

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

137324

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

UYGULAMALARININ İŞLETME

PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

137324

İdris ALPSOY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DEKÜBANTASYON MERKEZİ

TEZ DANIŞMANI

Yrd.Doç.Dr. Halit KESKİN

GEBZE

2003

İdris ALPSOY'un tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26.02.2003 tarih ve 2003/5 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRI

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Halit KESKİN
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Cemal ZEHİR

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
02.06.2003..... tarih ve 2003/113..... sayılı kararı.

İmza / Mühür

ÖZET

“KOBİ’lerde Kalite Yönetim uygulamaları ve İşletme Performansı arasındaki ilişkiler ve Anket Araştırması Uygulaması ile Ölçümü” konulu çalışmamız genel yapısı itibariyle üç ana bölüm ve ilave anket araştırmaları değerlendirme bölümünden oluşmaktadır. Üç ana bölüm olarak değerlendirilen, “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Genel Çerçevesi, Toplam Kalite Yönetimi ve İşletmelerde Genel Olarak Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde Performans Değerlendirme” bölümlerine ilaveten son bölümde anket araştırmasının genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. İlk olarak ele alınan Küçük ve Orta Boy İşletmelerin genel yapısı incelenmiş, ülkelere göre çok büyük değişiklikler göstermeyen sadece KOBİ kavramının tanımlanmasında kullanılan temel kriterlerdeki farklılıklardan bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ele alınan Toplam Kalite Anlayışı öncelikle genel yapısı itibariyle değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonrası kalite anlayışının işletmelere ve zamana göre bazı değişiklikler göstermesine rağmen genel olarak ele alındığında kalite her işletme için aynı etkiyi gösterdiği tespit edilmiştir. Bu etki üçüncü bölümde değerlendirilmesi yapılan işletme performansındaki pozitif etki olarak açıklanmıştır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde ele aldığımız işletme performansının değerlendirmesi genel olarak TKY anlayışı perspektifinde yapılmıştır. İlk olarak işletme performansının işletmeler açısından neyi ifade ettiği açıklanmıştır. Kalite uygulamaları sonucu işletme genelinde oluşan performans artışlarının ölçümlerinde özellikle dikkat edilmesi gereken hususlar ele alınmış, elde edilen verilerin doğru şekilde analizi için gerekli raporlamaların taşınması gereken özellikler belirtilmiştir. inceleme ve değerlendirmeler sonucu Anket uygulama sonuçlarının, özellikle üçüncü bölümde belirtilen işletme performansındaki artışla paralellik gösterdiği tespit edilmiştir.

SUMMARY

Our study namely “ Quality Management Applications and its relations with Business Performance and Inquiry Survey Application with Measurement in MSEs” is generally built up with three main parts and an additional Inquiry survey evaluation part. In the first part, general structure of the studied Medium Sized Enterprises are examined and the differences in the core criteria used in order to identify MSE are considered.

In the second part, Total Quality Aspect is entirely evaluated. Having been evaluated the quality aspect, it has been found out that quality has same effects on every business, although it showed some differences respect to companies and time. This effect is defined as positive effect in the firm’ s performance.

Lastly, third part evaluated the company’ s performance in the perspective of TQM generally. Firstly what the performance of a business means for the business, is described. The issues that should be particularly considered in the performance increase measurements subsequently occurred after quality applications in the entire company, are studied and in order for the findings to be analyzed properly, characteristics of the appropriate reports are stated. As a consequence, it is ascertained that the results of the inquiry applications matched with the increase in the company’ s performance which was said in the third part.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında bana destek olan değerli fikirleriyle ve anlayışıyla bana yol gösteren danışmanım Strateji Bilimi Bölüm Başkan Yardımcısı Yrd. Doç. Dr. Halit KESKİN hocama, çalışmamda katkıları olan bütün bölüm hocalarıma saygılarımla beraber teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez çalışmamda emeği geçen özellikle anket uygulamalarımın ortaya çıkmasında yardımlarını esirgemeyen bütün firmalara ve Kalite sistem danışmanı Mehmet Ceylan arkadaşşıma teşekkür etmeden geçemeyeceğim.

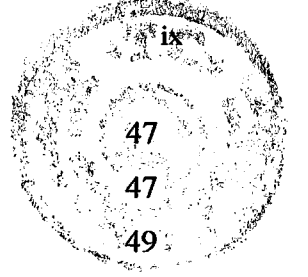


İÇİNDEKİLER DİZİNİ

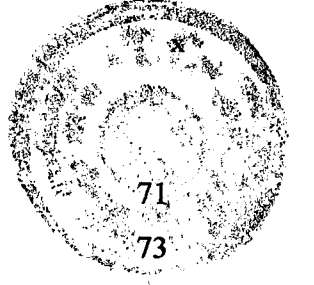
Sayfa

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN GENEL ÇERÇEVESİ	3
2.1. KOBİ' lerin Tanımı	3
2.1.1. Avrupa Birliğinde KOBİ Tanımı ve Tarihçesi	4
2.1.2. Türkiye'de KOBİ Tanımı	5
2.2. KOBİ' lerin Özellikleri	6
2.2.1. Politik Açıdan Özellikleri	6
2.2.2. Endüstriyel Açıdan Özellikleri	7
2.3. KOBİ' lerin Ekonomideki Yeri	8
2.3.1. Türkiye'de KOBİ lerin Ekonomideki Yeri	8
2.3.2. Ekonomik ve Sosyal Yaşama Katkıları	9
2.4. KOBİ' lerde Yönetim ve Organizasyon	11
2.5. KOBİ' lerin Başlıca Sorunları	11
2.5.1. Girişimcilik Sorunları	11
2.5.2. Yönetim Sorunları	12
2.5.3. Finansman Sorunları	13
2.5.4. Tedarik Sorunları	14
2.5.5. Üretim ve Pazarlama Sorunları	14
2.5.6. Yetkin Personel Sorunları	14
2.5.7. Gelişmelere Uyum Problemleri	15
2.5.7.1. Teknoloji ve Ar-Ge Sorunları	15
2.5.7.2. Bilgi Eksikliği	16
2.5.8. Bürokratik Sorunlar	16

2.6. Türkiye Ekonomisinde Yer Alan KOBİ' lerin Yaşadığı Sorunlar	17
İçin Genel Çözüm Önerileri	17
2.6.1. Türkiye İçin KOBİ Modeli Önerileri	17
2.6.2. Finansman Önerileri	17
2.6.3. Üretim, İşgücü Planlama ve Yönetim Önerileri	19
2.6.4. Bürokrasi ve Mevzuat Önerileri	20
2.6.5. İşbirliği ve İhracatın Geliştirilmesi Önerileri	20
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	23
3.1. Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Kavramlar	23
3.1.1. Kalite Tanımı	24
3.1.2. Müşteri Tanımı	25
3.1.3. Müşteri Odaklılık	25
3.1.3.1. Dış Müşteri	26
3.1.3.2. İç Müşteri	26
3.1.4. Müşteri Tatmini	27
3.1.5. Süreçlerin Tanımı	27
3.1.6. Kalitenin Boyutları	28
3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi ve İçeriği	30
3.2.1. Endüstri Devriminden Önce Kalite Yönetimi	31
3.2.2. Endüstri Devriminden Sonra Kalite Yönetimi	32
3.2.3. Toplam Kalite Yönetimi Taylorizm ve Bilimsel Yönetim	32
3.2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Taylorizm' den Farkları	34
3.2.4. Toplam Kalite Yönetimi ve Japonya Gerçeği	35
3.2.5. Toplam Kalite Yönetimine Katkısı Olanlar	36
3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları	42
3.3.1. Verimlilik ve Etkinlik	42
3.3.2. Yeniden Yapılanma ve Örgütsel Gelişim	43
3.3.3. Etkin Stratejik Yönetim	43
3.3.4. Kalite Geliştirme ve Müşteri Memnuniyeti	44
3.3.5. Pazar Payı, Karlılık ve Rekabet Geliştirme	45
3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları	45
3.4.1. Üst Yönetimin Önderliği	45
3.4.2. Tüm Örgüt Bazında Kalite	46
3.4.3. Hata Bulma Değil, Hata Önleme	46



3.4.4. İlk Girişimde Doğru Yapma	47
3.4.5. Sürekli Geliştirme	47
3.4.6. Benchmarking (Kıyaslama)	49
3.4.7. Süreç Üzerinde Yoğunlaşma	49
3.4.8. PDCA Döngüsü	50
3.4.9. Tedarikçi Değerlemesi	51
3.4.10. Kalite Denetimi	51
3.4.11. Kalite Güvence Sistemi	53
3.5. Toplam Kalite Yönetimi Kritik Başarı Koşulları	54
3.5.1. Üst Yönetimin Desteği ve Bağlılığı	54
3.5.2. Sürekli Eğitim ve Geliştirme	54
3.5.3. Yönetimsel Liderlik	55
3.5.4. Örgütsel Kültürün Değişimi	55
3.5.5. Uygun Örgütsel Yapı	56
3.5.6. Tanıma ve Ödül Sistemlerinin Oluşturulması	56
4. İŞLETMELERDE GENEL OLARAK TKY PERSPEKTİFİNDE	
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	58
4.1. Genel Olarak Performans Kavramı	58
4.1.1. Performans Nedir?	58
4.1.2. İşletmelerde Performans Kavramı	59
4.2. İşletme Performansının Genel Boyutları	60
4.2.1. Etkinlik	60
4.2.2. Kaynaklardan Yararlanma	61
4.2.3. Verimlilik	63
4.2.4. Kalite	64
4.2.5. Yenilik ve Teknoloji	64
4.2.6. Çalışma İklimi	65
4.2.7. Zamanlılık	66
4.2.8. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk	67
4.3. TKY Anlayışı İçerisinde Performansın Boyutları ve İlişkileri	68
4.4. Performans Ölçümü	69
4.4.1. Ölçüm ve Önemi	69
4.4.2. Temel Performans Ölçüleri	70



4.5. İşletme Performansı Açısından Raporların Genel Yapısı ve Değerlendirilmesi	71
5. KOBİLER ÜZERİNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI	73
5.1. Araştırmanın Amacı	73
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	73
5.3. Araştırmanın Metodu	74
5.4. Araştırmanın Bulguları	75
6. SONUÇ	85
KAYNAKLAR	87
ÖZGEÇMİŞ	94



ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
3.1.Bilimsel Yönetim ile TKY Yaklaşımı Arasındaki Fark-Yönetim Yaklaşımları	34
3.2.Deming Döngüsü	39
3.3.Juran' ın Spirali	40
3.4.Balık Kılçığı Diyagramı	40
3.5.Kaizen ile Batı ve ABD Türü Teknolojik Gelişme ve Yeniliğin Mukayesesi	48
3.6.Sürekli Gelişme ve Hedeflerle Yönetim	50
5.1.Araştırma Modeli	73

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
5.1. Faktör Analizi	76
5.2. Anket Veri Analiz Sonuçları	82

1. GİRİŞ

Globalleşen dünya pazarında ekonomilerinin gücüyle pazarı yönlendirmeyi hedef seçen ülkeler, ekonomik güç unsuru olarak gördükleri Küçük ve Orta boy İşletmelerinin diğer ülkelerdeki işletmelere istinaden daha güçlü olabilmeleri için sürekli farklı projelerle desteklemektedirler. Özellikle son dönemlerde hantal yapıdan uzak ve yeniliklere çok daha kolay adapte olabilmek özelliğine sahip KOBİ' ler ülkemizde de çeşitli devlet destekli programlarla geliştirilmeye ve organize edilmeye çalışılmaktadır. Özellikle KOBİ kapsamında olan işletmelere Toplam Kalite Yönetim anlayışının kazandırılarak işletme performanslarının maksimum düzeye çıkartılabilmesi için sürekli çalışmalar yapılmaktadır.

Kalite anlayışının endüstri devrimiyle birlikte yeni bir boyut kazanması ve süreç içinde kalite anlayışının tamamen bir yönetim anlayışı şekline dönüşmesi ile işletmelerin yönetim anlayışları da farklı bir boyut kazanmıştır. Küreselleşen pazarlarda ayakta kalabilmek için sürekli gelişim halinde olan kalite anlayışı aynı zamanda işletmelerinde gelişimini sağlayarak rekabet anlayışına farklı bir boyut kazandırmıştır. İşletmelerin sürekli kendilerini değerlendirme ve eksik yönlerini yenileme mecburiyetini beraberinde getirmiştir.

Ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutan KOBİ' lerde bu değişimden en çok etkilenenler arasında yerlerini almışlardır. Genel olarak finansman problemlerini aşabilmek için maliyetlerini minimize etme yolunu seçen KOBİ ler Toplam Kalite anlayışı ile farklı bir boyut kazanmışlardır. TKY anlayışının başarıyla bünyelerine kazandıran KOBİ ler performanslarındaki artışla pazardaki yerlerini iyice güçlendirmişlerdir. Genel yapıları itibariyle hareket kabiliyetlerinin büyük işletmelere nazaran daha fazla olması TKY anlayışını çok daha başarılı uygulama imkanlarını sağlamıştır. TKY anlayışının uygulanmasında KOBİ lerde yönetimin yeterli bilince sahip olmaması en büyük problem olarak karşımıza çıkmıştır. Süreç içinde yönetim anlayışlarının da kendilerini yenilemesi işletme performanslarında sürekli bir artışın olmasının sağlanmasının gerekliliği Kalite anlayışının önemini iyice ön plana çıkarmıştır. TKY anlayışını uygulayan işletmelerin performanslarındaki artışlar bütün işletmelerin TKY anlayışına olan talebini arttırmıştır.

Yapmış olduğumuz çalışmanın amacı ise genel olarak ortaya çıkan TKY anlayışının başarıyla uygulanmasındaki oranın işletme performansı oranıyla doğru orantılı olduğunun tespitini yapabilmektir. Bu nedenle özellikle ele alınan KOBİ ler incelenerek genel karakteristikleri çıkartılmış, TKY anlayışının uygulanmasında engel olabilecek etmenler tespit edilerek öneriler değerlendirilerek açıklanmıştır.

İlk bölümde ele alınan KOBİ lerin performanslarındaki artışın ana kaynağı olan TKY anlayışının işletme performansı ile birebir bağlantılı olan temel unsurları ortak kriterler olarak ikinci ve üçüncü bölümde ele alarak genel yapıları itibarıyla açıklanmıştır.

Teori kısımlarında yapılan tespitlerin sonucu ortaya çıkan işletme performansındaki en büyük artışın TKY anlayışının başarıyla uygulanması tezini işletmelerde uyguladığımız anket sonuçlarıyla tespit etmeye çalıştık. Elde edilen anket verileri değerlendirmesi sonucu işletmelerde zamanla değişen kalite anlayışı performans artışını sağlamaktadır tezini açıklayıcı durumda olduğu tespit edilmiştir.

2. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN GENEL ÇERÇEVESİ

Teknolojik ve ekonomik gelişmelerin baş döndürücü bir hıza ulaştığı, Küresel iletişim ve etkileşimin yol açtığı değişimin ekonomik ve sosyal alanlarda da etkilerini gün geçtikçe yoğunlaştırdıkları günümüzde sınırların ortadan kalktığı iddiası, bu değişimin etkilerinden kaynaklanmaktadır. Dünya pazarlarının, ulusal pazarların yerini aldığı bu ortamda, esnek üretim yapabilen ve uyum kabiliyeti çok daha yüksek olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesi ve desteklenmesi için gösterilen çabalar, ülke ekonomilerinin başarılarını belirleyici unsurlarından biri haline gelmektedir (Çamkerten, 2001, s.3).

Günümüzde ekonomik dengelerin bozulduğu rekabet ortamında küçük ve orta ölçekli işletmelerin katma değer ve istihdam yaratıcı etkileri tüm ülkeler açısından oldukça önemli boyutlardadır. KOBİ'lerin ülkede yarattığı ekonomik etkilerin yanısıra, sosyal ve siyasi açıdan da önemli rolleri bulunmaktadır.

Rekabetin en üst düzeyde olduğu pazarlarda büyük ölçekli firmalara karşı çok basit ve hareket kabiliyetini artırıcı özelliğe sahip işletmenin küçük ölçekli yapısı başarılı olmalarını sağlayıcı etken olmuştur. KOBİ'lere ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde tek bir KOBİ tanımının olmadığı görülmektedir. Farklı kuruluşlar farklı kriterlere göre tanımlar yapmaktadırlar. Yapılan bütün tanımlarda kavramın göreceli bir işletme büyüklüğünü temsil ettiği anlaşılmaktadır. Bu büyüklük doğal olarak sanayileşme düzeyine, pazar büyüklüğüne, faaliyet alanı ve üretim teknolojilerine göre ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir (Yılmaz, 2001, s. 207).

2.1. KOBİ'lerin Tanımı

KOBİ'ler konusunda ortak bir tanımdan söz etmek oldukça güçtür. Genel olarak KOBİ tanımı işletmelerin sektörel yapılarına göre birbirinden farklı biçimde yapılmaktadır. Bunun nedeni ise seçilen ölçek büyüklüğü kavramının birçok ülkede farklılık göstermesidir. Bu tanımlamaların yapılmasında Ülkenin gelişmişlik düzeyi

önemli bir engel teşkil etmektedir. Bununla birlikte sanayi işletmeleri için "küçük ölçekli" kavramının belirlenmesindeki ortak kriterlere pek çok ülkede rastlanabilmektedir (Arif, 2001, s.32).

Bu kriterler genel olarak, “çalışan işçi sayısı, üretimde kullanılan çevirici gücün büyüklüğü, firmaların yıllık cirosu, makine parkı, tükettiği enerji miktarı, üretim kapasitesi, toplam kâr, aktifleri toplamı açısından nicelikleri yönünden ayırma tabi tutulduğu gibi, girişimcinin işletmede bizzat üretime katılıp katılmadığı, işyerindeki iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, yönetim tekniklerinin yeterince uygulanıp uygulanmaması, üretimde kullanılan emek-sermaye yoğunlukları, finansal gereksinimde kredi alabilmek için gerekli koşulları sağlayabilme derecesi, pazarlık gücü” olarak tanımlanabilir (Müftüoğlu, 1994, s.391-393).

Her ne kadar KOBİ’ ler için ortak tek bir tanım yapılamamış olsa da, yine de kobiler için; “işletmenin aynı anda hem sahibi, hem de yöneticisi durumunda olan çevresinin dışına çıkmamış lokal faaliyetlerde bulunan, yalnızca öz kaynakları ile finanse edilmiş işletmeler”, “bağımsız bir kişi tarafından işletilen, sahip olunan ve üretim yaptığı alanda lider konumda bulunmayan işletmeler” ve “kredi, personel, stok seviyeleri, üretim, servis, pazarlama ve satış gibi kritik kararların firmada görevli uzmanların yardımı olmaksızın bir veya iki kişi tarafından alındığı işletmeler” olmak üzere değişik yaklaşımlarda bulunulmuştur. Yukarıda yapılan genel tanımlamalarda özellikler göreceli olarak bir çok ülkede değişmesi nedeniyle standart bir tanımlama yapılamamıştır (Özdoğan, 2001, s.121).

2.1.1. Avrupa Birliğinde KOBİ Tanımı ve Tarihçesi

AB, KOBİ tanımları konusunda işletme bünyesinde en etkin olan kriterleri göz önüne alarak ortak bir tanımlama yapmıştır. KOBİ tanımlamalarında göz önüne alınan, işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık kriterleri ortak bir anlayışı ortaya çıkarmıştır. Buna göre işçi sayısı ve bilanço ölçütüne göre ;

- **Mikro Ölçekli İşletme:** 10 işçiden az işçi çalıştıran ve bağımsızlık kriterine haiz olan işletmeler,

- **Küçük ölçekli işletme:** 50'den az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 5 milyon EURO' yu aşmayan , yıllık bilanço değeri 2.2 milyon EURO' yu geçmeyen ve bağımsızlık kriterine haiz olan işletmeler,
- **Orta Ölçekli İşletme;** 50 ila 250 işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 20 milyon EURO' nun altında olan, yıllık bilanço değeri 10 milyon EURO' yu aşmayan ve bağımsızlık kriterine haiz olan işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Diğer bir ölçüt olarak ele alınan bağımsızlık kriteri de KOBİ tanımı içerisinde yerini almaktadır. Bağımsızlık ölçütüne göre ise;

- Büyük ölçekli bir işletmenin ya da ortaklığın KOBİ'de sahip olduğu payın % 25'i geçmemesi gerekmektedir.

Avrupa birliğinde özellikle ele alınan bu kriterler genel yapısı itibariyle KOBİ tanımlamalarının birlik üyeleri tarafından anlaşılır ve ortak bir kriter haline gelmesini sağlamıştır (Kosgeb, 1997, s.4).

2.1.2. Türkiye'de KOBİ Tanımı

Türkiye'de de KOBİ tanımı çok çeşitli kriterler dikkate alınarak yapılmaktadır. Bu kriterler arasında çalışan sayısı, satış miktarı, mülkiyet yapısı sayılabilir. Türkiye'deki farklı kuruluşların en belirgin kriter olarak üzerinde durdukları istihdam sayısıdır.

Buna göre KOBİ lerle yakından ilgilenen ve sorunlarının çözümüne yönelik çalışmalar yapan KOSGEB tarafından yapılan istihdama göre genelleme ile şekil kazanmıştır. Buna göre; 1-50 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51-150 arasında işçi istihdamı yapmış olan işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmış olup Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) olarak genellenmiştir (Akdemci, 2001, s.8).

2.2 KOBİ' lerin Özellikleri

KOBİ' lerin ekonomide çok önemli bir yere sahip olmalarını sağlayıcı unsur haline getiren, büyük işletmelere göre birçok avantaj elde etmelerini sağlayan başlıca özellikleri kısaca;

- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği,
- Daha düşük yatırım maliyetiyle istihdam,
- Ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenme,
- Talep yapısı ve piyasa koşullarındaki değişime daha çabuk,kolay uyum sağlama,
- Teknolojik yeniliklere daha yatkın olma,
- Bölgeler arası dengeli kalkınmayı sağlama,
- Bireysel tasarrufları özendirme, yönlendirme,
- Büyük ölçekli işletmelerin tamamlayıcısı ve destekleyicisi olma,
- Politik ve sosyal sistemlerin denge unsuru olma,
- Demokratik ve liberal toplumun ana sigortası olma şeklinde belirtilebilir.

Çok büyük avantaj sağlayıcı bu özellikleri ile KOBİ' ler gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomileri için ekonomik gelişme ve canlılığın temel taşları olmaktadır (Yılmaz, 2001, s.212).

2.2.1. Politik Açıdan Özellikleri

AB' de dinamik yapıları ve esnek karar alma mekanizmaları ile yeniliklere, talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum sağlayabilen, daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratan ve ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenen **KOBİ' ler**, istikrarlı ve sürdürülebilir bir büyüme hedefinin gerçekleştirilmesinde temel unsur olarak görülmekte ve Dünyada en rekabetçi ve en dinamik ekonomiye sahip olmayı hedefleyen AB'de, KOBİ' lerin ekonomiye ve buna paralel olarak makro ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesine sağladığı katkı tüm üye devletlerce kabul görmektedir. Bu çerçevede KOBİ' leri tüm yönleriyle ele alarak uygulanacak mekanizmaları aynı çatı altında toplayacak bir işletme politikasının gereği ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda AB' de işletme politikası

temelde çok yıllı dönemi içeren programlar dahilinde gerçekleştirilmekte olup, işletmelerin performansının artırılmasına ve üretken girişimci faaliyetlerinin teşvik edilmesine yönelik faaliyetler çerçevesinde oluşturulmuştur. AB’ de KOBİ’ ler için gerçekleştirilen faaliyetlere bakıldığında özellikle mali kaynaklara erişim konusu üzerinde ağırlıklı olarak durulduğu ve AR-GE’ ye ayrı bir önem verildiği gözlemlenmektedir (Başmanav, 2001, s.35-36).

2.2.2. Endüstriyel Açıdan Özellikleri

Avrupa Birliği’nde sanayi stratejisinin esası, tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilecek kalite ve miktarda üretim yapmak ve aynı zamanda fiyatların iç ve dış piyasalarda rekabet edebilecek seviyede olmasını sağlamaktır. Tarım sektörünün aksine, mevcut antlaşmalarda sanayi sektörü için ortak bir politika öngören hükümler getirilmemiştir. Sadece “rekabet politikası” ve “devlet yardımlarının denetimi” ile ilgili hükümler, ortak niteliktedir. Maastricht Antlaşması’nın 130. maddesinde, Topluluk ve üye devletler, Topluluk sanayisinin rekabeti için gerekli şartların sağlanmasını gözetmekle görevlendirilmişlerdir. Bu amaçla açık ve rekabet pazarı sistemine uygun olarak izleyecekleri faaliyetler;

- Sanayinin yapısal değişikliklere uyumunun hızlandırılması, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler başta olmak üzere, bütün Topluluk işletmelerinin girişimde bulunabilmeleri ve kalkınmaları için uygun bir çevrenin desteklenmesi,
- İşletmeler arası işbirliği için uygun bir ortamın yaratılması,
- Teknolojik yenilik, araştırma ve kalkınma politikaları için sanayi potansiyelinin en iyi şekilde getirilmesinin teşvikini içermektedir.

