

64866

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**TÜRKİYEDE' Kİ KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE TOPLAM
KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

EBRU GÜR

DANIŞMAN: DOÇ. DR. AZİM ÖZTÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

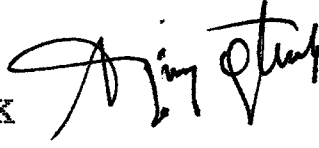
ADANA, 1998

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

İşletme

Bu çalışma jürimiz tarafından Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan
Doç.Dr.Aziz ÖZTÜRK



Üye
Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN

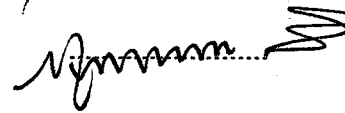


Üye
Yrd.Doç.Dr.Ünal AY



ONAY

Enstitü Müdürü



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

01.10.91/1998

ÖZET

TÜRKİYE'DEKİ KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ebru Gür

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana bilim Dalı

Danışman : Doç.Dr. Azim Öztürk

Eylül, 1998, 113 sayfa

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) gerek sosyal, kültürel gerek ekonomik ve politik yönden önemi tüm dünyada, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de giderek artmaktadır. Özellikle Gümrük Birliğinin gerçekleşmesi sonrasında, KOBİ'lerin daha farklı düzeyde ele alınmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Özellikle küreselleşmenin etkisi ile dışa açılma zorunluluğu yaşayan KOBİ'ler değişime hızla adapte olmak zorundadır. Şu an için rekabetten olumsuz etkilenecek gibi görünen KOBİ'ler, finansman sorunları, yönetim tarzının fonksiyonel ve profesyonellikten uzak olması, sistemsizlik, verimsizlik, mesleki ve genel eğitimin yeterli olmaması gibi yapısal sorunlar yaşamaktadırlar.

Günümüzde çağdaş yönetim tarzları içinde en fazla kabul görmekte olan Toplam Kalite Yönetim Anlayışı, giderek daha da yaygınlaşmakta ve uygulama alanı bulmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, İşletme politikalarını destekleyen kalite standartlarının belirlendiği, bu standartların tüm çalışanlar tarafından benimsendiği, kalitede sürekliliğin sağlandığı ve devamlı geliştirilen kalite sistemlerine sahip bir yönetim biçimidir.

Yapılan bu çalışmada ülkemizdeki KOBİ'lerin mevcut olan yönetim ve üretim sorunları genel bir çerçevede incelenerek, bu sorunlara Toplam Kalite Anlayışı ile nasıl çözüm getirileceğine dair öneriler ve çözüm alternatifleri geliştirilmiştir.

**Anahtar
Kontrol**

Sözcükler: Kalite, Toplam Kalite, KOBİ, Toplam Kalite

ABSTRACT

A RESEARCH ABOUT DEVELOPMENT OF TOTAL QUALITY PHILOSOPHY IN SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES IN TURKEY

Ebru Gür

Mb. A Thesis, Management Department

Supervisor : Doç.Dr., Azim Öztürk

September 1998, 113 Pages

It can easily be seen that today, Small and Medium Sizes Enterprises have more effect in social and political life and their importance rises all around the world, developed and developing countries, also in our country. It is detected that this kind of firms must be approved in Turkey as soon as possible. They must adopt the wind of changes today, because of globalization of the world of the world and obligation of exportation in free market between other huge enterprises. These firms have a lot of problems in our country today, for example unproductivity, financial problems, having an unprofessional and a centralized type of organizations in contrast to their high rate in economy of Turkey.

Total Quality Management is a strong managerial thought. It easily finds more applications in the world and it gives answers to problems that many firms have and could not solve with other way. It gives continuous growing up in processes, training, quality standards and it is a management technique that supplies "customer satisfaction".

In this study, problems that small and medium sizes enterprises have today in our country were researched and some proposals were produced to solve their problems with the help of Total Quality Management.

**Key Words : Quality, Total Quality, Small-Medium
Enterprises, Total Quality Control**

Size

ÖNSÖZ

Hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı ve sınırların giderek küçüldüğü dünyamızda, rekabet şartları da her an değişmektedir. Artık kalite ve hız bu rekabette kilit konumdadır, Toplam Kalite Anlayışı da bu bağlamda anahtar görevi görmektedir.

Bu çerçevede, bu çalışmada ülkemizin ekonomik hayatında önemli bir paya sahip Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler'in (KOBİ'lerin) sorunları tesbit edilmeye çalışılmıştır. Tesbit edilen sorunlara da Toplam Kalite Anlayışı çerçevesinde çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Bu çalışmanın her aşamasında teşvik edici ve yol gösterici davranışlarından dolayı tez danışmanım Doç. Dr. Azim Öztürk'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç biliyorum.

Haziran, 1998

ADANA

Ebru GÜR

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLolar LİSTESİ	I
ŞEKİLLER LİSTESİ	III
BÖLÜM 1 : GİRİŞ	1
1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI	1
1.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	2
1.4. ÇALIŞMANIN PLANI	2
BÖLÜM 2 : KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	4
BÖLÜM 3 : TOPLAM KALİTE ANLAYIŞININ TEORİK TEMELLERİ	7
3.1. TOPLAM KALİTE KAVRAMI,ÖZELLİKLERİ VE GELİŞME SÜRECİ	7
3.1.1. Toplam Kalite Kavramı ve Kapsamı	7
3.1.2. Toplam Kalite Anlayışının Özellikleri.....	8
3.1.3. Toplam Kalitenin Boyutları.....	11
3.1.4. Toplam Kalite Anlayışının Tarihsel Gelişimi.....	13
BÖLÜM 4 : İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞTİRİLMESİ SÜRECİ	16
4.1. TOPLAM KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE UNSURLAR	16
4.1.1. İnsan.....	16

4.1.2. Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürü.....	18
4.1.3. Organizasyon Yapısı.....	21
4.1.4. Liderlik ve Takım Ruhu.....	24
4.1.5. Vizyon-Misyon ve Toplumsal Sorumluluk, Strateji Belirleme.....	26
4.1.6. Kaliteye Bakış Açısı, Rekabet Anlayışı ve Müşteri Odaklılık.....	27
4.1.7. Değişme İsteği.....	29
4.1.8. İletişim.....	29
4.1.9. Çalışanların Yönetimi ve Tatmin Derecesi.....	31
4.1.10. Araştırma - Geliştirme Faaliyetleri.....	32
4.1.11. Eğitim.....	32
4.1.12. Süreçlerin Sürekli İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi.....	34
4.1.13. Verimlilik.....	34
4.1.14. Toplam Verimli Bakım.....	34

4.2. TOPLAM KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞİMİ İÇİN

KULLANILAN YÖNTEMLER	36
4.2.1. ISO 9000 Kalite Güvence Standartları.....	36
4.2.2. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri.....	37
4.2.3. Kalite İyileştirme Ekipleri.....	38
4.2.4. İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinin Uygulanması.....	40
4.2.5. Ödüllendirme.....	41
4.2.6. Performans Ölçme ve Değerlendirme.....	42
4.2.7. Benchmarking (Kıyaslama).....	43
4.2.8. Müşteri İsteklerine ve Memnuniyetine Dayalı Bir Üretim ve Yönetim Tarzı Geliştirme.....	44
4.2.9. Yaratıcılık, Yenilik ve Değişime İmkan Verme ve Özendirme	45
4.2.10. Süreçleri Yeniden Değerlendirme.....	45

4.2.11. Katılımcı Bir Yönetim Tarzı Geliştirme.....	46
4.2.12. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Gerçekleştirme.....	47
4.2.13. Etkin İletişim ve İşbirliğinin Sağlanması.....	47
4.2.14. Tarafından Örgüt Kültürünün aratılması.....	48
BÖLÜM 5 : TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER.....	49
5.1. İŞLETMELERİN ÇEŞİTLERİ VE TANIMLARI.....	49
5.1.1. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımı ve Özellikleri.....	49
5.2. KOBİ'LERİN TÜRKİYE'DEKİ MEVCUT DURUMU VE ENTEGRASYON SÜRECİNİN KOBİ'LER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	53
5.2.1. KOBİ'lerin Bugünkü Durumu.....	53
5.2.2. KOBİ'lerin Türkiye'de Bugünkü Mevcut Sorunları.....	55
5.2.2.1. KOBİ'lerin Üretim Sorunları.....	55
5.2.2.2. KOBİ'lerin Yönetim ve Nitelikli İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunları.....	56
5.2.3. KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Toplam Kalite Uygulamalarının KOBİ'ler Üzerine Etkileri.....	59
5.2.3.1. Sinerjik Etkiler.....	62
5.2.3.2. Kısa Vadeli Etkiler.....	65
BÖLÜM 6: TÜRKİYE'DEKİ KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	66
6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	66
6.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI.....	67
6.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	67
6.3.1. Örneklem Seçimi.....	67
6.3.2. Veri Toplama Yöntemi.....	67

6.3.3 Anketlerin Hazırlanması.....	67
6.3.4. Anketlerin Geri Dönüşüm Sayısı ve Oranları.....	67
6.3.5. Verilerin Analiz Yöntemi	68

6.4. ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN

GENEL BİR DEĞERLENDİRİLMESİ.....	68
6.4.1. Yöneticilerin Pozisyonları.....	68
6.4.2. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri.....	69
6.4.3. KOBİ'lerin Çalışan Sayıları.....	70
6.4.4. Ankete Cevap Veren KOBİ'lerin Organizasyonları Hakkındaki Sonuçlar.....	71
6.4.5. KOBİ'lerin Eksik Ya Da Yetersiz Olan Bölümleri.....	73
6.4.6. KOBİ'lerde Katılımcı Yönetim Anlayışının Uygulanma Düzeyi.....	75
6.4.7. Firma Felsefesi.....	78
6.4.8. Üst Yönetimin Kaliteye Bakış Açısı.....	79
6.4.9. Hedeflerle Yönetim ve Hedeflerin Değerlendirilmesi.....	80
6.4.10. KOBİ'lerin Ürettikleri Ürünlerin Kalitesi.....	82
6.4.11. KOBİ'lerde Çalışan Personelin Eğitim Düzeyleri.....	84
6.4.12. KOBİ'lerin ISO 9000 Kalite Güvence Standartları İle İlgili Bilgileri.....	85
6.4.13. KOBİ'lerde Personel Eğitimi.....	86
6.4.14. KOBİ'lerde İstatistiksel Tekniklerin Uygulanma Düzeyi.....	88
6.4.15. KOBİ'lerde Ödüllendirme.....	90
6.4.16. KOBİ'lerde Müşteri Şikayetlerinin Değerlendirilmesi.....	91

6.4.17.KOBİ'lerin Özel Danışmanlık Hizmetlerinden	
 Yararlanma Oranları.....	92
6.4.18.Rekabetten Üstün Çıkmak Açısından Yapılması	
 Gerekenler ve KOBİ'lerin Bu Konudaki Mevcut	
 Düşünceleri.....	94
BÖLÜM 7 : SONUÇ.....	96
KAYNAKÇA	105
EKLER	109



TABLolar LİSTESİ**Sayfa No**

Tablo 5.1.	KOBİ'lerin Diğer İş Yerleri İçindeki Yüzdeleri	53
Tablo 5.2.	İmalat İşletmelerinin Yıllara Göre Dağılım Tablosu.....	54
Tablo 6.1.	Anketlerin Dönüşüm Sayısı ve Oranları	68
Tablo 6.2.	KOBİ Yöneticilerinin Pozisyonları	69
Tablo 6.3.	Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri	69
Tablo 6.4.	KOBİ'lerin alışan Sayısı.....	70
Tablo 6.5.	KOBİ'lerin Şirket Organizasyonları	71
Tablo 6.6.	KOBİ'lerin Yetersiz Olan Bölümleri.....	73
Tablo 6.7.	KOBİ'lerde Katılımcı Yönetim	75
Tablo 6.8.	Dokuzuncu Sorunun Değerlendirilmesi.....	76
Tablo 6.9.	Firma Felsefesi ile İlgili Görüşler.....	78
Tablo 6.10.	Üst Yönetimin Kaliteye Bakış Açısı.....	79
Tablo 6.11.	KOBİ'lerde Kalite, Verimlilik ve Maliyetlerin Ölçülmesine İlişkin Veriler.....	80
Tablo 6.12.	KOBİ'lerin Ürün Kalitesine İlişkin Görüşleri	82
Tablo 6.13.	KOBİ'lerin Kalite Sorunları	82
Tablo 6.14.	Kalitenin Maliyetlere Etkisi Hakkında KOBİ Yöneticilerinin Görüşleri.....	83
Tablo 6.15.	KOBİ'lerde alışan Personelin Eğitim Düzeyleri.....	84
Tablo 6.16.	ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Belgesinin Anlamı.....	85
Tablo 6.17.	KOBİ'lerde ISO 9000 Belgesine Sahip Olma Oranları	85
Tablo 6.18.	“Personele İşi nslęretilmektedir” Sorusuna Verilen Yanıtlar.....	86

Tablo 6.19. KOBİ'lerde Eğitimle İlgili Bir Bölüm Olup Olmadığı Sorusuna Verilen Yanıtlar	87
Tablo 6.20. KOBİ'lerde Dış Kaynaklı Eğitimlere Katılma Oranı.....	88
Tablo 6.21. KOBİ'lerde Uygulanan İstatistiksel Teknikleri Uygulama Düzeyi.....	89
Tablo 6.22. KOBİ'lerde Uygulanan İstatistiksel Tekniklerin Çeşitleri.....	89
Tablo 6.23. Çalışanlarını Ödüllendiren KOBİ'lerin Oranı	90
Tablo 6.24. Ödüllendirme Yöntemleri.....	90
Tablo 6.25. KOBİ'lerin Müşteri Şikayetlerine Cevap Verme Şekilleri.....	91
Tablo 6.26. KOBİ'lerin Ürün Kalitesini Yükseltmek İçin Yaptıkları Çalışmalar.....	92
Tablo 6.27. KOBİ'lerin Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Oranları	93
Tablo 6.28. Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanmama Sebepleri.....	93
Tablo 6.29. Rekabette Üstünlüğün Şartı.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

ŞEKİL 4.1.Yönetim Anlayışındaki Dört Yenilik.....19



BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Önemi

21.yüzyıla girerken küreselleşmenin dayattığı zorunlu rekabet koşulları firmaları pazarın gerektirdiği rekabet ortamında ayakta durabilmek için yeni üretim,yönetim ve pazarlama teknikleri uygulamaya zorlamaktadır.İşletme yönetimleri,stratejik ve operasyonel düzeyde birçok performans kriteri belirleyip zaman içindeki gelişmelerini bu kriterlere göre sürekli ölçmek ve değerlendirmek durumundadırlar.Pazardaki değişikliklere anında ayak uydurabilmek,ticari işletmelerin müşteri odaklı yönetim ve üretim tarzlarını giderek daha çok benimsedikleri görülmektedir.

1990 'lar pek çok işletmenin müşteri memnuniyeti sağlamak için Toplam Kalite anlayışını benimseyip yararlarını gördüğü bir dönem olmaya devam etmektedir.Çünkü müşteri isteklerinde yatan hız ve kalite kavramına ulaşmada en geçerli yol olarak kabul edilmektedir.

