

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

OSTİM ÖLÇEĞİNDE KOBİ'LERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Gökçe SANRI**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Eyüp BEDİR**

Ankara - 2007

ONAY

Gökçe SANRI tarafından hazırlanan “OSTİM Ölçeğinde KOBİ’lerde Toplam Kalite Yönetimi” başlıklı bu çalışma, 26.06.2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilimdalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

[İ m z a]

.....
[Unvanı, Adı ve Soyadı]
(Baskan)
Prof.Dr. Birol BUMİN

[İ m z a]

.....
[Unvanı, Adı ve Soyadı]
Prof.Dr. Eyüp BEDİR

[İ m z a]

.....
[Unvanı, Adı ve Soyadı]
Doç.Dr. Cem KILIÇ

ÖNSÖZ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ), ülke ekonomilerinin can damarıdır. Bir ülke ekonomisinin KOBİ'ler olmadan ayakta kalabilmesi güçtür. KOBİ'lerin ayakta kalabilmesinin yollarından birisi ise toplam kalite yönetimi uygulamaktan geçer. Toplam kalite yönetimi (TKY), daha çok büyük ölçekli işletmelere özgü bir sistem olarak bilinse de, günümüzde KOBİ'ler için de bir zorunluluk haline gelmiştir. KOBİ'ler piyasalardaki rekabet ortamında ayakta kalmak, diğer işletmelere karşı bir fark yaratmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak istiyorlarsa, toplam kalite yönetimi felsefesini benimsemek ve uygulamak durumundadırlar.

Bu çalışma, toplam kalite yönetimi ve küçük ve orta büyüklükteki işletmeler konularını ayrıntılarıyla ortaya koyduktan sonra, OSTİM ölçeğindeki KOBİ'lerin toplam kalite yönetimini uygulayıp uygulamadıklarını, uyguluyorlarsa ne derecede uyguladıklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma süresinde, deneyim ve bilgisiyle beni her şekilde cesaretlendiren, yönlendiren ve yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım sayın Prof. Dr. Eyüp BEDİR'e teşekkürü bir borç bilirim. Anket formunun hazırlanmasında bana yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Bülent BAYAT'a teşekkürlerimi sunarım. Anket sonuçlarının analizlerinde bana büyük yardımları dokunan Arş. Gör. Furkan EMİRMAHMUTOĞLU'na sonsuz teşekkür borçluyum. Çalışmam süresince bana yardımcı olan ve beni yüreklendiren herkese teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR CETVELİ	viii
TABLolar VE ŞEKİLLER	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kavramı ve Tanımı	5
1.2. Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar	8
1.2.1. Kalite	9
1.2.2. Kalite Kontrol	10
1.2.3. Kalite Güvencesi	11
1.2.4. Kalite Çemberleri	13
1.2.5. Tam Zamanında Üretim (JIT- Just In Time)	15
1.2.6. Kıyaslama (Benchmarking)	17
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi ve Gelişmesine Katkıda Bulunan Önemli Kişiler	19
1.3.1. William Edwards Deming	24
1.3.2. Joseph Juran	27
1.3.3. Armand Vallin Feigenbaum	29
1.3.4. Philip Crosby	30
1.3.5. Kaoru Ishikawa	31
1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri	33
1.4.1. Müşteri Odaklılık	33
1.4.2. Liderlik	35
1.4.3. Tam Katılım	37
1.4.4. Sürekli İyileştirme (Kaizen)	39

1.4.5.Sürekli Eğitim.....	41
1.4.6.Tedarikçilerle İlişkiler.....	43
1.4.7.Önlemeye Yönelik Yaklaşım	45
1.4.8.Ekip Çalışması	46
1.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Yararları	48
1.5.1. Kâr artışı	49
1.5.2. Verimlilik Artışı	51
1.5.3. Etkinlik Artışı	53
1.5.4. Maliyetlerin Azalması	54
1.5.5. Pazar Payının Artması	56
1.5.6. Rekabet Üstünlüğü	58
1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar	59

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)	63
2.1.1. KOBİ Kavramı, Tanımı ve Unsurları.....	63
2.1.1.1. Ülkemizdeki Bazı KOBİ Tanımları	64
2.1.1.2.Bazı Ülkelerdeki KOBİ Tanımları	68
2.1.1.2.1.Avrupa Birliği (AB)'nde KOBİ Tanımı	68
2.1.1.2.2.Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde KOBİ Tanımı	69
2.1.1.2.3.Japonya'da KOBİ Tanımı.....	70
2.1.1.3.KOBİ Tanımlarındaki Ortak Unsurlar	70
2.1.2. KOBİ'lerin Yapısı ve Özellikleri	72
2.1.2.1. KOBİ Sahibine İlişkin Özellikler	73
2.1.2.2. KOBİ'lerin Yönetmel Özellikleri.....	75
2.1.2.3. KOBİ'lerin Ekonomik Özellikleri	78
2.1.2.4. KOBİ'lerin Üretime İlişkin Özellikleri	80

2.1.2.5. KOBİ'lerin Personele İlişkin Özellikleri.....	81
2.1.3. KOBİ'lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri	82
2.1.3.1. KOBİ'lerin Güçlü Yönleri.....	83
2.1.3.2.KOBİ'lerin Zayıf Yönleri	85
2.1.4. KOBİ'lerin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi.....	86
2.2. KOBİ'lerde Toplam Kalite Yönetimi	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OSTİM ÖLÇEĞİNDE KOBİ'LERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1.Araştırma İle İlgili Genel Bilgiler.....	97
3.1.1.Araştırma Bölgesinin Tanıtımı.....	97
3.1.2. Araştırmanın Amacı	99
3.1.3. Araştırmanın Kapsamı	100
3.1.4. Anket Formlarının Hazırlanması	101
3.1.5. Anketin Uygulanması	102
3.1.6. Veri Analizi	102
3.2. Araştırma Bulguları.....	103
3.2.1. İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektör	103
3.2.2. İşletmelerin Hukuki Statüleri	105
3.2.3. İşletmelerin Toplam Personel Sayısı.....	106
3.2.4. İşletmelerde Bulunan Eğitimli (Üniversite Mezunu / Mesleki Eğitimli) Personel Sayısı.....	108
3.2.5. Kaliteden Sorumlu Kişinin İşletmedeki Pozisyonu	109
3.2.6. Kaliteden Sorumlu Kişinin Eğitim Durumu	110
3.2.7. İşletmelerin İhracat Yapma Oranları	112
3.2.8.İşletmelerin İç Pazara Yönelik Hitap Ettiği Pazar	113
3.2.9. İşletmelerin Kalite Güvence Sistemine Sahip Olma Oranları	114
3.2.10. İşletmelerin Sahip Oldukları Kalite Güvence Sistemleri	114
3.2.11.İşletmelerin Organizasyon Şemasına Sahip Olma Oranları.....	116
3.2.12. İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Oranları.....	117

3.2.13. Kalite Belgesine Sahip Olmakla Toplam Kalite Yönetimini Uygulamanın İşletmelerin Gözünde Aynı Anlama Gelip Gelmesinin Oranları.....	118
3.3. Araştırma Bulgularına Yönelik Analizler	120
3.3.1.Ortalamalar Arasındaki Farkın Test Edilmesi.....	120
3.3.1.1. İşletmenin İçinde Bulunduğu Sektör İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi.....	120
3.3.1.2. İşletmelerin İhracat Yapma Durumları İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi.....	121
3.3.1.3. İşletmelerin Organizasyon Şemasına Sahip Olması İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi	122
3.3.1.4. İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimini Uygulama Durumları İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi	123
3.3.1.5. Kalite Belgesine Sahip Olmakla Toplam Kalite Yönetimi Uygulamanın Aynı Anlama Gelip Gelmemesi İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi.....	123
3.3.1.6. İşletmelerin Hukuki Statüleri İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi.....	124
3.3.1.7. İşletmelerin Toplam Personel Sayıları İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi.....	125
3.3.1.8. Kaliteden Sorumlu Kişinin İşletmedeki Pozisyonu İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi	126
3.3.1.9. İşletmede Kaliteden Sorumlu Kişinin Eğitim Durumu İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi	127
3.3.1.10. İşletmenin İç Pazara Yönelik Hitap Ettiği Pazar İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi	128
3.3.2.İşletmelerin Kalite Yönetim Sistemini Uygulama Konusunda Karşılaştıkları Sıkıntılara İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi.....	129
3.3.2.1. İşletmenin Kalite Yönetim Sistemini Uygulama Konusunda Karşılaştığı Sıkıntılar İle Bağlı Bulunduğu Sektör Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi.....	129

3.3.2.2. İşletmenin Kalite Yönetim Sistemini Uygulama Konusunda Karşılaştığı Sıkıntılar İle Hukuki Statüsü Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi.....	130
3.3.2.3. İşletmenin Kalite Yönetim Sistemini Uygulama Konusunda Karşılaştığı Sıkıntı İle Toplam Personel Sayısı Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi.....	131
3.3.2.4. İşletmenin Kalite Yönetim Sistemini Uygulama Konusunda Karşılaştığı Sıkıntılar İle Kaliteden Sorumlu Kişinin Eğitim Durumu Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi.....	131
3.3.2.5. İşletmenin Kalite Yönetim Sistemini Uygulama Konusunda Karşılaştığı Sıkıntılar İle İşletmenin İhracat Yapma Durumu Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi.....	133
3.3.3. İşletmelerin TKY Uygulama Durumlarına İlişkin Yapılan Analizler	135
3.3.3.1. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi	137
3.3.3.2. İşletmenin Hukuki Statüsü İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi	138
3.3.3.3. İşletmenin Toplam Personel Sayısı İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi	139
3.3.3.4. Kaliteden Sorumlu Kişinin İşletmedeki Pozisyonu İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi	141
3.3.3.5. İşletmede Kaliteden Sorumlu Kişinin Eğitim Durumu İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi.....	142
3.3.3.6. İşletmelerin İhracat Yapma Durumları İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi	143
3.3.3.7. İşletmelerin İç Pazara Yönelik Hitap Ettiği Pazar İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi	144
3.3.3.8. İşletmelerin Uyguladıkları Kalite Güvence Sistemleri İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi.....	145

3.3.3.9. İşletmelerin Organizasyon Şemasına Sahip Olma Durumları İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi.....	146
3.3.3.10. İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Durumları İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi.....	148
3.3.3.11. Kalite Belgesine Sahip Olmakla Toplam Kalite Yönetimi Uygulamanın Aynı Anlama Gelip Gelmemesi İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi	149
SONUÇ	151
KAYNAKÇA	162
EKLER.....	173
EK 1- Anket Formu.....	173
EK 2- Güvenilirlik Analizi.....	177
ÖZET	178
ABSTRACT	180

KISALTMALAR CETVELİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AQAP	: Allied Assurance Quality Publication
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
BS	: British Standards
CE	: Conformance Européenne
CNC	: Computerized Numerical Control
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ISO	: International Organization For Standardization
JIT	: Just In Time
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
NATO	: North Atlantic Treaty Organization
OSTİM	: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi
SBA	: Small Business Administration
SPSS	: Statistical Packages For Social Sciences
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TOSYÖV	: Türkiye Küçük ve Orta ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

TABLOLAR VE ŞEKİLLER

Şekil 1.1.	Deming Döngüsü	26
Şekil 1.2.	Deming Zincir Reaksiyonu	49
Şekil 3.1.	İşletmelerin faaliyette bulundukları sektör	104
Şekil 3.2.	İşletmelerin hukuki statüleri	105
Şekil 3.3.	İşletmelerin toplam personel sayısı	107
Şekil 3.4.	Kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonu	109
Şekil 3.5.	Kaliteden sorumlu kişinin eğitim durumu	111
Şekil 3.6.	İşletmelerin ihracat yapma durumları	112
Şekil 3.7.	İşletmelerin iç pazara yönelik hitap ettikleri pazar	113
Şekil 3.8.	İşletmelerin sahip oldukları kalite güvence sistemleri	115
Şekil 3.9.	İşletmelerin organizasyon şemasına sahip olma oranları	116
Şekil 3.10.	İşletmelerin TKY uygulama oranları	118
Şekil 3.11.	Kalite güvence sistemine sahip olmakla TKY uygulamanın işletmeler gözünde aynı anlama gelip gelmemesinin oranları	119
Şekil 3.12.	Toplam kalite ölçeğinden alınan puanlara göre oluşan TKY sınıflaması	136
Tablo 2.1.	Bazı Kuruluşların KOBİ Tanımları	67
Tablo 2.2.	Avrupa Birliği'ndeki KOBİ Tanımı	68
Tablo 3.1.	İşletmelerin faaliyette bulundukları sektör	103
Tablo 3.2.	İşletmelerin hukuki statüleri	105

Tablo 3.3.	İşletmelerin toplam personel sayısı	106
Tablo 3.4.	İşletmelerde bulunan eğitimli personel sayısı	108
Tablo 3.5.	Kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonu	109
Tablo 3.6.	Kaliteden sorumlu kişinin eğitim durumu	110
Tablo 3.7.	İşletmelerin ihracat yapma durumları	112
Tablo 3.8.	İşletmelerin iç pazara yönelik hitap ettikleri pazar	113
Tablo 3.9.	İşletmelerin sahip oldukları kalite güvence sistemleri	114
Tablo 3.10.	İşletmelerin organizasyon şemasına sahip olma oranları	116
Tablo 3.11.	İşletmelerin TKY uygulama oranları	117
Tablo 3.12.	Kalite güvence sistemine sahip olmakla TKY uygulamanın işletmeler gözünde aynı anlama gelip gelmemesinin oranları	119
Tablo 3.13.	Toplam kalite ölçeğinden alınan puanlara göre oluşan TKY sınıflaması	135
Tablo 3.14.	İşletmelerin faaliyette bulunduğu sektör ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	137
Tablo 3.15.	İşletmelerin hukuki statüsü ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	138
Tablo 3.16.	İşletmelerin toplam personel sayısı ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	139
Tablo 3.17.	Kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonu ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	141

Tablo 3.18.	İşletmelerde kaliteden sorumlu kişinin eğitim durumu ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	142
Tablo 3.19.	İşletmelerin ihracat yapma durumları ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	143
Tablo 3.20.	İşletmelerin iç pazara yönelik hitap ettiği pazar ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	144
Tablo 3.21.	İşletmelerin uyguladıkları kalite güvence sistemleri ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	145
Tablo 3.22.	İşletmelerin organizasyon şemasına sahip olma durumları ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	147
Tablo 3.23.	İşletmelerin TKY uygulama durumları ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	148
Tablo 3.24.	Kalite belgesine sahip olmakla TKY uygulamanın aynı anlama gelip gelmemesi ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	149
Ek – 1.	Anket Formu	173
Ek – 2.	Güvenilirlik Analizi	177

GİRİŞ

Dünyadaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, piyasalardaki rekabeti gün geçtikçe artırmaktadır. Küreselleşme olgusu ile birlikte tüm dünya pazarları, ortak pazar haline gelmiştir. Bölgesel ve ulusal pazarlar yerini uluslararası pazarlara bırakmıştır. İşletmeler artık yalnızca kendi bölgelerindeki işletmelerle değil, dünyada kendi faaliyet alanlarıyla aynı alanlarda üretim yapan tüm işletmelerle rakip konumuna gelmişlerdir. Rekabetin en yüksek seviyede olduğu böyle bir ortamda işletmelerin ayakta kalabilmesinin yolu rakiplerine göre bir fark yaratmaktan, rekabet üstünlüğü sağlamaktan geçer. Günümüzde bunu başarabilmenin en geçerli yollarından biri kaliteli üretim yapmaktır. Zira artık tüketiciler de giderek bilinçlenmektedir. Sırf ucuz olduğu için kalitesiz bir malı ya da hizmeti satın alma dönemi artık kapanmaktadır. Kalite garantili malı ya da hizmeti hem işletmenin kendisi açısından ilk seferde hatasız ve uygun fiyata üretmenin hem de tüketiciye uygun fiyata sunmanın yolu Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaktan geçer.

TKY, müşteri ve çalışan tatminini ön planda tutan, sürekli eğitim ve gelişmeyi teşvik eden, üst yönetimin inanç ve desteği ile takım çalışması olmadan yürütülemeyen, sadece bir departmanın değil, işletmedeki her departmanın ve her çalışanın tam katılımı ve ortak sorumluluğu ile gerçekleşen, mal ya da hizmetin üretiminin her aşamasında kaliteyi garanti eden bir yönetim sistemidir. Birkaç yıl öncesine kadar TKY uygulamak ülkemizde bir lüks olarak görülüyorken günümüzde bir zorunluluk halini almıştır. TKY her ne kadar büyük ölçekli işletmelere özgü bir sistem olarak bilinse de, günümüzde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) için de ayakta kalabilmek, rakiplerine göre bir fark yaratabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için bir gereklilik haline gelmiştir.

KOBİ'ler ülke ekonomilerinin temel taşlarıdır. Ekonomiye canlılık ve dinamizm kazandırır. Girişimciliği teşvik eder, yeni iş ve istihdam olanakları sunarlar. Bölgelerarası dengesizliğin giderilmesinde ve bölgesel kalkınmada önemli rol oynarken, gelirlerin adaletli dağılmasına da katkıda bulunurlar. Büyük işletmelerin kullandıkları mamul ya da yarı mamul girdileri üreterek ekonomide yan sanayilerin gelişmesini sağlamaktadırlar. Ülkemizdeki işletmelerin %99'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Üretimdeki payları %38 olan KOBİ'ler, toplam istihdamın %50'ye yakın bir kısmını oluşturmaktadırlar. Yatırım payları %25 olan KOBİ'ler, yaratılan katma değerin %27'sini, toplam ihracatın ise %10'unu oluşturmaktadırlar. Ekonomimizde bu kadar önemli bir yer kaplayan KOBİ'ler, hükümetler ve ilgili kuruluşlar tarafından ne kadar çok teşvik edilir, desteklenir, gelişmeleri ve büyümeleri için gerekli yasalar çıkartılır ve uygun politikalar izlenirse, ülke ekonomisine katkıları o kadar büyük olacaktır. Ancak ülkemizde yüksek enflasyon, yüksek kayıtdışılık ve istikrarsız ekonomik koşullar, KOBİ'lerin hayatta kalabilme sınırlarını zorlamaktadır. KOBİ'lerin bu koşullara ve büyük ölçekli işletmelere karşı direnebilmelerinin en geçerli yollarından birisi de TKY uygulamasıdır. KOBİ'lerin müşteri ve çalışanlarıyla olan yakın ve dolaysız ilişkileri, dünyada meydana gelen gelişme ve değişimlere çabuk uyum sağlayabilen esnek yapıları, müşteri taleplerini bürokrasiye gerek kalmadan hızlı bir şekilde yerine getirebilme özellikleri TKY'nin uygulanması için uygun bir ortam sağlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'nin en büyük organize sanayi bölgelerinden biri olan Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM)'ndeki KOBİ'lerin kalite bilincine ne derecede sahip olduklarını, kalite konusuna ne kadar önem verdiklerini, TKY uygulayıp uygulamadıklarını, uyguluyorlarsa ne derecede uyguladıklarını göstermektir. Araştırma bölgesi olarak OSTİM'in seçilmesinin nedeni, Türkiye'nin ve Ortadoğu'nun en büyük sanayi ve ticaret merkezlerinden biri olmasının yanı sıra bir KOBİ cenneti olmasıdır. Beş

milyon metrekare açık alanda, yaklaşık beş bin işletme, elli bin çalışanı ile yüz farklı sektörde hizmet vermektedir. KOBİ'lerin en önemli özelliklerinden biri olan üretimde esnekliği, geniş makine parkının avantajlarıyla birleştiren OSTİM'de yüz ayrı dalda onbinlerce çeşit ürün üretilmektedir. Sürekli büyüyen ithalat ve ihracat hacmi ile kaliteli üretimin de önemli bir merkezi haline gelmektedir. Ayrıca bünyesinde bulunan KOBİ'lerin çalışanlarına verdikleri çıraklık eğitimleri, bir mesleki eğitim ve istihdam merkezi olmasını sağlamaktadır. Türk ekonomisinin en büyük sorunlarından olan kayıtdışı, OSTİM bölgesinde de sıklıkla görülmektedir. Bu bölgedeki KOBİ'ler finansman eksikliklerinden dolayı, çalıştırdıkları bazı işçileri sigortalayamamakta, kayıtdışı çalıştırma yoluna gitmek durumunda kalmaktadırlar. Bazı işletmelerin ise kendileri tamamen kayıtdışı olmakta, yaptıkları üretim kayıt altına alınmamaktadır. Bu bölgedeki KOBİ'lerin çoğunluğu, istikrarsız ekonomik koşullar nedeniyle ana sektörlerde sık sık meydana gelen krizlere rağmen çabuk toparlanma ve ayakta kalabilme kabiliyetine sahiptirler. Bütün bu güç koşullara rağmen, bölgedeki KOBİ'lerin kalite konusunda bilinçli olması, kalite belgelerine sahip olması, kalite yönetim sistemleri ve TKY konusunda ciddi adımlar atmış olması, bizi alan araştırmasını bu bölgede yapmaya iten nedenler arasındadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, TKY sistemi tüm ayrıntılarıyla anlatılmaya çalışılacaktır. TKY kavramı ve çeşitli tanımları üzerinde durulacaktır. TKY ile ilgili temel kavramlar sıralanacak ve her kavram tek tek açıklanacaktır. TKY'nin gelişim süreci anlatılacak ve gelişmesine katkıda bulunan önemli isimler üzerinde durulacaktır. TKY'nin temel ilkeleri başlıklar halinde tek tek açıklanacaktır. Ayrıca TKY uygulamasının yararları ve uygulamada karşılaşılan sorunlar dile getirilecektir.

Bir sonraki bölümde KOBİ kavramı ele alınacaktır. Ülkemizde çeşitli kuruluşların KOBİ tanımları ile çeşitli ülkelerdeki KOBİ tanımları üzerinde durulacaktır. Tüm tanımlarda bulunan ortak unsurlar saptanacak ve

açıklanacaktır. KOBİ'lerin yapısı ve özellikleri anlatılacaktır. KOBİ'lerin sahibine, üretimine ve personeline ilişkin özellikleri ile yönetsel ve ekonomik özellikleri üzerinde durulacaktır. KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri anlatılacaktır. Daha sonra KOBİ'lerin Türk ekonomisindeki yeri, önemi anlatılmaya çalışılacak ve KOBİ'lerde TKY konusuna değinilecektir.

Son bölüm ise alan araştırmasından oluşacaktır. Araştırma bölgesi olarak Ankara OSTİM seçilmiştir. OSTİM bölgesinde, TSE (Türk Standartları Enstitüsü) ve ISO (International Organization For Standardization) 9000 kalite belgelerinin ikisine birden sahip olan KOBİ'lerde, varsa kalite müdürlerine, yoksa işletmede kaliteden sorumlu kişilere yüz yüze görüşme yöntemiyle anket uygulanarak, OSTİM ölçeğinde KOBİ'lerde TKY kavramı irdelenmeye çalışılacaktır. Bu bölümde öncelikle araştırma bölgesi tanıtılacak, araştırmanın amaç ve kapsamı belirtilecektir. Araştırmada kullanılan anket formlarının nasıl hazırlandığı ve nasıl uygulandığı anlatılacaktır. Daha sonra anket çalışması sonucu elde edilen araştırma bulguları, tablo ve grafiklerle gösterilecektir. Son olarak da araştırma bulgularına yönelik çeşitli ve kapsamlı analizler yapılacak ve analiz sonuçları ayrıntılı bir şekilde yorumlanacaktır.

Bu çalışmada TKY konusundan ziyade, ülkemiz için çok önemli olan ve adeta istihdam deposu olan KOBİ'lerin, daha verimli nasıl olabilecekleri ve işletmelerin başarısında çok önemli bir yeri olan TKY'nin, KOBİ'ler için önemi ve uygulama düzeyine işaret edilmek suretiyle, bu konuda yapılacak başka çalışmalara kaynak olmak ve KOBİ'lere yol göstermek hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kavramı ve Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) konusunda üzerinde görüş birliğine varılmış genel bir tanım bulunmamaktadır. Kalite konusunda uzman kişiler birçok farklı tanım geliştirmişlerdir.

Japonya’da toplam kalite felsefesinin gelişmesine ve tüm dünyaya yayılmasına önemli katkılarda bulunan yazarlardan biri olan Masaaki İmai “Kaizen” adlı eserinde toplam kaliteyi, bir örgütte her düzeyde performansın geliştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm örgüt çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır.¹

Miyauchi’ye² göre TKY; bir organizasyon içinde kaliteyi odak alan, organizasyonun bütün üyelerinin (toplam) katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve organizasyonun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır.

Feigenbaum’a³ göre TKY; en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için bir örgütteki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir. Başka bir tanıma göre ise; sürecin

¹ Özcan AKIN: Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan (Bursa,2001), 34

² Ichiro MIYAUCHI: Quality Management In Japan (İstanbul,1999), 12

³ Armand V.FEIGENBAUM: Total Quality Control (Singapore,1991), 16

veya hizmetlerin geliştirilmesi ve müşteriye satış sonrası hizmetlerin sunulması için kullanılan sistematik bir yöntemdir ve müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin yeterince anlaşılması ilkesine dayanır. Toplam kalite sadece kalite çemberleri ya da verimlilik iyileştirme programları değildir, işletme genelinde toplam olarak müşteri odaklılığı kültürünü oluşturan bir sistemdir.

Japon yönetim uzmanı Kaoru Ishikawa'nın tanımı ise şu şekildedir: Kalite kontrol yapmak; en ekonomikten, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürünü geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmak demektir.⁴

TKY; kalite yönetiminde üst yönetimin sorumluluğunun vurgulanması, her düzey ve alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim çalışmalarının yürütülmesi, kalite geliştirmenin sürekli kılınması ve kalite kontrol çemberleri içerisinde tüm çalışanların kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması şeklinde de tanımlanabilir.⁵

TKY, iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmaları ile tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir.

TKY, tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletme içindeki pazarlama, mühendislik, imalat ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli ünitelerin kalitelerinin oluşturulması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabaları birleştirip koordine eden etkin bir sistemdir.⁶

⁴ Kaoru ISHIKAWA: Toplam Kalite Kontrol (İstanbul,1995), 46

⁵ İsmail EFİL: Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç:ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi (Bursa,2003), 164

⁶ Muhittin ŞİMŞEK: Kalite ve Sürekli Gelişme Kaizen (İstanbul,2000), 16

Başka bir tanıma göre TKY; üzerinde hemfikir olunmuş müşteri ihtiyaçlarını, rekabetten daha hızlı, sürekli ve hatasız olarak, tüm çalışanların katkısıyla ve uygun bir fiyata gerçekleştirmektir.⁷

Toplam kalite; örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılmasıyla yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve beşeri örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır. Yalın bir örgüt yapısı içinde, çalışanların aktif katılımının sağlanarak yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi, insan kaynakları verimliliğinin artırılması, örgüt çapında etkin bir iletişim ağı kurulması, süreç bazında çapraz fonksiyonel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesiyle kaliteli mal ve hizmet üretilmesi şeklinde de tanımlanabilir.⁸

TKY'nin diğer yönetim sistemlerinden en önemli farkı, her çeşit organizasyonu daha mükemmele götürebilecek bir yönetim sistemi olarak evrensel bir kabul bulmasıdır. Bu kabulün altında yatan en önemli neden, işletmelerin ihtiyaçlarını geleneksel yaklaşımdan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzı yani felsefesidir.⁹

Tüm bu tanımlarda bulunan ortak özellikler TKY'nin olmazsa olmaz şartlarıdır. Bu ortak özelliklerden bir tanesi, TKY'nin sonuçlar üzerine değil süreçlere odaklanan bir sistem olmasıdır. Diğer bir ortak nokta ise TKY'de müşteri memnuniyetinin herşeyden önce gelmesidir. Müşteri kavramı sadece dış müşterileri değil iç müşterileri yani çalışanları da kapsar. Çalışanların memnuniyeti en az dış müşterilerin memnuniyeti kadar önemlidir. Tanımlardaki başka bir ortak nokta ise tam katılımın sağlanması gereğidir. TKY bireysel çabalarla yürütülecek bir sistem değildir. Bir işletmede TKY

⁷ Erkan TOZLUYURT, Gökhan ŞENEL, Erdal ÖZCAN: Toplam Kalite Yönetimi (İstanbul,1994),10

⁸ Haldun ERSEN: Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi (İstanbul,1997), 20

⁹ Gönül YENERSOY: Toplam Kalite Yönetimi,Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım (İstanbul,1997), 35

sisteminin oturtulması için mutlaka işletmedeki tüm çalışanların katılımı gereklidir. Ayrıca çalışanların gerekli eğitimleri almış nitelikli birer eleman olmaları başka bir deyişle sorumluluk alabilecek yeterlilikte olmaları gereklidir. TKY sistemi içerisinde takım çalışması da önemli bir kavramdır. Çalışanlar takımlar halinde çalışmanın getireceği avantajların bilincinde olmalı, oluşturulan takımlar içerisinde uyumlu ve koordineli bir şekilde çalışmalıdırlar. TKY’de en önemli noktalardan birisi de sürekli iyileştirme kavramıdır. Süreçlerin ve sistemin küçük adımlarla da olsa sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi toplam kalitenin vazgeçilmez bir şartıdır. Bunun için de her düzeydeki çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli eğitimleri almalarını sağlamak, işletme yönetiminin görevidir. Her ne kadar tüm çalışanların katılımı gerekliyse de, üst yönetimin liderliği ve desteği olmadan TKY sisteminin yürütülemeyeceği de unutulmamalıdır.

TKY uygulamak isteyen bir işletme, tüm bu noktaları eksiksiz yerine getirmek zorundadır. Bu unsurlardan bir tanesi bile eksik olsa o işletmede TKY sisteminin varlığından söz edilemez. TKY uygulamak isteyen işletmede şu noktaya da dikkat edilmesi gereklidir. TKY uygulayan başka bir işletmenin sistemi aynen alınıp uygulanmamalıdır çünkü her işletmenin örgüt yapısı farklıdır. Her işletme, sistemi kendi örgüt kültürüne uygun bir şekle getirerek uygulamaya koymalıdır.

1.2. Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar

TKY’nin bütünüyle anlaşılabilmesi için kalite ve TKY ile bağlantılı bazı önemli kavramların da bilinmesi gerekmektedir.

1.2.1.Kalite

Kullanım alanına göre birçok farklı kalite tanımı yapılabilir. Bu da kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği başka bir deyişle kaliteye konu olan ürün veya hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bu bakımdan kalite subjektif değerleri içermektedir. Ancak bu subjektif değerler yaşam tarzı, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim düzeyi gibi faktörlerin etkisiyle ülkeden ülkeye değişmektedir. Bu nedenle de birçok farklı kalite tanımı mevcuttur.¹⁰

ISO (International Organization For Standardization-Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu) tarafından yapılan kalite tanımı şu şekildedir:¹¹

“Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek gereksinimleri karşılama becerisine dayanan özelliklerinin ve karakteristiklerinin toplamıdır.”

TSE (Türk Standartları Enstitüsü)'ye göre ise kalite, yapısal özellikler takımının şartları yerine getirme derecesidir.¹²

Japon yönetim bilimi uzmanı Masaaki Imai'ye göre kaliteden söz edildiğinde ilk akla gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. İşin üç yapı taşı vardır: Donanım, uygulama kuralları ve insan. Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.¹³

¹⁰ Muhittin ŞİMŞEK: a.g.e., 5

¹¹ www.iso.org

¹² TSE: TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Eğitim Sistemleri Temel Eğitim Notu (Ankara,2005)

¹³ Masaaki IMAI: Kaizen (İstanbul,1997)'dan naklen Ahmet YATKIN: Toplam Kalite Yönetimi (Ankara,2003), 2

Bu tanımların sayısını artırmak mümkündür. Tanımlardan yola çıkarak kalitenin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:¹⁴

- Kalite müşterinin ihtiyaçlarıdır. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri en belirleyici faktörlerin başında gelmektedir.
- Kalite amaçlara uygunluktur. İyi bir ürün ya da hizmette aranılan özelliktir.
- Kalite sürekli başarı demektir. İyinin de iyisi mutlaka vardır.
- Kalite üretilen bir malın eksikliğini bulmak değil, onu eksiksiz üretmektir.
- Kalite ölçülebilir bir kavramdır.

1.2.2. Kalite Kontrol

Kalite kontrol kavramı ilk olarak 1947'de Japonya'da Ishikawa tarafından ortaya atılmıştır. Kalite kontrolü ISO tarafından şöyle tarif edilmektedir: Geniş anlamda kalite kontrolü; kaliteyi korumak, geliştirmek ve üretimi alıcının tatmin olacağı en ekonomik seviyede devam ettirmek için uygulanan işlemler dizisidir. Dar anlamda ise, bir malın spesifikasyonlarına uygunluğunu denetlemek, doğrulamak işlemidir.

Feigenbaum'a göre kalite kontrolü; bir üretim sistemi içinde kalitenin önceden belirlenmiş hedeflere uygun olarak gerçekleştirilmesinin sağlanmasına yönelik olarak devam ettirilen faaliyetlere ilişkin yetki ve sorumluluğun dağıtılarak bu hedefler doğrultusunda yapılan işlerdir.

¹⁴ Ahmet YATKIN: a.g.e., 2

Kalite kontrolü kaliteyi denetleme işlevi gördüğü gibi, kalitenin korunması ve geliştirilmesinde de etkindir. Fiyata, kara ve maliyet kontrolüne önem vermeyen bir kalite kontrolünden söz edilemez.

Kalite kontrolü işletmenin tüm departmanlarını az çok ilgilendiren bir işletme fonksiyonudur. Kalite kontrol faaliyetleri en iyi kalite için değil, en ekonomik kalite için yapılır. Kalite kontrolü, kalite gereklerinin sağlanabilmesi amacıyla kullanılan operasyonel teknikler ve faaliyetlerdir. Kalite kontrolü, klasik ölçme ve değerlendirme olarak algılanmamalıdır. Ölçme ve değerlendirme, kalite kontrol tekniklerinden sadece bir tanesidir.

Kalite kontrolünün amacı, müşteri taleplerini ve işletmenin genel amacını birlikte ve mümkün olan en ekonomik seviyede karşılayabilecek ürünün üretilmesini sağlayacak plan ve programların geliştirilerek uygulanması ve etkin bir biçimde yürütülmesini sağlamaktır. Başka bir deyişle mümkün olan en yüksek kalitedeki bir ürünün sağlanması amacına yönelik olarak teşkilatlanmış bir sistemdir.¹⁵

1.2.3.Kalite Güvencesi

Toplam kalite içerisinde kalite güvence sistemi önemli bir yer işgal etmektedir. İşletmelerin önce kalite güvence sistemini oluşturmaları, daha sonra TKY sistemine geçmeleri tavsiye edilmektedir. Kalite güvence sistemi TKY'ye geçişin başlangıcı ve en önemli adımı olarak kabul edilir. Kalite güvencesi kavramı uygulamada, BS (British Standards) 5750 ve ISO 9000

¹⁵ Muhsin HALİS: Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, (İstanbul,2000), 58-60

gibi güvence sistemleri ile eş anlamlı olarak kullanılır.¹⁶ Bu sistemler dünyada en çok kullanılan ve geçerliliği en yüksek kalite güvence sistemleridir.

ISO'ya göre kalite güvencesi; bir ürün ya da hizmetin kalite için belirlenmiş gereklilikleri karşılamasında yeterli güveni sağlayacak planlı ve sistematik faaliyetlerin tümüdür.¹⁷

Kalite kontrolü ile kalite güvencesi kavramları birbirine karıştırılmamalıdır. Kalite kontrol ürüne yönelik, kalite güvencesi ise sisteme yönelik bir faaliyettir. Kalite kontrol pahalıdır. Muayene etmek ve analizler yapmak emek, para ve zaman gerektirir. Kalite güvencesinde ise kalitesizlik pahalıdır. Hata ve yeniden işlemler emek, para ve zaman kaybına neden olur. Bunlar oluşmadan önlenmelidir. Kalite kontrolde son kontrolde ortaya çıkan hataların telafisi güç ve ya imkansızdır. Kalite güvencesinde ise ürün değil sistem kontrol edilerek hatasız ürün üretmek amaçlanır. Başka bir deyişle kalite kontrol muayeneye, kalite güvencesi ise önlemeye dayalıdır. Bunlar birbirinin zıttı kavramlar değildir. Kalite güvencesi, kalite kontrolü de içine alan geniş kapsamlı bir kalite sağlama yöntemidir.¹⁸

Kalite güvencesi iyi bir yönetim aracıdır. Maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olur, verimliliğin artmasını sağlar, faaliyetlerin ilk seferinde ve her zaman doğru yapılmasını sağlar. İşletmedeki tüm çalışanların sorumluluğunu gerektirir. Kalite güvencesi kısa vadeli kazançların “önce kar” düşüncesini reddederek “önce kalite” diyen, uzun vadeli planlara dayanan bir yönetim stratejisinin sonucudur.¹⁹

¹⁶ Muhsin HALİS: a.g.e., 61; A. Van Der WIELE, A.R.T. WILLIAMS, B.G. DALE : Total Quality Management: Is It A Fad, Fashion or Fit?, (Milwaukee,2000), 67,68

¹⁷ www.iso.org

¹⁸ İbrahim KAVRAKOĞLU: Kalite: Kalite Güvencesi ve ISO 9000 (İstanbul,1996), 27-30; Mina ÖZEVREN: Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar (İstanbul,1997), 80

¹⁹ Ahmet YATKIN: a.g.e., 58

Kalite güvence sistemleri konusunda unutulmaması gereken bir nokta vardır. Sistemlerde belirtilmiş olan standartlar gelişmeler karşısında yetersiz kalabilir. Ulusal ve uluslar arası çapta yada işletme genelinde mükemmel olan hiçbir standart yoktur. Teknolojide ve müşteri taleplerinde meydana gelen değişimler standartları da değişmeye ve gelişmeye zorlar.²⁰

1.2.4. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, ülkenin mallarının kalitesini ilgilendiren sorunların çözümüne yardımcı olmak amacı ile, ilk defa Japonya'da geliştirilmiş bir sistemdir. Birlikte çalışarak, belirli aralıklarla toplantılar yaparak, belirlenen sorunların kaynaklarını ve nedenlerini araştıran, bulan ve bu sorunları çözerek üst yönetime sunan çalışma takımlarıdır. Kalite çemberlerinin temel düşüncesi, iş yaşamını, işletmenin politika ve uygulamalarını ve kalite yaratma işlevini çalışanların üstlenmesini sağlamaktır. Amaç, insan odaklı bir çalışmayla üretim ve hizmetin kalitesini yükseltmek ve verimliliği artırmaktır.²¹

Kalite çemberleri, işletmede üst yönetim de dahil tüm çalışanların işlerini, ürünlerini ve servislerini kontrol etmek ve geliştirmek için düzenli olarak toplanan küçük gruplardır. Bu gruplar özerk bir şekilde çalışırlar. Kalite kontrol kavram ve tekniklerinden, diğer gelişme araçlarından yararlanırlar. Üyelerinin motivasyonunu artırır ve yaratıcılık kabiliyetlerini öne çıkarırlar. Çalışanlar yeniliklere karşı çıkmazlar çünkü yenilikleri kendileri üretirler. Yönetici çalışan ilişkilerini güçlendirerek işletme içinde iletişimin sağlamlaşmasına katkı sağlarlar. Hem bireysel hem de işletme çapında

²⁰ Jale GÜR: Kalite Maratonu (Ankara,1996), 11

²¹ Haldun ERSEN: a.g.e., 86, 87

gelişme sağlarlar. Kalite çemberleri, katılımcı yönetimin en önemli araçlarından biridir.

Kalite çember faaliyetlerinin amaçları, üyelerinin yeteneklerini geliştirmek, bireysel çabaları teşvik etmek, işyerini daha hoş, gerekli ve önemli, hayat dolu, canlı ve tatmin edici hale getirmek, müşteri memnuniyetini geliştirmek ve topluma yarar sağlamaktır. Bu grubun üyeleri, sıfır hata yapılmasını sağlamaya ve hatasız çalışmayı garantilemeye çalışırlar. Kalite çember faaliyetleri ayrıca girişimciliği de harekete geçirir.²²

Kalite çemberlerinin babası olarak bilinen Ishikawa'ya göre kalite çemberleri; kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı işyerinde yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak işletme çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, işletme içinde denetim ve ilerleme, kalite kontrol etkinliklerinden yararlanma işini yürütür.²³

Bir işletmede kalite ile ilgili problemlerin çözümüne en üst düzeyde çalışanın katılması, kalitenin sağlanmasıyla ilgili sorumlulukların işletmedeki tüm çalışanlar tarafından paylaşılması kalite çemberlerinin esasını oluşturur. Kalite çemberi uygulamasının en temel özelliği, işletme ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırarak TKY'yi etkin biçimde gerçekleştirebilmektir.²⁴

²² Ichiro MIYAUCHI: a.g.e., 143

²³ Kaoru ISHIKAWA: a.g.e., 58

²⁴ İsmail EFİL: a.g.e., 236

1.2.5. Tam Zamanında Üretim (JIT- Just In Time)

Tam zamanında üretim en genel tanımıyla, üretim için gerekli olan malzemenin gerektiği anda ihtiyaç noktasında bulunmasını temin eden ve sıfır envanter hedefleyen bir malzeme yönetim sistemidir. Bir imalatçı kuruluşta sürekli olarak israfın önlenmesi yoluyla mükemmelliğe ulaşma yaklaşımıdır.²⁵ Müşteri isteklerini doğru zamanda ve miktarda, en ekonomik düzeyde karşılayabilmek için hammaddeden bitmiş ürüne kadar tüm aşamalarda stokları kontrol edilebilir en düşük seviyede tutarak, stoklama maliyetini asgariye indirmeyi amaçlayan üretim sistemidir.²⁶ Tam zamanında üretim, TKY'nin ilk ve her defasında doğru yapma ilkesini gerçekleştiren doğal bir mekanizma oluşturarak kalite standartlarının yükselmesini sağlamaktır.²⁷

Tam zamanında üretimin amaçları temelde; üretimdeki gereksiz ve verimliliği düşüren işleri gidererek toplam üretim sisteminin optimizasyonuna yönelik politika ve yöntemlerin geliştirilmesidir. Diğer amaçları da şöyle sıralayabiliriz:²⁸

- Optimum kalite, maliyet ve üretim için sistem tasarımı
- Ürünün üretim ve tasarımında kullanılan kaynak miktarını en aza indirme
- Alıcının isteklerini anlayabilme ve zamanında karşılayabilme
- Tedarikçi ve alıcılarla açık ve güvene dayalı ilişkiler geliştirme
- Toplam üretim sistemini geliştirmek için herkesin katılacağı gelişim politikasını oluşturma

²⁵ İsmail EFİL: a.g.e., 263

²⁶ Muhittin ŞİMŞEK: a.g.e., 539

²⁷ Gönül YENERSOY: a.g.e., 106

²⁸ İsmail EFİL: a.g.e., 264

Tam zamanında üretim felsefesinin yedi temel karakteristiği vardır.