Sanayi politikalarının temel iki amacı , bazı sanayi dallarında “yeniden yapılanma” yı (restructuring) gerçekleştirmek ve yüksek teknoloji gerektiren sanayi dallarının gelişmesini teşvik etmektir (Başmanav, 2001, s.50).



2.3. KOBİ' lerin Ekonomideki Yeri

Bir çok ülkede ekonominin belkemiği durumunda bulunan ve ülkelerin birbirlerine karşı ekonomik güç unsuru konumunda bulunan KOBİ' ler her ülke için ayrı bir öneme sahiptir. Ülkelerin ekonomilerinde geniş bir yelpazeye dağılmış ve bir çok sektörde yerlerini almışlardır. Ekonominin destekleyicisi durumuna gelmişlerdir. Özellikle küreselleşen rekabet şartlarında **ABD, Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya, Türkiye**' deki KOBİ yüzdeleri bunu açıkça göstermektedir.

1- İşletmeler içindeki % payı

97,2 ; 99,8 ; 98,8 ; 97,0 ; 98,8 ; 99,5

2- İstihdamdaki % payı

50,4 ; 64,0 ; 36,0 ; 49,4 ; 56,0 ; 56,3

3- Yatırımlardaki % payı

38,0 ; 44,0 ; 29,5 ; 45,0 ; 39,9 ; 26,5

4- Üretimdeki % payı

36,2 ; 49,0 ; 25,1 ; 54,0 ; 53,0 ; 37,7

5- İhracattaki % payı

32,0 ; 31,1 ; 22,2 ; 23,0 ; 8,0

6- Kredilerdeki % payı

42,7 ; 35,0 ; 27,2 ; 48,0 ; 3,0

KOBİ' lerin ülke ekonomileri içindeki önemini inceleme amacıyla yukarıdaki yüzdelere bakıldığında; ülkeden ülkeye farklıklar göstermekle birlikte genelde KOBİ' lerin ekonomide önemli bir paya sahip oldukları görülmektedir. Ülkemiz açısından KOBİ' lerin işletme sayısı, istihdam, yatırım, üretim paylarının seçilmiş ülke değerlerine yakın olduğunu söyleyebiliriz. Ancak ihracat ve kredilerdeki payının belirgin olarak düşük kaldığını belirtmeliyiz (Müftüoğlu, 1998, s.166).

2.3.1. Türkiye de KOBİ lerin Ekonomideki Yeri

Ülkemizdeki İşletmelere bakıldığında, bunların homojen bir yapı oluşturmadığı gözlenmektedir. Özellikle ülkemizde imalat sanayiinde çok sayıda

küçük işletme ile az sayıda büyük işletmeler ikili bir yapı arz etmektedir. Ancak ülkemizde en yaygın işletme türü genellikle tek kişilik işletmelerdir. Bir işletmenin kendisini geliştirebilmesi, işçilikte, yöneticilikte ve teknik konularda özel bilgi birikimine sahip olunmasını zorunlu kılmaktadır. Ancak tüm bu vasıflara tek bir kişinin aynı anda sahip olması çok zordur (Uludağ ve Serin, 1991, s.16-18).

Bu tür işletmelerde genelde yetersiz uzmanlaşma söz konusudur. İşletmeci işçi ve müşterilerle şahsen ayrı ayrı ilgilenmek zorundadır. Ayrıca KOBİ'lerin yeterince modernize olmamasının önemli nedenlerinden birisi de genel ekonomik koşulların olumsuz bir durum göstermesidir. Gelişmekte olan diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de ağırlıklı olarak emek-yoğun üretim teknikleri uygulayan ve finansal imkânları sınırlı işletmeler çoğunluktadır. Türkiye'de;

- Toplam işletmeler içindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler % 99.2,
- Toplam istihdam içindeki payı % 61.1,
- Toplam yatırımlar içinde % 26.5 ve
- Toplam katma değer içinde % 27.3 paya sahiptirler (Yörük, 2001, s.47-48).

KOBİ' ler üretime ve istihdama katkıları, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama esneklikleri, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri, bölgeler arası dengeli büyüme ve çevre korumasına olumlu etkileri ve gelirin daha adil dağılımı açısından oldukça önemli roller üstlenmektedirler. Oluşturduğu iş imkânları ve gelir dağılımına yaptığı katkılardan ötürü hemen her ülkede KOBİ' ler desteklenmektedir. KOBİ' ler sosyal ve politik alanlarda da büyük önem kazanmış bulunmaktadır. Hatta koalisyonlar ülkesi İtalya'da hükümetlerin çok kısa ömürlü olmasına rağmen, demokratik sistemin istikrarını bozmaması, bu ülkede güçlü bir KOBİ yapısının varlığına bağlanmaktadır (Karabıçak, 2001, s.284-285).

2.3.2. Ekonomik ve Sosyal Yaşama Katkıları

KOBİ' lerin Ekonomi İçindeki Stratejik Konumları İmalat sanayi içinde faaliyet gösteren tüm işletmelerin % 99.5'i ve yine bu sektörde ki toplam istihdamın % 56.3'ü KOBİ' lerdir. Bu sonuç düşündürücü boyutta yüksek bir orandır. KOBİ'

ler, Türkiye ekonomisi için taşıdıkları önem yanında sosyal açıdan da birçok problemin çözümüne katkı sağlamaktadırlar. KOBİ' ler yapıları nedeniyle bazı darboğazlara sahip olmakla beraber birçok avantajlara da sahip işletmelerdir. Küçük olmanın doğal sonucu olarak yapıları esnektir ve bu esneklik değişime kolay adapte olabilmeyi, sektörel sıkıntıları daha kısa sürede atlatmayı sağlamaktadır. Ayrıca, küçük pazarlarda daha verimli olabilmekte ve müşteri taleplerindeki değişimlere daha çabuk ayak uydurabilmektedir. Daha az yatırımla, daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlayabilmekte, bölgeler arası dengeli kalkınmayı sağlayabilmektedirler. KOBİ' lerde iş yaratma gücü ise büyüklere oranla dört kat fazladır. Bunun sonucu olarak KOBİ' lerin toplum açısından en önemli özelliği, gelir dağılımındaki çarpıklığı asgariye indirmesi, ferdi tasarrufları teşvik etmesidir (Çalıpınar, 2001, s.243).

Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yapılırsa; KOBİ' lerin gerek sosyal gerekse ekonomik yapıda önemli bir yer işgal ettiği şu üç göstergeye bakılarak söylenebilir. Bunlar;

- İşyeri sayısı; imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin % 99.5'ini KOBİ' ler oluşturmaktadır,
- Çalıştırılan kişi sayısı; imalat sanayiinde çalışanların % 61.1'i KOBİ' lerce istihdam edilmektedir,
- Katma değer; yaratılan toplam katma değerde KOBİ' lerin payı % 27.3'dür.

KOBİ' lerin yukarıda vurgulanan önemini ortaya çıkaran özellikleri ise şunlardır. KOBİ' ler; daha çok üretim ve ürün çeşitliliğini daha az yatırımla sağladıkları gibi daha düşük yatırım maliyeti ile istihdam imkanı yaratma özelliğine sahiptirler. Yapıları itibarı ile ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenebilir, talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilirler. Teknolojik yeniliklere daha yatkın olmalarının yanı sıra bölgeler arası dengeli kalkınmayı da sağlayarak gelir dağılımındaki çarpıklıkların asgari düzeye indirilmesinde rol oynarlar. Ferdi tasarrufların teşviki, yönlendirilmesi ve hareketliliğine neden olurlar; ayrıca büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır.

Globalleşmeye gidilen günümüzde, politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsuru oldukları gibi demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridirler (Başmanav, 2001, s.21).

2.4. KOBİ' lerde Yönetim ve Organizasyon

KOBİ lerde yönetim ve organizasyon yapının küçük olması ve yapılan veya verilen yanlış kararların büyük ölçekli işletmelere nazaran daha etkili olması nedeniyle ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu noktada en önemli etken yönetme yeteneğidir. Bu geniş anlamda ; Çalışanları, mali kaynakları, mal stoklarını yönetmeyi, politikaları iyi tayin etmeyi, uygun metodlar kullanmayı , çalışanlarla alıcılarla ve çevre ile iyi ilişkiler kurarak bütünleşmeyi kapsar. Böyle bir yetenek için eğitim ve tecrübe gereklidir. KOBİ'lerdeki yönetim pozisyonundaki çalışanların karşılaşılabilecek çeşitli problemleri çözmede, bilgili olma ve tecrübe en büyük yardımcı durumundadır.

KOBİ durumunda bulunan işletmelerin yönetimde yaşadıkları bu sıkıntıların temelinde genelde işletmelerin tek şahıs işletmesi olası yatmaktadır. Bu tür işletmelerde faaliyetleri tek elden yönetme eğilimleri vardır. Dışarıdan yardım ve danışmanlık desteği alınmaması nedeniyle iyi organize edilememiş yapıları etkin bir şekilde çalışmamaktadır. Bu tür zorlukların kaynağı genelde işletme sahibidir (Özalp, 1971, s.112-114).

2.5. KOBİ' lerin Başlıca Sorunları

2.5.1-Girişimcilik Sorunları

Bağımsız çalışmak arzusu ve bunu gerçekleştirmek amacıyla kurulan her küçük işletme teşebbüsün belli niteliklerini taşır. Teşebbüs beraberinde girişimciliği de beraberinde getirir. Girişimci, toplumun gereksinme duyduğu ve dolayısıyla talep olunan bir malı veya hizmeti bulup onu üretmeye girişen ve yaratıcılığı ile ön ayak olan kişi olarak tanımlanabilir. Belli riskleri göz önüne alarak pazara topluma ürettiği

malı sunarak kâr elde etmeyi amaçlayan her girişimci beraberinde birtakım riskleri de göz önüne almış olur. Alınan bu riskler sonucu oluşan genel sorunlar ;

- Girişimcilik ,işletme ile ilgili bütün yetki ve yönetim inisiyatifinin tek kişide toplanması,
- Girişimde bulunan işletme sahibi olanların para sahibi kimliğinden kurtulamayarak , bu kimliklerini daha ön plana çıkartmaları
- Girişimde bulunan şahısların yaptıkları yatırımı, araştırma ve bilgi ye dayanarak değil de, genelde çevrelerinden almış oldukları izlenime göre yapmaları başlıca girişimcilik sorunları arasında sayılabilir (Alpugan, 1988, s.9).

2.5.2. Yönetim Sorunları

Sorunlar çeşitlidir. Fakat, en yaygın olanı ise, yönetim becerisindeki eksikliklerle ilişkilidir. İyi yönetimin varlığı, özellikle yeni kurulan işletmelerin verimliliği ve etkinliği açısından son derece önemlidir. Girişimciler için yeni bir riskin üstesinden gelmek daima sorun olmuştur. İstatistikler, işletmelerin kurulduğu ilk 5 yıl içinde yarıdan fazlasının başarısızlığa uğradığını; ilk 10 yıldan sonra ise, sadece % 15'inin ayakta kaldığını göstermektedir. Sondeno'nun çalışmasına göre işletmelerin ilk yıl 1/3'ü, üçüncü yılın sonunda % 50'si, 5.yıl 2/3'ü, 10.yılın sonunda ise % 90'ı başarısız olmaktadır. Bazen, KOBİ sahipleri yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememe, büyümenin getireceği riskleri göze alamama gibi nedenlerle büyümek istememekte, sınırlı kapasite ile üretimlerine devam etmektedirler. Ayrıca, belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşmaya önem verilmemesi de genel sorunlar içinde sayılabilir. Bir işletmeyi büyük güçlük ve fedakarlıklarla bizzat kuran, onu küçük ölçekten orta ölçeğe ulaştıran işletme sahibi için, işletmesini kurumsallaştırmak, öyle kolayca kabul edilecek bir durum değildir. Bu kararı geciktiren ve işletmesinin yönetimini zamanında profesyonel yöneticilere devretmeyen işletmeler, bunun faturasını ağır bir şekilde ödemektedirler.

Yönetimle ilgili sorunları örgütsel yapı içinde genel olarak;

- Yönetim ve yönetici sorunları,
- Nitelikli personel bulunamaması,

- İşletme sahiplerinin teknik kökenli olması,
- Örgüt ve örgütlenme sorunu,
- Uzmanlaşma formasyon eksikliği ve
- İdari, teknik, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden yoksunluk olarak tanımlanabilir (Müftüoğlu, 1993, s.221-223).

2.5.3. Finansman Sorunları

Kobilerin yaşadığı sorunlar muhakkak ki her biri ayrı bir öneme sahiptir. Fakat rekabet ortamında şirketlerin sürekliliğini sağlayan rakiplerine göre daha etkili ve kalıcı değişiklikleri yapmada engelleyici unsur olarak bulunan ana sorun olarak finansman yetersizliği gösterilebilir.

Finansman konusundaki sorunların neler olduğu incelendiğinde sırasıyla;

- İşletme sermaye ihtiyacının hızla artması,
- Kredi maliyetlerinin artması,
- Alacakları zamanında tahsil edememek,
- Kredi temininde güçlükler almaktadır.

Bu bilgilerin ışığında Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin finansman sorunları genelleme yapıldığında özkaynak yetersizliği ve kredi teminindeki güçlükler olarak karşımıza çıkar.

KOBİ sorunlarından en önemlilerinden olan finansman sorununun diğer nedenleri ise, Türkiye'deki bankacılık sisteminin daha çok büyük firmaların yönetiminde olması, ekonomik istikrarsızlık, devlet teşvik politikası ve siyasi istikrarsızlık gibi nedenlerdir. İşletmelerin; tedarik, üretim, pazarlama, finansman gibi temel fonksiyonları birbiriyle etkileşim içinde bulunduklarından sorunlarda birbirini etkilemekte ve etkilenmektedir. Her sorunun temeline inildiğinde, her sorunun sonucunda finansman sorunu ortaya çıkmaktadır (Yörük, 2001, s.48-49).

2.5.4. Tedarik Sorunları

Hizmet işletmelerinde girdi temini söz konusu olmadığından bu sorun mal işletmeleri için incelenmiştir. Türkiye’de hammadde ve yarı mamül üretimi genellikle Kamu Sektörü tarafından yapılmaktadır. Kamu sektöründen direkt alım yapamayan ve ithal de edemeyen firmalar, piyasada hakim olan firmalardan yüksek fiyatlar ödemek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum KOBİ' lerin maliyetlerini yükseltmekte ve rekabet güçlerini düşürmektedir. Ayrıca KOBİ' lerde alınan hammadde ve yarı mamullerin kalite kontrolünü yapacak uzman eleman eksikliği de söz konusudur (Atik, 2001, s.89).

2.5.5. Üretim ve Pazarlama Sorunları

KOBİ' ler, yeni pazarlara girmekte ve onları tanımakta zorluk çekmekte, öte yandan, bu mamullere ihtiyacı olan kişi ve kuruluşlarda, üretici ve tüketiciye yönelik bilgileri bulamamaktadırlar. KOBİ' ler, tüketicilerin zevk ve tercihlerindeki hızlı değişimleri izlemede ve bu değişikliklere ayak uydurmada da başarılı değildirler. Özellikle, sosyal ve ekonomik koşullardaki değişiklikler işletmelerde ciddi sorunlara yol açmakta, hatta işletmeleri başarısızlığa itmektedir.

Bütün bu olumsuzluklar KOBİ' lerin pazarlama konusunda yetersiz olmalarına neden olmuştur. KOBİ' lerin ürettikleri mal ve hizmetleri pazarlamak konusunda “bağımlı kuruluş” olma özellikleri bulunmaktadır. Özellikle ihracatta yaygın ve güçlü bir ağa sahip olmayışları KOBİ' leri etkin bir pazarlama stratejisinden yoksun bırakmıştır (Bozkurt, 2000, s.55).

2.5.6. Yetkin Personel Sorunları

Nitelikli eleman ihtiyacının karşılanamaması, genelde tüm işletmeler için geçerli bir sorun olmakla birlikte, KOBİ' ler için özellikle önem taşımaktadır. Bu işletmelerin, gereken ücretleri ödeseler bile, istedikleri personeli bulabilecekleri kuşkuludur. Yine, özellikle KOBİ' leri ilgilendiren bir başka sorun da, uzmanlığın çok büyük önem kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdamının

zorunluluğudur. Özellikle KOBİ' lerde çok yönlü nitelikli elemana daha çok ihtiyaç duyulmakta ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır (Müftüoğlu, 1993, s.256).

2.5.7. Gelişmelere Uyum Problemleri

2.5.7.1. Teknoloji ve Ar-ge Sorunları

KOBİ' ler yeterli teknolojik altyapıdan yoksundurlar. Böylece hem teknolojiye dayalı üretim ve pazarlamadan yoksun kalmakta, hem de kuvvetli bir bilişim ağına sahip olmadıkları için yeni fikirlerle beslenememektedirler. Bu durumda günümüzde KOBİ' leri hız, esneklik ve rekabet gücü açısından geride bırakmaktadır.

Yirmi birinci yüzyılın eşiğinde, özellikle globalleşme ve bilişim teknolojilerinin etkisiyle ülkeler ve işletmeleri yoğun bir değişim dalgasıyla karşılaşmışlardır. Hızla gelişen teknoloji işletmeleri “ya uy, ya öl” alternatifsizliğiyle baş başa bırakmıştı (Yelkikalan, 2001, s.365-368).

Türkiye'deki KOBİ'ler incelendiğinde genel olarak;

- Birçoğu teknolojik yenilikleri tek başlarına takip edebilecek düzeyde değildir. Gerek yurt içinde gerekse yurt dışında gerçekleşen teknik ve ticari gelişmeleri izleyememektedirler.
- Genel olarak bakıldığında teknoloji düzeyleri düşüktür.
- Teknolojik açıdan yeterli olsalar da yetişmiş eleman sıkıntısı çekmektedirler. Bu durum mevcut teknolojiden maksimum düzeyde yararlanmalarına engel olmaktadır.
- Genelde yurt dışından teknoloji ithali yoluyla makine ve teçhizat getirerek üretim yapılması da üretim maliyetini arttırmaktadır.
- KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri de finansman bulamama ve kredi temininde çektikleri güçlüklerdir. Bu sorun doğrudan doğruya, KOBİ'lerin gelişmiş teknoloji kullanarak üretim yapabilme kapasitelerini etkilemektedir.

Finansman sorunu ile karşı karşıya olan KOBİ'ler teknolojik alt yapılarını yenileyememektedirler. Bu nedenle dünya standartlarında üretim yapabilmeleri ve rekabet edebilmeleri güçleşmektedir (Yelkikalan, 2001, s.227-230).

2.5.7.2. Bilgi Eksikliği

İçinde bulunduğumuz ekonomik ve sosyal gelişme aşaması, bilgi toplumu aşaması olarak adlandırılmaktadır. Yeni gelişme aşamasının en önemli unsurlarından biri, beşeri sermaye veya bilgi işgücü olarak adlandırılan eğitilmiş işgücüdür. Yapılan araştırmalar, ülkemizdeki KOBİ'lerin yeteri kadar eğitilmiş işgücüne sahip olmadıklarını ortaya koymaktadır. Türkiye'de KOBİ'lerde çalışan elemanların çoğu sadece çıraklık eğitimi almış bulunmaktadır çalışanların eğitimsiz olması KOBİ'lerde verimliliği düşürmektedir (Atik, 2001, s.87).

2.5.8. Bürokratik Sorunlar

Türkiye de KOBİ yöneticileri, işlerini kurarlarken almaları gereken izin belgelerinin temininden, üretime geçinceye kadar pek çok konuda bürokratik işlemlerin çokluğu ve karmaşıklığından dolayı, zor durumda kalmaktadırlar. KOBİ yöneticileri, yeterli uzman elemanları bulunmadığından, bu tür işleri bizzat takip etmek zorunda kalarak zamanlarının büyük bir kısmını harcamakta ve teşebbüs arzuları da olumsuz yönde etkilenmektedir.

Bürokratik işlemlerin karmaşıklığına ilaveten Bürokratik işleri takip edecek uzman personel yetersizliğide KOBİ'ler için ayrı bir sorun olmaktadır. Genel olarak KOBİ'ler ;

- Bürokratik işlemlerin çok fazla olmasından,
- Bürokratik konularda uzman personele sahip olmamaktan ve
- Bürokratik konularda yardımcı olacak danışmanlık firmalarının bulunmamasından şikayet ettikleri anlaşılmaktadır (Atik, 2001, s.89).

2.6. Türkiye Ekonomisinde Yer Alan KOBİ' lerin Yaşadığı Sorunlar İçin Genel Çözüm Önerileri

2.6.1. Türkiye İçin KOBİ Modeli Önerileri

Genel olarak KOBİ' lerin yaşadığı sorunlar ele alındığında, yaşanan bu sorunların çözümüne yönelik yapılan çalışmalarda en önemli unsur KOBİ' lerin ilk kuruluş aşamasında bütün detaylarıyla sorun olan konuların değerlendirilerek çözümleri ilk işletme kurulum aşamasında gerçekleştirmesi hizmet sunacağı pazara daha güçlü ve dengeli girmesini sağlayacaktır. KOBİ'lerin yaşamış olduğu sorunlar genel olarak ele alındığında 4 ana başlık altında incelenebilir. Bunlar;

- Finansman,
- Üretim, Yönetim ve İşgücü planlama,
- Bürokrasi ve mevzuat,
- İşbirliği ve ihracatın değerlendirilmesi olarak sınıflandırılabilir.

Genel olarak aşağıda ana başlıklar halinde ele alınan bu 4 ana başlığa yönelik öneriler sonucu oluşturulacak işletme örnek bir KOBİ olarak değerlendirilebilir.

2.6.2. Finansman Önerileri

Ülke ekonomilerinin temel direği niteliğinde olan KOBİ' lerin finansal sorunlarını çözmek için devlet kurumları ve özel kuruluşlar el ele vererek mevcut ve yeni finansman tekniklerinin alt yapısı hazırlanmalı ve yenilikler takip edilmeli, pilot bölgeler oluşturulmalı ve bu bölgelerde KOBİ' lere danışmanlık desteğinde bulunacak ve finansman yönlendirmesi yapacak birimler kurulmalıdır. Ülke içerisinde tek bir KOBİ tanımı benimsenerek karışıklıklar önlenmeli, verilecek kredi ve yardımlar belirlenmeli, girişimci ve finansörleri bir çatı altında toplayacak elektronik bilgi ağları oluşturulmalı ve halk bilinçlendirilerek KOBİ' lere yatırım

sağlamaları yönünde desteklenmeli ve sektör ayrımı yapılmadan KOBİ' ler bu desteğin içerisine alınmalıdır.

Ülkemizde KOBİ' lerin sorunlarına çözümler üretmek üzere kurulan KOSGEB küçük ve orta boy işletmelerin etkinliklerinin arttırılmasında önemli bir sorun olan finansman temininin çözümüne yönelik olarak, dünyada yaygın olan , ancak henüz ülkemizde uygulaması olmayan finansman modelleri üretmekte ve uygulamaya geçirmektedir. Bu amaçla geliştirilen , Yatırım Finansman şirketleri Modeli, TOBB, TESK, Sanayi Ticaret Odaları gibi KOBİ' lerin temsilcisi kuruluşlar, il özel idareleri, Bankalar, Vakıflar ve yerel girişimciler veya tasarruf sahiplerinin sermayedar olarak katılımı ile oluşturulacak , Çok Ortaklı Anonim şirketlerin oluşturulmasına dayanan bir modeldir.

