

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İŞLETMELERİN
REKABET GÜCÜNE ETKİLERİ**

Merdan BEKİYEV

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç.Dr.Zümrüt TONUS

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Temmuz 2004**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ÖZÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜNE ETKİLERİ

Merdan BEKİYYEV

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2004

Danışman: Yrd. Doç. Dr Zümrüt TONUS

ÖZ

Teknolojik gelişmeler sonucunda ortaya çıkan üretim artışı ile işletmeler arasında kıyasıya bir rekabet görülmeye başlanmıştır. Günümüzde işletmeler bu yoğun rekabet ortamında hayatta kalma savaşı vermektedirler. Satılan ürünün müşteri ihtiyaçlarını tümüyle karşılaması , satış sonrası hizmetler , müşteri memnuniyetinin artırılması işletmelerin rekabet şanslarını etkilemektedir. Ürünün tasarımından başlayarak, satış sonrası hizmetlere kadar uzanan, insan odaklı düşünceyi ve gelişmeyi hedefleyen bu yeni kalite anlayışı, günümüzde işletmeler için vazgeçilmez nitelik kazanan Toplam Kalite Yönetimidir.

Koşulsuz “ müşteri memnuniyetini ” sağlamayı hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi’ni uygulayan işletmeler, günümüz rekabet ortamında bir adım öne geçmektedir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre de, Toplam Kalite Yönetimi’ni uygulayan işletmeler rekabet gücünü yükseltmekte ve diğer işletmelere karşı rekabet avantajı elde etmektedirler.

ABSTRACT

Increase of production resulting from technological developments has started a tough competition among companies. Because of that dense competition, nowadays, all companies are struggling for staying alive in market. The ongoing company policies, like-providing complete coverage of customer demands by products sold, after sale services and guarantees and attempts to increase customer satisfaction has influence on the level of competition. The condition stated above has added new dimensions to the quality concept. The new quality concept starting from new product design and expanding out to after sales services aims to provide continuous improvement and thought focused on human beings. That quality concept which gained an inevitable characteristic for all companies is Total Quality Management.

Today, firms which provide Total Quality Management have competitive advantage. The result of our study in TQM shows us that firms which apply TQM, have increased their competitiveness and have competitive advantage to the other firms.


JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Merdan BAKİYEV'in "Toplam Kalite Yönetimi ve İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkileri" başlıklı tezi **25 Ekim 2004** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Zümrüt TONUS
Üye : Yrd.Doç.Dr.Süleyman SÖZEN
Üye : Yrd.Doç.Dr.Fatma KOCABAŞ

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖZGEÇMİŞ.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

GİRİŞ.....	1
1. KALİTENİN TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ VE BOYUTLARI.....	3
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI.....	6
2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı.....	7
2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi.....	8
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri.....	9
2.3.1. Üst Yönetimin Liderliği.....	9
2.3.2. Tam Katılım.....	10
2.3.3. Müşteri Memnuniyeti.....	11
2.3.4. Sürekli İyileştirme.....	12
2.3.5. Sıfır Hata.....	13
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE GELENEKSEL YÖNETİM ARASINDAKİ FARKLILIKLAR.....	13
4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN YERİ VE ÖNEMİ.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELER AÇISINDAN REKABET VE REKABET GÜCÜ KAVRAMLARI

1.REKABETİN TANIMI.....	17
1.1. Rekabetin Tarihsel Gelişimi.....	18
1.2. Rekabetin Artmasında Etkili Olan Faktörler.....	20
1.2.1. Globalleşme.....	20
1.2.2. Tüketicilerin Talep ve Beklentilerindeki Değişim.....	21
1.2.3. Teknolojideki Hızlı Değişim.....	21
1.3. Rekabetin Önemi.....	22
1.4. Rekabetin Yararları.....	22
1.4.1. Rekabetin Ekonomik Yararları.....	22
1.4.2. Rekabetin Sosyal Yararları.....	23
2. REKABET GÜCÜ KAVRAMI.....	24
2.1. Rekabet Gücünün Tanımı.....	24
2.2. Rekabet Gücünün Önemi.....	25
2.3. İşletmelerin Rekabet Gücünün Etkileyen Başlıca Faktörler.....	26
2.3.1. Ürün Kalitesi	28
2.3.2. Üretim Maliyeti.....	28
2.3.3. Müşterilerin Beklentilerini Hızla Karşılama.....	29
2.3.4. Verimlilik.....	30
2.3.5. Nitelikli İşgücü.....	30
2.3.6. Satış Sonrası Müşteri Hizmetler.....	31
2.3.7. Üretim Teknolojileri	32

2.4. Rekabet Gücü Yüksek Olan İşletmelerin Ortak Özellikleri.....	33
2.5. Rekabet Stratejileri.....	35
2.5.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	35
2.5.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	36
2.5.3. Odaklanma Stratejisi.....	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜNE ETKİLERİ

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜNE DOĞRUDAN ETKİLERİ.....	40
2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Verimlilik Üzerindeki Etkileri.....	40
2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Maliyetler Üzerindeki Etkileri.....	44
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Hız Üzerindeki Etkileri.....	48
2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Pazar Payı ve Karlılık Üzerindeki Etkileri.....	51
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜNE DOLAYLI ETKİLERİ.....	52
2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkileri.....	52
2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri.....	57
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri.....	62
2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri.....	65
2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Müşteri Odaklılık Üzerindeki Etkisi.....	69
2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Moral ve Motivasyonu Üzerindeki Etkileri.....	74

**DÖRDÜNCÜ
BÖLÜM**

**TÜRKMENİSTAN'DAKİ TÜRKMENBAŞI JEANS KOMPLEKSİNİN
TKY UYGULAMALARI VE REKABET GÜCÜNE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	77
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	77
3. ÖRNEK İŞLETME SEÇİMİ.....	77
4. İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	77
4.1. İşletmenin Vizyonu.....	79
4.2. İşletmenin Kalite Yönetim Sistemi.....	79
4.3. İşletmenin Çevre Yönetim Sistemi.....	79
4.4. Sermaye Yapısı.....	79
4.5. İşletmenin Satışlarının Dağılımı.....	80
4.6. İşletmenin Üretimi Kapasitesi.....	80
4.7. İşletmenin Pazar Payı.....	82
5. İŞLETMENİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLGİLİ BULGULAR.....	82
6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	86
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	88
KAYNAKÇA.....	91

TABLOLAR ve ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablolar:

Tablo 1: TKY ile Geleneksel Yönetim Arasındaki Farklılıklar.....	14
Tablo 2 : Geleneksel Yönetim Örgüt Kültürü ile TKY Kültürünün Karşılaştırılması.....	61

Şekiller:

Şekil 1 : Rekabetin Tarihsel Gelişimi.....	19
Şekil 2 : İşletmelerin Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler.....	27
Şekil 3 : Kalite ile Verimlilik Arasındaki İlişki.....	41
Şekil 4 : Kalite ve Verimlilik Kaldırıcı.....	43
Şekil 5 : Geleneksel Yönetimde Kalite Maliyet İlişkisi.....	45
Şekil 6 : TKY’de Kalite Maliyet İlişkisi.....	46
Şekil 7 : TKY Uygulama Sonuçları.....	47
Şekil 8 : Geleneksel Yönetimde Kalite Geliştirme.....	49
Şekil 9 : TKY’de Kalite Geliştirme.....	50
Şekil 10: TKY ile Karlılık İlişkisi.....	51
Şekil 11: TKY’nin Motivasyon Üzerindeki Etkileri.....	75
Şekil 12: İşletme Satışlarının Dağılımı.....	80
Şekil 13: İşletmenin İplik Üretim Kapasitesi.....	80
Şekil 14: İşletmenin Kumaş Üretim Kapasitesi.....	81
Şekil 15: İşletmenin Konfeksiyon Üretim Kapasitesi.....	81
Şekil 16: İşletmenin Pazar Payı.....	82

KISALTMALAR

AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
GE	General Elektrik
İSO	İstanbul Sanayi Odası
TJK	Türkmenbaşı Jeans Kompleksi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi

GİRİŞ

Globalleşen dünyamızda işletmelerin müşterilerini tatmin edebilmeleri, gittikçe sertleşen rekabetin geçerli olduğu pazarlarda söz sahibi olabilmeleri ve ülke ekonomisine katkıda bulunabilmeleri, günümüzün rekabet anahtarı olan “kalite, maliyet ve hız” üçlüsünü optimal düzeyde gerçekleştirmelerine bağlıdır.

Globalleşme ile birlikte korumacılığın büyük oranda kaldırılması, gümrük oranlarının indirilmesi ve yabancı sermayeye geniş olanakların tanınması, güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların çok daha ötesine ulaşmalarına imkan vermiştir. Globalleşmenin en belirgin sonucu rekabetin artması ve daha da sertleşmesidir.

Şirketler tüm dünyada pazar paylarını artırma çabası içerisine girmişler ve uluslar arası düzeyde faaliyetlerini genişletmişlerdir. İşletmeler karşılarında çok güçlü ve başarılı şirketler bulmuşlardır. Diğer işletmelerin bazıları bu güçlü ve dinamik kuruluşlar karşısında sürekli pazar paylarını kaybetmişler ve piyasadan çekilmek zorunda kalmışlardır. Diğerleri ise bu şirketlere karşı amansız rekabete girmişler ve pazar paylarını koruma ve artırma çabası içerisine girmişlerdir.

Ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik gelişmeler tüketicilerin yaşam biçimlerini , alışkanlıklarını hızla değiştirmiştir. İşletmeler gittikçe bilinçlenmiş müşteri kitlesi ile karşı karşıya kalmışlar. Artık kalitesiz ve ucuz ürünlere doyan müşterilerin kaliteli ürünlere olan istekleri artmıştır. Müşteriler piyasadan istedikleri ürünleri kolayca seçebilme şansına sahiptirler. Piyasada faaliyet gösteren benzer ürünleri üreten işletme sayısının fazla olması ve her geçen gün artması , müşterilere bu olanağı vermiştir.

Bu gelişmeler karşısında geleneksel yönetim tekniklerinin yetersiz kalması, işletmeleri yeni arayışlar içerisine itmiştir. İşletmelerin ayakta kalması ve devamlılıklarını sağlayabilmesi, çağdaş ve modern yönetim tekniklerini uygulamalarına bağlıdır. İşletmelerin bu amaçlarına ulaşabilmeleri için “Toplam Kalite Yönetimi”

felsefesini benimseyip gereği gibi uygulamaları kaçınılmaz olmuştur. Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi ve getirdiği ilkelerinin iyi bir şekilde anlaşılması ve uygulanması işletmelere diğer işletmeler karşısında rekabet avantajı sağlamaktadır. Zira günümüzün başarılı ve yüksek performans sergileyen işletmelerini incelediğimizde, onların Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirmiş olduğu yaklaşımı benimseyen işletmeler olduklarını görüyoruz.

Bu çalışmamız dört bölümde oluşmaktadır. Birinci bölümde kalite kavramına ve Toplam Kalite Yönetimine ilişkin genel bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde ise işletmeler açısından rekabet ve rekabet gücü kavramları incelenmiştir. Çalışmamızın üçüncü bölümünde ise, Toplam Kalite Yönetiminin işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkileri incelenmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise çalışmamızla ilgili Türkmenistan' da yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

1. KALİTENİN TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ VE BOYUTLARI

Çalışmamızın bu kısmında, çalışmamıza temel oluşturma açısından ve ileride incelenecek olan konulara ışık tutması açısından öncelikli olarak kalite kavramı açıklanacaktır.

Günümüzde kalite ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlar belirli noktalarda birbirini tamamlamakta , belirli noktalarda ise birbirinden ayrılmaktadırlar. Bu nedenle daha önce yapılmış olan kalite görüş ve tanımların bir kısmına yer verilerek, kalite kavramını açıklamaya çalışılacaktır.

Kalitenin klasik tanımı “ standartlara uygunluktur ”. Bu tanım yanlış olmamakla beraber günümüz şartlarında yetersiz kalmaktadır. Çünkü günümüzde globalleşme ile beraber artan rekabet, sosyo-kültürel gelişmeler ve teknolojideki çok hızlı değişimler nedeniyle bu tanım yetersiz kalmaktadır.

Bir başka tanıma göre kalite; organizasyonun üretmiş olduğu ürünlerin ve hizmetlerin üstünlük ve mükemmellik derecesidir.¹ Kalite, spesifikasyonlara, standartlara, kullanıma ve müşterilerin gereksinim talep ve beklentilerini rekabet edilebilir bir maliyet ile tatmin etmektir.² Bir diğer tanıma göre ise kalite ; ürün ve hizmetin niteliğinin pazarın talep ve gereksinimini karşılama derecesidir.³

¹ Louse. E. Boone, David. L. Kurtz , **Contemporary Business**, (Eight Edition. The Dryden Pres. USA. 1996), s .146.

² Gregory.B. Hutchins, **İntroduction to Quality : Management, Assurance and Kontrol**, (Singapore: Macmillan Publishing Company. 1991), s. 1.

³ Robert.D. Gatewood, Robert.R. Taylor, O.C. Ferrell.**Management**, (Austen Press . 1995 .USA), s. 182.

Bu tanımların tümü ortak bir düşünceyi içermektedir. Bir ürünün kalitesini yalnızca onun sahip olduğu karakteristik özellikleri değil, tüketicinin ihtiyaçları ve tatmini de belirlemektedir. Bu nedenle kaliteye kullanıcı açısından bakmalıdır. Aynı özelliklere sahip iki ürün, iki ayrı tüketici gözünde farklı kalite değerine sahip olabilir. Bunun nedeni, ihtiyaçların çeşitli kültürel, maddi ve toplumsal özelliklerinden dolayı insandan insana farklılık göstermektedir.

Kalite ISO 9000 sözlüğünde “ bir ürün veya hizmetin” belirlenen ihtiyaçları karşılama dayanan özelliklerin tümüdür.⁴ Ünlü kalite uzmanı A.V. FEİGENBAUM’sa kaliteyi; kullanılmakta olan ürünün ya da hizmetin müşteri beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamı olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre ise kalite, müşteri ihtiyaçlarının ilk seferde ve her zaman karşılamaktır.⁵

Görüldüğü gibi kalite birçok değişik şekilde tanımlanmıştır. Kısaca belirtmek gerekirse, eğer ürün ve hizmet nitelik olarak müşterilerin beklentilerini ve taleplerini tam olarak karşılıyorsa o ürün kaliteli olarak kabul edilir. Eğer müşteri beklentilerini ve taleplerini karşılayamaması , tatmin edilmemesi durumunda ise ürün ve hizmet kalitesiz olarak kabul edilebilir.

Kalitenin gelişimi çok eski zamanlara dayanmaktadır. Ünlü Hammurabi kanununun bir maddesinde şu ifadeler yer almaktadır : Eğer ustanın yapmış olduğu bir ev yıkılır ve birinin ölümüne neden olursa, o usta idam edilecektir !.. Bunun gibi birkaç örneğe rastlamak mümkündür. Bu bize çok eski zamanlarda yaşamış olan insanlarda ilkel düzeyde olsa da kalite anlayışının olduğunu göstermektedir. Kalitesiz ürünün neden olacağı bir suça verilecek cezanın çok ağır ve caydırıcı gücü yüksek olması, eski devirde yaşamış olan insanların kaliteye vermiş oldukları önemin birer göstergeleridir.

⁴ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi** , (3 Baskı. Alfa Yayını . Temmuz .2001. İstanbul), s.7.

⁵ David.L. Goetsh, Stanley .B . Davis, **Introduction To TQM**, (Second Edition Prentice Hall. USA. 1992), s. 2.

İnsanoğlu ilk üretim ile birlikte , bilinçsiz de olsa kalite kavramına sahip olmuştur. Ürettiği ilk gereçlerde ihtiyacını karşılayacağını düşündüğü özellikleri ürüne kazandırmış, daha sonraki ürünlerini önceki deneyimlerine göre geliştirmiştir. İhtiyaca cevap vermeyen ürünlerin (hatalı, dayanıksız v.s) oluşturduğu sorunlar, ürünün kullanmadan önce kontrol edilmesi gerektiğini göstermiş ve ortaya kalite kontrol kavramı ortaya çıkmıştır.⁶

I Dünya Savaşı sonrasında üretimdeki artışlar ve üretim sistemindeki değişimler, formenden ayrı olarak , sadece ürünün kalitesini kontrol eden kişi ve grupların istihdam edilmesine neden olmuştur. Bu kişi ve gruplar “ muayene” yoluyla ürünü iyi kötü olarak ayırmaktadırlar.

II Dünya Savaşı sonrası her konuda olduğu gibi kalite ve kalite kontrol kavramlarında da gelişmenin hız kazandığı görüldü. Örnekleme yöntemlerinin kullanılmasıyla “ İstatistiksel kalite kontrol ” devri başladı. Bu sonradan istatistiklere dayanan, prosesi kontrol eden ve böylece ürünün üretim aşamasında istenilen özelliklerde oluşmasını sağlamaya yönelik “ istatistiki proses kontrolü ” olarak gelişti.

Bu dönemden sonra ise, daha önceki fonksiyonları da içeren, müşteri taleplerini tasarım aşamasına kadar yansıtan, sorumluluğu belirli grubun veya bölümün sorumluluğundan çıkarıp, organizasyonda çalışan herkesin görevi haline getiren, kapsamlı bir kalite anlayışı “ Toplam Kalite Yönetimi ” kavramı ortaya çıktı.

Aşağıda kaliteyi oluşturan ve kaliteyi tanımlayan 8 boyut verilmiştir. Bir ürün veya hizmet bu boyutlardan birine veya birinden fazlasında daha “iyi” olması halinde “kaliteli” olarak nitelendirilebilir.⁷

Performans: Ürün veya hizmetin başlıca işlevsel karakteristikleridir.⁸ Örnek olarak ev için odaların ve banyoların sayısı ve büyüklüğü; hizmet içinse telefona kaçınıcı çalışta cevap verildiği olabilir.

⁶ **Belediyelerde TKY Temel Eğitimi El Kitabı**, (Kalder Yayınları. No-27), s. 27.

⁷ “Toplam Kalite Yönetimi”, Alındığı Tarih: 25. 10. 2003, www.kalite.ofisi.com.

Özellikler: Ürün ve hizmetin temel fonksiyonlarını destekleyen ve onların tanıtımını yapan iş karakterleridir. Televizyondaki otomatik arama yetenekleri buna örnektir.

Dayanıklılık: Bir ürünün arıza yapıncaya kadar kullanım miktarıdır.

Servis: Bu özellik, ürünün arızalandığı durumlarda tamirinin kolayca yapılması ve servis personelinin yeterliliği ve davranışlarını kapsar. Servis hızı, tepki ve onarım süresinin ölçümü ile bulunabilir. Yeterlilikse gözlem ve testlerle belirlenebilir.

Güvenlik: Bu özellik, ürünün belirlenen süresi içinde bozulma ve özelliğini yitirmeyeceğine olan güveni içerir.

Uygunluk: Ürün ve servisin belirlenen standartları karşılama seviyesidir.

Estetik: Kullanıcının ürüne olan tepkisini içerir. Evrensel değildir. Bireyin şahsi tercihini temsil eder.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI

Toplam Kalite Yönetiminin günümüzde tam olarak kabul görmüş bir tanımı yoktur. Bu nedenle çalışmamızın bu kısmında TKY-ni açıklamak amacıyla , TKY ile ilgili birkaç tanım sunmamız daha yararlı olacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki çalışanların kesin aktif katılımıyla, çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılmasıdır.⁹

⁸ Samuel . C.Gerto, **Modern Management**, (Seventh Edition. Prentice Hall Upper Saddle River Press. New Jersey . USA. 1997) , s . 45.

⁹ Nazmi Karyağdı, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi Sistemi**, (ASO Yayını . Ankara .Mart. 2001), s. 58.

Toplam Kalite Yönetimi , organizasyonun rekabet edilebilirliğini, ürün kalitesinin, hizmetinin, süreçlerin ve çevrenin geliştirilmesiyle maksimum düzeye getirme yaklaşımıdır.¹⁰ Bir başka deyişle , Toplam Kalite Yönetimi , müşteri gereksinimlerini en iyi biçimde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren çağdaş bir yönetim tarzıdır.¹¹

Diğer bir tanıma göre ise Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerinin yükseltilmesi sırasında ürün veya hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir.¹² Toplam Kalite Yönetimi , bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve yüzde yüz müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılım sağlandığı bir yönetim anlayışıdır.¹³

Kısaca belirtmek gerekirse Toplam Kalite Yönetimi, temelinde müşteri memnuniyetini sağlamak olan , bu doğrultuda işletmede üretilen ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi , bunu da organizasyonda çalışan tüm bireylerin tam olarak katılımıyla sağlamayı amaçlayan çağdaş yönetim anlayışıdır.

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

Toplam Kalite Yönetiminin temel amacı müşterilerin en ekonomik düzeyde tam olarak tatmin edilmesi için şirket içindeki pazarlama , mühendislik , satın alma , üretim, kontrol , satış ve servis faaliyetlerinin organize edilerek, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini, geliştirilmesini ve izlenmesini sağlayacak etkin bir sistemin gerçekleştirilmesidir.¹⁴ Başka bir deyişle Toplam Kalite Yönetimi , ürün ya da hizmet ile ilgili işletme işlevlerine ilişkin; ticari, finans, teknik, beşer ve örgütsel kaynakları

¹⁰ David & Stanley, a.g.e., s. 5.

¹¹ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, (Kalder Yayını. 3 Basım: 1996. İstanbul), s. 47.

¹² Şimşek, a.g.e., s. 95.

¹³ Ceren Ulukanoğlu, " Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi ", Alındığı Tarih: 12.11.2003, www.ceterisparibus.net.

¹⁴ Şimşek, a.g.e., s. 95.

optimum kılması ve bunların tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmeyi amaçlamaktadır.¹⁵

Kısaca belirtmek gerekirse , Toplam Kalite Yönetiminin temel amacı, müşterilerin beklentilerini tam olarak karşılamak için organizasyon faaliyetlerinin tümünde kalite ve verimliliğin yükseltilerek , süreçleri sürekli iyileştirerek , organizasyonda çalışan tüm bireylerin aktif olarak katılmasını sağlayarak günümüz pazar şartlarında rekabet edilebilir bir seviyeye ulaşmaktır.

Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları:

- 1) İşletme içi çalışanların, en üst yönetimden başlayarak işçilere kadar tüm çalışanların işbirliği içerisinde çalışmalarını sağlamak,
- 2) Kaliteyi İlk seferde doğru ve sürekli olarak yapmayı sağlamak,
- 3) Çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltmek,
- 4) Ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve ürün teslimat hızını yükseltmek,
- 5) Sürekli iyileştirme ve geliştirme alışkanlığını yerleştirmek,
- 6) Müşterilerin tatmin edilerek işletmeye bağlılıklarını arttırmak,
- 7) Kaliteyi ve verimliliği yükselterek ve maliyeti düşürerek yüksek rekabet gücü elde etmek.

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi

Teknolojik gelişmelere ve hızlı değişime paralel olarak globalleşen dünyamız biraz daha küçülmüş ve işletmeler amansız rekabete karşı koymak zorunda kalmışlardır. Bu amansız rekabete karşı koyabilmenin yegane yolu olan Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyip uygulayan işletmeler başarılı olmuşlardır. ¹⁶ Bunun aksine değişen şartlar karşısında kayıtsız kalan , kalitesini geliştirmeyen, yenilik yapmayan,

¹⁵ Adnan Sevim, **Toplam Kalite Yönetimi'nde Bir Araç Olarak TKMS'nin Kurulması ve Bir Uygulama**, (A.Ü. İ.İ.B.F. Yayını No 152. 1999 Eskişehir), s. 15.

¹⁶ Sevim, a.g.e., s. 18.

maliyetini düşürmeyen ve verimlilik düzeyini arttırmayan işletmelerin günümüzde başarı sağlamaları, hatta ayakta kalmaları zorlaşmıştır.

Müşterilerin bugünkü ve gelecekteki taleplerini ve ihtiyaçlarını en ekonomik biçimde karşılamayı amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi günümüzde işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmalar göstermiştir ki, insanlar alış veriş yaptıkları işletmeleri düşük fiyat veya herhangi başka bir nedene oranla daha çok kalitesiz ürün ve hizmet yönünden değiştirmektedirler.¹⁷ Toplam Kalite Yönetimi , müşteri istek ve taleplerini ürünün tasarım aşamasında ürüne yansıtmayı , müşteriye yüksek kaliteli ürün ve hizmeti düşük, fiyata sunmayı hedeflemektedir. Bu nedenle, TKY ürün kalitesi ve verimliliği arttırarak , maliyetleri düşürdükçe müşteri memnuniyeti sağlanmış olacaktır ve böylece işletmenin gelirleri artacak, dolayısıyla karlılık düzeyi artacaktır.

Global rekabette kazanmanın tek yolu kalitedir. Kaliteyi üretmenin en iyi yolu çalışanları, süreçleri ve çevreyi sürekli olarak iyileştirmektir. Çalışanları , süreçleri ve çevreyi iyileştirmenin en iyi yolu ise Toplam Kalite Yönetimidir.¹⁸

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

TKY uygulamalarının başarıya ulaşabilmeleri için TKY-nin getirmiş olduğu ilkeleri tam olarak anlaşılması ve benimsenmesi çok önem arz etmektedir. Aşağıda bu ilkeler ayrı ayrı olarak ele alınacaktır.

2.3.1. Üst Yönetimin Liderliği

Kalitede öncelik ve önderlik üst yönetimin liderliği altındadır. TKY faaliyetlerinin başarıya ulaşmasını sağlayacak en önemli faktörlerden biri de üst

¹⁷ Ahmet Kovancı, **T oplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl!..** , (Sistem Yayıncılık . Haziran 2001. İstanbul), s. 24.

¹⁸ Stanley & Davis, **a.g.e.**, s.13.

yönetimin kararlılığının ve sürekli desteğinin sağlanmasıdır. Üst yönetimin liderliği ve sürekli desteği olmadan başlamakta başlamak daha iyi olacaktır. Çünkü üst yönetimin liderliği ve sürekli desteği olmadan başlanırsa uygulamalar yarım kalacaktır. Buda işletme için maliyet demektir.

Toplam Kalite uygulamalarında yöneticiler klasik anlamda yöneticilik yapmalarından ziyade liderlik görevini üstlenmeleri gerekir. Bu anlamda yöneticiler, kalite çalışmalarının aktif birer katılımcıları, kalite hedef ve misyonu doğrultusunda vizyon sahibi ve bu vizyonu tüm çalışanlarla paylaşması ve çalışanları motive etmesi gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi değişim demektir. Organizasyondaki örgüt kültüründen iş yapma yöntemlerine kadar tüm alışkanlıklar değişecektir. Organizasyon içerisinde bu değişimlere karşı çalışanların direnç göstermeleri kuvvetli bir ihtimaldir. Bu durumlarda üst yönetimin liderliğine ihtiyaç vardır. Üst yönetim bu durumda etkili bir liderlikle, çalışanların endişe ve korkularını atmalarına yardımcı olmak , onların TKY felsefesini tam olarak anlaşılmasını sağlamak için eğitilmelerini ve kalite hedefleri doğrultusunda motive etmelidir.

2.3.2. Tam Katılım

Toplam Kalite Yönetiminde kalite organizasyonda çalışan herkesin sorumluluğu altındadır. Dolayısıyla kalite çalışmalarına organizasyonda çalışmakta olan tüm bireylerin aktif olarak katılmaları gerekmektedir. “ İşi en iyi onu yapan bilir ” felsefesinden yola çıkarak , kalite geliştirme çalışmalarında organizasyonda çalışmakta olan herkesin enerjilerinden faydalanılmalıdır. Böylece ortaya sinerji kavramı çıkmış olur.

Kaliteli ürün ve hizmetin sunulmasında sistemin önemli bir role sahip olmasına karşın, sistemin iyi bir şekilde işleyip işleyememesinde insan faktörü belirleyici rol

oynamaktadır.¹⁹ Bu nedenle kalite çalışmalarında bireylere değer verilmeli ve onların bilgi ve yaratıcılık güçlerinden yararlanmalıdır.

Çalışanların katılımının üst yönetim tarafından değil de, onların kalite çalışmalarına gönüllü olarak katılmalarını sağlamak gerekir. Böylece çalışanların özgüven duygusu gelişir ve daha iyi motive olurlar.

2.3.3. Müşteri Memnuniyeti

İşletmelerin başarıları büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır. TKY-nin temelinde müşteri memnuniyetini sağlamak yatmaktadır. Geleneksel yönetim düşüncesinin aksine, TKY-i karı müşteri memnuniyetinin bir sonucu olarak görmektedir. Çünkü müşteri memnun kalmadığı bir şirketin ürününü ve hizmetini tekrar tercih etmesi pek mümkün değildir.