KOBİ'ler tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de büyük bir isdihdam payına sahiptirler.Bununla ters orantılı olarak yönetim,üretim ve finansal sorunların getirdiği zorluklarla mücadele etmekte ve rekabet avantajı yakalamaya çalışmaktadırlar.Görünen odur ki,Gümrük Birliğinin de etkisi ile tüm ticari işletmeler gibi KOBİ'lerde de üretimde ve yönetimde yapısal değişime gitme ve müşteri odaklı bir yönetim tarzına sahip olma zorunluluğu giderek artan bir önem arz etmektedir. Tüm dünyada geniş bir uygulama alanı bulan Toplam Kalite Anlayış tarzı da KOBİ'lerin bu değişim sürecini geliştirerek atlatabilmelerini sağlayacak en önemli yönetim araçlarındandır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Son yıllarını yaşadığımız 20. Yüzyıla genel olarak bakıldığında sınırların giderek yokolmaya başladığı rekabet koşullarının giderek zorlaştığı,şirketlerin bu yarışta ayakta kalabilmek amacı ile sürekli yeni uygulamalar bulma ve kendilerine adapte etme zorunluluğunda oldukları görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı da, Türkiye’de büyük istihdam alanına sahip olan Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ’lerin) hızlı bir değişim yaşanan ve küreselleşen dünyada mevcut sorunlarını belirlemek ve analiz etmek, Toplam Kalite Anlayışını temel alarak bu sorunların çözülebilmesi için çözüm önerileri geliştirebilmektir.

1.3. Çalışmanın Yöntemi

KOBİ’lerin mevcut sorunlarına Toplam Kalite Anlayışı çerçevesinde çözüm getirmeyi ve öneriler geliştirmeyi amaçlayan bu çalışma teorik ve uygulamalı olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Teori bölümündeki bilgiler ülkemizdeki kütüphanelerden, konu ile ilgili yayınlanmış tebliğ, kongre bildirileri, kamu sektöründe yapılmış araştırmalar ve yerli - yabancı makalelerden temin edilen çalışmalara dayanmaktadır.

Çalışmanın uygulama bölümünde ise, sanayileşmenin yoğun olduğu beş ilde faaliyet gösteren KOBİ statüsündeki işletmeleri kapsayacak şekilde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada KOBİ’lerin sorunlarına çözüm ve öneriler geliştirebilmek amacı ile bu işletmelerin sahip olduğu sorunlar belirlenmeye ve analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, bilgisayar yardımı ile tasnif ve analiz edilmiştir. Tasnif ve analizler sonucunda ortaya çıkan bilgiler tablolar üzerinde yorumlanmıştır.

1.4 Çalışmanın Planı

Yedi bölümden oluşan bu çalışmanın 1.bölümünde konuya giriş yapılmıştır. 2. Bölümünde araştırmanın önemi, amacı, yöntemi ve planı açıklanmıştır.

3.bölümünde, Toplam Kalite Anlayışının Tarihsel Gelişimi, Toplam Kalite Anlayışının Özellikleri, Toplam Kalite Boyutları ayrıntılı bir biçimde anlatılmıştır.

4.bölümde, İşletmelerde Toplam Kalite Anlayışının Geliştirilmesi Süreci üzerinde durulmuştur. Toplam Kalite Anlayışının Gelişimini Etkileyen Faktörler ve Unsurlar tüm detayları ile ele alınmıştır.

5.bölümde, Türkiyede faaliyet göstermekte olan KOBİ’lerin durumu ve çözümlenmesi gereken mevcut sorunları hakkında genel bilgiler verilmiştir.

6.bölümde, Türkiyede faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerin sorunlarının çözümü çerçevesinde Toplam Kalite Anlayışının Geliştirilmesi ve sorunların tesbitine yönelik uygulamalı bir araştırma yer almıştır.

7. ve son bölümde de,genel bir değerlendirme yapılarak çalışmada ulaşılan sonuç ve öneriler açıklanmıştır.



BÖLÜM 2

KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

-İSMAİL TÜRKMEN (Dokuz Eylül Üniversitesi,İzmir,1997),”KOBİ’lerde Toplam Kalite Amaçlı Yönetim ve Örgüt Geliştirme Uygulamaları “ hakkında yaptığı araştırmasında KOBİ’lerin Türk ekonomisindeki yerine değinmiş,küresel rekabette nasıl üstün çıkabileceklerini araştırmış ve Toplam Kalite anlayışının,KOBİ’lerin yönetsel ve organizasyonel sorunlarına çözüm olabileceğine dair bilgiler vermiştir.

-ORHAN TORKUL - HARUN TAŞKIL (Sakarya,1997),”KOBİ’lerde Kalite İyileştirici faktörlerle İlgili Bir Uygulama “ adlı araştırmada Sakarya bölgesindeki faaliyet göstermekte olan KOBİ’leri yönetim,insan kaynakları,pazarlama,tasarım,imalat teknolojisi,tesis yerleşimi gibi faktörler açısından değerlendirmiştir.

-FERHAN GEYLAN- TANZER GEREM (İstanbul,1997),” KOBİ’lerde Toplam Kalite Yönetimi - Gilan Örneği” adlı çalışmada,Toplam Kalite Yönetim tarzının neden KOBİ’ler için çözümsel bir araç olduğunu açıklamış ve Gilan firmasında uygulanan Toplam Kalite’ye Geçiş Projesinin sonuçlarını irdelemiş ve yorumlamıştır.

-SEVİL KİŞİOĞLU (Gazi Üniversitesi,1997),” Tekstil Hazırgiyim İşletmelerinde Uygulamalar ,Anadolu Kaplanları” adlı araştırmada,Anadolu’da faaliyet göstermekte olan KOBİ’lerin Toplam Kalite Anlayışına yaklaşımlarını belirlemeye çalışmıştır.Bu belirlemeler doğrultusunda, tekstil ve hazırgiyim sektöründeki KOBİ’lerin global süreçler içerisinde yer almasında tek çözümün bilim,teknoloji ve sanayileşme yeteneğinin yükseltilmesi ile mümkün olacağı vurgulanmaya çalışılmıştır.

-ASUMAN ÖZER(İstanbul,1997),” Toplam Kalite Yolculuğunda Orta Ölçekli İşletmeler ve Bir Uygulama Modeli” adlı tebliğinde,Orta ölçekli firmalarda uygulanan Toplam Kalite Yönetiminin diğer büyük ölçekli firmalara göre daha fazla avantajları olduğunu ve değişim sonuçlarının daha hızlı alınabileceğini bir uygulama çalışması ile vurgulamıştır.

- KOSGEB (Ankara,1997) “ Global Bir Yaklaşımla Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunlarına Bir Bakış” adlı yayında,Türkiye’de faaliyet göstermekte olan KOBİ’lerin sahip olduğu sorular ele alınmıştır.

-HÜSEYİN ÖZGEN-SELEN DOĞAN (Verimlilik Dergisi,Ankara.1997),” Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Tesbit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmada,KOBİ’lerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları temel yönetim sorunları genel anlamda incelenerek,bu yönetim sorunlarına neden olan etmenlerin neler olduğunun ortaya çıkarılması ve bunların çözümü için neler yapılması gerektiği,gelişmiş ülkelerin bu sorunları nasıl aştıkları ve bu sorunlara ilişkin çözüm alternatifleri geliştirilmiştir.

-NİLGÜN AYDEMİR (ISO Dergisi,sy: 25-38,Ağ.,1996),”KOBİ’lerde Yönetim Verimliliği”adlı makalesinde,KOBİ tipindeki işletmelerde yönetim faaliyetlerini,sahip uygulanması gereken yönetim şekillerini ve yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri vurgulamıştır.

-DENİZ BÜYÜKKILIÇ (Verimlilik Dergisi,sy: 18-39,sayı 2,1996),” Türkiye İmalat Sanayiinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri,Yoğunlaştıkları Sektörlerin Belirlenmesi ve Verimlilik Göstergeleri” adlı araştırmasında,KOBİ’lerin tanımlanmasına yer vermiş ve ekonomik ve sosyal yaşama katkılarını ele almıştır.Daha sonra KOBİ’lerin gelişmesini engelleyen etmenlerden söz edilmiş ve KOBİ’lerin verimlilik durumları ortaya konulmuştur.

- **ÖMER PEKER (Ankara,1993), “Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Standartları “** adlı yayınında, ISO 9000 sürecinin ve tamamlandıktan sonra gerçekleştirilen faaliyetlerin Toplam Kaliteye geçişte sağladığı faydaları vurgulamıştır.



BÖLÜM 3

TOPLAM KALİTE ANLAYIŞININ TEORİK TEMELLERİ

3.1. TOPLAM KALİTE KAVRAMI,ÖZELLİKLERİ VE GELİŞME SÜRECİ

Bu bölümde, Toplam Kalite kavramı ve özellikleri hakkında bilgi verilecek ve Toplam Kalite Anlayışının tarihsel gelişimi üzerinde durulacaktır.

3.1.1. Toplam Kalite Kavramı ve Kapsamı

Toplam Kalitenin ne olduğuna geçmeden önce,kaliteyi tanımlamak yerinde olacaktır. Kalitenin bilinen bir çok tanımı vardır. Bunlardan bazıları şöyledir:

- Kalite, bir mal ya da bir hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür.(Standart Dergisi,Haziran,1996)
- Kalite, bir ürün ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.
(Crosby,1985,s.124)
- Kalite, kullanıma uygunluktur.(Juran,1971,s.31)
- Kalite,sevkiyatından sonra bir ürünün toplumda neden olduğu minimal zarardır.(Taguchi,1988,s.57)

Toplam Kalite Anlayışı ya da Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı da tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi,iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyeti ve bağlılığının sağlanmasına yönelik çağdaş,katılımcı bir yönetim anlayışıdır ve çalışma şeklidir. Kalitenin nihai üründe sağlanması,hatanın ayıklanması değil de,yukarıda tanımlanan kaliteyi, üretimin başlangıcından,tüm proses boyunca ve ürünün üretilme aşamasında sağlayabilmektir. Bu yüzden toplam kalite anlayışında,tüm taraflarla işbirliği içerisinde çalışmak temel ilkedir.

Bir başka görüş Toplam Kalite kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: Toplam Kalite, sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir .Bütün bir sistem

bütünlüğü içinde,bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde,insan davranışlarında,süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde,çalışma ortamında,ürün ya da hizmette,yani bütünü ile örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir. (Akal,1995,s.85)

Toplam Kalite Yönetimi de,en genel ifade ile şöyle açıklanmaktadır: TKY,müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek,kuruluşun ürün ve hizmetleri yanında, yönetiminin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir çalışma ya da yönetim uygulamasıdır.(Acar,1995,s.117)

Yukarıdaki tanımlar dikkatle incelenecek olursa,toplam kalite anlayışının örgüt yönetiminden çalışan personele;kullanılan hammaddenin ürün haline geldiği tüm süreçlerde kendini gösterdiği açıkça belli olmaktadır.Çünkü toplam kalite,sürekli iyinin arandığı bir süreçtir.İyi aramak,teknik ve yönetsel her bölümde mümkün olacağından,toplam kalitenin kapsamının da çok geniş olduğu rahatlıkla anlaşılabilir.Bu kapsam ayrıca sürekli kendini kontrol eden,başarı kriterlerini ortaya koyan ve kendini düzeltip geliştiren bir süreci de kapsamaktadır. Toplam Kalite'nin kapsamı dikkate alındığında,bir kuruluştaki organizasyon yapısının bir bütün içinde ve bir ilişkiler sistemi olarak tümü ile ele alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır. (Tümer,1995,s.41)

3.1.2. Toplam Kalite Anlayışının Özellikleri

Günümüzde gelişen düşünce,üretimde toplam kalite anlayışını vazgeçilmez bir konuma yerleştirmiştir.Hem üretici hem de tüketici açısından toplam kalite hümanist değerler içerir.(Arioğlu,1995,s.25)Çünkü,insan faktörü olmadan bir işletmeye toplam kalite yerleştirilemez.Oluşturulması gereken iyileşmeler,kendini sürekli kontrol etme,kaliteyi üretme,verimlilik gibi faktörler ancak insan boyutunu öne çıkararak sağlanabilir. Ayrıca bu yönetim anlayışı ile ürün ve hizmet sunan bir işletmenin,tüketici

mutluluğunu sağlayacağı kesindir. Bu da toplam kalitenin aynı zamanda müşteri açısından da hümanist değerler içerdiğinin göstergesidir.

Her şeyden önce toplam kalite anlayışı bir yaşam felsefesi olarak kabul edilmelidir. Çünkü bu yaklaşım, yönetim anlayışı, felsefesi, örgüt yapısı ve yöntemler ile bir bütündür. İnsan faktörünün ön plana çıkarıldığı ve bilimselliğin ön koşul olduğu bu anlayışta, temel gereklilikler eksiksiz olarak uygulanmalıdır.

Toplam kalite anlayışı, sürekli gelişimi ve bu gelişimin gerektirdiği değişimleri temel alır, başarının gelişimden geçtiğine inanır. Bu değişim, yönetsel, davranışsal ve teknik alanlarda sürekli eğitimle sağlanır.

Toplam kalite anlayışı bir performans artırma stratejisi olup, bir teknik değildir. Ancak, TKY uygulama sürecine girmiş olan firmalarda, toplam performans artırma hedefi doğrultusunda çok çeşitli araç, teknik ve yöntemlerin kullanılması söz konusudur. (Peşkircioğlu, 1995, s. 84)

Toplam kalite, süreçler boyunca sürekli daha iyisinin arandığı bir süreçtir. Bu sürecin öncelikleri kuruluşun rekabet üstünlüğü kazanması, sürekli büyümesi, olanakların artırılması ve artan olanaklarla çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi, yönetim, personel ve sendika ilişkilerinde ortak çıkarılara dayalı sağlıklı bir işbirliğidir. (Akal, 1995, s. 85)

Toplam kalite anlayışında odak noktası müşteridir. Çalışanlar, müşteri istek ve gereksinimlerini kuruluşun amacı olarak görür. Müşterinin memnuniyeti için en uygun ürünler tasarlanır, hammaddeden müşteriye uzanan termin, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlerden oluşan zincirin her halkasında kalite, kusursuzluk ve verimlilik standartları yakalanmaya çalışılır ve bu ürünlerin veya hizmetlerin en uygun fiyatla pazara sunulması hedeflenir.

Toplam kalite anlayışında,müşteri sadece son ürünü satın alan kişi (dış müşteri) değildir.Şirket içindeki her birim,kendisinden bir önce gelen birimin müşterisidir.Müşteriler dış tedarikçilerden başlar ve her fonksiyonel ve destek grubunda çalışan iç müşterilerle(bir önceki birimden iş alan ve kendisinden sonraki birime işveren) devam eder, her müşteri kendisinden bir sonraki alıcıyı yani müşteriye memnun etmek zorundadır.(Türkmen,1995,s.147)

Diğer yandan toplam kalite anlayışında,geleneksel yönetim modellerinden farklı bir kalite,verimlilik ve maliyet yaklaşımı egemendir.Taylorist model,kalitenin maliyetlerde artmaya yol açacağını savunur.(Peşkircioğlu,1995,s.73)Toplam kalite ise,kaliteye öncelik vermenin ve kaliteyi üretmenin,verimliliği artıracığını ve maliyetleri düşüreceğini savunur.Yüksek kaliteli ürünler,daha düşük fiyatlarla tüketiciye ve pazara sunulacak Pazar payı ve kar artırılacaktır.(Peşkircioğlu,1995,s.74)Çünkü,eğer ürün hatasız (kaliteli) çıkarsa ve bu oran sürekli yükselirse,aynı hammadde ile elde edilen çıktı artacağı için,maliyetler düşecek ve düşen maliyet beraberinde rekabet gücünü de getirecektir.Bu da karlılığı yükseltecektir.

Toplam kalite anlayışının diğer bir özelliği ise, gelişme kaynağı olarak insanı görmesidir.Teknoloji olanakları dışında kalite için çalışan "insan"dır. Kalite için çalışan bir insanı da geliştirmek gereklidir.Geliştirmek için de o insana yatırım yapmak şarttır.Bu da yöneticinin becerisine bağlıdır.Değişimi ve bunun için çalışacak insanı geliştirebilmek için yöneticinin "önder" olması gerekir. Öncelikli olarak yönetici,kalite ve verimlilik için değişimin gerekliliğine inanmalıdır. Bu nedenle toplam kalite anlayışının sağlanması için çalışacak yöneticiler,çalışanları ortak bir amaç ve çaba etrafında birleştirebilecek güvenliği ve şeffaflığı sağlayabilecek insanlar olmalıdır.

