 bin kadına ulaşıyor ve ihtiyaç duyulan tüm

## Turkcell, müşterileri için 1 saatte ne yapıyor?

- 60 bin kişiyi Turkcell İletişim Merkezi'nde ağırlıyor ve 11 bin kişi için işlem yapıyor
- Abonelerin Turkcell'e gönderdiği 90 bin SMS'i yanıtlıyor
- 800 kurumsal müşterisini ofislerinde ziyaret ediyor
- Sesli yanıt sistemini kullanan müşteriler için 16 bin işlem gerçekleştiriyor
- Hesabım uygulamasına giren kullanıcıların 69 bin işlemini tamamlıyor
- Turkcell Platinum'lu 300 kişiye hizmet veriyor
- Gencaverleri'nden yardım isteyen 185 genç müşteriye SMS ile cevap veriyor
- Günde 15 bin kişiyi Turkcell web sitesinde misafir ediyor
- 180 bin müşterisi için paket tanımlıyor
- 300 kişiyle Turkcell Canlı Hizmet Görüşmesi yapıyor
- Turkcell kanallarında 19 bin müşterinin işlem yapmasını sağlıyor
- Çağrı Merkezi'nde 5 bin müşteriye hizmet veriyor

hizmetler bu sayfa üzerinden gideriliyor.

### Esnaflar, memurlar ve beyaz yakalılar

Memur, profesyonel çalışan ve esnaf segmentleri için de teknolojik ve inovatif ürünler geliştirdik. Özellikle esnaf için yarattığımız uygulamamız kısa zamanda büyük ilgi topladı. Hem esnafın yeni müşteri edinmesini hem de müşterilerin ihtiyaç halinde en yakın esnafı bulmasını sağlayan "Süper Esnaf" uygulamasını 140 bin kişi kullanıyor. Memurlar ise www.memurlar.net web sitesi ve memurlara özel çağrı merkezi üzerinden hizmet alıyor. Yılda 2,7 milyon memurun

çağrısına cevap verilirken, memurlar için kritik öneme sahip yabancı dil sınavına yönelik mobil uygulama da geliştirdik. Beyaz yakalı olarak tanımlanan profesyonel çalışanlara da, "Profesyoneller Kulübü" ile çözümler sunuyoruz. Profesyoneller Kulübü üyelerine, mesai saatleri içinde çağrı merkezinde önceliklendirme hakkı tanınırken, e-posta yoluyla da yardım sağlanıyor. Profesyoneller Kulübü çatısı altında yılda 2 milyon çağrıya, 84 bin e-postaya yanıt veriliyor.

### Platinum'la ayrıcalıklar dünyası

İşi ve yaşam tarzı gereği yoğun iletişim ihtiyacı olan müşteriler için geliştirilen "Turkcell Platinum", yeni nesil müşteri hizmetleri konusunda dünyaya rol model olan bir diğer 'kişiselleştirilmiş' hizmet örneğimiz. Turkcell'liler için 'ayrıcalıklar dünyası'nın kapısını aralayıp hayatlarına hız, konfor ve keyif katan çözümler sunduğumuz Platinum, özel bir ekiple çalışıyor. Platinum Hizmet Ekibi, müşterilerinin telefon, tablet veya Turkcell hattıyla ilgili tüm soru ve taleplerine, kapılına kadar giderek yanıt veriyor. Ekip telefon, tablet, laptop, VINN arızası durumunda iletişimin kesilmemesi için geçici bir cihaz temin ediyor, cihazı Teknik Servis'e ulaştırıyor ve tamirden sonra yine müşteriye teslim ediyor. Turkcell Platinum'lular kendilerine özel Platinum Müşteri Hizmetleri sayesinde haftanın her günü, 7/24 hiçbir şekilde sıra beklemeden ve doğrudan müşteri temsilcisine bağlanarak hizmet alıyor. Herhangi bir Platinum üyesi, çağrı merkezine bağlanmak istediğinde sadece 6,3 saniyede karşısında bir muhatap buluyor.