TKY-nde müşteri iç ve dış müşteriler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kuruluş içinde çalışmakta olan herkes mal ve hizmet üretmektedir. TKY iç müşteri kavramıyla üretimdeki bir sonraki süreci müşteri kabul ederek kaliteyi her süreçte oluşturmak yoluyla nihai ürünün hatasız olarak sunulması ve dış müşteriyi memnun etmeyi esas almaktadır. TKY mimarlarından İshikawa'nın “ bir sonraki süreç müşteridir ” sözü bu durumu işaret etmektedir.²⁰ Böylece kurum içinde bir zincirleme müşteri hizmet ilişkisi kurulmuş olur. Bu zincirde yer alan her birey veya bölüm kaliteyi oluşturmak ve “müşterisini” memnun etmek için sorumluluk üstlenir ve bu doğrultuda üzerine düşeni yapmış olur. Bu tip bir düşünce tarzı ile kurulacak ilişki zinciri sonucunda dış müşteriye (son kullanıcıya) ulaşacak ürün ve hizmetin kalitesi de yükselmiş olacaktır.

Müşteri memnuniyeti en genel anlamda beklediklerimiz ve bulduklarımız arasındaki farkın eksi veya artı olmasıdır. Bu farkın eksi olması durumunda tatminsizliği, artı olması durumunda ise memnuniyeti gösterir.

¹⁹ Sabahat Bayrak, “ TKY-nin Kamu Kurumlarında Uygulamasındaki Pratik Güçlükler ”, (Kamu Yönetiminde Kalite I Ulusal Kongresi.TODAİE Yayını. Ankara 1999), s.49-50.

²⁰ Bayrak, a.g.e., s. 49.

2.3.4. Sürekli İyileştirme

Çağımızda sürekli iyileştirilemeyen her şey geri kalmaya mahkumdur. Tüketici ihtiyaçları, rekabet koşulları ve ortam sürekli olarak değişmektedir. Değişim ile baş edebilmenin tek yolu, kuruluşunda aynı hatta daha hızlı değişmesi ve müşteriye sunulan ürün ve hizmetin kalitesini sürekli olarak geliştirmeyi hedef alan değişiklikler yapabilmektir.²¹

Sürekli iyileştirmede temel koşul mevcut durumu yeterli görmeyip daha da iyi yapmaktır. Sürekli iyileştirme mevcut süreçleri ve yöntemleri radikal bir biçimde yeniden düzenleme faaliyeti değildir. Bunun aksine mevcut durumu yavaş yavaş ve sürekli olarak geliştirmektir. Bir Japon atasözüne göre “en iyi iyinin düşmanıdır”. Buna göre kötü yapılan her şey iyi yapılabileceği gibi, iyi yapılan her şey de daha iyi yapılabilir.

Günümüz işletmelerin rekabet yetenekleri sürekli gelişmeleri ile doğru orantılıdır. Yapılan araştırmalar müşteri memnuniyetinin sürekli iyileştirme sonunda arttığını göstermiştir.²² Çünkü sürekli iyileştirme adında da belli olduğu gibi bir defaya mahsus olarak yapılan bir faaliyetin aksine organizasyondaki çalışmaların bir parçası , sürekli yapılan , yaşam tarzı haline gelen bir faaliyettir.

Atitech şirketi, sürekli iyileştirmeyi, doğrudan doğruya, günlük faaliyetleri kapsayan işletme süreçlerine bağlamıştır. Böylelikle, iyileştirme üzerinde yapılacak çalışma sadece bir proje olmaktan ötede , çalışanların yapması gereken işin ayrılmaz bir parçası haline gelir.²³

²¹ Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, (Rota Yayın. Mart 1997. İstanbul), s. 79.

²² Şimşek, **a.g.e.**, s. 138.

²³ T.W.Hardjono, S.ten Have , W.D.ten Have, **Mükemmele Ulaşmanın Yolları**, (The European Way to Excellence, Rem Ofset Maatbacılık. S.Ltd.Şti. İstanbul. 1997), s. 45.

2.3.5. Sıfır Hata

Toplam Kalite Yönetiminin en temel öğelerinden biri de sıfır hata kavramıdır. TKY-nin temelinde “ hataları ayıklamak ” yerine “ hata yapmamak ” önemlidir. Ürünü ve hizmeti ilk seferde doğru yapmak Toplam Kalite Yönetiminin en önemli hedefleri arasındadır.

Geleneksel yönetimin aksine Toplam Kalite Yönetimi “ kabul edilebilir hata oranı ” diye bir şey kabul etmez. Çünkü böyle bir yüzdenin olması, o kadar hatanın kabul edilebilmesi demektir. Bu ise TKY anlayışının benimsediği “sıfır hata” görüşüne aykırıdır. ²⁴ Bu nedenle hataların kaynağına inmek, nedenlerini bulmak ve bir daha ortaya çıkmamasını sağlamak gerekir.

Hataların önlemede ana fikir, sorunların ortaya çıkmadan önce çözümleri oluşturmak, ürün ve hizmetin yapısında tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk oluşturmaktır. Kaliteye ulaşmanın yolu , “ düzeltme ” değil “ önlemedir ” .²⁵

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE GELENEKSEL YÖNETİM ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Toplam Kalite Yönetimi ile geleneksel yönetim arasında çok belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Çalışmamızın bu kısmında TKY ile geleneksel yönetim arasındaki önemli farklılıklara değinilecektir.

Toplam Kalite Yönetimi ile geleneksel yönetim arasındaki en önemli fark yöneticilerin rolündeki değişimdir. Geleneksel yönetimde, yöneticiler çalışanların ne yapacaklarını belirleyen, emirlerin üst yöneticilerden alt basamaklara doğru verilen emir komuta zincirine sıkı bağlı , çalışanları sürekli olarak kontrol eden ve insana pek değer verilmeyen bir yönetim anlayışı mevcuttu. TKY’nde ise, çalışanları kontrol eden ve

²⁴ Kayağdı, a.g.e., s. 68.

²⁵ Kayağdı, a.g.e., s. 68.

emir veren görevleri yerine , yöneticilerin liderlik ve danışmanlık fonksiyonları ön plana çıkmıştır. Geleneksel yönetimdeki aksine TKY-nde insana büyük değer verilmektedir ve çalışanlar organizasyonun en değerli varlığı olarak kabul edilmektedir.

KALİTE ELEMANI	KLASİK YÖNETİM	TKY
Tanım	Ürün Tabanlı	Müşteri Tabanlı
Öncelikler	Maliyet	Kalite
Kararlar	Kısa Vade	Uzun Vade
Vurgu	Belirleme	Önleme
Hatalar	Uygulamalar, şahıslar	Sistem
Sorumluluk	Kalite Kontrol	Yönetim, herkes
Problem Çözme	Yönetim	Takımlar
Tedarik	Fiyat	Toplam maliyet ve ortaklık
Yönetimin Rolü	Planlama ,görevlendirme	Planlama , yetkilendirme

Tablo 1. Klasik Yönetim ile TKY Karşılaştırılması

Kaynak: Toplam Kalite Yönetimi, Alındığı Tarih: 25.10.2003, www.kaliteofisi.com.

Klasik yönetimin kar üzerinde odaklanmasının aksine Toplam Kalite Yönetiminin odak noktası müşterilerdir. Karı bunun sonucu olarak görmektedir. Yani müşteri memnuniyetinin sağlanması halinde bunun sonucu olarak karlılık düzeyi de artacaktır. Bir önemli farkta , geleneksel yönetimde kaliteden belirli grup veya bölüm sorumludur. TKY' nde ise kalite belirli grubun veya bölümün sorumluluğundan çıkıp , organizasyonda çalışmakta olan herkesin sorumluluğu altındadır.

Geleneksel yönetimde hiyerarşik yapı çok önemlidir ve tüm karlar üst yöneticiler tarafından alınmaktadır. Emir komuta zinciri yukarıdan aşağıya doğru işlemektedir. Toplam Kalite Yönetiminde ise en üst yönetim kademesi ile en alt basamak arasındaki mesafe kısalmaktadır. Böylece organizasyon yapıları dikey, hiyerarşik yapılardan uzak, yatay, takım bazlı ve yığılım nitelikli yapılar haline gelmektedir. Böylece hantal yapıdan ve bürokratik işlemlerden kurtularak, değişen

şartlar karşısında çabuk kararlar verebilen ve daha esnek bir yapıya kavuşmuş olacaktırlar.

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİM'DE EĞİTİMİN YERİ VE ÖNEMİ

TKY'nin temel öğelerinden biri de çalışanların eğitilmesidir. Ünlü Japon kalite uzmanlarından Dr. Kaouru Ishikawa'nın "toplam kalite eğitim ile başlar ve eğitim ile devam eder" özdeyişi, TKY'nin eğitime verdiği önemi, hem de bu noktayı çok güzel bir şekilde vurgulamaktadır.²⁶

Daha önce de belirttiğimiz gibi TKY kapsamlı bir değişimi gerektirir. Belirlenen kalite hedeflerine ulaşabilmek için ilk önce çalışanların düşünce olarak değişimi gereklidir. Bunun yolu ise organizasyonda çalışan tüm bireylerin eğitilmesi ile mümkün olacaktır.

İş süreçlerinin ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ancak insan kaynağının yeterliliğini geliştirmek ile mümkün olacaktır.²⁷ Çünkü süreç iyileştirme TKY'nin temel taşlarından biridir ve iş prosedürleri toplam kalite çerçevesinde sık-sık değişmektedir. Bunun anlamı, süreç geliştirmenin etkin ve etkili bir şekilde başarılabilmesi için yeni iş prosedür eğitim faaliyetleri sürekli olarak organizasyona yerleştirilmelidir.²⁸

TKY'de eğitimin amacı, hizmeti verenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır.²⁹ Eğitimin çalışanların kendilerine olan güven duygusunu arttıracak ve bu onların performansına yansıtacaktır. Birçok dünya çapında faaliyet gösteren şirketler, eğitim harcamalarını bir maliyet olarak değil de işletmelerin uzun dönemde ayakta kalmalarının sağlayacak bir

²⁶ Yenersoy, a.g.e., s. 170.

²⁷ Şimşek, a.g.e., s. 209.

²⁸ David & Stanley, a.g.e., s. 335.

²⁹ Şimşek, a.g.e., s. 208.

yatırım olarak görmektedirler. İşletmelerdeki eğitim faaliyetlerinin birçok yararı bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür.³⁰

- Üretim hatalarında azalma,
- Verimlilikte artış,
- Kalitenin geliştirilmesi,
- Maliyetlerin düşmesi,
- Çalışanların esnekliklerinin artması,
- İletişimin gelişmesi,
- Daha iyi ekipler,
- İş kazalarında azalma,
- Düşük personel maliyetleri,
- İade oranında azalma,
- Sağlık ve güvenlikte gelişme,
- Değişime daha iyi tepki,
- Daha fazla çalışan ilişkisidir.

³⁰ David & Stanley, a.g.e., s. 343.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELER AÇISINDAN REKABET VE REKABET GÜCÜ KAVRAMI

1. REKABETİN TANIMI

Rekabet kavramı oldukça sık kullanılan ancak tanım üzerinde tam bir anlaşmanın olmadığı; değişik ortamlarda farklı anlamların yüklendiği bir kavramdır. Rekabetin tanımlanmasında ve ölçülmesinde bir zorluk da rekabetin ülke, bölge veya bloklar bazında olduğu gibi işletmeler, bireyler bazında da ifade edilmesidir.

Çalışmamıza konu olan rekabet, günümüzde işletmeleri sürekli olarak tehdit eder hale gelen işletmeler arasındaki rekabettir. Günümüzde işletmeler sürekli olarak artan ve imhacı nitelik taşıyan rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla rekabette rakipleriyle rekabet edemeyen işletmeler yaşamlarını sürdürememektedir. Bundan dolayı rekabet işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır.

Rekabet kavramı iktisat kuramının da en önemli kavramlarının başında gelmektedir. Adam Smith'den beri iktisatçılar rekabeti ekonomik yaşamın düzenleyicisi olarak görmüşler ve ekonomik analizlerinin temel ölçüsü yapmışlardır. Tam rekabet olgusunun iktisat kuramındaki önemi bunun çok canlı bir örneğidir.³¹

Günümüzde sanayi ve ticaret dünyasını tek kelimeyle ifade etmek gerekirse bu kelime rekabet olacaktır. Çünkü rekabet nerdeyse yaşam tarzımız olmaya başladı ve bunun önümüzdeki yıllarda azalacağını gösteren hiçbir veri yoktur. Bunun tam aksine rekabetin daha da artarak şiddetleneceği öne sürülmektedir.

³¹ Gökhan Çapoğlu, "Rekabet Kavramı ve Rekabeti Koruma Yasa Tasarısı ", *Türkiye İktisat Dergisi*, Yıl:5, Sayı: 14, Mayıs 1993, s. 5.

Rekabet; evrensel kurallara bağı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak, sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürülebilirlik yeteneğini kazanmak olarak tanımlayabiliriz.³²

Bir başka tanıma göre ise rekabet; bir işletmenin müşterilerin istek ve taleplerini diğer işletmelerinkinden (rakiplerinkinden) daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha ucuz ve yüksek kalitede temin etmesidir.³³ Kısaca rekabeti, işletmelerin müşterilerin istek ve beklentilerini rakiplerinkinden daha kaliteli, daha ucuza ve hızlı sunabilme yeteneğini elde etmeleri ve bunun sonucunda da pazar paylarını arttırarak gelirlerini yükseltmeleri olarak tanımlayabiliriz.

1.1. Rekabetin Tarihsel Gelişimi

1960'lı yıllarda 2. Dünya Savaşının yaralarını saran sanayileşmiş ülkeler, giderek yoğunlaşan bir rekabet ortamı da yaratırlar. Korumacılığın azalması, ekonomilerin liberalleşmesi ve uluslar arası ticaretin yaygınlaşması ile şirketlerde ortak ölçüde global rekabet stratejileri izlemeye başladılar.

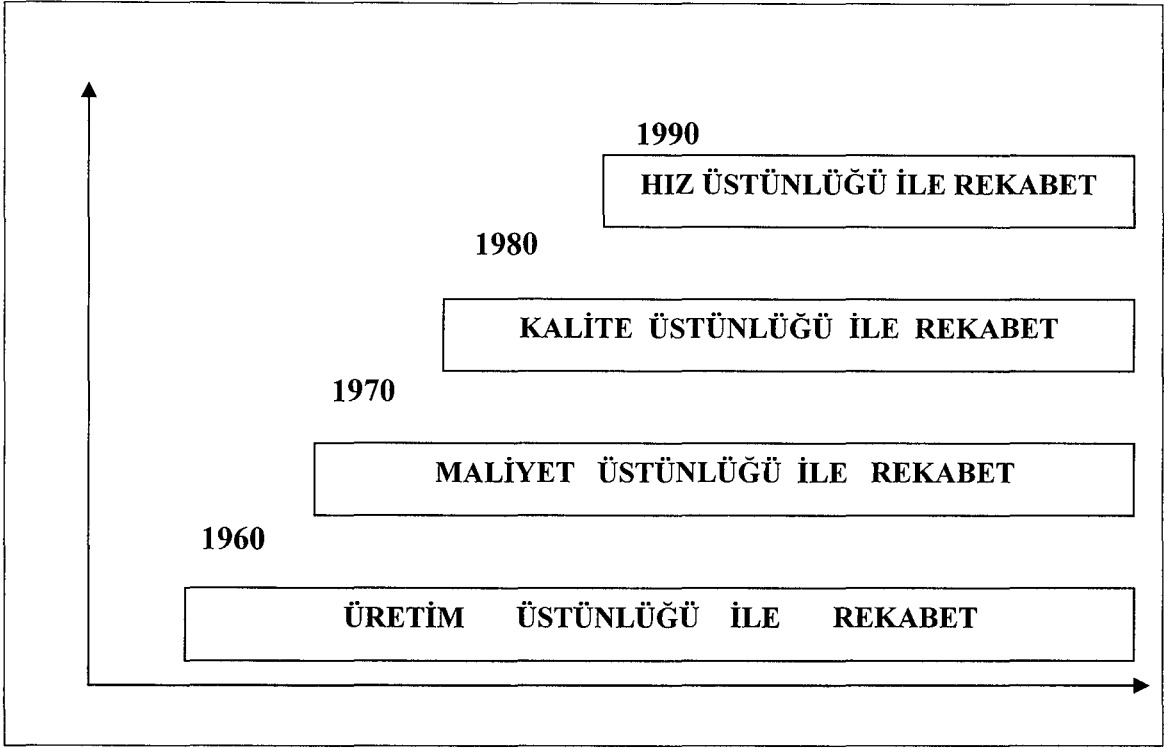
Teknolojinin gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabetin temel ögesini üretim üstünlüğü oluşturuyordu. Arz açığı bulunan bu dönemlerde talep edilen ürünleri üretebilen kazanmaktaydı. Bu dönemde geniş pazarlara büyük hacimde üretime açılabilen işletmeler, ölçek ve kitle üretimin avantajlarından azami ölçüde faydalanarak rakiplerine karşı rekabet avantajı elde ediyorlardı.

1970'li yıllarda ise teknolojinin yaygınlaşması ve 3.Dünya ülkelerine de girdiği bir dönem oldu. Arz ve talebin dengelendiği bu dönemde rekabetin temel unsuru maliyet olmuştur. Bu dönemde aynı nitelik ve özellikteki ürünü daha ucuza üreten ve daha ucuza satan işletmeler rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktaydı.³⁴

³² Can Aktan, "Değişen Stratejik Faktörler", Alındığı Tarih: 12.05.2002, www.canaktan.org.

³³ Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmede Değişen Kurum İmajı**, (Sistem Yayıncılık. İstanbul. 1999), s. 39.

³⁴ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayını. 3 Baskı. Rekabetçi Yönetim Dizisi. 1996 İstanbul, s 82.



Şekil 1: Rekabetin Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Muhittin Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa yayını, 2001, s. 81.

1980'li yıllara gelindiğinde ise rekabete yeni bir boyut daha eklendi. Bu dönemde bilinçli ve yüksek satın alma gücüne sahip müşteri kitlesi, ucuz ve kalitesiz ürünlere doymuş ve bu kitleleri kaliteli ürünler cezp ediyordu.³⁵ Müşteriler yüksek kaliteli ürünleri düşük fiyattan talep etmekteydi. Bu dönemde kaliteli ürünleri düşük fiyattan sunabilen işletmeler rakipleri karşısında önemli rekabet avantajı elde ediyorlardı. Kalite bazında rekabet maliyet ögesini ikame etmemiş, yüksek kalite ve düşük maliyet bir arada istenmiştir.

³⁵Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, (Alfa Yayını, 3 Baskı, Temmuz 2001, İstanbul), s. 82.

1990'lı yıllara gelindiğinde ise rekabete yeni bir boyut daha eklendi. O da hızdır.³⁶ Bu dönemde kaliteli ve ucuz ürünleri hızlı bir şekilde pazara sunabilen işletmeler kazançlı çıkıyordu.

Görüldüğü gibi rekabet statik bir durumdan ziyade dinamik bir kavramdır. Rekabetin tarihsel gelişimine bakıldığında rekabet unsurlarının sürekli olarak değiştiğini ve sürekli yeni unsurların eklendiğini görmek mümkündür. Gelecekte de rekabetin boyutlarına yeni yeni boyutlar eklenecektir. Ancak bu unsurlar diğer unsurları ikame etmiyor sadece bunlara eklenmektedir.

1.2. Rekabetin Artmasında Etkili Olan Faktörler

Günümüze kadar sürekli olarak gelişerek gelen rekabetin artmasında bir takım faktörlerin etkili olmuştur. Bu faktörlerden globalleşme, müşteri istek ve beklentilerinde meydana gelen değişimler ve teknolojik değişimler en başta gelenleridir.

1.2.1. Globalleşme

20. Yüzyılın son çeyreğinde birçok bakımdan dünya tarihinde bir dönüm noktası olmuştur. Bu dönemde, siyasi olaylar gerçek bir devrim sergilerken, bilim ve teknolojide büyük dönüşümler yaşanmış ve uluslar arası ticarete de hızlı ve kapsamlı gelişmeler meydana gelmiştir. Özellikle dünya ticaretinin önündeki engellerin giderek (azalması) kaldırılması ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, giderek dünyayı küçültmüş ve rekabet kavramını küreselleştirmiştir.

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin uluslararası piyasalara girmesi ve teknolojik gelişmelerin sonucu olarak ürünlerin dünyanın her yerinde üretilebilir hale gelmesiyle ürünlerin çeşitliliği de artmıştır. Böylece daha önceleri ulusal pazardaki rakipleriyle rekabet eden işletmeler, uluslararası işletmeleri dünya pazarlarına

³⁶Kavrakoğlu, a.g.e., s.26.

girmeleriyle birlikte uluslararası rakipleriyle de rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Görüldüğü gibi küreselleşmenin sonucu olarak rekabet de artmıştır.³⁷

1.2.2. Tüketici Talep ve Beklentilerindeki Değişme

Müşterilerin kaliteden, hizmetten ve fiyattan beklentileri daha öncelerine nazaran daha yüksektir ve hala da artarak devam etmektedir. Aynı zamanda müşterilerin gelecekteki beklentilerini önceden tahmin etmekte gittikçe zorlaşmaktadır.³⁸

Teknolojik gelişme ve kalitenin artması ürün ve hizmetleri kullanan müşterilerin beklentilerinin de artmasına, hatta daha büyük bir hızla artmasına neden olmaktadır. Ayrıca bugünün müşterisi, ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlere karşı takındığı tutumda da geçmişe göre önemli yapısal değişiklikler ve gelişmeler gözlenmektedir. Bu gelişmeler üretici açısından kalitenin daha iyiye çekilmesi ve müşterinin tatmini için bir baskı unsuru olmaktadır. Bu nedenle önce bu günün müşterisini tanıyarak işe başlamak gerekir.

1.2.3. Teknolojideki Hızlı Değişme

Günümüzde teknoloji baş döndürücü hızla gelişmektedir. Özellikle de bilişim ve haberleşme teknolojilerindeki değişim daha da hızlı olmaktadır. Bilişim ve haberleşme teknolojilerindeki hızlı gelişmeler müşterilerin satın alma kararlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Günümüzde müşteriler istedikleri bilgiye, yani hangi ürün nerede, ne kadara satıldığı gibi bilgilere çok kolay ulaşabilmektedir.³⁹ Özellikle gelişen İnternet teknolojisi sayesinde bu bilgilere ulaşmak çok daha kolay hale gelmiştir. Dolayısıyla tüketiciler satın alma kararını vermeden önce bu bilgilere kolayca ulaşabilmekte ve satın alma kararını kolayca verebilmektedir.

³⁷Güzelcik, a.g.e., s. 39.

³⁸ Dickson, Tim; Bickerstaff, *Finansal Times Mastering Global Business*, Pearson Education Limited Pres, G Britain, 1999, s. 39.

³⁹ Bickerstaff, a.g.e., s. 39.

1.3. Rekabetin Önemi

Ülke kaynaklarının en etkin kullanılması halinde, toplumsal refahın en üst seviyeye yükseleceği kabul edilmektedir. Günümüzde ülke kaynaklarının serbest piyasanın varlığıyla sağlanacağı genel kabul görmüştür.

Serbest piyasa ekonomisi, ekonomik merkezi bir karar biriminin yönlendirmesi olmaksızın piyasa aktörlerinin serbestçe karar almasıyla oluşan piyasa dinamiklerine dayalı bir ekonomik düzendir. Serbest piyasa ekonomisinin önemli bir unsuru olan teşebbüslerin serbestçe karar alabilmeleri, teşebbüslerin pazara girebilmelerini, pazardan ayrılabilmelerini, fiyat politikalarını belirleyebilmelerini ve alıcılarını seçebilmelerini içerir. Teşebbüslerin bu özgürlüğü, ancak piyasada rekabetin varlığı halinde mümkündür. Gerçekten teşebbüslerin alıcılarını seçemedikleri, fiyat politikalarını belirleyemedikleri bir piyasanın rekabet piyasası olduğu iddia edilemeyeceği gibi bu piyasada rekabetin varolduğu da iddia edilemez.

1.4. Rekabetin Yararları

Ekonomik hayatın düzenlenmesinde önemli etkisi olan rekabeti yararları bulunmaktadır. Rekabetin sağladığı yararları ekonomik yararları ve sosyal yararlar başlıkları altında inceleyebiliriz.

1.4.1.Rekabetin Ekonomik Yararları

Ekonomik faaliyette bulunan işletmeler varlıklarını korumak ve pazar paylarını arttırabilmek için kar etmek durumundadırlar. Serbest rekabetin hakim olduğu piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerin daha fazla kar edebilmesinin yolu ise, üretim maliyetlerinin düşürülmesinden geçer. Buna bağlı olarak teşebbüslerin maliyetlerini düşürmek amacıyla daha ucuza mal bulmak ve mevcut kaynakları daha etkin kullanmak zorunda kalırlar. Bunun doğal sonucu ise, üretimde verimliliğin sağlanmasıdır. Maliyeti gerektiği gibi düşüremeyen işletmeler ise rakip işletmelerin baskıları sonucunda pazar paylarını kaybetmektedirler.

Rekabet piyasasında, fiyatın toplam arz ve talebe göre belirlenmesi ve bu piyasada faaliyet gösteren firmaların piyasada oluşan fiyatı etkileme gücünden yoksun olması sebebiyle teşebbüslerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ya da daha fazla kazanç elde edebilmeleri, daha düşük ortalama maliyetine sahip olmalarına bağlıdır.⁴⁰ Ekonomik verimliliğin elde edilmesinde, rekabet tekeller piyasalarına göre üstünlük arz eder. İşletmelerin daha az kaynak tüketimine yönelmeleri rekabetin sonucudur.⁴¹

Rekabetin bulunduğu bir piyasada işletmeleri daha rasyonel üretim yapmaya iten temel neden, rakipleri karşısında üstün olabilmek için maliyet avantajı sağlama gereğidir. Rekabetin ve rekabet baskısının bulunmadığı tekeller piyasalarda ise, kar ve pazar payı diğer teşebbüslerin ekonomik faaliyetlerinden etkilenmediği için, tekeller işletme maliyetlerini düşürmek için çaba sarf etmeyecek ve üretimde verimliliği önemsemeyecektir. Çünkü tekeller piyasalarda ürünün satış fiyatı tekeller firma tarafından belirlenmektedir ve istediği fiyatı belirleyebilmektedir. Çünkü piyasada ondan başka aynı ürünü üreten ve pazarlayan kimse yoktur. Bunun sonucu olarak maliyet verimlilik gibi konular tekeller işletme için bir önem arz etmemektedir.

1.4.2. Rekabetin Sosyal Yararları

Rekabetçi piyasa, iktisadi etkinliği gerçekleştirerek, düşük maliyet-yüksek üretim miktarı- düşük fiyat sayesinde refah etkisi yaratacak, aşırı karlılığı engelleyerek, tüketicilerin korunmasını sağlayacaktır.⁴²

Rekabetin ekonomik sonucundan yararlanacak asıl kesim tüketicilerdir. Fiyatların düşmesi, ürün çeşitliliği, teknolojik gelişme, mal ve hizmetlerin dağıtım ve pazarlanmasında meydana gelen ilerlemeler gibi rekabetin dolaylı etkilerinin tümü tüketicilerin menfaatine gerçekleştirilmektedir.

⁴⁰ Güzelcik, a.g.e., s. 13.

⁴¹ Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performans*, Boston, 1980, s. 13.

⁴² "Devlet Planlama Teşkilatı", *Yıllık Ekonomik Raporu*, (2000-3), s. 15.

Rekabet teknelci fiyatları önlemekte ve tüketicilerin satın almalarını en iyi koşullarla yapmalarını güvence altına almaktadır. Üreticilerin verimli olmak ve kaliteli mal üretmek için her türlü çabayı göstermelerini sağlamaktadır. Üreticiler bu çabayı gösteremezlerse, daha iyi fiyat ve kalite sunan başka işletmeler tarafından pazar dışına atılma tehlikesini göze almak zorunda kalacaktır. Rekabetin amacı, fiyatları düşük, kaliteyi yüksek tutarak tüketiciye yarar sağlamaktır.⁴³

2. REKABET GÜCÜ KAVRAMI

1980'li yıllarda hızlanan ve tüm dünyayı tek bir pazar haline getiren küreselleşme, sanayii, ticaret ve hizmet kesimlerinde varolan ve işletmenin kaçınılmaz olarak karşı karşıya kaldıkları rekabetin boyutlarını ve etki alanını değiştirmiştir.⁴⁴ Rekabetin boyutlarının değişmesi ve iç pazarda artan rekabete ilave olarak, dış pazarlarda da rekabetin gün geçtikçe artması "yerel rekabet"ten "küresel rekabet"e geçiş olgusunu gündeme getirmiştir.