Modelin hayata geçirilmesinde , Kuruluş sermayesinin yeterli ve özel sektör , veya girişimcilerin sermaye oranının çoğunlukta olması , Sermayenin işletme giderleri ile aşınmasını önlemek için personel sayısı en azda tutulması ve taşınmaz satın alınmaması, (şirketler, faaliyetlerini yerel kuruluşlarca sağlanacak mekanlarda sürdürecektir.) , şirket organizasyonunun, Yönetim Kurulu altında direk sorumlu , Genel Müdür, Yatırım Yöneticisi (Fon Yönetmeni) ve Muhasebeciden oluşan bir çekirdek kadro ile oluşturulması , şirketin yatırım kararlarının, Yönetim Kurulu Başkanı başkanlığında, Genel Müdür ve Portföy Yöneticisinin katılımı ile oluşturulacak üç kişilik bir Onay Komisyonu tarafından alınması gibi pratik ve kaynakları en verimli bir şekilde yatırıma yöneltecek prensiplerin titizlikle uygulanması gerekecektir. Küçük İşletme Yatırım Finans şirketleri , KOSGEB Modelinin başarı ile gerçekleştirmesi durumunda öncelikli hedef , Kurulan şirketin borsada halka açılarak , sermayesini güçlendirmesi ve yeni şirketlerin kurulması amacı ile kamu sermayesinin hisselerini borsa değerinden devrederek ortaklıktan ayrılması ve bu şirketin sermaye katkıları ile kurulacak şirketlerin, halka açılarak sermaye yapılarını güçlendireceği KOBİ' borsasının oluşmasıdır (Söğüt, 2001, s. 105-106).

2.6.3. Üretim, İşgücü Planlama ve Yönetim Önerileri

1990'lı yıllarda Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra artan pazardan pay almak üzere Türk Cumhuriyetlerine ihracatla başlayan atak başta gıda ve tarım sanayii olmak üzere ambalaj ve diğer alanlarda önemli ekonomik gelişme ve kalkınma sağlamıştır. Ancak 1997 yılından itibaren Asya krizi nedeniyle Orta Asya ve Türk Cumhuriyetlerindeki ekonomik durgunluk satışları ve ihracatı olumsuz etkilemiştir. KOBİ'lerin üretimde yaşadığı sorunların çözümünde etkin olabilecek öneriler;

- Üretim planlama ve kontrolünün yapılarak, piyasadaki tüketici taleplerindeki değişimlerin üretime zamanında yansıtılmasına özen gösterilmelidir. Yenilikçi ürün politikası izlenmelidir.
- Kalite kontrolüne gerekli önem verilmeli ve üretilen mamullerin kalite kontrolünü gerektiği gibi yapabilecek teknoloji düzeyi yüksek kalite kontrol araçlarının kullanımına ağırlık verilmelidir. Kalite odaklı üretim yapılmalıdır.
- Sanayi işletmelerinde stokların önemli bir yatırım olması nedeniyle stok kontrol metotları uygulanarak optimum seviyede olmaları sağlanmalıdır. Fazla stoklar işletmelerin çalışma sermayesini olumsuz etkilemektedir.
- Hammaddenin peşin satın alınması ve mamulün vadeli satılması nedeniyle ortaya çıkan nakit sıkıntısı önlenmelidir.
- Makinalarda sık sık arızaları önlemek amacıyla tamir bakım planlaması yapılmalıdır.
- Üniversite-sanayii işbirliğine ağırlık verilerek üniversiteden eğitim alınmalıdır.
- Üretim girdilerinin kalite, maliyet ve zamanında sağlanmasında dünya rekabet şartlarına uygun sistem kurulmalıdır.
- Özellikle satıcı personelin eğitim yetersizliği nedeniyle ortaya çıkan müşteri kayıpları giderilmelidir.
- Bazı mamullerde TSE olmaması nedeniyle haksız rekabetin ortadan kaldırılması gereklidir.
- Satış vadelerinin uzunluğu nedeniyle işletmenin finansal yönden güç duruma düşmesi önlenmelidir.
- Malların dış pazarda tanıtımına ağırlık verilmelidir.

- İhracatta karşılaşılan sorunlar ve risk konusunda KOBİ'lerde bilgilendirici çalışmalara ve düzenlemelere önem verilmelidir.
- KOBİ'lerin iç ve dış pazarlarda rekabet edebilecek sermaye yapısına sahip olunması sağlanmalıdır.

Rekabet için gerekli kalite, fiyat, esneklik ve zaman konusunda eğitim desteği alınmalıdır (Tekin, 2001, s.192-195).

2.6.4. Bürokrasi ve Mevzuat Önerileri

KOBİ'ler, gerek kuruluş, gerekse de faaliyetleri sırasında, kamu kuruluşları ile olan ilişkilerinde bürokratik engellerle karşılaşmaktadırlar. KOBİ'lerle ilgilenen kamu kuruluşları arasında tam bir işbirliği ve koordinasyonun sağlanamaması; kavram kargaşasına, işlerin uzamasına ve sonuçta zaman ve para kaybına neden olmaktadır.

KOBİ'lerin, özellikle Gümrük Birliği nedeni ile, uluslararası pazarlarda karşılaşabilecekleri yasal ve bürokratik engellerin nitelik ve niceliği değişmiştir. Bugün en önemli sorun da, KOBİ'lerin gerek yurt içinde, gerek yurt dışında, çeşitli yasal ve bürokratik engellerle yalnız başlarına mücadele etmeye terk edilmiş olmalarıdır. KOBİ'lerin karşılaştığı mevzuat hükümlerinin bazıları, gerçekten yanlış veya gereksiz yere getirilmiş; bazıları ise, doğru yere getirildiği halde, zamanla değişen koşullar bu hükümlerin doğruluğunu kaybetmelerine neden olmuştur (Karadal, 2001, s.151-152).

KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki önemi nedeniyle acilen, devletin yeniden yapılandırılması bir zorunluluk haline gelmiştir.

2.6.5. İşbirliği ve İhracatın Geliştirilmesi Önerileri

Türkiye'deki KOBİ'lerin teknoloji konusunda karşılaştıkları sorunların çözümü ve küreselleşen rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ihracat oranlarındaki oranla doğru orantılı hale gelmiştir.

Türkiye’de yeni teknolojileri izleyememe ve transfer edememe sorunu sadece KOBİ’ lerde değil büyük ölçekli işletmelerde de mevcuttur. Daha çok kısa vadede çözüm getirebilecek olanlar, AB’ nin imalat sanayi ile rekabette teknoloji ve finansman sorununun çözümünde yeniden yapılanmayı da gerektirir. Yeniden yapılanma ve teknolojilerin yenilenmesi ise ancak işbirliği ile mümkün olacaktır. Buna yönelik genel çözüm önerileri;

- Yerli ya da yabancı ortak almak,
- Teknolojiyi yenilemek,
- Yabancılarla lisans anlaşmalarına girmektir.

Yeni teknolojilerin üretimi ülkede yetişmiş insan gücü ve Ar-ge faaliyetlerine imkan tanıyan alt yapının olmasını gerektirir ki, bu da ancak uzun vadede sonuç verir. Öyleyse bir yandan uzun dönemde teknoloji düzeyini geliştirmeye yönelik politikalar bugünden şekillendirilirken, bir yandan da günün gerektirdiği teknolojik düzeyi yakalayabilmek için kısa vadeli planlar yapılmalıdır. Bütün bunların sağlanabilmesi gerekli finansmanın bulunabilmesi tabii ki işbirliği ile mümkün olacaktır (Yelkikalan, a.g.e., s.227-231).

Finansman olgusunun KOBİ' lerin ihracata yönelmelerindeki en önemli engellerin başında olduğu ve incelemeye konu olan firmaların % 77.8 gibi oldukça büyük bir kısmının finansman desteklerinden yararlanamadığı şeklindedir. Bu olumsuz durumun arkasında yatan faktörler ise, krediler konusunda özellikle resmi yayınlar ve İnternet üzerinden yeterince bilgilenmenin sağlanamaması, kredilerin ve ticari banka ağının yetersizliği ve kredi maliyetlerinin yüksekliği olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede KOBİ' lerin ihracata yönlendirilmesinde verilecek finansman desteğinin her ortamda öncelikli, ucuz ve sürekli olması hayati bir önem taşımaktadır. Türk Eximbank bugün itibariyle ihracatçıya finansman desteği konusunda önemli bir seviyeye ulaşmıştır. Ancak KOBİ' lere ulaşma konusunda daha fazla çaba gösterilmelidir. KOBİ' lerin ihracat kredisi olanaklarından daha çok yararlanmaları amacıyla koşullarda iyileştirmeye gidilmesi ve firmaların etkin bir şekilde bilgilendirilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan sağlanan kredilerin daha çok kısa vadeli olması, özellikle KOBİ' lerin dış pazarlarda rekabet şansını olumsuz etkilemekte ve imalatçı/ihracatçı durumunda olan işletmeleri aracı firmalar üzerinden

ihracat yapmaya yönlendirmekte ve sonuçta maliyetler yükselmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan firmaların % 55.6 gibi büyük bir kısmının da beklentileri arasında yer alan, KOBİ' lere yönelik daha spesifik orta ve uzun vadeli kredi programları hayata geçirilmelidir (Delice, 2001, s.276-280).



3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Kavramlar

Yüzyıllar boyunca her gelişmenin temelinde insanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik teknolojik buluşlar yatmaktadır. Gereksinimlerin artması teknolojik buluşların ivmesini de artırmıştır. Küreselleşen dünyada, iletişimdeki gelişmeler, insanların dünyada olan biten herşeyden haberdar olmasını sağlamıştır. Bu da daha bilinçli ve daha kaliteli bir yaşama sahip olma isteğini beraberinde getirmiştir. İnsanların daha iyiyi görmesi ve bilmesi, insanların onu talep etmesine neden olmuş, böylece ‘dünya malı’, ‘dünya pazarı’ gibi kavramlar oluşmuştur (Özevren, 2000, s.1).

Dünya pazarındaki globalleşme, “Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkanların tanınması ve diğer birçok gelişme güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine çok daha kolayca erişmelerine fırsat vermiştir” (Kavrakoğlu, 1996, s. 9).

Buda şimdiye kadar gümrük duvarlarıyla korunan ulusal pazarların, şimdi büyük bir rekabetle karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Bu sıkı rekabete karşı işletmelerin geliştirdiği en önemli rekabet stratejilerinden biride “Toplam Kalite Yönetimi” dir (Özevren, 2000, s.2).

Toplam Kalite Yönetimi bilimsel yönetim, insan ilişkileri ve yapısal analizin seçici bazı yönlerini içermektedir. Bazı bilim adamları da TKY’ ni; organik, mekanik ve kültürel yönetim modellerinin ortak bir ürünü olarak değerlendirmektedir (Spencer, 1994, s.448).

Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda işletmeleri entegre olmuş bir sistem olarak ele alarak müşteri odaklı kalite gelişimini organizasyonun bütün proseslerine, ürünlerine ve servislerine yayar (Waldman, 1994, s.1).

Toplam kalite yönetiminin evrensel bir yaklaşım olması beraberinde her ülkede uygulanabilirliğini sağlamıştır. Her ülkeye göre Toplam Kalite yönetimini yeniden dizayn etmenin bir anlamı yoktur. Toplam kalite yönetiminin evrensel bir özelliğe sahip olması ülkelerin kültürel yapılarıyla bütünleşmelerini sağlamıştır (Thiagarajan and Zairi, 1997, s.2).

Toplam kalite Yönetimi 1994 tarihli ISO 8402’de , “Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı” olarak tanımlanmıştır (Miyachi, 1999, s.12).

Aynı zamanda “TKY, Müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir” şeklinde de tanımlanabilir (Budak, 1997, s.63).

Toplam Kalite Yönetimi her ne kadar Hizmet ve üretim sektörlerinin kendilerine has spesifik özellikleri olmasına rağmen, her iki sektör içinde uygulanabilir genel bir yapıya sahiptirler (Huq and Stolen, 1998, s.11).

TKY müşteri tatmini ön planda tutan, dünyanın her yerinde ,her çeşit işletmede uygulanabilir özelliğe sahip bir yönetim biçimi olup başarıyı beraberinde getirmektedir. İşletmeler, bulundukları ülkelerin geleneksel ve kültürel özelliklerini kendi bünyelerinde barındırarak, hatta bunlardan güç alarak kendi bünyelerine uygun TKY uygulamaları oluşturabilirler. Uygulamadaki bu farklılıklar sadece ayrıntı olup, TKY temel ilkelerini destekleyici unsurlar olmuştur.

3.1.1. Kalite Tanımı

Genel bir gelişim olan TKY anlayışının en temel yaklaşımı işletmenin her aşamasındaki kalite gelişimidir. TKY anlayışının başarısının sağlıklı ölçülebilmesi için “Kalite” Kavramının tanımlanmasına ihtiyaç vardır (Parzinger, 1997, s.2).

Kalite sözcüğü kullanım amacına göre değişik anlamları ifade edebilir. Bir çok kişiye göre kalite pahalı, lüks, az bulunur, üstün nitelikte ve benzeri kavramlarla eş anlamlıdır (Kavrakoğlu, 1996, s.10).

Bugün ise kalite kavramı, klasik anlamından daha farklı bir boyut kazanarak ürün ve hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetimin kalitesi anlamında işletme içerisinde çok daha geniş bir anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Bu anlamda kalite artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış “stratejik” bir kavram haline gelmiştir.

Bu anlamda kaliteyi, “Kalite=Müşteri Tatmini” veya “Müşterinin ürün ve hizmetlere karşı tutumunun ölçüsüdür” şeklinde ifade edilmektedir (Özevren, a.g.e., s.10).

Müşteri istekleri doğru şekilde analiz edilebildiği oranda, kalite, rekabetin en üst düzeyde olduğu günümüzde başarıyı beraberinde getirecektir.

3.1.2. Müşteri Tanımı

Kalitenin nihai değerlendiricisi olarak tanımlanan müşteri, her işletme için göz ardı edilemez bir öneme sahip olmuştur. Müşteriyi mal veya hizmeti kullanan kişiler olarak tanımlayabiliriz.

3.1.3. Müşteri Odaklılık

Müşterinin tatmininin sağlanabilmesi için müşteri odaklı bir yönetim anlayışının olmasını gerektirir. Müşteriye sunulan her hizmet veya ürünün rekabetçi koşullarda istenilen başarıyı sağlayabilmesi için, müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilmesi gerekmektedir. Bu sayede işletmelerin hayatlarını rekabet ortamında ikame etmeleri mümkün olacaktır. Müşteri odaklılığını savunan bu anlayışta müşteri kavramı sadece üretilen mal veya hizmetleri satın alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı olmayıp, aynı zamanda işletme içi proseslerde yer alan iş görenleri de iç müşteri halkaları olarak tanımlamaktadır.

Dolayısıyla TKY’ nde dış müşteri ve iç müşteri olmak üzere iki kavramdan bahsedilebilir (Imai, 1997, s.208).

3.1.3.1. Dış Müşteri

Genel olarak müşteri tanımı TKY anlayışına kadar sadece dış müşteri olarak tanımlanmıştır. Dış müşteri olarak tanımlanan, üretilen malın alıcısı ve aynı zamanda kullanıcısı olarak tanımlanan müşteri bazen sadece başkaları için mal talebinde bulunabilirler. TKY anlayışında, Dış müşteri mal veya hizmeti kullanan nihai kişiler olarak tanımlanmaktadır (Deming, 1992, s.175).

3.1.3.2. İç Müşteri

TKY’ nin yönetime kazandırdığı yeni bir anlayış ise “iç müşteri” kavramıdır. İç müşteri kavramına göre işletme içerisindeki birimlerde eğer birbirlerinden mal veya hizmet alıyorsa birbirlerinin müşterisi olduğundan bahsedilir (Towsend and Gebhardt, 1990, s.22).

İç müşteriler zinciri olarak tanımlanan her süreçteki halkanın unsuru olan çalışanlar örgütsel yapıyı tanımlarken kendilerinin kimin tedarikçisi olduklarını ve kendilerine de kimin neyi tedarik ettiklerini düşünürler. Etkili bir iç müşteriler ilişkisi hizmetin veya malın kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Prosesler zinciri içerisinde yer alan çalışanlar bir alt prosesin müşterisi olarak hatalı ürün veya hizmeti kabul etmeyecek, bir üst prosesin tedarikçisi olarakta hatalı ürünü müşterisi olan bir üst prosese göndermeyeceklerdir. Prosesler arasındaki iç müşteriler zinciri beraberinde dış müşterilerin tatminini sağlayacaktır (Ersen, 1997, s.25).

İç müşteri kavramını genel olarak “bir sonraki proses müşterinizdir” olarak tanımlayan TKY anlayışının başarılı olabilmesi için iş görenlerin salt geçimlerini sağlamak için değil , zevk alarak mutlu olarak ve yaptıkları işten gurur duyarak çalışmalarının sağlanması gerekmektedir (Argun, 1995, s. 15).

3.1.4. Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini genel olarak, kişinin beklentilerini satın aldığı malın ne oranda karşılayıp karşılamadığı olarak tanımlanabilir. Tatmin olmayan müşteri işletmelerin sadece Pazar kayıplarına sebep olmazlar, aynı zamanda işletmenin büyümesine de dolaylı yoldan engel olurlar.

TKY' nin temel prensibi müşteri tatminidir. Müşteriyi tatmin edebilmek için ne istediğini iyi bilmek gerekir. Her müşterinin beklentisi farklı olabilir. Farklı beklentilerin tatmin etme yolları da farklı olacaktır. Bu bakımdan bu iki konu üzerinde detayların dikkatlice ele alınması gerekmektedir. Bunlar;

- Müşterinin gereksinimlerinin detaylarıyla belirlenmesi,
- Müşterinin gereksinimlerini en az maliyetle istenilen kalitede karşılayabilecek süreçlerin belirlenmesi,

Bu süreçlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli bilgiyi toplamak ve süreçlerin içerisinde bu bilgileri kullanarak istenilen kalitede ürün veya hizmetin oluşturulmasını sağlamak, müşteri tatminini sağlayacaktır. Süreçlerin beklentilere en iyi şekilde cevap verecek şekilde oluşturulması gerekmektedir (Deming, 1996, s.143).

3.1.5. Süreçlerin Tanımı

TKY anlayışı içerisinde önemli bir yer tutan süreçlerin tanımlanması ve kalite anlayışının süreçlere göre uygulanması oldukça zor olan bir geçiştir. Süreçlerin tespitinde süreç çıktılarının çok net olarak tespit edilmesi gerekmektedir (Motwani and Kumar, 1997, s.3).

Süreç, girdilerin birbirlerine bağlı bir seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işlemidir. Süreçlerin girdileri iç ve dış müşteri ihtiyaç ve talepleri nin analizi sonucu elde edilen verilerden oluşmaktadır. Süreç çıktısı ise müşteri beklentilerini karşılayabilecek özellikteki ürün, hizmet veya bilgi olabilir. İşletme içerisinde ki her

çeşit çalışma bir süreç olarak tanımlanabilir. Ancak bu süreçlerin bazıları, işin yapılması ile doğrudan ilgili süreçler olup temel süreçler olarak tanımlanmaktadır. İşletme içerisinde genel olarak tanımlanan bazı temel süreçler ;

- Tedarikçilerin yönetimi,
- Hammadde ve malzeme kabulü,
- Ürün ve hizmet teslimi,
- Bütçeleme ve Planlama,
- Faturalandırma ve alacakların tahsilatı,
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme,
- İş güvenliği, sağlık ve çevre yönetimi,
- Üretim,
- Mühendislik,
- Sipariş kontrolü,
- Tasarım,
- Pazarlama,
- Yasal konuların yönetimi,

Temel süreçlerin yapılmasında destekleyici durumda bulunan süreçler ise yan süreçler olarak tanımlanmaktadır (Tüsiad, 1995, s.20-21)

Süreçlerin tanımlanmasında ve uygulanmasında temel unsur olarak her zaman ön planda olan “İnsana verilen değer” ve “Müşteriye Yönelik” olma anlayışı süreçlerin amacı olan müşteri gereksinimlerinin bir kerede ve doğru şekilde karşılanmasını sağlayacaktır.

3.1.6. Kalitenin Boyutları

TKY’ de üretim ve hizmet faaliyetleri pazar araştırmalarıyla başlar ve Pazar araştırmalarıyla biter. Üretim ve hizmetin nihai değerlendircisi müşteridir. Müşteri gereksinimlerinin belirlenerek bir veri bankası oluşturulması ve bu verilerin ürün ve hizmetin oluşması esnasında bütün süreçlere yansıtılması müşteri tatminini de beraberinde getirecektir. Ön çalışma olarak yapılan Pazar araştırmaları sonucu

belirlenen müşteri beklentileri soyut olarak belirlenir. Bu soyut kavramlar işletme içerisinde yapılan mühendislik çalışmaları ile ölçülebilir kriterler haline getirilir. Elde edilen bu kriterler genel olarak “kalite boyutları” olarak tanımlanır.

İnsanların istek ve gereksinimlerinin çok çeşitlenmesi, bir ürün veya hizmetin kalitesini belirleyen pek çok boyutun ön plana çıkmasını sağlamıştır. Ancak temelde her ürün ve hizmet için bazı boyutlar temelde aynı olup genel olarak belirlenenler ise Fiegenbaum (Munro, 1992, s.18) tarafından sanayi sektörü için üretime yönelik 9 kalite boyutu şeklinde tanımlanmıştır. Bunlar ;

- **Güvenilirlik**

Ürünün, beklenen sürede kendinden beklenileni sağlamasıdır. Başka bir deyişle Malın özelliklerinin ve kalite karakteristiklerinin varlığına ve vaat edilen süre içinde devam edeceğine olan güveni tanımlar (Yenersoy, 1993, s.13).

- **Zamanında teslim**

Müşterinin istediği zamanda istediği şekilde ürün veya hizmeti hazır hale getirmektir.

- **Düşük maliyetli basit üretim**

Kolayca üretilen, maliyet planlaması yapılmış ürün ve hizmet olarak tanımlanabilir.

- **Fonksiyonellik**

Ürünün kullanımını doğrudan etkileyen ve müşteri istekleri doğrultusunda ürünün taşıması gereken özelliklerin tümü olarak tanımlanabilir.

- **Dayanıklılık**

Ürünün fiziksel olarak bozulana kadar ki toplam kullanım süresi olarak tanımlanabilir.

- **Uygunluk**

Ürünün tasarım sırasında belirtilen teknik özelliklere göre üretiminin sağlanması olarak tanımlanır.

- **Estetik**

Müşteride alma hissini uyandıracak özelliklere sahip olması, diğer bir deyişle ürünün duyulara hitap eden albenisi olarak tanımlanır.

- **Kalıcılık**

Ürünün sahip olduğu özellikler ile pazardaki başarısı olarak tanımlanır.

- **Servis**

Satış sonrası müşteri memnuniyetine yönelik yapılan hizmetlerin tümü olarak tanımlanır.

Genel olarak tanımlanan kalite boyutları her ürün veya hizmet için temelde aynı olup genel ve işletmeye özel olarak iki grup altında toplayabiliriz (Fiegenbaum, 1986, s.9).

3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi ve İçeriği

Teknolojik gelişmeler, otomasyon, arz- talep arasındaki açıklığın ters orantılı olarak gittikçe artması, pazar payındaki daralmalar, rekabet şartlarının gittikçe zorlaşması nihai olarak müşterinin artan önemi üretimde müşteri arzu ve gereksinimlerinin önemini gündeme getirmiştir.

Sanayi devriminden önce küçük atölyelerde yapılan üretimler zamanla maliyet, arz-talep dengesi ve teknolojik gelişmeler sonucu kitle üretimine dönmüştür. Endüstri devrimiyle birlikte büyük işçi grupları tarafından yapılan üretimler formler ve kısım şefleri olarak tanımlanan tecrübeli işçilerin sorumluluğunda yapılmaya başlanmıştır. Genel olarak İşletme tarihi, sanayideki gelişmeler göz önüne alındığında Sanayi devriminden önce ve Sanayi devriminden sonra olmak üzere iki kısım da incelenebilir. Kalite anlayışı şüphesiz son zamanlarda ortaya atılmış bir anlayış değildir. Kalite kavramı çok eskiden beri bilinen ve üzerinde durulan bir konu olmuştur.

İlk olarak M.Ö. 3000 li yıllarda, Babil’ de Hammurabi kanunları kaliteye referans verilebilir. Kanunda diyor ki, “Eğer bir inşaat ustası biri ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp sahibinin üstüne çöker ve ev sahibinin ölümüne neden olursa,o inşaat ustasının başı vurulur”. Bu anlayış her ne kadar ilkel de olsa kalite kavramının ne denli önemli olduğunu açık bir şekilde belirtmektedir (TSE, 1994, s.4).

İşletmelerdeki kalite anlayışı ise çok yakın bir tarihi ifade etmekte olup, sanayideki gelişmelerle birlikte değişiklik göstermiştir. Bu bağlamda kalite olgusunu da endüstri devriminden önce ve sonra olmak üzere iki kısımda inceleyebiliriz.