Bunlar:

1. İsrafı önleme
2. Kalite sağlama
3. Yalın üretim
4. Operasyonlarda çalışma
5. Minimum ayar zamanı
6. Operasyonların çekme sistemiyle bağlanması
7. Tam zamanında satın alma

Tam zamanında üretim felsefesine göre yedi ölçümlü günden söz edilir:

1. İsraf: Ürüne değeri katmayan herşey
2. Bütün stoklar
3. Talebi aşan ürün miktarı
4. Gereksiz taşımalar
5. Gereksiz hareketler
6. Bekleme ve gecikmeler
7. Iskartalar

TKY'nin uygulanmadığı bir işletmede tam zamanında üretimden söz edilemez. TKY ile tam zamanında üretim birlikte uygulandığında, işletmenin gelişme temposu hızlanacak ve TKY sisteminin kısa süre içinde yerleşmesi söz konusu olacaktır. TKY'nin başarısı tam zamanında üretim ile TKY'nin birlikte uygulanmasıyla gerçekleşir.²⁹

²⁹ Canan ÇETİN, Besim AKIN, Vedat EROL: Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (İstanbul,2001), 512

1.2.6.Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama, işletmenin performansını, sınıfının en iyisi olan işletmeninki ile karşılaştırarak “en iyi”nin bu performans seviyesini nasıl yakaladığını belirleyip, elde edilen bilgileri işletmenin amaç ve hedefleri için bir temel oluşturacak biçimde kullanmaktır.³⁰

Başka bir tanıma göre kıyaslama, sürekli gelişime inanmış kuruluşların müşteri doyumunu ve rekabet üstünlüğünü hedefleyerek, ürün, hizmet ve süreçlere mükemmellik örneği olan lider kuruluşların gelişmiş ve etken uygulamalarını kendi kuruluşlarına uyarlamak amacıyla kullanacakları sistematik bir karşılaştırmalı ölçme yöntemidir.

İşin psikolojik yanını da içeren diğer bir tanıma göre kıyaslama, başka birinin bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme alçak gönüllüğünü gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır.³¹

Kıyaslama, kopyalama ya da endüstriyel casusluk olarak algılanmamalıdır. Aynı zamanda bir pazar araştırması da değildir. Kıyaslama bunun ötesinde bir yaklaşımdır ve basit, kısa sürede halledilebilecek ucuz bir yöntem de değildir. TKY’de olduğu gibi, üst yönetimin istek ve kararlılığını mutlak surette gerektiren bir süreçtir. Değişim ihtiyacı, işletmenin üst yönetimi tarafından hissedilmeli veya değişim isteği oluşturulmalıdır.

Kıyaslama’da dört temel ilke vardır. Bunlar: ³²

³⁰ James R. EVANS,William M. LINDSAY: The Management And Control Of Quality, (USA, 1996), 339

³¹ Muhittin ŞİMŞEK: a.g.e., 329

³² Ahmet YATKIN: a.g.e., 78,83

1. Karşılıklılık: Katılımcılar karşılıklı olarak birbirlerinden yararlanmalıdır. Kazanan sadece bir taraf olmamalıdır.
2. Benzerlik: Uygulamanın başarısı için ele alınan süreçler arasında benzerlik ve karşılaştırılabilir nitelikler olmalıdır.
3. Ölçüm: Ölçümler sistematik ve nesnel olmalı, yeterli örneklemelere dayandırılmalıdır.
4. Doğruluk: Kullanılan verilerin nesnelliği ve güvenilirliği olmalıdır. Tahmini ve öznel değerlendirmelerin kullanılmasından kaçınılmalıdır.

Karşılaştırmalı süreçlere bağlı olarak ortaya çıkarılan üç çeşit kıyaslama uygulaması mevcuttur. Bir işletme içerisinde, mevkiyi mevkiyle, departmanı departmanla, bölgeyi bölgeyle mukayese etme, yani işletmenin farklı birimlerindeki benzer süreçlerin karşılaştırılmasına işletme içi kıyaslama (internal benchmarking) denir. Rekabete konu olan alanlarda performansı direkt olarak rakiplerinkiyle karşılaştırmaya rekabetçi kıyaslama (competitive benchmarking) denir. İşletmeyi benzer faaliyetlerde bulunan dünyadaki tüm en iyilerle karşılaştırmaya genel kıyaslama (universal benchmarking) denir.³³

Kıyaslama yönteminin işletmeye sağladığı birçok fayda vardır:³⁴

- Kalitenin iyileştirilmesine yardımcı olur ve maliyetler düşer.
- Rekabetin artmasını sağlar.
- En üstün uygulamaların gerçekleşmesinin yolunu açar.
- Örgüt kültüründe iyi yönde değişimlere yol açar.
- Örgütsel öğrenmeyi hızlandırır.
- En iyi işletmelerle aradaki farkı kapatmak için değişim programlarını harekete geçirir.
- Çalışanların performanslarının, bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının artmasını sağlar. Dolayısıyla işletmenin genel performansında da artış meydana gelir.

³³ Joel ROSS: Total Quality Management, Text, Cases and Readings (New Jersey, 1999), 262, 263 ; Muhsin HALİS: a.g.e., 128

³⁴ Joel ROSS: a.g.e., 262 ; Paul JAMES: Total Quality Management (USA, 1996), 109

- Sanayiinin en iyi uygulamalarından haberdar olunmasını sağlar.
- En iyi işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi zaman ve para tasarrufu sağlar.

TKY'nin en önemli ilkelerinden olan sürekli gelişme kavramından yola çıkarak, kıyaslama yönteminin de devamlı olarak uygulanması gerektiğini söyleyebiliriz. Bir kere uygulanıp bırakılması işletmede istenilen performans gelişmelerini sağlamayacaktır. Dolayısıyla kıyaslama süreci sürekli kendini yenileyen dinamik bir süreç olmalı ve periyodik olarak uygulanmalıdır.³⁵

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi ve Gelişmesine Katkıda Bulunan Önemli Kişiler

Kalite kavramının gelişimini dört döneme ayırmak mümkündür. Bunlar; muayene dönemi, kalite kontrol dönemi, kalite güvencesi dönemi ve toplam kalite dönemidir.

Kalite ile ilgili ilk kaynaklar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanır. Hammurabi Kanunlarının 229. maddesinde şu ifadeler yer alır:

“ Bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir.”

³⁵ Muhittin ŞİMŞEK: a.g.e., 329

Her ne kadar ilkel bir yöntem olsa da kalite ile ilgili çalışmalar o yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir.

M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır'da muayene görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ediyorlardı. Bu yöntemi Orta Amerika'da Aztekler de kullanmıştır.³⁶ Daha sonra ağırlık, uzunluk ve alan ölçülerinde kabul edilen değerler standardizasyona hız kazandırmıştır.

Sanayi Devriminden önce üretim küçük atölyelerde, az sayıda kişi tarafından yapılmaktaydı. Üretim ve üretici ilişkileri loncalar tarafından düzenlenmekteydi. Ekonomik ve sosyal bir sistem olan loncalar üretimin ve insanın kalitesiyle yakından ilgilidiler. Bir atölye açabilmek için öncelikle loncaların onayını almak gerekiyordu. Hammadde olarak gelen malların ilk kalite kontrolü loncalar tarafından yapılır, daha sonra esnafa dağıtılırdı. Malın kalitesine göre fiyatı da belirlenir, bu fiyatın üstünde bir fiyatla mal satan esnafın belgesi iptal edilirdi.

Sanayi Devriminden sonra makineleşmenin artmasıyla üretim şekli atölye tipi üretimden fabrikalaşmaya ve kitle üretimine geçiş yapmıştır. Sanayi Devrimiyle eski önemini kaybeden usta ve kalfalar, yeni sistemin vasıflı işgücünü oluşturmuşlardır. Ancak bazı ekonomilerde başarı, çok üretmek olarak anlaşıldığından ortaya çıkan istihdam açığı vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılmış ve bu nedenle kalitede düşme görülmüştür.

Bu sorunlara çözüm aranırken 19.yy.da ABD'nde Frederick Taylor, iş planlamasını işçilerin elinden alıp endüstri mühendislerine vererek bilimsel yönetimin öncülüğünü yaptı.³⁷ Taylor, işi mümkün olan en küçük parçalara

³⁶ Özcan AKIN: a.g.e., 9

³⁷ Mina ÖZEVREN: a.g.e., 6,7

ayırıp nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayarak bazı standartlar geliştirmiştir. Standartların belirlenmesiyle “birinci sınıf adam” kavramı ortaya çıkmış ve bu standartlara uygun işi bitirenlere veya standartların üzerinde üretim yapanlara prim verilmesini önermiştir. Böylece verimsizlik ve maliyetlerde azalış, üretimde ve kalitede artış meydana gelmiştir.

ABD’nde Taylor atölye düzeyinde verimlilik çalışmalarını artırırken bilimsel yönetimin diğer önemli ismi Weber de Almanya’da yönetimin ilkeleri ve bürokrasi konusunda yeni teoriler geliştirmiştir. Weber’in kalite yönetimine getirdiği yenilikler sistem kurma, görev, yetki ve sorumluluk dağılımının akılcı ve bilimsel şekilde yapılmasını sağlamak şeklinde olmuştur.³⁸

20.yy’ın başlarında Henry Ford, Ford Motor Şirketinin imalat bölümünde hareketli montaj hattını kullanmaya başlamış. Bunun sonucunda imalat sonunda kötü ürünler iyi ürünlerden ayrılmaya başlamış, karmaşık süreçler sadeleştirilmiş ve düşük maliyetle yüksek kaliteli ürünler elde edilmeye başlanmıştır.³⁹

1924 yılında Walter Shewart, istatistiksel kalite kontrolünün temel kavramlarını geliştirmiştir. Shewart’ın analizleri toplam kalitenin temellerini atmıştır. Böylece muayene döneminden kalite kontrol dönemine geçilmiştir. Shewart 1932 yılında ABD Tarım Bakanlığı’nda kalite kontrol konusunda bir konferans vermiş ve konferanstaki konuşmaları W. Edwards Deming tarafından kitap haline getirilmiştir. “Kalite Kontrol Açısından İstatistik Metodları” ismiyle yayımlanmış, daha sonra 1980’de “İmal Edilmiş Ürünlerin Kalitesinin Ekonomik Kontrolü” ismiyle 50. yıl dönümünde tekrar basılmıştır.⁴⁰

³⁸ Ahmet YATKIN: a.g.e.,6

³⁹ Özcan AKIN: a.g.e., 9

⁴⁰ Paul JAMES: a.g.e., 43

Shewart'ın geliştirdiği istatistiksel teknikler üretim sürecindeki gelişmelere bir noktadan sonra cevap verememiş ve başka tekniklerin arayışı başlamıştır.

İkinci Dünya Savaşı yıllarında, geliştirilen istatistiki tekniklerin yardımıyla, kabul örnekleme için bugün kullanılan en yaygın sistem olan MIT-STD 105 D(Military Standards)'nin temeli atılırken, bir yandan da gelen ürünleri kabul veya reddetmenin en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamıştır. Savaşta olan bir ordunun hayati ihtiyaçlarını karşılayacak olan ürünleri reddetme gibi bir lüksü yoktur. Bu nedenle asıl önemli olan ürünlerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır. Bunun sağlanması “kalite güvencesi” olarak ifade edilmiştir.⁴¹ Kalite güvencesinin sadece askeri alana değil, günlük hayatın her alanına sokulmaya çalışılması ilk olarak İngiltere’de gerçekteşmiştir. BS 5750 standartlar serisi hem hükümet hem de birçok firma tarafından kabul gören bir kalite güvence sisteminin oturtulmasını sağlamıştır. Önceleri yaygın olarak askeri alanda kullanılan kalite güvencesi daha sonra AQAP (Allied Assurance Quality Publication) adı altında NATO üyesi ülkeler arasında ve savaş sonrasında sivil sektörde de kullanılmaya başlanmıştır.⁴²

İkinci Dünya Savaşı sonrası, batıda kalite kavramı zayıflarken, Japonya’da ise gelişmeye başlamıştır. İkinci Dünya Savaşından yenik çıkan Japonya, çok güç durumdaydı. Amerikalı kalite uzmanları Japonların kötü durumunu görüp onlara yardım önermiştir. Bu yardım önerisini kabul eden Japon üst düzey yöneticileri Amerikan yönetim seminerlerine sekiz hafta boyunca katılmışlar. Böylece uzmanlar da Amerika’da fazla itibar görmeyen görüşlerini Japonlara aktarma fırsatı bulmuşlardır. Uzmanlar tarafından Toplam Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılan bu görüşler Japonlar tarafından benimsenmiş ve geliştirilmiştir. 1962 yılında Kauro Ishikawa işçi eğitimleri ve Kalite Kontrol Çemberleri çalışmaları

⁴¹ İsmail EFİL: a.g.e., 22

⁴² Lesley & Malcolm MUNRO-FAURE: Implementing Total Quality Management (London,1993),7; İbrahim KAVRAKOğLU: a.g.e., 26

başlatmıştır. Bu gelişmelerin sonuçları o kadar başarılı olmuştur ki, Japonlar dünya ticaretinde hızla yer almaya başlamışlar, 1960larda optik, 1970lerde elektronik, 1980lerde otomotiv sektöründe dünya liderliğini ele geçirmişlerdir.⁴³

Japonların son derece güçlendiği dış rekabet, 70li yıllarda Amerikan şirketlerini tehdit etmeye başlamış. Özellikle otomotiv ve elektronik sanayiinde Japon kalitesi üstünlüğünü kanıtlamıştı. Tüketicilerin kaliteye daha fazla önem vermeye başlamaları ve dış rekabet Amerikan şirketlerini kendilerini geliştirmeye zorlamış. 80li yıllarda kalite, işletmelerin sadece üretim süreçlerinde değil tüm fonksiyonlarında uygulanmaya başlanmış. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için sürekli gelişme ve iyileştirme çalışmalarının gerekliliğini ve önemini kavramaya başlamışlar. Amerika'da toplam kalitenin o tarihlerde farkına varılmış ve ondan sonra toplam kalite önce Amerika'da, sonra Avrupa'da, 90lı yıllara yaklaşırken de ülkemizde tartışılmaya ve uygulanmaya başlanmıştır. Bu arada 1987 yılında Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından ISO 9000 Kalite Güvence Standartları serisi yayınlanmış. Toplam kaliteye giden yoldaki önemli basamaklardan birisi olan kalite güvence sistemi için asgari gerekleri içeren bir doküman olan 9000 serisi ile dünya çapında kalite sistem kurma ve belgelendirme çalışmaları yaygınlaştırmıştır.⁴⁴

Toplam Kalite Yönetimi kavramının doğuşuna, gelişmesine ve yaygın bir şekilde kabul edilip uygulanmasına önemli katkılarda bulunan kişilerin görüşlerine değinmek yararlı olacaktır.

⁴³ Muhittin ŞİMŞEK: Toplam Kalite Yönetimi (İstanbul,2001), 18 ; İsmail EFİL: a.g.e., 23

⁴⁴ Rıdvan BOZKURT: Örgütsel Mükemmellik Arayışı: Toplam Kalite Yönetimi (Ankara,2001), 49

1.3.1. William Edwards Deming

Deming, Japonya'daki çalışmaları ile tanınan ve Japonya'nın kalite ve verimliliğini kökünden değiştiren Amerikalı bilim adamıdır. Japonya sanayisinin bugünkü başarısı büyük ölçüde Deming'in felsefe ve yöntemlerine bağlıdır. 1950li yıllarda JUSE (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Sendikası) tarafından Japonya'ya davet edilen Deming, Amerika'da pek de rağbet görmeyen düşüncelerini, yabancı pazarlara girme arzusu içinde olan Japonlara aktarmıştır. Deming'in yöntemlerini uygulayan ve felsefesini benimseyen Japonya, kalite konusunda ve devamında birçok konuda dünyada bir numaralı ülke haline gelmeyi başarmıştır. Deming'e minnettarlığını sunmak isteyen Japonya, her yıl kalitede en yüksek başarıyı sağlayan işletmeye "Deming Kalite Ödülü" vermektedir.⁴⁵

Deming'e göre kalite, verimliliği ve rekabet koşullarını iyileştirir. Deming'in amacı kaliteyi sürekli olarak iyileştirerek verimlilik düzeyini artırmak, işletmenin uzun süreli yaşamasını sağlamak ve rekabet durumunu güçlendirmektir. Deming'in yaklaşımı istatistik ağırlıklıdır. İşletmedeki her çalışan istatistiksel teknikler konusunda eğitim almalıdır. Kalite yönetimi ve iyileştirme sorumluluğu işletmenin tüm çalışanlarına aittir.⁴⁶

Deming kalite konusundaki görüşlerini 14 ilke halinde belirtmiştir. Bunlara kısaca bakacak olursak:⁴⁷

1. Rekabet gücü sağlayacak, işletmeyi devam ettirecek ve istihdam yaratacak bir plan ile hizmet ve/veya ürünün iyileştirilmesi konusunda amaç sürekliliği yaratın.

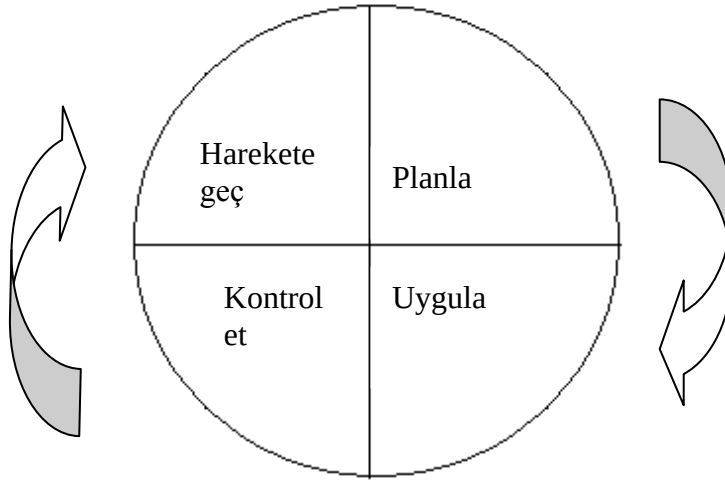
⁴⁵ Lesley & Malcolm MUNRO-FAURE: a.g.e., 291 ; Ahmet YATKIN: a.g.e., 8

⁴⁶ Rıdvan BOZKURT: a.g.m., 51

⁴⁷ Joel E. ROSS: a.g.e., 6,7

2. Kalite konusundaki yeni felsefeye uyun. Yeni ekonomik çağdayız ve artık kusura, hataya, gecikmeye, kusurlu mal ve işçiliğe tahammülümüz kalmadı.
3. Kütlesel kalite kontrole güvenmeyin. Kalitenin muayeneye gerek duyulmaksızın elde edilebileceğini istatistiksel olarak kanıtlayın.
4. Fiyata bağlı tedarikçi seçimini durdurun. Sadece düşük fiyata göre değerlendirme yapmak yerine kalite-maliyet dengesini kurun ve tedarikçilerle uzun süreli ve güvene dayanan ilişkiler kurun.
5. Maliyetleri azaltmak, kalite ve verimliliği iyileştirmek için üretim ve hizmet süreçlerini sürekli olarak iyileştirin.
6. Çalışanların eğitimi için modern eğitim metodları geliştirin. Eğitimi kurumsallaştırın ve sürekli hale getirin.
7. Üretimin niceliğine yani miktarına odaklanmayı bırakıp kaliteye odaklanın. Modern gözetim yöntemleri geliştirin.
8. Korkuyu ortadan kaldırın. Kalitenin elde edilmesi için çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri gerekir. Soru sorma, problemleri bildirme veya öneri yapma korkusu samimi bir ortam yaratılmasını engeller.
9. Departmanlar arasındaki engelleri kaldırın. Kalite ve verimlilik ancak ortak amaçlara odaklanmış açık iletişim ve güçlü koordinasyon bağları olduğunda gerçekleşebilir.
10. Gereken metodları geliştirmediyse verimlilik artışı talep etmeyin. Yöntem belirlemeden verimlilik artışı sağlamak için rasgele belirlenmiş sayısal hedefleri ve sloganları ortadan kaldırın.
11. Sayısal kotalar içeren iş standartlarını ortadan kaldırın. Hedeflere göre yönetim tekniği elimine edilmelidir çünkü amaçlar ve standartlar sürekli değişmektedir.
12. Çalışanların işçiliklerinden gurur duymalarını engelleyen faktörleri ortadan kaldırın.
13. Sürekli ve etkili bir eğitim programı oluşturun.
14. Bu 13 ilkeyi hergün vurgulayacak ve destekleyecek bir üst yönetim yapısı oluşturun.

Muayeneye dayalı kalite kontrolünün geçerli olduğu Taylor döneminde “planla,yap,gör” şeklinde açıklanan kalite kontrol sürecine Deming, dördüncü adımı ekleyerek döngüyü geliştirmiştir. Deming’in döngüsü şu şekildedir: Planla-Uygula-Kontrol Et-Harekete Geç. Deming “harekete geç” adımını ekleyerek gerçek kontrolün yapılmasını sağlayacak olan eylemi tanımlamıştır. Deming Döngüsü her işletmede kolaylıkla uygulanabilecek faaliyetlerden oluşur. Yapılacak işler önce planlanır, sonra uygulanır, sonra kontrol edilir, kontrolden sonra gerekli düzeltmeler yapılır ve tedbirler alınır ve böylece bir sonraki faaliyetin daha kaliteli olması sağlanır. Bu, kalitede süreklilik sağlayan bir sistemdir.⁴⁸



Şekil 1.1: Deming Döngüsü

⁴⁸ İsmail EFİL: a.g.e., 98,99

1.3.2. Joseph Juran

Juran kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlamıştır. Juran kalite konusuna önem veren işletmelerde birçok gelişmenin olacağını söylemiştir. Bu gelişmeler; rekabet gücü, artan pazar payı ve satış geliri, artan müşteri tatmini, kapasite artışı, azalan hata oranları ve maliyetler şeklinde kendini gösterir.

Juran'ın kalite geliştirme döngüsü müşteri gereksinimlerini belirlemek için pazar araştırması ile başlar, bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını ölçen pazar araştırması ile biter. Buna “kalite zinciri” denir. İki pazar araştırması arasındaki tüm süreçler kaliteli olmalıdır, yani müşteri gereksinimlerini karşılayacak şekilde olmalıdır. Böyle olmazsa bu zincir en zayıf halkasından kopar.⁴⁹

Juran'a göre kalite yönetimi 3 aşamadan oluşur:⁵⁰

- Kalite Planlaması: Kalite hedeflerinin hazırlanması sürecidir.
- Kalite Kontrol: Kalite hedeflerine ulaşmak için gereken uygulamaların yapılması sürecidir.
- Kalite İyileştirme: Planlanan performans seviyelerinin iyileştirilmesi sürecidir.

Juran kalite geliştirme sürecini on adımda izah etmektedir:⁵¹

1. Bütün çalışanların kalite geliştirme ihtiyaç ve fırsatlarının farkında olmasını sağlayın.
2. Kalite geliştirmenin sürekliliği için tüm faaliyetlerinizde belirli hedefler belirleyin.

⁴⁹ J.M. JURAN: Juran On Leadership For Quality An Executive Handbook, Juran Enstitute(Connecticut,1989)'dan naklen Ahmet YATKIN: a.g.e.,13

⁵⁰ James R. EVANS,William M. LINDSAY: a.g.e., 83

⁵¹ Lesley & Malcolm MUNRO-FAURE: a.g.e., 295

3. Tüm hedeflerin belirlendiği ve hedeflere ulaşmak için süreçlerin oluşturulduğu bir organizasyon kurun.
4. Tüm çalışanların kalite geliştirmedeki rollerini anlayabilecek şekilde eğitilmelerini sağlayın.
5. Kalite geliştirme sürecini engelleyen problemleri çözmek için takımlar oluşturun.
6. Kalite geliştirme sürecinin denetlenmesini sağlayın.
7. Kalite geliştirme sürecine yapılan katkıları onaylayın.
8. Kalite geliştirme sürecine yapılan katkıları sonuçlarla ilişkilendirin.
9. Tüm süreçleri ve gelişmeleri ölçün ve kayıt tutun.
10. Kalitenin sürekli geliştirilmesi ve oluşturulan yeni kalite hedeflerinin işletmenin yönetim sistemine uygun olduğundan emin olun.

Bu on ilkeye bakıldığında ortak bir nokta dikkati çekmektedir. Bu ilkelerin tümü işletmede üst yönetimin yapması, sağlaması, başlatması gereken adımlardır. Juran'a göre, üst yönetim kalite konusunda aktif bir liderlik yapmalıdır.

Juran ayrıca işletmenin ana hedefinin maliyetlerin azaltılması olması gerektiğini iddia eder. Eğitim de Juran için önemli bir yere sahiptir. En üst kademedan en alta, işletmedeki tüm çalışanları ve tüm faaliyetleri kapsayan bir eğitimi savunur ve bu konudan yine üst yönetimi sorumlu tutar. Juran aynı zamanda "iç müşteri" kavramını ilk ortaya atan kişidir. Juran'a göre dış müşteriler kadar işletmede iç müşterilerin yani çalışanların da ihtiyaçlarının farkında olunması önemli bir noktadır.⁵²

⁵² Muhsin HALİS: a.g.e., 173

1.3.3. Armand Vallin Feigenbaum

General Electric'in eski üretim işleri ve kalite kontrol işlemleri müdürü olan Feigenbaum, kalite sorumluluğunun üretim bölümünün çok daha ötesine uzandığı yaklaşımını geliştirerek dünyadaki kalite çabalarına çok önemli katkıda bulunmuştur. "Toplam Kalite Kontrol" kavramının isim babası olan Feigenbaum, ürünlerin kötü tasarlanması, yetersiz dağıtılması, yanlış pazarlanması ve müşterinin kullanımına düzgün destek verilmemesi halinde üretimde kalitenin elde edilemeyeceğini ileri sürmüştür.⁵³

Ona göre kalite, organizasyonları yönetmenin yoludur. Kalite bir kişinin işi değildir, işletmedeki tüm çalışanların sorumluluğunda olmalıdır. Kalitede anlamlı iyileştirmeler yalnızca herkesin katılımı sonucunda elde edilebilir. Bu nedenle yönetim personele ne yapmak istediğini açık bir şekilde izah etmelidir.⁵⁴

Feigenbaum'un kalite felsefesini üç adımda özetleyebiliriz:⁵⁵

1. *Kalite Liderliği*: Yönetim, başarısızlıklara tepki göstermek yerine planlamaya daha çok önem vermelidir. Aynı zamanda kalite çabalarına rehberlik etmeli ve desteklemelidir.
2. *Modern Kalite Teknolojisi*: Geleneksel kalite yaklaşımları, kalite problemlerinin % 80-90'ını çözemez. Müşteri tatminin artırmak için, işletmedeki tüm çalışanlar kendi işleriyle ilgili gelişen yeni teknolojileri takip etmeli ve öğrenmelidir.
3. *Örgütsel Sorumluluk*: Tüm çalışanlar sürekli eğitimlerden geçirilmeli, kalite konusundaki sorumluluklarının bilincinde olmalıdır. Kalite, işletmenin tüm faaliyetlerinde her yönüyle kendini göstermelidir.

⁵³ Armand V. FEIGENBAUM: a.g.e., 864

⁵⁴ Rıdvan BOZKURT: a.g.m.,55

⁵⁵ James R. EVANS,William M. LINDSAY: a.g.e., 87

1.3.4.Philip Crosby

Crosby'ye göre kalite, ihtiyaca göre kullanımdır ve gereksiz kullanım maliyetiyle değerlendirilir. "Sıfır Hata" kavramı ilk kez Crosby tarafından ortaya atılmıştır, işin ilk defada doğru olarak yapılması anlamına gelmektedir ve Crosby'nin bakış açısının temelini oluşturur.⁵⁶

Crosby'nin kalite konusunda dört değişmez ilkesi vardır. Bunlar:⁵⁷

- Kalite ihtiyaçlara uygunluktur, mükemmellik değildir.
- Kalite sistemi ölçmeye değil önlemeye yönelik olmalıdır.
- Tek performans standardı Sıfır Hatadır.
- Kalite ölçüsü göstergelerin değil uyumsuzluğun bedelidir.

Crosby kalite geliştirme sürecini 14 adımda açıklar:⁵⁸

1. Yönetimin sorumluluğu ve kararlılığı
2. Gelişme sürecini yönetmesi için kalite geliştirme takımları
3. İşletme genelinde kalite ölçümü
4. İşletme genelinde kalite maliyetleri analizi
5. Tüm çalışanların kalite bilincinin sağlanması
6. Düzeltici önlemlerin alınması
7. Sıfır hata programlarının planlanması
8. Çalışanların eğitimi
9. Sıfır hata günü
10. Hedeflerin belirlenmesi
11. Uyumsuzluk ve hata yaratan problemleri saptamak ve nedenlerini ortadan kaldırmak
12. Sisteme önemli katkıda bulunanları tanıma ve tanıtma

⁵⁶ Muhsin HALİS: a.g.e., 174

⁵⁷ Joel E. ROSS: a.g.e.,8 ; Lesley & Malcolm MUNRO-FAURE: a.g.e.,290

⁵⁸ Lesley & Malcolm MUNRO-FAURE: a.g.e., 291

13. Kalite geliştirmeyi koordine eden ve bölümler arasında fikir paylaşımı sağlayan kalite gruplarının oluşturulması
14. Kalite geliştirmenin sürekliliği için tüm adımların yeniden tekrarlanması

1.3.5. Kaoru Ishikawa

Ishikawa, Amerikalı kalite uzmanlarının anlattıklarını kendi ülkelerine uyarlayıp daha yeni yol ve yöntemler geliştiren Japon kalite öncülerinin başında gelir.

Ishikawa karmaşık istatistik metodları yerine, herkesin anlayıp uygulayabileceği “yedi istatistiksel yöntem”in önemini ortaya koymuştur. Bu yöntemler; pareto analizi, neden-sonuç diyagramları, tabakalama, çetele diyagramı, histogram, kontrol şemaları ve serpilme diyagramıdır. Ishikawa, bir işletmede karşılaşılabilecek problemlerin %95’inin bu yöntemleri kullanarak çözülebileceğini belirtmektedir.⁵⁹

Ishikawa, istatistik eğilimli olmasına rağmen daha çok insanı temel alan bir yaklaşım ileri sürmüştür. Amacı; kaliteyi sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu olmaktan çıkarıp, işletmedeki tüm çalışanların konuyla ilgilenmesini sağlamaktır. Ishikawa yaklaşımının iki temel özelliği; müşterilerin tüm ihtiyaçlarının karşılanması ve katılımcı yönetimin sağlanmasıdır. Çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi gerektiğini savunmaktadır.

⁵⁹ Muhsin HALİS: a.g.e., 168

Ishikawa ayrıca, müşteri şikayetlerinin kaçırılmaması gereken fırsatlar olduğu fikrini ileri sürmüştür. Kalitenin iyileştirilmesi ve aynı şikayetlerle tekrar karşılaşmamak için müşteri şikayetlerini önemle dikkate alarak, ona göre önlemler alınması gerekir.

Ishikawa, kalite çemberlerinin babası olarak bilinir. Kalite kontrol çemberleri yani çalışma takımları yedi temel aracı kullanarak kalite problemlerini çözebilirler. Kalite çemberlerinin güçlü yapısı tüm çalışanları kalite hedefine yönlendirmektedir. Bu yaklaşımda çalışanlar yaptıkları işin kalitesinden birinci derecede sorumludurlar.⁶⁰

Tüm bu kalite öncüleri her ne kadar farklı şeyleri savunmuş olsalar da hepsinin söylediği bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Muayene ve denetim kalite gelişmesine hiçbir zaman yeterli bir cevap veremez.
- İşletmede bir kalite kültürünün oluşabilmesi için üst yönetimin liderliği ve desteği muhakkak gereklidir.
- Güçlü bir TKY sistemi ancak, gerekli eğitimleri almış ve almaya devam eden, sorumluluk alabilecek nitelikte ve işletmesine sadakatle bağlı olan tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştirilebilir.
- Müşteri memnuniyeti her şeyden önce gelir.
- İşletmede TKY sisteminin tam olarak oturması için, sürekli iyileştirme ve gelişme kavramının tüm çalışanlar tarafından anlaşılmış olması gereklidir. TKY bir kere uygulanıp bırakılacak bir şey değildir, bir döngü şeklide sürekli uygulanıyor olması gerekir.

⁶⁰ Paul JAMES: a.g.e., 73-74 ; Canan ÇETİN, Besim AKIN, Vedat EROL: a.g.e., 198-199

1.4.Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam Kalite Yönetiminde bazı değişmez temel ilkeler vardır. Bu ilkeler bir bütün halinde algılanmalı ve aynı şekilde bütün olarak uygulanmalıdır. İlkelerden bir tanesi bile eksik olsa TKY'nin çok önemli bir ayağı eksik demektir ve toplam kalitenin varlığından söz edilemez.

1.4.1.Müşteri Odaklılık

TKY, müşterilerin şu an için olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını tespit edip bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesidir.⁶¹

Müşteri odaklı olmak bir işletmenin müşteriyi ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine ona göre yön vermesidir. Burada müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri öne çıkmaktadır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin TKY süreçlerine yön vermesi sağlanırken aynı zamanda işletmelere mal ve hizmet geliştirme konusunda bilgi akışı sağlanır ve müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilme olanağı doğar.⁶²

Müşterilerden işletmeye geri bilgi akışı sağlanmalıdır. Böylece müşterilerin hem memnuniyet dereceleri ölçülür hem de şikayetleri saptanmış olur. Müşteri şikayetleri işlenmemiş değerli bir taş gibi algılanmalıdır. İşletmeler bu değerli taşlar toplanıp işlendikten sonra daha zengin

⁶¹ Ahmet YATKIN: a.g.e., 27

⁶² Özcan AKIN: a.g.e., 67

olacaklardır. Bu değerli taşları toplayıp işleyen bir sisteme sahip olmak son derece önemlidir.⁶³

Rekabet baskısı ve müşteri talepleri işletmeleri “ürettiğini satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni üreten” işletmeler haline getirmiştir. TKY sistemi herşeyden önce bakış açısı ile ilgilidir, “kalite müşteri tatminidir” ve “kaliteyi müşteri tanımlar” anlayışlarının işletmedeki her çalışan tarafından benimsenmesi gerekir. Bunun için her çalışanın işi devrettiği kişi ya da birimi müşteri olarak görmesi gerekir. Bu noktada “iç müşteri” kavramı devreye girmektedir. TKY sisteminde müşterilerden kasıt sadece üretilen ürün ya da hizmeti satın alan tüketiciler yani dış müşteriler değildir. İşletme içindeki üretim sürecine katılan her çalışan bir iç müşteridir. İşletmelerde dış müşterilerin tatmini kadar iç müşterilerin tatmin edilmesine de önem verilmelidir. Dış müşterilerin tatmin edilmesinin yolu çalışanların yani iç müşterilerin tatmin edilmesinden geçer. Çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate almayan bir işletme dış müşteri taleplerini de gerçek anlamda karşılayamaz.⁶⁴ Üretim sürecinde her kişi ya da birim, bir sonraki kişi ya da birimi kendi müşterisi olarak görmelidir. Bir başka deyişle “bir sonraki proses müşterimizdir” anlayışı hakim olmalıdır. Böylece işletme içerisinde bir zincir oluşturulur ve bu zincirde her kişi ya da birim kendi konumuna göre sorumluluk üstlenir ve kaliteye ulaşmada üzerine düşen görevi yerine getirmiş olur.⁶⁵

Müşterinin şu andaki isteklerinin dışında gelecekteki isteklerini tahmin edebilme ancak müşteriye yakın olmayla gerçekleşebilir. Bunu gerçekleştirmek isteyen işletmeler, buna dayalı bir örgüt kültürü oluşturmalıdırlar. TKY’nin bu ilkesi etkili olarak uygulanması en zor ancak uzun dönemde işletmeye en fazla katkı sağlayacak olan ilkedir. Rekabetin

⁶³ İsmail EFİL: a.g.e., 168 ; James R. EVANS,William M. LINDSAY: a.g.e.,147,148

⁶⁴ Özgür SARAÇ: Kamu Yönetiminde Toplam Kalite (Ankara,2001),40

⁶⁵ Mahmut DEMİRKAN: Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri:Bridgestone Sabancı Lastik San. Ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği (Sakarya,1997), 61

ana hedefi müşteridir. Müşteriyi ele geçiren, tatmin eden ve elinde tutan işletme piyasada kalıcı olacaktır.⁶⁶

1.4.2.Liderlik

Her ne kadar teknolojiadaki gelişmeler inanılmaz boyutlara ulaşmış olsa da, yine de bu gelişmeler insanın önceliğini ve etkisini azaltamamıştır. Sonuçta o teknolojiyi geliştiren ve kullanacak olan da insandır. Hatta bu teknolojik gelişmeler insanın sorumluluk ve yetkisini çoğaltmış, kendisini daha nitelikli hale getirmesi gereğini doğurmuştur. Örgütlerde bu insan unsurunu yönlendirecek olan kişi de liderdir.⁶⁷

Her yönetici lider değildir. TKY, ancak üst yönetimin liderliğinde gerçekleşebilen bir süreçtir. Eğer bir işletme TKY sistemini uygulamak istiyorsa, işletmedeki yöneticilerin liderlik vasıfları taşıması şarttır. Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi, Deming, Juran, Ishikawa gibi kalite öncülerince de TKY'nin uygulanabilmesi için üst yönetimin önderliğinde bir kalite kültürünün oluşturulması gereğinin altı çizilmiştir.

Bir işletmede liderin öncelikle, örgütte her düzeyde alınacak işletme kararlarına temel oluşturacak stratejik bir vizyon ve kalite değerleri belirlemesi gerekir. Belirlenen bu vizyon ulaşılması güç olmalı ve büyük beklentiler içermelidir. Kaliteye bağlılığı ve sorumluluğu herkesten önce lider göstermelidir. Lider, belirlenen kalite değerlerini günlük yönetimle

⁶⁶ Ahmet YATKIN: a.g.e., 28

⁶⁷ Cumhur ERTEN: TKY'de Liderlik ve Katılımcı Yönetim (İstanbul,1999), 16

bütünleştirebilmelidir. Ayrıca lider kalite mükemmelliği için gereken ortamı yaratmalı ve bu ortamın sürekliliğinin sağlayabilmelidir.⁶⁸

Liderlik işletmede her kademeye yayılmalıdır. Sadece tepede liderlik olmaz. Her kademedeki yönetici liderlik özelliği taşımalıdır. Lider belirlediği amaca kendini adanmış ve o konuda bilgi sahibi olmalıdır. Ulaşılabilir olmalıdır, çalışanlar veya müşteriler istedikleri her durumda liderin kendisiyle görüşme imkanını bulmalıdır. Herkesi etkileyebilecek güce ve yeteneğe sahip olmalıdır. Kitleleri peşinden sürükleyebilmelidir. Örgütte açık iletişimi sağlamalıdır, her çalışan belirlenen hedeflerden ve kalite değerlerinden haberdar olmalıdır. Lider örgütte yatay yapıyı oluşturmalı, alt kademelere daha fazla yetki vermelidir.⁶⁹ Bir liderin yapacağı en kötü iş; örgütün kültürünü anlamadan, değişimin yararlarını çalışanlarına inandırmadan, değişimi onlara dayandırmadan, onları değişimin birer parçası haline getirmeden değişimi dayatmasıdır. Bu durum başarısızlığı da beraberinde getirecektir.⁷⁰

TKY sisteminin sağlıklı olması için üst yönetime büyük görevler düşmektedir. İşletmenin performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak, geliştirmek ve mevcut sistemi belirlenen hedeflere uygun çalıştırmak yönetim kademesindeki her elemanın yerine getirmesi gereken görevlerdir. TKY'nin uygulanabilmesi ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi konusunda getirilecek yeni çalışma ilkelerinin daha çabuk algılanması için yöneticiler, yeni ve kullanışlı yöntemler geliştirmelidir. Üst yönetim konuya başından sonuna kadar yeterli oranda bağlılık göstermelidir. Uygulanan süreçlerde karşılaşılan problemlerin çözümünde üst yönetim çalışanları yalnız bırakmamalı, destek ve yardımcı olmalıdır.⁷¹ Zamanı ve kaynakları doğru ve yerinde kullanmayı bilmelidir. Ayrıca çalışanlar üzerinde korku değil güven

⁶⁸ James R. EVANS, William M. LINDSAY: a.g.e., 189,190

⁶⁹ Joel ROSS: a.g.e., 44

⁷⁰ Cumhur ERTEN: a.g.m., 17

⁷¹ İsmail EFİL: a.g.e., 188

uyandırmalıdır. Çalışanları performanslarını artırma konusunda motive edebilmeli, performans artışlarını ödüllendirmelidir. Örgüt kültürünü çok iyi anlamalı ve özümsemeli, örgütü TKY'ne değil, TKY sistemini örgüte uygun hale getirmelidir.

İnsan unsuru gerektiği şekilde değerlendirilmeden, üretimde ve hizmette TKY uygulanamaz. TKY'de liderlik; insani değerleri üretime, üretimi toplam kaliteye, toplam kaliteyi toplumsal kaliteye dönüştürme sürecidir. Bu süreçte en önemli unsur insandır. Sistemin uygulanması tamamen ona bağlıdır. Bu bir değişim sürecidir ve bu süreçte değişmesi en zor olan faktör insandır. İnsanların bu zor değişim süreci ancak gerçek liderler sayesinde başarılabilir.⁷²

1.4.3.Tam Katılım

İşletmelerde kaliteden sorumlu olanlar sadece yöneticiler değildir. TKY'ne ulaşmak için işletmede çalışan herkesin ortak sorumluluğu gerekmektedir. Herkes yaptığı işin kalitesinden sorumludur. TKY, satın alma ile başlayıp satışa kadar uzanan süreç içindeki her noktada sürekli olarak daha iyiyi arayan, tüm çalışanların fikirlerinden yararlanmayı amaçlayan bir düşünce tarzını gerektirmektedir. İşletmede çalışan herkesin katılımı sağlanmadan TKY'ni dolayısıyla sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek mümkün değildir. Bu bakımdan herkesin katılımı şarttır. Katılımcılık zorlamayla olmaz, bu konuda gönüllülük esastır. Bunun oluşturulması görevi ise üst yönetimindir.⁷³

⁷² Özcan AKIN: a.g.e., 95

⁷³ Muhsin HALİS: a.g.e., 111

İşletmelerde farklı yönetimlerden kaynaklanan farklı kültür yapıları mevcuttur. Önemli olan bu farklı kültürleri benimsemek değil, bu farklılıklara rağmen takım ruhunun yaratılmasıdır. Herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulması sadece kaliteyi artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlarda yüksek moral sağlar, motivasyonu artırır ve eğitsel katkı sağlar.⁷⁴ Çalışanlara fikirlerini tartışabilme, kararlara katılabilme, inisiyatifini kullanabilme ve yaratıcılığını geliştirme fırsatı verir. Çalışanlar kararlara katıldıkları için değişime direnç göstermezler ve toplam kalite hedeflerine daha çok odaklanabilirler.⁷⁵

Katılımcılığın olmadığı işletmelerde çalışanlar sadece kendilerinden isteneni yaparlar, işin daha iyi sonuç vermesi için herhangi bir çaba harcamazlar. Katılımcılık sayesinde insan kaynaklarının tüm yeteneklerinden yararlanılacak ve işletmedeki bölümlerin bir takım ruhu içinde uyumlu bir şekilde çalışması sağlanacaktır. Sadece birkaç kişinin yeteneğine bağlı olan, katılımcılığın olmadığı işletmeler, katılımcılık sonunda elde edilecek sinerjiden yoksun kalacaklardır.⁷⁶

TKY'nin en önemli özelliklerinden biri takım çalışmasıdır. TKY'de takım çalışmalarının çok spesifik amaçları belli metotları ve mutlaka uyulması gereken esasları vardır. Takım çalışmalarının en çok görülen şekli kalite çemberleridir.⁷⁷ Japonya'da toplam kalitenin vazgeçilmez şartı olarak kabul edilen bu uygulama, ülkemizde daha yeni yeni benimsenmeye başlamıştır.