Uluslararası pazarda yaşanan rekabetten kazançlı çıkan ülkeler yaratılan katma değerden daha fazla alırken, diğer ülkelerle aralarındaki farkı açmaktadır. Yarışı kaybedenlerin ise farkı kapatmaları giderek güçleşmektedir. Kazananlar arasında olabilmek için ise bu rekabette sahip olunan güçlü yönlerin korunmasına ve zayıf yönlerin güçlendirilmesine yönelik stratejik ve politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Geçmişte bu yönde hareket eden birçok gelişmekte olan ülke günümüzde gelişmiş ülkeler arasında yer alma başarısını göstermiştir.

2.1. Rekabet Gücü Tanımı

Günümüzde rekabet gücü ile birçok tanım yapılmış olmasına rağmen bunların içinde tam olarak anlaşma sağlanamamıştır. Aşağıda rekabet gücünü tam olarak anlaşılabilmesi için rekabet gücünün birkaç tanımına yer verilecektir.

⁴³ Edward DE BONO, **Rekabetüstü**, (Çev: Oya Özel. Remzi Kitapevi Yayını, İstanbul, 1996), s. 84.

⁴⁴ Arı S, **Küreselleşme, Değişen Rekabet Dengeleri ve Türkiye**, (Görüş dergisi. TÜSİAD Yayını.1997), s. 56.

Rekabet gücü basit bir ifadeyle; ister iç pazarda, ister dış pazarlarda ülke ürünlerinin diğer ülke ürünleri ile, fiyat ve kalite bakımından yarışma gücüdür. Bir başka ifade ile rekabet gücü, dünya kalitesinde mal üretip, dünya için geçerli fiyatlar üzerinden dünya pazarlarına satabilme yeteneği olarak tanımlanabilir.⁴⁵

Bir işletmenin rekabet gücü, ürettiği malların, diğer işletmelerin mallarıyla kalite, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından yarışabilecek düzeyde olmasını ifade etmektedir.⁴⁶ Bir diğer tanıma göre ise rekabet gücü; tüm diğer rakiplerinkinden daha iyi yapabilme olarak tanımlanmaktadır.⁴⁷

Başka bir tanıma göre ise rekabet gücü, müşterilerin şirketin sunduğu mal ve hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürülebilir bazda sağlayabilme yeteneğidir.⁴⁸ Bir başka tanıma göre ise rekabet gücü, herhangi bir işletmenin ulusal yada global piyasalarda rakiplerinkine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü) , ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakiplerinkine denk veya daha üstün bir durumda olma , ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir.

Rekabet gücüne sahip olmak demek, yerli ve yabancı rakip işletmelere kıyasla ürün ve fiyatı, ürün kalitesi, teslim zamanı ve satış sonrası hizmetler gibi fiyat dışı unsurlar açısından şu anda ve gelecekte aynı durumda veya onlardan üstün olmak demektir.

2.2. Rekabet Gücünün Önemi

21. Yüzyıla adım attığımız şu günlerde, işletmelerin dünya ekonomisinde daha fazla söz sahibi olabilmeleri için küresel pazardaki paylarını arttırmaya yönelik mücadeleler giderek kızışmaktadır. Bu da rekabeti arttırmakta ve kaçınılmaz yapmaktadır.

⁴⁵” Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili”, İTO Yayını No: 2001:43, İstanbul, s. 12.

⁴⁶ Güzelcik, a.g.e., s. 40.

⁴⁷ Timothy. S. Hatten, **Small Business: Enterprenceveship and Beyond**, (Prentice Hall, Upper Saddle River N.J. 07458.1997. USA), s. 232.

⁴⁸”Toplam Kalite Yönetimi”, Alındığı Tarih: 20.09.2003, [www.sesain.sakarya.edu.tr](http://www.sesain.sakarya.edu.tr/reports) / reports, s. 10.

Küreselleşme sonucunda artan rekabette performansı iyi olan işletme diğerlerini pazardan silmektedir. Çünkü, herhangi bir işletmenin sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet, kısa zamanda tüm rakip işletmeler için bir standart oluşturmaktadır. İşte böylesi bir rekabet ortamında dünyanın en iyileriyle omuz omuza duramayan işletme, kısa süre içinde kendisine duracak yer bulamaz hale gelmektedir. Büyük güçler artık yenilmezlik kaybetmektedirler. Tüm köklü işletmeler, yeni işletmelerden kendilerini korumak durumundadırlar.⁴⁹

Artık ulusal ve uluslararası başarının anahtarı rekabet gücüdür. Hangi endüstri dalında faaliyet gösterirse gösterebilir, bir işletmenin sahip olduğu rekabet gücü başarısının temel dayanağıdır.⁵⁰ Ülkeler rekabet yarışından kopmamak için gerek yurtiçi, gerekse uluslararası piyasalarda başarılı olmak zorundadırlar. Bu nedenle de işletmeler dünya üretim standartlarından yakalamak için tüm gayretlerini bu yönde seferber etmeleri gerekmektedir. İşletmeler iç ve dış piyasalarda yerli ve yabancı rakiplerine kıyasla ürün fiyatı ve/veya ürün kalitesinde ve satış sonrası hizmetler gibi fiyat dışı unsurlar açısından şu anda ve gelecekte aynı durumda veya onlardan daha üstün olmak durumundadırlar.

Bu konuda devlete de büyük görevler düşmektedir. Devletin korumacı, destekleyici ve özendirici politikalar izlemesi gerekir. Devletin rekabet ortamını güçlendirmeli, sağlık, eğitim, haberleşme ve altyapı hizmetlerini tam olarak yerine getirmesi gerekir.

2.3. İşletmelerin Rekabet Gücünü Etkileyen Başlıca Faktörler

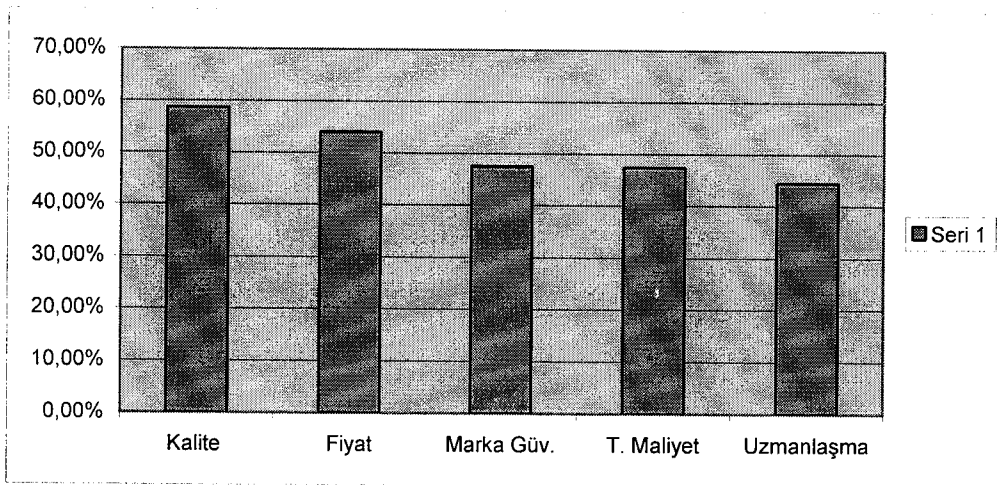
Rekabet gücü son derece dinamik içerikli bir kavram haline gelmektedir. Bunun iki nedeni vardır. İlki rekabet gücünü belirleyen unsurlarda görülen sürekli yenilenmedir. Örneğin: esnek üretim sistemlerine geçiş bu yeniliklerden biridir.

⁴⁹ Michel HAMMER-James CHAMPY, **Değişim Mühendisliği**, (Çev: Sinan GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997), s. 19.

⁵⁰ "Dünyada ve Türkiye'de Rekabet", **Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası Yayını**, (No: 250 İstanbul.1997), s. 37.

Geleneksel üretim teknolojisinde maliyet ve kalite arasında varolan aynı yönde ilişki, firmalarca modern üretim sistemlerinin uygulanmaya konulması ile artık kopmaktadır. Başka bir ifadeyle, esnek üretim sisteminde uygulanan teknolojiler bir yandan üretim maliyetlerini düşürürken (süreç yeniliği) diğer yandan kalitenin de aynı anda arttırılabilmesini (ürün yeniliği) olanaklı kılmaktadır. İkinci olarak ise teknolojik yeniliklerin uygulanmasıyla birlikte ülkelerin rekabet güçlerinde önemli değişimler meydana gelmektedir. Uluslararası standartlar artık bir rekabet gücü faktörü olmaktan çıkmış, bir zorunluluk haline gelmiştir. Uluslararası alanda rekabet edebilmek için özellikle bazı standartlar ön koşul niteliğindedir.

İSO'nun yaptığı ve İSO üyesi işletmeler ile 1000 büyük sanayi kuruluşu arasında yapmış olduğu bir araştırmaya göre, işletme düzeyinde rekabet gücü faktörleri arasından sırasıyla aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.⁵¹



Şekil 2: İşletmelerin Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler

Rekabet gücünü belirleyen faktörler fazladır ve bunun sayısı giderek artmaktadır, değişiklik göstermektedir. Günümüzde rekabet gücünü ölçmeye yönelik bazı standartlar bulunmakla beraber, bunların önemi tartışılabilir niteliktedir. Bir de bu faktörlerin rekabet gücü içerisindeki ağırlıkları da önemli bir sorun teşkil etmektedir.

⁵¹ "İmalat Sanayinin Uluslar arası Rekabet Gücü", İSO Yayını. (No:2002/16), s. 10.

İşletmelerin rekabet gücünün belirlenmesinde birden fazla faktör vardır. Bu faktörlerin neler olduğunu kesin olarak neler olduklarını belirlemek pek mümkün olmamakla beraber başlıca faktörleri aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür.

2.3.1. Ürün Kalitesi

Günümüzde dünya ticaretinde “kalite” bir gereklilik olmaktan çıkmış artık küresel rekabete girmenin asgari bir noktasıdır. Kaliteli ürün ve hizmetiniz yoksa küresel anlamda rekabet edebilmemiz de mümkün değildir. Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsediği ve sürekliliğinin sağlandığı işletmeler rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabileceklerdir. Özellikle uluslar arası kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarlarda da rekabet avantajına sahip olacaklardır.⁵²

Tüketicilerin yüksek kaliteye olan talepleri arttıkça, pek çok şirket ve pek çok ülke geride kalmıştır. Kalitenin metalaştırılmasının yeni gelişmekte olan pek çok ekonominin küresel bağlamda rekabet güçleri üzerinde de güçlü bir etkisi olacak ve ülkeleri küresel rekabet güçlerinden koruyacak bölgesel ve diğer ticari birliklerin önemini arttıracaktır. Nitekim günümüzde dünya pazarında diğer ülkelerle rekabette başarılı olamayan Avrupa Birliği ülkelerin korunma duvarlarının arkasına sığınmaktadırlar.⁵³

2.3.2. Üretim Maliyeti

Günümüzde işletmelerin rekabet güçlerini etkileyen önemli faktörlerden biri de üretim maliyetidir. İşletmeler yüksek kalitedeki ürünleri düşük maliyetle üretmeyi amaçlamaktadırlar. Çünkü günümüzde müşteriler yüksek kalitedeki ürünleri düşük fiyattan talep etmektedirler. Bir başka ifade ile müşteriler harcadıkları paranın

⁵² Özlem.İ. Doğan, ” Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkileri ”, **Dokuz Eylül Üni, S.B.E. Dergisi**, (Cilt: 2, Sayı: 1), s. 45.

⁵³ S.H. Rhinesmith, **A Guide To Globalization, Second Edition**, USA, Irwin Publishing, 1996, s. 63.

karşılığını hatta daha fazlasını tam olarak almak istemektedirler. Pek çok sektörde daha yüksek kalite için fiyat biçme devri kapanmış ve üretim süreçlerinde maliyetleri düşürmek hemen hemen tüm işletmeler için önemli hedef hale gelmiştir. İş dünyası, yöneticilik ve danışmanlık etkinlikleri eşi benzeri görülmemiş bir yoğunlukta ürünün, işlemin, desteğin yapılandırılmasına odaklanmıştır.

İş dünyasında maliyet düşürmenin bir yolu olarak görülen ucuz işgücü kullanımı da giderek değişmektedir. Bunun teknolojinin ilerlemesi ile beraber dünya çapında üretilen ürünlerde kalifiye olmayan işgücünün oranı gittikçe düşmektedir. Bunun sonucunda, eskiden ucuz işgücü sayesinde dünya çapında rekabet gücü kazanan gelişmekte olan ülkeler bu avantajlarını kaybettikleri görülmektedir.

2.3.3. Müşteri Beklentilerini Hızla Karşılama

21.Yüzyılın rekabet ortamı işletmeleri üç noktada hızlı olmaya zorlamaktadır.⁵⁴ Bunlardan birincisi, yeni ürünleri hızlı bir şekilde üretebilmektir. Küresel pazarlardaki rekabet nedeniyle ürün hayat süreleri hızla kısalmaktadır. Birçok ürün, birkaç yıl ya da bir yıldan daha az yararlı hayat sürelerine sahiptir. Rekabet ortamındaki işletmeler rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için pazara sürekli olarak yeni ürünler sunmak zorundadırlar.

İkincisi, ürünleri ya da hizmetlerin müşterilere büyük bir hızla ulaştırılmasıdır. Artan talep ve tüketicilerden gelen artan talepler, işletmelerin rakiplerine cevap vermede daha hızlı bir şekilde rol almalarını gerektirmektedir. Sadece şu andaki rakiplerine karşı değil, pazara yeni girecek olan potansiyel rakiplerine karşı da proaktif olmayı gerektirmektedir. İşletmelerin hızlı olmaları gereken üçüncü nokta ise, karar verme süresindeki hızdır. Rekabet ortamının gerektirdiği yenilik ve hız düşey yapıların değerini azaltmakta, yatay yapıların önemini arttırmaktadır. Hiyerarşik yapılar gelişim ve uygulama kararlarının hızlı bir şekilde alınmasına engel olmakta ve koordinasyon zorlaşmaktadır. Bu nedenle farklı beceri ve yeteneklere sahip insanların iletişimini

⁵⁴ Senem BESLER, ” Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir? ”, A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi. (Cilt:8) , s. 40-41.

kolaylaştırmaya olanak sağlayan yatay yapıların hayata geçirilmesi zorunludur. Yatay yapılar, yenilikçiliği sağlayarak ve stratejik faaliyetlerin daha hızlı bir şekilde gelişimi ve uygulamasını kolaylaştırarak, bir işletmenin stratejik esnekliğine yardımcı olabilirler. Sonuçta ise, elde edilen hız ve yenilik, işletmelere değişime ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha fazla cevap verme olanağını kazandıracaktır.

2.3.4. Verimlilik

İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen önemli faktörlerden biri de verimliliğidir. Küreselleşme ve ticarete sınırların giderek ortadan kalkması ile birlikte piyasalar artık satıcı değil alıcı piyasaları haline dönüşmüştür. Alıcıların fiyatı, kalite ve satış sonrası hizmet talepleri belirleyici olmaktadır. Bu nedenle sadece maliyetlere dayalı olarak maliyet rekabetinde bulunma olanağı ortadan kalkmaktadır. Yüksek kaliteli ve düşük fiyatlı ürünler alıcılar tarafından tercih edilmektedir. Bu nedenle giderek daha yüksek katma değer taşıyan kaliteli malların üretimi rekabet gücü kazandırmaktadır.

Yüksek katma değer ve kaliteli ürün üretimi ise doğrudan yaratılan verimlilik ile ilişkilidir. Çünkü işletmelerin daha kaliteli ve ucuz üretim yapabilmeleri için kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları gerekir. Bunun doğal sonucu da üretimde verimliliğin sağlanmasıdır. Verimlilik rekabet gücünü etkileyen en önemli faktördür. Firmalar, ürün kalitesini arttırarak, ürünlere yeni özellikler ekleyerek, üretim teknolojilerini geliştirerek ve üretim etkinliğini arttırarak sürekli olarak verimliliği yükseltme çabası içerisinde olmalıdırlar.⁵⁵

2.3.5. Nitelikli İşgücü

Hızla değişen teknolojilerle birlikte gittikçe sertleşen rekabet, çalışanlarda ihtiyaç duyulan niteliklerin artmasına ve birden fazla dalda uzmanlaşmış kişilere duyulan ihtiyacın ortaya çıkmasına neden olacaktır.

⁵⁵ " Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili ", İTO Yayını, (No: 2001-42), s. 19.

1980 sonrası, işçilik ücretleri rekabet gücünü belirleyici ana faktör olmaktan çıkmıştır. Giderek artan rekabet ortamında yer alan endüstrilerde toplam üretim maliyetleri içinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. Artık, işçiliğin toplam maliyet içerisindeki, ücret düşüklüğünden kaynaklanan rekabet gücü bir avantaj olarak görmeye yetmemektedir. İşçilik ücretlerinin rekabet gücü içinde belirleyici bir faktör olmaktan çıktığı bu yeni yapılanma çerçevesinde nitelikli ve eğitimli işgücü ön plana çıkmıştır.⁵⁶

Ülkeler eğitim sistemlerini rekabetçi ekonomik gerekçelere cevap verebilecek şekilde değiştirirken, gelecek nesilleri ülkenin rekabet gücünün arttırması için gerekli olan nitelikteki bilgi ve teknoloji ile donatmaya çalışmaktadırlar.

21.Yüzyılın rekabet ortamında en stratejik silah, işgücünün ustalığı olacaktır. Beyin gücü yeni teknolojileri yaratacak ancak eğitilmiş kalifiye işgücü, yeni ürün ve yeni işletim teknolojileri alanında liderliği ele geçirmek isteyenlerin eli ayağı olacaktır.⁵⁷

2.3.6. Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri

Günümüzde işletmelerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden biri de satış sonrası hizmetlerdir. Özellikle de dayanıklı tüketim malları için bunun önemi daha da büyüktür. Ürün bozulduğunda onun tamirinin kolayca yapabilecek servis hizmetlerinin bulunması ve yedek parçalarının kolayca elde edilebilmesi rekabet gücü açısından önemlidir. Eğer bir ürün ne kadar kaliteli ve ucuz olursa arızalandığında onu tamir edecek servis hizmetleri yoksa müşteriler o ürünü tercih etmeyecektir.

Bunun aksine satın aldıkları ürünün arızalandığı takdirde tamir hizmetleri ve yedek parça kolayca bulunabiliyorsa müşterilerin tercihi bu ürünler olacaktır. Bu nedenle işletmeler satış sonrası hizmetlere çok önem vermek zorundadırlar.

⁵⁶ İpekgil, a.g.e., s. 14.

2.3.7. Üretim Teknolojileri

Günümüzde teknoloji baş döndürücü bir hızla gelişmektedir. Bu gelişmeler toplumları etkilediği gibi işletmeleri de çok yakından etkilemektedir. Özellikle de bilginin işlenmesi, saklanması ve iletilmesi amacıyla kullanılan teknolojiler işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmelerin gelişen teknolojileri takip etmeleri ve kullanmaları işletmelerin rekabet güçlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Rekabetin en önemli faktörlerinden biri teknolojik değişimdir. Teknolojik değişim yeni sanayilerin oluşması yanında, varolan sanayi yapılarının değişmesinde de önemli rol oynamaktadır. Yine, bu faktör bazı sektörlerde eskiden beri güçlü olarak varolan işletmelerin rekabetçi güçlerinin aşınmasına ve yeni işletmelerin güçlenerek öne çıkmasına neden olabilecektir. Rekabetim kurallarını değiştirebilecek faktörlerin içinde en güçlü olanı kuşkusuz teknolojik değişimdir.⁵⁸

Teknolojinin rekabetçi üstünlüğünü etkileyebilmesi için işletmenin göreceli maliyet veya farklılaşma konusunun belirlenmesinde önemli bir rol oynaması gerekmektedir. Tüm diğer faaliyetlerin içinde yer aldığından ve bu faaliyetlerin birbirine bağlanmasını sağladığından teknolojinin hem maliyet hem de farklılaştırma üzerinde çok kuvvetli etkilerinin olduğu ileri sürülebilir. Teknolojinin tek başına sağladığı bu etkilerinin yanında, maliyet ve farklılaştırma ile ilgili diğer faktörleri etkileyecek ya da değiştirerek rekabetçi üstünlüğü etkileyebileceği de görülmektedir. Teknolojik ilerleme ölçek ekonomilerine ulaşmayı kolaylaştırabilir ya da esneklik sağlayarak bunu önemsiz hale getirebilir. Teknolojik değişimin hangi hallerde rekabette avantaj sağlayacağı ile ilgili olarak, aşağıdaki faktörlere dikkat çekmek gerekmektedir.⁵⁹

⁵⁷” Dünyada ve Türkiye’de Rekabet ”, a.g.e., s. 109.

⁵⁸Bahadır Akın, ” Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji:Küresel Bir yaklaşım”, Alındığı Tarih:10.03.2004. www.bilgiyonetimi.org.

⁵⁹ E.Porter, Michael, **The Competitive Advantage**, Irwin Publishing , USA. 1995, s. 172.

- Teknolojik değişimin bizzat kendisi maliyetleri düşürür ya da farklılaşma sağlar ve işletmenin teknolojik liderliği devamlı olursa rekabetçi üstünlüğe neden olabilir.
- Teknolojik değişim işletmeye avantaj sağlayacak şekilde maliyet ya da farklılaşma sebeplerini etkileyecek olursa rekabetçi bir üstünlük söz konusu olacaktır.
- Teknolojik değişime öncülük etmenin yanı sıra ilk olarak faaliyete geçmek, takipçiler taklide başlasa bile önemli avantajlar sağlayacaktır.
- Teknolojik değişim genel sanayi yapısını geliştirici bir etki yapacak olursa işletmeler açısından rekabetçi üstünlükleri beraberinde getirmektedir.

Yukarıda görüldüğü gibi teknoloji bazı durumlarda rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Ancak, teknolojinin hızla herkesin ortak malı olmaya başlaması sebebiyle teknoloji aracılığıyla elde edilecek üstünlük en iyi ihtimalle 6 ay ila bir yıl arasında devam edecektir. En üst düzeyde bilimsel gelişmeler çok geçmeden teknolojiyi herkese açık hale getirecektir.⁶⁰

İşletmelerin rekabet güçlerine etki eden ve belirleyici olan diğer faktör ise işletmelerin faaliyet gösterdikleri ekonomik, siyasi ve sosyal çevredir. Bu unsurlara ilişkin ortam tüm çevreye ve koşulları ile büyük ölçüde kamu politikaları belirlemektedir. Tek başına rekabet gücü yüksek olan işletmeler istikrarsız ekonomik, sosyal ve siyasi ortamlarda rekabet gücünü uzun dönemli sürdürebilmeleri mümkün değildir. Genel makro ekonomik politikalar, kur politikası, dış ticaret politikası , vergi ve çevre politikası işletmelerin rekabet güçlerini doğrudan etkileyen kamu politika ve uygulamalardır.⁶¹

⁶⁰ Edward, a.g.e. s.90.

⁶¹”Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili ”, İTO Yayını, (No: 2001/ 43), İstanbul., s. 23.

2.4. Rekabet Gücü Yüksek Olan İşletmelerin Ortak Özellikleri

Bugün en üst düzeyde rekabet gücüne sahip olan işletmelerin ortak özelliklerini dokuz başlık altında toplayabiliriz.⁶²

- **Sorumlu Yönetim:** Hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan sistemlerin geliştirilmesi ve demokratik bir idarenin oluşturulması konusunda üzerine düşen görevlerin bilincinde olan yönetim anlayışı.
- **Müşteri Odaklı Çalışma Anlayışı:** “Dış” ve “iç” müşterilerin gereksinim, talep ve beklentilerini tam olarak kavrayan ve karşılayan bir anlayış içinde faaliyet göstermek.
- **Yüksek Motivasyonlu İşgücü:** İşletmeyi hedefe ulaştırmak konusunda en çok çaba gösterenlerin çalışanlar olduğuna inanılarak, çalışanların gösterdikleri çabaların uygun bir şekilde tanınması ve ödüllendirilmesini sağlamak.
- **Katılımcı Yönetim Anlayışı:** Problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almada tüm çabaların görüşlerinin dinlendiği bir yönetim sistemi oluşturmak.
- **Hedef Birliğinin Sağlanması:** Tüm çalışanların ortak amacı gerçekleştirme yönünde birleştirmelerini sağlamak.
- **Gerçek Verilerle Hızla Karar Alma ve Uygulama:** Gelecek için verilen kararlarda görüşlerini gerçek verilere dayandırılan ve kararlarını rakiplerinkine göre daha hızlı uygulamaya geçiren bir yönetim stili oluşturmak.
- **Nitelikli İşgücü ve Eğitim:** Yüksek performansın ancak yüksek kaliteli elemanlarla yapılabileceğine inanan ve çalışanların düzeylerinin yükseltilmesine yönelik eğitim faaliyetlerine öncelik ve önem vermek.

⁶² Aktan, . a.g.e., s. 16.

- **Sistem İçinde Çalışmak:** Saptanan hedeflere ulaşmak için bir sistem içinde bütünlük sağlayacak plan ve programların gerçekleştirildiği, kendi iç dinamikleri ile çalışabilen bir sistem oluşturmak.

Yukarıda saymış olduğumuz özellikleri başarılı bir şekilde yerine getiren işletmeler teknolojinin de yardımıyla rekabet gücünü sağlayabilen işletmelerdir.

2.5. Rekabet Stratejileri

Dünya ticaretinin giderek serbestleştiği ve rekabetin önem kazandığı günümüzde sanayiinin rekabet gücünün artırılmasına ilişkin stratejiler benimsenmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Sektörlerin ulusal ve uluslararası alanda rekabet avantajı sağlayabilmeleri için kurumsal ve sektörel alanlarda rekabetçi üstünlük stratejilerinin dikkatle ve sürekli olarak analiz edilmesi, bu stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan esnek işletme yapılarının oluşturulması gerekmektedir.

İşletmelerde uygulanan belli başlı iş stratejileri maliyet, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir.

2.5.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Bu stratejiyi kullanan işletmeler, maliyet üzerinde odaklanarak, maliyet düşürücü yöntemler, politikalar izleyerek sektördeki en düşük maliyet düzeyine ulaşarak ve böylece rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedirler.

Maliyet liderliği olanakların verimli ölçekte kullanılması koşuluyla genel giderler kontrolü ve teknoloji yenilenmesi sağlanır. Düşük maliyet stratejilerini esas almış işletmeler yüksek sermayeli yatırım ve donatımlı işletmelerin Pazar payını alacaktır. Çünkü diğerlerinin fiyatları yüksektir.⁶³

⁶³ James .A. FITZSMİMONS- Mona.J. FITZSMİMONS, **Service Managemnt For Competitive**, (M.Grow Hill. Inc. 1994), s. 97.

Bu stratejiyi izleyen işletmelerin diğer alternatifleri seçenlere göre iki önemli avantajı vardır. Birincisi düşük maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünlere rakiplerinkinden daha düşük fiyat belirleyerek aynı karı elde etmeleri ve pazar paylarını arttırmalarıdır. İkincisi ise, sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılma sonucunda rakiplerin fiyatlar üzerine rekabet etmeye başlaması durumunda fiyat savaşında yenik düşenlerin iç pazar paylarını düşük maliyet ve fiyat uygulayan işletmelere kalması ile sağlanacak avantajdır.

Maliyet liderliği işletmeler, düşük maliyetlerden dolayı olası rakiplerden korunmuş durumdadırlar. Çünkü ellerinde bulundurdukları maliyet avantajını kullanılmaktadır. Düşük maliyet daha fazla Pazar payı demek olduğu için daha fazla mal alacaklar ve toptancıların önünde pazarlık güçlerini arttıracaklardır. Maliyet avantajı diğer firmaların pazara girmelerini engelleyerek, kısaca pazara girişi engelleyecektir. Sonuçta, işletme maliyet liderliğini elinde bulundurduğu sürece, pazarda güven içinde faaliyetlerini sürdürebilecektir.

Bu stratejiyi uygulayan işletme karşılaşacağı en büyük sorunlardan biri ise, rakiplerin maliyet lideri işletmeden daha ucuza üretmenin yollarını bulmalarıdır. Maliyetleri düşürmenin en çok kullanılan yollarından biri, işçilik maliyetlerini düşürmekten geçer.