### Görme engelliye günlük gazete okuma servisi

Yeni nesil müşteri memnuniyeti anlayışımızın en özel bölümü ise Engelliler. Turkcell Engel Tanımayanlar çatısı altında hizmet ürettiğimiz bu segment, Görüntülü Çağrı Merkezi, Engelli Dostu Mağazacılık, Turkcell Hayal Ortağım, Neredeyim Destek Servisi, İşitme Engelliler için Çalarken Dinlet, Sesli Bilgi Servisi ve Görme Engellilere Sesli Fatura gibi kalbe dokunan hizmetleri kapsıyor. Hayal Ortağım ile görme engellilere binlerce kitap, günlük gazete haberleri ile köşe yazarlarının yorumları cep telefonu üzerinden sesli olarak okunuyor. Bu servisle 2014 yılı Dünya Mobil Kongresi'nde (MWC) 'dünya birinciliği' ödülünü almıştık.



# KalDer 25.YILINI, FARBA 35.YILINI KUTLUYOR

**Farba, mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürme misyonu ışığında kendini sürekli yenileyen, çeşitli etkinlikler ve eğitimler ile firmaların rekabet gücünün yükselmesine katkıda bulunan KalDer'in 25.yilini kutluyor.**

Farba 2004 yılında dünya klasmanında "Global Aydınlatma Üreticisi" olma vizyonu ile çıktığı yolculuğunu "Yalın Mükemmellik" stratejisi ile bugüne kadar sürdürmüştür. Müşterilerimizden her yıl aldığımız ödüller ve övgüler doğru yolda olduğumuzun bir göstergesidir. Ayrıca, 2011 yılında Farba'dan 5 kat büyük Odelo firması grubumuza katılmıştır. Odelo grubu ile Birleşme ve Entegrasyon süreci, Mükemmellik Modeli'nden öğrenme ve gelişim süreci ile sancısız ve başarı ile gerçekleşmiştir. 2004 yılında sadece Bursa'da faaliyet gösteren Farba grubu, bugün Gebze ve Çin olmak üzere 5 ayrı fabrikada faaliyet göstermektedir. Başta Toyota, Ford, Renault, Tofaş, Daimler, Audi, VW gibi otomotiv firmalarının aydınlatma üreticisi (Far, Arka stop, vb.) olarak, son 3 yılda 1.000 çalışana ulaştık. Ciromuzu 100 milyon Euro seviyesinin üzerine çıkarmayı başardık. Yeni aldığımız işler ile ciromuz gelecek yıllarda 150 milyon Euro seviyelerine ulaşacaktır. Farba olarak bu yıl 35. yılımızı kutluyoruz. Belirlediğimiz vizyon'umuza Odelo grubu ile beraber emin adımlarla yürülmekteyiz. Tanımlanmış bir model olmadan aynı yönde hareket etmek son derece zor olmaktadır. Modeller, tüm organizasyonu ortak bir anlayışta toplamak ve birlikte çalışmak için lider-

lik etmektedir. Yalın üretim ve EFQM mükemmellik Modeli'ni 2007 yılında "Mükemmellikte Kararlılık" 2008 yılında "Mükemmellikte Yetkinlik 4 Yıldız" 2009 yılında "Bursa Kalite Büyük Ödülü" 2010 yılında "Mükemmellikte Yetkinlik 5 Yıldız" 2011 yılında "Ulusal Kalite Başarı Ödülü"nü aldık Bu güzel başarıları kendine inanan ve sürekli gelişen çalışanlarımız ile beraber gerçekleştirdik. Sürekli öğrenerek, sürekli geliştirerek, çok çalışarak başarılı olacağımıza ve stratejilerimiz kapsamında belirlediğimiz hedeflerimize ulaşacağımıza inanıyoruz.