Takım çalışmaları, bireylerin gözünden kaçabilecek sistem aksaklıklarının gruplar tarafından kolayca bulunabileceğini varsayarak işletme körlüğü için etkin bir yol olarak görülür. Takım çalışmaları bireyin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütün olarak

⁷⁴ İsmail EFİL: a.g.e., 190

⁷⁵ Özcan AKIN: a.g.e., 78,79

⁷⁶ Özgür SARAC: a.g.m., 42

⁷⁷ James R. EVANS, William M. LINDSAY: a.g.e., 454

bakmasına yardımcı olur. Çalışanların sorun çözme kabiliyetini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir, yeni fikir ve icatların yaratılmasını teşvik eder, bireylerin işlerini seven, başarılarıyla övünen insanlar haline gelmelerine yardımcı olur. Bu süreçte işletmeye önemli katkılarda bulunan çalışanlar mutlaka ödüllendirilmelidir. Bu ödül sistemi işletme çapında motivasyon seviyesini sürekli yüksek tutacaktır.⁷⁸

1.4.4.Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Sürekli iyileştirme, belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik, çalışan, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşmeyi ifade eden bir kavramdır. Sürekli iyileştirme, sonuçlardan çok süreçlere yöneliktir. Amaç sonuçları iyileştirmekse, bunun yolu öncelikle sonuçları ortaya çıkaran süreçleri iyileştirmekten geçer.⁷⁹

Sürekli iyileştirme işletmenin her boyutunda gerçekleştirilmelidir. Çalışan boyutunda; insan işletmenin en önemli kaynağı olarak görülmeli, çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve gelişmesine önem verilmeli, bu konuda uygulamaya geçilmelidir. Takımları ve çalışanları sadece ortaya koydukları performanslarına göre değil, iyileştirme ve gelişme sürecine yaptıkları katkılardan dolayı ödüllendiren bir sistem kurulmalıdır. Süreç boyutunda; süreçler korunmalı, düzeltici önlemler alınmalı ve süreçlerin iyileştirilmesi sağlanmalıdır. Zaman boyutunda; işletme genelinde piyasadaki değişme ve gelişmelere hızla uyum sağlama, yenilik yapma, ürün çeşitlendirme,

⁷⁸ İbrahim KAVRAKOĞLU: a.g.e., 54

⁷⁹ Canan ÇETİN, Besim AKIN, Vedat EROL: a.g.e., 172

maliyetleri düşürme, üretimde harcanan zamanı azaltma hedeflenmelidir. Teknoloji boyutunda ise; gelişen teknolojiler takip edilmeli, öğrenilmeli ve uygulamaya konmalıdır.⁸⁰

Japonlar sürekli iyileştirme sürecini kaizen olarak tanımlamaktadırlar. Kaizen iyileştirme demektir. Yöneticilerden işçilere herkesi içeren sürekli iyileştirmedir. Kaizen işyerinde, sosyal ilişkilerde, aile yaşantısında başka bir deyişle hayatın tüm alanlarında yaşam tarzının sürekli iyileştirilmesi gerektiğini söyler. Kaizen toplam kalite için bir itici kuvvettir, Deming'in PUKH (Planla-Uygula-Kontrol et-Harekete geç) döngüsünün bir parçasıdır. Her ikisi de mevcut sistemin iyileştirilmesi, yenilenmesi ve sürekli geliştirilmesi üzerine kuruludur.⁸¹

İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. İhtiyaç, bir problemin veya karşılanamayan bir ihtiyacın fark edilmesiyle ortaya çıkar. Fark edilemeyen bir problem ya da karşılanamayan bir ihtiyaç yoksa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Bu anlamda olanla yetinmek, mevcut durumu kabullenmek ve olumlu alternatif arayışlarına girmemek kaizenin felsefesine aykırıdır. Kaizene göre iyinin daha iyisi mutlaka vardır ve bunu elde etmek için çalışılmalıdır. Kaizende problemlerin bilincinde olma, problemleri tanımlayabilme ve çözüme ulaşma esastır. Problemlerin çözümlenmesiyle birlikte iyileştirme her defasında daha ileri düzeye ulaşır ve ulaşılan düzey standartlaştırılır.⁸²

Kaizen insancıl bir yaklaşımdır çünkü işletmedeki herkesin katılımını esas alır. Her çalışanın iyileştirmeye katkıda bulunabileceği inancına dayanır. Kaizen stratejisinde işletmede en alt kademeden en üst kademeye kadar iletişim şarttır. Kaizen yeniliklerin yerini almaz ve yenilikleri dışlamaz. Tam

⁸⁰ Canan ÇETİN, Besim AKIN, Vedat EROL: a.g.e., 172

⁸¹ Özcan AKIN: a.g.e., 121

⁸² Ahmet YATKIN: a.g.e., 39 ; James R. EVANS, William M. LINDSAY: a.g.e., 338

tersi, yenilik ve kaizen birbirinin tamamlayıcısıdır. İdeal olanı, yeniliğin hedefe ulaştığı noktada kaizenin devreye girmesidir. Çünkü kaizen mevcut durumun daha da iyileştirilmesi demektir. Yenilik gerçekleştikten hemen sonra kaizen faaliyeti başlamalıdır. Ayrıca kaizen takım çalışması gerektirir, bireysel çabalarla yürütülebilecek bir sistem değildir.⁸³

Sonuç olarak sürekli gelişmenin yani kaizenin yararları şu şekilde özetlenebilir: İşletmenin tüm faaliyetlerinde bir canlanma meydana gelir. İşletmede amaç ve hedef birliği sağlanır. Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi sürekli gelişir ve motivasyonları yüksek olur. Problemler daha kolay ve hızlı bir şekilde saptanır ve çözülür. İşletmede iletişim bağları kuvvetlenir. İşletmede takım ruhunun yerleşmesine yardımcı olur. Rekabet unsurları daha hızlı gelişme gösterir ve işletmenin rekabet gücü artar.⁸⁴

1.4.5.Sürekli Eğitim

Eğitimi, çalışanların işe girişinden işten ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlayabiliriz.⁸⁵ Kalite öncüleri de eğitimin önemine vurgu yapmışlardır. Deming'in kalite konusunda belirlediği 14 ilkesinden bir tanesi de sürekli ve etkin bir eğitim programı oluşturulması konusundadır. Juran ise kalite eğitiminin üst yönetimden başlaması ve eğitimin temel amacının davranışta eğitimi sağlamlaştırmak olması gerektiğini

⁸³ Ahmet YATKIN: a.g.e., 45

⁸⁴ James R. EVANS, William M. LINDSAY: a.g.e., 337 ; Haldun ERSEN: a.g.e., 19

⁸⁵ Haldun ERSEN: a.g.e., 117

belirtmektedir.⁸⁶ Ishikawa'ya göre ise toplam kalite kontrol eğitimle başlar ve eğitimle biter.⁸⁷

TKY'de eğitimin üst yönetimden en alt kademeye kadar işletmedeki tüm çalışanları kapsamı gerekir. TKY'ne geçilmesiyle işletmede mevcut yönetim sisteminden çok farklı bir yönetim sistemine geçilecektir. Bu da tüm işletme çapında ciddi bir değişim gerektirir. Eğitim, bu değişim sürecinin kolay atlatılmasını sağlayacaktır.⁸⁸

İşletmeler genellikle eğitimin getireceği yararları göz ardı ederek, maliyeti yüksek olduğu gerekçesiyle sürekli eğitim programlarından kaçarlar. Oysaki, eğitim ile sağlanacak çalışan niteliğinin artırılması, TKY'de işletmeye büyük yararlar sağlayacaktır. Bilgi, bireyin kendine güvenini ve işletmenin ilerlemesine yönelik katkı potansiyellerini artıracaktır. Eğitimler, nitelik artırımı sağladığı kadar, iş kazalarının azalması, önlenmesi ve iş güvenliğinin sağlanması açısından da katkı sağlayacaktır.⁸⁹ Eğitim, işgücü niteliğini artırarak teknik gelişmelere olanak tanıyacak ve çalışanların davranışlarını etkileyerek girdilerin akılcı kullanımını ve dolayısıyla verimlilik artışı sağlayacaktır. Çalışanların moral ve motivasyonunda artış olacaktır. İşletme amaç ve politikalarının daha iyi anlaşılması ve uygulanması sağlanacaktır. Ast-üst ilişkilerini ve işletme içinde iletişimi geliştirecektir. Daha isabetli kararlar verilmesini ve problemlerin daha etkili ve hızlı çözülmesini sağlayacaktır.⁹⁰

İşletmelerde eğitimin etkili olması, sürekliliğine bağlıdır. Gelişen ve değişen koşullara uygun olarak sürekli ve düzenli eğitim programları geliştirilmelidir. Yöneticiler işletmenin eğitim ihtiyaçlarını doğru bir şekilde

⁸⁶ Muhsin HALİS: a.g.e., 199

⁸⁷ Kaoru ISHIKAWA: a.g.e., 13

⁸⁸ İsmail EFİL: a.g.e., 221

⁸⁹ Haldun ERSEN: a.g.e., 118

⁹⁰ Canan ÇETİN, Besim AKIN, Vedat EROL: a.g.e., 336

belirlemeli, işletme kültürüne uygun eğitimciler bulmalı ve en önemlisi eğitimin sonuçlarını izlemelidir. Hedeflenen amaçlara ulaşmayan bir eğitimin işletmeye hiçbir getirisi olmayacaktır. Yöneticilerin eğitime, inanması desteklemesi, eğitimin işletme kültürünün bir parçası olması gerekir. Eğitim sistematik ve geniş bir şekilde ele alınmalı ve her kademedede sürekli olarak uygulanmalıdır. Yöneticiler eğitim için yeterli zaman ve bütçe ayırmalıdır. Ayrıca eğitimin yöneticiler tarafından masraf olarak değil, yatırım olarak görülmesi gerekir. Eğitimciler, katılımcıların düzeyine uygun programlar oluşturmalı, eğitim öncesi ve sonrası ölçümler yapmalı ve eğitimin etkinliğini belirlemeye çalışmalıdır. Katılımcılar, eğitime neden katıldıklarının ve eğitim sonucunda ne elde edeceklerinin bilincinde olmalıdır.⁹¹

İşletmeler hızla değişen dünyada ayakta kalabilmek ve ilerlemek için değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Doğru şekilde eğitilmiş çalışanlar olmadan gelişme sağlanamaz. İşletmeler için dünyadaki değişimleri ve teknolojideki gelişmeleri izleyebilmek ve bunları kendilerine uyarlamak, sürekli ve düzenli eğitim programları uygulamakla gerçekleşecektir.

1.4.6.Tedarikçilerle İlişkiler

Kaliteli ürün üretmenin önceliklerinden biri de kaliteli girdi sağlamaktır. Bu da işletmeye girdi sağlayanlarla girişilen ortak kalite geliştirme faaliyetleri sonucunda sağlanabilir. TKY’de başarının temel unsurlarından biri tedarikçilerle yakın ilişkiler kurulmasıdır. Tedarikçilerle ilişkilerde süreklilik ve uyum da çok önemlidir.

⁹¹ Canan ÇETİN, Besim AKIN, Vedat EROL: a.g.e., 335,336

Bilindiği gibi rekabet sadece üretici işletmeler arasında değil, her bir üreticinin kendilerine girdi sağlayan işletmelerle oluşturdukları bir bütün olarak gerçekleşmektedir. Bu durumda her iki tarafın da fayda sağlayacağı şekilde, mümkün olduğunca işletmeye girdi sağlayanlarla ortaklık kurmak en yaygın yaklaşımdır. Böylece işletmede kalite ile ilgili yönetim tekniklerinden, tedarikçiler de haberdar edilerek gerek girdilerin üretiminde gerekse tasarımında onların teknoloji uzmanlığından yararlanılarak kalitenin iyileştirilmesi sağlanabilmektedir. Ayrıca tedarikçi işletmeler, işletmeye ne kadar yakın kurulursa; işletmeler arasında yüz yüze ilişkiler, kalite, pazara yeni ürün sunma hızı, zaman temelinde rekabet edebilme becerileri artacak, hata oranları azalacak, bilgilerin bir diğer işletmeye iletimi daha sağlıklı gerçekleşecek, stoklara az fon bağlanacaktır. Bütün bunlar sermaye maliyetini olumlu yönde etkileyecektir.⁹²

Ishikawa'ya göre Japonya'da kalite geliştirme çabalarının kısa zamanda sonuç vermemesinin nedeni, toplam kalite anlayışının satıcı işletmeleri de içine alacak şekilde genişletilmemesiydi. Satın alınan malzeme kaliteli olmadıkça, kaliteli bir ürün üretmek imkansızdır.⁹³

Tedarikçi firmanın ürün spesifikasyonlarına ve standartlarına mutlaka uyması gereklidir. Sipariş işlemlerinde bürokrasi azaltılmalı, mümkün olan en az dokümanla çalışılmalıdır. Eğer gerekliyse ve mümkünse müşteri tarafından tedarikçi işletme çalışanlarının eğitilmesi yoluna gidilebilir. Tüm bunlar sağlanarak iyi bir tedarikçi yönetimi kurulursa hammadde ve yarı mamullerin yeterince test edilmemesi nedeniyle yapılan muayene işleminde hem zamandan hem işgücünden tasarruf sağlanmış olur. Tedarikçiyle ortak hareket edilmesi sonucunda her iki tarafın pazar payını artırma olanağı ortaya çıkar. Dolayısıyla işletmeler tedarikçi seçimi, değerlemesi ve yönetimi

⁹² Canan ÇETİN, Besim AKIN, Vedat EROL: a.g.e., 175

⁹³ Gönül YENERSOY: a.g.e., 64

konusunda politikalar belirlemeli ve bunun sonucunda ortaya çıkacak imkanlardan yararlanmalıdırlar.⁹⁴

1.4.7.Önemeye Yönelik Yaklaşım

Kalite kavramının ilk ortaya çıktığı zamanlarda, kalite kontrolü muayeneye dayalı olarak yapıyordu. Üretim bittikten sonra yapılan kontroller sonucu ortaya çıkan hatalar düzeltilmeye çalışılıyor, eğer düzeltilemeyecek bir hata ise ürün yeniden üretiliyordu. Görüldüğü gibi bu, oldukça masraflı bir yöntemdir.

Üretim süreci sonrasında hataları ayıklamak ve düzeltmeye çalışmak yerine, üretim sürecinin tüm aşamalarında hata yapmamaya özen göstermek ve yapılan hatadan ders çıkararak tekrarlanmasını önlemek, TKY'nin dayandığı temel ilkelerden biridir. Bu anlayış ile hem kalitenin yükseltilmesi hem de maliyetlerin azaltılması mümkündür.⁹⁵

Önemeye yönelik yaklaşımda, hata olur, özüre dönüşmeden analiz edilir, analiz sonucuna göre önleyici tedbir alınır bir başka deyişle sorun özüre dönüşmeden kaynağında çözülmüş olur. Bu nedenle bu yaklaşım, sebeplerden ve sonuçlardan çok sürece yönelik bir yaklaşımdır.⁹⁶

Crosby'nin "sıfır hata" yaklaşımı da önemeye dönük bir yaklaşımdır. Sıfır hata, yüksek kaliteye ulaşma konusunda iyileştirme ve tamamlamadan çok, ilk seferde doğru yaparak önleme üzerine odaklanan bir yaklaşımdır.

⁹⁴ İsmail EFİL: a.g.e., 219,220

⁹⁵ Özgür SARAC: a.g.m., 43

⁹⁶ İsmail EFİL: a.g.e., 242

Başka bir deyişle; yönetimin beklentileri, beşeri ilişkiler ve çalışanların motivasyonları ve bilinciyle alakalı herhangi bir işi ilk seferde doğru yapmak için devamlı ve bilinçli olarak çaba harcayarak amaçlar üzerine yoğunlaşmaktır. Hata spesifikasyonlardan sapmadır ve sıfır hata yaklaşımının amacı, müşteri spesifikasyonlarını her zaman karşılamaktır. Hata düzeyinin azaltılmasıyla maliyetlerde ve müşteri tatmininde iyileşme sağlanır. Hata payını sıfıra indirmek, başlangıçta bazı masraflar gerektirir ancak sonuçta diğer üretim masraflarının ortadan kalkması ile önceden yapılan giderler fazlasıyla telafi edilir.⁹⁷

Sonuç olarak kalite sadece muayene veya kontrolle sağlanamaz. Yapılmış hataları aramak yerine, nedenleri üzerine giderek, hatanın kaynağının ortadan kaldırılması sağlanmalı, aynı hatanın tekrar ortaya çıkması önlenmelidir. Böylece maliyetler düşecek, kalite ve verimlilik artışı sağlanacak, müşterinin işletmeye olan güven ve bağlılığı artacaktır.

1.4.8.Ekip Çalışması

Daha önceden tam katılım başlığı altında, altı çizilen takım ruhu kavramıyla paralel diğer bir ilke de ekip çalışmasıdır. Kalite örgütü, kalite ekiplerinin yer aldığı katılımlı ve bu ekiplerden oluşan bir ağ görünümüne sahip, iş ile ilgili faaliyetlerin dışarıdan yönlendirme olmaksızın ekipler tarafından yürütüldüğü bir yapıdır. Ekip çalışması yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla, onlara karar verme ve hataları düzeltme fırsatı vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda

⁹⁷ Muhsin HALİS: a.g.e., 117

sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir.⁹⁸ Daha önce bahsedilen kalite çemberleri de örgütlerde bulunan ekiplere örnektir.

Ekip çalışmalarının odak noktası işbirliğidir. Hedeflenen kalite düzeyine ancak işbirliği yapılarak ulaşılabilir. Üretim aşamasında iletişimde bulunulan herkesle işbirliği içinde olunmalıdır. Hammadde ve yarı mamul satıcıları, dağıtımıcılar ve müşterilerle işbirliği içinde olunmalıdır. İşletme içindeki bölümler arasında işbirliği ve koordinasyon olmalıdır. İçinde bulunulan sektördeki rakiplerle işbirliğine girilmelidir. Sadece faaliyet gösterilen sektörde değil, diğer sektörlerle de mümkünse işbirliği yapılmalıdır.⁹⁹

TKY sistemi içinde başlıca dört çeşit ekip çalışmasından söz edilir:¹⁰⁰

- Bölüm (departman) geliştirme ekipleri
- Süreç geliştirme ekipleri
- Görev ekipleri
- Kalite çemberleri

Ekipler tartışır, karar verir ve işbölümü yapar. Ekiplerde liderlik paylaşılır. Karşılıklı güven esası hakimdir. Her ekibin özel bir amacı vardır. Serbest tartışma ve aktif problem çözme toplantıları yapılır. Kollektif iş ve ürün sonucunda kollektif performans ölçümü yapılır. Sonuç olarak ekip; çeşitli becerilere sahip, genel bir amacı ve performans hedefini paylaşan ve bunu başarmak için karşılıklı güvene dayanan az sayıda kişinin oluşturduğu bir yapıdır.¹⁰¹

⁹⁸ Gönül YENERSOY: a.g.e., 94

⁹⁹ Özcan AKIN: a.g.e., 84,85

¹⁰⁰ Muhittin ŞİMŞEK: a.g.e., 266

¹⁰¹ Canan ÇETİN, Besim AKIN, Vedat EROL: a.g.e., 291, 295

Bütün bu ilkeler TKY sisteminin temelini oluşturlar. TKY uyguluyorum diyen her işletmede bu ilkelerin hepsinin eksiksiz olarak bulunması ve uygulanması gerekmektedir. Bu ilkelerden bir tanesinin bile eksik olması sistemin temelini sağlam olmadığını gösterir ve bu nedenle işletmenin kalitesinde beklenen gelişme gerçekleşmeyecektir.

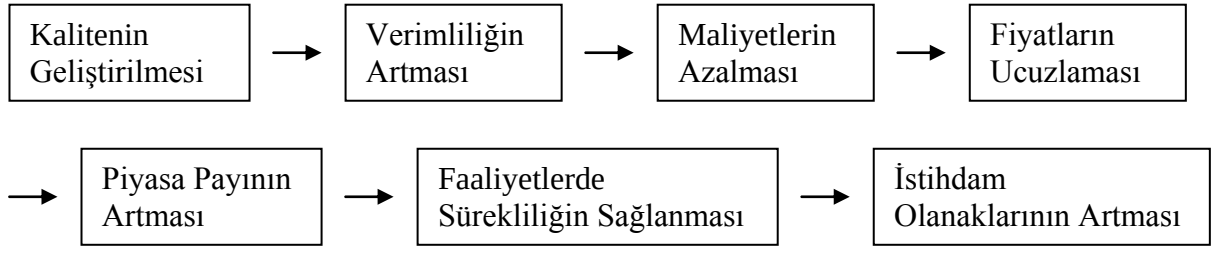
1.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Yararları

Toplam kalite yönetimi, sistemin temel ilkelerini eksiksiz bir şekilde uygulayan işletmelere çeşitli üstünlükler sağlayacaktır. Ancak bu üstünlükler kısa vadede oluşabilecek nitelikte değildir. Bu nedenle işletmelerin bu konuda sabırlı davranmaları, toplam kalite yönetiminin uzun vadede getireceği artıları beklemeleri gerekmektedir.¹⁰²

TKY uygulamalarının sağlayacağı üstünlüklerin genel olarak ortaya konulabilmesi açısından, Deming tarafından geliştirilen ve Deming Zincir Reaksiyonu olarak bilinen yaklaşımı ortaya koymak gerekmektedir. Deming, işletmelerde TKY'nin tüm boyutları ile uygulanması halinde öncelikle verimliliğin artacağını söylemektedir. Verimliliğin artması maliyetlerin azalmasına, maliyetlerin azalması fiyatların ucuzlamasına, fiyatların ucuzlaması işletmenin pazar payının artmasına, pazar payının artması yeni yatırım olanaklarının artmasına ve yeni iş ve istihdam olanaklarının oluşturulmasına imkan sağlayacaktır.¹⁰³

¹⁰² Özgür SARAÇ: a.g.m. ,45

¹⁰³ Coşkun Can AKTAN: Devlet Yönetiminde Kalite, (Ankara,2000), 38,39



Şekil 1.2 : Deming Zincir Reaksiyonu

Kaynak : Coşkun Can AKTAN: a.g.e.,39

TKY'nin işletmelere sağlayacağı üstünlükleri başlıklar halinde incelemek yararlı olacaktır.

1.5.1. Kâr artışı

TKY'nin uygulanmasıyla elde edilen kâr artışı iki şekilde ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁴

- *Maliyetlerin azalmasıyla kâr artışı:* Japonların toplam kalite konusundaki başarıları, rekabetin kurallarını da değiştirmiştir. Eskiden “Maliyet + İstenen Kâr = Satış Fiyatı” eşitliği geçerli iken, şimdi “Mevcut Satış Fiyatı – Maliyetler = Kâr” eşitliği geçerlidir. Bu eşitlik, işletmelerin günümüz pazarlarında rekabet edebilmek ve pazardaki varlığını korumak için, müşteri tatminini ön planda tutması, süreçlerin iyileştirilmesi ve çalışanlarını maliyetleri kontrol edebilecek şekilde geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Tüm bu yönleriyle TKY'nin uygulanması sonucunda maliyetler düşürülmekte ve kontrol altına alınmakta ve böylece kâr artışı sağlanmaktadır.

¹⁰⁴ Muhittin ŞİMŞEK: a.g.e., 226,227

- *Satışların artmasıyla kâr artışı*: Satış artışının iki sebebi vardır.
 - a) Ürünün kalitesi: Ürünün performansında, niteliklerinde, güvenilirliğinde, uygunluğunda, dayanıklılığında, estetik özelliklerinde ve algılanan kalitesinde önemli iyileşmeler söz konusu ise ürünün talebi artacaktır. Artan talep, üretici işletmenin pazar payını, satışlarını ve kârını artıracaktır.
 - b) Ürünün üretim zamanı: Ürün ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, gereksiz ve değeri olmayan faaliyetlerin elenmesini sağlar. Böylece ürün ya da hizmetin daha kısa sürede müşteriye sunulması mümkün olur. Bu da müşteri tatminini artıran bir unsur olarak satışların ve kârın artmasına neden olur.

Kâr artışı sağlamada ürün kalitesinin artırılması kadar müşteri tatmini de çok önemlidir. Deming, işletme imajı sayesinde kendi isteğiyle geri gelen müşterinin, reklam ve diğer ikna yöntemleri sonucunda gelenden 10 kat daha fazla kâr getirdiğini tespit etmiştir. İç ve dış müşteri tatminini ilke edinen TKY anlayışı ile, kendi isteğiyle geri gelen müşterilere sahip olunarak rakiplere üstünlük sağlanabilir.¹⁰⁵

Bir işletmenin kârlılığını belirleyen birçok etken vardır. Bu etkenlerden en önemlileri verimlilik, maliyet ve kalite anlayışıdır. Günümüzde maliyet, kalite ve fiyat işletmelerin odak olarak seçtikleri ve iyileştirmek için çaba sarf ettikleri kavramlardır. Maliyetlerin düşük gerçekleştirilmesi kârlılığın artmasına neden olur. Kârlılık verimlilikle de yakından ilişkilidir. Kıt kaynakların etkili ve verimli kullanılması sonucu, hataların azalması, firelerin, enerji ve işgücü kayıplarının ortadan kalkması işletmenin kârlılığını artırır. TKY'nin uygulanmasıyla birlikte kaynaklar en etkin şekilde kullanılır,

¹⁰⁵ Savaş TAVŞANCI: Toplam Kalite Yönetimi Rekabet Avantajı Yaratır mı?, (İstanbul, 2004), 27

maliyetler minimum, kâr maksimum hale gelir ve tüketici talepleri en iyi şekilde karşılanır.¹⁰⁶

1.5.2. Verimlilik Artışı

Toplam kalite yönetiminin önemli unsurlarından olan sıfır hata ve sıfır stok kavramlarının temelinde mevcut kaynakların verimli şekilde kullanılması yatar. TKY, verimliliği artırmak için işletmelerde bir sistem kurmayı ve bu sistemle mümkün olan en çok faydayı yaratmayı, maliyetleri düşürmeyi ve kalitesizliği ortadan kaldırarak verimliliği artırmayı hedeflemektedir.¹⁰⁷

TKY sisteminin gerekleri eksiksiz bir şekilde yerine getirildiğinde verimlilik artışı sağlanır. İşletmelerde çalışanlar bir sonraki süreci kendi müşterisi gibi görüp, onun ihtiyaçlarını karşılayabilecek kalitede ürün veya hizmet ürettikleri sürece kusurlu ürün sayısında azalma olacaktır ve kusurlu ürün maliyeti azalacaktır. Bunu sağlamak için çalışanlara gerekli eğitimler verilmeli ve hedeflere ulaşabilmeleri için yeterli araç ve gereç sağlanmalıdır. Bu gibi çalışmalar çalışanların motivasyonunu artırır. Daha önce de belirtildiği gibi, TKY’de iç müşterilere en az dış müşteriler kadar önem verilmektedir. Gerekli eğitim ve bilgilerle donatılan motivasyonu yüksek çalışanlar hataları ortaya çıkmadan tespit ederek önleme yoluna gider ve verimliliğin artmasına katkıda bulunurlar. TKY’de ürün tasarımı ve süreçlerde iyileştirmeler, ürünler üretilmeden çok daha önce onaylandığı ve gerçekleştirildiği için, üretim sırasında çok fazla problemle karşılaşmaz. Böylece yeniden işlenecek ürün sayısı azalmakta, bu da çalışanların ve makinelerin fazladan zaman ve enerji

¹⁰⁶ Halim KAZAN, Yavuz DEMİREL: Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Üstünlükler, (İstanbul,2002), 52

¹⁰⁷ Halim KAZAN, Yavuz DEMİREL: a.g.m., 52

harcamasına engel olmaktadır. Bunun sonucunda maliyetler azalırken, verimlilik artmaktadır. Kalite, verimliliğe giden en fazla maliyet etkin ve en az sermaye yoğun yoldur. Günümüzde birçok işletme üretime dayalı verimlilik anlayışı yerine kaliteye dayalı verimliliği benimsemeye başlamıştır. Bu da süreçlerin iyileştirilmesi ile mümkün olabilir. TKY’de süreçlerin iyileştirilmesi, işletmenin mevcut kaynaklarını kullanarak daha çok üretim yapmasına olanak tanır. Bu da verimlilik artışı sağlar.¹⁰⁸

TKY verimliliği artırmak için birçok yöntem geliştirmiştir. Kalite ekipleri ve faaliyet süreçlerini yönetme ile takım çalışması, bölümler arasındaki duvarların yıkılarak işbirliğine zemin hazırlanması ve hiyerarşik kademeler arasındaki bariyerlerin yıkılması öngörülerini toplam kalitenin verimlilik ve etkililik arayışlarının örnekleridir.¹⁰⁹ TKY’nin temel unsurlarından olan tam katılım ile işletmede çalışan tüm bireyler verimlilik artışına katkıda bulunurlar. TKY, örgütü sosyal bir model olarak kabul ettiğinden, sosyal başarının çalışma şartlarını ve bireyler arasında dayanışmanın ve iletişimin sağlıklı olmasını sağlamaktadır. İşin başarısına yansıyan bu unsurlar verimliliğin artmasını da doğrudan etkiler.

Günümüzde modern iktisadın temel sorunlarından olan kıt kaynakların verimli ve etkin kullanımı, TKY sisteminin doğru ve eksiksiz uygulanmasıyla ortadan kaldırılabilir.¹¹⁰

¹⁰⁸ Muhittin ŞİMŞEK: a.g.e., 231 ; James R. EVANS, William M. LINDSAY: a.g.e., 116

¹⁰⁹ Muhsin HALİS: a.g.e., 93

¹¹⁰ Halim KAZAN, Yavuz DEMİREL: a.g.m., 53

1.5.3. Etkinlik Artışı

TKY sisteminin uygulanmasıyla ortaya çıkan verimlilik artışı etkinlik artışını da beraberinde getirir. Aslında verimlilik ve etkinlik kavramları birbirleriyle çok iç içe kavramlardır.

TKY'nin uygulanmasıyla işletmelerin çalışma tarzları değişmektedir. TKY sistemine geçişler birlikte stratejik planlamalar yapılır, çalışanlar faaliyetlere dahil edilir, sürekli değişen müşteri isteklerine cevap vermeye çalışılır, çalışanlara verilen eğitimlerle işgücünün yetenekleri ve bilgileri artırılır. Bütün bu gelişmeler sonucunda örgüt kültürü değişime uğrar. Böylece işletme iç ve dış pazarlarda daha etkin olarak rekabet edebilecek seviyeye ulaşır.

TKY sistemi, müşteri ihtiyaçlarını her şeyin üstünde tutar. Ürün veya hizmeti ilk seferde doğru yapma felsefesiyle hareket eden işletmeler, müşteri taleplerini de ön planda tutarak organizasyonel etkinliği sağlarlar. TKY, etkinliği sağlayan en mükemmel yönetim tarzıdır çünkü TKY'de, hedeflere ulaşmak için gereken alt yapı başlangıçta kurulmaktadır.

TKY'nin temel unsurlarından olan takım çalışması ve birimler arası işbirliği, farklı çalışma gruplarının koordineli bir şekilde etkin olarak çalışmasını sağlar. İşletmede takım ruhunun sağlanması sonucu ortak bir dil yaratılır ve işletme çapında uyumlu davranışlar görülür. Çalışanlara kendi işleri konusunda iş yapma serbestisi ve karar verme yetkisi tanındığından, insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanılmış olur. TKY ile katılım artırıldığı gibi, kişisel gelişme ve mesleki ilerlemeler de sağlanır. Çalışanların kararların alınmasına katılımı ile motivasyonları ve iş tatminleri artar, işlerini

severek yapmaya başlarlar ve işletmeyle olan bağları kuvvetlenir. TKY ile üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiler kuvvetlenir ve işletme çapında iletişim ve bilgi akışı konusunda ilerlemeler sağlanır.¹¹¹

Tüm bu gelişmeler işletmeye verimlilik artışı sağladığı gibi gelişmiş bir kültür ve kimlik kazandırır. İşletmenin bu gelişmiş kimliğin bilinciyle yaptığı tüm çalışmalar, işletmeye etkinlik olarak geri dönecektir.¹¹²

1.5.4. Maliyetlerin Azalması

TKY sistemi işletmelerde kalite seviyesini yükseltirken maliyetlerin de azalmasını sağlar. TKY işletmenin tüm bölümlerinde ve tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler. Kalitenin yükselmesiyle süreçlerdeki hatalar azalır, fire, ıskarta, kalitesiz ürün, gereksiz stoklar, zaman ve enerji kayıpları, teslimattaki gecikmeler ortadan kaldırılmış olur. Tüm bunların sonucunda maliyetler düşer ve müşterilerin talepleri daha iyi bir şekilde karşılanmaya başlar.¹¹³

TKY müşteri istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutan ve alt yapısı kuvvetli bir sistem olduğundan hatalı ürün üretilmesi ihtimali çok düşüktür. Ürün veya hizmetin düşük kaliteyle veya hatalı üretilmesinin işletmeye maliyeti çok daha fazla olmaktadır. Düşük kalitede üretilen mal ve hizmetler için katlanılan yeniden üretim maliyeti aynı zamanda müşteri kaybına neden olmaktadır.¹¹⁴ TKY'nin sürekli iyileştirme ve kalite kontrol ilkeleri sayesinde verimli olmayan

¹¹¹ Muhittin ŞİMŞEK: a.g.e., 231,232

¹¹² Halim KAZAN, Yavuz DEMİREL: a.g.m., 54

¹¹³ İbrahim KAVRAKOĞLU: a.g.e., 53

¹¹⁴ Halim KAZAN, Yavuz DEMİREL: a.g.m., 52

faaliyetler ve bozuk ürün oranı azaltılarak maliyet avantajı elde edilebilmektedir.

Kavrakoğlu'na göre işletmenin ihtiyaçlarını tespit edip TKY'ni başarıyla uygulayan bir işletme sonuçta hem müşterilerine % 100 kalite sunabilmekte, hem de % 20-25 düzeyinde maliyet avantajı sağlayabilmektedir. TKY felsefesi ile klasik yaklaşımın karşılaştırılmasında, yüksek kaliteye (sıfır hataya) yaklaştıkça maliyetler düşmekte veya kontrol altına alınabilmektedir.¹¹⁵

Ürün tasarım etkinliği ile değer katmayan parçaların üründen çıkarılmasıyla maliyet avantajı elde edilebilmektedir. Bu da ürünün daha kolay üretilbilmesine olanak sağlayabilmektedir. TKY'de çalışanlara verilen eğitimlerle ve zamanla tecrübe ve bilginin artması sonucu oluşan gelişmiş süreç etkinliği ile maliyetler azaltılabilmektedir.¹¹⁶ Satın alınan malzeme ve işçilik maliyetlerinde, stok seviyelerinde, ürün ya da hizmetin toplam üretim zamanında ve kalite maliyetlerinde azalma toplam kalitenin işletmelere sağlayacağı yararlar arasındadır. TKY'nin uygulanmasıyla hatalar daha ortaya çıkmadan önlendiği için üretimden sonra yapılacak ürün düzeltme maliyetleri sıfıra inmektedir. Denetimler üretim sonrasında değil, süreç sırasında olduğu için değerlendirme maliyetleri düşecektir. TKY'de kullanılan kalite kontrol teknikleri sistematik olarak malzeme ve işçilik maliyetlerini, sabit masrafları, gerekli olan işletme sermayesi miktarını ve diğer giderleri azaltmaktadır.¹¹⁷

¹¹⁵ İbrahim KAVRAKOĞLU: a.g.e., 54

¹¹⁶ Savaş TAVŞANCI: a.g.m., 26

¹¹⁷ Muhittin ŞİMŞEK: a.g.e., 230

Sonuç olarak TKY'nin uygulanması sonucu, kalitesizlik maliyetlerinin düşüşü ile genel maliyetler düşecek, kârlılık ve buna bağlı olarak rekabet edebilirlik artacaktır.¹¹⁸

1.5.5. Pazar Payının Artması

Pazarlama, kaliteye önem veren işletmelerin satışlarının artması, maliyetlerinin düşmesi, kârlılığının artması ve müşteri taleplerinin iyi karşılanmasını sağlayarak pazar payının büyümesini sağlar. Rekabet ortamının artması karşısında işletmeler, faaliyette bulundukları pazardaki konumlarını korumak ve varlıklarını sürdürebilmek için daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretmek gerektiğini kavramışlar ve sürekli olarak bu yönde çaba sarf etmektedir. Çağdaş pazarlama anlayışı ile TKY aynı hedefe yöneliktir. Her ikisi de müşteri ihtiyaç ve beklentilerini temel alarak ve müşterinin doyumunu sağlayarak hedef pazar payının artırılmasını öngörür.¹¹⁹

TKY yeni yatırımlar gerektirir. Bu yeni yatırımların müşteriye ulaşip pazara inmesi ve müşteriler tarafından beğenilmesi, yapılan yatırımın geri dönmesi, pazar payı ve kârlılık anlamına gelir. Zaten mahiyeti itibarıyla TKY, müşteri tatmini sağlayarak, müşteri sadakati oluşturmak ve belli bir müşteri kitlesini kendine bağlayarak belli oranda pazar payını etki alanı içine alabilmektir. Bu yönetim yaklaşımının öngördüğü bütün yönetsel ve felsefi arka planın bir ayağını müşteri sadakati, pazar payı, kârlılık ve hayatını idame ettirmek oluşturmaktadır. Amaçlarından biri rakiplerinin önüne geçerek pazar payına büyük oranda sahip olmak olan TKY yaklaşımının, pazar payı

¹¹⁸ Mina ÖZEVREN: a.g.e., 34

¹¹⁹ Halim KAZAN, Yavuz DEMİREL: a.g.m., 53

ve kârlılık arasında kurduğu ilişki sürekli olarak varlığını koruyan ve aralarında korelasyon olan bir ilişkidir.¹²⁰

TKY, pazar araştırmalarına yeterince önem vererek ihtiyaçları yerinde tespit eden stratejik bir yaklaşımdır. Ürün veya hizmet, planlama ve tasarımla başlar, müşteriye sunum, pazarlama, hatta satış sonrası memnuniyetini de kapsayarak devam eder. TKY'nin pazarlamada uygulanmasıyla sıfır hatalı bir pazarlama programı, sıfır tüketici kaybı, markaya bağlılık, ürün ya da hizmetin kalitesinde, fiyatta, dağıtımda sıfır şikayet ve sıfır işgücü kaybı vb. amaç ve hedefler gerçekleştirilebilir.¹²¹ TKY'yi uygulayan işletmeler, müşteri memnuniyetinde en üst düzeyde artış sağlayarak büyük oranda satış rakamlarıyla yüksek pazar payı elde edebilirler. Pazar payı büyük olan işletmeler daha kârlı olma eğilimindedirler. Ayrıca bir işletmenin pazar payının artmasıyla birlikte deneyimi de artmaktadır. Bir ürünün imalatında veya bir hizmetin sunumunda daha deneyimli hale geldikçe işlem birim maliyeti de düşmektedir.¹²²

İşletmeler bulundukları pazarlarda varlıklarını sürdürmek, büyümek ve yeni pazarlara açılmak istiyorlarsa, kaliteli ürün ve hizmetten taviz vermemelidirler. Bunu sağlamanın yolu da TKY'ni uygulamaktan geçer. Pazar payının artması ve yeni pazarlara girilmesiyle işletmeler daha yüksek kârlılık ve rekabet avantajı sağlayacaklardır.

¹²⁰ Muhsin HALİS: a.g.e., 99

¹²¹ Halim KAZAN, Yavuz DEMİREL: a.g.m., 53

¹²² Savaş TAVŞANCI: a.g.m., 28

1.5.6. Rekabet Üstünlüğü

Kalite, doğru şekilde geliştirildiğinde, hataları önler, düzeltici faaliyetlere gerek bırakmaz, üretimi artırır, gecikmeleri ortadan kaldırır, stok fazlalığını önler ve maliyetleri düşürür.¹²³ Bütün bunları başarabilmenin yolu, TKY'ni tüm gerekleriyle benimsemek ve uygulamaktan geçer. Eksiksiz bir şekilde uygulanan TKY sistemi de işletmeye, rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

TKY'nin esaslarından biri sürekli iyileştirmedir. TKY'ni benimsemiş bir işletmede, piyasadaki rekabetin gerektirdiği konularda sürekli iyileştirme çalışmaları uygulanır. Sürekli iyileştirme, rekabet ortamında ayakta kalabilmenin temel kuralıdır. Üretilen ürün veya hizmette, kalitede, müşterilerle olan ilişkilerde, maliyet ve hızda sürekli iyileştirme çalışmaları yapan işletmeler, diğer işletmelere göre üstün bir konum kazanmaktadırlar.

TKY'ni benimsemiş olan işletmeler, ürettikleri yüksek kalitedeki ürünleri düşük fiyata satarak piyasada bir üstünlük sağlayabilirler. Böylece müşteri tatminlerinde de bir artış sağlanır çünkü müşteri daha iyi kaliteye, uygun bir fiyat karşılığı sahip olmaktadır. Ürün veya hizmeti ilk defada doğru ürettiğinden piyasaya daha hızlı sunabilme başarısını gösteren işletme, aynı zamanda verimliliğini, kârlılığını ve pazar payını da artırma imkanı bulacaktır. İşletme maliyetlerini de kontrol altına alarak, TKY'nin sağladığı artılarla piyasada mutlak bir üstünlük sağlayacaktır.¹²⁴

TKY, işletmeleri sürekli gelişime teşvik etmektedir. Dünyada meydana gelen teknolojik gelişmeleri takip etmek de, sürekli iyileştirme ilkesinin bir başka gereğidir. Ürün veya hizmetin üretiminde ve piyasaya sunumunda

¹²³ İbrahim KAVRAKOĞLU: a.g.e., 9

¹²⁴ Halim KAZAN, Yavuz DEMİREL: a.g.m., 54

kullanılan teknolojiyi, sürekli olarak geliştiren bir işletme yüksek rekabet gücüne de sahip olacaktır. Bunun sonucu olarak, TKY'nin işletmelere teknolojik gelişim imkanı veren bir sistem olduğunu da söyleyebiliriz.¹²⁵

Sonuç olarak TKY, işletmenin dünyadaki gelişmeleri izlemesini, kendini bu gelişmelere uygun olarak değiştirmesini teşvik ederek, işletmelere yüksek rekabet gücü kazandırmaktadır.

1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar

İşletmeler, sistemin uygulanması için gereken alt yapıyı tam olarak gerçekleştirilmeden TKY'ni uygulamaya kalktıklarında, bazı problemlerle karşılaşmaktadırlar. Ortaya çıkan bu problemler, sistemin etkili bir şekilde uygulanmasını ve başarıya ulaşmasını engellemektedir.

Sistemin ne olduğu, ne işe yaradığı tam olarak benimsenmeden, işletme çapında TKY'ne yönelik istek ve gereksinim yaratılmadan TKY ile ilgili eğitimler verilmeye başlanmaktadır. Bu nedenle işletme çalışanları sistemi algılamakta ve uygulamakta zorluklar yaşamaktadırlar. Verilen eğitimlerin yetersiz olması da çalışanların sistemi anlamasını güçleştirerek onları sıkıntıya sokmaktadır. Bu nedenle, işletmedeki mevcut yapının tam olarak teşhis edilmesi, TKY sisteminin gerektirdiği kültürel değişimin neden gerekli olduğunun çalışanlara çok iyi bir şekilde anlatılarak gerekli alt yapının hazırlanması gerekmektedir. Türkiye'de özellikle küçük ölçekli işletmelerde, henüz kurumsal işletme kültürü anlayışının yerleşmemiş olması ve bu

¹²⁵ Halim KAZAN, Yavuz DEMİREL: a.g.m., 53,54

kültürün en önemli parçası olan insan kaynağına gereken önemin verilmemesi TKY çalışmalarını güçleştiren faktörlerdendir.¹²⁶

Hazırlanan birçok TKY projesi, çalışanların günlük iş yaşantısına uygun değildir. Dolayısıyla bu durum çalışanların TKY ile ilgili faaliyetleri gereksiz görmesine yol açmaktadır. Bu durumda çalışanlar sistemi bir bürokrasi ve kırtasiyecilik faaliyeti olarak görmektedirler. Çalışanların faaliyetlerini belgelendirmekten kaçmaları da deneyimlerin kağıda dökülmesini, faaliyetlerin ve başarıların standardizasyonunu güçleştirmektedir.