Ayrıca dünyada ve çevresel koşullarda meydana gelen hızlı gelişmeler nedeniyle değişen müşteri istek ve talepleri maliyet lideri işletmenin karşısına sorun olarak çıkmaktadır. Maliyet lideri işletme devamlı olarak maliyetlerini düşürmenin yollarını ararken, sürekli değişen müşteri isteklerini kolaylıkla göz ardı edebilecektir. Bu takdirde rekabet müşteri isteklerine uygun farklılaştırma getireceğinden maliyet liderliği önemini yitirecektir.⁶⁴

2.5.2. Farklılaştırma Stratejisi

Özellikleri itibariyle tek olan (başka benzeri olmayan) ürün, imaj, teknoloji, servis veya üretim sistemi ile ilgili, müşterinin ilgisini ürün üzerinde toplamaya ilişkin çalışmalardır.

Farklılaştırma stratejisinde işletmeler, sektörü içinde müşterileri için ayrıcalıklı özellik taşıyan tek firma olmaya çalışmakta, alıcılar tarafından oldukça önemli sayılan bazı özellikleri seçerek bunları gerçekleştirmeye müşteri nezdinde önemlerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmeler, ürünlerini farklılaştırarak, müşterilerinin oluşan fiyat farkını ödemeye razı olmalarını hedefler. Söz konusu fiyat farkı, o sektörde maliyet lideri işletmeninkinden daha yüksektir, ama müşteriler satın aldıkları ürünün bu fazla fiyatı ödemeye degeceğine inanırlar ve yüksek fiyata ürünü veya hizmeti alırlar.

Rakiplerine nazaran ayrıcalıklı üstünlük kazandırmak istenen işletme, bu ayrıcalık üstünlüğü ilgilendiren işletme fonksiyonu üzerinde daha fazla durmaktadır. Örneğin, teknoloji üstünlük oraya işletme Ar-Ge fonksiyonu destek hizmetleri geliştirmek isteyen pazarlama veya satış sonrası hizmetleri artırabilir. Farklılaştırma stratejisini izleyen bir işletme düşük maliyet stratejisi ve maliyet liderliği stratejisine de önem vererek farklılaştırmanın getirdiği maliyet dışındaki temel maliyetlerini ve maliyet lideri durumdaki işletmelerin düzeyine indirme çabalarını da sürdürmektedir. Ancak, farklılaştırma nedeniyle toplam maliyet yüksek olmaktadır.

Bu strateji, alıcılar üzerinde bir firma ve marka bağımlılığı oluşturur. Bu oluşturulan cazibe ve prestij kolay kolayda silinmemektedir. Rakiplerin bu işletmelerin pazarına girmeleri ancak yapılacak güven sarsıcı hatalardan kaynaklanmaktadır. Farklılaştırma stratejisini izleyen bir işletme bunu tam gücü ve her yönü ile koruma gayreti içinde olmalıdır.⁶⁵

⁶⁴ Erol Eren- Necdet Timur, " Stratejik Yönetim ", A.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, (1996. Eskişehir. Cilt 2. Ünite 10-18), s 227-229.

⁶⁵ Eren & Timur, a.g.e., s. 227-229.

Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerde müşteriler fiyat farklılığını kolayca tolere edebildikleri için maliyetleri etkileyen girdi fiyatlarındaki değişiklikleri fiyatlara yansıtmak daha kolaydır. Diğer bir avantaj, marka bağımlılığını ve müşteri nezdinde sahip olunan ayrıcalıklı üstünlüğün piyasaya yeni girmeye çalışan rakipler için önemli bir engel niteliğini oluşturmasıdır.

Farklılaştırma stratejisinin avantajları yanında, birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Örneğin son yıllarda taklit mallarının çıkması ve bunların gerçeğinden de ayırt edilememesi müşterilerin gözünde farklı olmanın yarattığı rantları azaltıcı etki yapmaktadır. Diğer bir sakıncası da, müşteri veya alıcıların zevkleri ile hizmet ve maldan beklentilerinde meydana gelen hızlı değişimleri prestij firmaların karşılayamama korkusudur. Bu nedenle, artık prestijli ve ayrıcalıklı konumu korumak zorlaşmakta, piyasaya yeni ayrıcalıklı firmalar girebilmektedir.⁶⁶

2.5.3. Odaklanma Stratejisi

Bir hedef üzerinde odaklaşarak tüm stratejilerinin bu hedef doğrultusunda biçimlendirilmesi, o konuda uzmanlaşmayı beraberinde getirecek ve uzmanlaşılacak konuda rakiplerine göre daha avantajlı bir konuma gelebilecektir.

İşletmenin koşullarına bağlı olarak aşağıdaki konular üzerinde odaklanma stratejisini tercih edebilirler.⁶⁷

- Üretime Odaklanma,
- Ürüne Odaklanma,
- Müşteriye Odaklanma.

Bu stratejiyi uygulamanın en önemli avantajları rakiplerin sunabileceği ürün ve hizmetten daha iyisini üretip pazarlayabilmeleridir. Müşteriler bu ayrıcalıklı ürünü

⁶⁶ Eren & Timur, a.g.e., s. 234.

başka yerden temin edemeyeceği için bu firmalar müşteri nezdinde önemli, ayrıcalıklı ve güçlü bir konuma gelmektedir.

Diğer bir yararı da, pazara girmek isteyen muhtemel rakiplerin müşteri bağımlılığından çekinmeleri ve cesaretlerinin kırılmasıdır. Bu avantaj aynı zamanda ikame malı üreten işletmelerin de bu piyasaya yatırım yapmalarına engel olmaktadır.

Üçüncü bir avantajı ise, dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle işletme müşteri yakınlığının hem fiziksel hem de samimi ilişkiler nedeniyle yüksek olması ve değişen ihtiyaçların anında seçilebilmesidir. Bu durum firmalara yenilikte de çabukluk ve esneklik sağlamak ve alıcı ihtiyaçları hızlı ve kusursuz biçimde karşılayabilmektedir.⁶⁸

Odaklanma stratejisi, işletmenin üretim kapasitesi az olduğu için ölçek ekonomisinden yararlanma imkanlarını kısıtlamaktadır. Bu nedenle daha yüksek üretim kapasitesine sahip düşük maliyet stratejisi izleyen işletmelerden maliyet düzeyleri daha yüksek olmaktadır.

Diğer bir dezavantajı ise, teknoloji ve müşteri ihtiyaçlarında sürekli değişmelerin ve ikame endüstrilerinin ortaya çıkması, pazarın üstün ayrıcalıklı talepte bulunan kısmını ortadan kaldırmaktadır. Bu takdirde öncelikle farklılaştırma stratejisi izleyerek buraya yoğunlaşan işletmeler yaşamsal tehlike ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu tehlikeye cevap verebilmek için işletme yenilikte ve değişimde hızlı hareket etmeli, seçilen Pazar bölümü tehlikeye girerse hızlı bir şekilde diğer Pazar kısımlarına geçebilmelidir.

⁶⁷ Cem Kozlu, **Uluslar arası Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayını. 1995, Ankara, s. 45.

⁶⁸ Eren & Timur, **a.g.e.**, s. 235.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜNE DOĞRUDAN ETKİLERİ

Bu başlık altında TKY'nin, işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkileyen faktörler olan verimlilik, maliyet, hız ve pazar payı gibi faktörler üzerindeki etkileri incelenecektir.

1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Verimlilik Üzerindeki Etkileri

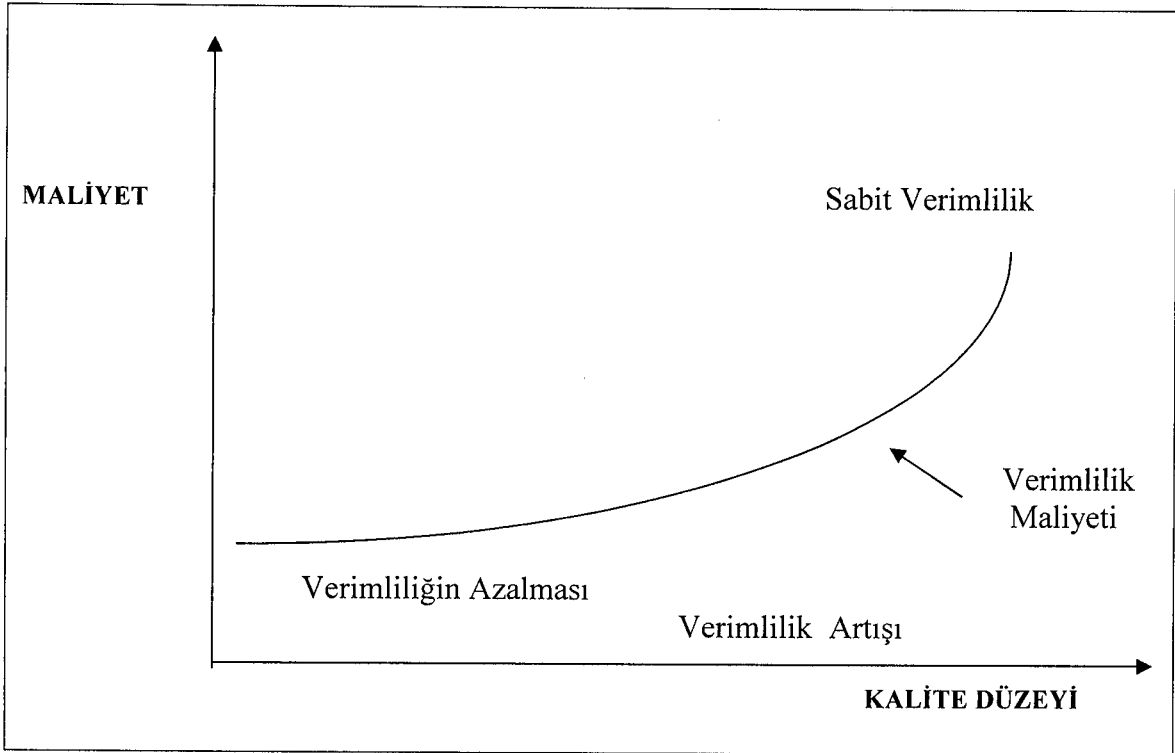
Günümüzde işletmelerin rekabet gücünü etkileyen en önemli faktörlerden biri de işletmenin verimlilik düzeyidir. İşletmeler günümüzde artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, verimlilik düzeylerini yükseltmelerine ve bu artışı sürekli kılabilmelerine bağlıdır. Rekabet edebilmenin en önemli gereklerinden biri olan verimlilik, herhangi bir mal veya hizmetin üretiminde kullanılan emek, sermaye, malzeme, arazi ve bilginin etkin kullanılması anlamına gelmektedir.

İşletmedeki üretimin tek başına bir şey ifade etmeyebilir. İşletmeler için önemli olan üretmiş oldukları ürüne talep olması ve bunun sürekli kılınmasıdır. Bunun için de işletmenin üretmiş olduğu kalitesi diğer işletmelerinkine eşit veya daha yüksek, satış fiyatı da diğerlerinkine göre eşit veya daha düşük olması gerekir. Satış fiyatı da ürün maliyetleri ve karın bir işlevi olarak düşünüldüğünden, üretim sisteminin çıktısını

değerlendirmede, miktar kadar, kalite ve maliyetlerin de önemli olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle, verimliliğin artırılması, aynı girdileri kullanarak üretilen ürün miktarı yerine, tüketicilerin kabul edebileceği ürün miktarının artırılmasına bağlıdır.⁶⁹

Klasik performans anlayışında verimlilik, "bir sistemde yaratılan çıktılarla, bunları yaratmak arasındaki oran" olarak tanımlanmaktadır ve bu kavramda kalite sözcüğünün yeri yoktur. Oysa bugün çıktı kalitesini sağlayamadan ulaşılan verimlilik düzeyi işletmeler için bir şey ifade etmeyebilir. Diğer bir deyişle "kalitesiz üretim, pazarsız bir ürün anlamına gelir ve kalitesiz üretim mevcut kaynaklarla daha çok üretmek yerine, ek kaynak tüketimine neden olarak verimliliği düşürmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi aracılığıyla kalitenin yükseldikçe verimliliğin nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu, aşağıdaki şekil yardımıyla açıklamak mümkündür:



Şekil 3: Kalite ile Verimlilik Arasındaki İlişki

Kaynak: Adnan Sevim. TKY'de Bir Araç Olarak TKMS'nin Kurulması ve Bir Uygulama , (A.Ü. İ.İ.B.F. Yayını No 152. 1999 Eskişehir), s. 58.

⁶⁹ Sevim, a.g.e., s. 35.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, kalite geliştikçe üretim maliyeti de değişir ve bu nedenle maliyet değişimi verimlilik değişimini etkiler. Niceliğin azalması ve kalitenin bozulması ile niceliğin azalması durumlarında, üretimin kalite ve niceliğindeki değişiklikler üretim eğrisi üzerine yerleştirildiğinde verimlilik değişmez. Çünkü üretim eğrisi, sabit üretim koşullarında ancak kalite düzeyi değiştirilerek elde edilir. Değişiklikler maliyet eğrisinin dış ya da iç tarafında olursa, yere bağlı olarak verimlilik azalır ya da artar. Burada maliyet eğrisinin dışı verimlilik artış bölgesidir. Böylece kalitenin, verimliliği arttırmadaki en önemli faktörlerden ve alanlardan birisi ve Toplam kalite yönetiminin sadece bir kalite aracı olmadığı, aynı zamanda "verimlilik yönetimini" de bir aracı olduğu ortaya çıkmaktadır.⁷⁰

Amerikan verimlilik merkezi tarafından hazırlanan bir raporda, verimlilik ile kalite arasındaki ilişki şu şekilde açıklanmıştır; kalite çalışmalarının yapılması durumunda verimlilik artışı sağlanır. Her hangi bir süreçte yer alan bir sonraki kişi, ihtiyacını karşılayacak ürün ya da hizmeti, onun kalitesinde gelişme olduğu oranda isteyerek alır. Bu düşünce bir üretim sürecinde gerçekleştirildiğinde, o süreçteki kusurlu ürün sayısında bir düşüş görülecek ve dolayısıyla kusurlu ürün maliyeti azalacaktır. Genel olarak bu düşüncedeki varsayım, insanlar daha iyisini yapmak isterler ve daha iyisini yaptıkça motive olurlar şeklindedir. Kişilere katılım fırsatının verilmesi, onları motive eder. Ancak bunun için kendilerine yeterli bir eğitimin verilmesi ve hedeflere ulaşmaları için yeterli araçların sağlanması gerekir. Toplam Kalite Yönetiminde, iç müşterilere en az dış müşteriler kadar önem verilmekte, çalışanlar motive edilmekte, gerekli teknik ve bilgilerle donatılmaktadır. Böylece, hatalar daha oluşmadan önlenmekte ve verimlilik artmaktadır.⁷¹

Verimlilik artışı, hatanın oluşuktan sonra bulunması veya hatalı ürünleri yeniden işlemeye değil, önleyici bir yaklaşımla sağlanabilir. Toplam kalite yönetiminin temel prensiplerinden biri olan "ilk seferde doğru yap" ve "sıfır hata" anlayışı, ilk seferde ve ikinci bir kontrole gerek kalmadan üretmeyi hedeflemektedir. Böylece üretim

⁷⁰ Rıdvan, Bozkurt, " Kalite ve Verimlilik İlişkisi ", **Verimlilik Dergisi**, (Yıl:5. Sayı:56), 1994, s 4.

Sonuç olarak, kalite ile verimlilik gerçekte birbiri ile iç içe olup tamamen birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadırlar. Kalite ve verimlilik ayrıntılı biçimde ele alındıklarında, Toplam kalite yönetimi felsefesi içinde, bir yandan kalite iyileştirilirken, diğer yandan da verimliliği arttırmak ve dolayısıyla maliyetleri azaltmak olanaklı hale gelmiştir.

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Maliyetler Üzerindeki Etkisi

Günümüzde işletmelerin “maliyet +kar = fiyat” anlayışının yerini, “satış fiyatı-kar = maliyet” anlayışı almıştır. Çünkü global dünya pazarında fiyatı satıcılar değil alıcılar belirlemektedir ve her zaman alıcıların satın alabilecekleri fiyatta ve kalitedeki ürünleri sunan işletmeler karlarının maksimize edebilmektedirler.

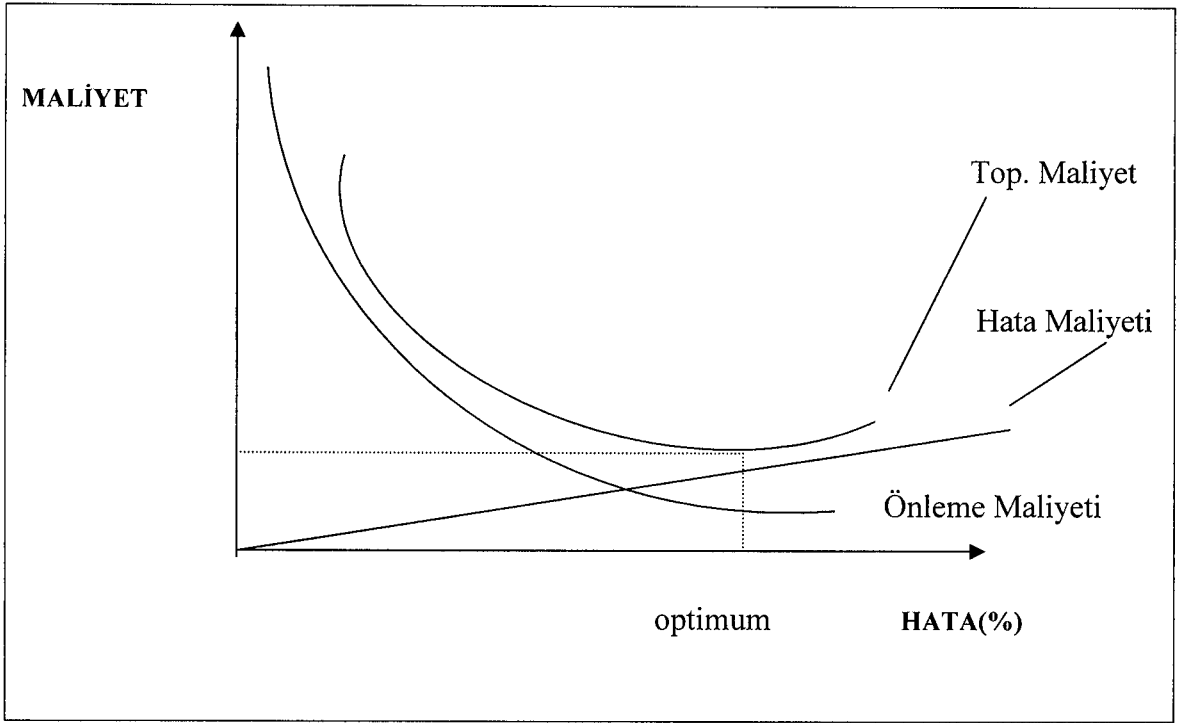
Müşteriler tercihlerini yaparken, bir ürünün kalite ve fiyatını karşılaştırarak bir değerlendirme yapmak durumundadırlar ve aynı kalitedeki iki ürünün fiyatı düşük olan daha yüksek değere sahiptir. Bu durumdan yola çıkarak, bir ürün ne kadar kaliteli olursa olsun, uyguna bir fiyata sahip değilse, bu müşteriler için herhangi bir şey ifade etmeyecektir. Müşteriler yüksek kaliteli ürünleri düşük fiyattan talep etmektedirler.

Toplam Kalite Yönetiminin temel amacı, yüksek kaliteli ürünleri düşük fiyatla müşterilere sunarak müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Toplam kalite yönetiminin çalışma ilkeleri bu amacın yerine getirilmesi, yani daha iyi kalitenin daha düşük maliyetle elde edilmesini sağlayan mekanizmalara sahiptir. Klasik yönetim anlayışına göre amaç, hedeflenen karı elde etmektir. Müşteriler ve çalışanlar ikinci planda kalmaktadır. Klasiklere göre, ürün ya da hizmetin kalitesinin belirli bir düzeyin üzerine çıkması, maliyetleri yükseltmektedir. Yani kalite ile maliyet artışı doğru orantılıdır. Bu anlayışa göre hatayı daha düşük oranlara indirmek maliyetleri arttıracak, “sıfır hataya” ulaşmak ise mümkün olmayacaktır.⁷³ Kalite kontrol işlemi, üretim veya hizmet gerçekleştirildikten sonra yapılır.

⁷³ Kavrakoğlu, a.g.e., s. 28.

Dolayısıyla kontrol işlemi, önlemeye yönelik değil, sadece kusurlu ürünleri ayıklamaya yöneliktir. Bundan dolayı kusurlu ve hatalı üretilen ürünler işletmeler için ek maliyetler getirmektedir.

Bu anlayışta hataların ölçülebilir maliyetleri (hurda, fire, v.s) ele alınmaktadır. Hataların ölçülemeyen maliyetleri (müşteri kaybı, pazar kaybı, v.s) dikkate alınmamaktadır. Halbuki hataların ölçülemeyen maliyeti, ölçülebilir maliyetlerden daha fazladır ve kendini uzun vadede, satışların azalması, pazar payının düşmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

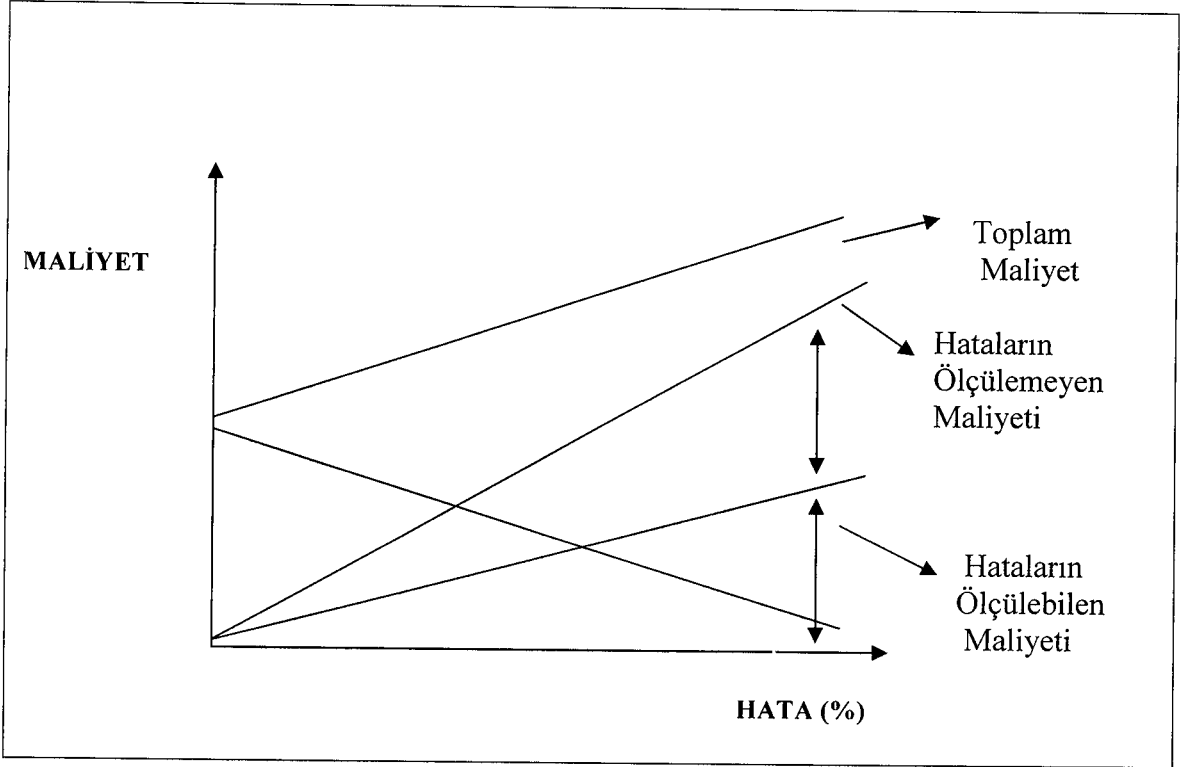


Şekil 5 : Klasik Yönetimde Kalite-Maliyet İlişkisi

Kaynak: Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, (Alfa Yayını. 3 Baskı. Temmuz 2001. İstanbul), s. 182.

Toplam kalite yönetiminde ise amaç, müşterinin tatmin edilmesi, hedeflenen karı sağlayacak ölçülebilir ve sürekli geliştirilen kalite sistemine sahip olmaktır. Burada, hataların ortaya çıkmadan önlenmesini sağlayacak, hataları önlemeye yönelik bir anlayış hakimdir. Böylece, hata maliyetleri ve değerlendirmeye yönelik işlemlerin

maliyeti düşmektedir. Yine, hata maliyetleri belirlenirken hataların ölçülemeyen maliyetleri de dikkate alınmaktadır.⁷⁴



Şekil 6: TKY'de Kalite-Maliyet İlişkisi

Kaynak: [www.ytukuk.org.tr / arsv/shata.htm](http://www.ytukuk.org.tr/arsiv/shata.htm), Alındığı Tarih 15. 10. 2003, s. 6.

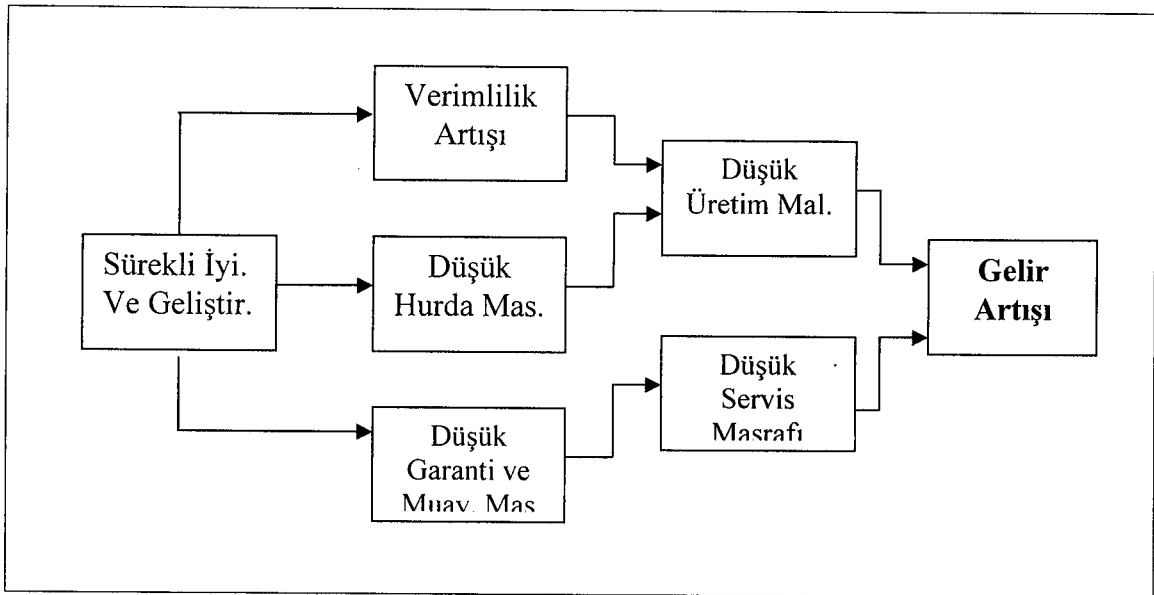
Toplam kalite yönetimi anlayışının temeli “ilk seferde doğru yap” ve “süreçleri sürekli iyileştirme” oluşturmaktadır. Bu anlayışın işletme çapında uygulanmasıyla, sistemin tüm işlevlerinde iyileşen iş performansı ve artan verimlilik nedeniyle malzeme, işgücü ve ekipman masrafları azalır.

Toplam kalite yönetiminin dört kategoriden oluşan kalite maliyetlerine etkileri şöyle incelenebilir.⁷⁵

⁷⁴ Kavrakoğlu, a.g.e., s 28

⁷⁵ Şimşek, a.g.e., s 230

1. **Önleme Maliyetleri:** kısa dönemde (başlangıç aşamasında) önleme maliyetlerinde bir artış olsa da, uzun dönemde iyileştirmelerle birlikte bu maliyetlerde artan oranda düşüşler söz konusudur.
2. **Değerleme Maliyetleri:** denetimler süreç içine entegre edildiği için değerlendirme maliyetleri de düşmektedir.
3. **Üretimden Kaynaklanan Üretim Maliyetleri:** hurda, yeniden işleme ve zaman kaybından doğan maliyetler, proses geliştirme, daha iyi programlar ve sorumlulukların organizasyonun alt seviyelerine yayılmasıyla azalacaktır.
4. **Üretim Dışı Hata Maliyetleri:** standartlara ve müşteri isteklerine uygun tasarım ve üretime önem verildiğinden, üretim dışı hata maliyetleri azalmaktadır.



Şekil 7: TKY Uygulama Sonuçları

Kaynak: Samuel.C.Certo. Modern Management, Prentice Hall. Up. Pres, USA, 1997, s. 544.