Toplam kalite anlayışı,çalışanları devreye sokmak için,insan kaynağının yaratıcılığını,yenilikçiliğini ve katılımcılığını ortaya koymak gerektiğinde ısrar eder. Bu TKY'nin en belirgin özelliğidir.Eğer sürekli gelişme ve değişime dayalı kalite bilinci

çalışanlara anlatılabilirse, çalışanlar ve yönetim arasında ortak amaçlar ve istekler doğrultusunda bir organik bağ kurulabilecektir. Bu da TKY ortamına uygun bir örgüt yapısı oluşturabilecektir. Bu özelliği hayata geçirebilmek için de sürekli eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmek şarttır. (Peşkircioğlu, 1995, s. 73)

Gerekli değişimi sağlayacak nitelikli ve sürekli bir eğitim, özendirme, çalışanları müşteriye odaklı, kaliteli ve verimli üretme konusunda bilinçlendirme, takım ruhu içinde ortak bir amaç için çalışabilme sağlandığı zaman, çalışanlar isteklerini, beyinlerini, yüreklerini ve çıkarlarını örgütün gelişmesi için biraraya getirebileceklerdir.

Son olarak toplam kalite anlayışının şirketlere getirdiği yarar sağlayıcı özellikleri şu şekilde özetleyebiliriz:

- Mal ve hizmet kalitesinin iyileşmesi
- Müşteri tatmininin artması
- Kaynak israfının azalması
- Ürün geliştirme süresinin kısalması
- Verimliliğin artması
- Pazar talebinin artmasında esnekliğin artması
- Süreç içi işlem sayısının artması
- Termin ve sevkiyat sürelerinin kısalması
- İşçi ve işveren ilişkilerinin düzeltilmesi

(Türkmen, 1995, s. 148)

3.1.3. Toplam Kalitenin Boyutları

Kalite, 1990'ların en çok konuşulan konularından biridir. Rekabet için kalite, gerekli olan temel şart haline almıştır.

Toplam kalite anlayışında esas işletme,sektör ve ülke çapında kalite kontrolüdür.Diğer bir ifadeyle,ürün kalitesi,işletme,sektör ve ülke çalışanlarının faaliyetlerinin genel bir toplamıdır.(Standart Dergisi,Haziran,1996)Sonuçta toplam kalite denilince ürün tasarımı ile ilgili çalışmalardan sevkiyat sonrası satış hizmetlerine kadar olan her süreç ve proses düşünülmelidir.Kalite ve toplam kalite diye adlandırdığımız kavramlar boyut olarak yukarıda anlatılan tüm süreçleri kapsamaktadır.

Günümüzde kalite anlayışına üç ana boyut hakimdir.Bunlar; üretim öncesi aşamada kalite,üretim aşamasında kalite ve üretim sonrası aşamada kalite olarak sayılabilir.Toplam kalite fonksiyonu standartların kurulması,uygunluğun sağlanması,düzeltilici kararların alınması ve geliştirme çabalarını içeren dört boyuttan oluşur ve bu dört aşama biraz önce açıklanan üç ana boyuta yüzde yüz uygunluk gösterir.

Yukarıdaki boyutlar,tüketici isteklerinin belirlendiği Pazar aşaması ile başlar.Müşteri ihtiyaçlarının doğru ve net olarak belirlenmesi ve bunun tasarım boyutuna doğru ve net olarak yansıtılması gerekmektedir.Bu faaliyetler ürünün veya hizmetin üretim öncesindeki kalite karakteristiklerinin boyutunu belirler.Ayrıca eldeki malzeme,teknoloji ve işgücü,teknik bilgi potansiyelinin de tasarım kalitesine yansımından dolayı,girdi kalitesi de üretim öncesi kalite boyutuna dahildir.(Clark,1992,s.78)

Kalitenin ikinci boyutunu ise üretim kalitesi oluşturur. Tasarlanan ürünün proses özelliklerini doğru olarak belirlemek,üretimde ait süreçlerde meydana gelecek ürünün durumu,çalışanın işini hatasız yapması da bu boyutun özellikleridir.

Üretim sonrası aşamadaki kalite ise,toplam kalitenin son boyutunu teşkil eder;üretim sonrası servis hizmetlerindeki kaliteyi ve müşteri memnuniyetinin derecesini ifade eder. Müşteri odaklı kalite anlayışı da kaliteyi sürekli kılar.

Sürekli müşteri memnuniyetine ulaşmak, toplam kalitenin bu üç boyutunun da gerçekleştirilmesi ile mümkün olur. Kalite yönetim sistemini oluşturan boyutlar da bu şekilde açıklanabilir. Toplam kalite yönetimi bu boyutların hepsinde sürekli olarak geliştirilerek, mükemmeye ulaşılmaya çalışılır. Kalite yönetiminin felsefesinde, probleme neden olan unsur ve şartların kalite sisteminden çıkarılarak, sistemin daha da geliştirilmesi yatar. Zaten toplam kalite kontrolündeki amaç, kalitenin oluşturulması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabaları birleştirecek sistemi oluşturmak olup yukarıda açıklanmaya çalışılan boyutlar bu sistemin temelini oluşturur.

3.1.4 .Toplam Kalite Anlayışının Tarihsel Gelişimi

1945'te 2. Dünya Savaşı'ndan yenik çıkan ve doğal kaynakları oldukça kısıtlı olan Japonya, ekonomisi çökmüş bir ülke haline geldi. Kömür yatakları sanayide kullanıma elverişsizdi. Amerikalılar, Japonya'yı işgal ettiklerinde, lojistik ve stratejik gereksinimleri gereği muhabere araçlarının kalitesine çok önem veriyorlardı. İşgal kuvvetleri muhabere sorunlarına çözüm getirmek amacı ile Japon telefon sanayinden çağdaş kalite yöntemlerini kullanmalarını istediler. Bunun üzerine Japonya'da kalite ile ilgili çalışmaların ilk adımı atılmış oldu. Bu çalışmalar da toplam kalite kavramını yeşerten başlangıç olmuştur. (Atilla, 1996, s.7)

1950'li yılların başlarında Japonlar, yabancı ülkelerin standartlarını kendi dillerine çevirmeye başladılar. Bu konuda A.B.D.'den de destek ve yardım aldılar. 1951 ve 1952 yıllarında A.B.D.'nin kalite uzmanlarından Dr. Deming, sonraları da sık sık uğradığı bu ülkede, sanayide çalışanları ve halkı kalite konusunda eğitmeye devam etti. Yine 1950'li yılların başında, Dr. Armand Feigenbaum ve ekibi, bir kalite maliyet sistemi geliştirmişlerdir. Bu çalışma sonucu, "Koruyucu Maliyet", "Tahmini Maliyet", "Dış Başarısızlık" gibi terimler konuşulmaya başlanmıştır. (Standart Dergisi, Mart 1996, s.91)

Bu arada, Dr. Deming'ten sonra Japonya'ya davet edilen Dr. Joseph Juran, yaptığı gözlemler sonucunda, Japon yöneticilerin kaliteye ilgisiz kaldığını keşfetti. Bu yüzden verdiği konferanslarda, kalitenin bir yönetim anlayışı olduğunu ve tüm yöneticileri ilgilendirdiğini anlatmıştır. Bu konferanslar, Japon yöneticilerini ikna

etmiş ve onlara kalite konusunda yön vermiştir. Alınan kalite eğitimleri sonucunda,Japonya 1956 yılından itibaren tekrar toparlanmaya başlamış ve hızlı bir ekonomik büyüme süreci içine girmiştir.

Kalite kontrolü konusunda belirli bir mesafe alan Japonlar,Avrupa veA.B.D'deki muayeneye dayalı kalite anlayışına güvenmek yerine,hatalı üretime sebep olan faktörlerin kontrol altına alınması gerektiğini benimsemişlerdir.Bu anlayış kalitenin güvence altına alınmasına ve sürekliliğine dayanmaktadır.Japonlar,sürekli geliştirme ve iyileştirme anlamına gelen "KAIZEN" yaklaşımını uygulamaya geçirmişler ve batının teknolojik yaklaşımlarını da göz önüne alarak kendi felsefeleri ile yoğurmuşlardır.Her iki anlayışın gücü ve etkisi ile kalitede bir devrim yaratmışlar ve bir kuruluş ve toplumda tüm bölüm ve çalışanların katılımının sağlanması ile Toplam Kalite Anlayışı ve Yönetimi kavramına yeni boyutlar getirmişlerdir.

Bu arada Japonların,Toplam Kalite kavramının özünde başlangıçtan günümüze gelinceye değin en önde tuttuğu unsur "İNSAN" olmuştur. Japonya,insanı en değerli varlık kabul ederek,toplumuna güvenmiş ve değer vermiştir.Toplumunu sürekli eğitmiştir. Tüm bu faaliyetlerin sonucunda,Japonlar eğitimi seven,işyerine bağlı,üst yönetime ve tüm yöneticilerine destek veren,uyumlu,başarmayı amaç edinen,kalite anlayışına sahip çıkan,sürekli katılım ve gayret gösteren,bilgi ve tecrübesini paylaşan çalışan profiline sahip olmuşlardır.Bu inanç günümüzde de aynı şekilde devam etmektedir.

Yukarıda anlatıldığı gibi,Japonya toplam Kalite Kontrolün ve buna bağlı olarak ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetiminin günümüzdeki anlamını bulduğu yer olmuş ve kalite konusunda yapılan tüm bu uygulamalar çağımıza damgasını vurmuştur. Yönetimde sistem geliştirme kavramını ön plana çıkararak ileri bir sanayi ülkesi konumuna gelen Japonya'nın bu başarısındaki en dikkat çekici özellik,amaca yönelik olarak eğitilmiş ortalama insan gücünü harekete geçirerek ve dolayısı ile teknolojiyi daha iyi kullanarak elde etmiş olmasıdır. Japon yöneticiler geliştirdikleri sistemlerle

(Kalite Çemberleri,Kalite Geliştirme Ekipleri, Ring Yönetim Tarzı v.b) çalışanların işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamışlar,insan faktöründen kaynaklanan hataları ve aksamaları eğitim,iş zenginleştirme,motivasyon geliştiren sistemler gibi tedbirlerle önlemeye çalışmışlardır ve bunda başarılı olmuşlardır. Bu başarıda en büyük rolü Toplam Kalite Anlayışı sağlamıştır. Bu da, kalitenin herkesin işi olduğu ve yapılan işlerin ne kadar başarılı olursa olsun daha iyisinin yapılabileceği fikrinin benimsenmesidir. (Gale,1991,s.338)

Japonya'nınsüreç kontrolü ile başladığı ve müşteri memnuniyeti ile son bulan Toplam Kalite Yönetim uygulamaları,dünyada birçok şirkette uygulanmaktadır ve yararları,sağladığı değişimler,performans göstergeleri olarak izlenebilmektedir. Ama şu da bir gerçektir ki,Toplam Kalite Yönetiminin Japonya da sağladığı başarının temelinde geleneksel toplum yapısının da vazgeçilmez bir önemi vardır.(Ruch,1987,s.73) Bu yüzden Toplam Kaliteye geçiş sürecine girmek isteyen firmalar öncelikle Toplam Kalite anlayışını sağlayan araçları ve yöntemleri kendi toplum,kültür ve örgüt yapısı ile uyumlaştırmalıdır.Çünkü aynı tekniklerin her ortamda aynı sonucu vermemesi gerçeği,Toplam Kalite anlayışının ve tarzının yanlış anlaşılmasına yol açmaktadır.(Gitlow,1984,s.138)

Diğer yandan 1980'li yıllardan itibaren İstatistiksel kalite kontrol gibi güçlü araçlarla ve "Sıfır Hata", "İlk defada doğruyu yap" gibi sloganlarla,uzmanlar ürün ve proseslerin kalitesini iyileştirecek metotlar geliştirmeye başladılar.Bu yıllar,hizmet kalitesinin ve insan davranışlarının önemsendiği ve ilgi görmeye başladığı yıllar olmuştur..Toplam kalite kavramı yaygınlaşmaya,öğrenilmeye ve uygulanmaya başlanmıştır..Yeniden yapılanma ,müşteri memnuniyeti konuları rekabetin yeni adı oldu.Teknik olarak kaliteyi iyileştirmek,toplam kalite kontrol uygulama,süreçleri iyileştirmek için yapılan çalışmalar çok sayıda şirketin hem ürün kalitesinde hem de mali istikrarında olumlu gelişmeler yaratmıştır.

BÖLÜM 4

İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞTİRİLMESİ SÜRECİ

Bu bölümde,işletmelerde toplam kalite anlayışının gelişimini etkileyen faktörler,unsurları ve toplam kalite anlayışının geliştirilmesi için kullanılan yöntemler hakkında bilgiler sunulacaktır.

4.1. TOPLAM KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ve UNSURLAR

4.1.1. İnsan

İnsan hayatının en önemli yaşamsal nedeni çalışmak ve üretmektir.Üretim durunca yaşam da biter.Üretmek sözkonusu olduğunda da verimlilik ve kalite de kendiliğinden gündeme gelir. Kalite ve verimliliğin kaynağı da teknoloji olanakları dışında insan insandır.

Toplam kalite anlayışının kalite ve verimliliği sağlamada en önemli yönü,yenilikleri ve felsefesi değil,hazırladığı çerçeve,kullandığı dil ve yararlı eylemler yaratıp yaratmadığıdır.(Pfeffer,1994,s.162) Temelinde eylemlerin olduğu toplam kalite yönetim anlayışının en önemli işlevi insanları,işletmedeki diğer insanlarla birlikte ellerinden gelen tüm çabayı göstermeye ikna etmektir.Şirketin,kalite hedeflerine ulaşmak için şirkete bağlı,iyi eğitilmiş ve şirketin geliştirme faaliyetine katılmaya teşvik edilen bir işgücüne ihtiyacı vardır.

Deming'in (1978) bakış açısına göre geleneksel mali zihniyet Amerika'da kalite yönetiminin karşısına çıkan en büyük engeldir. Çünkü bu zihniyet,şirketin uzun vadeli çıkarlarına yeterince önem vermez. İnsana yapılacak yatırımın (eğitim,ücretlendirmede iyileştirme,ödül) belkide makinelere yapılacak yatırım kadar önemli olduğunu kavrayamaz. Günümüzde görünen odurki, toplam kalite uygulamaları içinde olan şirketler insana yapılan yatırıma büyük önem vermektedir.(Pfeffer,1994,s.166) Çünkü fiziksel ya da düşünsel tüm insani faaliyetlerde toplam kalite yaklaşımı uygulanabilir.

Düşüncenin kalite üretmesi,insana özgü her faaliyetin kalite içermesi insan olma sorumluluğunun içinde yer alır. Günümüzde bilgili sadık elemanlarla çalışan şirketler rakiplerini her alanda geride bırakmaktadırlar. Çünkü gücünü kendi çalışanlarının sadakatinden,işe bağlılığından,yaratıcılığından ve kalite bilincinden alan şirketlerin başarısı toplam kalite uygulamalarında etken olan ilk başarı olmaktadır.Japon sanayisinin günümüzde geldiği nokta ise buna en güzel örnektir.

Toplam kalite anlayışını geliştirmek isteyen firmalar katılımcılığı sağlamak zorundadırlar. Katılımcılık sağlanırsa,iletişim,motivasyon,eğitim ve karar alma güçleri paylaşılmış olur. Bu konuların hepsinde sonucu sağlamak için de insan faktörünü ve beynini harekete geçirmek gerekir. Toplam kalite anlayışının en can alıcı noktası da işte burada yatar. İnsanı eylemci kılmak,gereken kalite bilincini vermek de insana verilen değerle mümkün olacaktır.