Bazı işletmeler ise süreçleri kurma ve belgelendirme konuları üzerinde gereğinden fazla durmaktadır. Bu da teşvik mekanizmasını körelten, hızlı bir şekilde eyleme geçmeyi engelleyen, çalışanların motivasyonunu azaltan bir durum ortaya çıkarmaktadır. Süreçlerin kurulma aşamasına gereğinden fazla odaklanıldığı için süreç iyileştirme aşamasına geçiş gecikmekte ve çalışanları sisteme motive etmek güçleşmektedir. Süreçlerin karmaşık, algılanması zor bir şekilde kurulması da yapılan başka bir hatadır.

TKY sistemine, üst yönetimin bakış açısı ve desteği çok önemlidir. Üst yönetim çalışanlara sistemi, sistemin gereklerini, yararlarını ve getireceği artıları anlatamıyorsa, TKY süreci bir karmaşaya dönüşebilir. İşletmelerde takımını yönlendirebilen lider niteliği taşıyan yöneticilere ihtiyaç vardır. Ancak TKY, sadece üst yönetimin desteği ve çabasıyla yürütülebilecek bir sistem de değildir. Tüm bölüm ve birimlerin, tüm çalışanların ortak çabası ve koordineli bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Üst yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği sonucu, yönetimin çalışanlara, gerekli bilgiyi zamanında ve gerekli şekilde iletmede yetersiz kalması da sistemi başarısızlığa uğratan nedenlerdendir. Ayrıca TKY sistemi ile orta kademe

¹²⁶ Mina ÖZEVREN: a.g.e., 33

yöneticilere gereksinim azalacaktır. Bu yöneticilerin sisteme geçişle birlikte yöneticilik faaliyetlerini azaltarak yetki devretmeleri gerekmektedir. Bu işletmelerin geçeceği en zor süreçlerden biridir. TKY'nin tam anlamıyla uygulanabilmesi için çalışanların yönetime katılmaları esastır. Ancak bazı yöneticiler bunu kendi yetki alanları için bir tehlike olarak görürler. Yöneticilerin bu konuya soğuk bakmaları ve bu konuda uygulamaya geçmemeleri TKY'nin önündeki en büyük engellerden biridir.

TKY, işletmede müşteri tatmini konusunda yüksek düzeyde bir bilinçlenme yaratır. Ancak müşteri tatminini artıracak yollar çalışanlar tarafından bilinirken, işletmedeki kaynak yetersizliğinden dolayı bu yöntemler uygulamaya geçirilememektedir. Bu da hem çalışanlar hem de müşteriler bazında bir memnuniyetsizlik yaratmaktadır.¹²⁷

TKY'nde başarılı ya da başarısız tüm süreçleri belgelendirmek esastır. İşletmeler başarısız oldukları süreçleri saklama yoluna giderek belgelendirmeyebilirler. Oysa nedenleri doğru belirlenebildiği takdirde başarısızlık da ders çıkarılması gereken bir süreçtir.

Bazı işletmelerde ise eğitim gereksinimleri düzgün bir şekilde belirlenememektedir. Çalışanın niteliklerine uygun ve gereken hizmet içi eğitim verilmediği için sistemin yürütülmesinde sorunlar yaşanmaktadır. Ayrıca ülkemizde genellikle büyük ölçekli işletmeler eğitime gereken önemi verirken, KOBİ'ler eğitimi bir masraf kapısı olarak görmektedirler.¹²⁸

TKY'nin bazı yöneticiler tarafından teknik bir ekip tarafından gerçekleştirilecek olan teknik bir kavram olarak bilinmesi de başka bir sorundur. TKY'nin işletmedeki en üst yöneticiden en alt kademeye kadar her

¹²⁷ M.J. PRICE, E.E. CHEN: : Total Quality Management In A Small,High-Technology Company, (California,1993), 114,115

¹²⁸ Mina ÖZEVREN: a.g.e., 35

Çalışanın ortak sorumluluğu sonucu gerçekleşmesi gerektiğinin bilincinde olmayan bu anlayış TKY uygulamalarında önemli sorunlara neden olmaktadır.¹²⁹

İşletme çapında sistemin işlemesi için yapılması gereken faaliyetler azımsanır, sistemin uygulanması sonucu elde edilecek faydalar abartılarak bir mucize beklenirse ve sistemin oturması için gereken zaman konusunda sabırlı davranılmazsa beklentiler boşa çıkacak ve sistem başarısızlığa uğrayacaktır.¹³⁰

¹²⁹ Ahmet YATKIN: a.g.e., 110

¹³⁰ Muhsin HALİS: a.g.e., 194

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)

Toplam kalite yönetimi konusunu ayrıntılarıyla açıkladıktan sonra, şimdi de tezimin diğer boyutunu oluşturan KOBİ'ler hakkında ayrıntılı bilgi vermeye çalışacağım. Öncelikle KOBİ kavramı açılıp, üzerinde bir türlü uzlaşmaya varılamamış olan KOBİ tanımları üzerinde durulacaktır. Çeşitli KOBİ tanımları verildikten sonra KOBİ'leri kısmen de olsa tanımlamamıza yardımcı olan nitel ve nicel özellikler üzerinde durulacaktır. KOBİ'lerin Türk ekonomisindeki yeri ve önemi anlatılacak, ekonomik ve sosyal sisteme yaptıkları katkılar belirtilecektir. Daha sonra ise KOBİ'lerin bu sistem içinde sahip oldukları avantaj ve dezavantajlar sıralanacak ve açıklanacaktır. En son olarak da ülkemizdeki KOBİ'lerin temel sorunları ve çözüm yolları üzerinde durulacaktır.

2.1.1. KOBİ Kavramı, Tanımı ve Unsurları

KOBİ'ler tüm dünyada ülke ekonomilerinin gelişmesini sağlayan en önemli unsurlardandır. Eskiden sermayesi kısıtlı, genelde aile şirketi olarak kurulan ve kurulduğu ölçeklerde kalıp büyümeyi başaramayan, bünyesinde girişimcilik ruhu olmayan oluşumlar olarak bilinen KOBİ'ler, günümüzde artık

fırsatları değerlendiren, daha da önemlisi fırsat yaratan, dinamik, yenilikçi, girişimci, ülke ekonomilerinin seviyesini yükselten işletmeler olarak bilinmektedir. Ancak tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de herkes için geçerli tek bir KOBİ tanımı yoktur. Bu durum, KOBİ'lerin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik politika ve stratejilerin belirlenmesine engel teşkil etmektedir. Bu nedenle her zaman, her yerde geçerli bir tanım değil, her kurum kendi amacına uygun tanım geliştirmiştir. Ülkemizde belli başlı kurumların kullandıkları KOBİ tanımları şöyledir:

2.1.1.1. Ülkemizdeki Bazı KOBİ Tanımları

Halkbank ülkemizdeki KOBİ'lere destek ve kredi sağlayan önemli kuruluşlardan biridir. İlk etapta KOBİ'lerin finansman bankası olarak kurulmuştur. Gelişen koşullara uygun olarak KOBİ'lere destek ve kredi sağlayan birçok kurumun kurulması sonucu, sadece KOBİ'lere yönelik olmaktan çıkmıştır. Halkbank'ın günün değişen koşullarına göre yaptığı birçok değişiklikten sonra en son 2000 yılında yaptığı KOBİ tanımı şöyledir:

131

“Halkbank, teşvik belgeli işletmelerde işgören sayısı 1-150 arası olup, sabit yatırımları 100 Milyar TL'yi aşmayanları; normal KOBİ'lerde ise işgören sayısı 1-250 arası olup, toplam makine ve ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 Milyar TL'yi aşmayanları KOBİ olarak değerlendirmektedir.”

18 Ocak 2001 tarih ve 2249 sayılı KOBİ teşvik kararnamesinde yer alan tanımlama ise aşağıdaki gibidir:

¹³¹ Tahir AKGEMCİ: KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler (Ankara,2001),7

“İmalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden; kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 Milyar TL’yi geçmeyen işletmelerden; 1 ile 9 arası işgören çalıştıranlar mikro ölçekli, 10 ile 49 arası işgören çalıştıranlar küçük ölçekli, 50 ile 250 arası işgören çalıştıranlar ise orta ölçekli işletme sınıfına girmektedir.”

Ülkemizde KOBİ’lere her türlü desteği sağlayan, kurulma amacı tamamen KOBİ’lere yönelik olan çok önemli bir kurum da Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı(KOSGEB)’dir. KOSGEB hakkındaki kanunun “tanımlara” ilişkin 2. maddesinde kanunda geçen “işletmeler” deyiminden ne anlaşılması gerektiği şöyle belirtilmiştir: ¹³²

“İmalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmelerini; 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmelerini ifade eder.”

KOBİ’lerin ülke ekonomimizde ne kadar yer kapladığını, sayılarının ne kadar olduğunu, ülke ekonomisine katkılarını sayısal olarak ifade eden, şimdiki adı Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) olan Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE)’nin kesin bir tanımı olmamakla birlikte “1991 Yılı Küçük ve Orta Ölçekli İmalat Sanayi Araştırması”nda tanımlama, çalışan kişi sayısına göre şu şekilde yapılmıştır: 1-9 personel istihdam eden işletmeler çok küçük ölçekli, 10-49 personel istihdam edenler küçük ölçekli, 50-99 personel istihdam edenler orta ölçekli, 100 ve daha fazla personel istihdam edenler ise büyük ölçekli sanayi işletmesi olarak tanımlanmıştır. ¹³³

¹³² Tahir AKGEMCİ: a.g.e.,7

¹³³ Hasan TUTAR,Orhan KÜÇÜK:Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi (Ankara,2003),193

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ise VI. beş yıllık planda,istihdam edilen personel sayısını esas alarak işletmeleri büyüklüklerine göre sınıflandırmıştır. Buna göre; 1-9 personel istihdam eden işletmeler çok küçük sanayi işletmeleri,10-49 personel istihdam edenler küçük sanayi işletmeleri, 50-99 personel istihdam edenler orta ölçekli sanayi işletmeleri, 100'den fazla personel istihdam eden işletmeler de büyük sanayi işletmeleri olarak tanımlanmıştır.¹³⁴

Türk Eximbank nezdinde ;

- 1ile 200 arasında işçi istihdam ettiğini SSK kayıtları ile belgeleyen (SSK son 3 aylık bildirgeler ile)
- İmalat sanayi aşanında faaliyette bulunan,
- Arsa ve bina hariç, mevcut sabit sermaye tutarı, son takvim yılı bilanço net değeri itibariyle 2 Milyon ABD Doları karşılığı YTL'yi aşmayan firmalar KOBİ olarak nitelendirilir.¹³⁵

Hazine Müsteşarlığı, KOBİ Teşvik Kredileri çerçevesinde;

- İmalat, tarımsal sanayi, yazılım sektöründe yer alan
- 250'ye kadar eleman istihdam eden (1-9 Mikro, 10-49 Küçük, 50-250 Orta)
- Bina, arsa hariç makine teçhizat tutarı bilanço değeri 600 Milyar TL'yi aşmayan

işletmeleri KOBİ kapsamına almaktadır.¹³⁶

Dış Ticaret Müsteşarlığı imalat sanayiinde faaliyette bulunan, 1-200 arası eleman istihdam eden, sabit sermaye değeri 2 milyon \$'ı aşmayan işletmeleri KOBİ kapsamına almaktadır.¹³⁷

¹³⁴ Hasan TUTAR,Orhan KÜÇÜK: a.g.e.,193

¹³⁵ http://www.eximbank.gov.tr/html_files/KobiDvzKr.htm

¹³⁶ <http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kobi/kobitanimi.php>

¹³⁷ <http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kobi/kobitanimi.php>

Türkiye Küçük ve Orta ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)'na göre 1-5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 5-100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 100-200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilir.¹³⁸

Tablo 2.1 : Bazı Kuruluşların KOBİ Tanımları

KURULUŞ	TANIM KAPSAMI	TANIM KRİTERİ	MİKRO ÖLÇEKLİ İŞLETME	KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME
KOSGEB	İmalat Sanayii	İşçi sayısı	-	1-50 işçi	51-150 işçi
HALKBANK	İmalat Sanayii, Turizm, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı Sabit Yatırım Tutarı (TL)	- 400 milyar TL	- 400 milyar TL	1-250 işçi 400 milyar TL
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	İmalat Sanayii, Turizm, Tarımsal Sanayi, Eğitim, Sağlık, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı, Yatırım Tutarı, KOBİ Teşvik Belgesine Konu Yatırım Tutarı (TL)	1-9 işçi 600 milyar TL	10-49 işçi 600 milyar TL	50-250 işçi 600 milyar TL
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI	İmalat Sanayii	İşçi Sayısı, Sabit Yatırım Tutarı (ABD Doları)	-	-	1-200 işçi 2 milyon \$
EXİMBANK	İmalat San.	İşçi Sayısı			1-200 işçi

Kaynak : <http://www.usakgundem.com/yazarlar.php?id=41&type=9>

¹³⁸ Mustafa H.ÇOLAKOĞLU:Kobi Rehberi,(Ankara,2002),8

2.1.1.2.Bazı Ülkelerdeki KOBİ Tanımları

Ülkemizde olduğu gibi yabancı ülkelerde de uluslar arası geçerliliği olan bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Buna rağmen KOBİ'leri tanımlamaya çalışırken kullanılan ölçütler aynı veya benzer niteliktedir.

2.1.1.2.1.Avrupa Birliği (AB)'nde KOBİ Tanımı

Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler, çalışan kişi sayısı ile yıllık ciroları veya bilançolarına göre tanımlanır. Bu sayı işletmedeki tüm çalışan sayısını kapsar.

Tablo 2.2 : Avrupa Birliği'ndeki KOBİ Tanımı

KOBİ Tanımı	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro	veya	Bilanço
Mikro Ölçekli İşletme	10'dan az	2 milyon Euro'ya kadar		2 milyon Euro'ya kadar
Küçük Ölçekli İşletme	50'den az	10 milyon Euro'ya kadar		10 milyon Euro'ya kadar
Orta Ölçekli İşletme	250'den az	50 milyon Euro'ya kadar		43 milyon Euro'ya kadar

Kaynak:http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm

Eurostat (Avrupa Birliği İstatistik Ofisi) 2005 verilerine göre, AB'deki işletmelerin %89.1'ini mikro işletmeler, %11.3'ünü ise küçük ve orta ölçekli firmalar oluşturmaktadır. Çalışan sayısına göre dağılımda ise büyük şirketlerin payı %33.1, mikro ölçeklilerin %27.8, küçük ve orta ölçeklilerin ise %38.9'dur. Yaratılan katma değerde en büyük pay %40.3 ile 250'den fazla çalışanı olan büyük işletmelere ait iken, mikro işletmelerin payı %20.8, küçük ve orta ölçekli firmaların payı ise %38.9'dur.¹³⁹

Avrupa Birliği komisyonu farklı KOBİ tanımları olmasının sakıncalı olduğunu göz önüne alarak ortak bir KOBİ tanımı geliştirmiştir. Avrupa Birliğine üye ülkeler de bu tanıma sadık kalarak, kendi tanımlarını buna paralel olarak, bu tanıma uygun ölçütlerde geliştirmişlerdir.

2.1.1.2.2.Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde KOBİ Tanımı

ABD'de KOBİ'lerin resmi bir tanımı yoktur. Kuruluşların tanımlarında kullanılan nicel ölçüyü ise çalışan işçi sayısı ve satış tutarı oluşturmaktadır. ABD'de küçük işletmelere her türlü bilgi ve finansman desteği veren federal bir kuruluş olan SBA (Small Business Administration) Büyüklük Standartları Bürosu tanımlamasına göre küçük işletme kriteri olarak imalat sanayisinde personel sayısı (500-1500 kişi), toptancı kuruluşlarında personel sayısı ve yıllık satış gelirleri (500'e kadar personel ve 25 Milyon Dolar satış), perakendeciler ve hizmet işletmeleri için de yıllık satış gelirleri (3-13 Milyon Dolar) göz önüne alınmaktadır. Ayrıca ABD'de personel sayısına göre işletme ölçekleri şu şekildedir: Çalışan kişi sayısı 1-499 olan işletmeler küçük,

139

<http://www.deltur.cec.eu.int/default.asp?lang=0&pId=3&fId=10&prnId=12&hnd=1&ord=11&docId=322&fop=0>

500-1499 olan işletmeler orta, 1500'den fazla olan işletmeler ise büyük işletmeler olarak ele alınmaktadır.¹⁴⁰

2.1.1.2.3.Japonya'da KOBİ Tanımı

Japonya tanımlama yaparken çalışan personel sayısı ve sermaye miktarlarını dikkate almıştır. İmalat sanayi sektöründe 5'ten az personel çalıştıran işletmeler mikro, 20'den az personel çalıştıran işletmeler çok küçük, 20-299 personel çalıştıran işletmeler ise KOBİ olarak kabul edilmektedir. İmalat sanayisindeki KOBİ'lerin sermayesi 100 Milyon Yen'den fazla olmamaktadır. Ticaret sektöründe, 100 kişiye kadar personel çalıştıran ve sermaye miktarı 30 Milyon Yen'e kadar olan işletmeler; hizmetler sektöründe ise 50 kişiye kadar personel çalıştıran ve sermayesi 10 Milyon Yen'den az olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir.¹⁴¹

2.1.1.3.KOBİ Tanımlarındaki Ortak Unsurlar

Görüldüğü gibi her ülkenin ve ülkelerde bulunan kurumların kendi amaçlarına göre farklılık arz eden KOBİ tanımları bulunmaktadır. Ancak her ne kadar tanımlar birbirinden farklı olsa da tüm tanımlarda bulunan bazı ortak noktalar vardır.

¹⁴⁰ [http:// www.sba.gov.tr](http://www.sba.gov.tr)

¹⁴¹ Tahir AKGEMCİ: a.g.e.,11,12

Ülkemizde yapılan çeşitli KOBİ tanımlarında bulunan önemli ortak noktalardan bir tanesi, tanım kriteri olarak işçi sayısının kullanılmış olmasıdır. Yapılan tanımların büyük çoğunluğunda işçi sayısı ilk ve en önemli kriter olarak kullanılmıştır. İşçi sayısından sonra en çok kullanılan kriter ise yatırım tutarıdır. Ülkemizde yapılan tanımlarda bu iki ölçütten başka bir sayısal ölçütün pek kullanılmadığını görüyoruz. Tanımların hepsine genel olarak baktığımızda işçi sayısı 250'ye kadar olan işletmelerin KOBİ olarak kabul edildiğini görmekteyiz. Yatırım tutarındaki sınır da 400-600 milyar arasında değişmektedir.

Tüm tanımlardaki diğer bir ortak nokta ise tanım kapsamının imalat sanayi ile sınırlı tutulmuş olmasıdır. Birçok kurum sadece imalat sanayisinde faaliyet gösteren KOBİ'leri ele almıştır. İmalat sanayisinden sonra kapsama alınan diğer sektörler turizm ve yazılım sektörü olmuştur. Tanımların sadece bu sektörleri içermesinin yanlış olduğunu düşünmekteyiz. Ne kadar çok sektör kapsam dahiline alınırsa, ülke genelinde KOBİ'ler o kadar çok yaşama, teşvik ve kredilerden yararlanma ve gelişme şansı yakalamış olacaklardır.

Avrupa Birliği'nin üyeleri için belirlediği ortak KOBİ tanımı ülkemizdeki tanımlara oldukça yakındır. Avrupa Birliği de işçi sayısını en önemli tanım kriteri olarak ele almıştır. İkinci sayısal kriter olarak ise yıllık ciro ve bilançoğu belirlemiştir.

Japonya'nın KOBİ tanımı da ülkemizdeki tanımlara yakın bir tanımdır. Kriter olarak işçi sayısı ve yatırım tutarını ele almışlardır.

ABD'nin KOBİ tanım kriterleri ise işçi sayısı ve satış tutarıdır. Ancak bu tanımda diğer tüm tanımlardan farklı bir nokta vardır. Diğer tanımlarda belirlenen işçi sayıları birbirine yakınken, ABD'nin belirlediği işçi sayısı

diğerlerinin çok üstünde yüksek bir rakamdır. Bunun ABD'nin, dünyanın en büyük ekonomik güçlerinden birisi olmasından kaynaklandığını düşünmekteyiz. ABD'nin KOBİ tanımındaki diğer bir farklı nokta da sektörler göre farklı tanımlar belirlemiş olmalarıdır.

2.1.2. KOBİ'lerin Yapısı ve Özellikleri

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmelerin bir minyatürü değildir. Dolayısıyla farklı özelliklere sahip bu işletmeleri büyük işletmelerden ayıran özelliklerin ortaya konması gerekir. Bu özellikler, küçük ve orta ölçekli işletmeler grubunu büyük işletmelerden ayıran belirgin farklılıklar yansıtmaktadır. Ayrıca bu özellikler KOBİ'lerin tanımlanması konusuna büyük ölçüde yardımcı olmaktadır.¹⁴²

KOBİ'ler aslında nitel özellikleri ağır basan işletmeler olmalarına rağmen, gerek devletin gerekse KOBİ'lerle ilgili kuruluşların politika ve stratejilerini belirleyebilmesi için nicel veriler üzerinde de durulmalıdır. KOBİ'leri tam anlamıyla anlamak ve kavrayabilmek için hem nitel hem nicel özelliklerin iyi bilinmesi gerekmektedir.

KOBİ kavramı esas itibariyle nitel bir karaktere sahiptir. KOBİ'lerin kimliğini belirleyen çok sayıdaki boyutlardan sadece bir kısmı ölçülebilir niteliktedir yani nicel olarak ifadesi mümkündür. KOBİ'lerin dışardan görünen yüzü, daha çok nicel boyutlarıdır. Bu nicel boyutlar KOBİ'leri anlatmakta

¹⁴² Tamer MÜFTÜOĞLU: a.g.e.,41

yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'lerin tanımında nitel ölçütlere de yeterince yer vermek gerekmektedir.¹⁴³

KOBİ'lerle ilgili birçok kaynakta KOBİ'lerin özellikleri nitel ve nicel ayrımına bağlı kalınarak anlatılmıştır. Ben burada KOBİ'lerin özelliklerini farklı bir yöntem kullanarak anlatmaya çalışacağım.

2.1.2.1. KOBİ Sahibine İlişkin Özellikler

KOBİ'lerde işletme sahipliği, yöneticilik ve girişimcilik özellikleri genellikle tek bir kişide toplanmaktadır. Bir KOBİ'yi kurmak için öncelikle gerekli olan özellik girişimciliktir. Girişimcilik, yaratıcı ve yenilikçi olmayı, risk üstlenebilmeyi gerektirir. Yöneticilik, işletmeyi ekonomik, sosyal ve finansal yönden idare edebilme, gerekli ve isabetli kararları alabilme, işletmeyi daha iyiye doğru yönlendirebilme kabiliyeti gerektirir. İşletme sahipliği ise mülkiyete sahip olmak anlamında daha çok hukuki bir nitelik taşımaktadır. İşte bir KOBİ'ye sahip olmak, bu sayılan özelliklerin hepsine birden sahip olma zorunluluğu getirir. Tüm bu özelliklerin bir kişide toplanması da kolay bulunabilecek bir şey değildir.

Sahibi olduğu KOBİ'nin aynı zamanda yöneticisi olan girişimci, işletmeyle sadece yöneticilik ilişkisi olan profesyonel yöneticiden farklı bir konuma sahiptir. Üç özelliği birden bünyesinde barındıran KOBİ girişimcisi, işletmesi için tüm prestijini ve malvarlığını ortaya koymuştur ve işletmenin tüm riskini üstlenmiştir. Profesyonel yönetici ise işletmeye sadece maaşı ve aldığı primlerle bağlanmıştır, kendisini çalıştığı işletme ile özdeşleştirmez.

¹⁴³ Tamer MÜFTÜOĞLU: a.g.e.,102

İşletmenin başarısızlığı yöneticiyi fazla etkilemez. Kaybedeceği şey sadece maaşıdır. Bunun zararını başka bir işletmeye geçerek telafi edebilir. Bu nedenle KOBİ yöneticisini profesyonel yöneticiden (veya ücretli yöneticiden) ayırmak üzere “risk üstlenen yönetici” deyimini kullanılır.¹⁴⁴

KOBİ’lerde büyük işletmelerin tersine işletme sahibi ile işletmesi arasında koparılması zor bir bağ vardır. KOBİ sahipleri genellikle o işletmenin mülkiyetini elde edebilmek için tüm malvarlığını ortaya koymuş insanlardır. Bu da işletmeyi onların hayatlarının çok önemli bir parçası haline getirmektedir. Sahibi için işletmenin maddi yönü kadar manevi yönü de çok önemlidir. İşletme artık, işletme sahibinin ailesinin bir ferdi gibidir. Büyük işletmelerde işletme sahibi ile işletmesi arasındaki ilişki objektif-rasyonel bir tabana oturtulabilirken, KOBİ’lerde bu ilişkinin subjektif-irrasyonel tarafı daha ağır basmaktadır.¹⁴⁵

KOBİ’lerde işletme sahibi işletmede bizzat çalışır. Eğer çok küçük bir işletmeyse işletmede en küçüğünden en büyüğüne her türlü görevi üstlenebilir. İşletme ölçeği büyüdükçe, sorumluluklar ve yapılan faaliyetler arttıkça işletme sahibi işletmede bizzat çalışmaya devam eder ancak üstlendiği görevler daha çok yönetim kademesine kayar. Bu aşamada işletme sahibi, değişik bir yöntem de izleyebilir. Ölçeği büyümüş olan işletmenin sahibi bu yöntemle, işletmenin tepe yönetiminde işbölümüne başvurur ve bu önemli görevi profesyonel bir yöneticiye devreder. Bu yöntem KOBİ’nin geleceği için daha sağlıklı bir seçim olacaktır. Bu süreçte masraftan kaçınmak için profesyonel yönetici istihdam edilmezse, süreç işletmenin başarısızlığı ile sonuçlanabilir.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Tamer MÜFTÜOĞLU: a.g.e.,46

¹⁴⁵ TMMOB Makine Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi,Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Komisyonu: KOBİ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin El Kitabı, (İstanbul,1999), 60

¹⁴⁶ Tamer MÜFTÜOĞLU, Tülin DURUKAN: Girişimcilik ve KOBİ’ler, (Ankara,2004), 58

KOBİ'lerde çalışan personel genellikle aile bireylerinden oluşur. İşletme sahibi, çocuklarını ileride işletme yönetimini devralacakları ümidiyle yetiştirir. Personel aile bireylerinden oluşmasa da, çalışanlar işletme sahibiyle yakın ilişki içindedirler. İşletme sahibi personelle her an birebir ilişki içindedir. Aralarında samimi ve dolaysız bir ilişki vardır. Bu ilişki şekli işletme sahibine daha fazla sorumluluk yüklemektedir. İşletme sahibi personelinin sadece iş hayatıyla ilgili sorunlarıyla değil, hayatını etkileyen tüm sorunlarıyla ilgilenmek durumundadır. Zamanla işletme büyüdükçe ve araya orta yönetim kademeleri girdikçe, işletme sahibiyle personeli arasındaki bu ilişki zayıflar. Dolaysız ilişki yerini kurumsallaşan dolaylı ilişkiye bırakır.

İşletme sahibi işletmesini bir yan gelir kaynağı olarak görüyorsa, burada yukarıda anlatıldığı gibi bir KOBİ kavramından söz edemeyiz. KOBİ'lerde işletme sahibi ile işletmesi arasında ekonomik yönden sıkı bir bağ olmalıdır ve işletme sahibinin tek meşguliyeti işletmesini idame ettirmek olmalıdır.¹⁴⁷

2.1.2.2. KOBİ'lerin Yönetmel Özellikleri

KOBİ'lerde yönetim fonksiyonu işletmenin mülkiyetine sahip olması sebebiyle işletme sahibi tarafından yürütölür ve bu nedenle süreklilik arz eder. İşletme sahibinin ölümüne kadar bu hakkı kimse elinden alamaz. Büyük işletmelerde ise yönetim fonksiyonu profesyonel yönetici tarafından yerine getirilir ama bu görev süreklilik arz etmez. Her an bu yöneticinin yerine başka bir yönetici atanabilir.

¹⁴⁷ T.MÜFTÜOĞLU,T.DURUKAN: a.g.e.,59

KOBİ'lerde işletme sahibi yönetim fonksiyonunu yerine getirirken tüm riski kendisi üstlenir. Büyük işletmelerde ise profesyonel yönetici sadece yönetim görevini yerine getirir ancak risk başkalarına aittir.

KOBİ sahipleri işletmeyi kendi hesaplarına ve bağımsız olarak yönetir. Kimsenin denetimine tabi değillerdir. Dolayısıyla karar alırken kendilerini rahat hissederler. Bu özellik KOBİ'lere hız ve esneklik kazandırır. Büyük işletmelerde ise profesyonel yöneticiler riski üstlenen kurul ve organların denetimi altındadır. Alınacak karar, tüm bu kurul ve organların onayından geçmek zorundadır. Büyük işletmelerdeki bu bürokrasi, karar alma sürecini uzatır ve kararların esnek olmasını engeller. KOBİ'lerde aynı zamanda işletme sahibi olan yönetici ile personel arasında samimi ve doğrudan bir ilişki vardır. Bu yönetim yapısı KOBİ'lerin esnekliğini artırır. Büyük işletmelerde yönetici ile personel arasında dolaylı, kurumsallaşmış hiyerarşik bir ilişki vardır. Bu da büyük işletmelerin esnek olmasını engeller.

KOBİ'lerde girişimcilik ve işletme sahipliğini bünyesinde barındıran yönetici işletmesi üzerinde tam ve tartışmasız bir egemenliğe sahiptir ve tüm yetkileri kendisinde toplamıştır. Büyük işletmelerde ise her yönetici sadece kendi yetkisine giren konularda otoriteye sahiptir dolayısıyla işletme üzerindeki egemenliği sınırlıdır.

KOBİ'lerde yönetici işletmenin tamamından sorumlu olduğu için işletmeyi ilgilendiren her konudan az da olsa anlamak durumundadır. Büyük işletmelerde ise yöneticinin sadece yönettiği departmanla ilgili bilgi sahibi olması yeterlidir.

KOBİ yöneticilerinin işletmede tek otorite sahibi olması, onlara subjektif-rasyonel kararlar alma imkanı sağlar. Büyük işletmelerde yönetim

görevini üstlenen profesyonel yöneticiler ise objektif ve rasyonel kararlar almak durumundadırlar.

KOBİ'lerde işletme sahibi ortaya çıkabilecek sorunlara anında ve doğrudan müdahale edebilir. Bu durum, sorunun büyümeden çözülmesi açısından olumludur. Ancak sorun üzerinde fazla düşünülmeden, analiz yapılmadan karar verilmesi sorunun kökünden değil sadece geçici olarak çözümlenmesine neden olabilir. Büyük işletmelerde ise ortaya çıkan sorunlara her yönetici kendi tarafından bakar. Soruna müdahale edebilmek için her kademedeki yöneticilerin bir uzlaşmaya varmış olması gerekir. Bu da zaman alacağından dolayı büyük işletmelerde sorunlara anında müdahale edilemez. Ancak üretilen çözüm yolları birçok analiz ve tetkikten geçtiği için, küçük işletmelerdekine oranla çok daha sağlıklı sonuçlar verecektir. Ayrıca KOBİ'lerde improvisasyon (doğaçlama) faktörü de büyük önem taşır. Bu özellik sorunlara anında müdahale etmenin bir gereği olarak ortaya çıkar. İşletme ölçeği büyüdükçe improvisasyonun yerini planlama almaya başlar.

KOBİ'lerde işletme sahibi tartışmasız otoriteye sahip olduğundan çıkar çatışmalarına pek rastlanmaz. Amaçlar belirlenirken herhangi bir koordinasyon sorunu da yaşanmaz. Büyük işletmelerde ise otorite sahibi olan çok sayıda yönetici olduğundan çıkar çatışmalarına ve zıtlışmalara çok sık rastlanır. Kararların yürütülmesi aşamasında da ciddi koordinasyon sorunları ortaya çıkabilir.

KOBİ'lerde uzun vadeli planlar pek yapılmaz, genellikle kısa ve orta vadeli planlar yapılır çünkü bu işletmelerde taktik planlar önem taşır. Büyük işletmelerde ise stratejik planlama ön plana çıktığından çoğunlukla uzun vadeli planlar yapılır.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Tamer MÜFTÜOĞLU: a.g.e.,51,52,53,54

2.1.2.3. KOBİ'lerin Ekonomik Özellikleri

KOBİ'lerde genellikle ayrı finansman bölümü yoktur. İşletmedeki birçok iş gibi finansman işleri de işletme sahibi tarafından yürütülür. KOBİ'lerin sermayesi genellikle işletme sahibinin malvarlığı ile sınırlıdır. Dolayısıyla mali işleri yürütmesi için uzman personel istihdam edilmesi KOBİ'ler için maddi bir yük oluşturacaktır. Bu işlerin bu konuda yeterli bilgisi olmayan işletme sahibi tarafından yürütülmesi de finansal alternatiflerden ve kredilerden yeterince yararlanılamaması sonucunu doğurmaktadır.

Bankalar KOBİ'lere kredi vermek için teminat olarak işletme sahibinin kişisel malvarlığına bakarlar. Bu durum işletme sahibi için ciddi bir risk oluşturmaktadır. İşletmenin başarısız olması durumunda işletme sahibi tüm malvarlığını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıyadır. Genellikle emek yoğun teknoloji kullanan KOBİ'ler, sabit varlıklar üzerinden amortisman yoluyla sağlanan otofinansmandan da çok fazla yararlanamamaktadırlar.¹⁴⁹

KOBİ'lerde genellikle, finansman konusunda olduğu gibi, ayrı bir pazarlama bölümü yoktur. KOBİ'lerin maddi imkanları sınırlıdır ve bu konuda uzman personel istihdam edecek olanakları yoktur. KOBİ'lerde bu görevi genellikle işletme sahibi yerine getirmektedir. İşletme sahibinin bu konuda yeterli bilgisi olmadığından, satış sürecinde gerekli olan reklam ve promosyon gibi pazarlama araçlarından gerektiği şekilde yararlanamazlar. Bu tarz faaliyetler KOBİ'lerin maddi imkânlarını aşmaktadır. Öte yandan KOBİ'ler piyasanın nabzını tutmak için bu maliyeti yüksek araçları kullanmak yerine müşterileri ile doğrudan ilişki kurarlar. Bu yakın ilişki KOBİ'lere önemli bir

¹⁴⁹ Hasan TUTAR,Orhan KÜÇÜK: a.g.e.,199

avantaj sağlar. Böylece KOBİ'ler müşterilerin isteklerine, şikâyetlerine ve özel siparişlerine daha hızlı cevap verebilmektedirler.

Yine maddi imkansızlıklar nedeniyle KOBİ'ler düzenli piyasa araştırmaları da yapamazlar. Bu konudaki kararlar işletme sahibinin tecrübelerine dayanarak alınır. KOBİ'ler dış pazarlara girme maliyetinin çok yüksek olması sebebiyle ihracat pazarlarına da fazla giremezler. Girdikleri pazarlarda da sınırlı bir pazar payına sahiptirler çünkü birçok açıdan büyük işletmelerle rekabet edebilecek kadar güçleri yoktur. Bir KOBİ için en dezavantajlı durum ise tek bir işletmeye fason üretim yapan KOBİ'lerin durumudur. Bu durumda müşteri sayısı tek olduğundan ve talep tekeline sahip olduğundan maliyetinin altında fiyatlar bile öne sürebilir. Bu sorundan kurtulmak için pazarı genişletmek, müşteri sayısını arttırmak ve tek müşteriye bağlı olmaktan kurtulmak gerekir.¹⁵⁰

KOBİ'lerin hammadde ve malzeme siparişleri küçük ölçekli olmaktadır. Sipariş üzerine üretim yaptıklarından, her defasında farklı malzeme kullanırlar dolayısıyla küçük ölçekte malzeme tedarik etmek durumundadırlar. Bu nedenle malzeme alımlarında fiyat indirimlerinden yararlanma imkanları yoktur. Fiyat indirimlerinden yararlanmak için fazla sipariş vermeleri halinde, satış hızları yüksek olmadığından stok maliyetleri artacaktır. Zaten maddi durumları büyük ölçekli sipariş vermelerini engellemektedir.¹⁵¹

¹⁵⁰ Tamer MÜFTÜOĞLU: a.g.e.,63,64,65

¹⁵¹ Halil SARIASLAN: Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları,(Ankara,1994),14

2.1.2.4. KOBİ'lerin Üretime İlişkin Özellikleri

KOBİ'lerde emek yoğun üretim teknikleri yaygın olarak kullanılır ve çoğunlukla atölye tipi üretim tarzı görülür. Daha çok sipariş üzerine üretim yaptıkları için stok maliyetleri sorunu KOBİ'lerde pek görülmez. Büyük işletmelerde yapılan seri üretim tarzı KOBİ'lerde olmadığı için, büyük işletmelerde sıklıkla görülen işbölümünü KOBİ'lerde pek göremeyiz.

Büyük işletmelerde çalışan personel, ürünün sadece kendi ürettiği bölümüyle ilgilenir. Yaptığı iş hep aynıdır. Bu da personelin işe yabancılaşmasına neden olur. KOBİ'ler sipariş üzerine üretim yaptıkları için yapılan iş sürekli değişmektedir. Dolayısıyla KOBİ'lerde çalışan personelin işe yabancılaşması söz konusu değildir.

KOBİ'ler sipariş üzerine üretim yaptıklarından, müşterinin özel isteklerini yerine getirebilen, özel siparişlere cevap verebilen, ürünün teslim tarihini çabuklaştırabilen bir üretim politikası benimseyebilirler. Bu da KOBİ'lerin büyük işletmelere karşı sağladıkları önemli üstünlüklerden biridir. Bu noktada KOBİ'ler işletme esnekliğini çok doğru bir şekilde kullanmak durumundadırlar.¹⁵²

¹⁵² Tamer MÜFTÜOĞLU: a.g.e., 68, 69

2.1.2.5. KOBİ'lerin Personele İlişkin Özellikleri

Emek yoğun üretim tekniklerinin yaygın olmasının bir sonucu olarak KOBİ'lerde, büyük işletmelere oranla insan faktörü daha büyük önem taşır. KOBİ'ler finansman, pazarlama, araştırma geliştirme gibi konularda nitelikli personel istihdam edecek mali güce sahip değildirler. Dolayısıyla KOBİ'ler genellikle her işi yapabilen, her konudan anlayan nitelikli personel çalıştırmak durumundadırlar. KOBİ'ler teknolojik açıdan çok gelişmiş makineler kullanamadıklarından, bu nitelikli personel sayesinde girdikleri piyasalarda olumlu bir görüntü oluştururlar. Ayrıca KOBİ'ler mesleki eğitim açısından da önem taşırlar, toplumda birer çırak eğitim merkezi olarak görülmektedirler.

KOBİ'lerde işletme sahibi olan yönetici, büyük işletmelerdeki yöneticilere oranla çok daha fazla otoriteye sahiptir. Ancak aynı zamanda personelle olan ilişkileri de çok daha samimi ve doğrudan bir ilişkidir. Bu yakın ilişkiden dolayı KOBİ'lerde çalışan personelin sendikalaşmasına gerek kalmaz.

Büyük işletmelerde çalışanların ücret düzeyi KOBİ'lere göre daha yüksek olduğu halde, KOBİ'lerde çalışanların işyeri memnuniyeti büyük işletmelere göre daha fazladır. Ekonomik bir kriz sırasında büyük işletmelerin başvurdukları ilk tasarruf yolu işçi çıkarmaktır. KOBİ'ler ise böyle bir durumda personeli işletmede tutabilmek için büyük fedakarlıklar yaparlar. Bunun nedeni KOBİ'lerde istihdam edilen nitelikli personelin yerinin doldurulmasının zor olmasıdır. Büyük işletmelerde ise düz işçi çalıştırıldığından kriz durumunda işçi çıkarılsa bile, bu boşluk sonradan kolaylıkla doldurulabilir.¹⁵³

¹⁵³ Hasan TUTAR,Orhan KÜÇÜK: a.g.e.,201

Bütün bu özelliklere rağmen KOBİ tanımı deyince genellikle nicel bir tanım anlaşılmaktadır. KOBİ nitel bir olgu olmasına rağmen, birçok durumda bu işletmelerin nicel olarak tanımlanması gerekmektedir. Devlet bürokrasisi KOBİ teşviklerinin uygulanmasında objektif kalma zorunluluğunun bir sonucu olarak sayısal ölçütlere ihtiyaç duymaktadır. Ancak bu şekilde teşvik kapsamına alınacak işletmelerin belirlenmesinde kesin bir sınır koymak mümkün olmaktadır. Yukarıda açıkladığımız özelliklerle büyüklük sınırlarını kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Bu nedenle sayısal verilere başvurmak kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Uygulamada kullanılan sayısal ölçüt sayısı mümkün olduğunca az olmalıdır. Seçilen ölçütler de işletme yapısını tam olarak yansıtabilecek nitelikte olmalıdır. İşletme büyüklüğü belirtilirken mümkün olduğunca fiziksel ölçütler kullanılmalı, parasal ölçütlerden kaçınılmalıdır.¹⁵⁴

KOBİ'leri tanımlarken kullanılabilecek sayısal ölçütler çok çeşitlidir ve işletmenin yapısına göre değişebilir. Bunlardan en çok kullanılanlar personel sayısı, makine sayısı, sabit varlıklar, makine parkı değeri, satış tutarı, katma değer gibi ölçütlerdir.

2.1.3. KOBİ'lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

KOBİ'ler ülke ekonomileri içinde çok önemli bir yere sahiptirler. Ekonomiye birçok açıdan büyük katkıları vardır. Ekonomik yapı içinde bulunan diğer birimlere, özellikle büyük işletmelere göre üstün olan yanları olmakla birlikte onlara göre zayıf kalan yanları da bulunmaktadır.

¹⁵⁴ Tamer MÜFTÜOĞLU: a.g.e.,103

2.1.3.1. KOBİ'lerin Güçlü Yönleri

KOBİ'ler özgür davranabilme özellikleri, esneklikleri, müşteri ve çalışanlarıyla olan dolaysız sıcak ilişkileri, istihdam yaratma ve mesleki eğitime yaptıkları katkılarla, piyasalarda tekelliliğin önlenmesini sağlama özellikleriyle büyük işletmelerden daha güçlüdürler ve ülke ekonomisine büyük katkılar sağlarlar.

- KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha bağımsızdırlar. KOBİ sahibi genellikle yönetici ve girişimci kimliklerini de bünyesinde taşımaktadır. Tüm yetki kendisinde toplandığından büyük işletme sahiplerine veya yöneticilerine oranla çok daha özgürdür. İşletmeyi yönetirken, karar alırken, yönlendirme yaparken rahat davranma özgürlüğüne sahiptir.¹⁵⁵
- Çevresel değişimlere kolayca uyum sağlayabilecek esnek yapıya sahiptirler. Müşteri taleplerinde meydana gelebilecek değişikliklere hemen cevap verebilecek yapıdadırlar. İçinde bulundukları piyasada ortaya çıkan değişikliklere ve yeni teknolojilere hızla uyum sağlayabilirler. Hızlı uyum sağlama yetenekleri sayesinde olumsuz piyasa şartlarından ve krizlerden daha az zararla kurtulabilirler.
- KOBİ sahipleri hem müşterileriyle hem de çalışanlarıyla yakın ilişki içindedirler. Bu ilişki sayesinde müşteri isteklerine, sorunlarına hiç bürokrasiye gerek kalmadan anında cevap verebilir, daha hızlı bir müşteri tatmini sağlayabilirler. Çalışanlarla olan sıcak ve samimi ilişki de çalışanların motivasyonunu dolayısıyla işletmenin verimliliğini artırır. Çalışanlar birbirlerine güvenirler, yaptıkları işi severek yaparlar, işlerine yabancılaşmazlar.

¹⁵⁵ Doğan KARGÜL: Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri,(İstanbul,1997),3

- KOBİ'ler genellikle öz sermaye ile kurulurlar. İşletme sahipleri işletmelerini büyütebilmek için öz sermayelerini artırmak isterler. Bunun için elde ettikleri kârlarını tüketmek yerine yatırım yapma yoluna giderler. Böylece hem ülke ekonomisine katkı sağlamış olurlar hem de bireysel tasarrufları teşvik etmiş olurlar.
- KOBİ'ler ülke çapında istihdam olanaklarını artırarak, işsizliğin azalmasına katkıda bulunurlar. Yeni bir KOBİ'nin kurulması demek birçok kişinin iş sahibi olması demektir. Her yörede kurulabilir olduklarından bölgesel istihdamı artırır, köyden kente göçü de önemli ölçüde önlemiş olurlar. Bu yönleriyle toplam istihdam açısından denge unsurudurlar ve bölgeler arası dengeli büyümeye katkı sağlamış olurlar. Büyük işletmelerin kriz dönemlerinde ilk tasarruf yolu işçi çıkarmak olmaktadır. KOBİ'ler ise bu gibi istihdam sorunlarına karşı daha dirençlidir ve büyük işletmelere oranla daha üstündürler. Kriz dönemlerinde personelini elinde tutmak için büyük çaba sarf ederler.¹⁵⁶
- KOBİ'ler mesleki eğitim açısından da önemli kuruluşlardır. Çalışanlar üretimin gerektirdiği duruma göre bir çırak gibi eğitilirler. Birçok nitelikli elemanın teknik açıdan eğitildiği ilk yer çoğunlukla bir KOBİ olmaktadır.
- KOBİ'ler büyük işletmelerin girdilerinin ve ara mallarının üreticisi olabilirler. Böylece hem büyük işletmelerin tamamlayıcısı olurlar hem de ülkede bir yan sanayi oluştururlar.
- KOBİ'ler büyük işletmelerin piyasalardaki tekelliliğine engel olurlar. Piyasadan pay alarak rekabeti artırır. Rekabetin yoğunlaşmasıyla kalite ve verimlilik artar.
- KOBİ'ler küçük ölçeklerde üretim yaptıkları için, büyük işletmelerde olduğu gibi stok maliyeti gibi bir sorunları yoktur. Genellikle sipariş

¹⁵⁶ Hasan TUTAR, Orhan KÜÇÜK: a.g.e., 218, 219

üzerine üretim yaptıklarından ürettikleri mal ve hizmetlerin satılamaması, elde kalması gibi bir risk söz konusu değildir.¹⁵⁷

2.1.3.2.KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

KOBİ'lerin en zayıf yönü maddi imkanlarının yetersiz olmasıdır. Finansman kaynaklarının ve sermayelerinin sınırlı olması, nitelikli personel istihdam etmelerini, kredi alabilmek için bankalar tarafından istenen yüksek teminatları karşılayabilmelerini, kapsamlı pazar araştırması yapmalarını engellemektedir. KOBİ'lerde tek bir büyük işletme için üretim yapmak da bir handikaptır.

- KOBİ'lerin sermayeleri işletme sahibinin malvarlığı ile sınırlı olduğundan, çoğunlukla pazarlama, muhasebe, finansman, yönetim gibi konularda uzman personel istihdam etme imkanları yoktur. Nitelikli personel genellikle büyük işletmelerde çalışmayı tercih eder. Bunun nedeni, büyük işletmelerde çalışmanın sağladığı güven ve prestij yanında, verdikleri ücretin daha yüksek olmasıdır. KOBİ'lerin verdikleri ücretler nispeten daha düşüktür. Nitelikli personel için en önemli noktalardan biri olan yükselme imkanı da KOBİ'lerde çok sınırlıdır.
- KOBİ'lerde uzman personel istihdam edememenin bir sonucu olarak, pazarlama, muhasebe, finansman, yönetim gibi görevleri üstlenen elemanlar görevin gerektirdiği mesleki ve teknik bilgiye sahip bulunmamaktadırlar. Bu durum KOBİ'lerin doğru yerde doğru stratejik kararlar alamamasına neden olmaktadır.
- KOBİ'lerin önemli bir çıkmazı da kredi konusundadır. KOBİ'lerin kaynakları ve öz sermayeleri zaten sınırlıdır. Bankaların kredi vermek

¹⁵⁷ Tahir AKGEMCİ: a.g.e.,19

için istedikleri teminatları -ki bu teminat genellikle bir gayrimenkuldur- göstermekte zorlanırlar. Zaten gayrimenkulu olan girişimciler genelde bu gayrimenkulu satarak sermaye olarak kullanmaktadırlar. Ayrıca bankalar KOBİ'lere kredi vermekte isteksizdirler. KOBİ'ler düşük miktarda kredi talebinde bulundukları için bu kredinin bankaya maliyeti yüksek olmaktadır.

- Bir KOBİnin kuruluş aşamasında gereken mevzuatı yerine getirmesi hem para hem zaman açısından büyük bir yükür. İstenen belgelerin ve yapılması gereken işlemlerin sayısı çok fazladır.
- KOBİ'lerin maddi imkansızlıklar nedeniyle Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) yapma imkanları sınırlıdır. Girecekleri pazarlarda yapmaları gereken piyasa araştırmasını yeterli şekilde yapamazlar. Pazarlama konusunda da yeterli oldukları söylenemez. Yine maddi imkansızlıklar nedeniyle ileri teknoloji kullanamazlar, ürün geliştirme imkanları da sınırlıdır. Üretim hacmini artırma veya üretim teknolojisini değiştirme imkanları pek yoktur.
- Tek bir büyük işletme için fason üretim yapan KOBİ'lerin gelişme ve büyüme şansı pek yoktur. Yaşama şansları sadece kendisi için üretim yaptıkları büyük işletmeye bağlıdır. Büyük işletme bu durumu kullanarak ürünlere kendi değerinden çok daha düşük bir fiyat verse de KOBİ bunu kabul etmek durumunda kalır.¹⁵⁸

2.1.4. KOBİ'lerin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'ler ekonominin temel taşlarındandır ve ülke ekonomileri için vazgeçilmez unsurlardır. Ülkemizde KOBİ'ler 1950'lere kadar sadece tüketicinin siparişlerine cevap verecek

¹⁵⁸ Hasan TUTAR,Orhan KÜÇÜK: a.g.e.,220,221,222 ; Tahir AKGEMCİ: a.g.e.,16

tarzda faaliyette bulunmaktaydılar. O dönemlerde KOBİ'lerin ekonomideki gücünü artıracak düzenlemeler pek yapılmamaktaydı, yapılan düzenlemeler de yetersizdi. Zamanla dünya ekonomilerindeki gelişmeleri yakalama isteği sonucu, büyük değişikliklere gidilmiş ve küçük işletmelerin önemi kavranmaya başlanmıştır.¹⁵⁹ Ancak günümüzdeki gelişmelerin de ülkemizdeki KOBİ'lerin gelişimine yetecek boyutta olduğunu söyleyemeyiz.

Ülkemizde 2002 yılında yapılan Genel Sanayi ve İşyeri Sayımına göre, 1-9 kişi çalıştıran küçük ölçekli işletmelerin sayısı 1.633.509'dur, tüm işletmelere oranı ise % 94.94'tür. 10-49 kişi çalıştıran işletmelerin oranı % 3.09 iken, 50-99 kişi çalıştıranların oranı % 0.3'tür.¹⁶⁰ İşçi sayısı 250'den az olan işletmelerin KOBİ olarak kabul edildiğini göz önünde bulundurursak, ülkemizdeki işletmelerin %99.89'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ayrıca Türkiye'de imalat sanayiinin çok büyük bir kısmı da KOBİ'lerden oluşmaktadır. KOBİ'ler imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin % 99.12'sini oluşturmaktadır. İmalat sanayiindeki istihdamın % 61.1'i KOBİ'lerde yer almaktadır. Toplam istihdamda KOBİ'lerin payı %45.6'dır. KOBİ'lerimiz finansman sıkıntısından dolayı zaman zaman işçilerinin sigortasını karşılayamamakta ve kayıtdışı çalıştırmak zorunda kalmaktadırlar. Buna rağmen imalat sanayiindeki sigortalı işçi sayısının % 78'i KOBİ'lerde istihdam edilmektedir. İmalat sanayiinin % 99.12'sini oluşturmalarına rağmen, imalat sanayi içinde gayri safi milli hasılanın % 28'i KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır ve nitelikli işgücünün sadece % 27'si KOBİ'lerde çalışmaktadır. Üretimde %38 payları olan KOBİ'lerin, yatırımlardaki payı ise % 25'in altında kalmaktadır.¹⁶¹

2001 yılında KOBİ'lerin ihracattaki payı % 7 iken, 2004'te % 9'a, 2006'da ise %11'e çıkmıştır. Bu artışa rağmen KOBİ'ler ihracattan hala yeteri

¹⁵⁹ Hasan TUTAR,Orhan KÜÇÜK: a.g.e.,210

¹⁶⁰ <http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/GSIS/gsisII141003.pdf>

¹⁶¹ www.tuik.gov.tr ; <http://www.mmo.org.tr/print.php?sid=859>

kadar pay alamamaktadır. KOBİ'lerin ithalatının toplamdaki payı ise 2001 yılında % 9 iken, 2006 yılında % 16'ya çıkmıştır. Ancak iç pazardan dolayı olarak sağlanan ham madde ve girdiler ile bu oran % 20'ye yükselebilmektedir. KOBİ'lerin yaratılan katma değerdeki payları ise yıllara göre artış göstermektedir. 2001 yılında istihdama olan katkısı % 60.2 olan bu tip işletmelerin, aynı yıl katma değerdeki payı % 26.5'tur. 2006 yılı geçici sonuçlarına göre KOBİ'lerdeki istihdam, toplam içinde % 59.4 olurken katma değer payları % 27.9'a yükselmiştir. Ancak, KOBİ'lerin ülkemizdeki toplam işletmelerin % 99'unu oluşturduklarını düşünürsek bu artış yeterli değildir. KOBİ'ler toplam kredilerden 2001 yılında % 6.5 pay alırken, 2006 yılında bu oranın % 10'a çıktığı görülmektedir. Ancak diğer ülkelerle bir karşılaştırma yapıldığında bu artan oran bile çok düşük kalmaktadır.¹⁶²

Bir KOBİ'nin kurulabilmesi için gerekli ilk şart sermayedir. KOBİ kurmak için çok yüklü bir sermayeye gerek yoktur. Dolayısıyla kafasında yeni, yaratıcı fikirleri olan girişimci ruhlu kimseler kendi birikimleriyle ya da çok fazla maddi yardıma ihtiyaç duymadan iş hayatına atılabilirler. Bu yeni ve yaratıcı fikirlerle insanların daha rahat yaşamasına katkıda bulunurken, ödedikleri vergilerle ve yarattıkları katma değerle toplumun refah seviyesinin yükselmesine yardımcı olurlar. Esnek bir yapıları olduğundan piyasalarda meydana gelen değişmelere çabuk uyum sağlayabilirken yeni teknolojilere ayak uydurmakta da zorlanmazlar.¹⁶³

KOBİ'lerin ölçülemeyen en önemli katkısı ekonomiye kazandırdıkları canlılık ve dinamizmdir. Büyük işletmeler güç ve prestij yönelimli iken küçük işletmeler başarılı olma güdüsüyle kurulurlar.¹⁶⁴ KOBİ sahibi girişimcilik ruhuna sahiptir. Birincil amacı kâr etmek değil, girişimciliğini kanıtlamak, tek başına ayakta durabildiğini göstermek ve sonuçta başarıyı yakalamaktır.

¹⁶² <http://www.mmo.org.tr/print.php?sid=859>

¹⁶³ Hasan TUTAR, Orhan KÜÇÜK: a.g.e., 210

¹⁶⁴ Halil SARIASLAN: Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları, (Ankara, 1994), 21

KOBİ'ler piyasalarda tekelliliğe son vererek rekabetin korunmasına büyük katkıda bulunurlar. KOBİ'ler toplumda genellikle orta sınıfı temsil ederler. Varlıklarıyla orta sınıfın güçlenmesine yardımcı olurlar. Orta sınıfın güçlü oluşu, toplumu hem ekonomik hem de sosyal yönden dengeli hale getirir. Böylece toplumsal sınıflar arasındaki farklılıklar azalır, bölgeler arası gelir farklılıkları giderilir, gelir daha dengeli dağılır, sosyal huzursuzluklar azalır. Tüm bunlar toplumsal barışın sağlanmasına katkıda bulunur.

KOBİ'ler kişisel birikimlerin ve aile birikimlerinin yatırımlara dönüştürülmesini sağlarlar. Bölgesel sermayenin yerinde ve verimli biçimde kullanılmasına katkıda bulunurlar böylece bölgesel kalkınmayı hızlandırırlar. Toplumun her tabakasına hitap ederler. Ülkenin tüm yerleşim birimlerinde kolaylıkla kurulabilirler. Bölgesel istihdamı artırırılar başka bir deyişle insanların yaşadıkları yöreden kopmadan iş sahibi olmalarını sağlarlar. Böylece köyden kente göçün engellenmesine katkıda bulunmuş olurlar.¹⁶⁵

KOBİ'ler esnek yapıya sahiptirler, yeniliklere açıktırlar ve çevresel değişimlere duyarlıdırlar. Yeni mal ve hizmetlerin piyasalara girmesine büyük katkı sağlarlar. Esnek yapıları sayesinde dünya ekonomilerinde ve piyasalarda meydana gelen gelişmelere ve yeni teknolojilere kolaylıkla uyum sağlayabilirler.¹⁶⁶ Başka bir deyişle KOBİ'ler hem yenilik yaratmada hem de yeniliklere uyum sağlamada son derece başarılıdırlar. Bu noktada KOBİ'lerin esnekliklerini akıllıca kullanarak, büyük işletmelerin ürettiklerinden farklı mallar üretme yoluna gitmeleri gerekmektedir. KOBİ'ler birçok olumsuzluğu ve krizleri, bu esnek yapıları sayesinde büyük işletmelere oranla çok daha kolay atlatabilmektedirler. Sahip oldukları bu esnek yapı, büyük işletmelerin bürokratik işlemler nedeniyle oluşan hantal yapısına oranla, KOBİ'lere ciddi bir üstünlük kazandırır. KOBİ'ler müşteri ve çalışanlarla ilişkileri açısından da esnektirler. KOBİ yöneticilerinin çalışanlarıyla ilişkisi, büyük işletmelerde

¹⁶⁵ Hasan TUTAR, Orhan KÜÇÜK: a.g.e., 211

¹⁶⁶ Doğan KARGÜL: a.g.e., 1, 2

olduğu gibi korkuya değil, daha samimi ve sıcak ilişkilere dayanır. Bu da KOBİ'lere büyük bir artı kazandırır. Çalışanlar her türlü düşüncesini ve sorununu yöneticisiyle paylaşabilir, sorunlar esnek yapı sayesinde daha kolay çözülür ve böylece personel çok daha motive bir şekilde çalışır. Çalışanların motivasyonunun ve iş tatmininin yükselmesi, işletmelerde verimliliğin artmasını sağlar. Aynı yapı, müşteri ile ilişkilerde de KOBİ'lere üstünlük sağlar. KOBİ'ler toplumun yapısına göre üretimde bulunurlar ve toplumun tüm kesimlerinin günlük ve sürekli ihtiyaçlarının karşılanmasında tüketiciyle doğrudan ilişki içindedirler. Bu açıdan toplumun refah seviyesinin yükselmesine katkıda bulunurlar.¹⁶⁷ KOBİ'lerin müşterileriyle sıcak ve dolaysız ilişkileri vardır. Müşteri talep ve şikayetleri, bu doğrudan ilişki sayesinde çok daha iyi anlaşılır ve çok daha hızlı bir şekilde yerine getirilir. Büyük işletmelerde ise bu şikayetler bir dizi bürokratik işlemten geçtikten sonra çözülebilir. Bu da KOBİ'lere hız konusunda ciddi bir üstünlük sağlar.

Ülkemizdeki KOBİ'ler birer eğitim ve istihdam merkezidirler. Çırak olarak yetiştirmek için aldıkları elemanlara verdikleri eğitim ile mesleki eğitime katkıda bulunurlar. Türkiye'de nitelikli işgücünün sadece % 27'si KOBİ'lerde çalışmaktadır ve işletme başına 0,7 mühendis istihdam etmektedirler.¹⁶⁸ Ülkemizde nitelikli eleman ve mesleki eğitim konusunda ciddi bir açık olduğunu göz önüne alırsak, KOBİ'lerin bu noktadaki katkıları yadsınamaz. Gençlerimizi eğitmek üzere işe alarak istihdam oranının artmasına ve işsizliğin azalmasına katkıda bulunurken, bu gençlerin birer meslek öğrenmelerini sağlamış olurlar. Ülkemizde meslek liseleri ve meslek yüksekokullarının gelişmesi ve etkinleşmesi konusunda gereken çalışmaların yapılması halinde, gençlerin daha erken yaşlarda meslek sahibi olmaları sağlanırken bu gençlerin üretime katılmaları sonucu istihdam oranı artacak, işsizlerin sayısı azalacak ve ülke genelinde verimliliğin artmasına katkı sağlanmış olacaktır. Bu anlamda KOBİ'lerin üzerindeki yük hafiflemiş olacak,

¹⁶⁷ Hasan TUTAR, Orhan KÜÇÜK: a.g.e., 210

¹⁶⁸ <http://www.mmo.org.tr/print.php?sid=887>

KOBİ'ler yetişmiş hazır elemanı istihdam ederek, hem zamandan hem de emekten tasarruf sağlamış olacaklar ve üretime daha süratli bir şekilde katkıda bulunacaklardır.

KOBİ'ler büyük işletmelerin kullandıkları mamulleri veya ara malları onlar için üreterek, ekonomide bir yan sanayi oluştururlar ve büyük işletmelerle ortak bir yaşam kurarlar.¹⁶⁹ İhracat yapan büyük işletmelere mal vermeleri sonucu doğrudan olmasa da dolaylı olarak ihracata katkıda bulunurlar. KOBİ'lerin kullandıkları üretim faktörlerinin çoğu ülke içinden karşılanmaktadır. Böylece ülke içi kaynaklar etkin olarak kullanılırken, ülkenin dışa bağımlılığı da kısmen azalmış olmaktadır.¹⁷⁰

KOBİ'ler zaman zaman ikinci el sermaye mallarını satın almak, kullanmak ve bazen de devre dışı kalmış sermayeyi yeniden hayata kazandırmak suretiyle iş yaratmaktadırlar. Bu durum atıl durumda bulunan sermayenin harekete geçirilmesine, üretim sürecinde devreye girmesine ve daha çok ürün elde edilmesine zemin hazırlamaktadır. Böylece sermaye kaynaklarında bir hareketlilik meydana gelir, sermaye yüksek kârlı endüstrilere doğru kayar ve sermaye piyasalarında etkinlik sağlanmış olur.¹⁷¹

Sonuç olarak KOBİ'ler; başarı dürtüleri, esneklikleri, cesaretleri, bağımsız olma istekleri, girişimcilikleri, istihdam ve mesleki eğitime yaptıkları katkılar, ekonomiye getirdikleri canlılık ve dinamizm ile her ülke için vazgeçilmez unsurlardır. Ancak ülkemizde KOBİ'ler ekonomiye ve topluma çok hizmet vermekte fakat bunun karşılığını gerektiği kadar alamamaktadırlar. Bu işletmelerin dağınık, düşük teknolojili, büyük işletmelere bağımlı ve fason çalışan görünümünden kurtulmaları gerekmektedir. Sanayileşme politikalarının Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası

¹⁶⁹ Halil SARIASLAN: a.g.e.,22

¹⁷⁰ Hasan TUTAR,Orhan KÜÇÜK: a.g.e.,209

¹⁷¹ Doğan KARGÜL: a.g.e.,2

güdümünde tespit edilmesi, teşviklerden yararlanamamaları, finansman ve nitelikli eleman eksikliği, her kriz döneminde bu işletmeleri derinden etkilemekte ve büyük işletmelere bağımlılıklarını giderek artırmaktadır. KOSGEB, hükümet ve bankalar tarafından ve AB fonlarından, KOBİ'lere çeşitli alanlarda destekler sağlanmaktadır. Ancak bu teşvik ve kredilerden yararlanan KOBİ sayısı oldukça düşüktür. 2005–2006 yıllarında imalat sanayiindeki KOBİ'lerin sadece % 5'i bu desteklerden yararlanabilmiştir. Burada KOBİ'lerin mevcut yapıları da teşviklerin efektif kullanımını engelleyici bir faktördür. Geleneksel yönetim biçimlerinin kısıtlayıcı yapısı, mühendis istihdamının olmaması, pazarlama ve tedarik yöntemlerindeki zaafılar, büyük işletmelere olan bağımlılık, kayıt dışı çalışma ortamı KOBİ'ler önündeki başlıca engellerdir. Sanayileşme politikalarının olmaması, mevcut kaynakların ve finansman olanaklarının da rasyonel kullanımını engellemektedir. Dolayısıyla KOBİ'ler hem yeteri kadar teşvik ve destekten yararlanamamakta hem de aldığı teşvikleri yerinde ve yeterli ölçüde kullanamamaktadırlar. KOBİ'lerin gayri safi milli hasıladan aldıkları payları, nitelikli işgücünden yararlanma ve istihdam oranlarını, yatırım paylarını, ihracat oranlarını, katma değer paylarını ve kredi ve teşviklerden yararlanma oranlarını artıracak planlı kalkınma politikalarının, hükümetlerce devreye sokulması gerekmektedir. Bilimi ve teknolojiyi esas alan, Ar-Ge ve inovasyona ağırlık veren, dış girdilere bağımlı olmayan, rasyonel işletmeler kurulmasına yönelik, istihdam odaklı ve planlı bir kalkınmayı öngören sanayileşme politikaları uygulandığında, KOBİ'ler ülke ekonomisinin kalkınmasına çok daha büyük katkı sağlayacaklardır.¹⁷²

¹⁷² <http://www.mmo.org.tr/print.php?sid=887>

2.2. KOBİ'lerde Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzde piyasalarda, küreselleşme olgusunun yarattığı karşı konulamaz bir rekabet ortamı hakimdir. Bu ortamda büyük ölçekli işletmelerin karşısında ayakta kalabilmek için KOBİ'ler çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Böylesi bir ortamda ayakta kalabilmenin en önemli yollarından bir tanesi de kalite bilincine sahip olmaktan ve TKY uygulamaktan geçer. TKY daha çok, büyük ölçekteki işletmelere özgü bir sistem olarak bilinse de KOBİ'ler bu sistemi, kendi şirket yapılarına uygun hale getirerek uygulayabilir ve başarıya ulaşabilirler.

Türkiye'nin ekonomik yapısının ve piyasaların bazı özellikleri, TKY'nin uygulanmasına engel teşkil edecek niteliktedir. Türk ekonomik yapısında kayıtdışı üretimin önüne geçilememekte ve bu oran her geçen gün artmaktadır. Buna bir de enflasyon yüksekliği eklenince TKY sistemi için Türkiye'de çok da sağlıklı bir ortam olduğu söylenemez. Ayrıca, Türkiye'de işgücü TKY'nin öngördüğü nitelikleri taşımamaktadır. TKY'nin uygulanabilmesi için en önemli özelliklerden bir tanesi eğitilmiş ve nitelikli işgücü iken, Türkiye'de işgücünün eğitim seviyesi düşüktür. Bu seviye özellikle KOBİ'lerde büyük işletmelere nazaran daha düşüktür. TKY, konusunda eğitilmiş, sistemi anlamış ve benimsemiş çalışanlar ve yöneticiler gerektirmektedir. Türkiye'de işgücünün eğitim seviyesindeki düşüklük, TKY'nin uygulanmasını güçleştirmektedir. Türkiye'de işgücünün eğitime yönelik geniş kapsamlı çalışmalar yapılması mecburidir.¹⁷³ Bunun en iyi yolu da mesleki eğitime ağırlık vermektir. Bu konuya gereken önem verildiği takdirde, Türkiye'de vasıflı işgücü sayısı artacak, işverenler aradıkları

¹⁷³ Mahmut DEMİRKAN: a.g.e., 185

nitelikteki elemana daha kısa sürede ve daha kolay ulaşacak, bunlara bağlı olarak ülkede işsizlik oranı azalacaktır.

TKY, işletmelerde bir kültür değişimi gerektirmektedir. KOBİ'lerin esnek yapısı değişime çabuk uyum sağlama becerisi getirmekle birlikte, çalışanlar açısından bu değişim kolay benimsenmeyebilir. Çalışanlar alışmış oldukları örgüt kültürünün değişimine karşı direnç gösterebilirler. TKY'de her süreç belgelerle ifade edilir. İşletme çalışanları her faaliyetin belgelere dökülmesini zaman kaybı olarak görebilir. Bildiğimiz gibi KOBİ'lerde personel sayısı azdır ve profesyonel yönetici kavramı gelişmemiştir. Bu nedenle KOBİ'lerde birçok farklı faaliyet tek bir çalışan tarafından yerine getirilir. Bu çalışanın yaptığı işler genellikle bu kişinin hafızasında saklıdır ve kişi işten ayrıldığında bu bilgiler kaybedilmektedir. Yapılan faaliyetlerin belgelere dökülmesi bu açıdan KOBİ'lere avantaj sağlayacaktır. İşletme çalışanları, TKY'nin gerektirdiği bu kültürel değişimi, kendi işlerini tehdit edici bir unsur olarak da görebilirler. Tüm bu dirençleri önlemenin yolu da yine eğitimden geçer. İşletmelerde çalışanlara sistemlerinin nasıl değişeceği, TKY'nin ne olduğu, nasıl uygulanacağı ve getireceği artılar konusunda eğitimler verilerek TKY sistemi için gerekli alt yapı önceden sağlanırsa, bu tür sorunların önüne geçilmiş olacaktır.¹⁷⁴

Küçük işletmeler TKY'nin gerektirdiği değişimleri yerine getirerek, hacim olarak olmasa da sistem olarak olgunlaşırlar ve kurumsallaşmaya yönelik bir adım atmış olurlar. Henüz kurumsallaşmamış işletmeler çoğunlukla bireysel katkılar ile ayakta durmaktadırlar. Örgütsel hafıza kavramı gelişmediğinden bu işletmeler birey odaklı çalışmak durumundadırlar. Ancak işletmeler TKY'nin gerektirdiği değişimleri geçirmeye ve olgunlaşmaya başladıklarında, işletme yeni elemanlar istihdam eder ve çeşitli departmanlar kurulmaya başlanır. Bu departmanlar sayesinde herkes

¹⁷⁴ M.J. PRICE, E.E. CHEN: Total Quality Management In A Small,High-Technology Company, (California,1993), 98

kendi faaliyet alanında eğitim alır ve uzmanlaşır. Bu noktada her elemanın hafızalarda saklı tutulan bilgileri gerekli kişilere aktarabilmesi gerekmektedir. Bilgilerin doğru bir şekilde aktarılması faaliyet ve süreçlerin doğru kurulmasını sağladığı gibi, çalışanların birlikte hareket etmeleri bireysel katkıların yerini takım çalışmasının almasını sağlayacaktır. TKY'nin gerektirdiği bu değişimler çalışanlara birden empoze edilmeye çalışılmamalıdır. Bu aşamayı olabilecek en düşük dirençle atlatabilmek için, yöneticiler gerekli eğitimleri vererek gereken alt yapıyı hazırlamalı ve değişimleri kademe kademe gerçekleştirmelidirler.¹⁷⁵

TKY uygulamaları, müşteri ihtiyaç ve beklentileri, etkin işletme süreçleri, düşük maliyet ve yüksek kalitede ürün ve hizmetleri üretmeye yönelik uygulama becerileri üzerinde çok güçlü bir odaklanma yaratır. KOBİ'lerde iki kritik başarı faktörü söz konusudur. Bunlar, pazara en hızlı ve uygun zamanda sürüm ve ürün farklılaştırmasıdır. TKY, her ikisi için de temel teşkil eder. Bunu gerçekleştirmek için çalışanlara yetki verilmelidir. TKY'nin uygulanabilmesi için yöneticiler bazı yetkilerinden vazgeçmeli ve bu yetkileri çalışanlara devretmelidirler. Ancak çalışanın iş için gerekli eğitimi almış olmasından kesin emin olmadan yetki, tamamiyle devredilmemeli, kontrol faaliyetleriyle denetlenmelidir. Eğitim düzeyinin yeterliliği anlaşıldıkça kontrol faaliyetleri azaltılabilir. Gerektiğinden fazla yetki verme işletmeyi olumsuz etkileyebilir ve işletmede sadece yetki devredilen çalışanın kararlarının etkili olmasına neden olabilir. Gerektiğinden az yetki devredilmesi TKY'nin uygulanmasını engeller. Bu noktada yöneticinin dengeyi çok iyi ayarlaması gerekmektedir. Yetki devri bir esnekliktir fakat bu esnekliğin bir sınırının olması gerekmektedir. İşletme genelinde düşünce özgürlüğü ve tam katılım sağlayabilmek için yetki devri şarttır ancak çalışanları yaratıcılığa, yenilikçiliğe teşvik ederken disiplini de elden bırakmamak gerekir.¹⁷⁶

¹⁷⁵ M.J. PRICE, E.E. CHEN: a.g.m., 101

¹⁷⁶ Şevki ÖZGEN, İsa GÜN: Küçük Ölçekli ve Teknoloji Yoğun İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, (Ankara,2001), 73,74

Küçük işletmeler finansmanları kısıtlı olduğundan genellikle, her türde işi yapabilecek az sayıda eleman istihdam ederler. Bu insanlar işlerini çok iyi bilmekle birlikte, çoğunlukla TKY sistemine liderlik edebilecek nitelikte olmamaktadırlar. Bu nedenle KOBİ'lerde işe alınacak elemanların niteliklerine çok dikkat edilmelidir. KOBİ'ler genellikle tek bir yöneticiyle iş hayatına atılırlar. Hatta bu yönetici bazen işletmenin kurucusudur da. Kuruluş aşamasında bu tür insanlara çok ihtiyaç vardır ancak bütün işler tek bir yönetici tarafından yürütülemez. İşletmenin temel ve rutin görevleri yapabilecek sürekli katkı sağlayan elemanlara ihtiyaç duyacağı da unutulmamalıdır. TKY'nin benimsenmesi ve uygulamasında yöneticinin rolü çok önemlidir. Yönetici sistemi ne kadar hızlı bir şekilde benimser ve uygularsa diğer çalışanlar da o kadar hızlı uyum sağlayacaklardır. Yöneticinin sisteme muhalefet etmesi ise çalışanların direniş göstermesine neden olacaktır. TKY'nin başarısı öncelikle üst yönetimin sisteme bakış açısına bağlıdır.¹⁷⁷

TKY'de piyasaya ürünü hızlı ve kaliteli sunmak önemlidir. İşletmeler ürünü piyasaya hızlı sunmak isterken kaliteden ödün vermemelidir. Kalite konusunda müşteride oluşacak olumsuz bir düşüncenin işletmeye geri dönüşümü olumsuz olacaktır. TKY müşteri odaklı bir sistemdir. Ortaya çıkan problemlere hızlı bir şekilde çözüm getirerek müşteri tatmini sağlanmalıdır. KOBİ'ler müşterilerle olan samimi ve birebir ilişkiler sebebiyle bu konuda büyük işletmelere oranla daha avantajlıdır. KOBİ'ler bir yandan müşteri avantajını kullanırken teknolojiyi takip etmeyi de ihmal etmemelidir. Teknolojideki gelişmelere uygun yenilikler yaptıkça, işletmenin müşteri sayısı daha da artacaktır.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Robert HELLER: Quality: The Small Business And Total Quality Management, <http://www.thinkingmanagers.com/management/total-quality-management.php>

¹⁷⁸ Özcan AKIN: a.g.e., 175

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OSTİM ÖLÇEĞİNDE KOBİ'LERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1.Araştırma İle İlgili Genel Bilgiler

3.1.1.Araştırma Bölgesinin Tanıtımı

Beş milyon metrekare açık alanda, yaklaşık 5000 işletmesi, 50.000 çalışanı ve 100 farklı sektördeki endüstriyel imalatı ile küçük ölçekli işletmeleri tek çatı altında toplayan OSTİM bir KOBİ kentidir.

Türkiye'nin en büyük, dünyanın ise sayılı küçük ve orta boy sanayi üretim alanlarından biri olan OSTİM'de makine imalat, metal işleme, elektrik-elektronik, iş makineleri, imalat ekipmanları, otomotiv, plastik-kauçuk, tıbbi araç gereçler, savunma sanayi ana başlıklarında üretim yapılmaktadır. Yurt içinde olduğu kadar, gün geçtikçe büyüyen ihracat hacmiyle de dünya pazarlarında iddialı üretim merkezlerinden biridir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin en önemli özelliklerinden biri olan üretimde esnekliği geniş makine parkının avantajlarıyla birleştiren OSTİM'de 100 ayrı dalda onbinlerce çeşit ürün üretilmektedir. Bunlar CNC (Computerized Numerical Control) takım tezgahlarından kırtasiye malzemeleri üretimine kadar geniş bir yelpazede yer alır. OSTİM sahip olduğu zengin üretim yeteneği ile çevresindeki birçok sanayi kuruluşunu da beslemektedir.

Kaliteli üretim ve kurumsallaşmaya yönelik tüm destek birimlerine sahip olan OSTİM, çağdaş üretim teknolojisini yakalamış bir fabrikadır. Bu fabrika, KOBİ'lerin evrensel bir laboratuvarı niteliğini taşıırken, Türkiye'nin etkin ve katma değeri yüksek istihdam alanlarından biri olmayı başarmıştır.¹⁷⁹

OSTİM'de faaliyet gösteren işletmeler kadar OSTİMLi KOBİ'lere hizmet veren OSTİM kurum ve kuruluşları da vizyonunu "rekabetçi üretime destek" olarak çizmiş, uygulamalarını bu hedefe odaklamıştır.¹⁸⁰

Elektrik, doğalgaz, imar-iskan, çevre, güvenlik, tanıtım, internet, insan kaynakları, eğitim ve sağlık alanlarında OSTİM işletmelerine hizmet veren OSTİM Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü, çeşitli kurumlarla işbirliği içinde geliştirdiği OSTİM Teknokent, OSTİM Telekomünikasyon, OSTİM Organize Sanayi Gazetesi, OSTİM Rehber&İhracat Kataloğu gibi KOBİ'lerin rekabet yarışına destek veren projelere de imza atmaktadır. Bununla birlikte OSTİMLi işletmeler bölgede bulunan OSTİM Mesleki Eğitim Merkezi, KOSGEB, Çırak Eğitim Öğretim Vakfı, Endüstri Meslek Lisesi, Meslek Yüksek Okulu, Kalite Derneği, OSTİM Radyo TV, Kalite Kontrol Laboratuvarı, danışmanlık firmaları ve bankaların vermiş olduğu hizmetlerden aktif olarak faydalanabilmektedir. Tüm bu kurum ve kuruluşların işbirliğiyle ortaya çıkan sinerji, OSTİM KOBİ'lerini rekabet yarışında bir adım öne taşımaktadır.¹⁸¹

OSTİM bölge idaresinin şu anki başkanı Orhan Aydın'ın şu sözleri OSTİM'in amacını güzel bir şekilde ortaya koymaktadır:

"En büyük amacımız dört duvar arasında dünyadan bihaber, kendi işiyle meşgul bir sanayici yerine; ürettiği malı dünyaya satmayı düşünebilen, dünyaya satılan birçok ürünle rekabet etme düşüncesinde olan sanayiciler

¹⁷⁹ <http://www.ostim.org.tr/html/TUR/hakkinda/bugunostim.html>

¹⁸⁰ <http://www.ostim.org.tr/html/TUR/hakkinda/osb.html>

¹⁸¹ <http://www.ostim.org.tr/html/TUR/hakkinda/osb.html>

görmek ve küçük olmanın ekonomik avantajlarını taşıyan sanayicimize müşterek çalışma imkanları sunarak büyük organizasyonlar oluşturma düşüncesini yerleştirmektedir.”¹⁸²

OSTİM olarak adlandırılan bu bölge Atisan, Örnek, Kuruçayırılılar, Keresteciler, Yıldız, Koca Sinan ve Yeni OSTİM sanayi sitelerini de kapsamına almaktadır. İç Anadolu bölgesi bazında OSTİM değerlendirilecek olursa; büyük bir iş potansiyelinin, yüksek düzeyde istihdam olanağının yanı sıra, gelişen teknolojilere uyum sağlayabilme ve ihtiyaca göre üretim yapabilme, ara insan gücü yetiştirme, büyük işletmeler için yan sanayi oluşturabilme ve piyasadaki boşlukları doldurabilme gibi özellikleri nedeniyle sanayiinin ayrılmaz bir parçası olduğu görülmektedir. Özellikle OSTİM'in başkentte faaliyet göstermesi önemini ve sorumluluklarını daha da arttırmaktadır.¹⁸³

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmeler, ülke ekonomisinin gelişmesi açısından büyük rol oynamaktadırlar. KOBİ'ler çevredeki değişme ve gelişmelere çabuk uyum sağlayabilen esnek bir yapıya sahip olmalarıyla birlikte, müşteri ve çalışanlarıyla büyük işletmelere oranla çok daha yakın ve sıcak bir ilişki kurabilmektedirler. Ülkede istihdam açısından bir denge sağlarlar ve işsizliğin azalmasında da katkıda bulunurlar. Çalışanlarını hizmet içi eğitmeleri bakımından da mesleki eğitime katkı sağlarlar. Ayrıca büyük

¹⁸² <http://www.ostim.org.tr/html/TUR/hakkinda/ostimsanayisitesi.html>

¹⁸³ Sanem ALKİBAY, Neşe SONGÜR, İbrahim ERTÜRK: OSTİM'deki KOBİ'lerin Profili, Sorunları ve Çözüm Önerileri (Ankara, 1999), 6

işletmelerin tekellciliğini 6nleyerek onlara ara mal ve girdi sağlamaları açısından da b6y6k 6nem arz etmektedirler.

G6n6m6zde piyasalardaki s6rekli gelişmelere uyum sağlayabilmenin ve ayakta kalabilmenin yolu, işletmelerde kaliteyi ve yeniliği s6rekli kılmaktan geçer. Bunu sağlamanın yolu da TKY felsefesinin işletmelerce anlaşılması, benimsenmesi ve uygulanmasıdır.

Bizim buradaki amacımız ise genelde b6y6k işletmelere 6zg6 bir felsefe olarak bilinen TKY'nin, KOBİ'lerde uygulanıp uygulanmadığını, eğer uygulanıyorsa ne derecede uygulandığını g6stermektir.

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma coğrafi olarak sınırlanmıştır. Ankara ilinde ve OSTİM organize sanayi b6lgesinde faaliyet g6steren KOBİ'ler esas alınmıştır. Araştırmamız TKY ile ilgili olduğu için ve kalite belgesine sahip olmak TKY'nin 6nemli bir adımı olduğu için kalite belgesine sahip olan işletmelere anket uygulanması tercih edilmiştir. İşletmelerin sahip oldukları kalite belgeleri esas alınarak bir sınırlama daha yapılmıştır. Araştırmamız, hem ISO 9000 kalite g6vence belgesi hem de TSE kalite belgesinin ikisine birden sahip olan işletmelerde yapılmıştır. OSTİM Kalite Sistem Planlama M6d6rl6ę6'nden alınan bilgilere g6re, her iki kalite belgesine sahip işletmelerin b6lgedeki sayısı ise 73't6r. Dolayısıyla personel sayısı veya sekt6r ayrımı yapılmaksızın, araştırmamızın kapsamını bu 73 işletme oluşturmaktadır.

3.1.4. Anket Formlarının Hazırlanması

Anket soruları hazırlanırken ilk olarak tezin teorik kısmı esas alınarak sorulacak soruların ana başlıkları belirlenmiştir. Öncelikle işletmeyi ve anketi dolduran yetkiliyi tanıttıcı demografik sorular sorulmuştur. Daha sonra işletmenin TKY uygulama düzeyini saptayacak sorular çıkartılmış ve bu sorular ölçeğe dönüştürülmüştür. Bu ölçek soruları, Nayantara Padhi'nin makalesinde TKY'nin unsurları olarak sayılan 8 ana başlık esas alınarak hazırlanmıştır.¹⁸⁴ Bu 8 ana başlık şunlardır: Organizasyonel/bireysel etik, işletmeye bağlılık, güven, eğitim, takım çalışması, liderlik, motivasyon, iletişim. Bu başlıklarda yer almadığı düşünülen TKY unsurları için de bir 9. başlık eklenmiştir ve bu 9 başlığın her birinden 4'er soru sorularak toplam 36 soruluk bir ölçek hazırlanmıştır. Bu ölçeğe "toplam kalite ölçeği" ismi verilmiştir. Bu ölçek, anketi dolduran kişinin ifadelerine katılma oranına göre 5'li likert ölçeği içerisinde değerlendirilmiştir. Son olarak da işletmelerin kalite yönetim sistemlerini uygulama konusundaki sıkıntılarını değerlendirmek için bir açık uçlu soru sorularak anket tamamlanmıştır.

Anket sorularının açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiş, objektiflik sağlayabilmek için anketi dolduran kişiyi yönlendirecek soru ve ifadelerden kaçınılmıştır. Anket sorularının hazırlanma aşamasında, bu konuda daha önceden yapılmış olan tez ve bilimsel araştırmalarda kullanılmış olan anketler incelenmiştir. OSTİM Bölge Müdürlüğünce geçmiş yıllarda OSTİM genelinde uygulanmış olan benzeri anketler ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir.

¹⁸⁴ <http://www.isixsigma.com/me/tqm/>, Nayantara Padhi, The Eight Elements Of TQM

3.1.5. Anketin Uygulanması

Araştırma bölgesi olarak OSTİM'in seçilmesinin nedeni, Türkiye'nin en büyük sanayi ve ticaret merkezi olmasının yanında bir KOBİ cenneti olmasıdır. Üretim faaliyetlerinin sürekli olarak yapıldığı, ihracat, ithalat ve ticari ilişkilerin yoğun olarak görüldüğü böyle bir bölgede, kalite de kaçınılmaz olarak ön plana çıkmaktadır.

OSTİM İş Geliştirme Merkezi'nden alınan bilgilere ve adreslere göre, işletmeler teker teker ziyaret edilerek anket uygulanmıştır. 73 işletmeden, 8 tanesine ankete katılmak istemedikleri, taşındıkları ya da adreslerinde bulunamadıkları için ulaşılamamıştır. Dolayısıyla araştırmamız bölgede bulunan 65 KOBİ üzerinde yapılmıştır. Bu 65 işletmeye yüz yüze görüşme yöntemiyle anket çalışması uygulanmıştır. Anket kalite ile ilgili olduğundan öncelikle varsa kalite müdürlerine, yoksa işletmede kaliteden sorumlu kişilere uygulanmıştır. Kalite müdürü olmayan işletmelerde kaliteden sorumlu kişilerin, çoğunlukla genel müdürler ya da işletme sahip ya da ortakları olduğu görülmüştür.