3.2.1. Endüstri Devriminden Önce Kalite Yönetimi

Sanayi devriminden önce üretim, küçük atölyelerde ve az sayıda kişi tarafından gerçekleştirilmekte olup, üretim ve üreten ilişkileri loncalar tarafından düzenlenmekteydi (Meydan Larousse, 1972, s.50).

Loncalarda iş ahlakı ile ilgili genel anlamda bazı düzenlemelerde yapılmıştı. Her isteyen istediği alanda atölye açamaz, açacağı atölye için o bölgenin loncasından onay ve izin alması gerekirdi. Aynı zamanda Üretilen malın fiyatlandırılması da yapılır, bozuk mal satan üretici konumundaki atölyenin belgesi elinden alınırdı. Her esnaf bağlı olduğu loncaya yazılır ve belli bir aidat öderdi. Ülkemizde cumhuriyetten sonra loncaların yerini esnaf odaları almıştır (Ekin, 1979, s.4-8).

Lonca sisteminde atölyelerin küçük olması ve üretilen ürün yelpazesinin az olması nedeniyle işçi, üretim sürecinin her aşamasında işin tümünü görebilmekte ve hammadDEDEN başlayarak mamulün bitimine kadar her konuyu bilmekteydi. Bugünde aynı amaçla “iş rotasyonu” ve iş zenginleştirilmesi” yöntemleri uygulanmaktadır. Özetle Osmanlıda kalite olgusunun loncalarda başladığını söyleyebiliriz (Özevren, a.g.e., s.11).

3.2.2. Endüstri Devriminden Sonra Kalite Yönetimi

Sanayi devriminden sonra makineleşmenin artmasıyla üretim şekli atölye tipi üretimden fabrikalaşma ve kitle üretimi şekline dönmeye başlamıştır. Endüstri devrimiyle önemini kaybeden ustalık ve kalfalık anlayışı yerine vasıflı işçi anlayışı yer almıştır. Böylece endüstri devrimi sonrası usta ve kalfalar vasıflı işgücünü temsil etmeye başlamışlardır. Ancak mal arzı açığı bulunan ülkelerde büyüme ve üretim düzeyinin artması beraberinde vasıflı işçi bulma sorununun doğmasına neden olmuştur. Vasıflı işçinin az olması nedeniyle istihdam açığı vasıfsız işçilerden tamamlanmıştır. Buda işletmelerde sorunlar oluşturmuş çözümü için işin yapılandırılması gereği duyulmuştur. Bu sorunlara çözüm arayanların başında “Bilimsel Yönetim” in babası Frederick Winslow Taylor olmuştur (1856-1915) (Yozgat, 1997, s.16-20).

3.2.3. Toplam Kalite Yönetimi Taylorizm ve Bilimsel Yönetim

Taylor 1991 yılında, o zamana kadar yapmış olduğu çalışmalarını “işletmelerin bilimsel yönetim” adlı bir yapıtta özetlemiştir. Taylor işletmeler bünyesinde yapmış olduğu incelemeler sonucu verimsiz ve israfli çalışmalara dikkati çekmiş ve bunun temelinde bilimsel yöntemlerden faydalanmamanın yattığını yaptığı tespitlerle belirtmiştir. İşletme içerisinde yapılan işleri “teknik işler” olarak genellemiştir. Planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını ve işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlanmasını ve geliştirilen yöntemlerin en ince ayrıntısına kadar işçilere anlatılması gerektiğini savunmuştur. Taylor yapmış olduğu çalışmalar sonucu temelde üç ana ilke şeklinde düşüncelerini belirtmiştir. Bunlar sırasıyla (Eren, 2001, s.21-22);

1.Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirmeye çalışılmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etüdlarına girilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir.

2.İş etkin ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için iş göreni özendirmelidir.

3.İşgörenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır.

Taylor tespit etmiş olduğu ilkelerle kaliteyi artırmayı hedeflemiş ,vasıfsız bir işçiyi çalıştırmada talimatların ve prosedürlerin ne oranda önemli olduğunu göstermeye çalışmıştır.

Taylor’ un, Adam Smith’in “Milletlerin Refahı eserinden esinlenerek uzmanlığa da önem verdiği söylenmiştir. Taylor , işi mümkün olan en küçük parçalarına ayırarak incelenmesi gerektiğini, işin ne kadar sürede ve nasıl yapılması gerektiğini hesaplayarak bazı “standartlar” geliştirmiştir (Baransel, 1993, s.121)

İşlerin belirtilen standartlara uygun yapan çalışanlar için Taylor “Birinci sınıf eleman” tanımlaması yapmış, standartlara uygun işi yapanlara veya standartların üzerinde üretim yapan çalışanlara prim verilmesini önermiştir. Böylece üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalış sağlanabilmiştir. Bu çalışmalardan elde edilen sonuç fazla uzun sürmemiştir. İnsanı bir makine gibi gören, sadece verilen emirleri yerine getiren, standart sürede en fazla ürün üretmeye çalışan insanları yaratan bu sistem, daha sonra çalışanlar üzerinde tatminsizliklere neden olmuştur. Bu durum verimsiz çalışmaların bir diğer nedenini oluşturmuştur. Bir zaman sonra Taylor’un takipçisi olan Gant “Birinci sınıf adam” kavramına karşı çıkarak “Ortalama adam” kavramının standartlara baz alınması gerektiğini savunmuştur (Yozgat, 1997, s.20-21).

Bilimsel yönetimin bir diğer önemli ismi Weber’in kalite yönetimine katkıları ise, sistem kurma, görev, yetki ve sorumluluk dağılımının akılcı ve bilimsel bir şekilde yapılmasının sağlamak olmuştur.

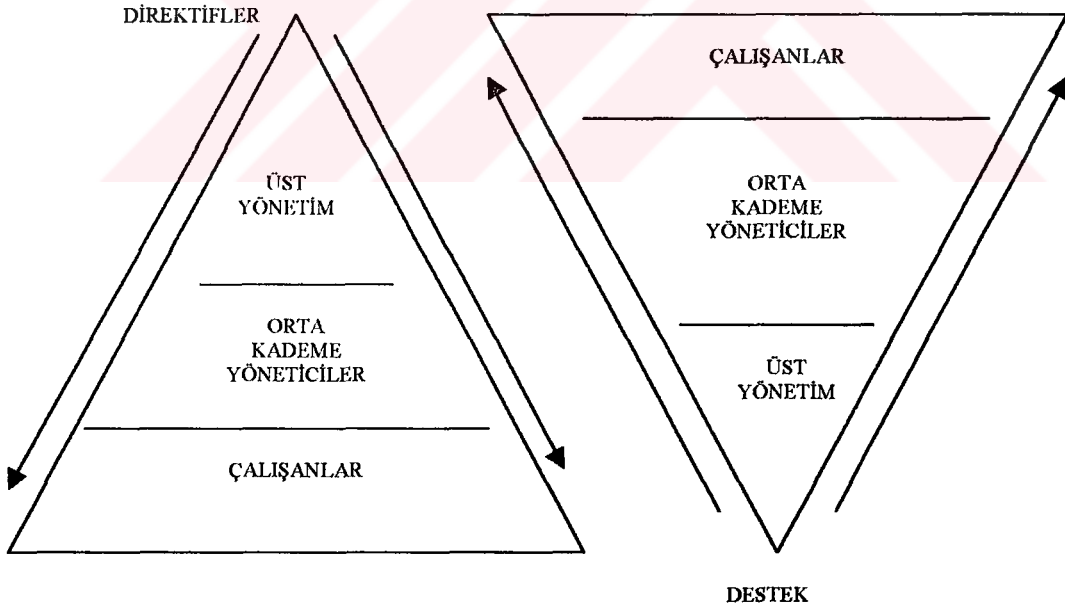
Weber’in yapmış olduğu çalışmalar sonucu ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmalar sonucu “Yönetimde insan faktörü” nün önemini ortaya çıkarmışlardır (Koçel, 1995, s.143-147).

Genel olarak yapılan bütün bu, kalitenin ve verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar sonucu Toplam Kalite Yönetim kavramının doğduğunu söyleyebiliriz.

3.2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Taylorizm'den Farkları

Bilimsel yaklaşım olarak ta tanımlanan Taylorist yaklaşımda üretimin artırılarak taleplerin karşılanmasına yönelik yapılan işletme içi çalışmalarda çalışanlar birer robot gibi düşünülmüştür. Taylor ve arkadaşlarının insan sorunlarına bakış açıları daha çok teknik adam yani mühendis gözüyle olmuştur. Bu nedenle, rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlenmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirmekten öteye geçememiştir (Eren, a.g.e., s.201).

Bilimsel yaklaşım ile TKY anlayışın arasındaki fark birbirinin tersi şeklinde ifade edilen pramit şeklinde daha genel bir şekilde tasvir edilebilir.



Şekil 3.1. Bilimsel yönetim ile TKY yaklaşımı arasındaki fark-Yönetim yaklaşımları (Kavrakoğlu, 1996, s.53).

3.2.4. TKY ve Japonya Gerçeği

Bütün bu gelişmelerin yaşandığı dünya ülkeleri içinde Japonya kendine özgü kültürüyle bilginin ortak kullanılmasına imkan veren, üretken, sorumluluk alan proje grupları, ekip ruhu içinde çalışan takım uygulamalarını yönetim düşüncesine sunan “işbirliği kültürü”ne modern bir görünüm vermiştir. Japonlar Amerikalılardan Taylorizm’i alarak Japon yönetim ve örgüt sisteminin gelişmesinde bir devrim başlatmışlardır.

II. Dünya savaşı sonrası dönemde Taylorizm, Japon kültürüyle girdiği etkileşim ve evrimden sonra TKY’ ne geçişin temellerine zemin hazırlamıştır. Japonlar piyasa merkezli den daha ziyade örgüt merkezli çerçevedeki uygulama ve kavramları almada ve kendi bünyesine uydurmada açık bir katkıda bulunmuşlardır (Halis, 2000, s.82).

Savaştan sonra bir çok ülkede azalan kalite kavramı, Japonya’ da savaş sonrası büyük bir gelişme göstermiştir. Savaştan harabe halinde çıkmış olan Japonlar batı ile rekabet edebilmek için önceleri batıdan aldıkları ürün örneklerini kopyalama yöntemiyle daha düşük maliyette üreterek batıdaki pazarlara girmeye başlamışlardır.

Ürettikleri ürünlere küçük ve kullanım özelliklerini artırıcı özellikler ekleyerek yeni girmiş oldukları pazarlarda kalıcı olmayı sağlamaya başlamışlardır. Bu küçük ama devamlı gelişmelerle, işletmelerde sürekli gelişme (Kaizen) felsefesini yerleştirmişler ve zaman içinde batının kalitesini yakalamışlar ve hatta geçmişlerdir.

Gelenek ve göreneklerindeki özellikler nedeniyle savaş sonrası çok yeni teknolojilere sahip olmayan Japonya, başarının anahtarı durumunda bulunan insan kaynağı açısından kuvvetli görünüyordu.

İnsan kaynağını çok iyi şekilde değerlendiren Japonya, 1956 yılında kurmuş oldukları Japon bilim adamları ve mühendisleri birliği (JUSE) nin kalite yaşamına vermiş oldukları destekle, 1970’li yıllarda Japonya’nın kaliteli ve düşük fiyatlı ürünleriyle batıların hakim olduğu pazarlarda tanınmalarını sağlamıştır. Sahip

oldukları pazarları kaybetmek istemeyen bazı Amerikan firmaları “Japon yapabiliyorsa biz niye yapamayalım” düşüncesiyle ülke çapında bir hareket başlatmışlardır. “Rakibe karşı başarılı olmak için onun kullandığı silahı kullanmak gerekir.” düşünce tarzı bu hareketin temel anlayışı olmuştur (Imai, 1994, s.19).

Japonya’nın kalite konusuna yaklaşımına uyumunda destekleyici durumda olan sosyal ve kültürel yapısı TKY uygulamalarındaki başarıda çok etkin bir rol oynamıştır. W.Ouchi ve bazı düşünürler Japon yönetim biçimini genel olarak yedi ana başlık altında toplamışlardır. Bunlar sırasıyla;

- Ömür boyu istihdam,
- Şirket içi yavaş değerlendirme ve terfi,
- Uzmanlaşmamış mesleki gelişme,
- Müşterek karar verme,
- Müşterek sorumluluk,
- Açık kontrol mekanizmalarının olmadığı,örtülü kontrol mekanizmaları,
- Çalışanların sosyal ilişkilerini de ele alan bütünlük anlayışı,

Yukarıda ana başlıkları ile belirtilen bu sosyal yapı destekli yönetim anlayışı Japonların TKY uygulamalarında çok büyük bir başarı elde etmelerini sağlamışlardır (Eren, a.g.e., s.90-94).

3.2.5. Toplam Kalite Yönetimine Katkısı Olanlar

Taylor ile başlayan ve Dr W.A: Shewart ile devam eden kalite geliştirme çalışmaları en büyük gelişimini 1950-1990 yılları arasında yapmıştır. Bu dönemde yer alan “Kalite guruları” olarak ta adlandırılan bilim adamlarının kalite anlayışının günümüzdeki halini almasının sağlamışlardır. Bunlardan en önemlisi Amerikalı istatistikçi olan Dr. Deming’tir.

DR.WILLIAM EDWARDS DEMİNG; İstatistikte veri dağılımı, kontrol çizelgeleri yoluyla proses kontrolü ve bir yönetim modeli olarak Deming döngüsü ile TKY çalışmalarına çok büyük katkıları olmuştur.14 ilkesiyle de kalite yönetiminin

temellerini oluşturmuştur. Örgütlerde rekabet üstünlüğü için kalitenin önemli bir araç olduğunu söyleyen Deming, kaliteyi sağlayabilmek için 14 temel ilke belirlemiştir. Deming' in ileri sürdüğü bu on dört madde ve bu maddelere ilişkin olarak örgütsel bazda yerine getirilecek görevler kısaca şu şekilde tanımlanabilir (Halis, a.g.e., s.178-186).

1.Ürün ve hizmeti geliştirmeye yönelik bir amaç uyumu oluşturarak , piyasada kalabilmek, rekabet edebilir hale gelmek ve baş döndürücü rekabete karşı ayak uydurabilmek için ürün ve hizmet kalitesini geliştirmektir.

2.Yöneticiler, içinde bulunduğumuz sanayi ötesi toplumu ve bu toplumsal gerçeğin yarattığı farklı ekonomik eylemler bağlamında sorumluluklarını yeniden gözden geçirerek yeni felsefeyi benimseyerek liderliğe soyunmalıdır.

3.Ürün ve hizmet kalitesinin sağlanması için ürünün üretim sürecindeki tüm unsurlarında kalite sağlanmalıdır.

4.Sadece fiyata bağlı işlemlerden ve fiyat temeline göre yapılan iş uygulamalarından vazgeçilmeli, bunun için; tedarikçi seçimi yalnızca fiyat avantajına bağlı olarak değil hem fiyat hem de kaliteye bağlı olarak yapılmalıdır.

5.Kaliteyi ve üretkenliği artırarak maliyetleri düşürmek için üretim ve hizmet sürekli geliştirilmelidir.

6.Herkesin işini daha iyi yapabilmesi için modern eğitim ile personelin yetiştirilmesi ve iş başında eğitim metotları kurumsallaştırılmalıdır.

7.Gözetimin amacı, insanlara, makinelere ve aletlere, daha iyi iş yapmaları için yardımcı olmaktır. Bu nedenle denetçiler iş görenlere işleriyle ilgili konularda gerekli desteği vererek, sıfır hatalı ve kaliteli üretime teşvik etmelidirler.

8. Herkesin örgüt amaçları için etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak amacıyla şirket içi korku ortamları yok edilmelidir.

9. Departmanlar arası engeller kaldırılarak birbirlerinin iç müşterisi durumunda bulunan çalışanlar arasında uyumlu birliktelikler sağlanmalıdır.

10. Çalışanları sıfır hataya yönlendirmek için yapılan poster, slogan, öğüt ve hedeflerden vazgeçilmelidir. Çünkü bunlar sadece şirket içi çatışma yaratır. Sıfır hatalı üretimi sağlayabilmek için sloganlara bel bağlamak yerine sistemin iyi işleyebilmesi için çalışma ortamları fiziksel, sosyal ve diğer unsurlar açısından insancıl hale getirilmelidir.

11. İşletmeler uyguladıkları sayısal kotaları kaldırmalıdır.

12. İş görenlerin yaptıkları işlerden dolayı gurur duymalarını yok eden şirket içi engeller ortadan kaldırılmalı ve kişilerin işleri ile övünmeleri sağlanmalıdır.

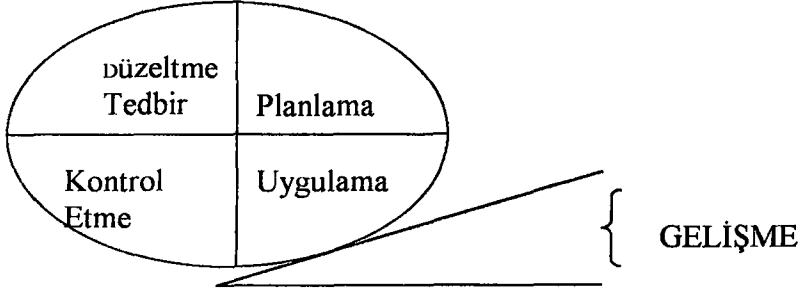
13. Eğitim ve kendini geliştirme programlarının kurumsallaştırılması için çalışanlar arasında; takım çalışmasını, etkin bir haberleşmeyi, çatışmaları çözme yeteneklerini ve gelecekteki örgütsel gereksinimler doğrultusunda yetenek geliştirici eğitim programları düzenlenmelidir.

14. Deming'in on dördüncü ve son maddesi üst yönetime, dönüşümü başarma eylemlerinin etkinliği için bir dizi görev ve sorumluluk yüklemektedir. Bunların başında üst yönetimin;

- Kalite geliştirme programlarını uygulamak için eylemlerde bulunulması,
- Bütün iş görenler için gözle görülür kalite geliştirme politikalarının yapılması,
- Kalite geliştirme politikalarının yürütülmesinde iç ve dış danışmanlara güvenilmesi gerekliliği gelmektedir.

Deming aynı zamanda genel olarak belirtmiş olduğu on dört maddeye ilaveten işletme içerisindeki bütün faaliyetlerde izlenmesi gereken yöntemi Deming Döngüsü ile amaçlara göre yönetim yönetim tekniğinden yararlanarak açıklamıştır. Yapılacak işler önce planlanır, sonra uygulanır. Uygulanan programların kontrolü yapılarak tespit edilen sapmaları düzeltici önlemler alınır. Düzeltme tedbirleri bir

sonraki faaliyetin hedefini oluşturur. Deming döngüsü çemberin her dönüşünde işlerin daha kaliteli olmasını sağlayan bir sistemdir.

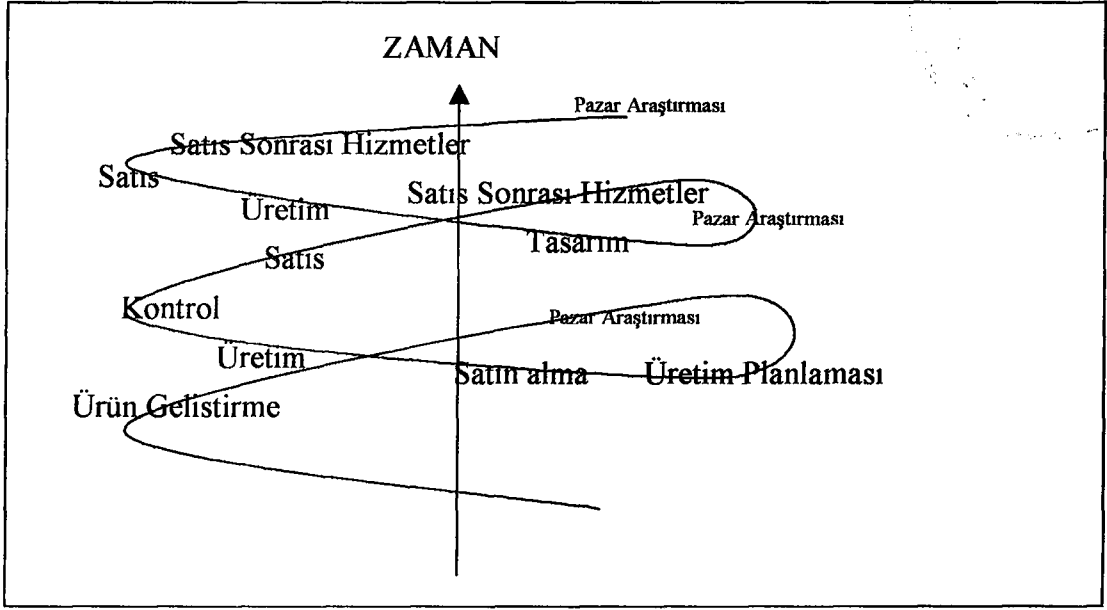


Şekil 3.2. Deming Döngüsü (Özevren, a.g.e., s. 21).

Deming'e ilaveten TKY ne katkıda bulunan diğer düşünürlerden bazıları aşağıda belirtilmiştir. Bunlar ;

J.M. JURAN ; İşletme süreçlerinde kalite yönetimi kavramıyla ünlenmiştir. Bu kavramı bir döngüyle açıklamıştır. Juran' ın kalite geliştirme döngüsü müşteri gereksinimlerini belirlemek için Pazar araştırmaları ile başlar, bu gereksinimlerin giderilip giderilmediğini analiz eden Pazar araştırmaları ile biter. Bu süreç kalite zinciri olarak tanımlanır.

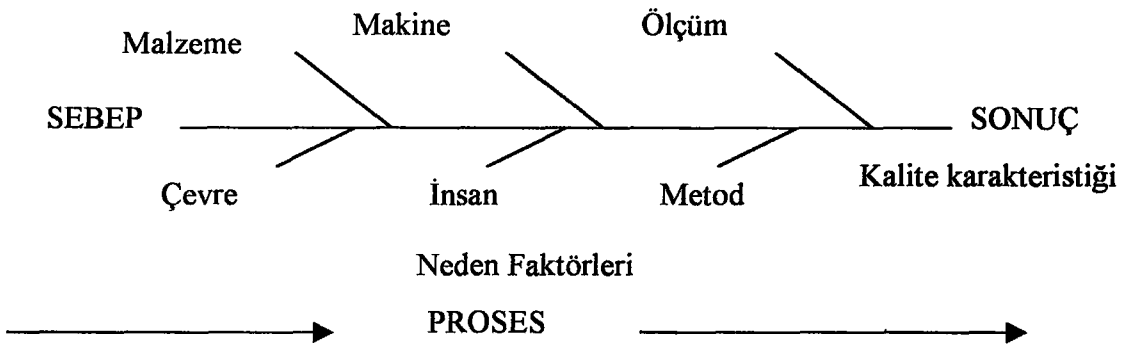
Bu iki araştırma arasındaki tüm süreçler müşteri gereksinimlerini karşılayıcı kalitede olmalıdır. Süreçlerdeki gerekli kalite çalışmaları oluşturulamazsa bu zincir en zayıf noktasından kopar. Bu halkanın kopması müşteri isteklerinin doğru şekilde karşılanmadığını gösterir. Müşterinin gereksinimini sürekli gelişmesi nedeniyle kalite dizaynının da sürekli gelişmesi gerektiğini öne sürmüş ve bunu Juran spirali ile göstermiştir (Juran, 1993, s.5-6).



Şekil 3.3. Juran'ın Spirali (Juran, 1993, s.5-6).

PROF.DR.KAURU ISHIKAWA, Japon kalite mucizesinin baş mimarlarından olup adını kalite çemberlerinin ve sebep-sonuç diyagramlarının bulucusu olarak duyurmuştur. Kalitede eğitimin önemine değinerek modern tekniklerin faaliyetler zincirinde yer alan çalışanların modern tekniklerle donatılması gerektiğini belirtmiş ve uygulamalarıyla örnek olmuştur.

Süreçler içerisinde oluşan problemlerin çözümüne yönelik Balık kılçığı diyagramın geliştirmiştir. Günümüzde halen kullanılmaktadır (Ishikawa, Şişecam Y., s.65).



Şekil 3.4. Balık Kılçığı Diyagramı (Ishikawa, Şişecam Y., s.65).

MASAAKI İMAİ, TKY' ne kazandırdığı sürekli gelişim (KAİZEN) ile ünlenmiştir. Kaizen Japonya değişim (Kai) ve iyi (Zen) kelimelerinden oluşan sürekli gelişmeyi ifade etmektedir.