**Mürsel Gülen**  
Farba Group  
Genel Müdür Yardımcısı



sentezleyerek hazırladığımız "Yalın Mükemmellik" sürecimiz ile israflardan arınmış, çevrim süreleri kısaltılmış, değer yaratan yalın süreçler ve iş mükemmelliğine ulaşmayı hedefledik. Yılda bir kez tüm süreçlerimizde özdeğerlendirme yaparak ve EFQM/ Yalın Yönetim saha denetimleri ile sürekli öğreniyoruz. Yaptığımız özdeğerlendirmeler, zayıf ve güçlü yanlarımızı ortaya çıkarıyor ve gelişim fırsatlarını görmemizi sağlıyor. Planlamalarımıza uygun olarak;

# Seyahatlerinizin Çözüm Ortağı; TAV Tourism!

TAVPORT.COM'dan  
alacağınız  
havalimanı transferi  
% 10 indirimli!\*

TAV Tourism, bireysel ve kurumsal  
seyahat organizasyonunuzun her  
adımında yanınızda.

- Uçak Bileti
- Hotel
- Araç Kiralama
- Transfer
- Tur
- Cruise
- Vize
- Seyahat Sigortası

444 25 75 numaralı Çağrı Merkezimizi arayarak  
hizmetlerimiz ile ilgili detaylı bilgi alabilirsiniz.  
\*TAVPORT.COM, TAV Tourism'in online seyahat acentasıdır.  
"TAVK2015" numaralı kodu TAVPORT.COM'daki ödeme sayfasına  
girerek indiriminden faydalanabilirsiniz.  
İndirim imkanı 31.12.2015 tarihine kadar geçerlidir.

## TAVTOURISM

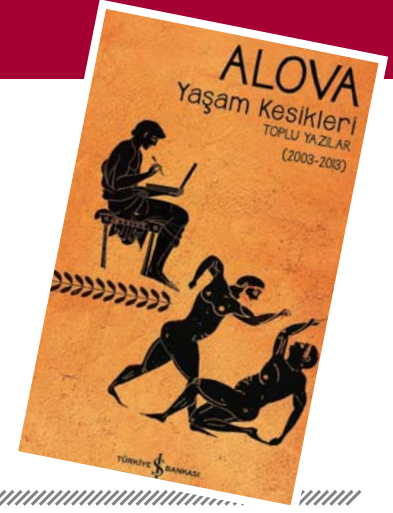
www.tavtourism.com

444 25 75



## YAŞAM KESİKLERİ

Türk şiirinin önemli isimlerinden Erdal Alova'nın kitabı sanat, edebiyat, felsefe yani "düşünce" dolu denemelerini bir araya topluyor. Alova, kitapta yer alan notları uzun yıllar boyunca felsefeci, sanatçı, şair dostları ve kendisiyle sürdürdüğü derleşmelerde, tartışmalarda gündeme gelen, irdelenen düşünce parçacıkları olarak tanımlıyor. Tarihin, güncel yaşamın, kültür sorunlarının bilinçte açtığı "kesikleri" konu, izlek, zaman, mekan göz ardı edilerek düşünsel bir domino gibi birbirinden esinleyen bir tür atlama taşları olarak nitelendiren şairin Yaşam Kesikleri ile kültür sanat sohbetlerinden geriye kalan notları ve şiirleri bir bütünselliğe kavuşmuş oluyor.



## YILDIZ GEZGİNİ

Jack London'ın Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları Modern Klasikler Dizisi'nde yer alan romanı akademisyen meslektaşını öldürerek San Quentin Hapishanesi'ne düşen eski bir profesörün öyküsünü anlatıyor. Romanda ömür boyu hapis cezasını çeken profesör, maruz kaldığı korkunç işkenceden kaçmak için zihinsel taktikler astral seyahatlere çıkıyor. London, San Quentin'de beş yılını geçiren arkadaşı EdMorrell'dan esinlenerek yazdığı Yıldız Gezgini'nde astral seyahat ve yeniden doğuş çevrimi üzerine kafa yoruyor. Ancak yazar aslında, ABD'nin gaddar ve çürümüş hapishane sistemini de gözler önüne seriyor.