Toplam kalite anlayışı,insana önem verir çünkü,üretilen mal ve hizmetin kalitesinin,o mal veya hizmeti üreten insanların kalitesi ile doğrudan ilgili olduğuna inanır. (Tümer,1996,s.46) Zaten Toplam Kalite yönetimindeki en önemli uygulama olan Kalite Çemberlerinin başka türlü gerçekleştirilmesine de imkan yoktur.

Japonların “Y” yönetim tarzı olarak adlandırıldığı Toplam Kalite uygulamalarındaki temel de,insana ve yaptığı işe önem veren,motivasyonun paradan başka yollarla da gerçekleştirilebileceğini savunan,kişileri birbirleri ile yarıştırmayarak ekip ruhu oluşturan,ücretlendirmede yaşam boyu istihdamı sağlayacak şekilde,kıdemi ile daha yüksek ücret esasına göre para veren,aynı işte uzmanlaşma yerine,rotasyon yolu ile iş zenginleştirmeyi hedefleyen bir uygulama tarzıdır. (Peşkircioğlu,1996,s.3)

Toplam Kalite uygulamalarındaki en önemli amaç, insan faktöründen kaynaklanan hatalar ve aksamaların,eğitim,iş zenginleştirme,motivasyon gibi önlemlerle yok edilmesidir. Sonuç nitelikli insanların kuruma kazandırılmasıdır. İnsanı motive edebilmek,özendirebilmek ve sonuçta ondan kaliteli,kusursuz üretim ve yüksek verimlilik almak hedeftir.Bu da insana yapılan sürekli yatırım ve verilen değerle olur.

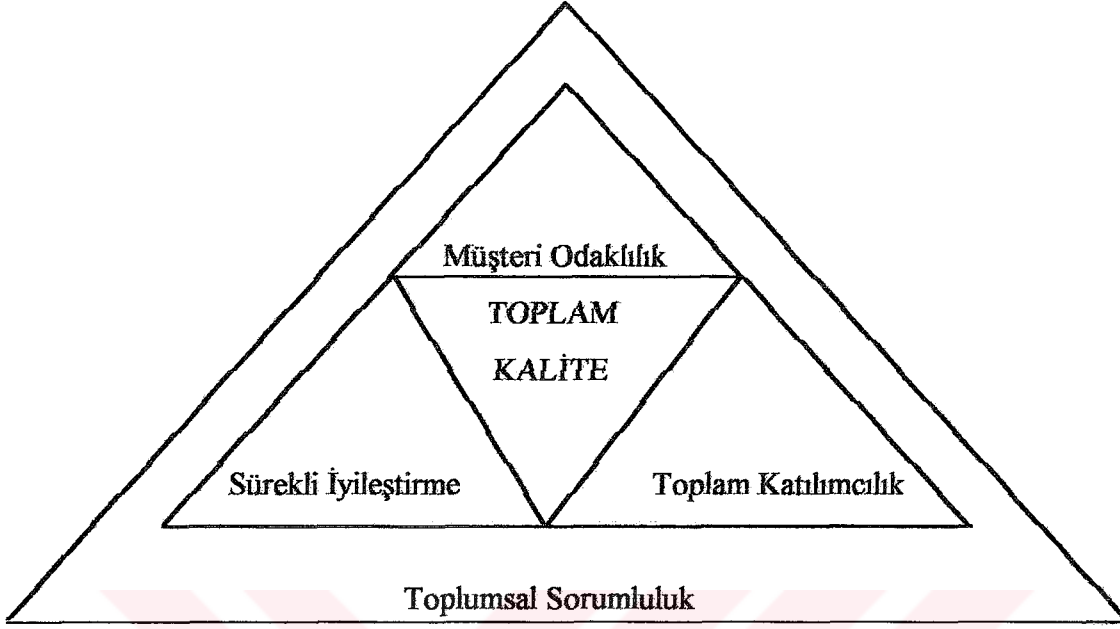
Toplam kalite anlayışının geliştirilmesinde başarıya ulaşmak için bilindiği gibi tam katılımın yani katılımcı yönetimin sağlanması zorunludur. Tam katılım ise ancak o şirkette çalışanların huzurlu ve mutlu insanlar olması ile sağlanır. Bu nedenle yönetimin önce insana yatırım yapması gereklidir. Çalışanların bir “değer” olduğu yönetim anlayışının doğal sonucu ise kaliteli ve rekabet edebilir üründür.

İnsanların, üretim ve çeşitli yönetim unsurlarına katılımı ise bir şirket kültürü gerektirir. Çünkü insanların ortak bir amaç için belirli bir dayanışma içerisinde olması gerekir. Çalışanların sürekli ve güncel eğitim programları ile bilgi ve becerilerinin artırıldığı, bilgi ve becerisi artırılan işgörenin yüksek motivasyon ile işini en iyi şekilde yaptığı, sahiplenildiği ve ödüllendirildiği katılımcı bir üst yönetim anlayışı, toplam kalite anlayışının unsurlarıdır.

Tatmin olmuş, bilgili ve becerikli işgörenin işini en iyi şekilde yaptığını savunan Toplam Kalite Anlayışı, insana yapılan yatırımın, çalışanın beyninin değerlendirilmesinin ve başarılı bir şekilde eyleme geçirilmesinin en az teknolojiye yapılan büyük maddi yatırımlar kadar etkili olduğunu belirtmektedir. (Pfeffer, 1994, s.71)

4.1.2 .Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürü

Toplam Kalite uygulamalarının iyi yönde geliştirilmesinde üst yönetim dediğimiz genel müdür, şirket müdürü veya şirket sahiplerinin yönetim anlayışı çok büyük önem taşır. Yönetim anlayışı çalışanlara ve kaliteye bakış açılarından oluşur. Bir kuruluşta toplam kalite uygulamalarından ve stratejisinden söz edebilmek için dört kavram ve uygulamanın yerleşmiş olması ve süreklilik kazanması gerekmektedir. Bu kavram ve uygulamalar yönetim anlayışındaki dört yenilik olarak isimlendirilebilir. (Tümer, 1996, s.44)



ŞEKİL 4.1 Yönetim Anlayışındaki Dört Yenilik

KAYNAK : MPM Dergisi, 1996, sayı 2

Toplam Kalite yönetimi müşteri memnuniyetini hedef olan ve bu hedefe varmak için süreçlerde sürekli iyileştirmeyi sağlamak isteyen, bunu da toplam katılımcılıkla gerçekleştiren ve bu hedefleri gerçekleştirdikten sonra da sahip olduğu toplumsal sorumluluğu yerine getirmeyi amaçlayan bir anlayış olduğu için, yönetimde konuya bu anlayışla, ilk hedef olarak bakmalıdır. Yönetim insanı faktörünü ortaya çıkaran bir anlayışta olmalıdır. Yönetim, rakiplerini sürekli takip eden, eleman seçimine, yetiştirilmesine ve eğitimine çok daha fazla zaman ayıran bir konumdadır. Kuruluşun yapması gereken ilk çalışma Taylorist Yönetim Modelini terketmek olmalıdır. (Can, 1997, s.2)

Birçok kuruluşun toplam kalite uygulamalarında başarılı olmayışının nedeni, yönetim anlayışlarını toplam kalite felsefesine uygun hale getirmemeleridir. Teknikleri uygulamak bu aşamada önemsizleşmekte, şirket içinde varolan yönetim

anlayışı da toplam kalite çalışmalarında başarısızlığa neden olmaktadır. (Tümer,1996,s.45)

Kaliteli üretimin,insanla sağlanabileceğinden hareketle yönetim insana yani çalışanına bakış açısını çok iyi belirlemeli,organizasyon yapısını da buna göre şekillendirmelidir. Çağımızın kalite,maliyet,hizmet,esneklik,düşük maliyet ve hız gibi gereksinimlerini karşılayabilmek için yönetimin ilk önce bunları benimsemesi ve desteklemesi gerekmektedir. Toplam kalite uygulamalarına başlanılmadan önce şirket yönetim felsefesinin ve örgüt yapısının,bu ihtiyaçlara cevap verebilecek bir yapıda çalışır hale getirilmesi gerekmektedir. Çünkü bir örgüt ancak kaliteye ağırlık veren bir yönetim tarzına ve değerlendirme sistemine sahip olduğu sürece gerçek bir kalite geliştirme çabası içine girip bunun kalıcı olmasını sağlayabilir. Deming,Juran gibi önde gelen kalite önderleri kaliteyi yükseltmede yönetimin anahtar niteliği taşıdığını savunurlar.

Toplam kalite uygulamalarında örgüt kültürü çok önemlidir.Çünkü uygulamalarda örgüt kültürü ile toplam kalite anlayışının uyumlaştırılabilmesi gerekmektedir. Organizasyonun sahip olduğu kültürle uyumlaştırılabilen bir kalite geliştirme hareketi,gelişme sürecine yeni boyutlar kazandırmaktadır. İnsan ilişkilerini ve davranışlarını geliştirmek,bireylerin ekip ruhu içinde ve katılımcı bir yönetim ortamında karar vermesini ve inisiyatif kullanmasını sağlamak,çevreye ve topluma saygı duymak,yönetimin esas ilgi ve desteğini çalışanları geliştirmek üzerinde yoğunlaştırmak ve sistemin devamlı iyileştirilebilmesi için çalışanları motive etmek ve yetkilendirmek toplam kalite ve organizasyon kültürünün birleşme sürecini oluşturmaktadır. (Esendal,1996, s.94)

Şirketler,ürünlerinin kalitesini yükseltmeyi hedeflerken,örgüt kalitesi ve yönetim kalitesini gözardı etmemelidirler. Eğer bir kurumda örgüt kültüründen ve yönetiminden sağlanan kalite yüksek değilse,o örgütün müşterilerine karşı tutarlı olması da beklenemez. Yönetimin,örgüt kültürü ve insan kaynaklarına olan olumlu yaklaşımı,katılımcı yönetimin, sağlanması,toplam kalite anlayışının egemen olmasını

etkileyen faktörlerdir. Bu faktörlerin baskın olması,yönetim anlayışının bu kavramlara paralel olarak gelişebilmesinde yatmaktadır.

4.1.3.Organizasyon Yapısı

Organizasyonel düzeydeki toplam kalite uygulamaları kendisini öncelikle bir kuruluşun görev tanımı,yönetim politikaları ve hedeflerinde ifade eder. Toplam kalite anlayışının yerleştirilmesinde yenilikçi yönetim anlayışının tüm yönetim odaklarına yayılımı ve dinamik hareketi şarttır. (Peşkircioğlu,1996, s.34)

Toplam kalite anlayışına sahip olmak isteyen bir firmanın organizasyon yapısı çok fazla önem teşkil eder. Yetkilerin tek elde toplandığı,hiyerarşi basamakları gerekenden çok daha fazla,sorumlulukların çok fazla fakat yetki devrinin olmadığı,hantal ve karmaşık yapıdaki organizasyonlar,bu dinamiğe kolay kolay sahip olamayacaklardır.

Çalışanların işleri ile ilgili karar alma mekanizmalarında yer almayan toplam kalite anlayışının temelinde yatar. Önce basit ve kolay alanlarda çalışanlara sağlanan bir karar alma yetkisi,çalışanlarda belirli bir güven yaratacaktır. Sonra zor ve karmaşık alanlara yönelinerek,çalışanlar yavaş yavaş sorumluluk alma konusunda güçlendirilmiş ve desteklenmiş olurlar. Kuruluşun organizasyon yapısı,çalışanların biraraya gelerek ortak kararlar almasına olanak sağlayacak nitelikte olmalıdır.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan aslında,kuruluşlarda toplam kalite uygulamalarına geçilmesinin ancak yeni bir organizasyon geliştirme felsefesi ile birlikte ele alındığında başarılı olabileceğidir.Çünkü birçok kuruluşta gözlemlenen başarısızlıkların temelinde gerçeğin,örgüt yapısının bu ortama uydurulmamasından kaynaklandığı bilinmektedir. (Peşkircioğlu,1996, s.42) Toplam Kalite,sadece bir kalite geliştirme programı olarak ele alındığında,günümüz rekabet koşulları için yetersiz kalmaktadır. Çünkü kalite geliştirme uygulamalarının özünde,istatistiksel ve matematiksel yöntemler ağırlık kazanmıştır. Bu işin sadece teknik tarafıdır. İnsanların,diğer insanlarla çalışması ve iş yapabilmenin bir ilişki olduğu ise kalite

geliştirmede eksik kalabilen sosyolojik boyuttur.Kalite bu iki boyutun birleşimi ile bütünselleşir.

Kalitenin bu şekilde sağlanabilmesi ise,kuruluş içindeki iletişim kopukluklarının,anlaşılmayan hiyerarşik düzenin ve sürekli sorun çıkaran uzun bürokratik faaliyetlerin yer aldığı bir organizasyon yapısı ile değilde,bilgi alışverişi ve etkin iletişimin çalışanlar arasında sağlanabildiği,kendi kendini yönetebilen takım,grup ve ekiplerden oluşmuş bir grup bilinci ile hareket edebilen daha yalın organizasyon yapıları ile olmaktadır.

Bilgi ve becerinin geliştirilmesi bilgiyi almak,öğrenmek ve becerilerin geliştirilmesi ile gerçekleşir. Uygun motivasyon ortamı yaratıldığında,bireysel öğrenme prosesi etkili hale gelir. (Lee,1996,s.17) Toplam Kalite anlayışının geliştirilmesi organizasyon yapısının bilgi değerlendirmesine açık,öğrenen ve öğrendiği bilgileri aktaran,yani iletişimi kuvvetli olması unsurları ile doğru orantılıdır. Bu yüzden en başta örgüt içindeki yönetenlerin grup öğrenimine ve eğitimine inanmış kişiler olması gerekmektedir. Yöneticiler,yani toplam kalite anlayışında bahsedilen liderler,grup bilinci taşırlar,çalışanları neyin motive ettiğini bilirler.

Toplam kalite yönetim anlayışında,çalışanlar şirketi geliştirmeye motive edilmişlerdir. Çalışanlar uygun biçimde eğitilmişlerdir,öğrenmeye açıktırlar ve işlerini gerçekleştirme becerileri vardır.

Toplam kalite anlayışını benimseyen bir yönetim aynı zamanda katılımcı yönetim tarzını da benimsemiş demektir. Çalışanlar karar alma konusunda,organizasyon yapısına uygun bir şekilde yetkilendirilmişlerdir. Örgüt üyelerinin karar verirken kendilerini rahat hissedecekleri bir ortam yaratılmıştır.

TKY uygulayan firmalar tüm personelin katılımını sağlarlar. Katılımcılık herkesin işini iyi daha iyi yapabilmesi,müşteri tatmini ve sürekli iyileştirmenin sağlanması için haberleşme,iletişim,eğitim,motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımı ile sağlanır. (Peşkircioğlu,1996,s.55)

Toplam kalite anlayışını geliştiren firmalarda, organizasyon yapısı çok karmaşık değildir. Organizasyon yapısı, ekipler ve çalışma gruplarının otonom olarak oluşabilmesine izin verecek bir yapıdadır. (Lee,1996,s.18)

Organizasyon modeli, kuruluş özelliklerine uygun, esnek, dinamik, az kademeli ve yetki devri çok iyi yapılmış, yöneticiler ve yönetim katmanları en aza indirgenmiştir.

Organizasyonel düzeydeki toplam kalite anlayışının gelişimi öncelikle kuruluşun görev tanımı, yönetim politikaları ve hedeflerinde kendisini ifade eder. Böylece Toplam Kalitenin yenilikçi yönetim anlayışının organizasyonunun tüm süreçlerine yayılımı ve toplam kalitenin sağlanması için sistematik bir hareket başlatılmış olur. Yönetimin belirlediği ilkeler ve hedefler çok önemli bir unsurdur. Çünkü hedeflere ulaşma derecesi bir grubun ya da tümüyle şirketin başarısı ya da hatası olarak nitelenmektedir. Üst yönetim uzun ve orta vadeli hedeflerini belirlemek, sürekli özdeğerlendirmesini yapmalı, ortaya çıkan değerlendirme sonucunda ise gerekli iyileştirmeleri uygulamaya koymalıdır. Değerlendirilecek iş sonuçları hedefler aracılığı ile belirlenmelidir. Özdeğerlendirme sonucunda kuruluşun kuvvetli ve zayıf yönleri, iyileştirmeye açık alanları ortaya çıkar ve Toplam Kaliteye olan duyarlılığı artırır. (Seçkin,1994,s.37) Uygulama sonuçları uzun dönem planlara yansıtılır ve bir sonraki yıl için hazırlanacak yıllık politika ve planlara yol gösterir.