Başlıca amaçlarından biri de iç ve dış müşteri tatmininin artırılması olan toplam kalite yönetiminin temelinde kuruluşun kendisini sürekli geliştirmesi yatmaktadır. Rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda üstünlüğü sağlamak müşteri isteğine uygun kalitedeki ürünleri düşük maliyette üretebilmek için üretim ve hizmet sektörü sürekli geliştirilmelidir. Sürekli gelişim yaklaşımı, işletmelerin problemlerle beraber varlıklarını devam ettirmesine karşı çıkar ve en büyük amaca yönelik temel problemlerin çözümünü hedefler. Sürekli gelişme her zaman yapılabilir bir proje şeklinde yürütüldüğü için çevresel unsurlar, programlar, bütçeler, kısacası; işletmeyi etkisi altına alan bütün unsurlar sürekli gözden geçirilir. Tespit edilen müşteri isteklerine yönelik sürekli yeni buluşlar peşinde koşan bir örgüt yapısı oluşturularak sürekli gelişim sağlanır.

Sürekli gelişme ve Kaizen kavramları özdeşirler. Bu sözcüğe önemini kazandıran unsur, onun aynı zamanda bir felsefeyi, bir yaşam tarzını belirtmesidir. Deming' e göre, her üretim sürecinde tasfiye edilemeyen fakat azaltılabilir olan bir "varyasyon" mevcuttur. Bu da sürekli gelişim çalışmalarının işletmeler içinde gerekliliğini göstermektedir (Özel, 1996, s.93).

Sürekli geliştirme konusunda başarılı uygulamalara dikkat edildiğinde kilit evrelerin iki temel başlık altında ele alınıp analiz edilebileceği görülür. Bunlar;

1. Yönetim öncelikli faaliyetler; üst yönetimin katılımı ve eğitimi, yönetim tarzının toplam kalite yönetimi ile uyumlaştırılması, liderlik süreçlerinin yaygınlaştırılması, alt grup faaliyetlere önderlik etme, benchmarkingtir.

2. Alt kademe çalışanlara yönelik faaliyetler ise; tüm çalışanların etkin bir şekilde katılımının sağlanması, ölçme-analiz becerilerinin geliştirilerek faaliyetler içinde kullanmalarının sağlanması, ödül sistemlerinin değiştirilmesi, problem çözme ve takım çalışmalarını motive edici şekle dönüştürülmeleridir (Halis, a.g.e., s.125).

3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Toplam kalite yönetiminde temel amaç; faaliyetlere herkesin katılımının sağlanması suretiyle kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasıdır. TKY uygulayan birçok işletmede üretimdeki kalitenin arttığı gözlenmiş, yapılan uygulamalar maliyetlerin düşmesini sağlamıştır.

Toplam kalite yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasına yönelik işletme içi çalışanlarının da etkin bir şekilde katılımını sağlayan, kalite üzerine yoğunlaşan bir yönetim modelidir. Bu modelin sağlıklı bir şekilde işlerliğinin kazandırılması için üst kademe yöneticilerinin, işin içine sürekli ve etkin bir şekilde girmesi, tüm personelin sürekli eğitime tabi tutulması bu modelin gerçekleşmesinin temel şartlarından.

Bunun için müşterinin bilinen ve bilinmeyen potansiyel ihtiyaç ve taleplerinin karşılanmasını gaye edinmiştir (Efil, 1995, s.29-30).

TKY anlayışı içerisindeki bütün bu gelişmeye yönelik çalışmaların temelinde yer alan amaçlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (Halis, a.g.e., s.92-100).

3.3.1. Verimlilik ve Etkinlik

Verimlilik ve etkinlik, basit olarak girdi ve çıktı oranlarıyla tarif edilen verimlilik; üretkenlik çabalarının boşa harcanmaması ve israftan kaçınmak için bazı çarelere başvurmaktır.

“Verimlilik” kaliteyle doğru orantılı olarak çıktıyı elde edebilmek için en az girdi kullanabilmektir. “Etkinlik” ise yapılması istenilenlerin kesin olarak saptanması ve mevcut bütün kaynakların bunun için kullanılması demektir. Etkililikte temel ölçü, çıktıyı elde etme sürecinin nasıl daha etkili kılınabileceğidir.

İşletmelerin rekabet pazarlarında daha etkin olabilmek için her türlü alternatifi değerlendirme mecburiyetleri, verimlilik ve etkililiğe çok daha fazla bir

önem kazandırmaktadır. Yöneticilerin birer iş kolaylaştırıcı lider gibi iş görenlerle birlikte hareket etmesi bu etkinliği biraz daha da artırmaktadır.

Etkililik ve verimlilik unsuru ile birlikte diğer bir kavram maliyetlerin kısılmasıdır. Etkililik ve verimlilik çalışmalarının etkin bir şekilde uygulamaya konulduğu işletmelerde uzun süreçte maliyetlerinde düştüğü gözlemlenmiştir.

3.3.2. Yeniden Yapılanma ve Örgütsel Gelişim

Değişim, örgüt bazında meydana gelen birçok değişim ise dış merkezden gelen baskılara karşı gelen tepkidir. İşletmelerde olumlu gelişmeler olarak tanımlanan değişim süreçleri kaliteyi artırmaya yönelik yapıldığında işletmenin çok daha etkin olmasını sağlayacaktır.

1990'lı yıllarda hemen hemen bütün sektörlerde yaşanan aşırı rekabet baskısı karşısında, bu baskıya dayanamayan örgütlerin çoğu yavaş yavaş ya sistemden çekilerek, ya da diğer kurumlar tarafından satın alınmışlardır.

Piyasada yaşanan bu değişimlerin ve etkilerinin olumsuz tesirlerini azaltmak için mevcut yönetim yaklaşımlarının çözümsüz kalmaları, yeni bir yönetim yaklaşımı olan TKY'nin yaşanan bu olumsuz değişimler karşısındaki umut verici çözüm önerileri birçok işletmenin ayakta kalmasını sağlamıştır.

TKY'nin asla bitmeyen bir süreçle ifade edilmesi yani sürekli gelişim felsefesi durumsal ve sistemsel yaklaşımlarla örgütün, değişimler ve yenilikler karşısında dirençli ve uyumsal davranabildiği anlamına gelmektedir.

3.3.3. Etkin Stratejik Yönetim

Şirketlerin, sürekli değişen rekabet ortamında başarıyı yakalama çabaları beraberinde stratejik yönetimin önemini ön plana çıkarmıştır.

Stratejik yönetimin örgüt çevresini gösteren teknoloji vb. çevresel faktörleri stratejik bir şekilde ele alıp analiz ederek bu faktörlere ilişkin gelişmelerin planını göstermeye çalışır.

Stratejik yönetim anlayışı ile işletmeler içteki ve dıştaki güçlü ve zayıf yönlerinin analizini yaparak, zayıf yönlerini kapatmaya güçlü yönlerini ise daha etkin kullanmaya çalışırlar. Yapılan çevre analizi sonucu, işletmeye gelecekteki olayları nasıl ele almak istediği yönünde misyonunu ve hedefini tanıma fırsatı sağlayarak gelecekte başarılı olmanın temel kriterlerini tanımasına ve çevresel kısıtlayıcılar dahilinde amaçlarına ulaşmak için gereken stratejilerin belirlenmesine imkan tanır (Dikmen, 1993, s.29).

Stratejik yönetim ile süreçlerin tamamında kalitenin liderliği ön plana çıkartılır. Kalite anlayışının önündeki dirençleri diyalog ve eğitimlerle aşarak çalışanların hedeflere yönelmelerini ve sürekli gelişmeyi sağlayıcı faaliyetlerde bulunma anlayışını kazandırır (Qvretveit, 2000, s.7).

TKY, rekabeti muhafaza etmek için büyük oranda çevresel değişkenlere ve rakiplere ilişkin verilerin sistematik bir şekilde derleyip örgütsel verimliliğe dönüştürülme sürecini içerir. Çevrelerindeki gelişmelerin analizini yapamayanların, çevresel koşullar üzerindeki kontrol imkanları kaybolur (Koçak, 1993, s.55).

3.3.4. Kalite Geliştirme ve Müşteri Memnuniyeti

Toplam kalite yönetiminin önemli varsayımlarından birisi de memnuniyetini sağlamaktır. Bu ise öncelikle müşteri ihtiyaç ve isteklerinin analizinin doğru şekilde yapılması ile mümkündür. Analizler sonucu elde edilen verilerin faaliyet alanlarına en uygun şekilde yansıtılması, sürekli iyileştirme ve kalite odaklı yapılan çalışmalarla istenilen başarıyı beraberinde getirecektir.

3.3.5. Pazar Payı, Karlılık ve Rekabet Geliştirme

İleri teknolojinin, artan dış ticaretin, arzın talepten fazla olmasının ve bu üç unsurun ortaya koyduğu globalleşmenin beraberinde getirdiği ezici rekabet ticari kuruluşları zor şartlarda karşı karşıya getirdi. Bu zor şartları aşabilmek ise kalite maliyet ve hız üstünlüğünün sağlanmasıyla mümkün olacaktır.

Kalite doğru şekilde geliştirildiğinde hataları önler, düzeltici faaliyetlere gerek bırakmaz, net üretimi artırır, gecikmeleri ortadan kaldırır, aşırı stokları önler. Kısaca maliyetleri düşürdüğü gibi hız avantajı da getiri. Bunun örgütlenmiş en güzel şekli TKY dir (Kavrakoğlu, 1994, s.9).

3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

3.4.1 . Üst Yönetimin Önderliği

TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması, üst kademe yöneticilerinin TKY uygulamalarına seyirci kalmayıp bizzat uygulamalara katılmaları ve tüm çalışanları da katılıma teşvik etmelerine bağlıdır.

Üst yönetimde kalite bilinci yerleştikten sonra TKY açısından onlardan beklenen görevleri şu şekilde açıklayabiliriz:

1. Öğrenen örgüt felsefesine dayalı bir yönetim biçimi oluşturmak
2. Her çalışan tarafından basitçe anlaşılabilen bir kurum kültürü meydana getirmek
3. TKY felsefesine uygun olarak çalışanların iç müşteri ilişkilerinde güçlendirmeler (empowerment), öneri sistemini kurmak ve yürürlüğe koymak
4. TKY uygulamalarının başarıya ulaşması için gerekli finansal desteğin ve bütçeleme yapılıması
5. Dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını çok iyi bir şekilde analiz ederek, onlardan gelecek bilgileri için "bilgi yönetimi" sistemini oluşturmak

olmalarını sağlayacaktır. Önlemeye yönelik yaklaşımın genel bir ifadesi, planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir (Kavrakoğlu, 1993, s.33).

Özetle kalite; sadece muayene işlemi ile sağlanamaz. Yapılmış hataları aramak yerine, nedenleri üzerine giderek, hata kaynaklarının ortadan kaldırılması ile kalitede süreklilik , fiyat, zamanlama açılarından daha iyi rekabet olanağı, müşterinin güven duygusunu kazanma, zaman içerisinde ve sistemin başarısı oranında kalite muayenelerinin kapsamının giderek daraltılması ,yüksek verim, çağdaş insancıl bir çalışma ortamı, çalışanlarda yüksek motivasyonla sağlanabilmektedir (Atay, 1997, s.30).

3.4.4. İlk Girişimde Doğru Yapma

Müşteri zevklerine ve gereksinimlerine göre mal ve hizmet üretme, ilk defada ve her zaman önceden belirlenmiş şartnamelere uygun olarak doğru üretme anlamına gelir. İlk girişimde doğru yapmakla hedeflenen, ürünün tasarımının her aşamasında hatasız ürün ve hizmet sunmaktır. hatasız üretim ise ilk defada doğru üretim alt yapısını oluşturmak demektir. TKY anlayışı, katma değer üretmeyen her faaliyetin sistemden ayıklanması, dolayısıyla kişi/saat başına üretim ve verimliliğin maksimum boyutlara ulaştırılmasını önerir.

İlk girişimde doğru yapabilmek ya kalite kontrol faaliyetlerinin, üretim faaliyeti ile uğraşan tüm personele kaydırılması yani toplam kalite kontrol yaklaşımının benimsenmesiyle ya da tedarikçilerden ham madde olarak alınan ürünlerinde hatasız olmasını gerektirir.

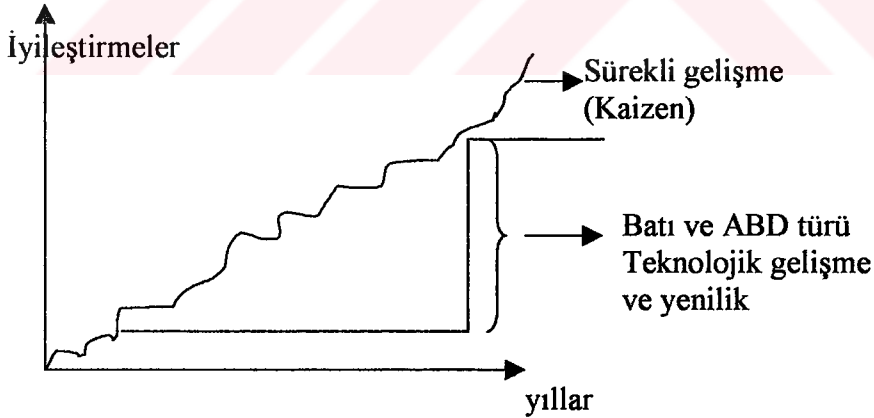
3.4.5. Sürekli Geliştirme

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli “sürekli gelişme” ye dayalıdır. İşletme içi bütün faaliyet alanları bu anlayışa göre düzenlenmiştir (Kavrakoğlu, a.g.e., s.35-36).

Süreç öncelikli düşünce şekli, süreç ve sonuç, amaçlar ve araçlar, hedefler ve ölçüler arasında bir köprü kurar. Bu düşünce şeklinde yöneticiler disiplin, zamanı iyi kullanma, beceri geliştirme, paylaşma ve katılım, moral ve iletişim üzerinde yoğunlaşır. Kısaca; önceliği olan insandır.

Kaizen'i gerçekleştirebilmek için birinci olarak varolan durumun yetersizliğini kabul etmek gerekir. Toplam kalite yönetimi, arzulanan kalite düzeyine ve müşteri tatminine birdenbire erişilemeyeceği, bunun sürekli iyileştirme süreci içinde gerçekleştireceğini kabul etmektedir.

Sürekli iyileştirme, faaliyetleri sürekli analiz etmeyi, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimleri süreçlere yansıtmayı öngörür. Japonlarda Kaizen felsefesi olarakta tanımlanan sürekli iyileştirme tepe yönetimine kadar bütün çalışanların katılımını gerektirir. Batı ülkelerindeki teknolojik gelişmelerle yapılan atılımların yerini, toplam kalite yönetimi anlayışı ile kısa ve emin adımlarla teknolojik gelişmelerinde takipçisi durumunda bulunan sürekli gelişme "Kaizen" almıştır (Eren, a.g.e., s.107).



Şekil 3.5. Kaizen ile Batı ve ABD türü teknolojik gelişme ve yeniliğin mukayesesi (Eren, a.g.e., s.107).

Toplam kalite yönetiminin temelini oluşturan küçük adımlarla devamlı gelişme, sonuçları etkileyen süreçler üzerine odaklanmıştır. Sürekli gelişme anlayışını devamlı uygulayan işletmeler rekabet ortamlarında rakiplerine karşı çok güçlü olmaya günümüzde de devam etmektedir.

3.4.6. Benchmarking

TKY, hedefler belirleyerek örgütün iç ve dış performansının artırılmasında önemli bir rol oynarlar. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının tespiti yapılırken, kalite odaklı faaliyetlerde bulunan işletmeler kıyaslama (benchmarking) kavramında da fazlasıyla yararlanır.

Kıyaslama benzer organizasyonlar arasında yapılabileceği gibi, organizasyonların internal aktiviteleri ve ülkeler bazında uluslar arası pazarlardaki işletmeler arasında da yapılabilir. Kıyaslama çemberi içine alınan kriterlerin fazlalığı işletmenin durumun çok daha sağlıklı yansıtacaktır (Dewhurst, 1999, s.8).

Bir örgütün kritik müşteri gereksinimleri hususundaki performansını, endüstrideki rakipleri veya ilgili faaliyet alanındaki yüksek bir performans düzeyine sahip olanları hareket noktası kabul ederek neyin geliştirilebileceğini tanımlamak için sürekli bir karşılaştırma sürecidir (Vaziri, 1992, s.81).

Benchmarking “kıyaslama” yolu ile işletmelerin kazandığı iki önemli unsur vardır. Bunlardan birincisi performans ölçmedir. İşletmeler kendi performanslarını rakipleriyle kıyaslama, pazardaki performanslarını değerlendirme imkanı bulmuşlardır. İkinci olarak ise yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirme kriterlerinin oluşmasını da beraberinde getirmiştir.

3.4.7. Süreç Üzerinde Yoğunlaşma

Webster, süreci işletme içerisindeki faaliyetler zinciri olarak tanımlıyor. TKY’ de süreç anlayışını girdilerin birbirlerine bağlı bir seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işlemidir.

Süreç odaklı olmak, süreçlerdeki kalitenin ve verimin artmasını da beraberinde getirecektir. Süreçlerin tanımlanması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik yapılan faaliyetlerin tamamı ele alınarak yapılmalıdır. Bu kapsamda hammaddenin sağlayıcısı durumunda bulunan tedarikçiler de üzerinde

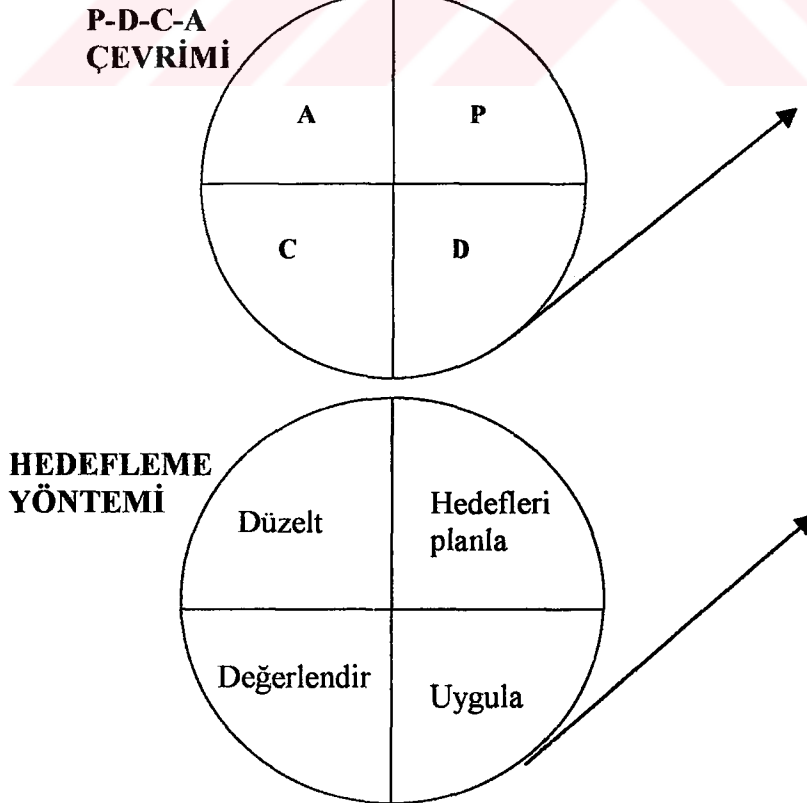
yoğunlaşan süreçler kapsamında değerlendirilmektedir. TKY anlayışındaki süreç odaklı yönetim, analiz edilen departmanların çok küçük parçalar halinde ele alması, hataların oluşmadan önüne geçmeyi sağlamaktadır.

3.4.8. PDCA Döngüsü

TKY kontrol anlayışı beraberinde süreçlerin sürekli iyileştirilmesine yönelik çalışmaları gerektirmektedir. Buna yönelik yapılan çalışmalardan TKY anlayışı içerisinde çok önemli bir yer tutan Deming' in PDCA döngüsü sürekli gelişmeyi sağlayıcı bir unsur olmuştur.

Deming'in PDCA döngüsü olarakta tanımlana kontrol işlemi süreçlerin geliştirilme çalışması dört aşamalı olarak tanımlanmıştır. Bunlar;

- Planlama (PLAN)
- Uygulama (DO)
- Kontrol et (CHECK)
- Harekete Geç (ACT)



Şekil 3.6. Sürekli Gelişme ve Hedeflerle Yönetim (Kavrakoğlu, a.g.e., s.37).

Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi —o seviye ne olursa olsun— sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. PDCA döngüsü sürekli olarak geri besleme mekanizması sayesinde atılan her adımda en iyiyi bulmayı sağlamaktadır.

Sürekli gelişmeyi sistematize eden bu döngünün sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için yönetim felsefesi ve anlayışının destekleyici olması gerekmektedir (Kavrakoğlu, a.g.e., s.37).

3.4.9. Tedarikçi Değerlemesi

TKY anlayışı her aşamada kalite anlayışıyla süreçlerin tanımlanmasını sadece işletme içiyle sınırlamamıştır. Süreçlerin tanımlanmasında hammaddenin temininden nihai değerlendirici olan müşteriye kadar olan bütün faaliyet zincirlerinin göz önüne almaktadır. Kaliteli ürün, kaliteli hammaddenin işlenmesiyle mümkün olacaktır. Bu da tedarikçilerin, süreçlerin bir parçası olarak ele alınıp değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

3.4.10. Kalite Denetimi

TKY anlayışını başarıyla uygulayan işletmeler, faaliyetlerinde kaliteyi yakalamışlar ve rakiplerine göre büyük bir avantaj kazanmışlardır. Elde edilen bu başarının sürekli olabilmesi içinde kalite sürekli arttırılmalıdır. Kalitenin istenilen şekilde işletme içerisinde uygulanıp uygulanmadığının kontrolü kalite denetimleriyle mümkün olacaktır. Kalite denetimleri faaliyetlerle ilgili verilerin toplanmasını, toplanan verilerin değerlendirilmesini, bu değerlendirme sonucu aktivitelerin yanlışlıklarını düzeltici özelliğe sahip olması gerekmektedir (Berkley, 1995, s.27).

Kalite denetimlerinin doğru şekilde yapılabilmesi için farklı bölümler için farklı ölçümler yapılmalıdır. Bu ölçümler sırasında çalışanların katılımının sağlanması kabulü artıracaktır. Eğer bütün çalışanlar değerlendirmeye katılır ve süreçlerini kendileri ölçerlerse, sisteme tepkileri daha az olur ve gelecekteki değişikliklere olumlu katkılarda bulunurlar.

Denetimler amaçlarına göre farklı kişiler ve yöntemlerle yapılabilir. Başlıca denetim şekilleri iki başlık altında toplanabilir (Özevren, a.g.e., s.187-188).

- Kuruluş içi denetleme
- Kuruluş dışı kalite denetimleri

Kuruluş içi denetleme; kalite faaliyetlerinin gereksinmelere uygun olup olmadığının kanıtlanması ve kalite sisteminin etkinliğinin belirlenmesi için iç tetkiklerin yapılarak faaliyetlerin denetlenmesini ifade eder.

İç denetim etkililiği önemli ölçüde denetimi yapan personelin yeterliliğine bağlıdır. Denetimi yapacak kişinin denetlenen bölümden sorumlu olmaması gerekmektedir.

Kuruluş içi denetim sonuçları gerek yönetime sistem işleyişi ile ilgili bilgi vermesi, gerekse aksayan noktaların belirlenip bunların düzeltici – önleyici faaliyetlerde kullanılabilmesi için çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Halis, 2000, s.295).

Düzeltilici faaliyetlerin yerine getirilmesi ve etkinliği takip tetkikleri ile doğrulanmalı ve kayıt edilmelidir.

Kuruluş dışı kalite denetimleri; müşteri tatmininin yeterli düzeyde sağlanıp sağlanmadığının tespitine yönelik denetimler, beraberinde işletme gelişimine yönelik denetimlerle birlikte bir bütün olarak ele alındığında tamamlanmış olur.

Kuruluş dışı denetimler sistemin aksayan yönlerini erken teşhis ederek düzeltme tedbirlerinin geç kalınmadan alınmasını sağlayan önemli denetimlerdir. Bu denetimler işletmenin veya genel sürecin tümünü ele almalıdır.

Kuruluş dışı kalite denetimleri sonucu elde edilen kriterler, beklenenler ile mevcut durumun değerlendirilmesini sağlar. Farkın doğru şekilde çalışanlar tarafından açılması kalite denetimleri sonucu düzeltici çalışmaların başarıya ulaşmasını sağlayacaktır (Beşkeşe, 1996, s.3).