3.1.6. Veri Analizi

Anketler sonucu elde edilen verilerin analizi için SPSS (Statistical Packages For Social Sciences) programının 11.0 versiyonu kullanılmıştır. Öncelikle ölçek soruları için güvenilirlik analizi yapılmış ve bu analizden tüm sorular için olumlu sonuç alınmıştır. Sonra, ilişki kurulabilecek sorular ile ölçek arasında fark testleri yapılmıştır. Bu aşamada iki bağımsız örnek için t testi ve tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılarak, soru

ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, anketin tek açık uçlu sorusu olan son soru ile ilişki kurulabilecek diğer sorular arasında ilişki testleri yapılmıştır. Burada kullanılan analiz yöntemi ise Ki-Kare bağımsızlık testi olmuştur. En son olarak da ilişki kurulabilecek tüm sorularla ölçekten alınan puanlar sonucu yapılan sınıflamalar arasındaki ilişkiler test edilmiş ve burada da yine Ki-Kare analiz yöntemi kullanılmıştır.

Analizlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiş, 0.10 düzeyinde anlamlı çıkan sorular ayrıca belirtilmiştir.

3.2. Araştırma Bulguları

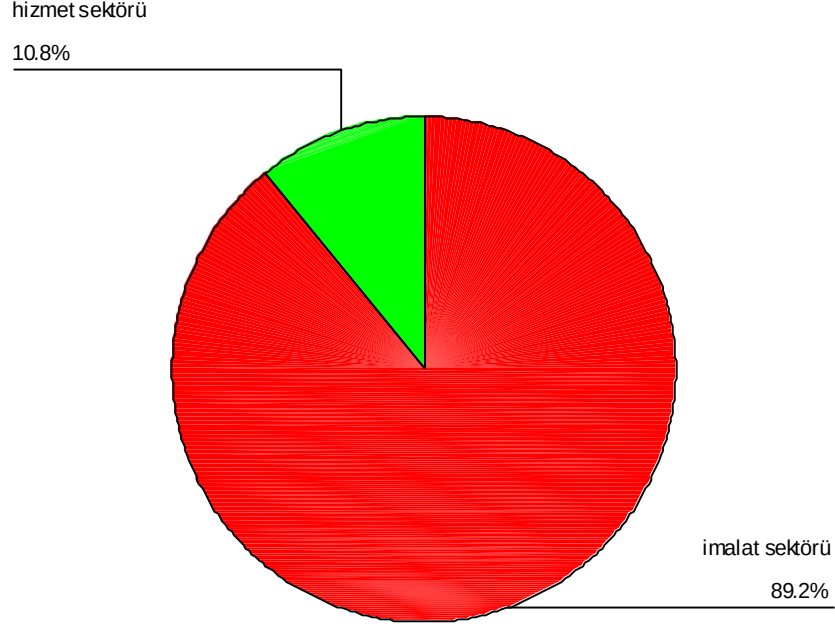
Anket çalışması sonucu elde edilen bulgular ve bunlara ilişkin tablo ve grafikler aşağıdaki gibidir.

3.2.1. İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektör

İşletmelerin faaliyette bulundukları sektörlerin frekans tablosu ve grafiği aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.1. İşletmelerin faaliyette bulundukları sektör

	Frekans	Yüzde %
Sektör imalat sektörü	58	89,2
hizmet sektörü	7	10,8
Toplam	65	100,0



Şekil 3.1. İşletmelerin faaliyette bulundukları sektör

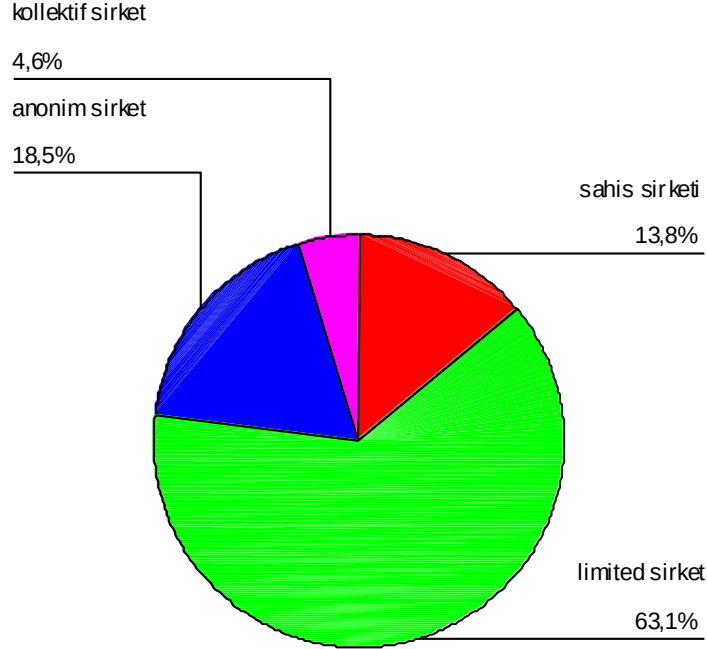
Görüldüğü gibi OSTİM’de anket kapsamındaki KOBİ’lerin %89.2’si imalat sektöründe faaliyet göstermektedir. Ancak OSTİM’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de yok değildir. Onlar da anket kapsamındaki işletmelerin %10.8’ini oluşturmaktadır. İmalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri sektör açısından özelleştirecek olursak elektrik ve inşaat malzemeleri imal edenlerin çoğunlukta olduğunu söyleyebiliriz.

3.2.2. İşletmelerin Hukuki Statüleri

İşletmelerin hukuki statüleri ile ilgili elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.2. İşletmelerin hukuki statüleri

		Frekans	Yüzde %
Hukuki statü	şahıs şirketi	9	13,8
	limited şirket	41	63,1
	anonim şirket	12	18,5
	kollektif şirket	3	4,6
	Toplam	65	100,0



Şekil 3.2. İşletmelerin hukuki statüleri

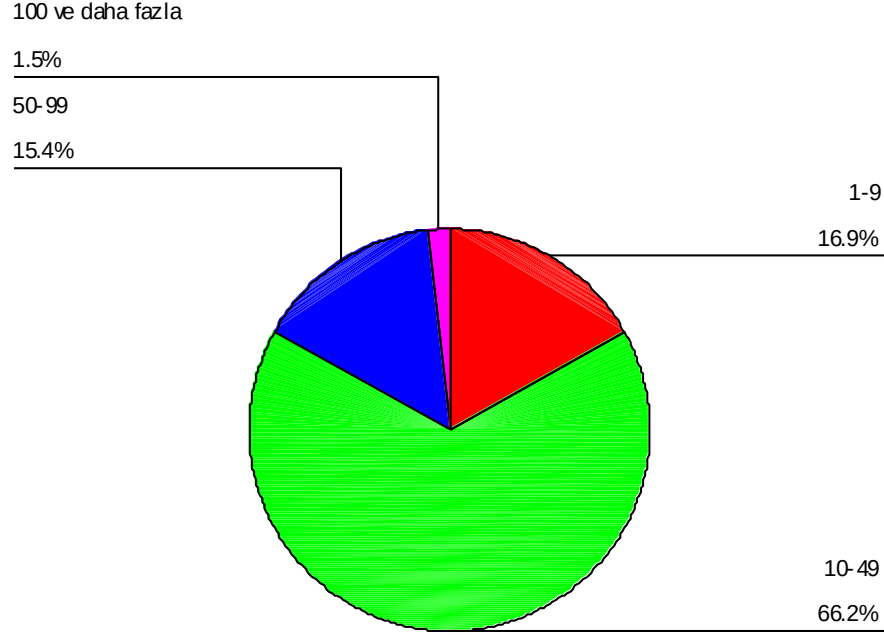
Tablo ve grafikte görüldüğü gibi, işletmelerin %63.1'i limited, %18.5'i anonim, %13.8'i şahıs, %4.6'sı da kollektif şirkettir. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere OSTİM, daha çok aile şirketi özelliği gösteren şahıs şirketlerinin yoğunlukta olduğu bir bölge değildir. OSTİM'deki işletmeler sürekli bir büyüme ivmesiyle hareket ederek, kendilerini geliştirmektedirler.

3.2.3. İşletmelerin Toplam Personel Sayısı

İşletmelerin toplam personel sayıları ile ilgili elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.3. İşletmelerin toplam personel sayısı

	Frekans	Yüzde %
Toplam 1-9	11	16,9
personel 10-49	43	66,2
sayısı 50-99	10	15,4
100 ve daha fazla	1	1,5
Toplam	65	100,0



Şekil 3.3. İşletmelerin toplam personel sayıları

Görüldüğü gibi işletmelerin büyük bir çoğunluğu(%66.2) küçük ölçeklidir, toplam personel sayıları 10-49 kişi arasındadır. İşletmelerin %16.9'unun çok küçük ölçekli olduğunu, bir başka deyişle 1-9 kişi arasında personel istihdam ettiklerini görüyoruz. Geriye kalan işletmelerin orta ölçekli oldukları görülmektedir. Bunlardan %15.4'ü 50-99, %1.5'i ise 100 ve daha fazla personel istihdam etmektedirler. Bu durumda OSTİM'deki işletmelerin çoğunluğunun KOBİ olduğunu ve OSTİM'de büyük ölçekli işletme sayısının çok az olduğunu söyleyebiliriz.

3.2.4. İşletmelerde Bulunan Eğitimli (Üniversite Mezunu / Mesleki Eğitimli) Personel Sayısı

İşletmelerde bulunan eğitimli personel sayısına ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.4. İşletmelerde bulunan eğitimli personel sayısı

	Frekans	Yüzde %
Eğitimli personel sayısı	3	4,6
1	6	9,2
2	7	10,8
3	4	6,2
4	5	7,7
5	2	3,1
6	3	4,6
7	4	6,2
8	4	6,2
9	4	6,2
10	3	4,6
13	3	4,6
15	1	1,5
16	2	3,1
17	2	3,1
18	1	1,5
20	2	3,1
25	1	1,5
26	1	1,5
27	1	1,5
29	2	3,1
30	2	3,1
50	2	3,1
Toplam	63	96,9
	2	3,1
Toplam	65	100,0

İşletmelerde bulunan eğitimli personel sayısının, toplam personel sayısına oranla düşük olduğu görülmektedir. OSTİM'deki KOBİ'lerin en çok sıkıntı çektikleri nokta da budur. OSTİM'deki işletmelerin en çok ihtiyaç

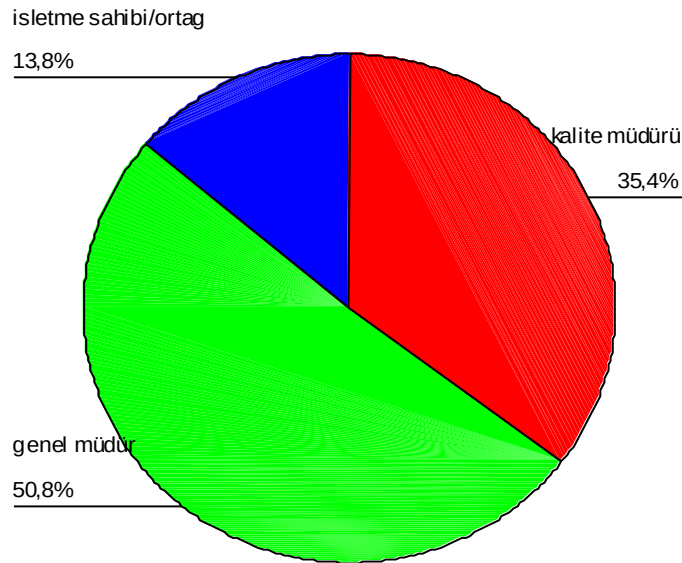
duydukları şey, nitelikli ve eğitimli elemanlardır. İstedikleri niteliklere sahip elemanları bulduklarında, OSTİM'deki KOBİ'lerin çok daha çabuk gelişip büyüyeceklerini söyleyebiliriz.

3.2.5. Kaliteden Sorumlu Kişinin İşletmedeki Pozisyonu

Kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonunu gösteren bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.5. Kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonu

		Frekans	Yüzde %
Kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonu	kalite müdürü	23	35,4
	genel müdür	33	50,8
	işletme sahibi/ortak	9	13,8
	Toplam	65	100,0



Şekil 3.4. Kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonu

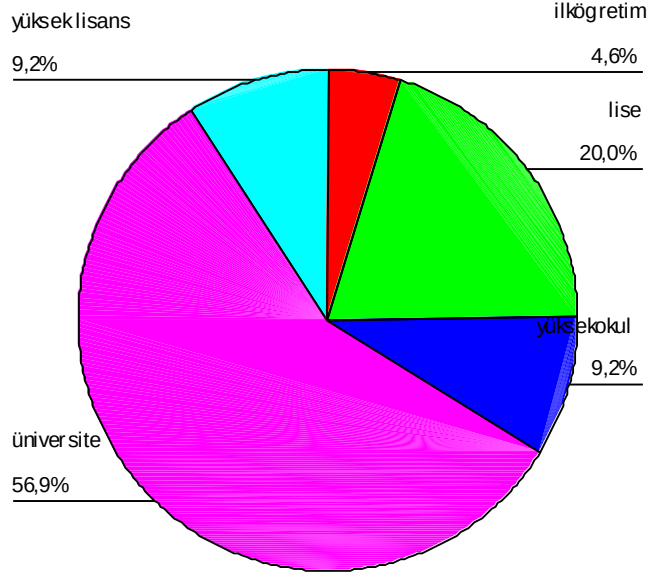
Uygulanan anket toplam kalite yönetimi ile ilgili olduğu için, işletmelerde anket öncelikle, varsa kalite müdürlerine, yoksa işletmede kaliteden sorumlu olan kişilere uygulanmıştır. Ancak OSTİM'deki birçok işletmede kalite departmanı ve kalite müdürü bulunmadığı gözlenmiştir. Tablodaki oranlara bakacak olursak, kalite müdürüne sahip işletme sayısı %35.4'tür. İşletmelerin % 50.8'inde kaliteden sorumlu kişinin genel müdür olduğu görülmektedir. % 13.8'inde ise kaliteden sorumlu kişi işletmenin sahibi veya ortağıdır.

3.2.6. Kaliteden Sorumlu Kişinin Eğitim Durumu

Kaliteden sorumlu kişinin eğitim durumu ile ilgili edinilen bilgiler aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.6. Kaliteden sorumlu kişinin eğitim durumu

		Frekans	Yüzde %
Kaliteden sorumlu kişinin eğitim durumu	ilköğretim	3	4,6
	lise	13	20,0
	yüksekokul	6	9,2
	üniversite	37	56,9
	yüksek lisans	6	9,2
	Toplam	65	100,0



Şekil 3.5. Kaliteden sorumlu kişinin eğitim durumu

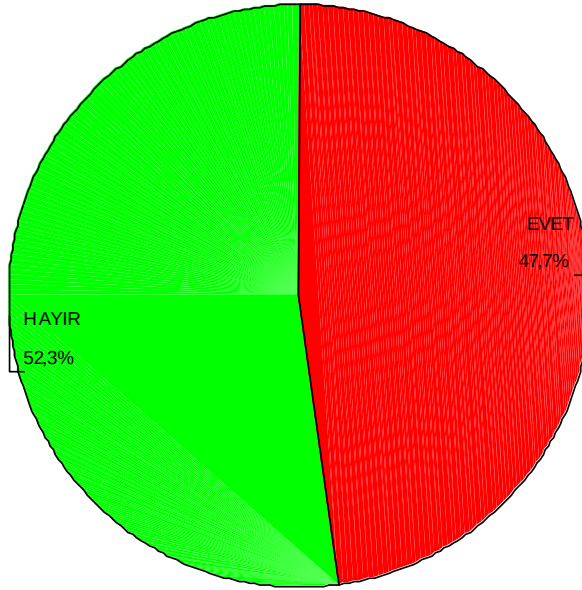
Bir önceki soruda da açıklandığı gibi anket, işletmelerde kaliteden sorumlu olan kişilere uygulanmıştır ve bunu göz önünde bulundurursak elde edilen bulgular sevindiricidir. Yukarıda da görüldüğü gibi anketi dolduran yetkililerin % 56.9'u üniversite mezunudur. İlköğretim mezunu olanların oranı %4.6'dır. Lise mezunu olanlar %20.0, yüksekokul mezunları %9.2'dir. Yüksek lisans diplomasına sahip olanların oranı ise %9.2'dir. OSTİM'de yüksek lisans diplomasına sahip olan yöneticilerin oranının, ilköğretim mezunu olanların oranından fazla oluşu çok sevindirici bir bulgudur. OSTİM'deki KOBİ'lerin çoğunluğunun gerekli eğitimleri almış, nitelikli yöneticilerce idare edildiğini söyleyebiliriz.

3.2.7. İşletmelerin İhracat Yapma Oranları

İşletmelerin ihracat yapma oranlarını gösteren tablo ve grafik aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.7. İşletmelerin ihracat yapma durumları

	Frekans	Yüzde %
İhracat yapma evet	31	47,7
İhracat yapma hayır	34	52,3
Toplam	65	100,0



Şekil 3.6. İşletmelerin ihracat yapma durumları

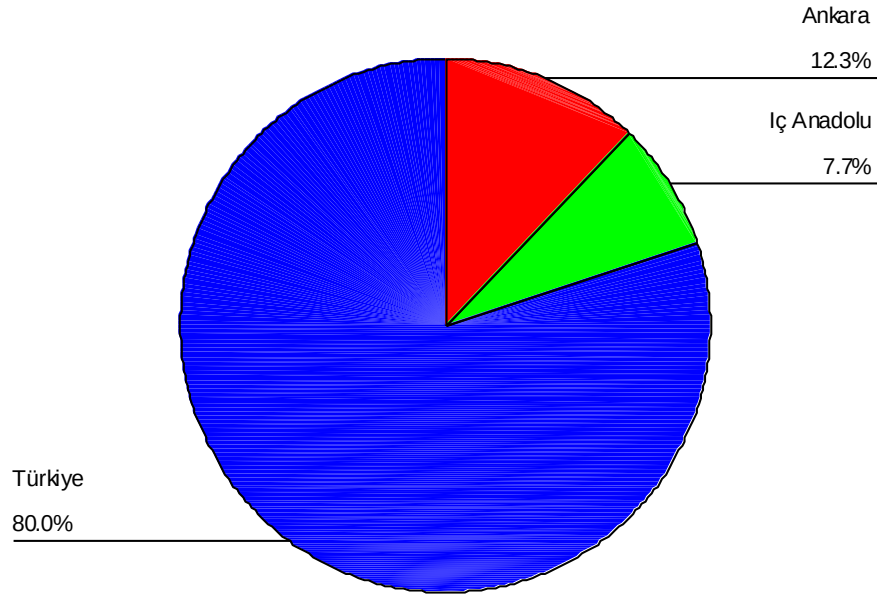
Yukarıda da görüldüğü gibi, ihracat yapan işletmelerle, ihracat yapmayan işletmelerin oranları birbirine çok yakındır. İhracat yapan işletmelerin oranı %47.7 iken, ihracat yapmayan işletmelerin oranı %52.3'tür.

3.2.8.İşletmelerin İç Pazara Yönelik Hitap Ettiği Pazar

İşletmelerin iç pazara yönelik hitap ettiği pazarı gösteren frekans tablosu ve grafik aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.8. İşletmelerin iç pazara yönelik hitap ettikleri pazar

		Frekans	Yüzde %
İç pazara yönelik hitap edilen pazar	Ankara	8	12,3
	İç Anadolu	5	7,7
	Türkiye	52	80,0
	Toplam	65	100,0



Şekil 3.7. İşletmelerin iç pazara yönelik hitap ettikleri pazar

Görüldüğü gibi işletmelerin %80'i tüm Türkiye'ye mal ve hizmet göndermektedir. %12.3'ü sadece Ankara iline hitap etmekte iken, %7.7'si ise İç Anadolu Bölgesine hitap etmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi,

OSTİM'deki KOBİ'lerin çoğunluğunun Türkiye geneline hizmet ettiğini görmekteyiz.

3.2.9. İşletmelerin Kalite Güvence Sistemine Sahip Olma Oranları

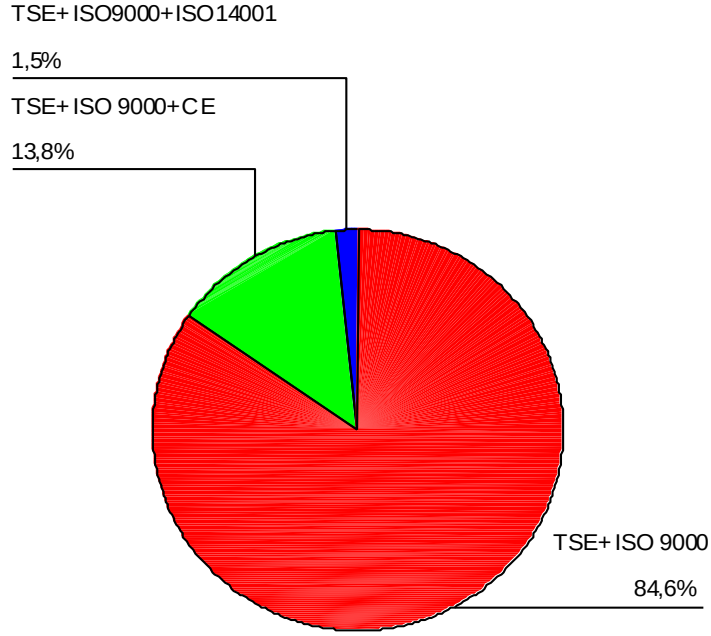
Anket OSTİM'de kalite güvence sistemine sahip olan işletmelerde uygulandığı için bu soruya her işletme evet cevabını vermiştir.

3.2.10. İşletmelerin Sahip Oldukları Kalite Güvence Sistemleri

İşletmelerin sahip oldukları kalite güvence sistemlerine ilişkin veriler aşağıdaki tablo ve grafikteki gibidir.

Tablo 3.9. İşletmelerin sahip oldukları kalite güvence sistemleri

	Frekans	Yüzde %
Sahip olunan kalite güvence sistemleri		
TSE+ISO 9000	55	84,6
TSE+ISO 9000+CE	9	13,8
TSE+ISO 9000+ISO 14001	1	1,5
Toplam	65	100,0



Şekil 3.8. İşletmelerin sahip oldukları kalite güvence sistemleri

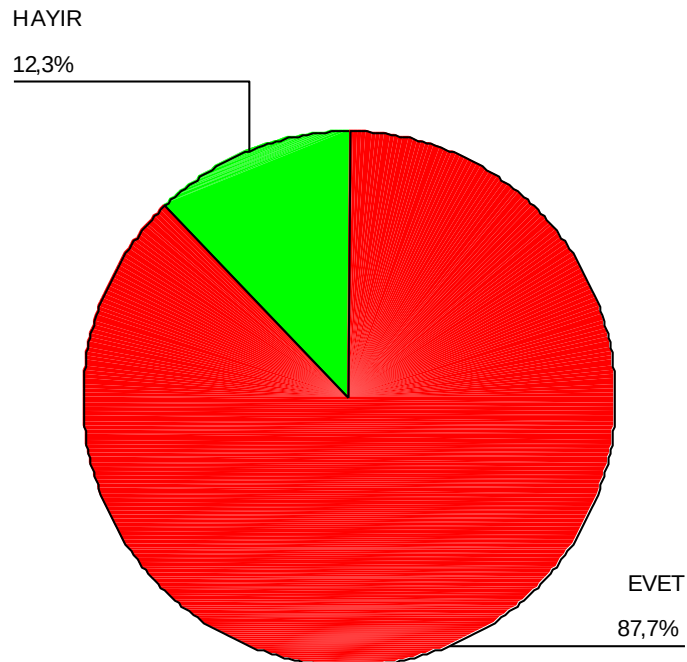
Anket, OSTİM bölgesinde bulunan, TSE ve ISO 9000 kalite belgelerinin ikisine birden sahip olan işletmeler üzerinde uygulanmıştır. Bu işletmelerden % 13.8'inin bu iki kalite belgesine ek olarak CE (Conformite Europeenne) belgesine de sahip olduğunu görmekteyiz. İşletmelerden % 1.5'inin ise TSE ve ISO 9000 belgelerine ek olarak faaliyetlerini sürdürürken çevreye zarar vermediğinin kanıtı olarak ISO 14001 belgesine sahip olduğunu görmekteyiz.

3.2.11.İşletmelerin Organizasyon Şemasına Sahip Olma Oranları

İşletmelerin organizasyon şemasına sahip olma oranlarını gösteren tablo ve grafik aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.10. İşletmelerin organizasyon şemasına sahip olma oranları

	Frekans	Yüzde %
Organizasyon şemasına evet	57	87,7
sahip olma oranları hayır	8	12,3
Toplam	65	100,0



Şekil 3.9. İşletmelerin organizasyon şemasına sahip olma oranları

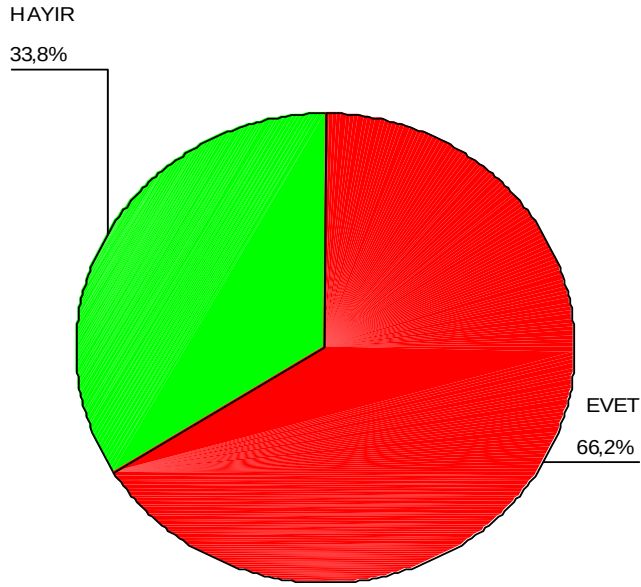
Tabloda da görüldüğü gibi, işletmelerin %87.7'sinin organizasyon şemasına sahip olduğu, %12.3'ünün ise bir organizasyon şemasının bulunmadığı görülmektedir. Sonuç olarak OSTİM'deki çoğu işletmenin organizasyon şemasına sahip olduğunu söyleyebiliriz. Ancak 21.yy'da, TKY uyguladığını söyleyen ve kalitesini belgeleyen işletmelerin % 12.3'ünün organizasyon şemasının bulunmaması ciddi bir eksikliklerdir.

3.2.12. İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Oranları

İşletmelerin toplam kalite yönetimi uygulama oranlarına ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.11. İşletmelerin TKY uygulama oranları

	Frekans	Yüzde %
TKY uygulama evet	43	66,2
durumları hayır	22	33,8
Toplam	65	100,0



Şekil 3.10. İşletmelerin TKY uygulama oranları

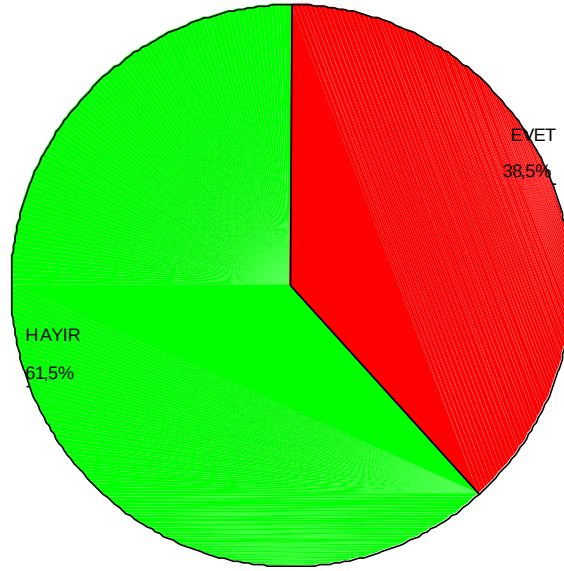
Yukarıda da görüldüğü gibi işletmeler içinde toplam kalite yönetimi uyguladığını söyleyenlerin oranı %66.2 iken, uygulamayanların oranı %33.8'dir.

3.2.13. Kalite Belgesine Sahip Olmakla Toplam Kalite Yönetimini Uygulamanın İşletmelerin Gözünde Aynı Anlama Gelip Gelmesinin Oranları

Kalite belgesine sahip olmakla, toplam kalite yönetimi uygulamanın, işletmeler gözünde aynı anlama gelip gelmediği sorusu sonucu elde edilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.12. Kalite güvence sistemine sahip olmakla TKY uygulamanın işletmeler gözünde aynı anlama gelip gelmemesinin oranları

		Frekans	Yüzde %
Kalite güvence sistemine sahip olmak TKY uyguluyorum demektir	evet	25	38,5
	hayır	40	61,5
	Toplam	65	100,0



Şekil 3.11. Kalite güvence sistemine sahip olmakla TKY uygulamanın işletmeler gözünde aynı anlama gelip gelmemesinin oranları

Tabloda da görüldüğü gibi, %38.5 işletme kalite belgesine sahip olmanın toplam kalite yönetimi uygulamakla aynı anlama geldiğini düşünmektedir. %61.5 işletmeye göre ise kalite belgesine sahip olmakla, toplam kalite yönetimini uygulamak aynı anlama gelmemektedir. İşletmelerin çoğunluğunun kalite sistemine sahip olmakla TKY uygulamanın aynı anlama gelmediğinin farkında olması olumlu bir bulgudur. Kalite belgesini almış olmak, TKY yolunda atılacak adımların bittiği anlamına gelmez. Kalite belgesine sahip olmak, TKY'nin sadece bir adımıdır. Önemli olan belgeyi almış olmak değil, belgenin gerektirdiklerini sürekli ve eksiksiz bir şekilde

yerine getirmektir. Asıl önemli nokta, kalite bilincinin ve TKY felsefesinin işletmedeki her personel tarafından anlaşılmış ve benimsenmiş olmasıdır.

3.3. Araştırma Bulgularına Yönelik Analizler

3.3.1.Ortalamalar Arasındaki Farkın Test Edilmesi

Anket uygulaması sonucu elde edilen bulguların ortalamaları ile işletmelerin ölçekten aldıkları puanların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının test edilmesi için, sorunun şekline göre iki bağımsız örnek için t testi veya tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki gibidir.

3.3.1.1. İşletmenin İçinde Bulunduğu Sektör İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

İlk olarak imalat sektörü ile hizmet sektörü ortalamaları arasında “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık olup olmadığına bakalım. Burada iki bağımsız örnek için t testi kullanılmıştır.

H_0 : İmalat ve hizmet sektörü ortalamaları arasında “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık yoktur.

H_1 : İmalat ve hizmet sektörü ortalamaları arasında “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık vardır.

Yapılan t testi sonucu, P değeri 0.471 bulunmuştur. P değeri $> \alpha = 0.05$ olduğu için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde H_0 (yokluk hipotezi, sıfır hipotezi) hipotezi reddedilemedi. Bir başka deyişle imalat sektörü ile hizmet sektörü ortalamaları arasında “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık yoktur diyebiliriz.

3.3.1.2. İşletmelerin İhracat Yapma Durumları İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : İşletmelerin ihracat yapması, “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık göstermemektedir.

H_1 : İşletmelerin ihracat yapması, “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık göstermektedir.

Bu hipotezlerin analizi için iki bağımsız örnek için t testi kullanılmış ve P değeri 0.780 bulunmuştur. P değeri $\alpha = 0.05$ ’den büyük olduğu için H_0 hipotezi 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilemedi. Bu durumda işletmelerin ihracat yapması, “toplam kalite ölçeği” açısından bir fark arz etmemektedir. Yabancı ülkelerin bir çoğu kalite konusunda Türkiye’ye nazaran daha bilinçlidir ve kalitesini garantileyen bir işletmeden mal ithal etme yoluna gitmezler. Dolayısıyla ihracat yapan işletmelerin kalite bilincinin daha yüksek olması beklenebilir. Araştırma sonucunun bu şekilde çıkmamasının birkaç nedeni olabilir. Nedenlerden biri, OSTİM’de iç piyasa için üretilen malların ihracat yapan büyük firmalara ara mal olarak satılması olabilir. Büyük işletmelere mal veren bu KOBİ’ler ihracat yapmıyor gibi

görünseler de verdikleri bu ara mallarla dolaylı olarak ihracat yapmaktadırlar. Ayrıca OSTİM’de Türkiye’nin en büyük ve tanınmış işletmelerine mal satan KOBİ’lerin sayısı da azımsanmayacak düzeydedir. Bu tür işletmelere mal satan KOBİ’lerin mallarının kalitesi de hiç şüphesiz sağlam ve güvenilir olmak zorundadır. Bu durum bu KOBİ’lerin en az ihracat yapan KOBİ’ler kadar kalite bilincine sahip olmalarını gerektirir.

3.3.1.3. İşletmelerin Organizasyon Şemasına Sahip Olması İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : İşletmelerin organizasyon şemasının olması, “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık göstermemektedir.

H_1 : İşletmelerin organizasyon şemasının olması, “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık göstermektedir.

Yine burada da iki bağımsız örnek için t testi kullanılmıştır ve $P = 0.059$ bulunmuştur. P değeri $< \alpha = 0.10$ olduğu için yokluk hipotezi reddedilir. Bir başka deyişle, işletmelerin organizasyon şemasının olması, “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık göstermektedir. Organizasyon şemasına sahip işletmelerin, “toplam kalite ölçeği”nden daha yüksek puan aldıklarını görmekteyiz.

3.3.1.4. İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimini Uygulama Durumları İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : İşletmelerin toplam kalite yönetimini uyguluyor olmaları, “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık göstermemektedir.

H_1 : İşletmelerin toplam kalite yönetimini uyguluyor olmaları, “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık göstermektedir.

Burada uygulanan t testi sonucuna göre, $P = 0.025$ 'tir. P değeri $\alpha = 0.05$ 'den küçük olduğu için H_0 hipotezi reddedilir. Bir başka deyişle, işletmelerin toplam kalite yönetimini uyguluyor olmaları, “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık göstermektedir. “İşletmenizde toplam kalite yönetimi uygulanıyor mu?” sorusuna “evet” cevabı veren işletmelerin, bu cevaplarının sadece lafta kalmadığını, bu işletmelerin “toplam kalite ölçeği”nden aldıkları puanların diğer işletmelere göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

3.3.1.5. Kalite Belgesine Sahip Olmakla Toplam Kalite Yönetimi Uygulamanın Aynı Anlama Gelip Gelmemesi İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : Kalite belgesine sahip olmak ile toplam kalite yönetimi uygulamanın aynı anlama gelip gelmemesi düşüncelerinin ortalamaları arasında, “toplam kalite ölçeği” açısından bir fark yoktur.

H_1 : Kalite belgesine sahip olmak ile toplam kalite yönetimi uygulamanın aynı anlama gelip gelmemesi düşüncelerinin ortalamaları arasında, “toplam kalite ölçeği” açısından bir fark vardır.

İki bağımsız örnek için t testi sonucuna göre, P değeri 0.493’tür. P değeri $\alpha = 0.05$ ’den büyük olduğu için H_0 (yokluk hipotezi, sıfır hipotezi) hipotezi 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilemedi. Bu durumda, kalite belgesine sahip olmak ile toplam kalite yönetimi uygulamanın aynı anlama gelip gelmemesi düşüncelerinin ortalamaları arasında, “toplam kalite ölçeği” açısından bir fark yoktur.

3.3.1.6. İşletmelerin Hukuki Statüleri İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

Toplam kalite ölçeği” açısından işletmelerin hukuki statüsü arasında fark olup olmadığı tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilecektir. Hipotezler aşağıdadır.

H_0 : “Toplam kalite ölçeği” açısından işletmelerin hukuki statüleri arasında fark yoktur.

H_1 : “Toplam kalite ölçeği” açısından işletmelerin hukuki statüleri arasında fark vardır.

Yapılan test sonucu $P=0.254$ bulunmuştur. P değeri $\alpha = 0.05$ ’den büyük olduğu için H_0 (yokluk hipotezi, sıfır hipotezi) hipotezi 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilemedi. Bu durumda işletmelerin hukuki statüleri arasında “toplam kalite ölçeği” açısından fark yoktur. “Aile şirketi”

kavramını henüz aşmamış şahıs işletmelerinin “toplam kalite ölçeği”nden düşük puan almaları kaçınılmazdır. Fakat anket sonuçlarına göre şahıs şirketleri ile A.Ş., l.t.d. ve kollektif şirketler arasında belirgin bir fark çıkmamıştır. Bunun nedeni ankete katılan işletmelerin çoğunun şahıs şirketi olsalar dahi aile şirketi olmaktan çok, kurumsallaşmaya adım atmış şirketler olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu işletmelerin kalite bilicine sahip oldukları, kurumsallaşma yolunda ciddi adımlar attıkları ve hatta bazılarının profesyonel yönetici istihdam ettikleri gözlenmiştir.

3.3.1.7. İşletmelerin Toplam Personel Sayıları İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : İşletmelerdeki toplam personel sayıları “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık göstermemektedir.

H_1 : İşletmelerdeki toplam personel sayıları “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık göstermektedir.

Tek faktörlü varyans analizi sonucuna göre, $P = 0.014$ 'tür. P değeri $\alpha = 0.05$ den küçük olduğu için yokluk hipotezi 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilir. Bir başka deyişle “toplam kalite ölçeği” açısından işletmelerdeki toplam personel sayıları arasında farklılık vardır. Grup ortalamaları arasında farklılık bulduktan sonra hangi grup veya grupların diğerlerinden farklı olduğunu bulmak için “çoklu karşılaştırma testleri” uygulanır. Bu analizde çoklu karşılaştırmalar için Scheffe testi kullanıldı. Scheffe testi sonuçlarına göre $\%5$ anlamlılık düzeyinde “1 -9” ile “50-99” grupları arasında farklılık bulunmuştur. Anket kapsamındaki işletmelerde, personel sayıları en az olan(1-9) işletmeler ile en fazla olan(50-99) işletmelerin “toplam kalite ölçeği”nden aldıkları puanların birbirinden

anlamlı ölçüde farklı olduğu görülmektedir. İşletmelerin personel sayıları arttıkça, “toplam kalite ölçeği”nden aldıkları puanlar da artmaktadır. Bir başka deyişle, KOBİ’lerde personel sayısı arttıkça TKY uygulama düzeyinin de arttığını söyleyebiliriz. Bu noktada işletmelerin hukuki statüsü ile bağlantı kurulabilir. A.Ş., İ.t.d. ve kollektif şirketlerin personel sayıları genellikle şahıs şirketlerinden çoktur. Bu durumda bu şirketlerin ölçek puanlarının şahıs şirketlerine oranla yüksek olması beklenebilir. Anket sonucunun böyle çıkmamasının nedeni, yukarıda da belirtildiği gibi ankete katılan şahıs şirketlerinin en az diğer şirketler kadar kurumsallaşmış olmalarıdır.

Toplam personel sayısını, organizasyon şemasına sahip olma durumu ile de ilişkilendirebiliriz. Personel sayısı arttıkça işletmenin organizasyon şemasına sahip olma olasılığı da artar. Personel sayısı arttıkça ölçekten alınan puanın ve dolayısıyla kalite bilincinin de arttığını görmekteyiz. Dolayısıyla organizasyon şemasına sahip işletmelerin kalite bilincinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu durum 3.3.1.3. başlığında yapılan analiz sonucunu da desteklemektedir.

3.3.1.8. Kaliteden Sorumlu Kişinin İşletmedeki Pozisyonu İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : Kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonu, “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık göstermemektedir.

H_1 : Kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonu, “toplam kalite ölçeği” açısından farklılık göstermektedir.

Burada da tek faktörlü varyans analizi kullanılmıştır ve P değeri 0.381 bulunmuştur. P değeri, $\alpha = 0.05$ ’den büyük olduğu için, H_0 hipotezi $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde reddedilemedi. Bu durumda kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonunda “toplam kalite ölçeği” açısından fark yoktur. Anket sonuçlarında görülmüştür ki kalite müdürü olmayan işletmelerde kaliteden sorumlu kişiler genellikle işletme sahibi ya da ortağıdır. Kaliteden sorumlu kişilerin “toplam kalite ölçeği” açısından bir fark yaratmamasının nedeni, birçok işletmede kaliteden sorumlu kişilerin en az kalite müdürü yada departmanı olan işletmeler kadar kalite bilincine sahip olmasından kaynaklanır.

3.3.1.9. İşletmede Kaliteden Sorumlu Kişinin Eğitim Durumu İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : İşletmelerde kaliteden sorumlu kişilerin eğitim durumları arasında, “toplam kalite ölçeği” açısından fark yoktur.

H_1 : İşletmelerde kaliteden sorumlu kişilerin eğitim durumları arasında, “toplam kalite ölçeği” açısından fark vardır.

Bu hipotezler tek faktörlü varyans analizi ile test edilmiştir ve $P = 0.718$ bulunmuştur. P değeri $> \alpha = 0.05$ olduğu için, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilemedi. Bir başka deyişle kaliteden sorumlu kişilerin eğitim durumları arasında, “toplam kalite ölçeği” açısından fark yoktur. Ancak eğitim derken sadece okul eğitimi ya da diploma sahibi olmak anlaşılmamalıdır. Bir insan ilkokul mezunu olup kalite konusunda kapsamlı mesleki eğitim alarak kendini yetiştirmiş olabilir. Ya da tam tersi üniversite mezunu olup kalite konusunda hiçbir bilgisi olmayabilir. Dolayısıyla kaliteden sorumlu kişilerin

eğitim durumları arasında “toplam kalite ölçeği” açısından bir fark çıkmamasının nedeni, ankete katılan işletmelerde kaliteden sorumlu kişilerin okul diplomaları olmasa da mesleki eğitim alarak kendilerini bu konuda geliştirmiş olmalarından kaynaklanır.

3.3.1.10. İşletmenin İç Pazara Yönelik Hitap Ettiği Pazar İle “Toplam Kalite Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : İşletmelerin iç pazara yönelik hitap ettiği pazarlar arasında, “toplam kalite ölçeği” açısından fark yoktur.

H_1 : İşletmelerin iç pazara yönelik hitap ettiği pazarlar arasında, “toplam kalite ölçeği” açısından fark vardır.

Tek faktörlü varyans analizi sonucuna göre, $P=0.333$ 'tür. P değeri $\alpha = 0.05$ 'den büyük olduğu için, H_0 hipotezi $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde reddedilemedi. Bir başka deyişle, işletmelerin iç pazarda hitap ettiği pazarlar arasında “toplam kalite ölçeği” açısından fark yoktur. Bu sonucu 3.3.1.2. başlığı altında yapılan analizle ilişkilendirebiliriz. Hitap ettikleri pazarlar sınırlı da olsa ankete katılan işletmelerin çoğu, alelade küçük işletmelere değil, Türkiye'nin tanınmış, bilinen büyük şirketlerine mal satmaktadırlar. Bu büyük işletmeler kalitesiz mal üreten KOBİ'lerle çalışmayacağından dolayı, hitap ettikleri pazar sınırlı da olsa bu KOBİ'ler kaliteli üretim yapmak zorundadırlar.

3.3.2.İşletmelerin Kalite Yönetim Sistemini Uygulama Konusunda Karşılaştıkları Sıkıntılara İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi

Anketin tek açık uçlu sorusu olan işletmelerin kalite yönetim sistemini uygularken karşılaştıkları sıkıntılara ilişkin yapılan analizlere bakalım. Bu analizlerde Ki-Kare bağımsızlık testi kullanılacaktır.