Toplam kalite yönetimi uygulayan firmalarda, önleyici faaliyetlere daha fazla önem verildiğinden, bu maliyet elemanında yükselme olabilmektedir. Fakat değerlendirme ve hata maliyetlerindeki azalma, toplam kalite maliyetlerini önemli oranda azaltmaktadır.

Toplam kalite yönetimi uygulayan firmalar üzerinde yapılan incelemeler göstermiştir ki, satın alınan malzeme ve işçilik maliyetlerinde %10 ile %20, ortalama stok seviyesinde %30 ile %90, ürün toplam üretim zamanında %40 ile %50 arasında bir azalma söz konusudur.⁷⁶

Böylece Toplam Kalite Yönetimini uygulayan bir işletme yüksek kaliteli ürünleri daha düşük bir maliyetle müşterilerine sunmaktadır.

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Hız Üzerindeki Etkisi

Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerin verimliliklerini arttırmadaki ve maliyetlerini düşürmedeki sağladığı avantajların yanında, ürünü pazara sunma hızını da arttırmaktadır.

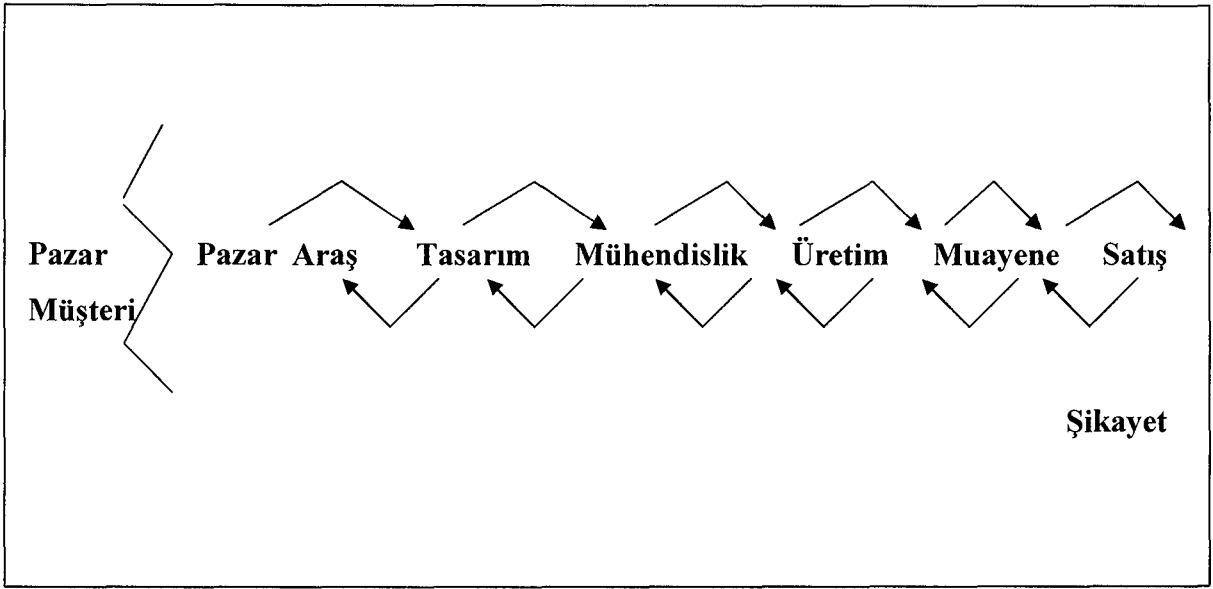
Toplam kalite yönetimi karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi adına örgüt yapısının daha az hiyerarşi önermektedir. Böylece organizasyon daha esnek bir yapıya kavuşturulmasıyla, işletme çevresinde meydana gelen değişimlere karşı daha duyarlı hale gelmektedir ve bu değişimlere karşı daha hızlı olmasını sağlamaktadır. Böylece sağlanmış olan esneklik, bu değişimleri saptamak ve meydana gelen değişimlere cevap verebilmeyi, müşterilerin değişen istek ve beklentilerine zamanında ve hızlı cevap verebilir hale gelmektedir. Örgütsel yapının daha basık hale gelmesiyle birlikte, bir sorunun ortaya çıkması durumunda, sorunun çözümünün tespit edilip çözümün uygulanmasıyla çok katlı karar mekanizması devreden çıkmış oluyor ve eskisine göre daha çok yetkiyle donatılmış çalışanlar, müşteri isteklerini daha çabuk gözden geçirip yanıtlayabilmektedirler.

Bu konuda GE'in yöneticisi Jack Welch çok açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Jack Welch'in; "Yıllardır işletme faktörlerinin alkışladığı bir yönetim sistemi oluşturmuşuz. Bu sistem önceleri çok iyi iş yapıyordu. 1970 için doğrudur.

⁷⁶ Şimşek, a.g.e., s. 230.

1980'lerde engel olmaya başladı. 1990'larda ise şirketi mezara götürecekti " demektedir. Welch'in şikayet ettiği sistem, hiyerarşik yapının ve fonksiyonel bölümlerinin kağıt üzerinde, çok iyi tasarlanmış olduğu, fakat müşteriye ön plana çıkaran bir stratejinin benimsenmesini imkansız katı yönetimlerdir.⁷⁷ Müşteri odaklı bir stratejinin benimsenmesi, kararların hızlı ve esnek olmasını gerektirmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin hız üzerindeki sağladığı avantajı, klasik düşünceyle karşılaştırarak , şekil yardımıyla açıklamak daha yararlı olacaktır.



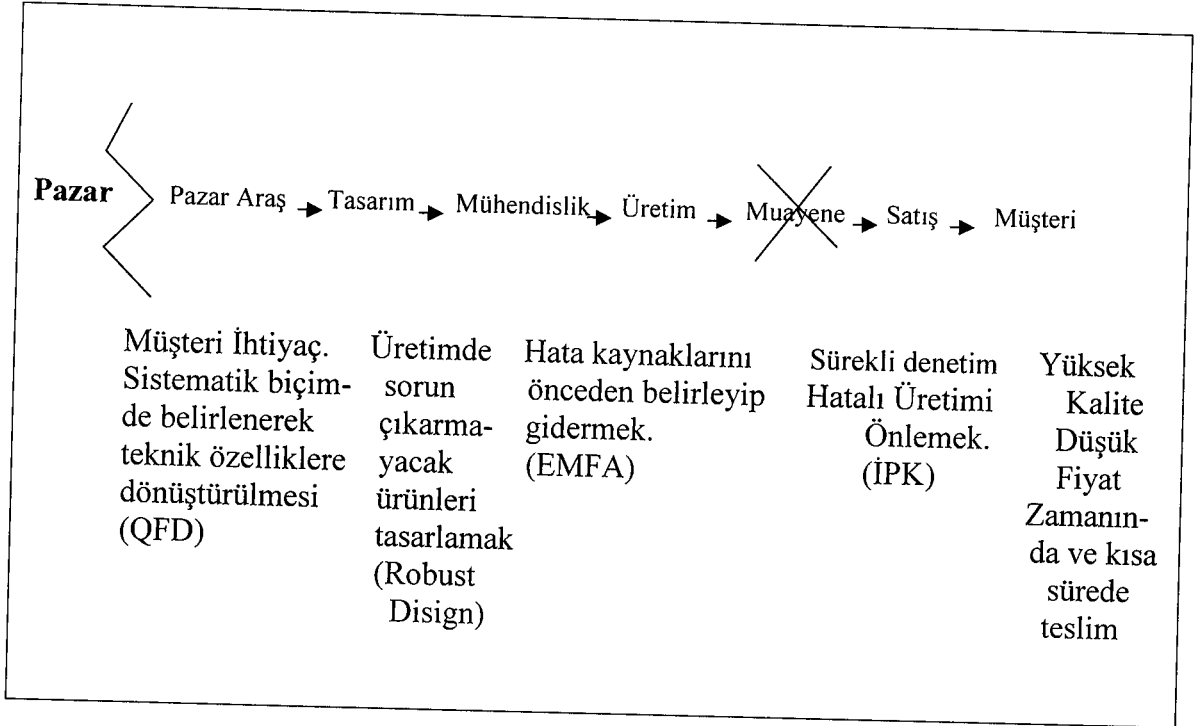
Şekil 8: Klasik Yönetimde Kalite Geliştirme

Kaynak: İbrahim, Kavrakoğlu. Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayını, İstanbul, s. 20.

Yani işletme ürünü üreterek pazara sunmaktadırlar. Daha sonra müşteriler den gelen geri bildirimler pazarlama departmanına ulaşmaktadır. Pazarlama departmanı da üretim departmanına bildirmekte ve bu zincirleme faaliyet böylece devam etmektedir. Bu zincirleme faaliyetler sonucunda departmanlar arasında çatışmalar meydana gelecek ve müşterilerin beklentilerine hızlı bir şekilde cevap verilmesini engellemektedir.

⁷⁷ Bilge Erengül, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997,b s. 35- 36.

Toplam Kalite modelinde ise, esas hataları önlemektir. Bu nedenle müşterilerin beklemedikleri kalite tasarım aşamasında, müşteri şikayetlerini beklemeden yeni ve gelişmiş kalite arayışlarını sürdürmektedir. Kalite gelişim süreci ile ürünü oluşturma ve müşteriye sunma süreci ters yönde değil, aynı yönde işlemektedir. Süreçler aynı yönde geliştiğinden birbirini besler, güçlendirir; klasik yönetimde ise şikayetler kaynağa doğru ilerlerken, farklı fonksiyonların birbirleriyle çatışması ve zaman kaybedilmesi söz konusudur.⁷⁸



Şekil 9 : Toplam Kalite Yönetimi'nde Kalite Geliştirme.

Kaynak: İbrahim, Kavrakoğlu. Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayını, İstanbul, s. 25.

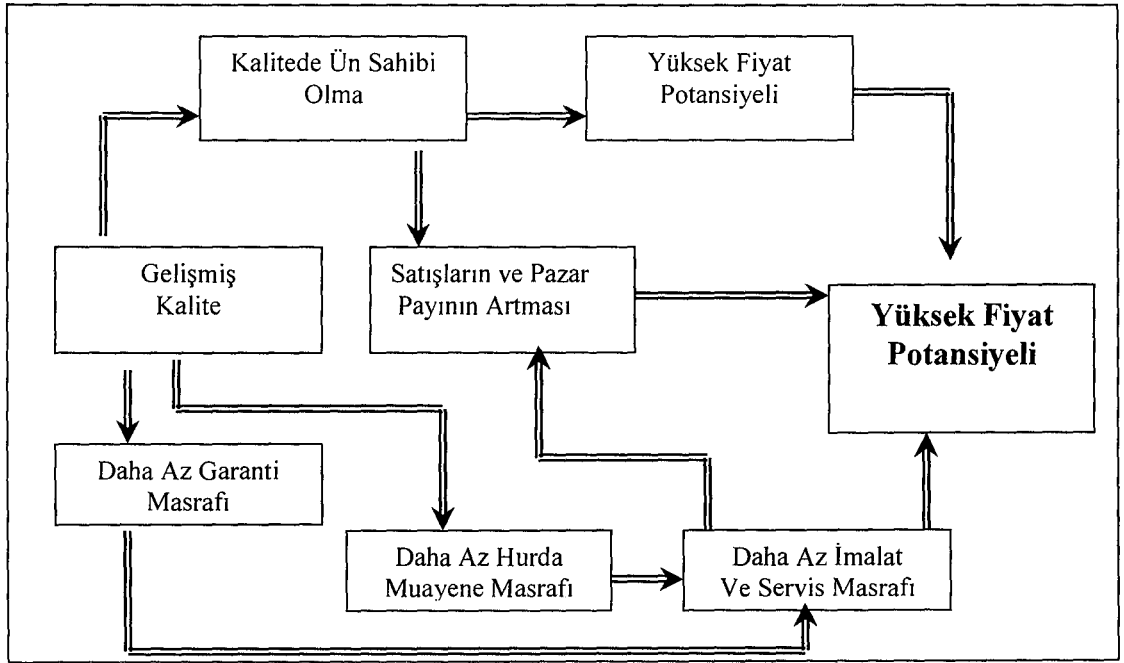
Tüm bu nedenlerden ötürü, toplam kalite yönetimi klasik yönetim anlayışına göre işletmelere "hız" üstünlüğü sağlamaktadır.

⁷⁸ Kavrakoğlu, a.g.e., s. 31.

1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Pazar Payı ve Karlılık Üzerindeki Etkileri

Toplam kalite yönetimi, sadece mükemmeli arayan bir proses olmayıp aynı zamanda rekabet yoğun endüstrilerde devamlı başarı elde edebilmek için tek çare olduğundan devam eden rekabet avantajı sağlamanın da tek yoludur.⁷⁹

Toplam kalite yönetimin uygulayan firmalar, hatasız ve kusursuz üretim konusunda yoğunlaşarak, müşterilerin istek ve beklentilerine uygun ürünler sunmaktadır. Böylece Toplam kalite anlayışının benimsenmesi ve toplam kalite yönetimi uygulaması ile tüm müşterilerin tatmin edilmesi mümkün olacaktır. Toplam Kalite Yönetiminde amaç, müşteri kazanmak ve müşterileri memnun ederek, onları firmanın sadık müşterisi haline getirmektir. Bunun sonucu olarak da firmanın kazancı artacaktır.



Şekil 10: TKY ile Karlılık İlişkisi

Kaynak: Gönül Yenersoy, Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayını, İstanbul, s. 74.

⁷⁹ Şimşek, a.g.e, s. 233.

Bugün pazarda iyi bir yere sahip olamayan bir işletme , süreç içinde Toplam kalite yönetimini uygulayarak, ürününün kalitesini pazarda kabul edilebilir hale getirebilmektedir.⁸⁰ Çünkü Toplam kalite yönetimi uygulanması sonucunda, yüksek kaliteli ve düşük fiyatlı ürünlerin pazarlanması, müşteri tatminini sağlamaktadır. Dolayısıyla firmanın rekabet gücü yükselmekte, bunun sonucu olarak da pazar payı artmakta ve satışları artmakta ve bunun sonucunda da karlılığı yükselmektedir.

Toplam kalite yönetimine göre, karlılığı arttırmanın en etkin yolu öncelikle kaliteyi geliştirmektir. Çünkü kalite, maliyet azaltılması veya satışların arttırılması yoluyla, ya da ikisinin de etkisi ile karlılığı arttırabilir. Yukarıdaki şekil bu etkileşimin yapısını ve kalite maliyetlerinin firmaların maliyet sisteminin bir temel elemanı olarak değerlendirilmesinin, rekabet gücünü arttıracak bir gereklilik olduğunu açık bir şekilde göstermektedir.⁸¹

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜNE DOLAYLI ETKİLERİ

Bu başlık altında örgütsel değişimin, örgütsel iletişimin, çalışanların motivasyonlarının, yaratıcılıklarının ve örgüt kültürünün işletmelerin başarısı üzerindeki etkileri ve TKY'nin bu faktörler üzerindeki etkileri ele incelenecektir.

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkileri

Toplam Kalite Yönetimi organizasyon çapında geniş bir değişimi gerektirmektedir. Aşağıda günümüzde işletmeleri değişime zorlayan nedenleri ve Toplam Kalite Yönetiminin organizasyon çapında getirdiği değişim ele alınacaktır.

Küreselleşme ile birlikte uluslar arası ticarete sınırların giderek ortadan kalkması ve bunun sonucu olarak artan rekabet, işletmeleri daha iyi olmaya

⁸⁰ Massaki İmai, **Kaizen**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997, s. 238.

zorlamaktadır. Günümüzde rekabet, her geçen gün daha da sertleşmektedir. İşte bu nedenle, bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve başarıyı yakalayabilmeleri için değişimleri gerektirmektedir. Rekabet, işletmelerin değişimini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Teknolojik yeniliklerden, rekabetçi çabalara kadar uzanan birçok faktör işletmelerin organizasyon yapılarını, amaçlarını ve çalışma yöntemlerini değiştirmeye zorlamaktadır.

Yapısı ve işleyiş şekli itibariyle işletmeler gerekli teknolojiyi getiremez ve yeniden yapılanmayı başaramazlarsa, çalışanları ile bütünleşemezlerse, rekabet dünyasının getirdiği ucuz ve kaliteli ürünleri üretemezlerse, her gün değişen oynak piyasanın gelişmelerine esneklik göstererek cevap veremezlerse, ayakta kalmaları çok zordur. Pazardaki rekabet şartlarının da değişmesiyle birlikte artık işletmeler, değişimi yönetebilmek için stratejilerini müşteri merkezli yöntemlere doğru odaklamaktadırlar.

Günümüzde işletmeleri değişime zorlayan nedenlerin bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamamız mümkündür:⁸²

- İşletmeler açısından küresel bir hale gelmiş bulunan iş ortamının oluşması ve bunun getirdiği artan rekabet , sürekli ve çok hızlı bir biçimde değişen dış çevre,
- İşletmelerde çalışan bireylerin eğitim düzeylerinin ve buna bağlı olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması,
- Küresel bir iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle, işletmelerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Artan rekabete hızlı bir şekilde cevap verebilmek, çok hızlı bir şekilde değişen iş ortamı koşullarına uyum sağlayabilmek, müşterilere daha hızlı bir

⁸¹ Yenersoy, a.g.e., s. 75.

biçimde hizmet sunabilmek v.b nedenlerle klasik organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta denetim anlayışının giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,

- Enformasyon teknolojisindeki müthiş ilerlemeler,
- Günümüz işletmeleri içerisinde, bilgi ve insan unsurunun işletmelerin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen en önemli faktör olarak görülmeleri.

Dönüşüm niteliğinde bir etki yaratan bu gelişmeler endüstrilerde, Pazar ve rekabet koşullarında, üretim süreçlerinde, teknolojiye ve işgücünün niteliğinde radikal değişimler ile sonuçlanmaktadır. Bu nedenle değişimin dinamiklerini, işletmeler açısından analiz etmek ve değişim koşulları karşısında nasıl bir yapılanma içine girdiklerini anlama zorunluluk haline gelmiştir.⁸³

İşletmeler küresel rekabet ortamında, hayatta kalmaya çalışmaları için yapılan önemli uygulama ise işletme yapılarının ve işletmede çalışan tüm bireylerin anlayışlarında, düşünce yapılarının değişmesi olmaktadır. Günümüzde gelişmeler, işletmelerin yeni koşullara uygun olarak kendilerini değiştirmeleri gerektiğini ortaya çıkarmıştır ve zaman içerisinde daha çok işletme bu değişim zorunluluğunun özelliklerini edinmeye başlamaktadır.

İşletmeler değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek için ve rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için değişmek zorundadırlar. İşletmeler bu değişimi gerçekleştirebilmeleri için, işletme yapısında ve yönetim şeklinde radikal değişimlere ihtiyacı vardır. İşletmelerin dış çevrelerinde meydana gelen hızlı değişimle baş edebilmeleri için daha esnek yapılara kavuşması ve kararların çok hızlı bir şekilde alınması gerekmektedir. Bunun için de işletmeler hiyerarşik kademeden uzak, daha yalın ve basık organizasyon yapılarına sahip olmaları gerekmektedir.

⁸² Öznur Yüksel, Hakan Erkutlu, " Personeli Güçlendirme (Empowerment) ", **Gazi Ün. İ.İ.B.F Dergisi**, (1/2003), s. 134.

⁸³ İnan Özalp, **İşletme Yöneticiliği**, Birlik Ofset Yayını. Eskişehir. 2001, s. 332.

Günümüz koşullarında işletmelerin değişmesi gereken diğer faktörü ise, işletmelerin insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirecekleri değişimdir. Çalışanları mutlu etmeden, onları motive etmeden müşterileri mutlu etmek pek mümkün değildir. Bu yüzden değişimi gerçekleştirmek için insan kaynakları yönetiminin de yeniden düzenlenmesi ve gözden geçirilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin amacı, toplum ve bireyler için üstün nitelikli mal ve hizmet üreterek müşterilerinin mutluluğunu sağlamaktır. Bu nedenle işletmeler, müşteri istek ve beklentilerindeki değişimleri yakından takip etmelidirler. Klasik düşüncenin aksine, değişimi önceden tahmin ederek ve işletmeye olası etkilerini önceden belirleyerek değişime karşı proaktif olmalıdırlar. Değişim, işletmede üst yönetimden, tüm çalışanlara kadar herkesin benimsediği bir kavram olmalıdır. Öncelikle düşüncelerin, anlayışların değişmesi gerekmektedir. Düşüncelerdeki değişim, işletme kültüründe değişimi getirecektir. Bu değişim sonucu işletme, gelişmeye ve yeniliğe açık bir yapıya sahip olacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi organizasyon çapında geniş çaplı bir değişimi gerektirmektedir ve getirmiş olduğu felsefe ile tamamen farklı bir anlayış biçimi sunmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin getirmiş olduğu değişimi iki açıdan incelememiz mümkündür. Bunun birincisi, TKY'nin çalışan bireylerin düşünce yapısında ve davranışlarında meydana getirdiği değişimdir. Buradaki amaç, sadece süreçlerin değişmesi değil, süreçlerle birlikte değerlerin de değiştirilmesidir. Çalışanların ilk önce, patronları için değil, müşterileri için çalıştıklarına ve maaşlarını patronlarının değil, müşterilerin verdiğini anlamaları gerekir. Yani organizasyon kültürü müşteri odaklı olarak gelişir. Böylelikle bütün çalışanlar, müşterilerin ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetlerin sunulmasına direkt olarak katkıda bulunan işler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

Toplam Kalite Yönetimi'nin getirmiş olduğu önemli bir değişiklik de, çalışanları iş emirlerini yerine getiren değil, sorumluluk ve yetki ile donatılmış, kendilerinden işine katkıda bulunan kişi olarak düşünülmesidir. TKY' de makam ve mevkinin yerini

ekipler almaktadır. Bunun sonucu olarak da, işi fiilen yapanların ve özellikle müşteri ile fiili temas halinde olan çalışanların yaptıkları işi kendi işleri gibi ele almaları ve sorunları yerinde ve hemen çözmeleri beklenmektedir. Dolayısıyla güçlendirilmiş çalışanlar, sorunları belirlenen amaçlar doğrultusunda çözmek için karar verecekler ve uygulama yaparak sonuca ulaşacaklardır.

Toplam kalite yönetimi'nin getirmiş olduğu bir değişim de, yöneticilerin rollerindeki değişimdir. TKY anlayışına göre yöneticilerin “karar verme” ve “kontrol etme” fonksiyonları daralmış, daha çok koç'luk ve danışmanlık fonksiyonları artmıştır. Uygulamada “güçlendirme”, “yatay organizasyon” şeklinde ortaya çıkan bu anlayış, organizasyonlarda “düşünen ve karar veren” ile “iş fiilen yapan” arasındaki ayrımı ortadan kaldırmış veya en azından bulanık hale getirmiştir.⁸⁴

Görüldüğü gibi bu anlayış, üst kademe yönetimin rollerini değiştirmiş ve üst kademeye çalışanların başarılı olmaları için onlara gereken ortamı, olanakları oluşturmak ve daha çok eğitime, cesaret verme ve liderlik görevini vermiştir. Bir zamanlar birbirlerini düşman olarak görenler, şimdi karşılıklı çıkarları için birbiriyle çalışmanın yollarını aramaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin getirmiş olduğu önemli değişimden biri de, işletmelerin yapısında meydana getirmiş olduğu değişimdir. TKY' mi organizasyon yapılarının mümkün olan en az kademeye indirmeyi önermektedir. Günümüzde işletme çevresinde meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek için, organizasyon yapılarının daha basık, esnek bir yapıda olmasını gerektirmektedir. Katı, bürokratik işletme yapıları, bu esneklik üzerindeki en büyük engeli teşkil etmektedir. Dünyaca ünlü işletmeler hiyerarşik kademelerini azaltmaktadırlar.

Görüldüğü gibi, her şeyi hızlı düşünüp, hızlı gerçekleştirmenin gerekli olduğu günümüzün rekabet ortamında, organizasyon yapılarının esnek bir yapıya kavuşturulması, diğer bir deyişle hiyerarşinin azaltılması başarı için gereklidir.

⁸⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayını, İstanbul, 2001, s. 309.

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların tutum, davranışları, değer yargıları, normları, rolleri ve örgüt politikasını kapsayan bir olgudur. Örgüt kültürü, çalışanları ve performanslarını çok yakından etkilemektedir. Çünkü bir organizasyonun başarısı, faaliyetlerinde ortak bir vizyonu paylaşan yöneticilerle, uzun dönem taahhütlere ve ortak yönetsel bir kültüre bağlıdır. Çünkü işletmenin kültürel yapısı, çalışanların performansını, müşterilerine, rakiplerine, tedarikçilerine ve hatta kendine karşı bile etkilemektedir.

Bir organizasyonun amacına ulaşabilmesi için öncelikle yapılması gereken, çalışanların bu amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesidir. Bireylerin ortama uyum sağlaması, ortak bir kültürel yapının oluşturulması her tür organizasyonda etkinliğin önemli unsurlarından biridir. Bu nedenle çalışanların örgüt kültürünü benimseyip, uyum sağlaması gerekir. Organizasyonda geçerli norm, değerleri ve kültürel özellikleri benimseyen çalışanlar, yöneticilerin beklentilerine, dolayısıyla organizasyonun başarısına olumlu katkılar sağlayabilir. R. Booth; en değerli maddi olmayan yatırımın, örgüt kültürünün geliştirilmesi için yapılacak yatırım olduğunu ileri sürmektedir.⁸⁵

İş bütünleşmesi açısından örgüt kültürü, üyelerin ortak bir kimlik geliştirmelerini ve birlikte nasıl etkin bir şekilde çalışacaklarını öğrenmelerini sağlar. Dışa uyum arasından ise, örgüt kültürü, çalışanların belirli hedefleri gerçekleştirmeye yönelik günlük faaliyetlerine yön verir. Örgütün müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap vermesine veya rakiplerin atılımlarına tepki vermesine yardımcı olur.⁸⁶

Örgüt kültürünün fonksiyonları şu şekilde sıralanabilir:⁸⁷

- Örgüt kültürü bir örgütü diğer örgütten ayırıcı rol oynar,

⁸⁵ R. Booth, *The Measurement of Intellectual Capital. Management Accounting*, November, 1998, s. 26, USA.

⁸⁶ Daft.R.L, *Orgaznization Theory and Design*, 6ht Edition, South-Western Publishing. Cineinnati, 1998, s. 175.

⁸⁷ Robbins.S.P, *Organizatio Behavior*, 8th Edition. Pretice –Hall Inc, New Jersey, 1998, s. 601.

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusunu kazandırır,
- Örgüt kültürü, iş görenlerin söylemleri ve yapmaları gereken şeylere ilişkin uygun standartlar ortaya koyarak, örgütü bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcı görevini görür, örgüt sosyal sisteminin istikrarını yükseltir,
- Örgüt kültürü, mantık oluşturma ve kontrol mekanizması olarak çalışır, bu fonksiyonuyla iş görenlerin tutum ve davranışlarına yol gösterir ve onları şekillendirir.

Bunların sürekliliğinin sağlanabilmesi için organizasyon kültürünün, çalışanların enerjilerini organizasyon başarısına adamaya istekli oldukları, ortamlar yaratacak şekilde olması gerekir. Bireysel değerleri, organizasyonun kültürel değerleriyle uyuşan çalışanlar moral ve motivasyon bakımından üst seviyede olacaklar ve işlerini en iyi biçimde yapmak için gayret sarf edecek ve müşteri hizmetlerini her zaman ön planda tutacaktır. Çalışanların bireysel değerleri ile organizasyon kültürel değerlerinin uyduğu bir organizasyonda çalışanların işten ayrılma oranlarında da azalma olacaktır. Bunun aksine uyumsuzluk olduğu durumlarda ise çalışanlar mutsuz olacaklar ve işten ayrılmak zorunda kalacaklardır.

Örgüt yapısı ile örgüt kültürü birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir. Görevlerin dar kapsamlı olduğu, karar verme yetkisinin üst düzey yönetim kademesinde toplandığı bürokratik bir örgüt yapısı örgüt üyeleri tarafından içtenlikten uzak ve biçimsel olarak algılanır. Oysa görevlerin dar kapsamlı olmadığı ve yetki görevlerinin yapıldığı, biçimselliğin azaltıldığı örgüt yapılarında, örgüt kültürünün örgüt üyeleri üzerinde daha olumlu bir etki bırakması beklenmektedir.⁸⁸

J.Case, örgüt kültürünün özellikle iş görenlerin davranışlarını etkileme rolünün giderek daha çok önem kazandığını vurgulamaktadır. Örgütlerde denetim alanları genişledikçe, örgüt yapıları basıklaştıkça, takım anlayışına geçildikçe, biçimselleşmeden uzaklaştıkça ve iş görenler yetkilendirildikçe güçlü bir örgüt

⁸⁸ Griffin, R.W, **Management**, 3nd. Edition, Houghton Mifflin Co, Boston, 1999, s. 332.

kültürünün sağladığı bir ortak anlam, her iş görenin aynı yöne yönelmesini garanti altına almaktadır. Buna en güzel örneği oluşturan Disney’de personel işe alındıktan sonra güçlü kültür ve bunu destekleyen biçimsel kural ve düzenlemeler, her iş görenin aynı ve önceden belirlenmiş bir şekilde davranılmasını sağlamaktadır.