Bu arada unutulmaması gereken şudur: Organizasyon bir ilişkiler sistemidir ve örgüt içinde gerçekleştirilecek her yenilik, organizasyon yapısı ile uyum içinde olmalıdır. Hangi değişim programı uygulanmak istenirse istensen bu değişimin kabul görmesi ve işlerlik kazanabilmesi için önce organizasyon yapısından işe başlanmalıdır. Tüm bu yapılanmada dışı görevini görense insandır. Onun için organizasyonda doğru yapıyı bulmak, örgüt kültürü ve yönetim tarzının da bir süreç içinde yer alması ile olur. (Arkış,1996, s.155)

4.1.4 . Liderlik ve Takım Ruhunu

Toplam Kalite anlayışında, uygulamalarında ve başarılmasında liderliğin önemli olduğu büyük ölçüde kabul görmüştür. Çünkü insanları belli bir amaç etrafında toplayabilmek, onları harekete geçirmek, sonuç almak, belirli bir vizyon yaratabilmek, örgüt kültürü oluşturabilmek liderlik gerektiren bir yönetim tarzıdır. (Lee, 1989, s.18)

Japonya'daki toplam kalite uygulamaları ile şekillenmiş olan liderlik çeşitli unsurları ve bunların birbirleri ile etkileşimlerini içerir.

Lider yönetici, çalışanların kararlara katıldığı ve planlamanın bu şekilde yapıldığı süreçte, sadece yönlendirme ve motive etme görevi görür. Planlama yapmaz, planı çalışanlar yapar. (Ackoff, 1982, s.78)

Lider, insanlar arasındaki karşılıklı etkileşimi yönetir. Bunu, sözlü olarak yaptığı gibi, davranışları ile de vurgular. Liderin, paylaşımı yaratması, karşılıklı etkileşimleri örgüt içinde ve organizasyon yapısı içinde toplam kalite uygulamalarına dönüştürülebilmesi, öğrenen bir örgütü yaratabilmesi gerekir. (Lee, 1995, s.17)

Sloan'a (1926) göre, tepe yöneticiliğinin liderlikle eşanlamı açıklaması şöyledir: Bir grubun çeşitli bölümleri vardır; bölümün genel müdürü aynı zamanda bölümün baş yöneticisidir ve grup tepe yöneticisinin fonksiyonu bölümlerin faaliyetlerine tavsiyede bulunmak, eşgüdümü sağlamak ve onların faaliyetlerini değerlendirmektir.

Düşüncenin eyleme geçtiği ve insanla bütünleştiği toplam kalite anlayışında, lider bu nedenle eylemlerin merkezleştirildiği ve yönlendirici bir etki taşımaktadır. Toplam Kalite Anlayışı ile yönetilen bir şirkette, yönetici sıfatı ile çalışan insanlar "liderdir". Yol gösterir, eğitir, koordine eder ve çalışanlara bilgi becerilerinin geliştirilmesi için sürekli yardımcı olur. Bu yöneticiyi, gerçek işi yapanlara yaklaştırır. (Tümer, 1996, s.52)

Bu sebeple yöneticiler toplam kalite anlayışının sürekli gelişmesi için görüş ve öneri ile çalışanları destekleyip,motive ederler.Değer ve amaçları etkileyip güçlendirirler.Çünkü herşeyden önce lider,çalışanların işlerini iyi yapmasından ve kaliteyi sağlamasından sorumludur.

Mahtivan,(1995) liderlik kalitesini ve karakteristiklerini şöyle sıralar :

- Kapasite
- Başarı Güdüsü
- Katılım
- Sorumluluk
- Statü
- Durum

Toplam Kalite anlayışına göre lider,ne yapıldığını,nereye gidildiğini,hangi faaliyete karar verildiğini,yönlendirildiğini ve uyumlaştırıldığını etkin ve verimli bir şekilde organize etme yeteneğine sahiptir. Böylece Toplam Kalite Anlayışı'nın en mükemmel biçimde orkestrasyonunu ortaya çıkarabilecektir. (Acar,1996,s.137)

Toplam kalite anlayışı,ancak mükemmel bir kalite ortamında hayat bulabilir. Bunun için de, kuvvetli bir iletişim ortamı içinde kalite iletim ortamını oluşturabilen,geliştirebilen,sonsuz iyileştirmeyi sağlayacak,çalıştığı insanları ortak bir hedef için birarada motivasyonu sağlayarak tutabilecek lider yöneticilere ihtiyaç vardır. Çalışanlara bir ekibe ait olmanın gururu ile harekete geçirebilen,bireysel başarıdan ziyade takımın gayretine ve başarısına önem veren ve tüm takımın elemanlarına da aynı şeyi aşılabilen,yön verebilen yönetici lider yöneticidir. Çünkü lider bilir ki,kendisi de bir takım üyesidir ve o ruhu taşımaktadır.

Lider yöneticiler,toplam kalite anlayışının geliştirilmesi sürecinde bir takıma iat olmanın bilinci ile hareket ederek,görev,anlayış ve becerilerini daha kolay bir şekilde değerlendirirler. Yeni ortaya çıkabilecek çok farklı değişim süreçlerini,hızlı bir biçimde özümseyerek,bilim ve teknolojiyi toplam kalite anlayışını gerçekleştirebilecek şekilde

entegre edebilir ve kullanabilirler. Yani “sürekli gelişim ve yeniliği” yönetebilirler. Bu yüzden lider yönetici Toplam Kalite Anlayışının önemli bir unsurudur.

4.1.5. Vizyon-Misyon ve Toplumsal Sorumluluk,Strateji Belirleme

Yüksek performanslı örgütlerde,açıkça belirlenmiş bir yön vardır.Üst düzey yöneticiler,firmanın nereye ve niçin yönelmesi gerektiği konusunda güçlü vizyon sahibidirler. Aynı zamanda,bu vizyonun gerektirdiği stratejik planlamalar ve uygulamalar söz konusudur. (MPM Seminer Notları,1996, s.48)

Örgütün ne yapmaya çalıştığı ve ne tür bir örgüt olmak istediği hakkında oluşturduğu uzun dönemli görüş “misyon” olarak ifade edilir. Misyon, “İşimiz nedir,ne olacaktır ?” sorusuna cevap verir. Örgütün ne yaptığına ve nereye yönlendirildiğine işaret eder. (Alpay, 1995, s.7) Misyon sahibi örgütler pazarda ürün ve hizmetleri için oluşturmak istedikleri rekabetçi pozisyona ve bunun için gerekli olan araçlara ise stratejik planlama ile ulaşırlar. Belirlenen kısa ve uzun vadeli amaçlara ulaşabilmek için, üst yönetimce belirlenmiş belirli bir eylem planı dahilinde hareket ederler. Bu strateji, hedeflerin ve misyonun kapsamlı bir planıdır. Örgüt,ne olduğunu,ne yaptığını,niçin yaptığını şekillendirip,köklü karar ve eylemlere geçilen bir uygulama sürecidir. (MPM, Seminer Notları, 1996, s.49) Çünkü, stratejik düşünme ve plan yapma,değişen şartlara nasıl uyum sağlanacağını ve cevap verileceğini gösterir,şirket içindeki kaynakların nasıl kullanılacağını ve rekabetin devam eden şartlarını,bunların yerine getirilme yollarını araştırır.

Bu strateji çerçevesinde,toplam kalite uygulamaları da daha etkin bir hale gelecektir. Çünkü,örgüt neyi,nasıl yapacağını bir vizyon olarak belirlemiş durumdadır. Bunun örgüt kültürü haline getirilmesi,çalışanların bu strateji doğrultusunda harekete geçmesi,zaten toplam kalite anlayışının geliştirilmesi yönünde atılan adımlardır.

Firmanın, vizyon sahibi olması toplam kalitenin firma bünyesinde gelişmesine daha çok yardımcı olacaktır. Bu bakış açısına sahip bir firma, üst yönetim olarak misyonunu gerçekleştirmek için sürekli iyileştirme ve rekabette üstünlüğün anahtarı

olarak günümüzde benimsenen toplam kalite tekniklerini çok hızlı bir şekilde uygulamaya alacaktır. Belirlenmiş stratejiler, bu tekniklerle birleşince ve örgüt yapısına uygun bir uygulama şeklini dönüştüğünde, firmanın misyonu zaman içinde gerçekleşmiş olacaktır. Bu sebepten firmanın rekabete bakış açısı ve bunu bir misyona dönüştürmesi, sürekli süreç iyileştirme demek olan toplam kalite anlayışına kuvvetle destek veren bir etkidir.

4.1.6 .Kaliteye Bakış Açısı, Rekabet Anlayışı ve Müşteri Odaklılık

Toplam Kalite anlayışı ile hareket etmek isteyen bir firma kaliteyi ilk ve temel esas olarak almalıdır. Bu gerçekleşmezse toplam kalite anlayışına sahip olmak için yapılan çalışmalar sadece görünüşte kalır ve asıl hedefine ulaşamaz. (Marşap, 1996, s.133) Çünkü günümüzde rekabette üstünlüğün adı “kalite”, “hız” ve “esneklik” tir. Bu üç şartı aynı anda sağlayabilen şirketler müşteri odaklı düşünmekte ve rekabetten üstün çıkmaktadır. En hızlı, en esnek, en yüksek tatmin düzeyi sağlayabilecek görev, hizmet ve üretim anlayışı toplam kalite araç ve yöntemleri ile birleştiğinde, başarılı sonuçlar hızla alınmaya başlanabilecektir.

İlke olarak toplam kalite yönetim sistemi, kusurların giderilmesini ve müşterilerin tatminini öngörür. (Standart Dergisi, Mayıs 1996, s.38) Kusurlar, sürekli maliyet artışına sebep olur ve müşteri ile ilişkilerde önemli sorunlar yaratır.

Şirketin, kaliteye bakış açısı, toplam kalite anlayışının yerleştirilmesinde başarılı olunması için en önemli faktördür. Firma açısından müşteri aktiflerin en değerlisidir. Müşterisi olmayan firma için ciro ve dolayısı ile kar söz konusu olamaz. Bu yüzden müşteri beklentilerinin sürekli olarak karşılanması firma için yaşamsal sorunlardan biridir. Bir şirkette, toplam kalite yönetim anlayışı geliştirilmeye çalışılırken en önemli aşamalardan biri personelin motive edilmesini gerçekleştiren psikolojik türdendir ve bütün çalışanları öngörülen amaçlar etrafında çalışmaya yöneltir. Telefon operatöründen, kapıdaki bekçiye, nitelikli atölye işçisinden üst düzey yöneticiye kadar herkes kendisi için çalıştıkları patronun müşteri olduğunu ve ona bu şekilde muamele edilmesi gerektiğini bileceklerdir. Dolayısı ile temel bakış açısı şöyle olmalıdır :

Müşteriye en mükemmel muamele edilecek,talepleri derhal yerine getirilecek,müşteri tatmini firmada çalışan herkesin tüm faaliyetlerinin ana hedefini teşkil edecektir. Kalite, müşteri tatminini maksimize eden gerçektir ve rekabette üstünlüğün sırrıdır. (Neumayer,1996, s.1)

Toplam Kalite Anlayışı,ilke olarak kusurların giderilmesini ve müşterinin tatminini öngörür. Üretim veya hizmet sektöründe,mal veya hizmet üretiminin ilk defada kusursuz olmasını amaçlar. (Standart Dergisi,Mayıs 1996,s.42)

Eylül 1992’de yayınlanan B7 7850 “Toplam Kalite Yönetimi” standardı, Bölüm-1’in önsözünde ele alındığı gibi “Toplam Kalite Yönetimi,müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için,kuruluştaki tüm çalışanların gayretlerinin boşa harcanmayacağı ve tüm potansiyellerinin kullanılabilceği,maksimum etkinlik ve verimliliğin sağlanabileceği şekilde,proses ve sistemlerin uygulanmaya konması”ni amaçlar.Hedeflenen müşteri,firmada en geniş anlamı ile ele alınmalıdır.

Toplam Kalite anlayışında,müşterinin ayrı bir değeri vardır. Müşteri,istekleri her an değişkenlik gösteren ve hatayı asla affetmeyen bir “kral”dır. (Orçunus,1995,s.48) Bir toplumda,şirketler o toplumdaki insanları tatmin etmek amacı ile kurulurlar.Bu kuruluşların varoluş nedenleridir ve ilk hedefleridir.

Müşteri istek ve beklentilerini sistematik olarak ürün ve hizmet spesifikasyonlarına hızlı bir şekilde dönüştürmek,toplam kalite anlayışının ilk önemli unsurudur.

Kuruluştaki Toplam Kalite anlayışını geliştirmek için yapılan tüm faaliyetler ve uygulanan yöntemler,sonuçta müşteriye odaklanma ve onun beklentilerini müşteri istediği zaman yerine getirebilmek içindir. Müşteriye daima en mükemmel muamele gösterilecek talepleri derhal yerine getirilecek ve müşterinin tatmini firmada çalışanların tüm faaliyetlerinin ana hedefini teşkil edecektir.(Neumayer,1996,s.39)

Ayrıca,müşteriden gelen şikayetler ve diğer beklentiler düzenli prosedür çerçevesinde istatistiki olarak değerlendirilmeli ve kayıt altına alınmalıdır.

4.1.7. Değişme İsteği

Değişimi gerçekleştirmenin kuralı ilk başta örgütün kendi anlayış yapısını değiştirmesidir. Varolan yönetim anlayışı ile değişimin yönetilmesi mümkün değildir. (Türkmen, 1996, s.149) Çünkü Toplam Kalite Yönetimi sürekli gelişme ve süreç geliştirmeyi baz alan yönetsel bir yaklaşımdır. Bu nedenle üst yönetimin gelişmenin getirdiği değişimlere destek veren bir yapıda olması,süreç geliştirme ve sorun çözme çalışmalarına katkı sağlaması ve bu çalışmaları motive etmesi ve çalışanları grup dinamiği içinde çalışmaya teşvik etmesi yönetimin denetim ve çalışanlara güven anlayışının değişimini zorunlu kılar. Genelde örgütlerde yaygın olan denetim anlayışı sorunların kaynağına inmek değil,suçluyu aramaya yönelmektir. (Türkmen, 1996, s.155) Yönetimin denetim anlayışı suçlu aramaktan çok,sorunun nedenlerini ve hata kaynaklarını belirlemek,çalışanların katılımı ile bu sorunların çözümünü sağlamak olarak değiştirildiğinde daha farklı bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu yeni yaklaşımın gerçekleştirilebilmesi için yönetimin geleneksel,aşırı merkeziyetçi ve denetimci yönetim anlayışını değiştirmeye istekli olması gerekmektedir.

Yönetim anlayışının değiştirilmesi ve yöneticilerin kendilerini değiştirmesi ve buna istekli olması,değişimlere ayak uydurabilecek esneklikte olmak bakımından önem taşımaktadır. Çünkü eğer değişim gerçekleştirilebilirse,arkasından yaratıcılık,esneklik,katılımcılık gibi faktörler oluşabilecektir. (Peşkircioğlu, 1996, s.17) Değişime istekli olmak ve örgütsel bir direnç göstermemek,toplam kalite anlayışının geliştirilebilmesi ve uygulamalardan sonuç alınması için zorunlu bir faktördür.