3.3.2.1. İşletmenin Kalite Yönetim Sistemini Uygulama Konusunda Karşılaştığı Sıkıntılar İle Bağlı Bulunduğu Sektör Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : İşletmenin kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştığı sıkıntılar ile bağlı bulunduğu sektör arasında ilişki yoktur

H_1 : İşletmenin kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştığı sıkıntılar ile içinde bulunduğu sektör arasında ilişki vardır.

Yapılan test sonucu $P=0.010$ olarak bulunmuştur. P Değeri < 0.05 olduğundan, H_0 yokluk hipotezi istatistiksel olarak reddedilir. İşletmenin karşılaştığı sıkıntı ile bağlı bulunduğu sektör arasında istatistiksel bir ilişki vardır. Bu ilişkinin kuvvetini belirlemek için Cramer's V testi kullanılır. Bu test sonucunda Cramer's $V= 0.522$ olarak bulunmuş, bu değere göre iki değişken arasında orta kuvvette bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka deyişle, işletmelerin kalite yönetim sistemini uygularken karşılaştıkları sıkıntılar, işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre değişmektedir. İmalat sektöründe teknoloji,

makine ve teçhizat eksikliğinden doğan sıkıntılar daha yoğunken, hizmet sektöründe işletmede çalışan personelin yoğun iş temposu içerisinde kalite konusuna gerekli zamanı ayıramaması veya zaman ayırmak istememesinden kaynaklanan sıkıntılar daha fazladır. Her iki sektörde ortak olan en önemli sıkıntı ise finansman ve nitelikli, eğitilmiş eleman eksikliğidir.

3.3.2.2. İşletmenin Kalite Yönetim Sistemini Uygulama Konusunda Karşılaştığı Sıkıntılar İle Hukuki Statüsü Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : İşletmenin hukuki statüsü ile, kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştığı sıkıntılar arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmenin hukuki statüsü ile, kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştığı sıkıntılar arasında ilişki vardır.

Ki Kare testi sonucu $P=0.918$ olarak bulunmuştur. P değeri > 0.05 olduğundan, H_0 hipotezi $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde reddedilemedi. Bir başka deyişle, işletmenin kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştığı sıkıntılar ile hukuki statüsü arasında bir ilişki yoktur. İşletmelerin kalite yönetim sistemini uygularken karşılaştıkları sıkıntılar, hukuki statülerine göre değişmemektedir.

3.3.2.3. İşletmenin Kalite Yönetim Sistemini Uygulama Konusunda Karşılaştığı Sıkıntı İle Toplam Personel Sayısı Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : İşletmenin kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştığı sıkıntılar ile toplam personel sayısı arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmenin kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştığı sıkıntılar ile toplam personel sayısı arasında ilişki vardır.

Ki Kare test sonucuna göre $P = 0.273$ 'tür. P değeri, $\alpha = 0.05$ 'den büyük olduğu için, H_0 hipotezi $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde reddedilemedi. Bu durumda, işletmenin kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştığı sıkıntılar ile toplam personel sayısı arasında ilişki yoktur. İşletmelerin kalite yönetim sistemini uygularken karşılaştıkları sıkıntıların, işletmede bulunan personel sayısının az ya da çok olmasıyla bir ilgisi yoktur.

3.3.2.4. İşletmenin Kalite Yönetim Sistemini Uygulama Konusunda Karşılaştığı Sıkıntılar İle Kaliteden Sorumlu Kişinin Eğitim Durumu Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : İşletmenin kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştığı sıkıntılar ile kaliteden sorumlu kişinin eğitim durumu arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmenin kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştığı sıkıntılar ile kaliteden sorumlu kişinin eğitim durumu arasında ilişki vardır.

Test sonucuna göre P değeri 0.060 olarak bulunmuştur. P Değeri < 0.10 olduğundan H_0 yokluk hipotezi istatistiksel olarak reddedilir. İşletmenin karşılaştığı sıkıntı ile kaliteden sorumlu kişinin eğitim durumu arasında istatistiksel bir ilişki vardır. Bu ilişkinin kuvvetini belirlemek için Cramer's V testi kullanılır. Bu test sonucuna göre Cramer's V= 0.413 olarak bulunmuş, bu değere göre iki değişken arasında orta kuvvette bir ilişki bulunmaktadır. İşletmede kaliteden sorumlu kişinin eğitim düzeyi yükseldikçe, işletmenin kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştığı sıkıntılar farklılaşmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan bir kalite sorumlusu, kalite bilincini ve TKY felsefesini, eğitim düzeyi düşük olan birine göre çok daha iyi anlamış ve kavramıştır. İşletmesinde kalite departmanı veya müdürü bulunan işletme sahipleri, profesyonel yönetici istihdam etmelerinden de anlaşılacağı gibi bu konuda bilinçlidirler. Ancak bu her zaman böyle olmamaktadır. Ankete katılan işletmelerden bazılarında kalite müdürü, gerekli eğitimleri almış nitelikli bir eleman olmasına rağmen, kendisinden daha üst düzey yöneticilerin ya da işletme sahiplerinin TKY'ne bakış açısı ve bilinçsizliği yüzünden, sistemin gereklerini yerine getirememekten yakınmaktadır. Bu da yine üst kademe yöneticilerin eğitim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Yöneticileri gerekli eğitimleri almış olan işletmelerde, üst yönetimin kalite konusuna gereken önemi vermemesi veya yöneticilerin kalite konusundaki yetersizliği gibi sıkıntılar söz konusu değildir. Bu tip yöneticiler işletmede hangi pozisyonun nasıl bir nitelik gerektirdiğini bilincinde olduklarından, bu işletmelerde nitelikli ve eğitilmiş eleman sorunu da pek yaşanmamaktadır.

Üst yönetimin eğitim eksikliği sonucu yaşanan bir sıkıntı da çalışanların yönetime katılması noktasında ortaya çıkmaktadır. TKY konusunda yeterli bilgiye sahip bir yönetici, çalışanların yönetime katılımının TKY'nin olmazsa olmaz parçalarından biri olduğunun bilincindedir. Ancak OSTİM'de ankete katılan KOBİ'lerin yöneticilerinin birçoğunun yönetime katılım konusuna pek sıcak bakmadıkları gözlenmiştir. Bu da TKY

konusundaki eğitim ve bilgilerinin yetersizliğinden kaynaklanır. Gerekli eğitimi almamış olan yöneticiler, otoritelerinin sarsılacağı korkusuyla çalışanların yönetime katılmasına karşıdırlar. Halbuki çalışanların yönetime katılmaları sonucu, işletmenin gelişmesini, kârının artmasını, daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı oluşmasını sağlayacak yeni ve yaratıcı fikirler ortaya çıkmaktadır. Fikirlerinin dikkate alındığı ve değerlendirildiği böyle bir ortamda, çalışanların motivasyonu artmakta, böylece işletmenin de verimliliği ve üretkenliği artmaktadır.

3.3.2.5. İşletmenin Kalite Yönetim Sistemini Uygulama Konusunda Karşılaştığı Sıkıntılar İle İşletmenin İhracat Yapma Durumu Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : İşletmenin ihracat yapmasıyla kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştığı sıkıntılar arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmenin ihracat yapmasıyla kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştığı sıkıntılar arasında ilişki vardır.

Yapılan test sonucuna göre $P = 0.011$ 'dir. P Değeri < 0.05 olduğundan H_0 yokluk hipotezi istatistiksel olarak reddedilir. İşletmenin karşılaştığı sıkıntı ile işletmenin ihracat yapması arasında istatistiksel bir ilişki vardır. Bu ilişkinin kuvvetini belirlemek için Cramer's V testi kullanılır. Bu test sonucuna göre Cramer's $V = 0.424$ olarak bulunmuş, bu değere göre iki değişken arasında orta kuvvette bir ilişki bulunmaktadır. İhracat yapan işletmelerin, kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştıkları sıkıntılar, ihracat yapmayanlara göre daha farklıdır. Mallarını ihraç eden işletmeler, teknoloji eksikliğini diğer işletmelere göre daha fazla

yaşamaktadır. İhracat yaptıkları ülkelerdeki teknolojik gelişmeleri sürekli olarak takip etmek ve üretim araçlarını, makine ve teçhizatlarını sürekli olarak yenilemek veya değiştirmek durumundadırlar. Ancak ihracat yapmayan fakat ihracat yapan büyük işletmelere ara mal veren KOBİ'lerin sayısı da azımsanmayacak düzeydedir. Bu tip işletmeler de ihracat yapan KOBİ'lerle aynı noktalarda sıkıntı çekmektedirler. Bizim ülkemizde kalite belgesine sahip olmak birçok açıdan avantaj sağlamasa da, ülkemizden ithal mal alan yabancı işletmeler, mal alabilecekleri işletmeler içinden kalite belgesine sahip olanı tercih ederler. Kalite belgesine sahip olan işletmeler ihracat yaparken bu avantajdan faydalanabilmektedirler.

Sahip olunan kalite belgelerinin piyasada kendilerine avantaj sağlamaması konusunda, OSTİM'de ciddi bir sıkıntı bulunmaktadır. Ankete katılan KOBİ'ler, kalite belgesine sahip olmak konusunda, devletten ve büyük ölçekli işletmelerden gerekli teşvik ve desteği alamadıklarını söylemektedirler. İşletmeler, kalite belgesi şartı konmadığından girdikleri ihalelerde, kalite belgesi olmayan işletmelere karşı bir üstünlük sağlayamamaktadırlar. Aynı zamanda kalite yönetim sistemi uygulamalarından dolayı katlandıkları ek maliyetler, ihalelerde kalite belgesine sahip olmayan işletmelerden daha iyi teklif vermelerini engellemektedir. Ayrıca ihalelere kalite belgesi şartı konulduğu takdirde, usulsüzlük yoluyla bir gecede kalite belgesi alan işletmeler bulunduğundan yakınmaktadır. Bu noktada, işletmeleri kalite belgesi almaya teşvik etmek ve kalite belgesi olan işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmalarını sağlamak için, devletin birtakım düzenlemeler yapması gerekmektedir. İhalelerdeki usulsüzlükler konusunda da denetimlerin sıklaştırılması gerekmektedir. Bununla birlikte tüketicilerin bilinçlenmesi de, bu sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır.

3.3.3. İşletmelerin TKY Uygulama Durumlarına İlişkin Yapılan Analizler

Ankete katılan işletmelerin hangisinin TKY'ni ne kadar uyguladığını belirleyebilmek için, anketimizin “toplam kalite ölçeği” kısmından alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar hesaplanmıştır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 36 iken, en yüksek puan 180'dir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan, ölçekte beş düzey bulunduğundan beşe bölünüp, işletmelerin TKY'ni uygulama durumları için beş düzey belirlenmiştir. Ankete katılan her işletme ölçekten aldıkları toplam puana göre bu düzeylerde sınıflanmıştır. Bu düzeyler ve düzeylere karşılık gelen puanlar aşağıdaki gibidir.

36 – 64 puan arası TKY'ni hiç uygulamıyor

65 – 93 puan arası TKY'ni kısmen uyguluyor

94 – 122 puan arası TKY'ni orta ölçekte uyguluyor

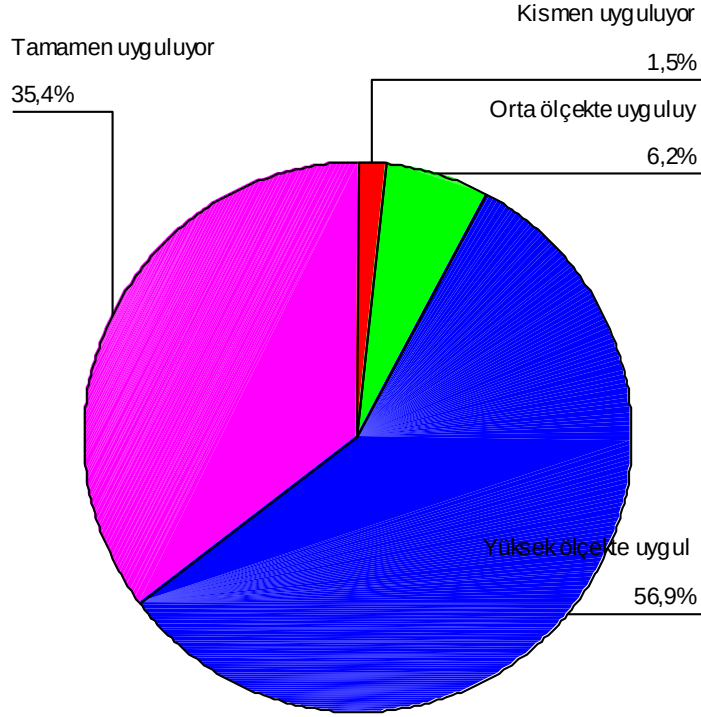
123 – 151 puan arası TKY'ni yüksek ölçekte uyguluyor

152 – 180 puan arası TKY'ni tamamen uyguluyor

Bu sınıflamalara göre oluşan tablo ve grafik aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.13. Toplam kalite ölçeğinden alınan puanlara göre oluşan TKY sınıflaması

		Frekans	Yüzde %
TKY uygulama durumları	Kısmen uyguluyor	1	1,5
	Orta ölçekte uyguluyor	4	6,2
	Yüksek ölçekte uyguluyor	37	56,9
	Tamamen uyguluyor	23	35,4
	Toplam	65	100,0



Şekil 3.12. Toplam kalite ölçeğinden alınan puanlara göre oluşan TKY sınıflaması

Yukarıdaki tablo ve grafikte görüldüğü gibi, işletmelerin % 35.4'ü TKY'ni tamamen uygulamakta iken, % 56.9'u yüksek ölçekte uygulamaktadır. İşletmelerin % 6.2'si TKY'ni orta ölçekte uygulamakta iken, % 1.5'inin kısmen uyguladığı görülmektedir. Bu sonuçlar OSTİM'deki KOBİ'ler açısından sevindirici bir sonuçtur. OSTİM'de kalite belgesine sahip olan KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun TKY'nin gereklerini anlamış, benimsemiş ve uygulamakta olduğunu söyleyebiliriz.

“Toplam kalite ölçeği”nden alınan puanlara göre yapılan bu sınıflama ile ilgili yapılan analiz sonuçları aşağıdaki gibidir. Bu analizlerde de Ki-Kare bağımsızlık testi kullanılmıştır.

3.3.3.1. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.14. İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama				Toplam
		Kısmen uyguluyor	Orta ölçekte uyguluyor	Yüksek ölçekte uyguluyor	Tamamen uyguluyor	
		1	3	35	19	58
Sektör	imalat sektörü					
	hizmet sektörü		1	2	4	7
Toplam		1	4	37	23	65

Yapılan test sonucuna göre $P = 0.392$ 'dir. P değeri $> \alpha = 0.05$ olduğu için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilemedi. Bir başka deyişle, işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında herhangi bir ilişki yoktur. OSTİM'deki KOBİ'leri TKY uygulamaları konusunda, içinde bulundukları sektörler açısından bir sınıflamaya tabi tutamayız. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin, TKY uygulama düzeylerini artırıcı ya da azaltıcı bir etkisi bulunmamaktadır.

3.3.3.2. İşletmenin Hukuki Statüsü İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : İşletmenin hukuki statüsü ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : İşletmenin hukuki statüsü ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.15. İşletmenin hukuki statüsü ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama				Toplam
		Kısmen uyguluyor	Orta ölçekte uyguluyor	Yüksek ölçekte uyguluyor	Tamamen uyguluyor	
Hukuki statü	şahıs şirketi			8	1	9
	limited şirket		4	23	14	41
	anonim şirket	1		6	5	12
	kollektif şirket				3	3
Toplam		1	4	37	23	65

Ki Kare test sonucuna göre $P = 0.177$ 'dir. P değeri $\alpha = 0.05$ 'den büyük olduğu için H_0 (yokluk hipotezi, sıfır hipotezi) hipotezi 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilemedi. Bu sonuca göre, işletmenin hukuki statüsü ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki bulunamamıştır. Şahıs şirketleri genel olarak çok küçük ölçekli, personel sayısı çok az olan, kurumsallaşamamış aile şirketleri olarak bilinirler. Bu mantıkla ve aynı zamanda aşağıdaki personel sayısı-TKY ilişkisinin analiz sonucuna göre, şahıs şirketlerinin TKY uygulama düzeylerinin düşük olacağı söylenebilirdi. Ancak, alınan sonuçlara göre, ankete katılan şahıs şirketlerinin çoğunun bir aile şirketinden ziyade kurumsallaşma yolunda adımlar atmış, profesyonel yöneticilerle çalışan ve özellikle kalite departmanına ve kalite müdürüne sahip şirketler olduğunu görmekteyiz. Bu şahıs şirketlerinin en az

limited, anonim ve kollektif şirketler kadar kurumsallaşmış olması, TKY uygulama konusunda şahıs şirketleri ile diğer şirketler arasında neden belirgin bir fark çıkmadığının da cevabı olmaktadır.

3.3.3.3. İşletmenin Toplam Personel Sayısı İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : İşletmenin toplam personel sayısı ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : İşletmenin toplam personel sayısı ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.16. İşletmelerin toplam personel sayısı ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama				Toplam
		Kısmen uyguluyor	Orta ölçekte uyguluyor	Yüksek ölçekte uyguluyor	Tamamen uyguluyor	
Toplam	1-9		3	5	3	11
personel sayısı	10-49	1	1	28	13	43
	50-99			4	6	10
	100 ve daha fazla				1	1
Toplam		1	4	37	23	65

Test sonucu P değeri 0.098 olarak bulunmuştur. $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde, P değeri < 0.10 olduğundan H_0 yokluk hipotezi istatistiksel olarak reddedilmektedir. Buna göre, işletmenin toplam personel sayısı ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki vardır. Bu ilişkinin yönüne ve kuvvetine Gamma (Ψ) ilişki katsayısı kullanılarak yapılan test ile karar verilir.

Bu test sonucuna göre Gamma (Ψ) test istatistiği değeri 0.482 olduğundan iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta kuvvette bir ilişki vardır. Bu durumda, işletmenin personel sayısı arttıkça toplam kalite yönetimini uygulama düzeyi artmakta ve “toplam kalite ölçeği” sınıflamasında aldığı derece de yükselmektedir.

Personel sayısı az olan mikro ölçekli işletmeler, çok küçük ölçekli oldukları ve kurumsallaşmaya henüz adım atmamış oldukları için, bu tür işletmelerde TKY'nin uygulanması güçtür. Bu tür işletmelerin kalite belgesine sahip olma oranları da düşüktür. Daha çok aile şirketi olarak faaliyet gösteren bu işletmelerde sağlam bir görev ve yetki dağılımı yoktur. Herkes her işi yapar. İşletmede departmanlar pek bulunmaz. Tek bir yönetici vardır. İşletme sahibi aynı zamanda işletmeyi yöneten kişidir.

İşletmelerde personel sayısı arttıkça departmanlar çoğalır. Her personel kendi uzmanlık alanına uygun olan departmanda çalışma fırsatı bulur. İşletme kurumsallaşma yönünde ilerlemeye başlar ve her departman kendi içinde kalite geliştirme çalışmaları yapma imkanı bulur. Kendi alanlarında uzmanlaşmış nitelikli elemanlar kalitenin öneminin bilincindedirler ve hepsi kalite konusunda üzerine düşen görevleri yerine getirir. Bu tür işletmelerde TKY düşüncesinin anlaşılması, benimsenmesi ve uygulanması çok daha kolay olacaktır.

3.3.3.4. Kaliteden Sorumlu Kişinin İşletmedeki Pozisyonu ile “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : Kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonu ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonu ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.17. Kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonu ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama				Toplam
		Kısmen uyguluyor	Orta ölçekte uyguluyor	Yüksek ölçekte uyguluyor	Tamamen uyguluyor	
Kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonu	kalite müdürü		1	17	5	23
	genel müdür	1	2	15	15	33
	işletme sahibi/ortağı		1	5	3	9
Toplam		1	4	37	23	65

Ki Kare testi sonucu P değeri 0.187 olarak bulunmuştur. P değeri, $\alpha = 0.05$ ’den büyük olduğu için, H_0 hipotezi $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde reddedilemedi. Bu durumda, kaliteden sorumlu kişinin işletmedeki pozisyonu ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Tablodan da görüleceği gibi kalite müdürüne sahip olan işletmelerin sayısı azdır. Geri kalan işletmelerin kalite departmanı ya da kalite müdürü olmadığı halde, en az kalite departmanı olanlar kadar kaliteye önem verdikleri gözlenmiştir. Bu nedenle yapılan analiz sonucu, aralarında fark çıkmamıştır. Ancak kalite müdürü olan işletmelerin yetkililerinin kalite sistemleri ve TKY konusunda diğer işletmelere oranla çok daha fazla teknik bilgiye sahip oldukları da gözlenmiştir.

3.3.3.5. İşletmede Kaliteden Sorumlu Kişinin Eğitim Durumu İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : İşletmelerde kaliteden sorumlu kişilerin eğitim durumları ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerde kaliteden sorumlu kişilerin eğitim durumları ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.18. İşletmede kaliteden sorumlu kişinin eğitim durumu ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama				Toplam
		Kısmen uyguluyor	Orta ölçekte uyguluyor	Yüksek ölçekte uyguluyor	Tamamen uyguluyor	
Kaliteden sorumlu kişinin eğitim durumu	ilköğretim		1	1	1	3
	lise		1	8	4	13
	yüksekokul	1		3	2	6
	üniversite		2	22	13	37
	yüksek lisans			3	3	6
Toplam		1	4	37	23	65

Test sonucuna göre $P = 0.876$ 'dır. P değeri $> \alpha = 0.05$ olduğu için, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilemedi. Bir başka deyişle, işletmelerde kaliteden sorumlu kişilerin eğitim durumları ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki yoktur. Kaliteden sorumlu kişilerin eğitim düzeyi, işletmenin toplam kalite yönetimi uygulama düzeyini etkilememektedir.

3.3.3.6. İşletmelerin İhracat Yapma Durumları İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : İşletmelerin ihracat yapma durumları ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin ihracat yapma durumları ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.19. İşletmelerin ihracat yapma durumları ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama				Toplam
		Kısmen uyguluyor	Orta ölçekte uyguluyor	Yüksek ölçekte uyguluyor	Tamamen uyguluyor	
İhracat yapma durumu	evet			21	10	31
	hayır	1	4	16	13	34
Toplam		1	4	37	23	65

Ki Kare testi sonucuna göre $P = 0.807$ 'dir. P değeri $\alpha = 0.05$ 'den büyük olduğu için H_0 (yokluk hipotezi, sıfır hipotezi) hipotezi 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilemedi. Bir başka deyişle, işletmelerin ihracat yapma durumları ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki yoktur. İşletmelerin toplam kalite yönetimi uygulama düzeyleri, ihracat yapma durumlarından etkilenmemektedir. Genel olarak, ihracat yapan işletmelerin kalite seviyelerinin daha yüksek olacağı yönünde bir kanı vardır. Zira, gelişmiş ülkeler kalite konusunda Türkiye'ye oranla daha bilinçlidir ve kalitesiz bir ürünü dışardan ithal etme yoluna gitmezler. Ancak yapılan bu analiz sonucu, yalnızca iç pazara hitap eden işletmelerin de, en az ihracat yapanlar kadar kaliteye önem verdikleri sonucuna varmaktayız. Bunun

sonucu olarak, OSTİM'deki işletmelerin birçoğunun ihracat yapmasalar bile, Türkiye geneline hizmet verdiğini göz önünde bulundurarak, Türkiye'de gerek hammadde alıcılarının gerekse nihai tüketicilerin kalite konusunda giderek bilinçlendiğini söyleyebiliriz. Sadece iç pazara yönelik hizmet veren işletmeler de artık, tıpkı ihracat yapanlar gibi kaliteli ürün ve hizmet üretmek durumundadırlar. Gelişmekte olan ülkemizde, ara mal alıcıları ve tüketiciler kalite konusunda giderek daha da bilinçlenecek ve işletmeler de kalite seviyelerini yüksek tutmak için daha çok çalışmak durumunda kalacaklardır.

3.3.3.7. İşletmelerin İç Pazara Yönelik Hitap Ettiği Pazar İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : İşletmelerin iç pazara yönelik hitap ettiği pazar ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin iç pazara yönelik hitap ettiği pazar ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.20. İşletmelerin iç pazara yönelik hitap ettiği pazar ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama				Toplam
		Kısmen uyguluyor	Orta ölçekte uyguluyor	Yüksek ölçekte uyguluyor	Tamamen uyguluyor	
İç pazara yönelik hitap edilen pazar	Ankara			7	1	8
	İç Anadolu		1	2	2	5
	Türkiye	1	3	28	20	52
	Toplam	1	4	37	23	65

Yapılan test sonucuna göre $P = 0.476$ 'dır. P değeri, $\alpha = 0.05$ 'den büyük olduğu için, H_0 hipotezi $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde reddedilemedi. Bir

başka deyişle, işletmelerin iç pazara yönelik hitap ettiği pazar ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki yoktur. İşletmelerin iç pazarda hitap ettikleri pazar, toplam kalite yönetimini uygulama düzeylerini etkilememektedir. İşletmelerin kaliteye önem vermeleri için, hitap ettikleri pazarın büyük olması şart değildir. Sınırlı bir bölge için ürün veya hizmet üreten işletmeler de kalite ve TKY konusunda bilinç sahibi olabilirler. Önemli olan işletmenin veya işletmenin hitap ettiği pazarın büyüklüğü değil, o işletmede TKY’nin uygulanabilmesi için gerekli altyapının bulunması ve TKY felsefesinin anlaşılmış ve benimsenmiş olmasıdır.

3.3.3.8. İşletmelerin Uyguladıkları Kalite Güvence Sistemleri İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : İşletmelerin uyguladıkları kalite sistemleri ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin uyguladıkları kalite sistemleri ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.21. İşletmelerin uyguladıkları kalite güvence sistemleri ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama				Toplam
		Kısmen uyguluyor	Orta ölçekte uyguluyor	Yüksek ölçekte uyguluyor	Tamamen uyguluyor	
Uygulanan kalite güvence sistemleri	TSE+ISO 9000	1	4	30	20	55
	TSE+ISO 9000+CE			7	2	9
	TSE+ISO 9000+ISO 14001				1	1
	Toplam	1	4	37	23	65

Yapılan test sonucu $P = 0.978$ olarak bulunmuştur. P değeri $\alpha = 0.05$ ’den büyük olduğu için H_0 (yokluk hipotezi, sıfır hipotezi) hipotezi 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilemedi. Bir başka deyişle, işletmelerin uyguladıkları kalite sistemleri ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Kalite güvence sistemine sahip olmak tabii ki de TKY yolunda atılmış önemli bir adımdır fakat kalite belgesi sayısı fazla olan işletmeler TKY’yi daha çok uygulamalar gibi bir sonuca varamayız. Önemli olan kalite belgelerinin sayılarının çokluğu değil, sahip olunan kalite güvence sistemlerinin gereklerinin eksiksiz ve sürekli bir şekilde yerine getirilebilmesidir. Ancak bu şekilde TKY felsefesi anlaşılabilir ve eksiksiz bir şekilde uygulanabilir.

3.3.3.9. İşletmelerin Organizasyon Şemasına Sahip Olma Durumları İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : İşletmelerin organizasyon şemasına sahip olmasıyla “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin organizasyon şemasına sahip olmasıyla “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.22. İşletmelerin organizasyon şemasına sahip olma durumları ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama				Toplam
		Kısmen uyguluyor	Orta ölçekte uyguluyor	Yüksek ölçekte uyguluyor	Tamamen uyguluyor	
Organizasyon şemasına sahip olma durumu	evet		2	32	23	57
	hayır	1	2	5		8
Toplam		1	4	37	23	65

Ki Kare test sonucuna göre $P = 0.066$ 'dır. P Değeri < 0.10 olduğundan H_0 yokluk hipotezi istatistiksel olarak reddedilir. Bir başka deyişle, işletmelerin organizasyon şemasına sahip olmasıyla "toplam kalite ölçeği" sınıflaması arasında istatistiksel bir ilişki vardır. Bu ilişkinin kuvvetini belirlemek için Cramer's V testi kullanılır. Bu test sonucuna göre Cramer's $V = 0.491$ bulunmuş olup, bu iki değişken arasında orta kuvvette bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle, organizasyon şemasına sahip olan işletmelerin toplam kalite yönetimi uygulama düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Organizasyon şemasına sahip olan işletmelerde tüm çalışanlar görev, yetki ve sorumluluklarının ve üst ve astlarının kimler olduğunun bilincindedir. En üst yönetici kadrosundan en alt kademede elemana kadar herkes, işletmedeki yerini ve görevini bilir. Bu şemaya sahip olan işletmelerde görev ve yetki karmaşası kolay kolay yaşanmaz. Kalite yönetim sistemlerinin uygulanabilmesi için gerekli temel ve öncelikli şartlardan birisi de işletmenin organizasyon şemasına sahip olmasıdır. Ancak anket uyguladığımız işletmelerden % 12.3'ünün organizasyon şemasına sahip olmadığı halde kalite yönetim sistemi uyguladıklarını görmekteyiz. Bu işletmelerin daha baştan kalite sistemi ve TKY uygulama yolunda çok önemli bir unsurlarının eksik olduğunu söyleyebiliriz.

3.3.3.10. İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Durumları İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : İşletmelerin toplam kalite yönetimini uygulamasıyla, “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin toplam kalite yönetimini uygulamasıyla, “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.23. İşletmelerin TKY uygulama durumları ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama				Toplam
		Kısmen uyguluyor	Orta ölçekte uyguluyor	Yüksek ölçekte uyguluyor	Tamamen uyguluyor	
TKY uygulama durumu	evet	1	1	21	20	43
	hayır		3	16	3	22
Toplam		1	4	37	23	65

Yapılan test sonucuna göre $P = 0.019$ 'dur. P değeri $\alpha = 0.05$ 'ten küçük olduğu için yokluk hipotezi 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilir. Bir başka deyişle, işletmelerin toplam kalite yönetimini uygulamasıyla, “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki vardır. Bu ilişkinin kuvvetini belirlemek için Cramer's V testi kullanılır. Bu test sonucuna göre Cramer's $V = 0.381$ bulunmuş olup, bu iki değişken arasında orta kuvvette bir ilişki vardır. Bir başka deyişle, TKY'ni düşünce olarak benimseyen ve uygulamakta olan işletmelerin, “toplam kalite ölçeği” sınıflamasında daha yüksek puan aldıklarını görmekteyiz. Bu işletmelerin “İşletmenizde toplam kalite yönetimi uygulanıyor mu?” sorusuna “evet” cevabı vermelerinin, sadece sözde kalmadığı söylenebilir. Bu soruya “evet”

cevabı veren işletmelerin, TKY uygulama düzeylerinin diğer işletmelere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmaktadır.

3.3.3.11. Kalite Belgesine Sahip Olmakla Toplam Kalite Yönetimi Uygulamanın Aynı Anlama Gelip Gelmemesi İle “Toplam Kalite Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

H_0 : Kalite belgesine sahip olmakla toplam kalite yönetimini uygulamanın aynı anlama gelip gelmemesi ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Kalite belgesine sahip olmakla toplam kalite yönetimini uygulamanın aynı anlama gelip gelmemesi ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.24. Kalite belgesine sahip olmakla TKY uygulamanın aynı anlama gelip gelmemesi ile toplam kalite ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama				Toplam
		Kısmen uyguluyor	Orta ölçekte uyguluyor	Yüksek ölçekte uyguluyor	Tamamen uyguluyor	
Kalite belgesine sahip olmak TKY uyguluyorum demektir	evet	1		12	12	25
	hayır		4	25	11	40
Toplam		1	4	37	23	65

Yapılan test sonucu P değeri 0.157 olarak bulunmuştur. P değeri, $\alpha = 0.05$ ’den büyük olduğu için, H_0 hipotezi $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde reddedilemedi. Bir başka deyişle, kalite belgesine sahip olmakla toplam kalite

yönetimini uygulamanın aynı anlama gelip gelmemesi ile “toplam kalite ölçeği” sınıflaması arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. Kalite belgesine sahip olmak, TKY’nin çok önemli bir adımıdır. TKY’nin gereklerinin birçoğu kalite yönetim sistemlerinin şartları içinde bulunmaktadır. Bu belgeye sahip olmak için şartların yerine getirilmesi gerekmektedir dolayısıyla TKY’nin gereklerinin birçoğu da yerine getirilmiş olur. Fakat kalite belgesine sahip olmak, TKY uygulamak demek değildir. Kimi işletme vardır ki kalite belgesine sahip olmadığı halde TKY felsefesini benimsemiş ve uyguluyor olabilir. Ya da tam tersi, kalite belgesi olduğu halde, ne sahip olduğu kalite belgesinin ne de TKY’nin gereklerini yerine getirmez. Bazı işletmeler ise TKY’nin ne anlama geldiğini bilmediği halde, bu sistemi uygulamaktadırlar. Bu tür işletmelere araştırma bölgesi olan OSTİM’de çok sık rastlanmıştır. Bu işletmelerin “İşletmenizde toplam kalite yönetimi uygulanıyor mu?” sorusuna “hayır” cevabı verdikleri halde, “toplam kalite ölçeği”nden yüksek puan aldıkları gözlenmiştir. İşte bu işletmeler kalite belgesine sahip olmanın TKY uygulamak olduğunu düşünmektedirler. Bu durum, bu tür işletmelerin profesyonel yönetici kullanmamasından, kalite müdür ve departmanına sahip olmamalarından, kalite konusunda uzman kişileri kalite departmanının başına getirmemelerinden yani kısaca kalite bilincine sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak kalite belgesine sahip olmak TKY yolunda atılmış çok önemli bir adımdır fakat asla TKY uygulamanın kendisi değildir.

SONUÇ

Yirmi birinci yüzyıl piyasa ve ekonomik koşullarında, dünya çapında işletmeler, özellikle küçük ölçekli işletmeler, ayakta kalabilmek için büyük mücadeleler vermektedirler. Bu acımasız rekabet ortamında en iyi kurtuluş yollarından bir tanesi de TKY uygulamaktır. TKY, artık işletmelerin ayakta kalabilmesi için olmazsa olmaz bir kural haline gelmiştir. TKY, en kısa sürede işletmeye en çok geri beslemesi olan, katma değeri en yüksek yatırımdır. Sadece büyük ölçekli işletmeler değil, aynı zamanda KOBİ'ler ve kamu sektörü de hayatta kalmak istiyorlarsa rekabet etmek ve dolayısıyla kaliteye önem vermek durumundadırlar. Zira artık tüketiciler her geçen gün daha da bilinçlenmektedirler. TKY ile işletmeler rekabet güçlerini artırırken, bir yandan en yüksek müşteri ve çalışan tatmini sağlayacaklar, diğer yandan da sürekli gelişmeyi ilke edinerek piyasalarda ve teknolojide meydana gelen tüm değişimlere kolayca uyum sağlama becerisi kazanacaklardır.

Sistemi uygulamaya geçirecek olan işletmelerde öncelikle üst yönetimin TKY'ne desteği ve inancı gereklidir. Bu destek olmadan işletmede sistem yürütülemez. Sistemle birlikte işletmede meydana gelecek olan kültür ve düşünce devrimi, ancak üst yönetimin bilinçli ve planlı çalışmasıyla işletme amaçlarına uygun hale getirilebilir. Bu kültür değişimi, kolay atlatılabilecek bir süreç değildir. Çalışanlar alıştıkları sistemi ve çalışma biçimini değiştirmek istemeyebilirler. Böyle bir şeyin yaşanmaması için, çalışanlara sistemin getirilerini, takımlar halinde çalışmanın önemini anlatan eğitimler verilerek gereken alt yapı üst yönetim tarafından hazırlanmalıdır. Gerekli eğitimi alan ve sorumluluklarını bilen çalışanın motivasyonu artar, bu da işletme genelinde performans artışı sağlar. Görüldüğü gibi, TKY sistemi için üst yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. TKY'nin uygulanması için üst

kademe yöneticilerin tam bir lider vasfı taşıması, takımını yani çalışanları peşinden sürükleyebilmesi gerekmektedir.

Bir işletmede TKY'nin uygulanması için kültür ve düşünce devrimi gereklidir. Ülkemizdeki KOBİ yapısı göz önüne alındığında, TKY sistemi için gereken bu dönüşümü gerçekleştirmek büyük işletmelere oranla daha kolaydır. KOBİ'lerde yönetici ile çalışan arasında sıcak, samimi bir ilişki vardır. Aynı sıcak ilişki müşterilerle işletmeler arasında da vardır. Ülkemizde bulunan birçok KOBİ henüz kurumsallaşamamış olduğundan, bu işletmelerde daha çok bireysel ilişkiler hakimdir. KOBİ'ler, büyük işletmelerin hantal yapısına nazaran çok daha esnek bir yapıya sahiptirler. Büyük işletmelerdeki bürokrasi nedeniyle meydana gelen gecikmeler, KOBİ'lerde pek yaşanmamaktadır. Bu esnek yapılarıyla KOBİ'ler, piyasalarda ve teknolojiye meydana gelen gelişmelere çabuk uyum sağlarlar. Esnek yapının bir diğer getirisi de müşteri talep ve şikayetlerine bürokratik işlemlere gerek kalmadan hızlıca cevap verebilme yetisi kazandırmasıdır. Bu açıdan sistemi uygulama konusunda avantajlı olmalarına rağmen, ülkemizdeki KOBİ'lerin bir çoğu henüz kurumsallaşamamış olduklarından sistem için gerekli alt yapıya sahip değildirler. Kurumsallaşamamış işletmelerin böylesi bir rekabet ortamında ayakta kalabilmesi çok zordur. Profesyonel bir şekilde rekabet edebilmek için kurumsallaşmak şarttır. İşte TKY, işletmelerin kurumsallaşma yolunda adım atmalarını sağlayan ve dolayısıyla rekabet güçlerini artıran bir sistemdir.

Türkiye'deki ekonomik ve sosyal yapı, TKY'nin uygulanması için ideal ortam değildir. İşletmelerimizde, özellikle kamu sektöründe, bürokratik işlemler, gereksiz zaman kaybına neden olmaktadır. Ülkemizde yıllardan beri süre gelen enflasyon yüksekliği ve ekonomik istikrarsızlık, birçok açıdan olduğu gibi TKY'nin uygulanması konusunda da sıkıntılar yaşatmaktadır. Ayrıca ülkemizde kayıtdışı üretim ve istihdam oranı çok yüksektir ve her geçen gün artmaktadır ve en önemlisi de bunu önlemek için hükümetler tarafından herhangi bir önlem alınmamaktadır. Ülkemizin en büyük

sorunlarından birisi de nitelikli ve eğitimli eleman eksikliğidir. İşletmelerimiz gerek mesleki eğitimli gerek de okul eğitimli nitelikli eleman bulmakta büyük sıkıntı çekmektedirler. Mesleki eğitime ve meslek liselerine ağırlık verilmesi, bu sorunu büyük ölçüde çözecektir. Büyük potansiyele sahip olan genç nüfusumuz birer meslek öğrenmiş olacaklar, işletmelerimiz nitelikli eleman bulmakta sıkıntı çekmeyecek, işsizlik azalacak, istihdam ise artacaktır. Ayrıca ülkemizde KOBİ'lerde genellikle sipariş üzerine çalışıldığından, müşteri-işletme arasındaki güven, belgelere değil söze dayanmaktadır. Belgelerle çalışma, istatistik ve planlama alışkanlığı yoktur. Oysa TKY'nde mal/hizmetin tasarımı, üretimi, pazarlaması, satılması yani üretilen malın geçirdiği her aşamayı belgelere dayandırmak esastır.

Araştırma bölgesi olarak OSTİM'in seçilmesinin nedeni, KOBİ'lerin ağırlıkta olduğu bir bölge olmasıdır. OSTİM, Orta Doğunun ve Türkiye'nin en büyük sanayi ve ticaret merkezlerinden biridir. Geniş makine parkı, büyüyen ihracat hacmi ve çok çeşitli üretim alanları ile kaliteli üretimi giderek artırmaktadır. Aynı zamanda işletmelerde verilen çıraklık eğitimleri ile büyük bir mesleki eğitim ve istihdam merkezi halini almıştır. Anketimiz TKY ile ilgili olduğundan, OSTİM'de kalite konusunda bilgi birikimine ve belli kalite belgelerine sahip işletmelere anket uygulanması tercih edilmiştir.

Ankete katılan işletmelerin % 89.2'si imalat, % 10.8'i hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. OSTİM bölgesinde işletmelerin ağırlıklı olarak imalat sektöründe faaliyet gösterdiğini, hizmet sektörünün bölgede pek gelişmediğini söyleyebiliriz.

Ankete katılan işletmelerin % 63.1'i limited şirkettir. Şahıs şirketlerinin oranı ise % 13.8'dir. Bu da göstermektedir ki, OSTİM artık aile şirketi niteliği taşıyan kurumsallaşmamış şirketlerin yoğunlukta olduğu bir bölge değildir. Ankete katılan şahıs şirketlerinin en az anonim, kollektif ve limited şirketler kadar kalite bilincine sahip oldukları ve kurumsallaştıkları gözlenmiştir.

Ankete katılan işletmelerin % 16.9'u mikro, % 66.2'si küçük ölçeklidir. OSTİM'deki orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısının küçük ölçeklilere göre oldukça az olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla OSTİM'in, KOBİ'lerin yoğunlukta olduğu bir bölge olduğunu söyleyebiliriz.

Ankete katılan işletmelerden elde edilen diğer bir bulgu da, işletmelerdeki eğitimli personel sayısının toplam personel sayısına oranla çok az olmasıdır. Bu da OSTİM'de ciddi bir nitelikli eleman eksikliği yaşandığının göstergesidir. Ülkemizde KOBİ'lerin en önemli sorunlarından birisi de budur. Ankete katılan işletmelerin hemen hepsi bu sıkıntıyı yaşadıklarını söylemektedirler. Nitelikli ve eğitimli eleman denilirken, sadece diploma sahibi olmak anlaşılmamalıdır. Kişinin diploma sahibi olması da çoğu zaman yetmemektedir. Konusunda üniversite diplomasına sahip elemanlar bile mesleki pratikleri ve deneyimleri olmadığı için, işletmenin işine yaramamaktadırlar. Ankete katılan işletmelerden bir kısmı üniversite mezunlarını işe aldıklarında bu tarz sıkıntılar yaşadıklarını söylemişlerdir. Önemli olan çalıştırılacak kişinin diploma sahibi olması değildir. Asıl önemli olan üstleneceği görevi yürütebilecek mesleki bilgiye sahip olmasıdır. Bu noktada meslek liselerine büyük görevler düşmektedir. Ülkemizde meslek liseleri hızlı bir reformdan geçirilmeli, sayıları ihtiyaca göre artırılmalı ve etkinleştirilmelidir. Böylece işletmelerin ihtiyaç duydukları elemanlar yetiştirilmiş, bir yandan da ülkemizdeki genç işsizlerin sayısı azaltılmış olacaktır. Üniversiteye girmeye çabalayan gençler daha erken yaşta meslek edinmiş olacaklar ve bu kişiler ülkemizdeki istihdam oranının ve üretim potansiyelinin artmasına katkıda bulunacaklardır. Ayrıca mesleği öğrenmiş olan bu gençler işletmelere, işi bilmeyen bir eleman alıp onu eğitmek için harcanan zamandan ve emekten tasarruf sağlayacaklardır.