Örgüt kültürünün günümüzde işletmelerin rekabette üstünlük elde etmelerinde büyük rolü vardır. Çünkü örgüt kültürünü, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir ve yöneticilerin seçilen stratejiyi yönetmelerini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.⁸⁹ Paylaşılan ortak değerler, inanç ve davranışlarına sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında, örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde hızlı davranamadıkları için, güçlü sahip olan rakiplerinin gerisinde kalmaktadır.

Örgütler, gelişen ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda hareket kabiliyetine sahip olmalıdırlar. Çünkü pazar yapısı, müşteriler, ürünler ve rekabet ortamı sürekli değişmektedir. Toplam Kalite Yönetimini etkin ve sürekli kılabilmek için bir işletmenin kendisini sürekli olarak yenilemesi, değişimden korkmaması, hatta değişimi bir fırsat olarak görmesi gerekir. Bundan dolayı değişen bu şartlar karşısında organizasyon etkinliği açısından TKY’ mi, örgüt kültürünün değişmesini gerektirir. Örgüt kültürü bireylerin davranışlarını yönlendiren bir güçtür. Bu gücün organizasyonun etkinliğinde rol alabilmesi için, öncelikle örgüt kültürünün yeterli olmasına ve daha sonra organizasyon üyelerinin örgüt kültürü ile uyum sağlayabilmesine bağlıdır.

R. Blackburnve Benson Rosen’e göre, TKY’ nin örgüt kültüründe oluşturduğu değişim aşağıdaki şekildedir:⁹⁰

- Güvensizlik ve eleştirme korkusunun egemen olduğu bir ortamdan, yaratıcılığın gelişebileceği açıklık ve güven ortamına geçiş
- Bireysel çalışmadan takım çalışmasına geçiş

⁸⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6 Baskı, Beta Yayını, İstanbul, 2000, s. 150.

⁹⁰ Cook, C.W . Hunsaker, P.L., Coffey, R.E., **Management and Organizational Behaviour**, 2nd Ed. Irwin, Chicago, 1997, s. 131.

- Bölümler arası engellerin kalkması
- Yönlendirme ve kontrole dayanan otokratik bir yönetim biçiminden, takım lideri ve koç şeklinde daha ılımlı bir yönetim biçimine geçiş
- Örgütlerin üst kademesinde merkezleşmiş güç yapısından, çalışanlarla paylaşılan bir güç yapısına geçiş
- Sonuçlar üzerinde odaklanmak yerine, sonuçları getiren süreçlere yönelik sürekli iyileştirmeye, analizci ve gerçekleri baz olan bir karar almaya dayanan yönetime geçiş

Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş olan bir örgüt yapısında çapraz fonksiyonlu takımlar ve çapraz fonksiyonlu yönetim görülmektedir. Çapraz fonksiyonlu takımlar genellikle örgütün değişik parçalarındaki orta ve alt düzey yöneticiler ve iş görenlerin belirli sorunlar üzerinde çalışmalarıyla oluşur. Çapraz fonksiyonlu yönetimde ise örgüt yapısındaki üretim, finansman, pazarlama, mühendislik gibi değişik bölümler arasında iletişimi yükseltmek üzere, kalite iyileştirme, maliyet düşürme ve programlama gibi çapraz fonksiyonlar üzerinde odaklanır. Böylelikle, tüm işletme bazında koordinasyon ve işbirliği gerektiren konular üzerinde durulur. Çapraz fonksiyonlu yönetimin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, işletme bölümlerinin kendi çıkarlarının ötesinde, üst yönetim düzeyinde örgütlenmeleri gerekmektedir.⁹¹

Aşağıdaki tabloda TKY' ni benimsemiş olan bir örgütün kültürü ile daha geleneksel bir örgütün kültürü arasındaki farklar, genel misyon, amaçlar, yönetim yaklaşımı, yöneticinin rolü, müşteri gereksinimleri, sorunlara yaklaşım ve çözüm, iyileştirme, tedarikçiler, işlerin yapısı ve işletmenin odak noktası açılarından özetlenmiştir.

	GELENEKSEL	TKY
--	------------	-----

⁹¹ Bahar Taner, " Örgüt Yaşam Evrelerinde Toplam Kalite Yönetimi ", **Marmara Üniversitesi. S.B.E. Dergisi**, (Cilt 5, 4.1:10, Sayı 20,Haziran 2003), s. 42.

Genel Misyon	Yatırım üzerinde maksimum getiriye sağlamak	Müşteri tatmini
Hedefler	Kısa dönem vurgusu	Kısa dönem ve uzun dönem arasında denge
Yönetim	Her zaman açık değil , bazı durumlarda tutarsız hedefler	Açık, çalışanların katkıda bulunmalarını teşvik eder, tutarlı hedefler
Yönetimin Rolü	Direktif verme ve direktifleri uygulatma	Koç, engelleri ortadan kaldırma, güven oluşturma
Müşteri Talepleri	En yüksek öncelik taşımayabilir, belirsiz olabilir	En yüksek öncelik taşır, müşteri taleplerini belirlemek ve anlamak önemli
Sorunlar	Suçlu arama, cezalandırma	Sorun belirleme ve çözüm
Sorun Çözme	Sistemli değil, birey bazında	Sistemli, takımlar bazında
İyileştirme	Düzensiz	Sürekli
Tedarikçiler	Karşıt	İş ortaklığı
İşler	Dar kapsamlı, uzmanlaşmış	Geniş Kapsamlı, genel

Tablo 2: Geleneksel – TKY Örgüt Kültürü Karşılaştırması

Kaynak:Stevenson,W.J. Production / Operation Management, 6 th Ed. Mc Graw Hill, Boston, 1999, s. 494.

Toplam Kalite Yönetimini benimseyen bir örgütün, müşteri odaklı örgüt kültürüne geçilir. TKY' nin odak noktasında müşteriler vardır ve müşteri odaklı örgüt kültürünün gerekli kılmaktadır. Müşteri odaklı örgüt kültürü , müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını tespit etmek, müşterilerin istediği nitelikteki ürünü istediği zaman sunabilmektir.

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi

Yöneticilerin ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli faktörlerden birisi de örgütlerin iletişim sürecidir. Örgütlerde iletişim çalışanları bir birlerine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağ, kişileri bir birine yakınlaştırabilir veya uzaklaştırabilir. Örgüt içindeki iletişim sistemi sağlıklı bir şekilde yürüyorsa çalışanların ortak hareket etmelerini sağlayarak çalışanları bir birine yaklaştırır. İletişim, motivasyon ve koordinasyonun sağlanmasında bir dizi fırsatlar ortaya koyar; bilgilendirmeyi ve görüş birliğinin sağlanmasını, öğrenimi ve rehber olmayı, dinlemeyi ve cevap vermeyi sağlar.⁹²

Eğer örgüt içerisindeki iletişim sisteminin sağlıklı işlemesi, yani tek taraflı bir iletişim ise, bu organizasyonun etkinliği üzerinde olumsuz etki yapmaktadır.

Bilgi toplumunun bir sonucu olarak, organizasyonların başarısı, çalışanların bilgiyi bulma, oluşturma ve kullanma başarılarına bağlı hale gelmiştir. Rekabet gücü ve avantajı yüksek bir işletme olarak yaşayabilmek için, tüm çalışanların işletmenin amaçların konusunda tam bir anlayış birliği içinde olmaları, açık ve samimi bir iletişim düzeni içinde ekip çalışmaları gerçekleştirebilmeleri ve en önemlisi kendilerini sürekli değişime hazırlamaları vazgeçilmez şartlar haline gelmiştir.⁹³

Kuruluştaki iletişim sistemi, çalışanların kendilerini kuruluşun bir parçası olarak görmeleri ya da görmemeleri konusunda en etkili araçlardandır.⁹⁴ Genellikle bir kuruluşun iletişim sistemi hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya doğru yapılmaktadır. Yani üst yönetim, neyi nasıl yapacaklarını bildirirler ve bunların yapılmasını beklemektedirler. Öte yandan, bilgiler üst yönetimin elinde toplanmıştır ve alt kademe çalışanların bunlardan haberleri dahi olmamaktadır. Bunun en önemli nedeni, iletişimin tek taraflı olması, yani yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir iletişim sisteminin sonucudur.

⁹² Akın Marşap, “Organizasyonlarda TKY'nin Başarılması”, **Verimlilik Dergisi TKY Özel Sayısı. MPM Yayınları**, (ISSN-1388. Ankara, 1995), s.135.

⁹³ Famil Şamiloğlu, **Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitapevi Yayını, Ankara, 2002, s.107.

⁹⁴ Şimşek, **a.g.e.**, s. 196.

İletişimin etkinliğini etkileyen faktörlerden biri de organizasyon yapısıdır. Organizasyonun uygun bir yapısı, haberleşmenin hızını ve etkinliğini arttırarak, organizasyonun etkinliğinin artmasına yardım etmektedir.

Müşteri odaklı bir stratejini belirlenmesi, kararların hızlı ve esnek olmasını gerektirmektedir. Karar verme yetkisiyle donatılmamış olan elemanlar, sorunlarını üstlerine aktarma ve sonucunun kendilerine iletilmesini beklemek durumundadırlar. İşletmelerde dikey iletişim sırasında mesajların içeriğinden çok şey kaybettiği görülmektedir. Dikey organizasyon yapılarında üst yönetim tarafından alınan bir kararın içeriğinin alt kademelere ortalama %20-sinin yansması alışıl gelmiş bir sorundur. İletişimdeki bu kopukluk, hızlı ve esnek hizmet susulmasına engel olacağı için işletmenin rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir.⁹⁵

Etkili bir iletişimin sağlanabilmesi için, iletişimin iki temel özelliği içermesi gereklidir.⁹⁶ Birincisi, organizasyon içindeki iletişimin çok yönlü olması gerekir. Kuruluşlarda iletişimin yukarıdan aşağıya doğru olarak yapıldığını belirtmiştik. Bu durumda üst düzeydeki yönetici “şunu söyle yap, şu zamana kadar yap der ve alt kademedeki de “yaptım yapamadım, şu nedenle yapamadım” diyerek cevaplandıracaktır. Bu durumda iletişim başlamamıştır. Alt kademedeki birey kendi görevi ve zorunlu olduğu için geri beslemede bulunmuştur. Oysa doğru işleyen bir iletişim sisteminde, alt kademedeki çalışanın kendisinden hiçbir şey beklenmediği takdirde de, durum, olay hakkında kendi görüş ve düşüncelerini aktarması gerekir.

İkinci olarak, örgüt içerisindeki iletişim açık olmalıdır. Eğer çalışanların işlerini en iyi biçimde yapmaları bekleniyorsa, çalışanlara yaptıkları işlerle ve kuruluşun amaçları ile ilgili her türlü bilgi eksiksiz olarak verilmelidir. Aksi takdirde eksik ve gizlenmiş bilgilerle, çalışanların kurumlarla bütünleşmesini ve tasarruf edici, yaratıcı katkıda bulunmalarını beklemek ve kuruluşun amaçları doğrultusunda işbirliğini yapmalarını istemek mümkün değildir. Örgütte çalışanların etkili bir haberleşme içinde olmaları, işletme amaçlarına erişim hızını arttıracaktır.

⁹⁵ Bilge Erençül, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997, s. 35-36.

İşletmeler iletişimi en ön sıralardaki stratejik bir araç kaldırıcı olarak, ürünlerinin hızla geliştirilmesinde ve müşteri talep ve beklentilerinin karşılanmasında kullanmaktadırlar.⁹⁷

Toplam kalite yönetimi uygulaması ile iletişim arasında çok yakından ilişki vardır. Çünkü bu yönetim anlayışı, örgüt içerisinde açık iletişim sistemine gereksinim duymaktadır. Deming'in ünlü 14 maddesinden üçü bunu işaret etmektedir. Bunlar m. 1) ürün ve servis hizmetlerinin geliştirilmesi için değişmez amaçları ortaya koyun; m. 2) korkuyu ve endişeyi yok edin; m.3) departmanlar arasındaki bariyerleri yıkın şeklindedir. Bunların tümü organizasyon içerisindeki iletişimi arttırmaya yöneliktir.

Toplam Kalite Yönetimi, organizasyon basamaklarının mümkün olduğu kadar en az seviyeye indirmeyi önermektedir. Organizasyon ne kadar yalın, dinamik ve akışkan olursa, iletişim, karar verme ve ekip çalışmasında başarılı olacaktır. Organizasyon yapısının basık olması, organizasyon içerisinde hızlı bir iletişim sisteminin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Çağımızın bilgi çağı olduğunu da düşünürsek, elde edilen bilgiler, işletme içinde hızlı ve kolay hareket etmelidir. Bunun için organizasyon yapılarının gerekli yapı, yönetim şeklinin ve dolayısıyla etkili bir iletişim sisteminin oluşturulmasına imkan sağlayan yapını oluşturulması gereklidir. Böylece örgüt yapısı yalın ve dinamik hale gelince, iletişimin artmasına büyük olanaklar verecektir.

Toplam Kalite Yönetimi öğelerinden olan, tüm çalışanların katılımını sağlamakta etkili bir iletişimi gerekli kılmaktadır. Çünkü çalışanların organizasyon süreçleri, iş prosedürleri ve bunlar hakkındaki düşüncelerinin paylaşılması ancak etkili bir iletişim sayesinde mümkün olacaktır. Bu nedenle örgüt içerisindeki iletişim sistemini açık ve iki yönlü olması gerekir. Böylece çalışanların istek ve düşüncelerini rahatlıkla ortaya koyabilecek ve organizasyonun etkinliğine katkıda bulunacaklardır. Çalışanların kendi iş süreçleri ile karar alma yetkisinin verilmesi, ancak çalışan ve yönetim arasındaki açık bir iletişim sisteminin varlığıyla sağlanabilmektedir.

⁹⁶ Şimşek, a.g.e., s. 198.

⁹⁷ Famiil Şamiloğlu, **Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitapevi Yayını, Ankara, 2002, s. 26.

Çalışanların kendi iş süreçleri ile detaylı bilgiye ihtiyaç duyarlar. Yetkilendirme onların kendi kendilerini yönetmelerini önerir ve diğer çalışanlarla daha da iyi iletişim kurmalarını gerektirir. Bunların tümü örgüt içerisindeki iletişim sistemini olumlu yönde etkilemektedir.

Toplam Kalite Yönetiminin odak noktası müşterilerdir ve koşulsuz müşteri memnuniyetini amaçlamaktadır. Bu nedenle müşteri ihtiyaçlarını ve üründen beklentilerini öğrenilmesi çok önemlidir. Organizasyondaki süreçler, çalışanların müşterilerin istediği değer artışını nasıl arttırabileceklerini anladıkları zaman en iyi şekilde çalışacaktır. Bir organizasyon içerisindeki en önemli nokta, değer artışı sağlayamayan işleri azaltmaya çalışmaktır. Yöneticileri sürekli ve etkili iletişim sayesinde müşteri istek ve beklentilerinin ne olduğunu ve organizasyonun ne ölçüde başarabildiğini bilmesi gereklidir. Aynı zamanda organizasyonda çalışmakta olan diğer çalışanlarında, müşteri istek ve beklentilerinin ne olduğunu, düzeltici düşüncelerinin ne olduğunu bilmesi gereklidir. Böylece onlar kendi performanslarını denetleyebilmektedirler. Biçimsel ve biçimsel olmayan müşteri beklenti bilgileri, şirket içerisinde iyi bir şekilde toplanmalı ve çalışanların bunları uygulayabilecekleri metotların geliştirilmesi gereklidir. Daha sonra bu tekliflerin ürün ve hizmet kalitesinde bu doğrultuda gerçekleştirilebilecektir.

2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi

Günümüzdeki gelişmelerin gereği olarak işletmeler insan kaynaklarını etkinleştirmek ve bu yolla değişimi gerçekleştirmek için gerekli koşullardan bir tanesi de çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortamın yaratılmasıdır. Bunun yolunda çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını ve kendilerini tam anlamıyla işe vererek çalışmalarını sağlamak, onlara gereken fırsatı ve desteği vermekten geçmektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu, işlerinde kullandıklarından daha çok daha fazla yaratıcı düşünceye (güce) beyin gücüne sahiptirler. Eğer bu yaratıcılıklarını ve beyin güçlerini, işlerini geliştirmeleri veya geleceği yaratabilmeleri yönünde serbestçe kullanabilmelerine imkan verilirse, bunun kendilerine de, organizasyona da

çok büyük katkıları olacaktır. Bunun aksine, bu özerkliğin verilmemesi, sınırlı yetkiden ötürü verimlilik düşmekte ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması engellenmektedir.

Bilgi toplumu olmanın bir sonucu olarak, işletmelerin başarısı çalışanların bilgiyi bulma, yaratma ve kullanma becerilerine bağlı hale gelmiştir. Rekabet gücü ve avantajı yüksek bir işletme olarak yaşayabilmek için, tüm çalışanların işletmenin amaçları konusunda tam bir anlayış içerisinde olmaları, açık ve samimi bir iletişim sistemi içinde ekip çalışması gerçekleştirmeleri ve en önemlisi kendilerini sürekli değişime hazırlamaları vazgeçilmez şartlar haline gelmiştir.⁹⁸

Çağımızda yaratıcı fikirlere sahip olmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemlidir. Günümüzde işletmelerin en hayati varlığı sermaye değil, insandır.⁹⁹ Özellikle teknoloji işletmelerinde çalışanların, kuruma kattıkları entelektüel sermaye ile çok büyük değerler yarattıkları görülmektedir. Artık değer yaratan şey, çalışanların entelektüel sermayesidir. 2000'li yıllarda işletmeler için değer yaratan unsurlar tamamen değişecek ve tüm işletmeler yeni bireylere, entelektüel sermayelerine sarılacaklardır.¹⁰⁰ Bu nedenle günümüzde işletmeler, çalışanların sadece fiziksel gücünden faydalanmakla kalmayıp, onların yaratıcı ve beyin gücünden de yararlanmaları gerekir. Bunun için de örgüt yönetimine önemli görevler ve yükümlülükler düşmektedir. Yöneticilerin çalışanlarının yaratıcılık ve beyin gücünden yararlanabilecekleri ortamın, örgütsel yapının oluşturmaları ve onların yaratıcı düşüncelerini çıkaracak uygulamaları yapmaları gerekmektedir. Özellikle de, çalışanlara gereken işveren ilgisinin, yetkisinin ve gücün verilmesi takdirde organizasyonun performansına olumlu katkı yapacak kararların ve fikirlerin ortaya çıkması sağlanabilir. Bowen, Lawer ve Candz gibi yazarlar da, küresel iş ortamının doğurduğu artan rekabetin daha iyi müşteri hizmeti vermeyi zorunlu kıldığını ve bunu sağlayabilmek amacıyla personeli güçlendirme uygulamasını kullanarak, çalışanlar arasında yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılabilmesinin mümkün olduğundan söz etmektedir.¹⁰¹

⁹⁸ Famil Şamiloğlu, **Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitapevi Yayını, Ankara, 2002, s.107.

⁹⁹ Özalp, **a.g.e.**, s. 626.

¹⁰⁰ Besler, **a.g.e.**, s. 42.

¹⁰¹ Bowen, D.E. ve Lawer, E. E. , **The Empowerment of Service Workers, What, Why, How And Whwn?** , Sloan Management Review, Spring, s. 31.

Yaratıcılık, işletme içerisinde rastlantılara bırakılmayıp, sistemli bir şekilde geliştirilmeli ve bir süreç olarak planlanmalıdır. Yaratıcı girişimlerin başarılı olabilmesi, bir yandan işletmede yaratıcı güce sahip olan bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesini, diğer yandan da işletme içindeki çalışma ortamının yaratıcılığı teşvik edici şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.¹⁰²

Yaratıcı düşünce, ilgili kişilerin nitelikleri ve organizasyon kültürünün bir fonksiyonudur. Kötü iletişim olanakları, yaratıcılığı teşvik etmeyen bir örgüt kültürü, insanların riske girmelerini engelleyen tutum ve davranışlar yaratıcılığın ve dolayısıyla yeniliğin engellenmesi anlamına gelmektedir. Günümüz iş dünyasında işletmeler artan rekabet ortamı içerisinde başarılı olmak için ürün ya da hizmetlerde farklılık yaratmaları, başka bir deyişle rakiplerinkinden farklı ürün ve hizmeti müşterilerine sunabilmeleri gerekmektedir. Bu farklılığı yaratmada, insan kaynağının yaratıcılığı büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla günümüz işletmelerinde araştırma ve geliştirmeye verilen önem de büyük ölçüde artmıştır.

Küreselleşen ve amansız rekabet içerisinde faaliyet gösteren işletmeler için asıl rekabet gücünü, kendi yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmiş, her çeşit bilgiye ulaşmasını ve onu kullanmasını bilen, yaratıcılığını sürekli olarak geliştiren insan kaynağı oluşturmaktadır.¹⁰³ Bu gelişmelerin ve gerçeklerin farkında olan, insan kaynaklarına yatırım yapan, hem de çalışma koşullarını onların istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda oluşturmaya çalışan işletmeler başarıyı yakalayacaklardır.

Toplam Kalite Yönetimini prensiplerini uygulamaya koyan işletmeler, yaratıcı fikirleri uygulamaya koyabilecek ve olumlu her türlü çabayı destekleyecek ortamı diğer işletmelere göre daha kolay oluşturabilecektir.

Günümüzde işletmeler müşterilerini memnun etmenin yolunun çalışanlarını, yani iç müşterilerine verdikleri önemden geçtiğinin farkındadırlar. Toplam Kalite Yönetimi, bu amaçla çalışanlarını yetkinleştirerek inisiyatif kullanmalarını sağlamakta,

¹⁰² Kovancı, a.g.e., s. 244.

hijerarşilerin ortadan kalmasıyla birlikte ekip çalışmalarının oluşturulması için ortam hazırlamaktadır. Takım çalışmalarıyla çalışanlar arasında bir takım ruhu oluşturulmakta ve böylece çalışanların işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için işbirliği içerisinde çalışmaktadırlar. İşletmenin çalışmaları sırasında büyük çaba gösteren çalışanlara değer verilmesi, çalışanların motivasyonunun artmasına yardımcı olmaktadır. Motivasyonu artan bireyler, işletmeyi günümüz rekabet ortamında başarıya taşımak için tüm yaratıcılıklarını kullanacaklardır.

Toplam kalite yönetimi, organizasyonda çalışmakta olan tüm bireylerin gönüllü katılmalarını gerektirmektedir. Bu çerçevede içerisinde organizasyondaki çalışmakta olan bireyler, fikir üretme, sorun çözme, hedef belirleme özgürlüğü, geleneksel üretim organizasyonlarının “en iyi tek yol” yaklaşımını ortadan kaldırarak, en alt kademedeki çalışmakta olan bireylerin bile yaratıcılıklarını kullanma, başarılı olma, bir grubun üyesi olma, fark edilme olanaklarını vermektedir.

Toplam kalite yönetimi, bireysel performans yerine, grup performansını ön plana çıkarmaktadır. Grup ya da takım çalışması ile yaratılan sinerji, kurumun daha dinamik ve verimli çalışmasında önemli rol oynamaktadır. Özellikle TKY ‘de kullanılan beyin fırtınası, öneri sistemi v.s. gibi teknikler, çalışanların yaratıcı fikirlerini ortaya çıkarmaya yönelik tekniklerdir. Bu teknikler sayesinde, çalışanlar kendi işlerinde iyileştirme sağlayabilecekleri önerilerde bulunabilmektedirler. Böylece çalışanların yaratıcı fikirleri ortaya çıkarılmakta, değerlendirilmekte ve uygulanmaktadır. Bir Japon şirketi olan Sony’de bütün çalışanların, yaptıkları işe beyinleriyle de katkıda bulunmaları konusunda ısrar edilmektedir. Her çalışandan işleri kolaylaştırmaya, daha verimli ve güvenli hale getirmeye yönelik yılda sekiz öneri alınmaktadır. Sony’nin kurucusu Akio Morita, çalışanların yönetim ve sürekli gelişim hakkındaki önerileri ile katkıda bulunmaları gerektiğini belirtmektedir ve şöyle demektedir:¹⁰⁴ “ Ne kadar başarılı, iyi, zeki ve usta olursanız olun, işinizin geleceği çalışanlarımızın elindedir. Bu nedenle alt düzeydeki çalışanlarımızın görevi, sadece bedensel işle kalmamalıdır. Önerilerin çoğu, kişinin kendi işi ile ilgili olduğundan hem önemli, hem de yararlıdır.

¹⁰³ Blanchard & Wagher, a.g.e., s. 5.

¹⁰⁴ Sedef Seçkin, ” Çalışanı Dinleyen Sistem ”, **Capital Dergisi**, (Yıl:5. Sayı: 8), Augustos. 1992, s.122.

Bu işin yapısını o işi yapandan daha iyi anlayabilir ki?”. Görüldüğü gibi TKY’ mi, insan kaynağını etkin bir biçimde bilgi kaynağı olarak kullanmasını, dolayısıyla çalışanların beyin gücünden yararlanarak yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, insanları yönlendirmenin en etkili yolun onlara güvenmek olduğuna ve yetişkin muamelesi yapıldığında mutlaka olumlu tepkiler alınacağına inanarak, ortalama insanların olağanüstü sonuçlar yaratabileceklerini göstermektedir. Çünkü, hiçbir şey “ bana gereksinim duyuluyor “ duygusundan daha etkili olamaz.¹⁰⁵

2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Müşteri Odaklılık Üzerine Etkisi

Günümüzde sürekli artan rekabet ve pazar payının sürekli olarak küçülmesi, işletmeleri müşteri odaklı bir anlayışı benimsemeye zorlamaktadır. Artık müşterisini memnun edebilen, onların istediği nitelikteki mal ve hizmeti hızlı biçimde sunan işletmeler başarılı olmaktadır. Aşağıda TKY’ de müşterinin önemi ve bunun işletme başarısına etkileri incelenecektir.

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşme olarak tanımlanan coğrafi ve ekonomik sınırların önemini kaybetmesi, bilgi işleme teknolojilerindeki ilerlemeler, rekabetin artması, teknolojik gelişmeler müşteri memnuniyetini sağlamayı başarılı olmanın temel faktörü haline getirmiştir. Müşteriye daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk mal ve hizmet sunmak tüm işletmelerin temel hedefi haline gelmiştir.

Müşteri hizmetleri etkinliklerinin müşteri odaklı olarak belirlenmesi ve işletmenin müşterilerine odaklanma yeteneğinin artırılması üstün nitelikli hizmet sunumunda yaşamsal bir öneme sahiptir. Firmanın müşterilerini etkin olarak tanımlaması, müşteriler hakkındaki bilgilerin artırılması, müşterilerin değer, tutum ve alışkanlıklarının öğrenilmesi, işletmeyi nasıl gördüklerine ilişkin bilgi sahibi olması,

¹⁰⁵ Yenersoy, a.g.e., s. 83.

hizmetten neler beklediklerini ve hizmet sunumundan sonra neler hissettiklerinin öğrenilmesi , müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasına yönelik hizmet sunum yeteneğinin artırılmasında ve olumlu bir hizmet imajı oluşturulmasında önemli etkilere sahiptir.¹⁰⁶

Günümüzün rekabetinde fiyatın, başarının ölçüsü olması fikrini geçersiz kılmaya başlamıştır. Rekabette müşterinin değerleri yerine, ürünün fiyatına ya da üretim yöntemlerine bağlananlar daima karlılığı öldürürler. Çünkü müşteriden kaynaklanan değerler, kazancın seviyesini belirlemektedir.¹⁰⁷ Bu nedenle bir işletmenin (kar amacı güden) yaşam kaynağı müşterileridir. Bir işletme müşterisi olduğu sürece yaşamaya devam edecektir. Müşterisi olmayan bir işletmenin ise faaliyet göstermesi neredeyse imkansızdır. Çünkü günümüzde talebin sınırlı oluşu, bunun aksine arzın fazla olması bunu gerektirmektedir. Bir işletmenin, eğer varlığını devam ettirmek istiyorsa müşterilerinin talep ve beklentilerini karşılayabilmek için onları dinlemek ve bunları memnun edecek ürün ve hizmetler sunmalıdır. Aksi takdirde bu talep ve beklentiler bir başkaları tarafından yerine getirilecektir. Günümüzde işletmelerin rekabet gücü, müşterilerinin tatmin derecesine bağlı olarak değiştiğine göre, bütün işletmelerin müşteri odaklı rekabete geçmesi gereği ortaya çıkmaktadır. İşletmeler tüm sistemlerini ve gelişim süreçlerini bu şekilde düzenlemeli, daha sonra tüm çalışanların amaç birliği yapmalarını sağlayarak rekabet güçlerini artırmaktadırlar.¹⁰⁸ Küreselleşme ile birlikte rekabetin arttığı ve müşterilerinde daha seçici hale geldiği bir ortamda müşteriyle ilişki kurmak, önümüzdeki yıllarda da başarının anahtar faktörlerinden biri olacaktır.