3.4.11. Kalite Güvence Sistemi

Kalite güvence sistemi, kalitenin güvence altına alınması ile ilgili olarak işletmenin tüm bölümlerinin sorumluluk taşıdığı gerçeğinden hareketle, tasarımdan satış sonrası hizmete kadar her aşamada gerekli teknik ve organizasyonel tedbirler yardımı ile rasyonel bir çalışma süreci sağlayarak hata olasılığını ortadan kaldıran ve kendini denetleyen bir kalite sistemini ortaya koymaktadır. ISO-9000 kalite güvence sistemi başlangıçta firmaya ek yükler getirme ve bürokrasinin artırılması olarak görülse de faaliyetlerin düzenli bir şekilde sürdürülmesi sonucunda işletmeye birçok fayda sağlamıştır. Bunlar; (Halis, 2000, s.311)

- 1- Ürünün bütün süreçleri tanımlanarak belgelenir.
- 2- Kalite güvence sistemi, işletmenin vaat ettiği kalite düzeyini sağlamasını ve müşterinin isteklerine cevap vermeyi beraberinde getirmektedir.
- 3- Kalite güvence sistemi, doğrudan olmasa bile, dolaylı olarak ürün veya hizmeti minimum maliyette sağlamayı, kaliteyi göz ardı etmeden güvence altına almaktadır.
- 4- Uluslararası standartların oluşması sağlanmıştır
- 5- Müşteri odaklı bu yönetim, müşterilerini ortakları olarak kabul ederek, müşteri tatminin en üst düzeyde sağlamıştır.
- 6- Etkin bir kalite güvence sistemi ile yapılmış hataları aramak yerine , bunların nedenleri üzerine gidilerek hata kaynaklarının ortadan kaldırılması sağlanmıştır.
- 7- Bu sistem, işletmelerin kaynaklarını optimize etmelerine ve daha verimli çalışmalarına imkan sağlar.
- 8- Kalite güvence sistemi uygulayan işletmelerin diğer işletmelere göre rekabet gücünün fazla olması, çalışanlarda iş kaygısını ortadan kaldırarak yüksek performans elde edilmesini sağlamaktadır.

Kalite güvence ve yönetim standartları ISO-9000 adıyla tanımlanmıştır.

3.5. TKY Kritik Başarı Koşulları

TKY anlayışının işletme uygulamalarında başarıya ulaşılabilmesi için başlıca başarı kriterleri aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir. Bunlar; (Halis, a.g.e., s.198-206)

3.5.1. Üst Yönetimin Desteği ve Bağlılığı

TKY' ni uygulama girişimlerine üst yönetimden başlanır. Üst yönetimin desteğinin bilinçli bir şekilde sağlanabilmesi için öncelikle üst yönetimin TKY uygulamalarında etkin olmalarını gerektirir. Bazı uzmanlar TKY' nin başarılı bir şekilde uygulanmasının yöneticilerin eğitimi, yöneticilerin kendilerini adanması ve bu işe ayrılan organizasyon kaynaklarının sinerjik etkileşime bağlı olacağını ifade etmektedir.

Başarılı bir TKY uygulaması için güçlü bir örgütsel bağlılık temel koşuldur. Üst düzey yöneticiler toplam kaliteyi taahhüt ediyorlar ise, bu taahhütlerine ve TKY' ne bağlılıklarını kanıtlamalıdır.

3.5.2. Sürekli Eğitim ve Geliştirme

TKY sistemi kuruluş içinde tüm çalışanların bilgilendirilmesi ve buna ilişkin eğitim programları tasarlanması ve uygulanmasını gerektirir.

Eğitim, personelin etkinliğini artırıcı özelliklere sahip olduğunda, süreçlerdeki kalitenin artmasını sağlayacaktır. Çalışanların ihtiyaçlarına uygun verilen Kalite eğitimleri ve çalışanların spesifik özelliklerine yönelik olarak yapılan eğitim çalışmaları organizasyon içi sürekli gelişimi ve başarıyı sağlayacaktır (Symth and Scullion, 1996, s.100).

3.5.3. Yönetmel Liderlik

“Kalite Dönüşümü” liderlere bağıdır. Kalite iyileştirmede ilk görev misyona açıklık kazandırma, ikincisi değişim için kararlılıktır. Her ikisi de liderliği gerektirir. Toplam kalite organizasyonları için katılımcı bir yönetim stili önemlidir.

Dönüşümü en etkin şekilde sağlayacak olan lider sahip olduğu; karizma, bireyi teşvik etme ve bireye saygı özellikleri ile TKY anlayışının çalışanlar tarafından kolayca algılanmasını sağlayacaktır. Liderlik, çalışan desteğinin sağlanmasında etkili bir unsurdur.

TKY organizasyonlarında yöneticilerin “coaching” yönetim yeteneğine sahip olması ile çalışanları sürekli iyileştirmenin mümkün olacağını belirtmektedir. Coaching temel olarak konuşmadır ve etkin bir coaching için dikkat edilmesi gereken önemli özellikler vardır. Bunlar;

- 1- Birebir konuşma esnasında yapılır.
- 2- Tartışma, tutum gibi karışık açık olmayan faktörlerden ziyade performans değişimlerine odaklanır.
- 3- Geçmişteki performansa değil gelecekteki performans değişimlerine odaklanır.

TKY uygulayan üst yöneticiler, değişimin başarılı olması için asıl değişimi kendilerinde yapmaları gerektiğinin farkında olmalıdırlar (Hradesky, 1995, s.240-241).

3.5.4. Örgütsel Kültürün Değişimi

Toplam Kalite Yönetimi kapsamında örgütsel kültür kavramı, alışkanlıklar, beklentiler ve organizasyonun kabul ettiği davranışları ifade eder. TKY anlayışı beraberinde organizasyonel yönetim anlayışı değişimlerini de beraberinde getirmektedir (Cao and Clarke, 2000, s.186-193).

Örgüt kültürleri bazen TKY uygulamalarında önleyici veya engelleyici olabilir. Değişime direncin kırılması tepeden emir ve baskılarla sağlanamaz. Çalışanların desteği ve teşvikiyle sağlanacak olan örgüt kültürleri, üst yönetimin olumlu yaklaşımlarıyla mümkün olacaktır.

3.5.5. Uygun Örgütsel Yapı

Kalite çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi, Organizasyonel yapıda uygun örgütsel yapının oluşturulmasıyla mümkün olacaktır. Bunun için gerekli olan bazı temel yapısal öğeler;

- 1.Kalite konseyi veya kalite iyileştirme yönlendirme komitesi
- 2.TKY koordinatörü
- 3.Kalite kolaylaştırıcıları
- 4.Kalite takımları

Uygulamada görülen çeşitli kalite iyileştirme takımlarından bazıları;

- 1.Departman iyileştirme takımları
- 2.Kalite çemberleri
- 3.Görev takımları
- 4.Süreç iyileştirme takımları
- 5.Kendi kendini yöneten iş takımları
- 6.Görev gücü

İşletmelerde bu uygulamalardan en yaygın olarak kullanılan takım çalışmaları kalite çemberleridir.

Etkin takımlarda üyelik ,Çalışanları motive edici bir etkiye sahiptir. Çünkü insanlar üyeliklerinden dolayı “ait olma” duygusu ile sorumluluklarının bilincine vararak kendi gelişimlerini sağlarlar.

3.5.6. Tanıma ve Ödül Sistemlerinin Oluşturulması

Ödül süreci örgüt kültürü ile uyumlu olmalıdır. Tanınma ve ödül sistemlerinin amacı istenen değerler ve davranışların teşviki ile çalışanların performansını etkilemektedir.

Ödüller, ilerleme, yeni malzemenin kullanımı, teknik veya iş kitapları, takım veya bir sonucun fotoğrafı, özel park ayrıcalığı gibi çalışanları motive edici takım çalışmasını bozmayacak ve üyelerin bölünmesine neden olmayacak değerlerde olmalıdır.



4. İŞLETMELERDE GENEL OLARAK TKY PERSPEKTİFİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

4.1. Genel Olarak Performans Kavramı

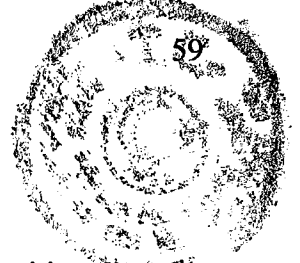
Performans hayatın her anında yapılan her harekette arzulanan sonuçların elde edilmesinde en etkili unsurdur. Kişilerin geleceklerinin şekillenmesinde hayatlarının her anında etkili bir unsur olan performans, işletmeler açısından da ayrı bir öneme sahip olmuştur. İşletmelerin başarılarındaki en temel unsur konumundadır.

4.1.1. Performans Nedir?

Performans genel olarak, iş yapma, başarıyla yerine getirme şeklinde bir anlamla ifade edilmektedir. Başarının ölçülmesinde temel kriter olan performans bir işletmenin hedeflerine ulaşmadaki başarısının değerlendirilmesini sağlayan çok geniş bir kavram olarak tanımlanabilir (Akal, 1994, s.11).

Araştırmacılar tarafından birçok farklı tanımlama yapılmasına rağmen kelimelerin yerlerine ifade ettikleri anlamlar göz önüne alındığında temelde aynı amaçla, başarı kriteri olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle performans, bir işin yapılmasında sorumluluğu üstlenen kişi ve kişilerin yapılan işte amaçlanan hedefin neresinde olduğunu ,bir başka yaklaşımla ne oranda başarılı olduğunun nicel ve nitel olarak tanımlanmasıdır (Baş, 1991, s.13).

Performans olarak tanımlanan başarı yüzdesinin sağlıklı bir şekilde istenilen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayabilmesi için seçilen kriterlerin çok objektif ve anlaşılır olması gerekmektedir. Doğru şekilde analizi yapılan performans ölçümleri işletme işleyişi ve başarısına en büyük katkıyı sağlayıcı unsur olacaktır.



4.1.2. İşletmelerde Performans Kavramı

İşletmelerde süreçlerin analizi, kaynakların etkinliğinin tespitine yönelik sürekli çalışmalar yapılmaktadır. İşletme içi performans artırmaya yönelik yapılan çalışmalarda bazen performans, girdilerin çıktılara oranı şeklinde değerlendirilmektedir. Minimum girdiyle maksimum çıktı elde etme çabaları aslında produktivite kavramı olarak değerlendirilebilir. Temelde Produktivite, “VERİMLİLİK”, çalışmaları işletme performansını artırıcı özelliğe sahip olmasına rağmen, performans kavramının sadece destekleyici bir unsurdur. Performans kavramı ise işletmenin bütün süreçlerini kapsamaktadır.

Genel olarak performans ve verimlilik birlikte ele alındığında produktivite, “hasılanın elde edilme siyle ilgili bir etkinlik ölçümü” olarak değerlendirilebilir. Performansın bir boyutu olarak, dar kapsamlı ve teknik ağırlıklı bir ölçüt olarak değerlendirilebilir (Kök 1991, s.35).

Bu açıdan verimlilik kavramı, performans kavramının bir alt kavramı olarak tanımlayabiliriz. İşletmelerin bütün süreçlerinin değerlendirilerek, tespit edilen performans kriterlerine göre analizi, bir çok alt sistemden oluşan işletmelerde planlı ve sürece yayılmış çalışmaları gerekli kılmaktadır.

İşletme performansı analizlerinin sağlıklı olabilmesi için bütün alt sistemlerinde ele alınması gerekmektedir. Her bir alt sistemde yapılan faaliyetlerin performansı hem o alt sistemin hem de işletmenin performansını belirleyici olmaktadır. Bütün alt sistemleri ele alınarak yapılan performans değerlendirme aynı zamanda alt sistemlerin birbirleriyle olan etkileşiminin bütün sistem üzerindeki etkisini de gösterecektir (Akal, 1992, s.3-4).

İşletme bir bütün olarak ele alındığında bulundukları pazarlarda yaşamlarını sürdürüp gelişimlerinin sürekliliğini sağlayabilmesi için sadece maliyet, kâr, etkinlik gibi boyutlardan ziyade TKY anlayışıyla bütünleşmiş kalite, yaratıcılık, yenilik, sürekli iyileştirme, ..vb. değişik boyutlarında göz önüne alınarak performans kriterlerinin tespiti yapılmalıdır. Yüksek performans odaklı çalışmalarda bulunan

misyon ve vizyonlarını performans kriterlerine uygun olarak gerçekleştirmekte olan işletmeler ürün, teknoloji, kaynak dağılımı ve üretim süreçleri ile ilgili kararlarını da bu anlayış çerçevesinde almaktadır (Akal, 1992, s.12).

TKY deneyimlerini artıran firmalar süreçlerindeki problemleri çok daha iyi analiz ederek sürekli gelişimle kalitelerini artırmaktadırlar. Artan bu kalite firmaların performansına yansımaktadır (Kaynak, 2000, s.7).

TKY anlayışını bütün süreçlerine yaymış olan işletmeler, rakiplerine karşı performanslarındaki artışla çok büyük avantaj sağlarlar. TKY nin sağladığı avantajlar, birbirlerine bağlı ve birbirleriyle iç içedir. Performans kriterleriyle bütünleşen bu avantaj ve unsurların ayrı ayrı incelenmesi oldukça zordur. Örneğin iyileştirilen kalite, maliyetlerin azalmasını, kâr artışını sağlamakta, müşteri tatmini ve rekabet gücünü arttırmaktadır. TKY uygulamaları performans değerlemesi sonucu elde edilen değerlerdeki olumlu artışların en temel unsurudur (Şimşek, 1992, s.226).

Klasik yönetim anlayışının gelişimiyle birlikte performans boyutları da süreç içinde gelişim göstermiş, endüstri devriminin başlangıcında performans boyutları olarak kâr ve maliyetler belirginleşirken, daha sonraki dönemlerde yönetim anlayışıyla birlikte kâr- verimlilik-maliyet boyutları olarak ele alınmış, TKY anlayışıyla birlikte bu kriterlere kalite, müşteri boyutu, çalışanların davranışı vb. boyutlar eklenmiştir.

4.2. İşletme Performansının Genel Boyutları

4.2.1. Etkinlik

Etkinlik, beşeri ve maddi kaynakların işletmelerin amaçlarına ulaşmak için kullanımını, amaçlara ulaşmadaki katkılarını değerlendirmede kullanılan en önemli ölçüttür.

Etkinlik boyutunun en genel bakış açısı faaliyetler sonucu elde edilen çıktıların faaliyet öncesi yapılan değerlendirmeler sonucu planlanan çıktılara yakınlığı etkinlik boyutunun başarılı olduğunu göstermektedir.

- Etkinlik boyutu , genel olarak;

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Faaliyet sonrası elde edilen çıktı}}{\text{Faaliyet öncesi planlanan çıktı}}$$

tanımlanmaktadır.

Etkinlik boyutunu genel olarak “Örgütlerin hedefledikleri amaçlara ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda, hedefler ulaşmadaki başarılarını değerlendiren bir performans boyutudur” şeklinde tanımlanmaktadır (Akal, 1992, s.34-36).

Etkinlik boyutu sadece, faaliyetlerin teknik boyutunun değerlendirmesini yapmaz. TKY anlayışını bütün faaliyetlerine yansıtan firmalar, etkinlik boyutunu yönetim süreçlerinden başlayarak, işletmenin bütün süreçlerinde ele alır. Bu özelliği nedeniyle TKY anlayışında işletme düzeyinde etkinlik, toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur. Amaçlarının etkinliğini doğru şekilde değerlendirebilen firmalar müşteri tatminindeki oranın artışıyla etkinlik boyutunun değerlendirmesinin kıyaslamasını yapabilirler.

4.2.2. Kaynaklardan Yararlanma

Endüstri devrimiyle başlayan işletmelerdeki kaynakların en etkin kullanımına yönelik çalışmalar ilk dönemlerde üretim sürecindeki hammadde, makine, teçhizat, sermaye olarak değerlendirilmekteydi.

Yönetim anlayışının değişimiyle kaynakların kapsamı içine faaliyet süreçlerine ek olarak beşeri kaynaklarda katılmıştır. Faaliyetlere etkisi farklı boyutlarda olan kaynakların içerisinde en önemli yeri alan beşeri kaynaklar TKY anlayışıyla etkinliğini kazanmıştır. TKY anlayışıyla yönetim anlayışlarını değiştiren firmalar beşeri kaynakların en etkin kullanımını içeren uygulamalı programlarıyla, çalışanların problem çözme, karar verme özelliklerini geliştirerek işletme performansında daha etkili olmalarını sağlamaktadır. Genel olarak faaliyetlerde kullanılan kaynaklar için tespit edilmiş ölçütlerin, eldeki mevcut kaynaklara oranı kaynakların kullanım etkinliğini göstermektedir (Chiu, 1999, s.1).

Kaynaklardan yararlanma etkinliğini ölçmede en genel yaklaşım;

$$\text{Kaynaklardan yararlanma etkinliği} = \frac{\text{Kullanılan kaynaklar}}{\text{Potansiyel kaynaklar}}$$

olarak gösterilebilir.

Faaliyet alanında kullanılan kaynaklar kendi içinde tek tek ele alınarak, sürece etki katsayılarıyla değerlendirmesi yapıldığında daha sağlıklı sonuçlar elde edilecektir. Faaliyetlere ayrı etkileri olan beşeri, sermaye, hammadde, makine ve teçhizat vb. kaynakların kullanım etkinliği ayrı ayrı değerlendirilebilir.

Etkinlik boyutunun kaynakların değerlendirilmesi açısından benzerliği sadece amaçları açısından yakınlık göstermektedir. Her ikisi de faaliyetlerdeki belli süreçlerin amaçlara ulaşmadaki başarı oranlarını değerlendirmekte fakat ele aldıkları kriter açısından farklılık göstermektedir. Etkinlik çıktıya yönelik bir boyut iken, kaynaklardan yararlanma daha çok girdiye yönelik bir boyut olarak ele alınmaktadır. Kaynaklardan yararlanma boyutu da sonuç olarak işletme performansını maliyetlerin minimizasyonu sonucu çok olumlu yönde etkilemektedir. Bütün boyutlar aslında temel olarak bir bütünün parçaları şeklindedir. TKY anlayışıyla bir bütün olarak ele alınan performans boyutları kaynakların değerlendirilmesi açısından etkili ve doğru şekilde ,işin başında kullanımını sağlayarak performansın artmasının sürecin en başından sağlamaktadır.

TKY anlayışıyla kaynakların etkin kullanımı sonucu elde edilen ekonomik faydaların bazıları şu şekilde sıralanabilir (Şimşek, a.g.e., s.226).

- Satın alınan malzeme miktarındaki azalmalar,
- İşçilik maliyetlerindeki azalmalar
- Ortalama seviyelerinde azalmalar
- Ürünün toplam üretim zamanında azalmalar
- Kalite maliyetlerinde azalmalar

4.2.3. Verimlilik

Prodüktivite–Verimlilik özellikle üretim sistemlerinin performans değerlemesinde en çok kullanılan ölçüdür. İşletme departmanlarının endüstri sektörlerinin veya ülke ekonomilerinin kıyaslamasında öncelikle prodüktiviteden söz edilir. Yöneticinin prodüktiviteye dayanarak vereceği kararların geçerliliği uygun ölçme kriterlerinin seçimine ve bulunan rakamların doğru yorumlanmasına bağlıdır (Kobu, 1999, s.573).

Verimlilik genelde üretim süreçleri için tanımlanmasına rağmen, genel olarak her sektör için ölçüm kriteri olarak kullanılır. İşletmelerin verimliliği genel olarak süreçlerin sonucunda elde edilen hizmet ve ürünlerin kalitatif miktarının süreçler sonucu istenilen hizmet ve ürünü elde etmek için kullanılan girdilere göre değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Genel bir tanımlama yapacak olursak Verimlilik çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların “emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi” etkin kullanımı olarakta tanımlanabilir.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Süreç sonucu elde edilen çıktılar}}{\text{Süreç faaliyeti için gerekli girdiler}}$$

Bir başka bakış açısıyla verimlilik, “İşletme düzeyinde verimlilik kavramı tüm yönetsel faaliyetlerin temeli olan bir ilkedir ve işletme faaliyetlerini verimli

olarak nasıl yönetmek gerektiğine ilişkin bir felsefe olarak” algılanabilir. Bu bakımdan işletme süreçlerinin verimliliğini iki alt başlık altında;

- Maliyet yönetimi ile verimlilik-maliyet ilişkisini ortaya koyan toplam verimlilik ve kârlılık ölçümü,
- Kâr yönetimi ile verimlilik-Katma değer ilişkisini ortaya koyan katma değer verimlilik ölçümü,

Olarak değerlendirilebilir (Köroğlu, 1996, s.16).

4.2.4. Kalite

Firmalar bünyesinde değerler zinciri oluşturmanın en gerekli unsurunun her süreçte kalite anlayışının uygulanması olarak belirginleşmiştir. Kalite anlayışı da diğer performans boyutlarının geçirmiş olduğu evrelerden geçerek günümüzdeki halini almıştır.

TKY anlayışının vazgeçilmez unsuru olan Kalite kaynakların en etkin kullanımına sağlayarak işletme faaliyetleri neticesinde oluşan ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinim ve isteklerine uygun üretim ve hizmet ile karşılık veren, işletmelerin toplumsal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerini sağlayan bir performans boyutu olarak değerlendirilebilir (Akal, 1992, s.28).

Performans boyutlarından olan kalite anlayışı, işletme performansına sağlamış olduğu katkılara ek olarak işletmelerin harici performansı olarakta algılanan müşteri(dış) tatmininin de kalite boyutundaki olumlu gelişmelerle arttığı gözlemlenmiştir.

4.2.5. Yenilik ve Teknoloji

Yenilik (Innovation) işletmeler için sürekli gözönünde bulundurulması gereken, rakip firmaların gerisinde kalmamak için var olan teknolojilerin

uygulanması, yeni çıkan teknolojilerin ise edinimiyle ilgili en uygun yöntemin bulunarak uygulamaya konulması yenilik (Innovation) boyutu içerisinde değerlendirilir.

Yenilik yeni bir teknolojinin uygulanması olarak veya elde edilen teknolojinin yeni şartlar içerisinde gerçekleştirilmesi ve etkin bir ekonomik sonucun elde edilmesidir. Teknoloji ise, belirli bir stratejik amaç için bir ürün veya üretim süreci hakkındaki tüm bilgilerin, yöntemlerin, temel kuralların, yönetim metotlarının ve enformasyon sistemlerinin uygulanmaya konulması olarak değerlendirilebilir (Okudan, 1999, s.417).

Teknolojiyi dezavantajları telafi etmenin bir yolu olarak kullanmaktansa, dünya sınıfı pratiğinin ilk dokuz temelini benimseyen ve uygulayan bir şirket, teknolojinin başarılı firmalar arasında tanımlayıcı fark haline gelebileceğini keşfedecektir. Elde etme, kullanma ve kontrolü kapsayan teknoloji yönetimi rekabetçi kalmaya kendini adayan şirketin başarısı için önemli bir faktör haline gelecektir (Doğan, 1988, s.154).

TKY anlayışıyla farklı bir boyut kazanan yenilik, sürekli iyileştirmeyle yeniliklerin işletme bünyesine kazandırılarak sürekli gelişmeyle firmanın performansını en üst düzeylere taşımayı sağlamaktadır.

4.2.6. Çalışma İklimi

Performans boyutlarının özellikle beşeri kaynakların en etkili kullanımını sağlayan çalışma iklimi boyutu TKY anlayışı ile farklı bir boyut kazanmış müşteri tatminine ilaveten çalışanlar iç müşteri olarak kabul edilmiş ve çalışan tatminleri göz önüne alınmaya başlanmıştır.

Klasik yönetim anlayışının zamanla yerini daha insani yaklaşımlara bırakması, Japon yönetim anlayışıyla oluşan TKY anlayışının işletmeler tarafından uygulanmaya başlanması örgüt iklimindeki çalışanlara yönelik yapılan olumlu gelişmeler işletme performansını arttırıcı en önemli etken olarak karşımıza çıkmıştır.

Örgüt iklimi çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz yönlerinin ele alındığı bir bütün olarak karşımıza çıkar. TKY anlayışıyla olumsuzlukların minimizasyonu sağlanarak performans değerlemesi sonucu elde edilen sonuçlar, TKY anlayışının çalışanlar üzerindeki çok olumlu etkilerini ortaya çıkarmıştır.

TKY anlayışının çalışanların üzerindeki olumlu etkileri sonucu elde edilen insan kaynaklarının performansı her ne kadar genel olarak şirket performansını yansıtmasa da işletmenin performansına bir bütünün parçası olarak çok etkili olurlar (Haynes and Fryer, 2000, s.240-248).