KOBİ'lerin bir çoğunda işletme sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisidir. İşletmede bir ya da iki yönetici vardır ve işletmenin tüm işlerini

bu kişiler idare eder. Çoğu zaman finansman sıkıntısından bazen de gerek duymadıklarından işletmeler profesyonel yönetici istihdam etmemektedirler. Ankete katılan KOBİ'lerde de, profesyonel yönetici istihdam oranı düşüktür. Anketimiz TKY ile ilgili olduğundan, işletmelerde öncelikle varsa kalite müdürlerine anket uygulanmaya çalışılmıştır. Ancak ankete katılan işletmelerden sadece % 35.4'ünün kalite müdürü bulunmaktadır. Geri kalan işletmelerde kaliteden sorumlu kişiler işletme sahibi/ortağı ya da genel müdürdür. Ankete katılan işletmelerde kaliteden sorumlu kişilerin eğitim durumlarına baktığımızda, % 56.9'unun üniversite mezunu olduğunu görmekteyiz. İlköğretim mezunlarının oranı % 4.6 iken, yüksek lisans mezunu oranı % 9.2'dir. Yüksek lisans mezunlarının oranının ilköğretim mezunlarının oranının iki katı olması ve kaliteden sorumlu kişilerin yarıdan fazlasının üniversite mezunu olması OSTİM KOBİ'leri açısından sevindirici bir bulgudur. İşletmelerde eğitim seviyesi arttıkça, kalite bilinci ve üretim kalitesi de artmaktadır. Nitelikli ve eğitilmiş eleman ihtiyacı konusundaki hassasiyet, tüm işletmelere ve işletmelerin tüm birimlerine yayıldığı takdirde ve ülkemizdeki meslek liseleri ve meslek yüksekokullarında gerekli reformlar yapıldığı takdirde, OSTİM bölgesi ve buna benzer organize sanayi bölgeleri çok daha çabuk kalkınacak ve büyüyeceklerdir. Böylece ülke ekonomisinin gelişmesine, istihdam oranının artmasına ve işsizliğin azalmasına büyük katkılar sağlanmış olacaktır.

Ankete katılan işletmelerden ihracat yapanlar ile yapmayanların oranı birbirine oldukça yakındır. Yapılan analizler sonucu, ihracat yapan işletmeler ile yapmayanların toplam kalite açısından aralarında belirgin bir fark olmadığı görülmüştür. İhracat yapan işletmelerin kalite seviyelerinin daha yüksek olması beklenirken böyle bir sonuca ulaşamamıştır. Bunun nedeni, ihracat yapmayan işletmelerin, ihracat yapan büyük ölçekli firmalara ara mal vermesi sonucu dolaylı olarak ihracata katılmalarından kaynaklanır. İhracat yapmayan işletmeler de en az ihracat yapanlar kadar standartlara uygun, kaliteli üretim

yapmaktadırlar. Bu nedenle toplam kalite açısından aralarında belirgin bir fark çıkmamıştır.

Ankete katılan işletmelerin % 80'inin, tüm Türkiye'ye yönelik üretim yaptığı sonucuna varılmıştır. Sadece Ankara ve sadece İç Anadolu'ya yönelik üretim yapanlar kalan % 20'yi paylaşmaktadırlar. Bu işletmeler arasında TKY'nin uygulanması açısından büyük bir fark çıkmamıştır. Buradan da anlaşılacağı gibi önemli olan hitap edilen pazarın büyüklüğü değil, kalite bilincine sahip olup olmamaktır. Kalite bilincine sahip ve TKY uygulamasının getireceği avantajların farkında olan bir işletme için, hitap ettiği pazarın küçük ya da büyük olması, müşteri sayısının az ya da çok olması önemli değildir. Önemli olan hitap ettiği pazar sınırlı, müşteri sayısı az da olsa en yüksek müşteri tatminini sağlayacak malı ya da hizmeti en kısa zamanda hatasız ve kaliteli bir şekilde üretebilmektir.

Anket daha önce de açıklandığı gibi TSE ve ISO 9000 kalite belgelerinin her ikisine birden sahip olan işletmelere uygulanmıştır. Bu işletmeler içinde aynı zamanda CE ve ISO 14001 belgelerine sahip olan işletmeler de bulunmaktadır. Ancak OSTİM bölgesindeki bazı işletmelerin kalite belgesine sahip olmalarına rağmen, TKY felsefesini benimseyememiş ve kalite bilincine sahip olmayan işletmeler oldukları gözlenmiştir. Kalite belgesine sahip olmayı bir gereklilik olarak gören bu işletmeler, sahip oldukları kalite belgelerinin şartlarını yerine getirmemektedirler. Ancak aynı işletmeler TKY uyguladıklarını iddia etmektedirler. Kalite belgesine sahip olmak tabii ki de TKY yolunda atılmış önemli bir adımdır ancak o kalite belgesinin şartlarını yerine getirmedikten sonra belgeye sahip olmanın bir anlamı kalmamaktadır. TKY açısından önemli olan kalite belgesine değil, kalite bilincine sahip olmaktır. TKY felsefesini benimseyebilecek düşünce yapısına sahip olmak gerekmektedir.

Ankete katılan işletmelerden % 12.3'ü organizasyon şemasına sahip değildir. Organizasyon şemasına sahip olmak, kalite güvence sistemlerinin ve TKY'nin olmazsa olmaz şartıdır. Kalite belgesine sahip olup TKY uyguladığını iddia eden bazı işletmelerin organizasyon şemasına sahip olmamaları, kaliteye ulaşma yolunda çok önemli bir eksiklikleri olduğunu göstermektedir. Bu konuyla ilgili yapılan analiz de bunu doğrulamaktadır. Organizasyon şemasına sahip olan işletmelerin TKY uygulama düzeyleri, organizasyon şemasına sahip olmayanlara oranla daha yüksek çıkmıştır.

Kalite belgesine sahip olmak, TKY uygulamak demek değildir. OSTİM'de ankete katılan işletmelerden % 61.5'i bunun bilincinde iken, % 38.5 işletme ikisinin aynı anlama geldiğini düşünmektedir. Kalite belgesine sahip olmak TKY yolunda atılan önemli bir adımdır ancak asla TKY uygulamak için kendi başına yeterli değildir. İşletmelerden % 38.5'inin bunun bilincinde olmaması OSTİM KOBİ'leri açısından düşündürücü bir bulgudur. OSTİM'de TKY'nin ne anlama geldiğini bilmediği halde, yapılan analizlere göre kalite seviyesi yüksek çıkan birçok işletme bulunmaktadır. Bu durum, işletmelerin profesyonel yönetici istihdam etmemelerinden kaynaklanmaktadır. Kalite müdürü ve departmanı bulunmayan bu işletmelerde kaliteden sorumlu kişi, gerekli eğitimleri almamış olan bir yetkili olmaktadır. Bu kişi deneyimli bir yönetici olmasına rağmen, kalite ve TKY konusunda yeterli teknik bilgiye sahip olmadığından, işletme TKY konusunda gerekli ilerlemeyi kaydedememektedir. Bu durumda, OSTİM bölgesindeki KOBİ'lere bir an önce kurumsallaşma yolunda adım atmaları ve profesyonel yönetici istihdam etmeye başlamaları önerilir. Aksi takdirde diğer işletmelere karşı bir rekabet üstünlüğü sağlayamazlar ve hayatta kalmaları güçleşir.

OSTİM'de anketimize katılan KOBİ'lerin kalite konusunda en çok karşılaştığı sıkıntıların başında finansman eksikliği gelmektedir. KOBİ'ler sınırlı bütçeleri ile üretime katkıda bulunmaya çalışırken devletten ve bankalardan yeterli teşvik alamadıklarını söylemektedirler. Bankaların kredi

vermek için istedikleri yüksek teminatları karşılamakta zorlanmaktadırlar. Devletten istekleri, KOBİ teşvik yasalarının yeniden düzenlenmesi ve KOSGEB, TOSYÖV gibi KOBİ'leri destekleyici ve teşvik edici kurumların artırılmasıdır. Bankalardan istekleri ise kredi için istenen teminatların çok yüksek tutulmamasıdır.

OSTİM KOBİ'lerinin en çok sıkıntı çektikleri diğer bir konu da nitelikli eleman eksikliğidir. Ülkemizde genç nüfus oranı da, işsizlik oranı da yüksektir. Bu genç nüfusu en kısa zamanda bir meslek sahibi yapmanın ve işsizlik sorununa büyük oranda çözüm getirmenin en akıllıca yolu meslek liselerine ve meslek yüksekokullarına ağırlık vermektir. Ülkemizde şu anda yeterli öğretim elemanı olmamasına rağmen yeni üniversiteler kurulmaya çalışılmaktadır. Bunun yerine meslek lise ve yüksekokullarını çoğaltmaya ve etkinleştirmeye yönelik bir çalışma yapılması çok daha yararlı olacaktır. Böylece gençlerimiz birer meslek sahibi olacak, OSTİM gibi organize sanayi bölgeleri eğitilmiş eleman sıkıntısından kurtulacak, işsizlik oranı azalırken, istihdam artacaktır.

En çok karşılaşılan bir diğer sıkıntı da üst yönetimin kalite ve TKY konusuna gereken önemi vermemesidir. Bu sorun da aslında eğitim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Ankete katılan KOBİ yöneticilerine göre kalite belgesi olan birçok işletmenin, belgenin gereklerini yerine getirmemesinin nedeni, yöneticilerin eğitim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Ankete katılan, TKY ile ilgili üst düzey eğitim almış bir kalite müdürü ise kendisinden daha üst kademe yöneticilerin sisteme bakış açısı ve bilinçsizliği yüzünden sistemi uygulayamamaktan yakınmaktadır. Kalite konusunda gerekli eğitimi alan bir yönetici, konunun önemini farkındadır ve işletmedeki çalışmalarını da bu bilinçle yapar. TKY'nin uygulanabilmesi için üst yönetimin rolü çok önemlidir. Öncelikle üst yönetimin sistemi anlaması, benimsemesi daha sonra çalışanlarına anlatması, gerekli eğitimleri vermesi, onları bu konuda motive etmesi gerekmektedir. Üst yönetim ne kadar destekleyici

olursa çalışanlar da sistemi öğrenmek için o kadar çaba harcarlar. Üst yönetimin desteği olmadan sistemin başarılı olma şansı yoktur. Üst yönetimin sistemi destekleyebilmesi için, sistem hakkında kapsamlı bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bunun yolu da eğitimden geçer. Üst yönetimin TKY'ye önem ve destek vermemesi, yönetimin eğitim eksikliğinden kaynaklanır. Yeterli eğitimi almış bir yöneticinin, TKY gibi işletmeye birçok avantaj yaratan, işletmenin gelişmesini sağlayan bir sistemi desteklememesi söz konusu değildir.

Sık karşılaşılan başka bir sorun da teknoloji, makine ve teçhizat eksikliğidir. TKY'ni eksiksiz bir şekilde uygulayan bir işletmede bu sorunlarla karşılaşmaz. Zira TKY, dünyadaki gelişmeleri takip etmeyi sağlayan sürekli gelişme prensibine dayanmaktadır. Dünyada ve piyasalarda meydana gelen gelişmeleri sürekli takip eden bir işletme, yeni teknolojileri ve gerekli makine ve teçhizatı temin edecektir. Ancak OSTİM'deki KOBİ'lerin bu konuda sıkıntı çekmelerinin nedeni, finansman eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Maddi imkansızlıkları bazen yenilikleri takip etmelerini, AR-GE çalışmaları ve piyasa araştırması yapmalarını bile engellemektedir. Yeni teknolojilerin ve makine ve teçhizatların yenilenmesi gereğinin farkında olsalar bile, maddi imkanlarının yetersizliği nedeniyle bu konuda harekete geçememektedirler. Bu noktada yine devlet teşvik ve kredilerinin yetersiz olduğundan yakınmaktadırlar.

OSTİM bölgesindeki KOBİ'lerin sıkıntı çektikleri bir diğer nokta ise, sahip oldukları kalite belgelerinin piyasada kendilerine bir avantaj sağlamamasıdır. Bu noktada devletin ve büyük ölçekli işletmelerin kalite belgesi olan KOBİ'leri desteklemediklerini söylemektedirler. Ayrıca girdikleri ihalelerde kalite belgesi şartı konmadığından, ihalelerde kalite belgesi olmayan işletmelere karşı bir rekabet üstünlüğü sağlayamadıkları gibi, kalite yönetim sistemi uygulamalarından dolayı karşı karşıya kaldıkları ek maliyetler, ihalelerde kalite yönetim sistemi uygulamayan işletmelerden daha iyi teklif vermelerini engellemektedir. İhalelere kalite belgesi şartı konduğunda

ise, usulsüzlük yoluyla bir gecede kalite belgesi alan işletmeler bulunduğunu söylemektedirler. Bu durumda devletin, kalite belgesine sahip olan işletmelere desteklerini artırması, onlara rekabet üstünlüğü sağlayacak düzenlemeler getirmesi gerekmektedir. Ayrıca ihalelerde meydana gelen usulsüzlükleri önleyici tedbirler alması ve bu konudaki denetimlerini artırması gerekmektedir. Kalite konusunda tüketicinin de bilinçlenmesi gerekmektedir. Tüketici, kalite belgeli ürünü aldığı anda elde edeceği avantajların farkında olmalı, sırf ucuz olduğu için kalitesiz ürün satın alma yoluna gitmemelidir. Tüketici kalite konusunda ne kadar bilinçlenirse, ülkemizdeki kaliteli üretim seviyesi de o kadar artacaktır.

Ankete katılan KOBİ'lerde gözlenen bir diğer eksiklik de çalışanların yönetime katılması konusundadır. Bu durum, işletmelerde TKY'nin tüm yönleriyle uygulanmasını engelleyen bir olgudur. Ankete katılan işletmelerin yöneticilerinin hemen hepsi kararları kendilerinin verdiğini, çalışanların kararlara katılmadığını söylemektedirler. İşletmelerin yine birçoğunda kalite çemberi toplantılarının da yapılmadığı gözlenmiştir. Bunun nedeni, bu yöneticilerin TKY konusundaki eğitim eksikliğinden kaynaklanır. Çalışanların yönetime katılması sonucu yaratıcı fikirler ortaya çıkar, çalışanlar arasında takım çalışması yaygınlaşır, fikir üretmek için daha gayretli bir şekilde çalışmaya başlarlar, işletmede bir sinerji yaratılmış olur. Böylece yöneticilerin üzerindeki yük biraz olsun hafiflerken, üst yönetimin aklına gelmeyen işletmeye yararı olacak bir düşünce çalışanlar tarafından üretildiğinde hem işletme daha etkin çalışmış olacak hem de fikir yaratan çalışan, işletmeye daha çok fayda yarattığını düşünerek daha motive bir şekilde çalışacaktır. Bir yöneticinin bu avantajların farkında olmaması, kalite konusundaki eğitim eksikliğinden kaynaklanır. İşletmeler bu noktada ya kalite eğitimlerini çok daha etkin bir duruma getirmeli, ya da profesyonel yönetici istihdamı yoluna gitmelidirler.

Sonuç olarak, ülkemizde her konuda olduğu gibi TKY konusunda da en büyük eksiklik eğitimidir. TKY'nin öneminin ve gereklerinin farkında olan yöneticiler ve çalışanlar yetiştirmek gerekmektedir. KOBİ'lerin nitelikli eleman sıkıntısını çözmek için mutlak ve mutlak mesleki eğitime ağırlık verilmelidir. Meslek liselerinin etkinliğini ve sayılarını artıracak düzenlemeler acilen yapılmalıdır. Devlet teşvikleri ve banka kredileri konusunda KOBİ'leri rahatlatıcı yenilikler yapılmalıdır. KOBİ'lerin ülke ekonomisine yaptıkları büyük katkılar göz önüne alınarak, KOBİ'lerin ayakta kalmalarını ve üretime katkılarının artmasını sağlayacak, yeni girişimcileri ve yeni KOBİ'lerin kurulmasını destekleyecek ve teşvik edecek düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Gelişmekte olan bir ülke ekonomisinin KOBİ'ler olmadan ayakta kalmasının mümkün olmadığı anlaşılmaktadır. KOBİ'lerin her konuda eğitim ve danışmanlık alabilecekleri kurumların sayısı artırılmalıdır. Gerekli eğitimleri alan KOBİ yönetici ve çalışanları kalite konusunda da daha bilinçli hale geleceklerdir. TKY'nin öneminin farkında olacak ve sistemi uygulama yoluna gideceklerdir. Bu, işletmeler bazında hem bilinç hem de kaliteli ve hatasız üretimin artması anlamına gelirken, ülke çapında kalite seviyesinin yükselmesi ve ülke ekonomisinin gelişmesi demektir.

KAYNAKÇA

- AKÇAKAYA, Murat
2001 *Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörü Örgütlerinde Uygulanabilirliği ve Posta İşletmeleri Örneği*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- AKGEMCİ, Tahir
2001 *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
- AKIN, Özcan
1999 *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Faktörünün KOBİ'ler Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2001 *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan:Kobiler Üzerinde Bir İnceleme:Yöneticiler İçin*. Bursa: Ezgi Yayınları
- AKTAN, Coşkun Can
2000 "Devlet Yönetiminde Kalite". Ankara: TOSYÖV Yayınları, Ekonomik, Sosyal, Siyasal Araştırmalar Serisi No: 4
2002 "Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite". <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1822>
Erişim tarihi: 12.07.06
- ALKIBAY, Sanem, N. SONGUR, İ.ERTÜRK
1997 *Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi'ndeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Profili, Sorunları ve Çözüm Önerileri*. Ankara: KOSGEB Ostim Kügem Müdürlüğü
- ARDIÇ, Kadir
2006 "Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri". http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=493
Erişim tarihi: 12.07.06
- BOZKURT, Rıdvan
2001 "Örgütsel Mükemmellik Arayışı: Toplam Kalite Yönetimi". Ankara: Verimlilik Dergisi, No:1, 45-74
- BUMİN, Birol, H. ERKUTLU
2002 "Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri". Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1/2002, 83-100

ÇALIŞIR, Fethi, C. BAYRAKTAR, B. BEŞKESE

- 2001 "Implementing The ISO 9000 Standards in Turkey: A Study of Large Companies' Satisfaction With ISO 9000". Total Quality Management, Vol: 12, No:4,429-438
http://www.kaliteofisi.com/download/ak_aspkat.asp?kid=12
 Erişim tarihi: 12.07.06

ÇETİK, Oya

- 2002 *Toplam Kalite Yönetimi Uygulanan ve Uygulanmayan İki İşletmenin İç Müşteri Tatmini Açısından Karşılaştırılması.* Adana: Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

ÇETİN, Ali

- 2002 *Kobiler ve Toplam Kalite Yönetimi.* Kahramanmaraş: T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı,KOSGEB KÜGEM Müdürlüğü

ÇETİN Canan, B. AKIN, V. EROL

- 2001 *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu)İlke Süreç Uygulama.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

ÇOLAKOĞLU, Mustafa

- 2002 *KOBİ Rehberi.* Ankara: TOBB Genel Yayın No: 359 - PM : 2

DEMİREL, Recep

- 1999 *Toplam Kalite Yönetiminin Sanayi İşletmelerinde Verimliliğe Katkısı ve Bir Uygulama Örneği.* Ankara: Gazi Üniversitesi

DEMİREL, Yavuz

- 2003 "Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Koşullar".
<http://www.kalder.org/page.asp?pageID=683&keyword=Toplam%20Kalite%20Y%C3%B6netimi%E2%80%99nin%20Uygulanabilmesi%20%C4%B0%C3%A7in%20&CatID=&ContentID=723>
 Erişim tarihi: 12.07.06

DEMİRKAN, Mahmut

- 1997 *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri:Bridgestone Sabancı Lastik San. Ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği.* Sakarya: Değişim Yayınları

DÖRDÜ, Aysun

- 1999 *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunlarının Çözümünde Kalite Güvence Sistemi.* Adana: T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı-KOSGEB- Küçük İşletmeler Geliştirme Merkez Müdürlüğü

- EFİL, İsmail
2003 *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları
- ERDEMİR, Orhan Kılınç
2006 "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Yönetim sistemi arasındaki farklar nedir?".
<http://kobitek.com/makale.php?id=97>
Erişim tarihi: 20.06.06
- ERSEN, Haldun
1997 *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli Ve Etkin Olmanın Yolu*. İstanbul: Alfa Yayınları
2003 *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*. İstanbul: Soyak Yayınları
- ERTEN, Cumhur
1999 "TKY'de Liderlik ve Katılımcı Yönetim". İstanbul: Önce Kalite Dergisi, KalDer Yayını, Sayı: 30, Mart-Nisan
- ESİN, Alp, M. KARABAY
1993 *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. Ankara: KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Kılavuzu 4
- EVANS, James R., W.M. LINDSAY
1996 *The Management And Control of Quality* . United States of America: West Publishing Company
- FAZEL, Farzaneh
2003 "Quality Management Systems Total Quality Management Vs. Business Process Reengineering". Quality Progress, October, 59-62
- FEIGENBAUM, Armand Vallin
1991 *Total Quality Control*. Singapore: McGraw-Hill Inc.
- GOETSCH, David L., S.B. DAVIS
2003 *Quality Management, Introduction to Total Quality Management For Production, Processing and Services*. New Jersey: Pearson Education International
- GÜL, Halil İbrahim
1997 *Metal İşkolunda Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekteki Endüstriyel İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği ve Etkinliği*. Ankara: Gazi Üniversitesi

GÜNDOĞAN, Güner

1999 *Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Gazi Üniversitesi

GÜR, Jale

1996 *Kalite Maratonu*. Ankara: ASİAD & KOSGEB Yayını

HALİS, Muhsin

2000 *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

HASHMI, Khurram

2002 “Introduction and Implementation of Total Quality Management”.
<http://www.isixsigma.com/me/tqm/>
Erişim tarihi: 14.06.06

HELLER, Robert

2004 “Quality: The Small Business And Total Quality Management”.
<http://www.thinkingmanagers.com>
Erişim tarihi: 19.07.06

2005 “Total Quality Management: How Total Quality Management Can Improve Your Company's Decision Making Processes and Help Avoid Corporate Decline”.
<http://www.thinkingmanagers.com/management/total-quality-management.php>
Erişim tarihi: 12.07.06

2006 “Total Quality: TQM, Business Process Reengineering and Successful Management”.
<http://www.thinkingmanagers.com/management/total-quality.php>
Erişim tarihi: 12.07.06

IMAI, Masaaki

1997 *Kaizen, Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. İstanbul: Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.

ISHIKAWA, Kaoru

1995 *Toplam Kalite Kontrol*. İstanbul: KalDer Yayınları

JAMES, Paul

1996 *Total Quality Management An Inductory Text*. United States of America: Prentice Hall

KALMIŞ, Halis

- 2002 “Türkiye’deki KOBİ’lere Uygun Finansman Kaynaklarının Sağlanması”.
<http://www.econ.utah.edu/~ehrbar/erc2002/pdf/P378.pdf>
 Erişim tarihi: 10.07.06

KARAOĞLU, Hacer

- 2002 *KOBİ’lerde TKY Uygulamaları ve Kalite Bilinci*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

KARGÜL, Doğan

- 1998 *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.Yayın No: 1997-47

KARYAĞDI, Nazmi

- 2001 “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi”. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını No:51

KAVRAKOĞLU, İbrahim

- 1996 *Kalite:Kalite Güvencesi ve ISO 9000*. İstanbul: KalDer Yayınları
 1998 *Kalite*. İstanbul: KalDer Yayınları

KAZAN Halim, Y. DEMİREL

- 2002 “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Üstünlükler”. İstanbul: KalDer Forum, Temmuz-Ağustos-Eylül, 48-56

KÖKTAŞ, Mustafa

- 2001 *Toplam Kalite Yönetimi ve ASELSAN’ın Uygulama Şekli*. Ankara: Gazi Üniversitesi

MELLAHİ, Kamel, F. EYÜBOĞLU

- 2001 “Critical Factors For Successful Total Quality Management Implementation in Turkey: Evidence From The Banking Sector”. Total Quality Management, Vol:12, No:6, 745-756
http://www.kaliteofisi.com/download/ak_aspkat.asp?kid=2&Sayfa=10
 Erişim tarihi: 13.07.06

MIYAUCHI, Ichiro

- 1999 *Quality Management In Japan Seminar Notes*. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası MESS Yayın No: 304

MUNRO-FAURE, Lesley & Malcolm

- 1993 *Implementing Total Quality Management*. London: Financial Times Pitman Publishing

MÜFTÜOĞLU, Tamer

1998 *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler Sorunlar-Öneriler*. Ankara: Turhan Kitabevi

MÜFTÜOĞLU, Tamer, T.DURUKAN

2003 *Girişimcilik ve KOBİ’ler*. Ankara: Gazi Kitabevi

NAKTİYOK, Atılhan, O. KÜÇÜK

2003 “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri”. Kayseri: Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21, Temmuz-Aralık, 43-65

OKAY, Şenol

2000 *Küçük ve Orta Ölçekli Endüstriyel İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler, Bir Alan Araştırması*. Ankara: Gazi Üniversitesi

ÖNDER, Murat

1997 *Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörü Örgütlerinde Uygulanabilirliği ve Ankara Büyükşehir Belediyesinde Ampirik Bir Çalışma*. Ankara: Gazi Üniversitesi

ÖZEVREN, Mina

1997 *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Alfa Yayınları

ÖZGEN, Şevki, İ. GÜN

2001 “Küçük Ölçekli ve Teknoloji Yoğun İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi”. Ankara: Verimlilik Dergisi, No:2, 65-87

ÖZKAN, Coşkun

1999 *KOBİ’lerde Kalite Geliştirme Süreci ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 1999-71

ÖZTEMEL, Ercan

2001 *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*. Adapazarı: Değişim Yayınları

PADHI, Nayantara

2001 “The Eight Elements of TQM”.
<http://www.isixsigma.com/me/tqm/>
Erişim tarihi: 14.06.06

PRICE, M.J., E.E. CHEN

1993 "Total Quality Management In A Small,High-Technology Company". California: California Management Review, Spring, Vol: 35, No: 3, 98-107

ROSS, Joel E.

1999 *Total Quality Management,Text,Cases and Readings*. New Jersey: St.Lucie Press

ROSSITER, Jill

1998 *Total Quality Management:Mastering Your Small Business*. The Chartered Institute of Bankers

SARAÇ, Özgür

2001 "Kamu Yönetiminde Toplam Kalite". Ankara: Verimlilik Dergisi, No:4, 35-57

SARIASLAN, Halil

1994 *Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları*. Ankara: TOBB Yayınları No: Genel 281; Böm: 25

SEBASTIANELLI, Rose, N. TAMIMI

2003 "Understanding The Obstacles Of TQM Success". Milwaukee: Quality Management Journal, Vol.10, No. 3, 45-56

SUĞUR, Nadir&Serap, N. THEO

2004 "Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları: Beyaz Eşya, Otomotiv Ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma". Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi , Cilt:59, Sayı:2

ŞAHİN, Ümit

2002 "Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi". İstanbul: KalDer Forum, Temmuz-Ağustos-Eylül, 43-47

ŞİMŞEK, Muhittin

2000 "Kalite ve Sürekli Gelişme Kaizen". İstanbul: Standart Dergisi, Yıl:40, Sayı: 471, 16-21

2004 *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları

ŞULE, Orçun Zennun

2004 *Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulanabilirliği*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

TAKAN, Mehmet

2001 *Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

TAN, Kader

- 2003 *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kalite Geliştirme Süreci ve Trabzon Bölgesindeki Orman Ürünleri Sanayii İşletmelerinde Kalite Anlayışının Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

TANYEL, Ferruh

- 2001 *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları*. Ankara: KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

TAVŞANCI, Savaş

- 2001 *Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi: DENTAŞ Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş. Örneği*. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- 2004 "Toplam Kalite Yönetimi Rekabet Avantajı Yaratır mı?". İstanbul: KalDer Forum Nisan-Mayıs-Haziran, 25-30

T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı

- 1999 *Kalite Kavramı, AB Kalite Politikaları ve Türkiye'deki Kalite Faaliyetleri*. Ankara: Avrupa Topluluğu Koordinasyon Genel Müdürlüğü Yayın No:48

T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB İdaresi Başkanlığı

- 2001 *I.Orta Anadolu Kongresi KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları*. Nevşehir KOSGEB Yayınları

TEKİN, Mahmut

- 2000 "KOBİ'lerin Üretim ve Pazarlama Sorunları ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma".

<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-.pdf>

Erişim tarihi: 14.07.06

TMMOB Makine Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Komisyonu

- 2001 *KOBİ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayicinin El Kitabı*. İstanbul: MMO Yayın No:211

TOZLUYURT, Erkan, G. ŞENEL, E. ÖZCAN

- 1994 *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Rota Yayınları

TURHAN, Emine

- 2000 *Toplam Kalite Yönetimi-Temel Kavramlar*. Trabzon: T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı-KOSGEB- KÜGEM Müdürlüğü

TUTAR, Hasan, O.KÜÇÜK

2003 *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Türk Standartları Enstitüsü

2005 *TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Eğitim Sistemleri Temel Eğitim Notu*. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü

UĞUR, Naci

1994 *ISO 9000'e Göre İşletme ve Kalite Yönetimi*. Ankara: KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Eğitim Merkezi Yayın No: 1994.8.YK.027.01

ULAŞ, Sema

2002 *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü : Liderlik Üzerine Bir Uygulama*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü

UYGUÇ, Nermin

1998 *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi:Stratejik Bir Yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları

ÜNKAZAN, Çiğdem

2002 *Toplam Kalite Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. Kocaeli: T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı- KOSGEB - G.Y.T.E. Tekmer Müdürlüğü

WIELE, A.Van Der, A.R.T. WILLIAMS, B.G. DALE

2000 "Total Quality Management: Is It A Fad, Fashion or Fit?". Milwaukee: Quality Management Journal, Vol.7, No.2, 65-79

YATKIN, Ahmet

2003 *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

YENERSOY, Gönül

1997 *Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım*. İstanbul: Rota Yayınları

YILMAZ, Beytullah

2004 "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Toplumda Üstlendikleri Roller Bakımından Analizi". Ankara: Dış Ticaret Dergisi, DTM yayını, Yıl:9, Sayı:30, Ocak, 141-179

YILMAZ, Ender Aykut

2000 *Bankacılıkta Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

YILMAZ, Figen

2002 “Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler(KOBİ’ler)”.
www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf
 Erişim tarihi: 02.05.06

YILMAZ, İlham

1998 *Toplam Kalite Yönetiminin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanabilirliği ve Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

YILMAZ, Murat

2003 *Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü

YONAR, Özlem

2005 “KOBİ’lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri”.
<http://www.usakgundem.com/yazarlar.php?id=11&type=9>
 Erişim tarihi: 12.05.06

Web Siteleri

www.quality.org

www.apqc.org

www.tanjuargun.com

www.insankaynaklari.com

www.asq.org

www.iso.org

www.ostim.org.tr

www.usakgundem.com

www.europa.eu.int

www.eximbank.gov.tr

www.tobb.org.tr

www.deltur.cec.eu.int

www.sba.gov.tr

www.thinkingmanagers.com

www.isixsigma.com

www.mmo.org.tr

www.tuik.gov.tr

EKLER

EK 1- Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı*’nda “*OSTİM Ölçeğinde KOBİ’lerde Toplam Kalite Yönetimi*” konusunda yürütülen bir yüksek lisans tez çalışması kapsamında yapılmaktadır. Anketin amacı; OSTİM ölçeğinde KOBİ’lerin kaliteye ne kadar önem verdiklerini, toplam kalite yönetimi uygulayıp uygulamadıklarını, uyguluyorlarsa ne derecede uyguladıklarını göstermektir. Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından vereceğiniz cevapların dürüst ve samimi olmasını ve hiçbir soruyu boş bırakmamanızı önemle rica ederim. Anket sonuçları isim belirtilmeksizin genel olarak değerlendirilecek ve elde edilen sonuçlar tez çalışması dahilinde bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Araştırmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Gökçe SANRI
Gazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. İşletmenizin kuruluş tarihi nedir?
2. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör nedir?
3. İşletmeniz ne zamandan beri bu sektörün içindedir?
4. İşletmenizin hukuki statüsü nedir?
☐ŞAHİS ŞİRKETİ ☐LIMITED ŞİRKET ☐ANONİM ŞİRKET ☐DİĞER(belirtiniz)....
5. İşletmenizdeki toplam personel sayısı nedir?
☐1-9 ☐10-49 ☐50-99 ☐100 ve daha fazla
6. İşletmenizde bulunan eğitimli (üniversite mezunu / mesleki eğitimli) personel sayısı nedir?
7. İşletmedeki pozisyonunuz nedir?
8. Eğitim durumunuz nedir?
☐İLKÖĞRETİM ☐LİSE ☐YÜKSEKOKUL ☐ÜNİVERSİTE ☐YÜKSEKLİSANS
9. İşletmeniz ihracat yapıyor mu?
☐EVET ☐HAYIR
10. İşletmenizin iç pazara yönelik hitap ettiği pazar hangisi veya hangileridir?
☐ANKARA ☐İÇ ANADOLU ☐TÜRKİYE
11. Kalite Güvence Sisteminiz var mı?
☐EVET ☐HAYIR
12. 11.soruya cevabınız evet ise hangi sistem veya sistemleri uygulamaktasınız?
☐TSE ☐TS-EN-ISO-9000 ☐CE ☐DİĞER(belirtiniz).....
13. 11.soruya cevabınız evet ise ne kadar zamandır bu sisteme sahipsiniz?

14. Organizasyon şemanız var mı?

☐EVET

☐HAYIR

15. İşletmenizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor mu?

☐EVET

☐HAYIR

16. 15.soruya cevabınız evet ise ne kadar zamandan beri uygulanıyor?

17. Kalite Belgesine sahip olmak Toplam Kalite Yönetimi uyguluyorum demek midir?

☐EVET

☐HAYIR

Bundan sonraki soruları ölçek üzerinde size uygun olan seçeneğin altına X koyarak cevaplandırınız.

	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
Çalışanlarımız işe zamanında gelip gider					
Çalışanlarımız kendisine verilen işi zamanında yapar					
İşletmemizde herkes iş açısından üstlerine karşı saygılıdır					
Çalışanlarımız yaptıkları işin ciddiyetinin farkındadır					
Çalışanlarımız işletmemize sadakatle bağlıdırlar					
Çalışanlarımız işlerini severek yaparlar					
Sürekli olarak müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik çalışmalar yaparız					
İşletmemizde müşteri şikayetleri, hatalarımızı düzeltmek ve ortadan kaldırmak için fırsat olarak görülür					
İşletmemizde çalışanların kendi işleri ile ilgili düşünce ve önerileri her zaman dikkate alınır					
İşletmemizde yaptıkları işi tam olarak bildikleri düşünüldüğünden, çalışanlara iş yapma serbestisi tanınır					
İşletmemizde tüm kademelerdeki her personel gerektiğinde karar verme yetkisine sahiptir					
İşletmemizde kalite konusunda sorumluluk tüm çalışanlar tarafından paylaşılır					
İşletmemizde çalışanlara düzenli olarak kalite eğitimi verilir					
Verdiğimiz eğitimler verimliliğimizin artmasını sağlar					
Çalışanlarımıza kurum içinde düzenli olarak hizmet içi eğitim verilir					
Çalışanlarımızı düzenli olarak kurum dışında eğitimlere göndeririz					

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
İşletmemizde takım halinde yaptığımız işlerden olumlu sonuçlar almaktayız					
Problemlerimizi takımlar halinde bir araya gelerek çözeriz					
İşletmemizde Kalite Çemberi toplantıları düzenli olarak yapılır					
İşletmemizde her çalışan takımlar halinde çalışmanın öneminin bilincindedir					
Çalışanlarımızın performans ve kariyer geliştirme ihtiyaçlarını düzenli olarak tespit eder ve gereğini yaparız					
Çalışanlarımıza gerektiğinde sorumluluk yükler ve yetki devrederiz					
Çalışanlarımızın performanslarını düzenli olarak takip ederiz					
Yöneticilerimiz, personele rehber olacak stratejik yönlendirmeler yapma yeteneğine sahiptir					
İşletmeye olumlu katkıda bulunan çalışanlarımızı manevi olarak (takdir belgesi, plaket vb.) ödüllendiririz					
İşletmeye olumlu katkıda bulunan çalışanlarımızı maddi olarak (ücret zammı, yemek, tatil vb.) ödüllendiririz					
Çalışanlarımızın performanslarını artırma konusunda teşvik ederiz					
Verimliliği artırmak için çalışanlarımızın motivasyonunu ve performansını artıracak çalışmalar yaparız					
İşletmemizde bilgi akışı ve iletişim konusunda hiçbir aksama yaşamıyoruz					
Çalışanlarımız kendilerini ilgilendiren her konuda bilgilendirilirler					
Müşterilerle olan iletişimimizde hiçbir sorun yaşamıyoruz					
İş akışımızda hiçbir sorun yaşamıyoruz					
Çalışanlarımızın çalışma ortamı(aşırı sıcak/soğuk,havalandırma,aydınlatma,ergonomi vb.) konusunda hiçbir şikayeti yoktur					
Ürün, süreç ve sistemlerin iyileştirilmesi için işletmedeki her kişi gerekli araç, fırsat ve cesaretle donatılmaktadır					
Hammadde/yarı mamul aldığımız işletmelerin kalite belgesine sahip olduklarını biliyoruz					
Hammadde/yarı mamul aldığımız işletmelerin Toplam Kalite Yönetimi uyguladıklarını biliyoruz					

Kalite yönetim sistemini uygulama konusunda karşılaştığınız sıkıntılar nelerdir?

- ☐ Finansman eksikliği
- ☐ Teknoloji eksikliği
- ☐ Nitelikli ve eğitimli eleman eksikliği
- ☐ Makine ve teçhizat eksikliği
- ☐ Üst yönetimin gereken önemi vermemesi / yetersizliği
- ☐ Diğer (belirtiniz).....

EK 2- Güvenilirlik Analizi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S18	140.1231	236.2659	.5058	.9191
S19	140.3231	240.6284	.2732	.9211
S20	140.3077	239.1851	.3669	.9203
S21	140.4000	236.5250	.4700	.9194
S22	140.7385	239.2274	.2293	.9221
S23	140.8154	239.5904	.2477	.9216
S24	140.2615	236.4149	.5182	.9190
S25	140.1385	236.3399	.4598	.9194
S26	140.2769	236.9846	.4651	.9194
S27	141.2000	231.3812	.4017	.9206
S28	141.5538	229.5947	.4249	.9204
S29	140.6769	230.9409	.5753	.9180
S30	140.6923	230.6226	.5955	.9177
S31	140.2769	235.9221	.5227	.9189
S32	140.5538	232.7510	.5248	.9186
S33	141.2462	223.6885	.5996	.9175
S34	140.4308	235.5615	.5296	.9188
S35	140.6462	230.5447	.5652	.9180
S36	141.1385	230.0274	.5261	.9185
S37	140.8923	231.7538	.5432	.9183
S38	140.7538	230.8135	.5885	.9178
S39	140.5077	237.5976	.3531	.9204
S40	140.3538	234.5760	.5604	.9185
S41	140.3846	235.7716	.5811	.9186
S42	141.3077	226.9663	.4522	.9204
S43	140.4154	232.6841	.5672	.9182
S44	140.4154	234.1841	.5977	.9182
S45	140.6769	230.7846	.6301	.9175
S46	141.1538	227.1322	.5416	.9184
S47	140.5077	234.3476	.4236	.9197
S48	140.9385	228.1837	.6064	.9174
S49	140.9846	223.0154	.6782	.9162
S50	141.0923	233.7101	.3897	.9203
S51	140.7692	234.8990	.5145	.9189
S52	140.6462	236.4822	.3191	.9211
S53	141.1692	228.5490	.4624	.9198

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 65.0

N of Items = 36

Alpha = .9212

ÖZET

Yirmi birinci yüzyılda, ülke ekonomilerinde ve piyasalarda acımasız bir rekabet ortamı hakimdir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin böyle bir ortamda büyük işletmelere karşı ayakta kalabilmeleri giderek zorlaşmaktadır. Değişen piyasa koşullarında, tüketiciler de giderek bilinçlenmekte ve kaliteye daha çok önem vermektedir. Bu durumda işletmelerin hem kalite seviyelerini artıracak hem de ayakta kalmalarını sağlayacak yollar aramaları gerekmektedir. İşte toplam kalite yönetimi işletmelerin her iki amacını da sağlayabilecek bir sistemdir. Toplam kalite yönetimi, işletmelerin mal ya da hizmetlerini ilk seferde hatasız, uygun fiyata ve kalite garantili olarak üretmelerini sağlayacaktır.

Yüksek enflasyon ve yüksek kayıtdışılığın hüküm sürdüğü ülkemiz ekonomik koşullarında, KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri için rakiplerine göre fark yaratan yollar izlemeleri gerekmektedir. TKY de bu yollardan birisidir. KOBİ'lerin gelişmelere çabuk uyum sağlayan esnek yapıları TKY sistemini benimseyip uygulama konusunda büyük bir avantajdır. TKY, KOBİ'lerin aile şirketi niteliğinden kurtulup kurumsallaşmalarını sağlar. Girişimciliği teşvik ederek varlıklarıyla ekonomiye canlılık ve dinamizm kazandıran KOBİ'ler, ekonomimiz açısından vazgeçilmez unsurlardır. KOBİ'lerin TKY'ni benimseyip uygulamaya çalışmaları, hem işletmenin hem de ülke ekonomisinin gelişmesi açısından bir gereklilik haline gelmiştir.

Bu çalışmada, öncelikle çeşitli TKY tanımları verilmiş, TKY ile ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. TKY'nin gelişim sürecine ve gelişmesine katkıda bulunan önemli isimlere yer verilmiştir. Daha sonra TKY'nin temel ilkeleri, uygulanmasının getirdiği yararlar ve uygulamada karşılaşılan sorunlara değinilmiştir. Sonraki bölümde, KOBİ tanımları ve tanımlardaki ortak unsurlar belirtilmiştir. KOBİ'lerin yapısı ve özellikleri, güçlü ve zayıf

yönleri açıklandıktan sonra KOBİ'lerin Türk ekonomisindeki yeri ve önemi ile KOBİ'lerde TKY konularına değinilmiştir. Son bölümde ise OSTİM bölgesindeki araştırma bulguları, sonuçları ve sonuçlara ilişkin yapılan analizler ve yorumlar bulunmaktadır.

ABSTRACT

In twenty first century, there is a cruel competition between all countries' economies and markets. In such circumstances, it's gradually hard to survive for small and medium sized enterprises (SMEs) against large sized enterprises. With improving market condititons, consumers are becoming conscious gradually and giving more importance to quality. In this case, enterprises need to find ways both to increase their quality levels and to survive. At this point, total quality management (TQM) is a great system which can provide these two purposes for enterprises. TQM makes enterprises produce their properties or services at the first attempt without mistake, with convenient price and quality guaranteed.

In our country's economic conditions which high inflation levels and high unregistered production reign, SMEs have to find different ways to survive against their rivals. TQM is one of these ways. SMEs' flexibility which helps them adapt to improving conditions easily and quickly, is an important advantage to adopt and apply TQM system. TQM provides SMEs release from family company status and makes them institutional. SMEs are impossible to give up for our economy because of encouraging entrepreneurship and obtaining liveliness and dynamism to economy. SMEs' effort to adopt and apply TQM, have become a necessity to improve both the enterprise and country economy.

In this study firstly, various definitions of TQM are given and basic concepts concerning TQM are explained. TQM's developing process and important gurus who contributed to TQM's development are described. Afterwards, TQM's fundamental principles, TQM's advantages and problems during application are mentioned. In the following section, definitions of SMEs and common components in these definitions are determined. After

explaining constitutional features of SMEs' and their strong and weak characteristics, the importance of SMEs' for Turkish economy and TQM in SMEs' issues are mentioned. In the last section, research findings, research results, analyses and comments concerning these results in OSTİM are explained.