4.1.8. İletişim

Bir kuruluşta Toplam Kalite Yönetim stratejisinin geliştirilebilmesi ve bu stratejinin hayata geçirilmesi kültürel bir dönüşüm gerektirmektedir. Bu dönüşümün en fazla hissedileceği alan,çalışanlardır. Toplam kalite anlayışını geliştirme sürecinde,sürekli iyileştirme,sorunların grup dinamiği içinde analizi ve çözümü,ekip

oluşturma,hedef belirleme,hedeflere göre yönetim ve kalite sağlama görevinin tüm işletme fonksiyonlarına yayılımı ancak tüm personelin katılımı ile sağlanacağından, iletişimin etkin olması bu noktada çok önem kazanmaktadır. İnsanların,karşılıklı diyalog ve ilişkilerindeki kuvvetlilik ve iletişime girmekte sağladıkları başarı,toplam kalite uygulamalarını doğrudan etkileyecektir. Çünkü,bilindiği gibi Toplam Kalite Anlayışında, grup dinamiği ve ekip çalışması temeldir. İnsanların ortak çalışma yapacağı bir ortamda da iletişimin sağlanması çok önemlidir. Bu nedenle etkin bir haberleşme ve iletişim sistemi kurularak,tüm çalışanlara işleri ve kuruluşla ilgili gerekli bilgiler zamanında,doğru ve hızlı bir Şekilde sağlanırsa,toplam kalite uygulamaları daha etkili bir sonuç verecektir.

Bir kuruluşta toplam kalite anlayışının gelişmesi sürecinde,bu felsefenin nasıl uygulandığı ve değişime uğradığı iletişim ve işbirliğinin kalitesi ile belirlenir. Problemlerin hızlı bir Şekilde çözüme ulaşması,hedeflerin ve geleceğe yönelik faaliyetlerin etki olması,izlenmesi ve yorumlanması,çalışanların örgüt kültürü içinde işlerini isteyerek ve bilerek yapması iletişimin aynı zamanda da işbirliğinin kuvvetli olduğunu gösterir.

İletişim,liderliğin bir uzantısıdır. Böylece organizasyonlar,neyin önemli olduğunu,nelerin doğru nelerin yanlış olabileceğini ve organizasyonun nasıl çalıştığını öğrenirler. İletişim,bilgiyi bulmayı,öğrenmeyi ve yorumlamayı sağlar.

Toplam Kalite Anlayışını benimseyen firmalarda,tüm yöneticiler aynı zamanda iyi bir iletişim ustasıdırlar. (Tümer,1996,s.138) nk ancak bu sayede kalite yönetim sanatının incelikli ve titiz uygulamalarını ortaya koymak mümkün olmaktadır. Yönetici ve tüm personel işbirliği ve takım halinde öğrenmenin sağlayacağı bir mükemmelle,arzulanan ve belirlenen hedeflere ulaşmaktadır.

İletişimi etkin bir Şekilde sağlamış olan Şirketlerde alışanlar kendilerini kuruluşun bir parçası olarak görürler. Çok yönlü olarak yani ast-üst ve üst-ast ilişkisi içinde sağlanmış bir iletişim,çalışanları motive eder. Motivasyon,insan dediğimiz toplam kalite anlayışının en büyük değişkenini olumlu bir Şekilde eyleme geçirecek,süreç

geliştirmeye katkı kendiliğinden sağlanmış olacaktır. Kendinden ne istenildiğini ve eksiklerin,kalitesizliğin nelere mal olduğu tam olarak bilen insan çalıştığı yere çok daha faydalı olacaktır.

İnsanların birbirlerinin davranışlarını anlaması,iletişim ve sürekli işbirliği içinde olmaları toplam kalite anlayışının geliştirilmesini etkileyen bir faktördür. Toplam kalite,ilke olarak esas alır. İletişimin ve insanlar arasındaki ilişkilerin güçlü olduğu bir firmada,örgüt kültürünün oluşması ve kalıcı hale gelmesi de daha kolay olacaktır.

4.1.9 .Çalışanların Yönetimi ve Tatmin Derecesi

Toplam Kalite Anlayışında insan faktörünün arzettiği önem,daha önceki bölümlerde anlatılmıştır. Bu noktada, çalışan personelin yönetimi de büyük önem kazanmaktadır. Bilgi,beceri ve eğitim seviyesini yükseltici bir yönetim yaklaşımı aynı zamanda çalışan personeli motive de edecektir. İnsanın bir “değer” olduğunun benimsetildiği yönetim tarzı,toplam kalite anlayışının temelindeki taşların en büyüğü olan insan faktörünün eyleme geçmesinde önemli bir katalizördür. İnsanın beyninin,yaratıcı gücünün ve çalışma isteğinin ortaya çıkarılması ve süreçlerde bunlardan fayda sağlanması için bu şarttır. Yönetim tarafından bu şekilde motive edilmiş çalışanlara,örgüt kültürü içinde “ait olma” duygusu da kazandırıldığı takdirde,yaptığı işi daha çok dikkate alacak, sevecek ve toplam kalite uygulamalarından sonuç alınmasını sağlayacaktır. Şirket sorumluluğunu daha iyi algılayacaktır. Bu anlayışla yönetilen çalışanlar,ödüllendirme,onore edilme,performans değerlendirmesi gibi yöntemlerle teşvik de edilirse,çalışanların işyeri ortamından tatmin dereceleri de yükselecektir.

Bu nedenlerden dolayı,toplam kalite anlayışının geliştirilebilmesi için yöneticilerin eğitici, öğretici,bilgiyi paylaşan ve liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Astların da karar alma mekanizmasına katılımı sağlanmalı,bunun onların motivasyonunu,güven ve ait olma duygusunu geliştireceği bilincinde olunmalıdır. Yöneticilerin bu yaklaşımla hareket ettikleri bir örgüt,toplam kalite anlayışını geliştirmede mutlaka başarılı olacaktır. (Peşkircioğlu, 1996, s.31)

4.1.10. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri

Kalite-maliyet ve termin üçlüsünde başarı sağlamak ve hataları ayıklamak yerine hata yapmamak için kapsamlı ve özenli ekip çalışması gerekmektedir. Müşteri tatminini sınırsız ve sürekli kılmak da zaten böylece mümkün olacaktır. Günümüzde,tüketicilerin “kalite” beklentilerinin pek çok boyutu olduğu olduğu,bütün boyutları bir arada içeren ürünlerin tasarımının hiç kolay olmadığı ve stratejik kalite yönetiminin,satılınan ürünün arızalanmasını önlemenin çok daha ötesindeki fonksiyonları içerdiği bilinmektedir. (Bozkurt, 1994, s.133)

Kontrol,geliştirme ve iyileştirmenin temel taşı sürekli araştırma,buluş ve çalışmaların sistemli olarak ortaya konulmasına bağlıdır. Kalitenin oluşturulmasını sağlayacak kalite organizasyonu,kalite ekiplerinin bilimsel proje ve grup çalışmaları ve çeşitli programların öngörülmesi araştırma ve geliştirme faaliyetlerini gerekli kılmaktadır. (Karasar, 1991, s.22) Günümüz tüketici beklentileri,sürekli yeni ürünlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bilgi ve araştırma ile ortaya çıkacak bu yeni ürünlerin geliştirilebilmesi için,iyi,etkin ve planlı bir araştırma-geliştirme faaliyetlerinden geçmesi gerekmektedir. Bu faaliyetlerde amaç, bilimsel bilgilerle yeni ve daha önce hiç işlenmemiş bilgilere ulaşmak ve orjinalliği yakalamaktır. (Erginer, 1994, s.113) Sonuçta bu çalışmalar rekabette,müşteri tatminini getirecektir. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri bu anlamda toplam kalite anlayışının gelişme sürecinde yer alır ve dinamo görevi görür.Kaliteyi bütün yönetsel görev,gereksinim ve geliştirmek;araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin temel işlevini gerçekleştirmek için gerekmektedir.

4.1.11. Eğitim

20.yüzyılın en belirgin özelliklerinden biri de, bilim ve bilgi çağı olmasıdır. Günümüzde insan, bilime dayalı bir toplum düzeni içinde,bilimin sunduğu yöntemleri kullanarak,yaşamını zenginleştirmek durumundadır. (Marşap, 1996, s.140)

Bu anlayış,toplumun gelişmesini ve sürekliliğini,bireyin gelişmesini sağlamak için,bilimsel bilgi ve tekniklerden yararlanan bir eğitim sistemini gerektirir. (Arslan,1991, s.318)

Eğitimde amaç,istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç,bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim her firmanın beklenti ve hedeflerine göre çeşitlilik gösterir.

Toplam kalite anlayışının geliştirilebilmesi için eğitim,başvurulan en önemli yöntemdir. (Gitlow, 1984, s.71) Sürekli gelişme ve güncelleştirme için temelde düşünülmesi gerekir. Böylece TKY 'nin en hassas ögesi olan eğitimin işlev ve faaliyetleri,gelişimi benimseyebilmek ve süreçlere sürekli yansıtılabilmek için,şirketlerde sistematik bir biçimde ele alınmalı,gereken kaynak ayrılmalıdır. Toplam kalite anlayışını geliştirmek isteyen bir firmanın en önemli silahı eğitim olmalıdır. Çünkü sürekli eğitim faaliyetleri sonucunda,toplam kalitenin ilkeleri firma içinde yerleştirilebilir,çalışanların bu mentaliteye kavuşmaları ve sonuçta da işlerine yansıtılmaları sağlanabilir.

Sürekli eğitim faaliyetleri,Toplam Kalite Anlayışının vazgeçilmez unsurudur. Çünkü eğitim sayesinde,çalışanlara önce kalite anlayışı ve müşteri odaklılığı bilinci yerleştirilebilecek,bilgi,becerileri artırılabilir,motivasyonları yükseltilebilecek,iletişim güçlendirilebilecektir.

Bu yüzden toplam kalite anlayışını benimsemek isteyen bir şirket,herşeyden önce herkesin eğitim ihtiyacının olduğuna inanılması gerekir. Eğitime yeterli kaynak ve zaman ayrılmalıdır ve eğitim için yeterli organizasyon destek sağlanmalıdır. Çünkü eğitim için ayrılan her kaynak,insana yapılan yatırım demektir. Etkin ve güncel bir eğitim programı uygulamaya alınmalıdır ve işgörenlerin bilgi ve becerileri sürekli geliştirilmeli ve performans değerlemesi yapılmalıdır.

Tüm bunların sonucunda,Toplam Kalite Anlayışının en hassas ögesi olarak eğitimin işlev ve faaliyetini,bilimsel ve akılcı gelişmelerden yaşam boyu yararlanabilmek ve sürekli gelişim öncülüğünü benimseyerek uygulayabilmek,gittikçe artan bir öneme sahip olmaktadır.

4.1.12. Süreçlerin Sürekli İyileşme ve Geliştirilmesi

Toplam Kalite Anlayışında,sürekli iyileşme,”küçük adımlarla iyileşme”olarak tanımlanır. Geliştirme ise “tek büyük adım” yaklaşımıdır. (Orçunus,1995,s.83) Sistem içerisinde diğer bölümlerde anlatılan çeşitli yöntemlerle yapılan küçük ve sık iyileştirmeler,şirketi gelişmeye doğru götürecektir. İyileştirme faaliyetleri,etkisi yavaş yavaş görülen ve sonuçları hemen fark edilmeyen niteliktedir.İyileştirmelerin gerçekleştirilmesi için büyük yatırımlara ihtiyaç duyulmaz.İyileştirme faaliyetleri,tüm çalışanların katılımını hedefleyen sürekli bir prosestir.

Geliştirmenin temelinde ise çoğu kez karmaşık bir proses yatar. Merdiven basamaklarını sıçrayarak çıkmayı hedefleyen yenilik etkisini bir anda gösterir. Ama bu gelişme,küçük iyileştirmelerin sonucu olacaktır. (Stephens,1993,s.110) Bundan dolayı Toplam Kalite Anlayışında,geliştirme ve iyileştirme faaliyetleri ayrılmaz bir bütündür.

4.1.13. Verimlilik

Toplam Kalite Anlayışı,gücünü ve etkinliğini insandan olan bir yönetim anlayışıdır. İnsan yani çalışan ancak verimli olarak işini yaparsa,kaliteli üretim açısından beklenen sonuç alınabilir.

Toplam Kalite yaklaşımında amaç,verimliliği yükselterek çalışanların işini iyi yapmalarını sağlamaktır. Bunun için çeşitli yollardan faydalanılır. Sürekli uygulanan güncel eğitim programları,performans değerlendirmeleri,ödüllendirme verimliliğin çalışanın lehinde artırılmasına yönelik çalışmalardır ve toplam kalite anlayışın gelişmesini sağlamaktadırlar. Çünkü verimlilik sağlanmadan kaliteden sözedilmesi mümkün değildir. (Esin,1993,s.78)

4.1.14. Toplam Verimli Bakım

Toplam kalite,insanı ön plana çıkaran,beraber düşünen,iletişime önem veren bir anlayıştır. Çalışanların kuruluşu ile özdeşleştiği bu yaklaşımda, “paylaşma ve sahiplenme” duygusu hakimdir. Bu yüzden üretimin gerçekleştirildiği makinelerde,arızadan dolayı müdahale etmenin yerine,o makinenin arıza vermemesine

çalışılır ve “Benim Makinem” anlayışı ile düşünülür. Toplam Verimli Bakım,makine arıza verecek duruma gelmeden yapılan bakımdır. (Esin,1993,s.52)

Toplam Verimli Bakımın hedefleri, “sıfır makine duruşu,sıfır üretim hatası ve sıfır iş kazası”dır. Tüm çalışanların aktif katılımı ile sürdürülen faaliyetlerde “Makine arızalandığı zaman Bakım Grubu tamir eder” anlayışı yerini “Benim Makinem” anlayışına terkeder. Makineyi kullanan operatör de makinesini sahiplenerek,sürekli bakımlı ve çalışır durumda olmasını sağlar.



4.2. TOPLAM KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞİMİ İÇİN KULLANILAN YÖNTEMLER

4.2.1. ISO 9000 Kalite Güvence Standartları

ISO 9000 Kalite Güvence Standartları diye bilinen standartlar,1987 yılından beri yürürlükte olup,tüm dünyada benimsenmiş ve uygulamaya başlanmıştır. Bu standartlar bir ürün veya hizmetin üretiminin kalite sistemi çerçevesinde şekillendirilip,güvence altına alınmasını öngörür. (Tan, 1995, s.38) Bu sebeple yerine getirilmesi gereken temel sistem şartları vardır. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemini uygulayan bir şirket süreçlerini kontrol altına almaya ilk bu sistemi oluşturmakla başlar. Girdi kontrolü,üretim kontrolü,ürün kontrolü yapılır. Sistem ve süreçler denetlenir,düzeltilir ve önleyici faaliyetler uygulanır. Müşteri şikayetleri değerlendirilir ve bir daha oluşmaması için önleyici tedbirler alınır. Örgüt içinde sürekli eğitim faaliyetleri hayata geçirilir. Bu anlatılanlar, ISO 9000 Kalite Güvence Sistem Belgesi olan kuruluşların uygulamak zorunda oldukları sistem şartlarına ait standartlardır. ISO 9002 Kalite Güvence Standartları kalite yönetimi,güvencesi ve disiplinini kapsayan ortak bir paydayı temsil etmektedir. ISO 9000 Sisteminin firmaya adaptasyonu,kaliteye bir bakış açısı kazandırmakta,süreçler tanımlanmakta ve kaliteyi her süreçte sağlayabilmek için bir faaliyetler dizisi başlatılmaktadır.

Yukarıda açıklanan özellikler,ISO 9000 Kalite Güvence Standartlarının firmaya adaptasyonunun, Toplam Kalite Yönetimine geçen kapıyı araladığını göstermektedir. Eğitim faaliyetlerinin olması,önleyici faaliyetlerin hata kaynaklarını ortadan kaldırmak için uygulanması,tüm üretime başlangıç,üretim ve üretim sonrası faaliyetlerin tanımlanması,toplam kalite anlayışı ile paralellikler taşır.