Yapılan bir araştırma sonucuna göre, müşterilerin daha önce müşterisi olduğu işletme ile iş yapmaktan vazgeçmelerinin nedenleri şöyle açıklanmaktadır:¹⁰⁹

- %1 ' i vefat eder,

¹⁰⁶ Koch, H , D. Pardice , B.Chae , Y. Guo, " An Investigation of Knowledge Management Within University IT Group ", **Information Resources Management Journal**. (Vol: 15. No: 1 . Hershey , Jan-March 2002, s.184.

¹⁰⁷ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Alfa Yayını, İkinci Baskı, İstanbul, 1997, s. 19.

¹⁰⁸ Ersen, **a.g.e.**, s. 93.

¹⁰⁹ Gerson, Richard.F, **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, (Çev: Tülay Savaşer. Rota Yayınları.İstanbul. 1997), s. 23.

- %3' ü başka yerlere taşınır,
- %5 'i başka iş ilişkileri arayışına girer,
- %9 ' u rakip firmayla iş yapmaya başlar,
- %14 ' ü ürün ve hizmetten memnun değildir ve
- %68 'i gördükleri muameleden memnun değildir.

Görüldüğü gibi, aslında müşterileri kaybetmemek büyük ölçüde işletmelere bağlıdır. İşletmelerin müşterilerini kaybetmemek için onlara iyi muamelede bulunan, onların istek ve beklentilerini öğrenerek, onları tatmin etmeye çalışan işletmeler gelecekte kazanan işletmeler olacaklardır.

Gelecekte rekabet üstünlüğü, ürünlerin müşterilerle birlikte üretilmesi, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere, teknoloji ve iş uygulamalarının onların ihtiyaçlarına uyarlanmasına dayanacaktır. Şirket araştırmasının bu çerçevede içindeki işlemi, müşterilerin, ihtiyaçlarını belirlemelerine ve sürekli yaratıcılık kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olacak yöntem ve araçlar yaratmaktır.¹¹⁰

Müşteri tatmini hakkında yapılmış bazı araştırmalardan elde edilen bulgular gerçekten şaşırtıcıdır. IBM Rochster' in bulgularına göre, üründen memnun olan müşteri, bu mutluluğunu ortalama üç kişiye aktarırken, mutlu olmayan müşteri ise şikayetini ortalama yedi kişiye aktarmaktadır.¹¹¹ Aynı araştırmaya göre, üründen şikayetçi olan her müşteriye karşılık diğer altısı bu şikayetlerini firmaya aktarmamaktadırlar. Buna karşılık, bu ortalama yedi mutsuz müşteriden her biri memnuniyetsizliklerini altı kişiye söylemekte ve onları aynı üründen bir daha satın almamaya ikna etmektedirler. Bu durumda, müşteri tarafından iletilen her sorun, aslında potansiyel olarak 42 müşterinin sorunudur. Bu sorun kısaca “ faktör 42” olarak bilinmektedir.

¹¹⁰ Brown, S.H, ” Şirketi Yeniden Yaratan Araştırma. Bilgi Yönetimi, ” (Çev: G.Bulut. Harward Business Review), **Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası**, (İstanbul . 1999), s. 151-153.

¹¹¹ Yamak, a.g.e., s. 267.

Günümüzün pazarlarında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskisinden çok daha fazla seçici hale gelmiştir. Daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürünü veya satıcısını değiştirebilmektedir. Bu yüzden müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme v.b. yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan firmaların, rekabet gücü daima daha yüksek olmaktadır.¹¹²

Görüldüğü gibi, kapitalist sistem içerisinde her zaman var olan rekabet, daha önceleri fiyata ve ürüne odaklanırken, küreselleşme ile birlikte müşteriye odaklanmaktadır. Kısaca günümüz rekabeti artık müşteri isteklerini karşılamaya ve müşteriye memnun etmeye bağlı olacaktır.

Toplam Kalite Yönetiminin odak noktasında müşteriler vardır ve en önemli gayesi müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bu nedenle TKY, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek ve bu ihtiyaçlarını tam olarak karşılamayı kendine en önemli hedef olarak seçmektedir. Geleneksel düşüncenin aksine TKY, kar üzerinde odaklanmak yerine müşteri üzerinde odaklanmaktadır. Çünkü TKY' de karın ancak müşteri memnuniyetinden geçtiğinin farkındadırlar. Bu yüzden müşterilerin ihtiyaçları tam olarak karşılanarak, müşteri memnuniyetini sağlanırsa, bunun sonucunda da işletmenin geliri, dolayısıyla da karı artacaktır.

Toplam kalite yönetiminin rekabet gücü sağlamlasının çok önemli özelliği müşteri odaklı olmasıdır. Toplam kalite yönetiminde, müşterilerden sağlanmış olan bilgiler ışığında üretim yapılmaktadır. TKY , Kalite Fonksiyon Göçerimi gibi çeşitli tekniklerle müşteri isteklerinin firmanın üretim hattına, yani tasarım aşamasında ürüne yansıtılmaktadır. Böylelikle TKY' i uygulanmakta olan işletmeler pazarın ihtiyacına ve talebine göre mal üretmiş olmaktadır. Başka bir deyişle işletme, müşterilere hazır malı üretmiş olmaktadır.

¹¹² Yenersoy, a.g.e., s. 52.

Dış müşteriye memnun etmenin yolu iç müşterileri, yani çalışanları memnun etmekten geçer. Toplam kalite yönetiminde, dış müşterinin memnun edilmesi kadar iç müşterilerinde memnun edilmesi büyük önem taşımaktadır. Müşteri bir mal ve hizmeti alıp kullanan kişidir ve çalışan herkes bu tanım içerisinde yer almaktadır. Çünkü ne iş yaparsa yapsın, herkes bazı girdileri alıp kullanmakta, bunları işleyerek oluşturduğu sonucu (çıktıyı) bir başka kişiye (işleve) girdi olarak sunmaktadır. İmalatın yaptığı işin kalitesi kullandığı malzemenin kalitesine, satışın performansı ise, imalatın müşterisinin beklentilerini karşılayacak nitelikte ürün yapmasına bağlıdır. Dolayısıyla herkesin müşterisinin kim olduğunu ve onun işlevini en iyi şekilde gerçekleştirilmesi için kendisinden ne beklediğini bilmesi gerekir.

Organizasyonlardaki verimsiz çalışmaların, yapılan hataların, kısaca kalitesiz çalışmanın en başta gelen nedenlerinden birisi, bu düşünce tarzına bağlı olarak çalışmamaktır. Bu durumda sistemin bir bütün olarak mükemmel çalışmasını ummak hayal olmaktan öteye geçmeyecektir.¹¹³ Oysa herkes, müşterisinin ve onun ihtiyaçlarını biliyorsa, onun beklentilerini karşılamak için kendinden beklenenin en iyisini yapabilir. Böylece işletmenin üretmiş olduğu nihai üründe dış müşteriye memnun edecektir.

Yapılan çalışmalarda müşteri isteklerinin tam ve doğru olarak belirlenmesi ve eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesi, müşteri memnuniyetini doğuracak, bu da işletmenin satışlarının artmasına, Pazar payının genişlemesine ve karlarının artmasına neden olabilecektir. TKY’ de işletmeler, “ kalitenin müşteriler tarafından belirlendiği” bir örgüt kültürü yaratmaya çalışmaktadır. Bunun en büyük sebeplerinden birisi, işletmelerin artık yaptıklarını satan değil, satabileceklerini (müşteri isteklerine göre belirlenen) yapan birimler haline gelmeleridir. Toplam Kalite Yönetiminin müşteri odaklı bir yönetim felsefesi olması, etkin bir biçimde uygulanması çok zor olmakla birlikte, uzun dönemde işletmeye en çok getiriye sayılabılır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi, işletmeler arasındaki rekabetin ana hedefinin müşteri olmasıdır.

2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

¹¹³ Yenersoy, a.g.e., s. 55.

Günümüz rekabet ortamında kolay kar imkanları sınırlıdır. İşletmeler için Pazar payını genişletecek, maliyetleri düşürecek seçenekler hızla kaybolmaktadır. Böyle bir ortamda ürün geliştirmeden satın almaya her alanda sürekli gelişmeye ihtiyaç vardır. Bunu da ancak herkesin katılımı ve desteği ile gerçekleştirilebilir. Bunu sağlamak için de yüksek motivasyona ve başarı azmine sahip insanlar ve bu insanların başarı sağlamasına imkan veren sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bir işletmede beşeri ilişkiler ve işgücünün motivasyonu işin daha kolay ve etkin olarak yapılmasını sağlar. Çünkü insanların ihtiyaçlarının karşılanmaya çalışıldığı, çalışanların birbirlerini anladıkları, sevip saydıkları, gerçek bir arkadaşlık bağı ile bağlandıkları ve karşılıklı güven duydukları ideal bir ortamda çalışmak daha kolay ve verimlidir.¹¹⁴

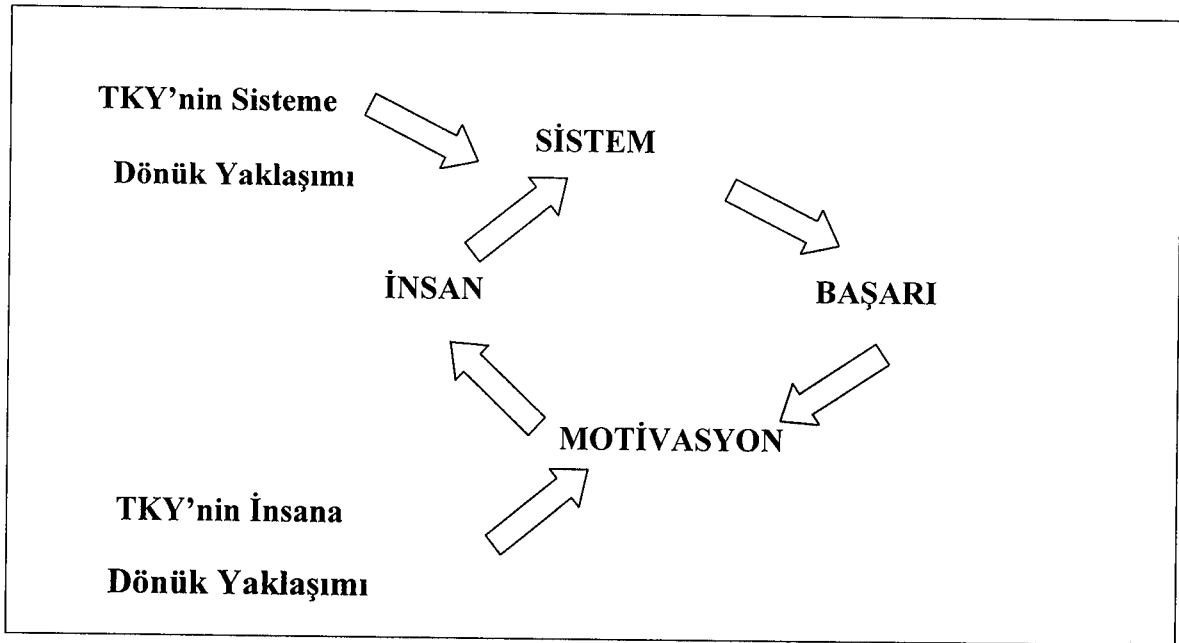
Herhangi bir organizasyonun başarısı, çalışanlarının organizasyonun amaçları doğrultusunda , bilgi yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Dolayısıyla motive olmayan çalışanların yüksek performans göstermeleri beklenmemelidir. Günümüzde başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerinin incelendiğinde , temel ögenin yaratıcılık, bunu sağlayan özelliğin de “ motivasyon “ olduğu görülmüştür.

İnsanları motive eden birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar para, ödül v.s. gibi faktörlerdir. Fakat günümüzde, çalışanların değerini bireysel olarak takdir edilmesi, çalışanlar arasında bu tutumun gelişmesi bakımından belirleyici faktördür. Araştırmalar, değer vermenin, para ödülleri de dahil olmak üzere diğer muhtelif ödül şekillerinden daha etkili olduğunu göstermiştir. Değerlilik duygusunu, bireyin hatasına ve işine anlam kazandırmaktadır. Kendilerine saygı gösterildiğinin, önem verildiğinin hissedildiği ilişkilerin karşılıklı dürüstlüğe dayandığı işletmelerde, kayıtsız şartsız güven

¹¹⁴ Famil Şamiloğlu, **Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara, 2002, s. 106.

hissi doğar ve yayılır.¹¹⁵ Böylece motive olan çalışanlar, organizasyonu başarıya taşımak için tüm güçleri ile çalışacak ve gayret sarf edeceklerdir.

Görülüyor ki en az yetenekler kadar motivasyon düzeyi de iş başarmada etkili olmaktadır. Yeteneksiz bir kişinin başarısız olması ne kadar doğalsa, yetenekli, ancak motivasyon düzeyi düşük bir kişinin de başarısız olması o denli kaçınılmazdır. O halde, çalışanların yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda tam olarak kullanmalarını sağlamak için, çalışanları motive etmek gerekir. Çalışanları motive etmek için, kuruluşlarda motive edici, diğer bir deyişle özendirici ilke ve uygulamaların yerleştirilmesi gerekir. Toplam Kalite yönetimi, motivasyon ve dolayısıyla başarı üzerindeki etkisi, aşağıdaki şekilde açık bir biçimde görülmektedir.



Şekil 11: TKY'nin Motivasyon Üzerindeki Etkileri

Kaynak: İbrahim, Kavrakoğlu. Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayını, İstanbul, s. 64.

¹¹⁵ Blanchard & Waghern, a.g.e., s. 52.

Toplam Kalite Yönetimi organizasyonda çalışan herkesin katılımını gerektirmektedir. Katılım sadece sürekli gelişim için değil, motivasyonu artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir. Daha çok yetki ve sorumlulukla donatılan çalışanı daha verimli kılmaktadır. İşin iyileştirilmesine yönelik öneriler, hem ürün ya da hizmet kalitesinin, hem de sonuç üzerindeki kontrolü nedeniyle, çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır.

Yüksek motivasyona ve başarı azmine sahip insanlar ve bu insanların başarı sağlamasına imkan veren sistemler sayesinde, sağlanan her başarı ve bu başarının uygun biçimde takdir edilmesi, kişiyi daha da motive edecek, işine bağlanmasına ve daha iddialı hedefler koymasını sağlayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların başarı şansını artırıcı sistem ve yöntemler geliştirmekte, hem de çalışanı motive eden unsurları pekiştirmektedir.

Kişinin içsel motivasyonundan hareketle, en alt kademedeki iş görenden tepe yönetimine kadar oto kontrole ve hataların çıkmadan önce ve herkesin katılımıyla işbirliği içinde sürekli geliştirilen kalite , daima rekabet üstünlüğü sağlayan unsur olacaktır.¹¹⁶

¹¹⁶ Şimşek, a.g.e., s. 22.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKMENİSTAN'DAKİ TÜRKMENBAŞI JEANS KOMPLEKSİNİN TKY UYGULAMALARI VE REKABET GÜCÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, TKY uygulamalarının benimsenme ve gerçekleştirilme düzeyini ortaya koymak, bununla birlikte TKY uygulamalarının işletmelerin rekabet gücüne etkisini incelemektir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak, betimsel yöntem kullanılarak işletmenin var olan durumu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

3. Örnek İşletme Seçimi

Bu araştırmada Türkmenistan'da faaliyet gösteren Türkmenbaşı Jeans Kompleksi örnek işletme olarak ele alınmıştır. Bu işletmenin örnek işletme olarak seçilmesinin nedeni, Toplam Kalite Yönetimi uygulamakta olması, uluslararası piyasada faaliyet göstermesi kriter olarak alınmıştır.

4. İşletmenin Hakkında Genel Bilgiler

Kompleks İplik , İndigo-Dokuma ve Konfeksiyon fabrikalarından kurulu bir entegre tesistir. Denim kumaş ve denim kumaştan hazır giyim üretimiyle uluslararası pazarda rekabet etmektedir.

1993 yılında Türkmenistan Tekstil Sanayii Bakanlığı ve Çalık Holding bünyesindeki Gap İplik A.Ş.'nin ortaklık anlaşmaları ile temelleri atılan kompleksin , İndigo Dokuma kısmı 18 Ağustos 1995 tarihinde üretime başlamıştır. 1996 yılında

Avrupa Yatırım ve Kalkınma Bankasının (EBRD) ortaklık ve kredi katılımı ile kompleks uluslararası statü kazanmıştır. 1997 yılı ekim ayında entegre tesisi tamamlayan İplik ve Konfeksiyon Fabrikaları hizmete girmiştir.

99 milyon dolarlık kompleks yatırım bedelinin hisse payları % 50, %30, %20 oranlarında Türkmenistan Tekstil Sanayii Bakanlığı , Gap İplik A.Ş. ve EBRD arasında dağılmaktadır. Kompleks aynı zamanda EBRD'nin Türkmenistan sınırları içerisinde yatırım ve projesini desteklediği ilk kuruluştur. Kompleksin muhasebe ve finansman yönetimi uluslararası düzeyde kabul gören kuruluşlar tarafından periyodik olarak denetlenmektedir. Bağımsız Devletler Topluluğunda ISO 9001 Kalite Güvence Sistemine ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemine sahip ilk kuruluş olan Türkmenbaşı Jeans Kompleksi 1998 ve 2001 yıllarında SGS Yarsley Uluslararası Sertifika Merkezi tarafından bu hususta belgelendirilmiştir. Çevre koruma bilinci ile çalışan komplekste atık su arıtma ünitesi 1998 yılında entegre tesis bünyesinde faaliyete geçmiştir.

Şirket “Müşteri memnuniyetini hedef kabul ederek kaynaklarımızı en etkin şekilde kullanmak , kalite bilincini tüm çalışanlara yayarak sağlanacak başarıdaki mutluluğu beraberce paylaşmak ” ilkesini kalite politikası olarak benimsemiş ve çalışmalarına bu ilke doğrultusunda devam etmektedir.

Toplam Alan	:	173,000 m ²
Toplam Kapalı Alan	:	55,000 m ²
İplik Fabrikası Üretim Kapasitesi	:	11,000 ton/yıl
İndigo-Dokuma Fabrikası Üretim Kapasitesi	:	14,500,000 m/yıl
Konfeksiyon Fabrikası Üretim Kapasitesi	:	4,500,000 adet/yıl
Toplam Personel	:	2500 kişi

4.1. İşletmenin Vizyonu

- Denim kumaş ve konfeksiyon üretiminde dünya çapında lider olmak

- Yurtiçi ham madde kullanımını arttırarak katma değeri yüksek mallar üretmek
- Teknoloji ve know-how transferine devam etmek, iş imkanları ve şirket kültürü yaratmak

4.2. İşlemenin Kalite Yönetim Sistemi

TJK'si, müşteri beklentilerinin aşılmasını hedefleyen, ekip çalışmasını destekleyen ve tüm süreçleri devamlı gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan TKY sistemi ile, müşteri taleplerini en az kaynakla, en kısa zamanda, ucuza ve hatasız olarak karşılanmasını ve israftan arınarak kaliteli değer yaratmayı hedeflemektedir.

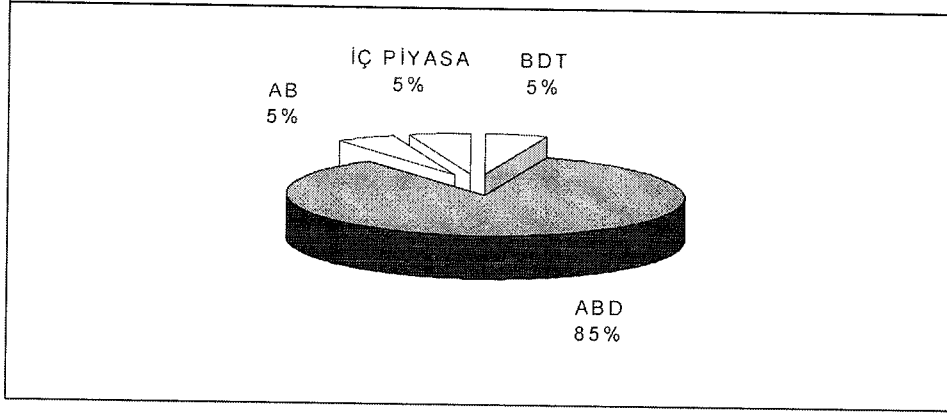
4.3. İşletmenin Çevre Yönetim Sistemi

TJK'si, Toplam Kalite çalışmaları doğrultusunda çevreye ve topluma olan sorumluluğunun bilincinde olup, ürünlerinin ve faaliyetlerinin kalitesini çevreye olan etkilerini en aza indirerek daha da arttırmayı hedeflemektedir. Bu çerçevede ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemine sahip olup, şirketin çevresel etkilerini tanımlamak ve dökümanate ederek önleyici kontrol yöntemlerini uygulamak, çevre dostu bir iş ortamı sağlamak ve devam ettirmek, yerel kamu ve yasalara uyumlu olmak ve çevresel performansını sürekli olarak geliştirmeyi amaçlamaktadır.

4.4. İşletmenin Sermaye Yapısı

	<u>Hisse %</u>	<u>Sermaye (000 \$)</u>
Tekstil Bakanlığı	50	42.118
Gap Güneydoğu A.Ş.	30	25.271
<u>EBRD</u>	<u>20</u>	<u>16.847</u>
Toplam	100	84.236

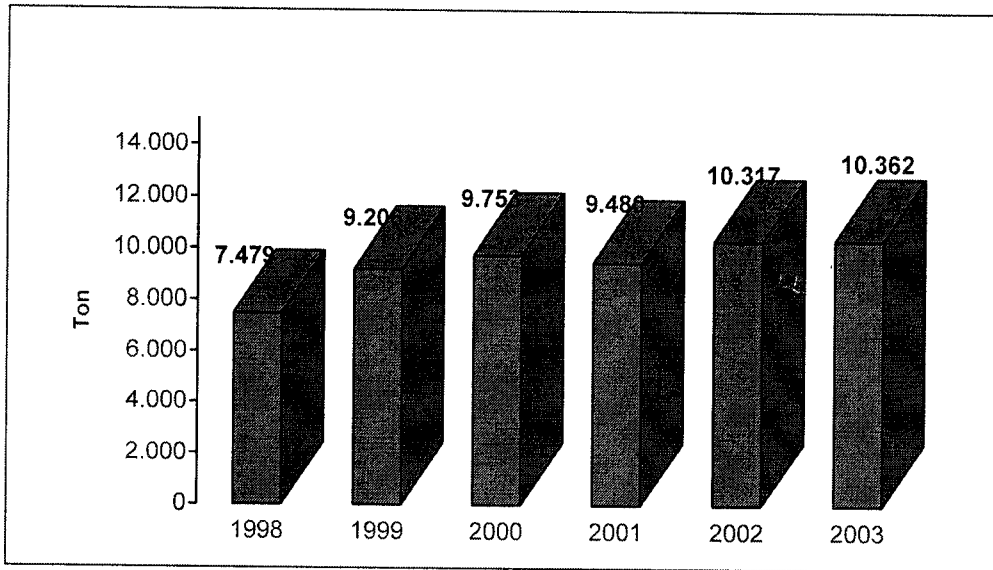
4.5. İşletmenin Satışlarının Dağılımı



Şekil 12: İşletmenin Satışlarının Dağılımı

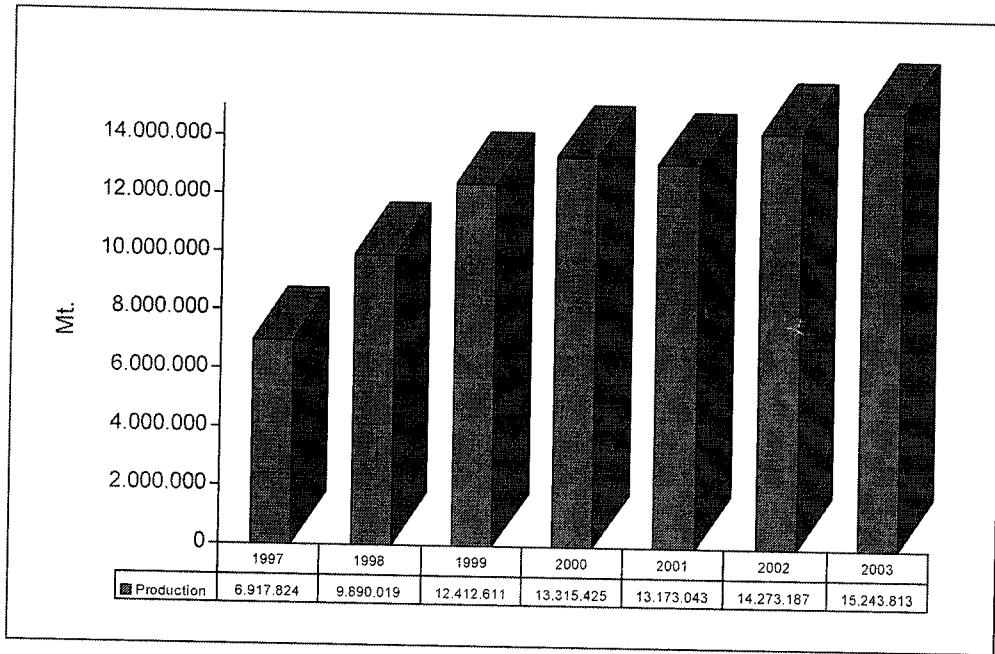
4.6. İşletmenin Üretim Kapasitesi

* İplik tipleri : OE & Ring - Likra, Şantuk



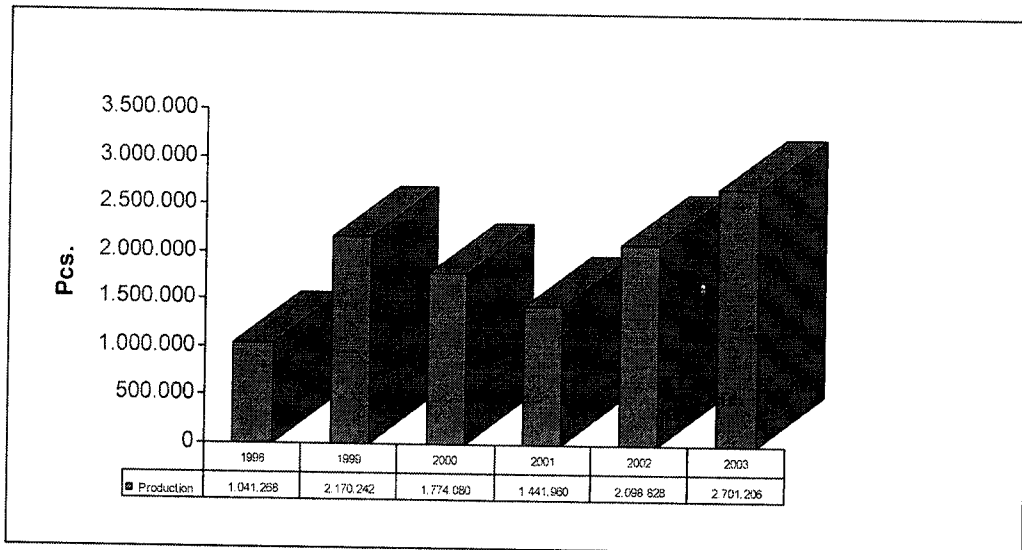
Şekil 13: İşletmenin İplik Üretim Kapasitesi

* Kumaş tipleri : OE & Ring - Likra, Şantuk



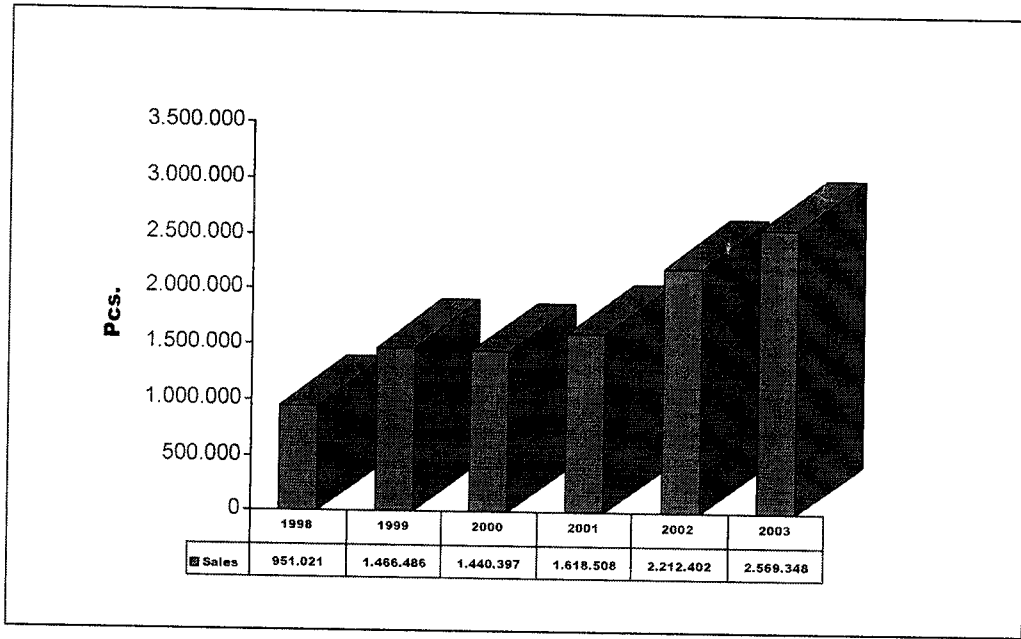
Şekil 14: İşletmenin Kumaş Üretim Kapasitesi

* Konfeksiyon : Tüm denim ürünleri



Şekil 15: İşletmenin Konfeksiyon Üretim Kapasitesi

4.7. İşletmenin Pazar Payı



Şekil 16: Pazar Payı

5. İşletmenin Toplam Kalite Yönetimine ve Rekabet Gücüne İlişkin Bulgular

TJK, genel anlamda Toplam Kalite felsefesini kendisine ilke, edinmiş; yöneticisiyle, çalışanlarıyla bütün oluşturmuş bir şirket görünümündedir. Uluslararası pazarlarda rekabet edebilmenin gerekliliğini çok önceden kavrayan TJK yöneticileri, pazar koşullarına uyum sağlayabilmek için **müşteri tatminini** hedeflemiş ve toplam kalite anlayışını her düzeyde yaşamsal bir işlev olarak benimsemişlerdir.