Çalışma hayatının kalitesindeki artışın da rekabet avantajı sağladığı söylenebilir. Örneğin iş zenginleştirmenin, bir yandan iş hayatının kalitesini artırdığı, diğer yandan yüksek kaliteli ürünlerin üretilmesini üretilmesi ve işten ayrılmaların azalması ile maliyetlerin azalmasına sebep olduğu, araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmalar göstermektedir ki, katılımcı yönetim ve çalışma hayatının kalitesi prensiplerine bağlı olarak yönetilen organizasyonlar, geleneksel olarak yönetilenlerden çok daha etkindir. Yapılan incelemeler sonucu, iş hayatındaki kalite artışı aynı zamanda işletme performansını da arttırmıştır (Şimşek, a.g.e., s.233).

4.2.7. Zamanlılık

İşletme faaliyetlerinin her aşamasında zamanlılık maliyetlerin azalmasını ve taleplerin zamanında karşılanmasını sağlayıcı unsur olarak TKY anlayışı içerisinde performans değerlemede oldukça önemli bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca tanımlamak gerekirse zamanlılık yapılacak faaliyetin kararlarının zamanında alınarak faaliyetin tespit edilen en uygun zamanda yapılarak belirlenen süreçte tamamlanmasını içerir. Zamanında alınmayan doğru kararlar, kararların zamanında alınmasına rağmen belirlenen zaman sürecinde tamamlanamayan faaliyetler, faaliyetlerin zamanında tamamlanmasına rağmen, zamanında müşteriye sunulamayan faaliyet sonuçları elbette işletmeler açısından maliyet artırıcı bir başarısızlık unsuru olacaktır. Bu açıdan zamanlılık işletmelerin bütününe kapsayan bir performans boyutudur.

Özellikle maliyet boyutuna en büyük etkisi olan üretim faaliyetleri, tam zamanında üretim anlayışıyla farklı bir boyut kazanmıştır. Tam zamanında üretim anlayışıyla işletmeler stokların minimizasyonun sağlar. Üretim aşamasındaki hataları en başından önleyerek müşteriye zamanında ürün teslimiyle rekabet ortamında çok büyük bir avantaj sağlamış olurlar (Acar, 1995, s.3-4).

JIT olarak da tanımlanan tam zamanında üretim anlayışını faaliyetlerinde uygulayan firmalar için başarılı bir program olması yanında kalite ve üretimle ilgili oluşabilecek problemlerinde, cevaplarının da aynı anda oluşmasını sağlayıcı özelliğe sahip olmalarını sağlar (Sriparavastu, 1997, s.2).

4.2.8. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kâr sağlamak amacıyla kurulmuş olan işletmelerin bu amacına doğru şekilde yönlendirilmesi, her şeyden önce rasyonel bir kâr planlamasının varlığı ile olanaklıdır. Performans boyutunun önemli ölçütlerinden olan kâr planlaması, kârı belirleyen çeşitli etkenlerin dikkatli bir biçimde göz önüne alınmasını ve bunlar arasında gerekli uyumun sağlanmasını içeren bir yönetim çalışması olarak karşımıza çıkar. Genel olarak kâr tanımlaması faaliyetler öncesi elde bulunan öz sermayenin, faaliyetlerin nihayetinde öz sermayedeki artış olarak yapılabilir (Büyükmirza, 2000, s.379).

İşletmeler açısından performansın bir boyutu olan kâr, içerik olarak,

- Girişimcinin çalışması sonucu elde edeceği bedeli,
- Öz sermaye için hesaplanan faizleri,
- Girişimcinin katlanacağı risk karşılığı alınması gereken risk primi unsurlarını kapsamaktadır (Çakıcı, 1981, s.62).

Performans boyutunun en kolay ölçülebilen kriteri olan kâr boyutu TKY anlayışını bütün faaliyetlerinde uygulayan işletmeler için bir amaç olarak algılanmaz, işletme bünyesinde kâr, işletmenin ekonomik bir gelişim gösterdiğini, alınan karar ve uygulamaların geçerliliğini kanıtlayan bir sonuç olarak değerlendirilir. TKY

maliyetlerdeki azalmalarla, fiyatlarına yansıyan indirimler sonucu firmanın kârlılığını artırarak finansal performansının en üst düzeye çıkmasını sağlamaktadır (Lemak, 1997, S.4).

4.3. TKY Anlayışı İçerisinde Performansın Boyutları ve İlişkileri

TKY anlayışı iç ve dış müşteriler yaklaşımı ile işletmeler faaliyetler zincirinin her alanında çok yüksek performans sağlamıştır. TKY anlayışının yönetsel performans üzerindeki etkileri sonucu tüm işletme içi performansın pozitif yönde artarak kârlılığa yansımaları sağlamaktadır. TKY müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu, verimlilik, ürünlerdeki kalite üzerindeki etkileri İşletme performansının maksimum düzeye çıkartmaktadır (Samson, 1999, s.7).

Performans boyutlarının tespit edilen kriterler bakımından çok yönlü, işletmelerin her alanındaki faaliyetlerini değerlendirici özelliğe sahip olmalıdır. TKY anlayışı ile sağlanan faaliyetler zincirindeki bütünlük, sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmesi için performans boyutları arasında da aynı bütünlüğün sağlanmasını gerektirir. Her bir performans farklı boyutlar olarak değil, her biri diğeri ile ilişkili bir şekilde incelenmelidir (Chenhall, 1997, s.1).

Yönetim tarafından tespit edilen hedeflerin etkinliği bütün süreçleri kapsayan bir boyuttur. Süreçlerdeki kalite ve verim boyutlarının etkinliği de işletme performansı açısından bütünleşmiş boyutlardır. Her alandaki etkinlik ve faaliyetlerdeki kalite ve verim ile bütünleşmesi işletme genelinde bir verimliliğe yol açarak işletmenin genel performansının artışı bütçedeki uygunluk ve kârlılıktaki artışla göstermektedir.

TKY anlayışı içerisinde işletme bütününe yayılmış faaliyet esnasındaki performans boyutları arasındaki denge işletmelerin uzun soluklu hedeflerinde başarılı olmalarını sağlamaktadır. Dengeli bir performans yönetimi işletmelerin faaliyetlerindeki başarı kriterinin en temel unsurlarındandır. TKY anlayışının

firmaların organizasyonel performansları üzerindeki etkileri oldukça fazladır (Stashevsky, 2001, s.2).

4.4. Performans Ölçümü

4.4.1. Ölçüm ve Önemi

İşletmeler bünyesinde yapılan performans ölçümleri işletmelerin mevcut durumlarını yansıtması açısından ayrı bir öneme sahiptir. Rekabetçi ortamdaki işletmelerin sürekli bünyelerindeki negatiflikleri elimine ederek pozitif değerler kazanmaları, işletmelerin sürekliliğini ve gelişimini sağlayacaktır. İşletmelerin yaptıkları işletme içi ve işletme dışı “çevre” analizlerine yönelik SWOT analizi çalışmaları ile işletmelerin izleyeceği yolu belirginleştirmekte, girilen yeniden yapılanma süreçlerinde en önemli değerlendirme unsuru olarak performans boyutları ön plana çıkmaktadır. Bu açıdan performans ölçümleri ayrı bir önem kazanmaktadır.

Performans ölçüm çalışmalarını asıl amacı Organizasyonların aktivitelerinin stratejik hedeflere uygunluğunu değerlendirilmesini sağlamaktır (Needham, 1997, s.390).

Performansın ölçülebilmesi için belirlenen amaçlar çerçevesinde ölçüm kriterlerinin doğru şekilde seçilmesi gerekmektedir. Belirlenen bu kriterler ışığında yapılan ölçümler sonucu faaliyetlerdeki performansı olumsuz yönde etkileyen nedenler tespit edilerek, alınan önlemlerle bu nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar başlatılır. Yapılan bu çalışmalar zinciri performans değerlendirme sürecinin bütününe oluşmasını sağlamış olur.

Performans ölçümleri genel olarak işletmelerin tespit edilen hedeflere ulaşp ulaşmadığını gösteren sayısal ifadelerdir. İşletmenin rekabetçi ortamdaki durumunun değerlendirilmesi yapılırken çevresel faktörlerin etkisi, müşteri memnuniyeti vb. kriterlerinde ele alınarak genel bir değerlendirme yapılması, belirlenen çözümlerin daha kalıcı ve etkili olmasını sağlayacaktır.

Performans ölçüm sonuçlarının işletmelere en önemli etkisi, belirlenen hedeflere işletme faaliyetlerinin ne oranda yönlendirildiğinin tespitini sağlayıcı unsur olmasıdır.

4.4.2. Temel Performans Ölçüleri

İşletmelerin performans değerlemesinde doğru sonuçların elde edilmesi için tespit edilen kriterlerin işletme faaliyetlerinin performansını yansıtıcı özelliğe sahip olması sağlanmalıdır.

İşletme faaliyetlerinde beşeri kaynakların etkisi de göz önüne alındığında performans ölçümündeki kriterleri kalitatif ve kantitatif kriterler olarak iki farklı açıdan ele alabiliriz. Bunlar; (Sabuncuoğlu, 1993, s.197-198)

Kalitatif Kriterler;

- Ast- Üst ilişkileri,
- Personel Eğitimi,
- Yetkilendirme ve Yönetme,

Kantitatif kriterler;

- Maliyet analizleri ve standart sapmalar,
- Üretim miktarına bağlı kalite seviyeleri,
- Satış oranları,
- Kâr oranları,
- Varlıkların kazanç ve işletme içindeki dolanım hızları,
- Piyasa payı,
- Büyüme oranı,

olarak tanımlanabilir.

Kalitatif ölçüler olarak sınıflandırılan kriterler işletmenin kantitatif kriterlerindeki performansı etkileyici unsurlar olması açısından çok önemli bir yer tutmaktadırlar. TKY anlayışı ile en üst düzeye çıkan kalitatif ölçülerdeki olumlu yansımalar sonucu kantitatif ölçülerdeki performansı en üst düzeye çıkarmaktadır.

Genel olarak değerlendirilen kalitatif ölçüler içerik olarak sayısal olmayan etkinlik, kalite, zamanlılık, yenilik, personel eğitim ve motivasyonu, çalışma iklimi gibi performans ölçüleridir.

Kantitatif ölçüler genel yapısı itibariyle nicel büyüklükler halinde ifade edilebilen sayısal sonuçlardır. İşletmelerin verimlilik, bütçe, kâr oranları ve bunlardaki sapmalardan elde edilen sonuçların hedeflenen nokta ile kıyaslanması sonucu elde edilen performans boyutlarıdır (Sabuncuoğlu, 1993, s.198-199).

4.5. İşletme Performansı Açısından Raporların Genel Yapısı ve Değerlendirilmesi

Performans ölçüm çalışmaları sonuçlarını işletmelerin mevcut durumlarını en doğru şekilde yansıtabilmesi ve tedbirlerinin alınması, yapılan ölçümler sonucu elde edilen kriterlerin en iyi şekilde değerlendirilmesiyle mümkün olacaktır. Yöneticiler açısından doğru tedbirlerin alınması için bu raporlar ayrı bir önem ifade etmektedir.

Genel olarak performans raporları işletme bünyesine, kullanılan üretim tekniğine, beşeri ve fiziksel imkanlarına uygun olarak belli zaman aralıkları ile düzenlenmesi bütçeye uygun yürütülen faaliyetlerin çok fazla detaya girmeden ana hatlarıyla bütçeden pozitif veya negatif sapmaların nedenleri ve çözümleriyle birlikte ele alınması faydalı olacaktır (Peker, 1999, s.125).

Faaliyetlerdeki akış süreçleri göz önüne alındığında raporlarında bu süreçlere göre şekillenmesi gerekmektedir. Üretim süreçlerinde günlük olarak düzenlenen raporlar, Üst kademelere doğru çıkıldıkça daha geniş açıdan değerlendirilme yapılabilmesi bakımından daha uzun süreçlerde haftalık, aylık raporlar halinde düzenlenebilir.

Genel olarak raporlar;

- Organizasyon yapısına uymalı,
- Süreçlerin analizine göre en uygun zamanlarda düzenlenmeli,
- Değerlendirme yapacak kişi ve yapılacak alanlara göre uyarlanmalı,
- Basit anlaşılabilir, detaylara girmeden gerekli bilgileri içermeli,
- Önemli ve kesin olması gereken bilgi ve farkları ortaya koymalı,
- Karşılaştırmalı verileri kapsamalı,
- Zamanında hazırlanmış olmalı,
- Rapor hazırlanışında kullanılan üslup ve tarzın yapıcı olması,

Gibi özellikler sahip olmalıdırlar (Peker, a.g.e., s.126).

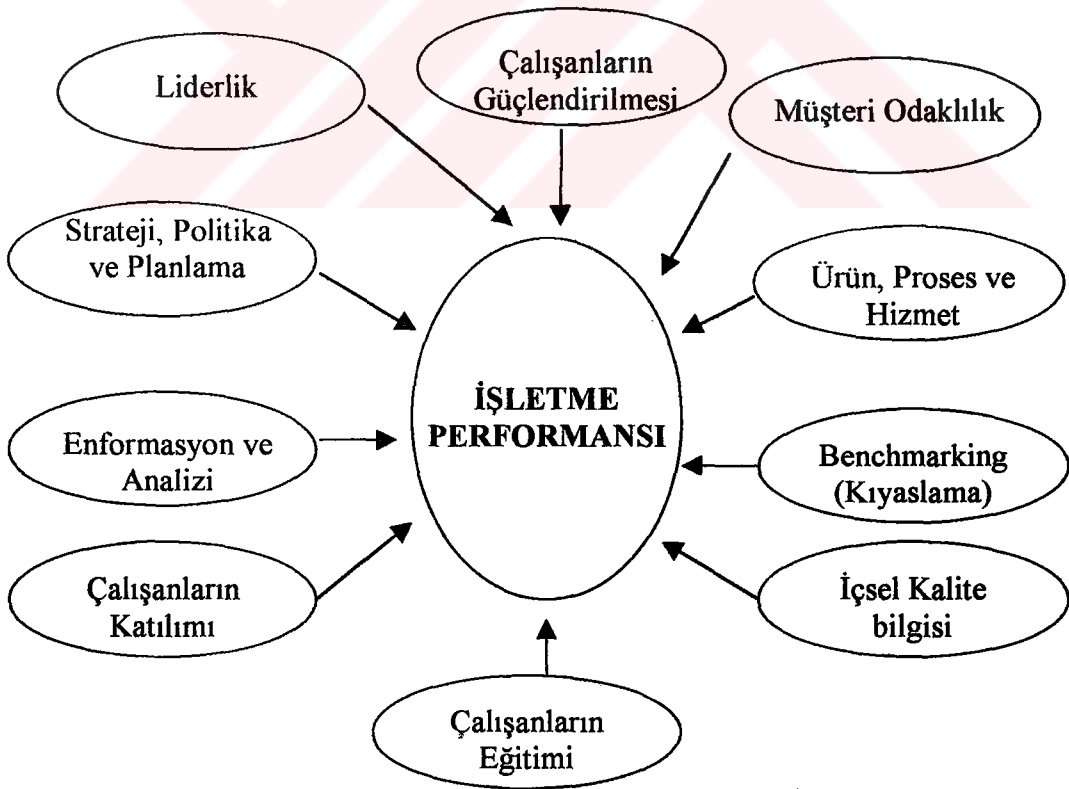
Hazırlanan raporların içerdiği verileri değerlendiren kişi tarafından kolayca analiz edilebilir ve görsel olması değerlendirme ve çözüm sürecini daha da kolaylaştıracaktır. Bu açıdan performans boyutlarının değerlendirilmesine yönelik raporların sunumu aktif bir şekilde değerlendirme yapacak kişilere yapılan çalışmaların detaylarının toplantılar vesilesiyle sunulması daha etkili olacaktır. Bu uygulama sayesinde raporlarda belirtilmemiş detaylar ve değerlendirme yapacak kişilerin gerekli gördüğü noktalarda sözlü olarak açıklama yapılması ve grafik ve projeksiyonlarla anlatılanların desteklenmesi raporların etkinliğini artıracaktır. Genel anlamda bir değerlendirme yapılabileceğinden daha etkili çözümlerin oluşmasını da sağlayacaktır (Orhon, 1979, s.27).

5. KOBİLER ÜZERİNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı TKY anlayışı uygulayan KOBİ lerde Kalite uygulamalarının İşletme performansı üzerindeki etkisinin Anket uygulama yöntemiyle ölçülebilmesidir.

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

- **Hipotez 1**, Liderliğin İşletme Performansı ile pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır.
- **Hipotez 2**, Strateji, Politika ve Planlama' nın kriterinin İşletme Performansı ile pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır.
- **Hipotez 3**, Enformasyon ve Analizi' nin İşletme Performansı ile pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır.
- **Hipotez 4**, Çalışanların Katılımı' nın İşletme performansı ile pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır.
- **Hipotez 5**, Çalışanların Güçlendirilmesi'nin İşletme Performansı ile pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır.
- **Hipotez 6**, Çalışanların Eğitimi' nin İşletme performansı ile pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır.
- **Hipotez 7**, Müşteri odaklılığın İşletme performansı ile pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır.
- **Hipotez 8**, Ürün, Proses ve Hizmet' in İşletme Performansı ile pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır.
- **Hipotez 9**, Benchmarking' in (Kıyaslama) kriterinin İşletme Performansı ile pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır.
- **Hipotez 10**, İçsel kalite bilgisi' nin İşletme performansı ile pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır.

5.3. Araştırmanın Metodu

Anket uygulaması aşamasında değerlendirmeye alınan işletmelerde özellikle kalite belgesi olan işletmeler seçilmiştir. Bu firmaların üst düzey yönetimi ve kalite uygulamalarıyla birebir ilişkili olan firma yöneticileriyle görüşmelere yapılarak anket araştırması gerçekleştirilmiştir.

Firmaların kalite anlayışının gelişimiyle doğru orantılı olarak işletme performansının ölçümünün daha sağlıklı yapılabilmesi için özellikle belgelerinin sınıflandırılması yapılarak anket araştırması tamamlanmıştır. Uygulamada elde edilen veriler işletmenin mevcut kalite anlayışındaki durumunu doğru şekilde

yansıtmakta olup, bazı firmalarımızın diğer firmalar göre durumunun ortaya çıkabileceği kaygısıyla firma bilgilerinin gizli kalması isteği doğrultusunda firma adı belirtilmemiştir.

Anket araştırmasında özellikle işletmelerin kalite uygulamaları ve yönetim anlayışları göz önüne alınarak birebir yapılan görüşmelerle veriler toplanmış, firmalar tarafından açıklaması istenen anket soruları içerikleri açıklanarak uygulama yapılmıştır.

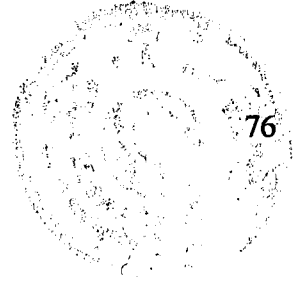
İşletme seçimlerinde sektörel seçim yapılmamış anket uygulamasının genel bir yaklaşım olarak kalitenin işletme performansı üzerindeki etkisinin tespitine yönelik bir çalışma olması nedeniyle farklı bölgelerden çeşitleme yapılarak 150 Firmayla görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan firmalardan yaklaşık % 65 lik 97 adet İşletmeden dönüş sağlanmış ve anket çalışması tamamlanmıştır.

Elde edilen Anket içerisinde bulunan Kriterlerin birbirleriyle karşılaştırılması sonucu elde edilen verilerin güvenilirlik testleri yapılmış ve elde edilen değerlerin gerekli doğruluk testleri tamamlanmıştır. Tüm veriler tek tek gözden geçirilerek İstatistik paket programında (SPSS) çözümlenerek değerlendirilmiştir.

Yapılan Anket uygulama araştırması sonrası özellikle kriterlerin birbirleri üzerindeki etkileri ve kriterlerin birbirleri ile olan ilişkileri bir bütün olarak ele alınmış, İşletme Performansı üzerindeki rolü İstatistik paket programında (SPSS) çözümlenmiş veriler ile detaylı bir şekilde gösterilmiştir. Likert tipi (1- 5) ölçek kullanılmıştır. Anketlerde kullanılan sorularda 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum' u ifade etmektedir.

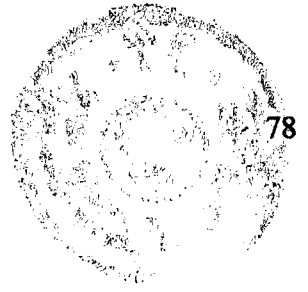
5.4. Araştırmanın Bulguları

Bu araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla Faktör, Korelasyon analizlerine yer verilmiştir. Ayrıca değişkenlerle ilgili Ortalama ve Standart sapmalar hesaplanmıştır.



Tablo 5.1. Faktör Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Liderlik											
1.Kalite işletmemizde bir şey yapma yolunun bir parçasıdır.	,837										
2.Yönetim kaliteyi iyileştirme çabalarını destekler.	,633										
3.Organizasyon topluluğa aktiviteleri ile değer katar.	,811										
4.Organizasyon topluluğa aktiviteleri ile değer katar.	,821										
5.Yönetim çalışanların değişim zamanları içinde iyi desteklenmelerini sağlar.	,697										
6.Yönetim çalışanların stratejik perspektife sahip olmalarını cesaretlendirir.	,710										
2.Strateji, Politika ve Planlama											
1.Organizasyonun değerleri politika ve planlarında açığa çıkar.		,880									
2.Şirket performansını ölçmek için anahtar göstergelerin tanımlanması yapılmıştır.		,764									
3.Amaçlara ulaşmak için kaynakların tahsisi yapılmıştır.		,804									
3.Enformasyon ve Analizi											
1.Şirket performans verileri toplanır ve analiz edilir.			,734								

[illegible]

KOBİ' lerde Kalite yönetimi uygulamaları ve İşletme performansı arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesine yönelik yapılan anket araştırması çalışmalarında 10 adet Kalite yönetiminin şirketlere kazandırdığı kriter kullanılmış olup performans üzerindeki etkisiyle ilişkisi değerlendirilmiştir. Bu kriterler,

- Liderlik ilişkisi, (Anderson, 1999, s.866)
 - Strateji, Politika ve planlama ilişkisi, (Anderson, 1999, s.867)
 - Enformasyon ve analizi ilişkisi, (Anderson, 1999, s.869)
 - Çalışan katılımı ilişkisi, (Ahire , 1998, s.9)
 - Çalışanların eğitimi ilişkisi, (Ahire, 1998, s.6)
 - Çalışanların güçlendirilmesi ilişkisi, (Ahire, 1998, s.6)
 - Müşteri odağı ilişkisi, (Anderson, 1999, s.871)
 - Ürün, Proses ve Hizmet ilişkisi, (Anderson, 1999, s.872)
 - Benchmarking (Kıyaslama) ilişkisi, (Ahire, 1998, s.6)
 - İçsel kalite bilgisi kullanımı ilişkisi, (Ahire, 1998, s.9)
- Yukarıda belirtilen kriterlerin bir bütün olarak,
- İşletme Performansı üzerindeki etkisi ilişkisi, (Anderson, 1999, s.873)

Olarak tespit edilmiştir.

Elde edilen anket verileri SPSS programı kullanılarak güvenilirlik ve doğruluk testleri yapılmış, elde edilen Güvenilirlik (Reliability) ölçütü olan α değerleri 0,7 üzerinde olup Anketlerin güvenilir olduğunu göstermiştir. Anket ölçüm kriteri olarak tespit edilen unsurlar arasındaki ilişkiler karşılaştırmalı olarak sırasıyla değerlendirildiğinde tüm unsurların İşletme performansı üzerindeki etkisinin çok güçlü olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen değerler, özellikle bazı kriterler arasında diğer kriterlere nazaran daha güçlü ilişkiler olduğunu göstermiştir.