Toplam Kalite anlayışının yerleştirilmesine bir başlangıç ve altyapı olması sebebi ile, ISO 9000 Kalite Güvence Standartlarını uygulamak,bir toplam kalite yönteminden çok destek veren bir basamaktır. (Tan, 1995, s.41) Bu standartların firma içinde uygulanması, Toplam kaliteye geçişte bir katalizör görevi görecektir ve uygulanması da gereklidir. (Peşkircioğlu, 1996, s.49)

4.2.2. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri

Ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi insan kaynaklarının yeterliliklerinin artırılmasına bağlanabilmektedir. Bu nedenle eğitim,kaliteli insan kaynakları yetiştirmede ayrılmaz bir parçadır. İnsana yapılan yatırım hem bireye, hem işletmeye hem de topluma fayda sağlar.

Bilgi toplumu çağına ulaşmak için sürekli verimlilik artışları sağlamak gerekmektedir. Toplam kalite araçlarının en önemlilerinden olan eğitim,insana yapılan bir yatırım olarak öne çıkmaktadır. Kaliteli üretim yapmak zorunda olmak,aynı zamanda rekabeti de doğurduğundan kurumlar başarılı olabilmek ve kaliteyi artırabilmek için, verimliliği artırmak zorundadırlar. Verimliliği artırmak,insanı yaptığı iş konusunda eğitmek,ona en iyisini öğretmek ve verilen eğitimler boyunca,kaliteyi ilk sağlayacak unsur olduğu konusunda bilinçlendirmek gerekmektedir.Tüm bunların sağlanması kurumlarda çalışanların düzenli ve sistematik bir çerçevede sürekli gelişiminin eğitimle gerçekleştirilmesi ile olur.

Günümüzde iş alanları,girişimci,yaratıcı, takım çalışmalarına katılan,sorumluluğu paylaşan,insani ilişkileri gelişmiş,yeni teknolojileri kullanabilen,kişilikli,bilgi ve becerileri ihtiyaç duyulan yeterlilikle gelişmiş insan gücüne talepte bulunmaktadır. 21. Yüzyılda işletmelerin tutunabilecekleri tek rekabet avantajı rakiplerinden daha hızlı öğrenme yeteneğidir. Gelecekte,gerçekten diğerlerinin önüne geçecek organizasyonlar,bilgiyi bir örgütün tüm seviyelerinde nasıl değerlendirilebileceğini keşfedenler olacaktır. Çünkü,geleceği yönetmek,bilgiyi yönetmektir. Bilgiyi yönetebilmenin en etkin yolu ise eğitimden geçer.

Toplam kalite anlayışında,işletme içi eğitimlerle sağlanmak istenen,verimli bir şekilde çalışmanın gerektirdiği bilgi,beceri ve davranış biçimlerinin öğretilmesidir. Bilgi,görevin yerine getirilmesinde gerekli haber ve bilgi kaynağını ifade eder. Beceri ise gücün gerektirdiği yetenektir. Davranış ise,bunların hepsinden önemlidir ve görevin gerektirdiği hareket biçimini ifade eder. Kişiye,tüm bunları kazandırmak,ona görevini bilerek,anlayarak ve severek yapma imkanı tanımaktır.(Gülgün,1997, s.4) Bu yüzden

eğitimi planlamak ve dzenli olarak uygulamak,toplam kalite anlayışının geliştirilmesinde başvurulan en önemli araçtır.

Şirket içinde iş görenlerin,yöneticilerin özel gereksinimlerini karşılamak için öğretim ve eğitim programları başlatılmalıdır. Eğitim programlarındaki kursların planlanmasında ve sunulmasında iki önemli konu vardır; mevcut gereksinimlerin karşılanması ve sahip olunan bilgilerin güncelleştirilmesi.Eğitimler,teknolojideki değişiklikler,müşteri isteklerindeki değişiklikler,pazardaki değişiklikler ve rekabetteki değişiklikler nedeni ile sürekli güncelleştirilmelidir. (Bozkurt,1996; s.204)

Mevcut gereksinimleri karşılamak için gerekli olan eğitimler kaliteye odaklanmalıdır. Hatasız üretimin önemi ve kaliteye etkisi,müşteri ve beklentilerinin karşılanmasının kalite ile olan kuvvetli ilişkisi,rekabette üstünlük için kaliteli üretim yapmanın zorunluluğu,şirketin varolabilmesinin her aşamada kalitenin sağlanması ile olacağı eğitimlerin temel konsantrasyon noktaları olmalıdır. Bu eğitimlerin yanında işbaşı eğitimleri de güncelleştirilerek etkin bir şekilde sürdürülmelidir.

Eğitim bir kuruluştta,öğrenmeyi,bilgiyi etkin bir şekilde kullanmayı sağlar. Çalışanlar eğitim yoluyla motive edilebilir,sosyal ilişkiler güçlenir,konuşma,yorum yapma,bilgi aktarma artar. Eğer verilen eğitimler,çalışanlarda çeşitli ödüllendirme yöntemleri ile teşvik edilip,iş doyumunu ile sonuçlandırılırsa ve hazırlanan eğitim programları değişime cevap verebilecek şekilde süreklilik arzederse,buna bağlı olarak çalışanların verimi de artacaktır. (Owens,1991,s.78) Bu nedenle yöneticiler,eğitim programlarını çalışan iş koluna,işgörenlerin mevcut eğitim seviyelerine ve eğitim ihtiyaçlarına göre çok iyi bir şekilde planlamalı ve sürekli olarak uygulamalıdır.

4.2.3. Kalite İyileştirme Ekipleri

Japonca'da kişilerin sağduyularının birleştirilmesi anlamına gelen kalite çemberlerinin temeli 1960'larda Amerika 'da atılmıştır. Ancak bu tekniğin yaygınlaşmasına Japonya öncülük etmiştir. Bu çemberler iş problemlerini belirlemek ve çözmek için en uygun kişinin bu işi yapan işçi olduğu fikrinde hareket eder. Toplam

kalite yönetiminde başarıya ulaşmada ve toplam kalite kontrolü sağlamada önemli bir araç olan kalite çemberlerinin amacı kalitenin geliştirilip verimliliğin yükseltilmesidir. Fakat bunun yanında kalite çemberlerinin asıl önemli işlevi yönetimin katılımcı hale gelmesinin sağlanması ve çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesidir.

Kalite çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan ve aynı üniteye bağlı olarak çalışan, sayıları 5 ile 10 arasında değişen gönüllülerin oluşturduğu küçük gruplardır. (Elif, 1985, s.82) Üye sayısının az olmasının sebebi herkesin fikirlerini daha rahat açıklayabilmesi ve çembere daha faydalı olabilmesi içindir.

Kalite çemberleri yukarıdaki şekilde oluşturulduktan sonra, çember üyeleri gerekli eğitimlerden geçerler. Bu eğitimlerde, beyin fırtınası, veri toplama teknikleri, neden sonuç analizi gibi problem çözme teknikleri öğrenilir. Daha sonra grup, kendi kararı ile üzerinde çalışılacak problemi seçer. Arkasından problemle ilgili veriler toplanır ve analiz edilir. Daha sonra probleme yol açan nedenler grup üyeleri tarafından tartışılır. En önemli nedenin çözülmesi için öneriler geliştirilir. Gerekli incelemeler ve denemelerden sonra, çözüm gerçekten işe yarıyorsa yönetime sunuş yapılır. Çözüm, yönetim tarafından kabul edilirse, uygulamaya geçilir. Bütün bu çalışmalar, yaklaşık 3-4 ay süren ve haftada bir kez yapılan birbuçuk saatlik çember toplantılarında gerçekleştirilir.

Kalite çemberlerinde problemin seçimi işi çember üyelerine aittir. Problem seçiminde hiçbir yönetici hiçbir şekilde karışamaz. Grup kendi hazırladığı problemler üzerinde çalışma hakkına sahiptir. Bu, çalışanların yönetimin kendilerine güven duyduğunu sağlamaları için yapılır. (Arkiş, 1996, s.166)

Kalite çemberlerinde problemin analizi de grup üyeleri tarafından yapılır. Bu durumda çember üyesi, kendi işi ile ilgili ayrıntıları, işin girdisini çıktısını, önemli yanlarını, kaliteye etki eden taraflarını kendi çabaları ile bulmaktadır. Bu, çalışanın kendini kontrol etmesini sağlamaktadır. Böylece yönetimin istemiş olduğu, işini daha iyi yapma ve yaratıcı düşüncüyü ortaya koyma davranışı açığa çıkarılmış olur. Öte yandan

çalışan,bütün bu işleri,kendi çabası ile oluşturduğundan kendini gerçekleştirme konusunda önemli bir tatmin elde eder,ayrıca çemberler iletişimi ve motivasyonu da artırır. Çözülmüş problemin katkısı,grup üyelerince paylaşıldığı takdirde de motivasyon ve kalite çemberlerinden istenen amaç sağlanmış olacaktır.

Erkan'a göre (1987),kalite çemberleri uygulamasının yaygınlaştırılması, işgücünün iş başında eğitilmesine katkı sağlayacaktır. Kalite çemberleri uygulamasının yaygınlaşması,iş başarısının gelişmesinde,işçi-işveren ilişkisinin gelişmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Fakat dikkat edilmesi gereken nokta,kalite çemberi uygulamalarına başlanılmadan önce,uygulamanın amaçlarının çok iyi anlaşılması,kuruluşun kendi bünyesi ile kalite çemberlerinin ihtiyaç duyduğu davranış biçimlerinin çok iyi karşılaştırılması ve yorumlanması,bunun sonucunda da uygulamaya geçip geçmeme konusunda karar vermektir. Tüm bunlar olmadan kalite çemberleri uygulaması Toplam Kalite anlayışını geliştirmekten çok,şirkete zarar da verebilir. (Arkış,1996, s.168)

4.2.4. İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinin Uygulanması

Toplam kalite anlayışında,hataların belirlenip bir daha oluşmaması için gerekli önlemleri almak ve bunun için gerekli tüm kaynakları verimli bir şekilde kullanmak yatar. Bu hataları tespit etmek,bir problemin kaynağını bulmak için çeşitli matematiksel yöntemler kullanılabilir.

Japon kalite devriminin mimarı Deming, "Tüm kötülüklerin temelinde değişkenlik yatar" demiştir.(1961) O halde tespitlerin gerçekçi bir biçimde değişkenlik mutlaka önemlidir. Üretimde kaliteyi geliştirme konusunda çok büyük katkılarda bulunmuş olan Shewhat,değişkenliğin iki ana nedene bağlanabileceğini kanıtlamıştır. Bunlar sistemden kaynaklanan nedenler olabileceği gibi,özel nedenler de olabilmektedir. Genellikle değişkenliğe sistemin sebep olduğu gözlenmiş ve hataların %85 ile %98 oranlarında sistemden kaynaklandığı en ünlü kalite uzmanları tarafından belirtilmiştir.

Japon endüstriyel devriminin gerçekleşmesinde büyük katkıları olan Ishikawa'ya (1962) göre, karşılaşılan sorunların %95'i aşağıda sıralanan en basit yedi teknikle çözülebilir.

- 1- Pareto Diyagramları
- 2- Neden-Sonuç Diyagramları
- 3- Histogramlar
- 4- Kontrol Çizelgeleri
- 5- Dağılım Diyagramları
- 6- Gruplandırma (Balık Kılıcı)
- 7- Kontrol Tabloları

Bu teknikler uygulanarak hatalar sınıflandırılabilmekte, hatanın kaynağına inme imkanı doğmakta ve değişkenler kontrol altına alınabilmektedir.

Toplam kalite anlayışının gelişmesine büyük katkıları olan Taguchi (1978) ise kalitenin "üretim" aşamasından çok tasarım aşamasında sağlanabileceğini göstermiştir. Özellikle "İstatistiksel Deney Tasarımı" yöntemini yaygın biçimde kullanarak ürünlerin kalitesini yükseltirken, imalat maliyetlerinin de düşeceğini kanıtlamıştır.

Yukarıda sayılan yedi teknik, kalitenin etkilendiği her alanda uygulanabilmektedir. Kalite çemberleri, kalite iyileştirme ekipleri toplam kalite anlayışının gelişimi sürecinde bu konuda gereken eğitimleri alıp, problem çözümünde bunları verimli bir şekilde kullanmakta ve hatanın kaynağına inebilmektedirler.

4.2.5. Ödüllendirme

Ödüllendirme sistemi, bir kuruluşta yönetimin hangi davranışları pekiştirmek istediğini en açık biçimde ortaya koyan araçları bünyesinde barındırır. (Arkış, 1996, s.162) Genel olarak kuruluşlardaki ödüllendirmenin amacı, başarılı olanlara maddi olanaklar yaratarak, diğer çalışanları bu yöne kanalize etmek, yani bir rekabet ortamı yaratmaktır.

Yalnız yapılan çalışmalar göstermiştir ki,para motive edici tek unsur değildir. Yani,bir insana çok para vererek,daha kaliteli ve verimli çalışmalar yapmasını uzun süreli sağlamak olası değildir. (Arkış,1996,s.162) Yönetim,çalışanların birbirlerinden iyi ve kötü olarak ayırdıklarını düşünmeyecekleri bir motivasyon stratejisi uygulanmalıdır.

Toplam kalite anlayışının geliştirilmesinde insanın çok önemli bir unsur olduğu daha önce belirtilmişti. Örgüt içindeki insana verilen değer,bir ödüllendirme biçimi olabilir. Ve yapılan çalışmalar göstermiştir ki,bir çalışanın aldığı ücret ne olursa olsun,manevi olarak ödüllendirilmesi (grurunun okşanması,ilan edilmesi,tüm çalışanlara duyurulması) para ile ödüllendirilmesinden daha çok etkili olmakta ve çalışanları motive etmektedir.

Toplam kalite uygulaması içindeki şirketler,çalışanları maddi olarak ödüllendirmek birlikte,manevi bir tatmin sağlayıcı yollara daha çok başvurumaktadırlar. Bunlar,çalışanları plaketle ödüllendirme,yöneticilerle biraraya getirme (akşam yemekleri,hafta sonu piknikleri) şirket içindeki ilan panoları aracılığı ile duyurma gibi yollardır. Bu tür uygulamalar çalışanlara değer verildiğini daha çok vurgulamakta,şirket içindeki birlik,beraberlik,örgüt kültürü anlayışının da güçlenmesine çok büyük destek sağlamaktadır.(Tan,1995,s.73)

4.2.6. Performans Ölçme ve Değerlendirme

Kalitenin günümüzde bulunduğu anlam, “ilk defada doğruyu yap” olarak değiştiğine göre,kalite ve verimlilik ilişkisini oldukça kuvvetlendirmiştir. (Akal,1996,s.84) Verimliliği sağlamak ise kaliteye giden yolda mecburidir.

Verimliliğin sağlanması,çalışanların kalite konusunda eğitilmesi ve çalışanların performanslarının ölçülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi bu noktada önem kazanmaktadır. Temel felsefesi gelişim ve değişime dayalı bir yönetim biçiminde ölçme ve değerlendirmenin rolü yadsınamayacak bir ağırlıktadır. (Akal,1996,s.98) Gelişmeye yönelik ölçümler daha büyük gelişmelere,sonunda da eğer varsa mükemmelliğe ulaşmanın yolunu açacaktır.

Performans ölçümlerinde temel alınacak boyutlar, öncelikle kalite-verimlilik ve yenilik olmalıdır. Bu boyutları geliştirmek için, kuruluşun vizyonu, değer yargıları, varoluş amacı, görev tanımı bu anlayışla yeniden belirlenmeli, uzun dönem hedefler açıkça saptanmalıdır. Bunlar strateji ile planlara, programlara dökülmeli ve bunlara uygun orta ve kısa dönemli amaçlar saptanmalıdır. Belirlenen hedefler ve amaçlar performans ölçme ve değerlendirme sistemlerine temel teşkil edecektir ve stratejik kalite planlaması da gerçekleştirilmiş olacaktır.