TJK, toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla birlikte **sürekli iyileştirme** politikasının kurum bünyesi içine yerleştirmiş ve bunun sonucu olarak üretilen ürünün kalitesini sürekli olarak yükseltmektedir. Diğer yandan iş ve üretim süreçlerinin geliştirilmesiyle ve hataları önleyici sistemi sayesinde eksik ve kusurlu ürünlerin üretimi engellenmektedir. Böylece bir yandan ürün kalitesi sürekli olarak yükselirken diğer yandan işletme kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaktadır ve işletmenin verimlilik düzeyi yükselmektedir. Böylece işletme daha aza kaynakla daha çok ve kaliteli ürünler üretebilmekte ve bu da işletmenin üretim maliyetlerini düşürmektedir. Tüm bunların sonucu olarak, işletme müşterilerinin talep ettiği gibi yüksek kaliteli

ürünleri daha ucuz bir fiyattan sunabilmektedir. Böylece işletme **müşteri memnuniyetini** sağlamakta ve pazar payını sürekli olarak arttırmaktadır.

TJK, toplam kalite uygulamalarındaki hedefi, tüm çalışanlarının arasında kalite bilincinin yayılması ve bu sürece katkılarının sağlanmasıdır. “Kalite, kalitecilerin işidir” anlayışını değiştirerek, küçük de olsa her çalışanın kalite üzerindeki etkisinin olabileceğini anlatmak ve bunu fiiliyata göstermektir. Ayrıca işletme, ürün kalitesini etkileyen faktörleri tespit ederek bunlar üzerinde sürekli kontrol sağlamak ve **kalite çemberi** uygulamalarını yaygınlaştırarak tüm çalışanların problem çözümüne aktif katılımını sağlayarak şirket için taşıdıkları önemin bilincini kendilerine hissettirmeyi amaçlamaktadır.

TJK, kalite uygulamalarında liderlik tarzı olarak **coaching** sistemini benimsemiş bulunmaktadır. Toplam kalitede önemli olan uyumlu bir takım çalışmasıdır. Bu nedenle takımını yönetebilecek ve takım üyelerini motive edebilecek takım yöneticilerin ihtiyaç vardır. Bu liderlik tarzı ile, çalışanların aktif katılımını sağlamak, onlara gerekli ortamı ve şartları sağlamak amaçlanmaktadır. Şirket bünyesinde, takım liderliği için gerekli olan eğitim sağlanmış ve bu da çalışanlar ile uygulanmaktadır.

İşletmede “ **müşteri memnuniyetini sağlamak** ” için, müşteri isteklerini eksiksiz yerine getirmeye ayrı bir önem verilmektedir. Müşteri, işletme için hayatı önemdedir. Terminlere dikkat ederek üretimin zamanında müşteriye teslim edilmesi, müşterilerin ürün üzerindeki kritiklerinin süratle gözden geçirilip değerlendirilmesini, şikayetlerinin çözüme bağlanması **müşteri memnuniyetini** sağlamak için yapılan çalışmaların birkaçıdır.

Müşterilerin beğenisini kazanan yeni ürünler, ürün geliştirme departmanı bünyesinde yapılmaktadır. Bunun için sektörle ilgili fuarlara katılıp, ürün yelpazesindeki ve müşteri isteklerindeki değişiklikler izlenerek, işletmenin kapasitesi ölçüsünde maliyetleri de dikkate alarak her yıl yeni ürünleri oluşturulan “koleksiyon”larla müşterilere sunulmaktadır.

TJK, kalite yönetiminin önerdiği gibi daha yalın ve çok kademeli hiyerarşik yapıdan uzak bir yapıya sahiptir. Böylece bir hata ortaya çıktığı zaman, sorunun çözümünün hemen tespit edilip çözümün uygulanması için çok kademeli karar mekanizması devreden çıkmış oluyor ve bunun sonucu olarak eskisine göre daha çok yetki ile donatılmış çalışanlar müşterilerin isteklerini daha çabuk gözden geçirip hemen karşılamaktadırlar. Böylece işletme müşterilerine ürünü tam zamanında, eksiksiz ve hızlı bir biçimde sunabilmektedir. Bunun için yapılan teslimatlardan örnek vermek gerekirse, işletme 2003 yılı içinde %100 oranıyla terminde teslimat ile çalışmıştır.

TJK' de eğitim faaliyetleri sürekli olarak uygulanmaktadır. Eğitim çalışanlara daha işe yeni girişlerinde başlayıp mesleki, teknik, iş güvenliği, işçi sağlığı, ilk yardım, yangın güvenliği, sivil savunma, çevre koruma, kalite ve ISO standartları gibi konularda yıllık programlar dahilinde sürekli olarak verilmektedir. Eğitimciler, gerek işletmeden, gerek Türkmenistan'daki ilgili devlet kuruluşlarından ve gerekse de Türkiye'den gelmektedir.

İşletmede, kalite uygulamalarında **ekiplere** büyük önem verilmektedir. Teknik konulardaki problemlerin çözülebilmesi için konuyu en iyi bilen ve bizzat uygulayıcısı olan usta, teknisyen ve işçi seviyelerinde “**kalite çemberleri**” oluşturulmuştur. Bu kalite çemberleri işletmenin tüm departmanlarında mevcut olup, kendi problemlerini bir takım lideri eşliğinde incelemekte ve çözüm önerilerini bir rapor halinde üst yönetime arz etmektedirler.

İşletmede hataları oluşmadan önleyen sistem, ISO 9001 kalite yönetim sisteminin uygulanması dahilinde mevcut olup, üretimde kullanılan hammaddelerin ve malzemelerin (ana girdi) satın alınması aşamasında başlayan kontroller, üretimin her aşamasındaki proseslerde yapılan kontrollerle (proses kontrol) devam etmekte ve en son aşamada kalite kontrol ile son bulmaktadır.

Yine işletmenin her departmanında “ **düzeltilici ve önleyici** “ faaliyetler bizzat tüm çalışanların aktif katılımı ile yapılmaktadır. Bunun için bir çalışanın, gerekli gördüğü bir düzeltilici veya önleyici faaliyeti bir form ile ilgili bölüme veya Kalite

Güvence bölümüne bildirmesi yeterli olmaktadır. Konu hemen titizlikle ele alınmakta ve faaliyet başlatılarak hem üst yönetime hem de faaliyeti tespit edene rapor edilmektedir. Bunun gibi “ **öneri prosedürü** ” uygulamaları doğrultusunda, kompleksin çeşitli noktalarındaki “ **öneri kutularına** ” çalışanların istek, şikayet ve önerilerini yazarak atabilmekte ve bu kutular düzenli olarak açılıp tüm yazılanlar titizlikle değerlendirilmektedir.

Ayrıca kaliteyi sadece ürün kalitesi olarak düşünmeyerek iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, çalışanların kalitesi ve hedeflerin kalitesi olarak geniş anlamda düşünerek her ay kalite değerlendirme toplantıları yapılarak tüm birim yöneticilerinin katılımıyla sistemdeki uyumsuzluklar için düzeltici ve önleyici faaliyetler görüşülerek gerekli çalışmalar planlanmaktadır.

Sürekli iyileştirme faaliyetleri, düzeltici ve önleyici faaliyetler dahilinde ve iyileştirme komisyonlarının yapmış olduğu çalışmalar ekseninde yapılmaktadır. Bu çalışmalar, ürün iyileştirme , kalite, çevre eğitim, makine ve ekipmanın bakımı ve verimli olarak çalışmasının sağlanması v.s. konuları içermektedir.

İşletmenin rekabette rakiplerinkinden üstünlükleri enerji girdilerindeki düşük maliyet, ABD ve AB pazarları için kota uygulamasının olmaması, insan kaynakları (çalışanların konularında yetkin ve inisiyatif sahibi olmaları) , sistem uygulamaları know-how bilgileri ve şeffaf olmaları oluşturmaktadır. Ayrıca işletmenin rekabet gücünü etkileyen faktörleri insan kaynağı, çalışma ortamı, ana girdi maliyetleri, pazarın ve müşteri isteklerinin çok iyi takip edilmesi, sistemli bir çalışmanın işletmede uygulanması ve çalışan memnuniyetinin yüksek olmasıdır.

İşletmede toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla problemlerin kısa sürede çözülmesi ve **müşteri memnuniyeti** ile beraber çalışan memnuniyetinin de temin edilmesi işletmeye rakipleri karşısında avantaj sağlamaktadır. **Müşteri odaklı** olarak çalışmak, her zaman müşteri isteklerini karşılamak için gayret göstermek elbette zaman içinde bir firma kültürü haline geliyor ve işletmeyi bir adım öne geçiriyor. İşletme kalite bilincinin yerleştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması için yapılan çalışmalar,

ürün kalitesine ve verilen hizmete yansıdığı için pazar payını korumuş ve yeni müşteriler için ortam hazırlamış oluyor. Toplam kalite anlayışını bu alışkanlık ve yaşam biçimi haline gelerek çalışanların da yaşam kalitesini arttırması sağladığı diğer bir avantajıdır.

6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Türkmenbaşı Jeans Kompleksinin temel amacı, yüksek kaliteli , düşük maliyetli yeni ürünleri müşterilerine hızlı bir şekilde teslim ederek müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bu doğrultuda, işletme çapında ürün kalitesini etkileyen faktörlerin tespit edilerek, bunların üzerinde sürekli kontrolü sağlayarak, iş süreçlerini sürekli olarak iyileştirilerek ve işletme bünyesinde çalışan tüm bireylerin bu doğrultuda aktif katılımını sağlayarak şirket için taşıdıkları önemi hissettirmektir.

Türkmenbaşı Jeans Kompleksinde kalite çalışmalarında liderlik tarzı olarak coaching liderlik tarzı olarak benimsenmiş olup, çalışanları şirket vizyonu ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmek, onların aktif katılımlarını sağlamak ve onlara gerekli ortamı sağlayarak çalışmalarında sürekli destek verilmektedir. İşletme Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında takım çalışmalarına büyük önem vermekte ve bu doğrultuda işletme çapında “kalite çemberleri”, “ proje grupları” ve “ işçi sağlığı, iş güvenliği ve çevre komisyonu” mevcut olup işletme bünyesinde büyük projelere imza atmışlardır.

İşletmede hataları oluşmadan önleyen sistem, ISO 9001 dahilinde mevcut olup, üretimde kullanılan hammaddelerin ve malzemelerin (ana girdi) satın alınması aşamasında başlayan kontroller, üretimin her aşamasında yapılan kontroller (proses kontrol) ile devam etmektedir. Bunun sayesinde hatalar henüz oluşmadan önlenmekte ve bunun sonucunda verimlilik arttırılmakta , maliyetler aşağı çekilmektedir.

Türkmenbaşı Jeans Kompleksine göre, Toplam Kalite Yönetiminin müşteri odaklı bir anlayışa sahip olması, her zaman müşteri isteklerini karşılamak için gayret göstermek, kalite uygulamaları sayesinde problemlerin kısa sürede çözülmesi ve müşteri memnuniyeti ile beraber çalışan memnuniyetinin de temin edilmesi işletmeye

rakipleri karşısında önemli avantajlar sağlamaktadır. Kalite bilincinin yerleştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlamak için yapılan çalışmalar, ürün kalitesine ve hizmetin kalitesine yansıdığı için Pazar payını korumuş ve yeni müşteriler için ortam hazırlamış olup Pazar payını sürekli olarak arttırmaktadır.

TJK, işletme çapında TKY uygulamaları sayesinde, ürün kalitesini sürekli olarak yükseltmekte, verimlilik düzeyini arttırmakta maliyetlerini aşağıya çekmektedir. Böylece işletme müşterilerine onların istedikleri nitelikteki ürünleri sunabilmektedir. Bu işletmenin pazardaki rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla rekabet gücü yükselen işletmenin piyasadaki pazar payı sürekli olarak artmaktadır. Bunun sonucu olarak da işletmenin karlılık düzeyi yükselmektedir. Nitekim işletmenin satışlarına baktığımız zaman bunun sürekli olarak arttığını görmemiz mümkündür. Tabii ki işletmenin pazar payındaki bu artışı sadece TKY uygulamalarına bağlamak doğru olmayacaktır. İşletmenin satışlarının artmasında TKY uygulamaları kadar teknoloji değişimi, nitelikli personel gibi faktörlerinde etkileri vardır. Ancak bu faktörlerde de rekabette öne geçmek için TKY'nin önemli ölçüde etkisi vardır.

Sonuç olarak, TKY işletmeler tarafından etkin bir strateji olarak kullanılabilir. Bunun için öncelikle üst yönetimin inanması ve katılımı, insana yatırım yapılması, çalışanlara güvenilmesi, iletişim ve katılımın geliştirilmesi ve TKY konusunda yapılan harcamalar yatırım olarak görülmesi büyük önem arz etmektedir.

SONUÇ

SONUÇ ÖNERİLERİ

İşletme yönetiminin temel amacı müşterilerini memnun etmektir. Bunun tam anlamıyla sağlanabilmesi için de, işletme olanaklarından en iyi biçimde yararlanarak maliyetleri en aza indirmek ve müşterilerinin tatmini için yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretmesi gerekir. Günümüzde artan rekabet şartları karşısında bunu yapamayan işletmelerin ayakta kalması zorlaşmaktadır. Çünkü günümüzde ürünün kalitesi bir gereklilik olmaktan çıkmış, bir zorunluluk haline gelmiştir. Bundan dolayı, müşterilere daha ucuz, daha kaliteli ürün ve hizmeti daha hızlı bir şekilde sunmak tüm işletmelerin temel hedefi haline gelmiştir. Bu amacın sağlanabilmesi büyük oranda kalite politika ve uygulamalarının doğru ve tutarlı uygulanması ile mümkün olacaktır.

Globalleşmenin artmasıyla beraber gittikçe sertleşen rekabet koşulları işletmeler üzerindeki rekabet baskısını daha da arttırmaktadır. Artık işletmeler dünyaca ünlü işletmeler ile rekabet etmek zorunda kalmıştır. Bu rekabet şartlarında ayakta kalabilmek için işletmeler en güncel yönetim teknik ve uygulamaları uygulayarak faaliyetlerine devam etme gayreti içine girmişlerdir. Kalite yönetimi de günümüz işletmeleri tarafından rekabet ortamında var olabilmek için uyguladıkları bir yönetim anlayışıdır. Dünya ticaretindeki başarılı işletmeleri incelediğimizde görüyoruz ki, bu işletmelerin en büyük ortak özellikleri verimliliği yakalamış olmaları ve sürekli gelişim ilkesini faaliyetlerine yansıtabilmeleridir.

Bu bağlamda toplam kalite yönetimi, bu koşullarda rekabet edebilmek için kaçınılmaz performans ölçütleri olan kalite, maliyet ve hız üzerinde önemli yararlar sağlayacak ilkeleri sunmaktadır. Bunun için TKY ilkelerini tam olarak anlamak ve eksiksiz biçimde uygulamak büyük önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetimini uygulayan bir işletmenin odak noktasında müşteriler olup, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için onların istek ve beklentilerine uygun yüksek kaliteli ürün ve hizmeti, ürün ve süreçlerin sürekli olarak geliştirilmesi ve çalışanların da aktif olarak katılımlarını sağlayarak gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu anlayışın gerçekleştirilmesi ile beraber işletme müşterilerini memnun ederken, belirlemiş oldukları hedeflere de ulaşabilmektedirler.

Toplam Kalite Uygulamalarının başarıya ulaşabilmeleri için kritik önem taşıyan faktörler bulunmaktadır. Toplam kalite uygulamalarında en büyük görev çalışanlardan çok üst yönetime düşmektedir. Bu uygulamalar çerçevesinde üst yönetim, çalışanların sorunlarını çözmekte onlara yardımcı olmalı, önerilerde bulunmalı ve sürekli desteğini sağlayarak etkili bir liderlik tarzı benimsemelidir. Yöneticilerin TKY' ne inanmaları; bu uygulamaların başarılabilirliğini düşünerek işe başlamaları, karşılaştıkları engelleri yılmadan aşmaya çalışmalarına gereksinim vardır.

Toplam kalite anlayışına uygun bir örgüt kültürünün oluşumu için işletmelerin köklü ve uzun bir değişime gereksinimleri vardır. Sadece süreçlerdeki değişim yeterli değildir. İşletmenin sahip olduğu temel değerlerin de tamamen değişmesi gereklidir. Örgüt kültürü müşteri odaklı olarak geliştirilmelidir. Bunun yanı sıra işletmedeki çalışanların katılımlarının sağlanması, kalite uygulamalarının başarısı için gereklidir. Çalışanların yetkilendirilerek, karar alma sürecine dahil edilmesi gereklidir. Ucuz ve niteliksiz işgücü yerine, eğitilmiş ve kaliteyi sağlayacak nitelikli personel tercih edilmelidir. Eğitim işletme çapında her kademedeki ve sürekli olarak sağlanmalıdır.

Kalite uygulamalarının başarılabilmesi için önemli unsurlardan biri de, uygulamaların işletme çalışanları tarafından kabul görmesidir. Çalışanların kalite uygulamalarının getirdiği değişimlere karşı direnmeleri muhtemeldir. Bu noktada üst yönetime büyük görevler düşmektedir. Böyle bir durumda yukarıda da bahsettiğimiz gibi etkili bir liderlik görevini üstlenerek, çalışanlara kalite uygulamaları hakkında geniş bilgiler verilerek bu uygulamaların sağladığı yararları ve avantajları anlatmaları gerekir. Çalışanların katılımına yönetimin liderliği, bilgi, beceri ve eğitim unsurları da eklendiğinde, sürekli gelişmeyi amaç edinen, sıfır hata ile üretim yapan ve rekabet gücü yüksek işletmeler ortaya çıkmaktadır. Gerek TJK ve gerekse de ülkemizdeki diğer işletmeler, çalışmamızda önerdiğimiz toplam kalite yönetimi uygulamalarını uygulamaya koymaları sonucunda, global pazarlarda üstünlükler elde ederek, " müşteri memnuniyetini " sağlayarak yüksek rekabet gücüne ulaşarak başarılı işletmeler arasında yerlerini alacaklardır

KAYNAKÇA

- AKAL, Zühal.** " **Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme Sistemleri** ". MPM Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı. Ankara. 1995.
- Arı, Sibel.**" **Küreselleşme, Değişen Rekabet Dengeleri ve Türkiye.**" Görüş Dergisi. TÜSİAD Yayını. 1997.
- A. FITZSMIMONS, James ve J. FITZSIMONS, Mona.** **Service Management For Competitive.** M. Grow Hill Inc. 1994. USA.
- BAYRAKTAR, Sabahat.** " **Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri.**" Kamu Yönetiminde Kalite Ulusal I Kongresi.TODAİE Yayını . Ankara.1999.
- Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimi El Kitabı.** Kalder Yayını. No: 27. 1997.
- BERBEROĞLU, Güneş.**" **Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı.**" Anadolu Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt: 8. 1990. Eskişehir.
- BESLER, Sinem.** " **Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir?** " Anadolu Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi. (Cilt:8)
- BLANCHARD, Ken ve Waghorn, Terry.** **Geleceği Yönetmek.** Çev: Mehmet Özcan. Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları. İstanbul. 1997.
- C. CERTO, Samuel.** **Modern Management.** Seventh Edition. Prentice Hall Upper. Saddle River Press. New Jersey. USA. 1997
- COSTİN, Harry.** **Strategies For Quality Improvement.** Second Edition. The Dryden Pres. USA. 1997.
- COOK, C.W ve HUNSAKER, P.L ve GOFFEY, R. E.** **Management and Organizaton Behavior** . 2th Edition. Irwin Publishing. Chicogo. USA. 1997
- ÇAPOĞLU, Gökhan.** " **Rekabet Kavramı ve Rekabeti Koruma Yasa Tasarısı.**" Türkiye İktisat Dergisi. Yıl: 5. Sayı:14. Mayıs. 1993.

- DAFT, R.C. Organization Theory and Design.** 6th Edition. South Western Publishing. Cincinnati. 1998.
- DICKSON, Tim ve BICKERSTAFF, George.** Pearson Education Limited. Press. Great Britain. 1997
- Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili.** İTO Yayını. Yayın No: 2001/43. İstanbul.
- De BONO, Edward. Rekabetüstü .** Remzi Kitapevi Yayını. Çev: Oya Özel. İstanbul. 1996.
- DOĞAN, Ö.İpekgil., “ Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkileri ”** Dokuz Eylül Üni, S.B.E. Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1.
- Dünyada ve Türkiye’de Rekabet.** Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası Yayını. No: 250. İstanbul.
- E. BOONE, Louis ve L .KURTZ, David. Contemporary Business.** Eight Edition. The Dryden Press. USA. 1996.
- E.COLE, Robert. The Death and Life Of The American Quality Movement.** Oxford Uni.Press. Oxford. USA. 1995.
- ERKUTLU, Hakan ve ÖZNUR, Yüksel. “ Personel Güçlendirme.”** Gazi Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt: 5. Sayı: 1. 2003
- EREN, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** 6 Baskı. Beta Yayını. İstanbul. 2000.
- EREN, Erol ve TİMUR, Necdet. Stratejik Yönetim.** Anadolu Üniversitesi. İşletme Fakültesi. Cilt: 2. Ünite: 10-18. Eskişehir. 1996.
- EREN, Haldun. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi.** Alfa Yayını. İkinci Baskı. İstanbul. 1997.
- ERENGÜL, Bilge. Kültür Sihirbazları.** Evrim Yayınevi. İstanbul . 1997.
- GRİFFİNG, R.W. Management.** 3th Edition. Houghton Mufflin Co. Boston. 1999.
- GÜZELCİK, Ebru. Küreselleşme ve İşletmelerin Değişen Kurum İmajı.** Sistem Yayıncılık. Birinci Baskı. İstanbul. 1999.

- GERSON**, F. Richard. **Müşteri Tatmininde Süreklilik**. Çev: Tülay Savaşer. Rota Yayınları. İstanbul. 1997.
- GATEWOOD**, D. Robert ve **TAYLOR**, R. Robert ve **FERREL**, C.O. **Management**. Austen Press. USA. 1995.
- HAMMER**, Michel ve **CHAMPY**, James. **Değişim Mühendisliği**. Sabah Kitapları. Çev: Sinan Gül. İstanbul. 1992.
- HARDJONO**, W.T. ve **HAVE**, S.ten. ve **HAVE**, W.D. ten. **The European Way To Excellence**. Rem Ofset Matbacılık. San. Lmd. Şti. İstanbul. 1997.
- HATTEN**, S. Timothy. **Small Business: Enterprenceveship And Beyond**. Prentice Hall. Upper Sadddle River. N.J. 07458. USA. 1997.
- HUTCHİNS**, B. Gregory. **Introduction To Quality Management, Assurance and Control**. Singopore Macmillan Publishing Company. 1997.
- İmalat Sanayinin Uluslararası Rekabet Gücü**. İTO Yayını. No: 2002/16
- İMAİ**, Massaki. **Kaizen**. Evrim Yayınları. İstanbul. 1997
- KARLUK**, Rıdvan. " **Kalite ve Verimlilik İlişkisi**." Verimlilik Dergisi. Yıl:5 Sayı: 56. 1996.
- KARYAĞDI**, Nazmi. **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi Sistemi**. ASO Yayını. Ankara. Mart. 2001.
- KAVRAKOĞLU**, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**. Kalder Yayını. 1996. İstanbul.
- KOÇEL**, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Beta Yayını. 8 Baskı. İstanbul. Mart. 2001.
- KOVANCI**, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl? Sistem** Yayıncılık . İstanbul. Haziran. 2001.
- L. GEOTSCH**, David ve **B.DAVIS**, Stanley. **Introduction To Total Quality Management**. Second Edition. Prentice Hall Press. USA. 1997
- MANGO**,R.C. **Managing Enterprise Productivity and Competitiveness**. ILO.1999.

- MARŞAP**, Akın. "Organizasyonda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması". Verimlilik Dergisi TKY Özel Sayısı. MPM Yayını. ISSN 1013-1388. Ankara. 1995.
- ÖZALP**, İnan. İşletme Yöneticiliği. Birlik Ofset. Eskişehir. 2001.
- PARILTI**, Nurettin." Müşteri Memnuniyetinin Sağlanmasında Hatasız Üterim Aracı: Poka Yoke". Gazi Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi. 1/2003.
- ROBBİNS**, S.P. Organization Behavior. 8th Edition. Prentice Hall Inc. New Jersey. 1995.
- RHINESMITH**, H. Stephen. A Manager Guide To Globalization. Second Edition. Irwin Publishing. USA. 1996.
- SEVİM**, Adnan. "Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak TKMS'nin Kurulması ve Yapılan Bir Araştırma." Anadolu Üniversitesi. İ.İ.B.F. Yayını No-152. 1999.
- SHERER**, B. Industrial Market Structure and Economic Reyon. Roston Publishing. USA. 1980.
- SEÇKİN**, Sedef. "Çalışanı Dinleyen Sistem". Capital Dergisi. Yıl: 5. Sayı: 8. Agustos. 1992.
- ŞAMILOĞLU**, Famil. Entelektüel Sermaye, Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara, 2002.
- ŞİMŞEK**, Muhittin. Toplam Kalite Yönetimi. Alfa Yayını. 3 Baskı. İstanbul. Temmuz. 2001.
- TANER**, Bahar. "Örgüt Yaşam Evrelerinde Toplam Kalite Yönetimi." Mersin Üniversitesi. S.B.E. Hakemli Dergisi. Cilt:3. Yıl: 10. Sayı: 20. Haziran 2003. ISSN. 1300. 0845.
- TAN**, Serdar." Kalitesizliğin Maliyeti". MPM Verimlilik Dergisi. Toplam Kalite Özel Sayısı. Ankara. 1995.
- ULUKANOĞLU**, Ceren. "Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi." www.ceterisparibus.net.

YENERSOY, Gönül. Toplam Kalite Yönetimi. Rota Yayını. İstanbul.
Mart 1997.

WEAVER, N. Charles. Şirket Kültürü. Sistem Yayıncılık. Çev: Tuncay
Birkan- Osman Akınsoy. İstanbul. 1997.

www.canaktan.org.

www.ceterisparibus.net

www.kaliteofisi.com

[www.sesam.sakarya.edu.tr / reports](http://www.sesam.sakarya.edu.tr/reports)

www.ytukvk.org.tr/arsiv/shata.htm