Tablo 5.2. Korelasyon Analiz Sonuçları

	Ortalama	St. Sapma	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
Liderlik	3,93	,5763	,8080										
Strateji, Politika ve Planlama	3,87	,6998	,558**	,8200									
Enformasyon ve Analizi	3,91	,5804	,486**	,673**	,8080								
Çalışanların eğitimi	3,49	,7302	,572**	,426**	,533**	,7600							
Çalışanların katılımı	3,29	,8328	,454**	,316**	,530**	,514**	,8061						
Çalışanların güçlendirilmesi	3,80	,5785	,588**	,614**	,497**	,434**	,378**	,7574					
Müşteri Odaklılık	4,43	,5711	,296**	,447**	,470**	,186**	,291**	,479**	,8194				
Ürün, Proses ve Hizmet	3,83	,6060	,758**	,593**	,620**	,703**	,546**	,605**	,461**	,8384			
Benchmarking (Kıyaslama)	3,64	,8769	,538**	,281**	,316**	,513**	,435**	,385**	,197**	,538**	,9070		
İçsel Kalite bilgisi	3,83	,6710	,529**	,506**	,588**	,779**	,468**	,494**	,323**	,635**	,421**	,8251	
İ.İşletme Performansı	3,93	,6752	,592**	,453**	,547**	,478**	,435**	,616**	,433**	,636**	,476**	,665**	,8371

** p< .01

İşletme performansına etkisi açısından Bunlar sırasıyla,

Liderlik ilişkisi, TKY anlayışı ile İşletmelerde farklı bir anlayış kazanan Liderlik unsuru İşletme içinde özellikle Çalışanlar üzerindeki etkisinin oldukça güçlü olduğu elde edilen verilerle tespit edilmiştir. Çalışanların güçlendirilmesi beraberinde Ürün, Proses ve Hizmet unsurunun İşletme performansının üzerindeki en etkin unsurlardan biri olmasını sağlamıştır. Liderliğin Ürün, Proses ve hizmet ile Çalışanlarla güçlü bir ilişki içerisinde olması TKY anlayışı ile Liderliğin daha etkin bir unsur haline gelmesi sonucu çalışanların kendilerine güvenlerinin kazandırılması ve liderlerine olan güvenleri sonucu Ürün, Proses ve Hizmet alanında çok başarılı sonuçlar alınmasını sağlamıştır. . Liderliğin Ürün, Proses ve hizmet ile Çalışanlarla arasındaki güçlü ilişkiler ölçüsünde direk İşletme performansı üzerindeki etkisi de genel olarak çok güçlü olarak tespit edilmiştir (Anderson, 1999, s.866).

Strateji, Politika ve planlama ilişkisi, Strateji, Politika ve Planlama unsuru Çalışanlar ve elde edilen ürün , proses ve Hizmet unsurları ile diğer unsurlara nazaran çok daha güçlü bir ilişki içerisinde gözükmektedirler. Buda doğru şekilde tespiti yapılan hedeflerin çalışanlar tarafından TKY anlayışı ile en doğru şekilde algılandığını ve çalışanların katılımıyla Ürün, Proses ve Hizmet unsurlarının Strateji, Politika ve Planlama unsurlarına uygunluğu ile işletme performansına yansımaları sağlamaktadır. Strateji, Politika ve Planlama nın İşletme performansı ile olan ilişki ölçüsü Liderlik kriterine göre daha düşük değerlerdedir. Buda Liderlik kriterinin İşletme performansı üzerinde çok daha etkin bir unsur olduğunu göstermektedir (Anderson, 1999, s.867).

Enformasyon ve Analizi ilişkisi, Enformasyon ve Analizi unsuru TKY anlayışı ile İşletme içinde Ürün, proses, Hizmet unsuru ve İçsel kalite bilgisi ile güçlü bir etkileşim içerisinde olduğu tespit edilmiştir. TKY anlayışı ile İçsel kalite anlayışının artması Ürün, Proses, ve Hizmet unsurunun İşletme performansı üzerindeki etkisini daha etkin kılmıştır (Anderson, 1999, s.869).

Çalışanların katılımı, güçlendirilmesi ile ilişkisi, TKY anlayışının Çalışanlar üzerindeki etkisi sonucu İçsel kalite bilgisinin daha etkin kullanımını

sağlamakta buda Ürün, Proses ve Hizmet unsurunun işletme performansı üzerinde daha etkin olmasını sağlamaktadır (Ahire , 1998, s.9).

Müşteri Odaklılık ilişkisi, TKY anlayışı ile işletmelerin kazanmış olduğu Müşteri Odaklılık politikaları İşletmelerin Ürün, Proses ve Hizmet alanlarında daha etkin olmalarını sağlamıştır. Müşteri odaklılığın Ürün, Proses ve Hizmet unsuru ile olan güçlü ilişkisi İşletme performansı üzerindeki etkisini yansıtmaktadır (Anderson, 1999, s.871).

Ürün, Proses ve Hizmet, İşletmelerin Rekabet ortamındaki performanslarını en etkin hale getirmeleri için vazgeçilmez unsur olan rakip firmalarla kendilerini kıyaslamaları gerekmektedir. İşletmelerin kendi zayıf ve güçlü yönlerini tespit ederek Ürün, Proses ve hizmetlerinde gerekli iyileştirmeleri yapmalarıyla Pazardaki yerlerini korumaları mümkün olacaktır. Buda Kıyaslama ile Ürün, Proses ve Hizmet unsuru arasında güçlü bir ilişkinin oluşmasını beraberinde getirmiştir (Anderson, 1999, s.872).

Benchmarking (Kıyaslama), TKY anlayışı ile kendi gücünü en etkin şekilde analiz eden firmalar İçsel kalite anlayışının Kıyaslama arasındaki güçlü ilişki sayesinde Performanslarını artırıcı iyileştirmeleri sürekli yapabilmektedirler (Ahire, 1998, s.6).

İçsel Kalite bilgisi, İçsel kalite bilgisinin Enformasyon ve analiziyle olan güçlü ilişkisi TKY anlayışının işletmelerin verileri etkin kullanarak performanslarına yansıtmasını sağlamıştır (Ahire, 1998, s.9).

Genel olarak anket verileri incelendiğinde, Liderlik, Çalışanların güçlendirilmesi, Ürün, Proses ve Hizmet ile İçsel Kalite Bilgisinin işletme performansı üzerinde daha etkin bir rol oynadığı gözlemlenmiştir.

TKY anlayışı ile Liderlik anlayışındaki değişim aynı süreçte çalışanların gelişimine ve katılımına da yansımış, Çalışanların Ürün, proses ve Hizmet aşamalarına katılımını sağlayan işletmeler İç Kalite Bilgisindeki artışla işletme performanslarının sürekli artan bir ivme kazanmasını temin etmişlerdir.

6. SONUÇ

Hızlı küreselleşme ve bu gelişmenin itici güçleri, yeni piyasa şartları oluşmasına sebep olmuştur. Ulusal ve uluslararası piyasa yapıları değişmiş ve üretim sistemleri, mal ve hizmet, bilgi, finansman ve diğer ticaret konusu unsurlara yönlendirilmiştir. Küresel ekonomi rekabetçiliğinin anlamı, sürekli değişen piyasa ortamında en avantajlı konumu alma yeteneğidir. Rekabetçilik, artan bir şekilde, kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe ve hizmet ve ürün farklılaşmasına dayanmaktadır. İster ulusal, ister sektörel veya firma bazında olsun, rekabetçiliğin en önemli unsurlarından biri toplam performansı arttırabilecek özelliklere sahip olabilmektir.

Sürekli değişime uğrayan piyasa yapısı gibi, değişen yönetim anlayışları ve işletme organizasyonu da, yeni kalite, performans ve yönetim kavramlarını beraberinde getirmektedir. Daha önce, sanayi devrimiyle birlikte Taylor prensiplerine göre, performans artışı ile ilgili birçok kavram, usul ve teknik geliştirilmişti. Zamanımızda ise hızla değişen müşteri tercih ve beklentileri doğrultusunda ortaya çıkan yeni kalite anlayışı ve yeni çalışma organizasyon şekilleri, bu usullerin ve yaklaşımların geliştirilmesi zorunluluğunun birer sonucu olmuştur.

Performans ve rekabetçiliğin anahtarı olan insan kaynağının etkin kullanımının önemi de bu çerçevede TKY anlayışının işletme bünyesine kazandırılması sonucu ortaya çıkmıştır. Ülkelerin küresel ekonomiye entegrasyonunda, performans artışının hayati bir rolü vardır. Küreselleşmenin getirdiği üretim ve ticaretteki büyüme fırsatları ve artan rekabet, ülkelerin yerel ve ulusal pazarlarına dönük sanayilerinde kalite odaklı performans artışlarını gerekli kılmaktadır. Ülke ekonomilerinde çok önemli bir yer tutan KOBİ' lerdeki performans artışının sağlanmasına yönelik çalışmaların önemi gittikçe ön plana çıkmıştır.

KOBİ lerdeki performans artışında en önemli unsur olan TKY anlayışının işletme bünyesindeki uygulanış etkinliği belirleyici etken olmuştur. Yaptığımız çalışma sonucu elde edilen veriler kalite uygulamalarının performansı artırıcı

özelliğini doğrulayıcı yöndedir. Elde edilen veriler sonrası yapılan değerlendirme sonuçları genel olarak KOBİ'lerin kalite anlayışlarındaki gelişme işletme performanslarındaki artışın açıklayıcısı olmuştur.

Anket araştırmasında özellikle işletmelerin performansı üzerinde etkisi olan etmenler,

- Liderlik,
- Strateji, politika ve planlama
- Enformasyon ve analizi,
- Çalışanların katılımı,
- Çalışanların eğitimi,
- Çalışanların güçlendirilmesi,
- Müşteri odağı,
- Ürün, proses ve hizmet,
- Benchmarking,
- İçsel kalite bilgisi kullanımı
- İşletme performansı,

Olarak ele alınarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Değerlendirme sonucu elde edilen bulgular özellikle TKY anlayışını bünyelerine kanallı eden işletmelerde genel olarak bütün performans üzerinde önemli oranda etkisi olan etmenlerde ciddi olumlu artışlar gözlemlenmiştir. Buda işletme performansının pozitif yönde artmasına neden olmuştur. Sonuç olarak TKY anlayışı işletmelerin performansındaki artışların en temel kaynağı olduğu gözlemlenmiştir.

KAYNAKLAR

1. ACAR N., "Tam Zamanında Üretim" MPM Yayınları 1995-Ankara
2. AKAL Z., "İşletmelerarası Toplam Performans". M.P.M.1994-Ankara
3. AKDEMİCİ T., "Kobilerin temel sorunları ve sağlanan destekler" KOSGEB Yayınları. I.Orta Anadolu Kongresi 2001-Nevşehir.
4. ALPUGAN O., "Küçük işletmeler kavramı".Karadeniz T.Ü. Baskı. 1988-Trabzon
5. ARİF E., "Küçük ve Orta boy işletmeler-AT Örneği". İ.K.V. Yayınları, No:97.1991-İstanbul
6. ATAY O., "TKY ve Hata Giderme", Sayı.722-1997
7. ATİK H., "Avrupa birliğine entegrasyon sürecinde KOBİ'lerin sorunları". KOSGEB Yayınları. I. Orta Anadolu Kongresi. 2001-Nevşehir
8. BARANSEL A., "Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi" İst. Üniv.Y.N. 257. 1993-İstanbul
9. BAŞ M., "İşletmelerde Verimlilik Denetimi". M.P.M. 1991-Ankara
10. BAŞMANAV S., "Avrupa birliği terminolojisinde KOBİ'lerle ilgili sözcük ve kavramlar". KOSGEB Yayınları. 2001-Ankara
11. BOZKURT V., "Elektronik ticaretin ekonomik ve toplumsal boyutu". Elektronik Ticaret Bildirileri. Alfa Y.-2000
12. BÜYÜKMİRZA K., "Maliyet ve Yönetim muhasebesi" 8. B.2000-Ankara
13. ÇAKICI L., "Sanayi işletmelerinde Rantabilite". Ankara üniversitesi-1981
14. ÇALIPINAR H., "Ülkemizde KOBİ'lerin yatırım kararlarında uygulanacak ekonomik ve mali yöntemler ile değerlendirme tekniklerinin bir model olarak önerilmesi". KOSGEB Yayınları. I. Orta Anadolu Kongresi, 2001- Nevşehir
15. ÇAMKERTEN B., "Kobilerin Finansman ve Pazarlama Sorunları".KOSGEB Yayınları I.Orta Anadolu Kongresi 2001-Nevşehir.
16. DELİCE G., "KOBİ'lerin ihracata yönlendirilmesinde finansman destekleri". KOSGEB Yayınları. I. Orta Anadolu Kongresi. 2001- Nevşehir
17. DEMİNG E., "Out of the Crisis".Mıt basımı .19.baskı.1992
18. DİKMEN Ç., "KOBİ'lerde Çevre Analizi Uygulamaları" Sayı:4-1993
19. EFİL İ., "TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi". Uld. Üniv.-1995
20. EKİN N., "ENDÜSTRİ İLŞKİLERİ".İ.Ü.Y.-No:254.1979

21. EREN E., “Yönetim Ve Organizasyon”. Beta, 5. Baskı.2001-İstanbul
22. ERSEN H.,“Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”.Alfa,2.Baskı 1997-İstanbul
23. FIGENBAVM Armand V., “Total Quality Control” 3. Baskı-Mc Graw Hill-1986
24. HALİS M., “Paradigmadan Uygulamaya TKY”.BETA-2000-İstanbul
25. HRADESKY John L., “Total Quality Handbook” Mc. Graw Hill Inc-1995
26. ISHIKAWA K., “Toplam Kalite Kontrol”.Şişe Cam yayınları-İstanbul
27. -----İbrahim, “Kalite Cep Kitabı”, 2-Baskı. KALDER Yayınları No:3 1994-İstanbul
28. -----İbrahim, “Kalite Güvencesi ve ISO 9000”,KALDER yayınları,-1993
29. İMAİ Masaki. “KAİZEN”.Brisa Lastik San.ve Tic. A.Ş. 1997-İstanbul
30. JURAN J.M., GRZYNA Frank M., “Quality Planning and Analysis”. 3.B.Mc.Graw Hill Inc.1993
31. KARABIÇAK M., “KOBİ’lerin kredi yoluyla finansmanı”.Kosgeb Yayınları. I. Orta Anadolu Kongresi, 2001- Nevşehir
32. KARADAL H., “KOBİ’lerin uluslararası pazarlara açılmasını etkileyen faktörler üzerine bir araştırma”. KOSGEB Yayınları. I. Orta Anadolu Kongresi. 2001- Nevşehir
33. KAVRAKOĞLU İ., “Toplam Kalite Yönetimi”. KALDER Yayınları,R.Y.D. No:3 1996-İstanbul
34. KOBU B., “Üretim Yönetimi”. Avcıol Basım.1999.-İstanbul.
35. KOÇAK T., “İŞLETME YÖNETİCİLİĞİ”.İst.Ünv.No:45-1993
36. KOÇEL T., “İşletme Yöneticiliği”. Beta,5.B.1995-İstanbul
37. KOSGEB yayınları, “Avrupa birliğinde KOBİ destekleme programları ve diğer teşvik araçları”.Genç Matbaa, 1997-Ankara
38. KÖK R., “Endüstriyel verimlilik ve Etkinlik”. Atatürk ünv.B.1991-Erzurum
39. KÖROĞLU K., “İşletmelerde verimlilik ölçme-değerlendirme uygulamaları ve rapor sistemleri” MPM yayınları Ankara-1996
40. LAROUSSE Meydan.Cilt8-1972.İstanbul.
41. MIYAUCHI Ichiro, “Japonyada Kalite Yönetimi”, Mess Yayınları No:301.1999-İstanbul
42. MÜFTÜOĞLU T., “İşletme İktisadı”.Turhan Yayınları ,2. Baskı,1994-Ankara

43. -----Nazan, "KOBİ'lerin Avrupa birliğine entegrasyon sürecinde karşılaştıkları teknolojik sorunlar". KOSGEB Yayınları. I. Orta Anadolu Kongresi. 2001- Nevşehir.
44. OKUDAN G., "Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi". Beta Y.1999-İstanbul
45. ÖZALP Ş., "Küçük işletmeler".Eskişehir İ.ve T.İlimler A.Yayın.1971-Ankara
46. ÖZDOĞAN O. N., "Alternatif bir finansman aracı olarak Angel Finanslama".KOSGEB Yayınları, I. Orta Anadolu Kongresi,2001-Nevşehir .
47. ÖZEL M., "Yöneticilik Dersleri". İzY.1996- İstanbul
48. ÖZEVREN M., "TKY Temel Kavramlar ve Uygulamalar". Alfa Yayınları.1997- İstanbul
49. ÖZOKTAY Z., "Arge Kalite Hazırlama, Renault'ta TKY", D.G.-1986.
50. PEKER A., "Yönetim Muhasebesi" 1974-İstanbul
51. SABUNCUOĞLU Z., "Temel maliyet-kâr planlaması ve kontrolü" Beta Y. 1993-İstanbul
52. SARVAN F., "Liderlik Anlayışında Yeni Gelişmeler Ve Yöneticilerin Liderlik Olgusuna Bakışları". M.Ü-1990
53. SÖĞÜT M. A., "KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözümünde alternatif finansman yöntemleri". KOSGEB Yayınları. I. Orta Anadolu Kongresi. 2001- Nevşehir
54. ŞİMŞEK M., "Kalite Yönetimi". 1998-İstanbul
55. -----Tamer, "Türkiye'de KOBİ'ler", Turhan Kitabevi, 1998-İstanbul.
56. -----Tamer, "Türkiye'de Küçük ve Orta boy işletmeler".Desen Ofset-1993.
57. TEKİN M., "KOBİ'lerin üretim ve pazarlama sorunları ve çözümüne yönelik bir araştırma". KOSGEB Yayınları. I. Orta Anadolu Kongresi. 2001- Nevşehir
58. TOWSEND Patrick L.-GEBHARDT Joan, "Commit to Quality", John Willey S. 1990
59. Türk standartları enstitüsü (TSE), Kalite Notları.1994-Ankara
60. TÜSİAD-Kalder Ödülü."Öz denetim El Kitabı". Kalder Yayınları -995
61. ULUDAĞ İ. ve SERİN V., "Türkiye'de KOBİ'ler Yapısal ve Finansal sorunlar, Çözümler". İstanbul ticaret odası Yayın No:25.1991- İstanbul
62. VAZİRİ K., "Using Competitive Benchmarking To Set", Quality Prgr.-1992,
63. YELKİKALAN N., "Son ekonomik krizle birlikte KOBİ'lerde downsizing uygulamaları". KOSGEB Yayınları. I. Orta Anadolu Kongresi. 2001- Nevşehir
64. YENERSOY G., "TKY". Rota yayıları.1997-İstanbul

65. YILMAZ C., “Kobiler için e-ticaret ne ifade ediyor.”.KOSGEB Yayınları, I.Orta Anadolu Kongresi 2001-Nevşehir.
66. YOZGAT O.. “İŞLETME YÖNETİMİ”. 2B, İ.İ.T.A -1997.İstanbul
67. YÖRÜK N., “KOBİ’lerin kredi yoluyla finansmanında karşılaştıkları sorunlar ve Tokat ilinde bir uygulama”. KOSGEB Yayınları, I. Orta Anadolu Kongresi.2001-Nevşehir
68. ----Zühal, “İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi” . M.P.M.1992-Ankara
69. ZÜTÜN R., “BRİSA TKY’ nde İnsan Kaynaklarının Yeri, Önemi Ve Uygulamalar” 5. Ulusal Kalite Kngr. Özgeçmişler ve Tebliğler, 1996,



MAKALELER

1. ANDERSON Mary, S. SOHAL Amrik, "A Study of the Relationship between Quality Management Practices and Performance in Small Business". International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.16 No.9, 1999-pp.859-877
2. ARGUN Tanju, "Kriz Kârımızı Zirveye Tırmandırdı", Global dergisi-Sayı 2-1995
3. BAĞRIAÇIK Atilla, "ISO 9000 Nedir? Nasıl Uygulanır?", Bilim Tknk. Yay. İst-1995
4. BEŞKEŞE Ahmet, "Kalite Kongresi Tebliğleri", Kalder Tüsiad Kong.-İst, 1996
5. BUDAK Gülay, "TKY İnsan Kaynakları Planlaması".Yönetim ve Ekonomi Dergisi S:3. 1997
6. CAO Guangming, CLARKE Steve, "A Systemic of View Organizational Change and TQM". The TQM Magazine. Vol.12. Number:3.2000-pp.186-193
7. CARR Shirley, MAK Y. T.,NEEDHAM Jane E., "Differences in strategy, Quality Management Practices and Reporting systems between ISO accredited and non-ISO accredited companies". Management Accounting Research, Vol.8 1997-pp.383-403
8. DEWHURST Frank, "TQM in public organizations". Managing Service Quality. Vol. 9 Number:4 . 1999-pp.265-274
9. DOĞAN Üzeyme, "Makro ve Mikro düzeyde Teknolojik Kaynakların Yönetimi ve Yenilik". D.E.Ü.-İkt. Ve İdari Bilimler fak. Dergisi 3. Cilt.No:2.1988
10. H. CHENHALL Robert, "Reliance on Manufacturing Performance Measures Total Quality Management and Organizational Performance" Academic Press Limited.Vol.8 1997-pp.187-206
11. HAYNES Peter, FRYER Glenda, "Human Resources, Service Quality and Performance: Acase Study" International Journal Contemporary Hospital Management. Volume 12 Number 4 pp.240-248
12. HUQ Ziaul, D. STOLEN Justin, "TQM Contrasts in Manufacturing and Service Industries". International Journl of Quality & Reliability Management Vol. 15 Number:2 1998- pp.138-671.

13. J.BERKLEY Blair, "Identifying The Information Requirements to Deliver Quality Service". International Journal of service-Industry Management. MCB University press. Vol.6 No:5 1995-pp.16-35
14. J.LEMAK David, REED Richard, "Commitment to Total Quality Management; Is There a Relationship with Firm Performance". Journal of Quality Management Vol.2 No.1 1977- pp.68-86
15. K. CHIU Randy, "Employee Involvement In Total Quality Management Programme". Managerial Auditing journal Volume 14 Number ½ .1999-pp.8-11.
16. KAYNAK Hale, "The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance". College of Business Administration-1201 West University Drive-Edinburg. 2000-pp.1-24
17. L.TOWSEND Patrick, GEBHARDT Joan, "Commit to Quality", John Willey S.Sond-1990
18. MOTWANI Jaideep, KUMAR Ashok, "The Need Implementing Total Quality Management in Education". International Journal of Educational Management. Vol.11 Number:3. 1997-pp.131-135
19. MUNRO Lesley Faure, "Implementing TQM". Pitman Publishing .1992
20. ORHON Feryol, "Maliyet denetiminde raporlar". Muhasebe enstitüsü dergisi Cilt 5 –1979
21. PARZINGER Monica, "A Stage-Wise Application of Total Quality Management Through the Product Life Cycle". Industrial mangement & Data systems. Vol. 97. Number:3. 1997-pp.125-130.
22. QVRETVEIT John, "Total Quality Management in European Healthcare". International Journal of Health Care Quality Assurance.Vol.13. Number:2. 2000-pp.74-80.
23. SAMSON Danny, TERZIOVSKI Danny, "The Relationship between Total Quality Management practices and Operational Performance". Journal of Operations Management, Vol.17 1999-pp.393-409
24. SPENCER Barbara, "Models of organizations and TQM –A Comparison and Critical Evaluation", Academy of Management Review, V.19,N.3, 1994
25. SRIPARAVASTU Loknath, GUPTA Tarun, "An Emprical Of Just-In-Time And Total Quality Management Principles Implementation In Manufacturing Firms In The USA". International Journal Of Operations&Production Management. Vol.17 Num.12 1977- pp.1215-1232

26. STACHEVSKY Shmuel, ELIZUR Dov, "The Effect of Quality Management and Participation in Decision-Making on Individual Performance". Graduate School of Business Administration, Vol.1 2001-pp.1-10
27. SYMTH Helen, SCULLION Gery , "HRM and TQM linkages- Acomparative Case Analysis". International Journal of Manpower.Vol.17. No:6/7 pp.100.-MCB University press.
28. THIAGARAJAN, ZAİRİ, "A Review of Total Quality Management in Practise".The TQM Magazine. Vol. 9 Number:6 1997 – pp.414-417
29. WALDMAN David, "Designing Performance Management Systems For TQ Implementation". Journal organizational change management".Vol. 07 Number:2 .1994- pp 31-44.
30. ZÜTÜN Rasim, "BRİSA TKY' nde İnsan Kaynaklarının Yeri, Önemi Ve Uygulamalar" 5. Ulusal Kalite Kngr. Özgeçmişler ve Tebliğler, 1996

ÖZGEÇMİŞ

1974 Yılında Erzurum' da doğdu. İlk öğretimini İnegöl Dumlupınar İlkokulunda tamamladıktan sonra Ortaöğretim ve Lise öğretimine İnegöl İ.H.L de devam etti. Ardından 1999 yılında Gaziantep Mühendislik Fakültesi, Elektrik ve Elektronik Mühendisliği bölümünü bitirerek Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Ana bilim Dalında Yüksek Lisans eğitime başladı. Halen aynı enstitüde öğrenci olarak bulunmakta ve özel bir firmada Hizmet sektörü üzerine yöneticilik görevine devam etmektedir.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