## İKİ GÖZÜM GALİBEM

Asker, siyasetçi ve diplomat Ali Fethi Okyar'ın, İngilizler tarafından tutuklandığı 10 Mart 1919'dan serbest kaldığı 30 Mayıs 1921 tarihine kadar Malta'da geçirdiği esaret zamanlarında eşi Galibe Hanım'a gönderdiği mektuplar kitap haline getirildi. Fethi Okyar'ın mektuplarının yer aldığı eser, o dönem İngiltere sömürgesi altında bulunan Malta'daki sürgünlerin gündelik yaşamını, ortak düşünce ve kaygılarını, memleketin içinde bulunduğu durumu anlatırken, bir devlet adamı ve entelektüelin iç dünyasına da ışık tutuyor. Kitapta ayrıca, mektuplarda adı geçen kişilere ve bazı olaylara ilişkin dipnotlarla açıklamalar ve aile albümünden fotoğraflar yer alıyor.



## HAFIZ HAKKI PAŞA'NIN SARIKAMIŞ GÜNLÜĞÜ

Murat Bardakçı tarafından yayına hazırlanan kitap, askeri tarihimiz açısından son derece önem taşıyan ama tam bir asır boyunca saklı kalan Hafız Hakkı Paşa'nın günlüğünün tam metni. Günlükte, Sarıkamış Muharebeleri'nin Enver Paşa'dan sonra gelen ikinci ismi olan ve kendisi de Sarıkamış bozgununun hemen ardından can veren 3'üncü Ordu Kumandanı Hafız Hakkı Paşa, Birinci Dünya Savaşı'na girişimiz ve Şark Cephesi'nde uğradığımız büyük mağlubiyeti anlatıyor.



## TUNÇ ÇAĞI'NIN SONU

İnsanlık tarihindeki ilk büyük uygarlıkların geliştiği Anadolu, Doğu Akdeniz, Mısır ve Ege dünyası, MÖ 13'üncü yüzyıla gelindiğinde ihtişamlarının doruğundaydı. Anıtsal yapılar, saraylar ve tapınaklarla tarihin ilk küresel ekonomik sistemi içinde el değiştiren kıymetli sanat eserleri ve lüks ürünler de bu döneme tanıklık ediyordu. MÖ 1200'de Yunanistan'daki Mykenai gibi büyük saray devletleri; Anadolu'daki Hitit başkenti Hattuşa, Troya, Alacahöyük ve diğer birçok yerleşim; Doğu Akdeniz'de ise büyük ticaret merkezi Ugarit gibi şehirler nedeni hala tartışma konusu olan korkunç bir felaket yaşandı. Birçoğu yerle bir edildi, yakılıp yıkıldı. Antik Ortadoğu'nun egemen gücü Mısır Krallığı ise yok olmanın eşiğinden döndü. Eskiçağ tarihçisi Robert Drews'un yazdığı Tunç Çağı'nın Sonu adlı kitap da nedenleri tarihçiler arasında bitmek bilmeyen tartışmalara konu olan bu felaketin izini sürüyor. Yazar, Türkçe baskı için özel olarak kaleme aldığı önsözde de kitabın ilk baskısından beri geçen 20 yılda kendisine yönelik gelen eleştirilere yanıt veriyor.



“Rekabetin akıl gücü”



[www.kobi-efor.com.tr](http://www.kobi-efor.com.tr)

# KobiEfor

AYLIK SANAYİ EKONOMİ DERGİSİ

Bağdat Caddesi Tefikpaşa Sokak No: 13/2

Kalamış - Kadıköy - İSTANBUL

Telefon: 0216 347 56 56 (Pbx) Faks: 0216 348 64 50

Web: [www.kobi-efor.com.tr](http://www.kobi-efor.com.tr)

E-mail: [kobi-efor@kobi-efor.com.tr](mailto:kobi-efor@kobi-efor.com.tr)





# SUBCONTURKEY

## YAN SANAYİ ÜRÜNLERİ GAZETESİ

### KOBİ'lere Değer Katar

Beyaz Eşya ve Otomotiv Yan Sanayi, Makina, Metal, Savunma, Otomasyon, Elektrik, Elektronik, Elektromekanik, Kauçuk ve Plastik Sanayi:

### Üreticileri ve Tedarikçileri'nin Bilgi Kaynağı

**SUBCONTURKEY,**  
Şirket ve Ürün Tanıtımları, Makale,  
İnceleme, Röportaj, Ar-Ge,  
Satın Alma ve Üretim Süreçleri,  
Sektör Araştırma Dosyaları,  
Fuar Özel Sayıları  
Yayımlar;

Sektörel Dernekler, Birlikler,  
Ticaret ve Sanayi Odaları,  
Üniversitelerle İşbirliği,  
Yapar;

Her Yıl 50'yi Aşkın Fuar,  
Kongre, Seminer ve Panel'e  
Sponsorluk ve Katılım  
Gerçekleştirir.

Her Ay 12.000 Tiraj'la  
Hedef Kitleyle Buluşur.

[www.subconturkey.com](http://www.subconturkey.com)  
[www.sektorel.com](http://www.sektorel.com)

[subcon@subconturkey.com](mailto:subcon@subconturkey.com)  
[sektorel@sektorel.com](mailto:sektorel@sektorel.com)

GRUP  
**SEKTÖREL**

Sektörel Tanıtım Grubu Reklamcılık ve Tic. Ltd. Şti.



# GELECEĞİ BUGÜNDEN YARATIYORUZ



## ODTÜ GELİŞTİRME VAKFI OKULLARI

[www.odtugvo.k12.tr](http://www.odtugvo.k12.tr)

### ANKARA

Tel : +90 (312) 210 11 82  
Faks : +90 (312) 210 14 35  
info@odtugvo.k12.tr

### NİĞDE

Tel : +90 (388) 232 88 00 (4 hat)  
Faks : +90 (388) 232 13 13  
odt-nigde@tr.net

### MERSİN

Tel : +90 (324) 224 13 47-49  
Faks : +90 (324) 224 13 48  
odtu-mersin@odtugvo.k12.tr

### KOCAELİ

Tel : +90 (262) 226 10 42 / 226 90 54  
Faks : +90 (262) 226 01 78  
bilgi@odtu-kyod.k12.tr

### DENİZLİ

Tel : +90 (258) 377 96 52  
Faks : +90 (258) 377 96 54  
odtu-denizli@odtugvo.k12.tr

### MANİSA

Tel : +90 (236) 236 08 80 - 82  
Faks : +90 (236) 236 08 85  
odtu-ulkem@ulkemkoleji.k12.tr

### KAYSERİ

Tel : +90 (352) 344 20 00  
Faks : +90 (352) 344 09 20  
odtu-kayseri@odtugvo.k12.tr

### KONYA

Tel : +90 (332) 324 05 42  
Faks : +90 (332) 324 05 45  
konyaalpk12@gmail.com



**İş'te Teknoloji Hamlesi:**

# Türkiye'deki Makinelerin 3'te 2'si *İleri Turkcell Teknolojisi* ile Konuşuyor



*Jeneratörden sayaca, depodan tira,  
Türkiye'deki makinelerin yaklaşık 3'te 2'si  
İleri Turkcell Teknolojisi ile konuşuyor.  
Siz de makinelerinizi M2M ile konuşturun,  
şirketinizi geleceğe taşıyın!*



[turkcell.com.tr/kurumsal](http://turkcell.com.tr/kurumsal)  
Müşteri Hizmetleri: 0 532 532 00 00



**TURKCELL**

Birlikte, her gün daha iyiye...

BTK tarafından [www.btk.gov.tr](http://www.btk.gov.tr)'de açıklanan 2014-2. çeyrek verilerine göre Türkiye'de bulunan toplam 2.3 milyon M2M adedi üzerinden, Turkcell M2M oranı yaklaşık 2/3 olarak hesaplanmıştır. Kullanılan görseller temsilidir.