Performans ölçmelerinde temel alınacak tekniklerde bir kaç göstergeye bağlı kalınmamalıdır. Kuruluşlar kendi gereksinimlerine uygun olan ölçüm kriterlerini değerlendirmeye almalıdırlar. En çok yaygın olan kriterler ise şunlardır : Toplam Faktör Verimliliği, Çok Yönlü Performans Ölçümü, İstatistikî Performans Kontrolü, Amaçlara Göre Yönetim, Maliyet-Yarar Analizi, Finansal Analizler, Sapma Analizleri v.b. (MPM Yayın No:473,435,s.73,138)

İlk olarak ölçümü yapılacak sistem tanımlanmalıdır. Vizyon, değerler, uzun ve orta dönemli hedefler, stratejik plan ve programlar, Toplam Kalite anlayışına paralel olarak ortaya koyulur. Şirketin kuvvetli ve zayıf yönleri, kaynakları saptanır, girdi-çıkıtı analizleri yapılır ve veriler toplanır. Performans sistemi tanımlandıktan sonra, uygulamaya geçirilir ve denetlenmeye başlanır. Sonuçlar elde edildikten sonra da performans standartlarının oluşturulmasına çalışılır. Bu standartların oluşturulması, katılımcı yönetimi destekleyici bir biçimde olmalıdır. Yalnız, hedeflerin sayısal olarak belirlenmesinde esnek davranılmalıdır. Çünkü, katı sayısal hedefler, çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne sebep olabilir. (Deming, 1958, s.76)

4.2.7 .Benchmarking (Kıyaslama)

Benchmarking, sürekli gelişime inanmış kuruluşların müşteri doyumu ve rekabet üstünlüğünü hedefleyerek, ürün, hizmet ve süreçlerde mükemmellik örneği olan lider kuruluşların gelişmiş ve etken uygulamalarını kendi kuruluşlarına uyarlamak amacı ile kullanacakları sistematik bir karşılaştırmalı ölçme yöntemidir. (Watson, 1993, s.182) Bu

yöntem kuruluşlara, karşılaştırılabilir performans standartları sağlar. (İşgücü, verim oranları gibi) Lider kuruluşların başarı güçlerini belirleyerek, mükemmel performansa nasıl ulaşılabileceğini gösterir ve sürekli yeni girdiler sağlar.

Benchmarking'de izlenen yol kısaca, kuruluş dışında gelişmiş ve mükemmellik örneği olarak belirlenen lider bir kuruluşun belirli bir alandaki başarılı uygulamalarını inceleyerek, bu uygulamalarını kendi kuruluşuna uyarlamaktır. (Potter, 1994, s.6)

Benchmarking, taklit etmek değildir. (Potter, 1994, s.7) Kuruluşlara en iyi uygulamaları öğrenme ve uygulama imkanı verir. Bilgi değişimi sağlar. Başka kuruluşlarda ulaşılan yüksek performans standartlarını görmek ve yollarını öğrenmek, çalışanları güdüler, saptanan hedeflerin onayını kolaylaştırır, değişimlere direnci azaltır.

4.2.8. Müşteri İsteklerine ve Memnuniyete Dayalı Bir Üretim ve Yönetim Tarzı Geliştirme

Diğer bölümlerde anlatıldığı gibi, günümüzde müşteri tatmini rekabetin belirleyici unsuru haline gelmiştir. Müşteri tatmini işletmenin başarısının anahtarıdır. İştikleri, gördükleri ve hissettiklerinden tatmin olan müşteriler daha çoğu için geri geleceklerdir.

Müşteriler, ürünün özellikler seti ile ilgilenirler. Bu yüzden firma açısından müşteri aktiflerin en değerlisidir. Müşterisi olmayan firma için ciro ve dolayısı ile de kar sözkonusu olamaz.

Çalışanların tümünün müşteri tatminine önem vermesi sağlanmalıdır. Bunu da sağlayacak olan yöntemdir. Toplam Kalite Anlayışı'nın geliştirilmesine paralel olarak, eğitim sürecinde bu konunun önemi sürekli ve etkin olarak vurgulanmalı, yönetimin çalışması ile çalışanlara da bu bilinç en kısa sürede aşılmalıdır.

4.2.9. Yaratıcılık, Yenilik ve Değişime İmkan Verme ve Özendirme

Yönetim, bir kuruluşta Toplam Kalite anlayışının geliştirilmesinde büyük sorumluluklar üstlenmektedir. Çünkü yönetim bu anlayışı benimsetmekte başarılı olabilirse, yönetimin her safhasında ve her düzeyinde birlikte, biranda, bütünlük içinde, değişim, yenilik ve iyileştirmelerin sürekliliğine bağlı olarak arzulanan başarıların elde edilmesi kolaylaşacaktır. (Akal, 1992, s.3)

Sonuçta yeniliklere açık olan bir yönetim, toplam kalite anlayışına paralel olarak çalışanlarında düşüncelerinin ve bilgi düzeylerinin gelişimini destekleyeceğinden, yaratıcılık ve yenilikler daha çok uygulanma ve desteklenme şansı bulacaktır.

Çalışanların-yöneticilerin ve iş görenlerin- sürekli firma içi ve dışı eğitimlere katılımlarının sağlanması, etkin ve güncel bir eğitim programı sürdürülmesi, uygulama imkanı olan fikirlerin ve projelerin üst yönetimce desteklenmesi, teşvik edilmesi ve sonuçta da ödüllendirilmesi, şirketin yeniliklere açık bir yapıya kavuşturulmasında, üst yönetimin yapması gereken faaliyetlerdir.

4.2.. Süreçleri Yeniden Değerlendirme

Sıfır hata ve stoksuz üretim günümüzde işletmeciliğin yeni kuralı olmuştur. Bilim adamları ve organizasyon bilimindeki son gelişmeler, bu değişime yanıt verebilecek organizasyon modelini bize Değişim Mühendisliği ile açıklamaktadır. (Tümer, 1996, s.46)

Değişim Mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın önemli performans ölçütlerinde çarpıcı ve etkili geliştirmeler yapmak amacı ile iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Değişim Mühendisliği, süreçlerin basitleştirilmesini savunur. (Hammer, 1995, s.101) Bu değişiklikler, organizasyon yapısında önemli değişmelerin oluşmasına neden olacağından, yönetimde Toplam Kalite Uygulamalarına başlanmadan önce varolan organizasyonun bu yeni kavramlara uyum sağlayacak ve benimseyecek bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

Toplam kalite anlayışını yönetiminde geliştirmek isteyen bir kuruluş süreçlerini etkin olarak yönetmeli ve kontrol altında tutmalıdır. Tüm kritik süreçler tanımlanmalı ve sistematik bir şekilde yönetilmelidir. Süreçler, gerektiğinde gözden geçirilmeli ve yeniden yapılandırılmalıdır. Bu yüzden de her sürecin sonucu performans değerlendirilmesine tabi tutulmalıdır. Süreçlerin iyileştirilmesinde, tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır ve yaratıcılıkları yönetim tarafından özendirilmelidir. (Önce Kalite Dergisi, 1996, s.7)

Şirket içindeki tüm süreçler yani faaliyetlerin sürekli gelişimi sağlandığı takdirde, o hatalı üretime yaklaşmak ve sonuçta müşteri tatminini sağlamak toplam kalite anlayışın ilkelerini oluşturmaktadır.

4.2.11. Katılımcı Bir Yönetim Tarzı Geliştirme

Toplam Kalite Anlayışını geliştirmek isteyen kuruluşlar, tüm personelin katılımını sağlamalıdır. Yönetimde, yapılan işlerde sağlanan katılımcılık, iş görenlerin daha çok sevk ve istekle çalışmalarını sağlayacaktır. Katılma isteğinin yaratılması ve güçlendirilmesi bir kuruluşta üst yönetimin görevidir. (Peşkircioğlu, 1996, s.34)

Katılımın sağlanması için, etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi kurularak tüm çalışanlara işleri ve kuruluşlarla ilgili gerekli bilgiler zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde sağlanmalıdır. Böylece işler doğru ve hızlı bir şekilde yapılacaktır. Aynı zamanda çalışanların ait olma duygusu da gelişecektir. (Schmidt, 1993, s.28) Bu sağlanan bilgi akışı, çalışanların sürekli iyileştirme, sorun analizi, problem çözme ve yaratıcılıklarını ortaya koyma için gerekli olan yeni ve ilave bilgileri de sağlanmalıdır. İşletme organizasyonunun her kademesinde yaygın ve sürekli eğitim ve geliştirme programları güncel bir şekilde uygulanmalıdır.

Yeterli bilgi akışı, haberleşme ve eğitim sağlandıktan sonra, çalışanların karar alma mekanizmalarına katılımı, şirket üst yönetimi kendi yapısına göre çeşitlendirebilir.

Karar alma sürecine katılımı sağlanmış personel,performansa ve sonuçlara dayalı bir şekilde ödüllendirilmelidir. Çünkü bu çeşit bir uygulama diğer çalışanları da teşvik edecektir.

4.2.12. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Gerçekleştirme

Organizasyonlarda, Toplam Kalite Anlayışının uygulamaya geçişi ve sürekli olarak geliştirilerek istenen düzeyde sürdürülebilmesi için,yerine getirilmesi gereken gereklilikler vardır. Kontrol,iyileştirme ve geliştirmenin temel taşı sürekli araştırma,buluş ve çalışmaların sistemli olarak ortaya konulmasına bağlıdır. Kalitenin oluşmasını sağlayacak kalite organizasyonu,kalite ekiplerinin bilimsel proje organizasyon grup çalışmaları ve çeşitli programların öngörülmesini,araştırma ve geliştirme (ArGe) çalışmalarını gerekli kılmaktadır. (Marşap,1996,s.136)

Yepyeni buluşlar yapmak,müşteri odaklı bir yönetim anlayışı ile pazara yeni ürünler sunmak bu çalışmaları sistematik bir yönetim yapısında ve faaliyet düzeni içinde gerçekleştiren uzman bir varlığını gerektirir. Bu bölüm bilimsel araştırmalar yapacak,sunacak,müşteri şikayet ve dileklerini prosedürel olarak değerlendirecek ve Toplam Kalite anlayışına paralel bir şekilde geliştirme ve sürekli kontrollerine devam edecektir.

4.2.13. Etkin İletişim ve İşbirliğinin Sağlanması

İletişim,organizasyonlara neyin önemli olduğunu,nelerin beklenildiğini,değişimin nedenlerini,nelerin doğru ya da yanlış olabileceğini ve organizasyonların nasıl çalıştığını öğretir.(Mathivanan,1995,s.58) Yine iletişim,motivasyon ve koordinasyonun sağlanmasında bir dizi fırsatlar ortaya koyar,bilgilendirmeyi ve işbirliğinin sağlanmasını,öğrenimi,rehber olmayı,dinlenmeyi ve cevap vermeyi sağlar.(Gözüm,1995, s.522)

Günümüzde şirketlerin yapması gereken,ortaklık,birliktelik ve ekip çalışmasının etkin bir iletişim ve dialog için de başarılmasını sağlamaktır. Bu yüzden üst yönetim etkin eğitim programları,ödüllendirme,katılımcı bir yönetim anlayışı ile hareket ederek iletişimi ve işbirliğini artırmalıdır. Üst yönetim bilgiyi paylaşıcı bir yönetim kadrosu ile

hareket etmelidir. Yetki devri yaparak,bilginin aranılması ve bulunması sağlanmalıdır. Çünkü bu iletişim ve işbirliğini de artıracaktır. Kalite çemberleri ve eğitim programları sayesinde de çalışanların iletişimi ve işbirliği artacaktır.Ayrıca,etkin bir iletişim sisteminin kurulması,çalışanların kendilerini kuruluşun bir parçası olarak görmelerini sağlayan en etkili araçtır. (Türkmen,1995,s.160)

Şirkette iletişim çok yönlü gerçekleştirilmelidir. Yani şirketin üst hiyerarşik basamaklarından alta doğru giden bir iletişim,alt grubun iletişimi başlatabilmesine olanak sağlayamayacaktır. Her çalışan kendisi ile ilgi işle dilediği ilgili mesajları üstlerine iletebilme hakkına sahip olmalıdır. Üst yönetim bunu sağlamalıdır.

İletişim,açık olmalıdır. Eğer çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri bekleniyor ve işlerini daha iyi yapmaları arzulanıyorsa,çalışanlara yaptıkları işlerle ve kuruluşun amaçları ile ilgili her türlü bilgi eksiksiz olarak verilmelidir. Aksi takdirde eksiksiz veya gizlenmiş bilgilerle,çalışanların kuruluşla bütünleşmelerini ve tasarruf edici,yaratıcı katkılarda bulunmalarını beklemek ve kuruluş amaçları doğrultusunda işbirliği yapmalarını istemek mümkün olmayacaktır.(Stoner,1988,s.73)

4.2.14. Üst Yönetim Tarafından Örgüt Kültürünün Yaratılması

Günümüzde insan kaynakları ve yönetiminde uzmanlaşma TKY'nin başarılmasında büyük rol oynamaktadır. Çalışanlara bir örgüte ait olma,kararlara katılma konularında sağlanan tatmin duygusu,verimliliği direk etkilemektedir. (Özlü,1994,s.53)

Bu yüzden şirket üst yönetimin kuvvetli bir iletişim ve haberleşme sistemine sahip,etkin eğitim ve iş geliştirme programları sayesinde yaptığı işi ve iş ortamını seven,yaptığı işten tatmin olan,performansına göre ödüllendirilen,karar alma sürecine katıldığı için katılımcı,motivasyonu yüksek,ortak bir amaç ve hedef doğrultusunda çalışan organizasyon yaratması gerekmektedir. Tüm bunların sağlanması,örgüt kültürünü yaratacaktır. Kalite konusunda ortak hareket eden bir örgüt yapısı da rekabetten üstün çıkacaktır.

BÖLÜM 5

TÜRKİYE 'DE KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER

Bu bölümde Türkiye,de faaliyet göstermekte olan Küçük ve Orta Boy İşletmeler hakkında bilgi verilecektir.

5.1 İŞLETMELERİN ÇEŞİTLERİ VE TANIMLARI

İşletmeler basit bir tanımla ; bireylerin gereksinimlerini karşılamak için mal ve hizmet üreten ekonomik birimlerdir.(Plunkett,1977.s,48) Öte yandan, işletmeler pazar için üretim yaparlar,kendi gereksinimleri için üretim yapan kişi ve kuruluşlar işletme değildir.Ayrıca işletmelerin, içinde buldukları sosyal çevre, ekonomik koşullar ve ekolojik çevre açısından işlevleri ve yerine getirmek zorunda oldukları sorumlulukları vardır.

İşletmeleri, faaliyet konuları,sermaye mülkiyeti,büyüklik ve yönetim şekline göre sınıflandırmak mümkündür.(BİS,1993)

Faaliyet konularına göre işletmeler; tarımsal,ticari ve sanayi işletmeleri olarak ifade edilmektedir.

Sermaye mülkiyetine göre işletmeler; özel,kamu ve yabancı olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim şekillerine göre işletmeler; aile tipi organizasyonlar ve profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Büyüklüğüne göre işletmeler; küçük ve orta boy işletmeler ile büyük boy işletmeler olarak iki şekilde tanımlanırlar.Bu çalışmanın konusunu ise küçük ve orta boy işletmeler oluşturmaktadır. Dolayısıyla, burda KOBİ'ler hakkında bilgiler sunulmaktadır.

5.1.1. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımı ve Özellikleri

Küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ) için evrensel ortak bir tanım hiç bir ülkede mevcut değildir. Küçük ya da orta boy firma ya da işletme tanımları ülkeden ülkeye hatta aynı ülke içinde, sektörlere ve bölgelere göre ya da ilgili kurumların

amaçlarına göre çeşitli farklılıklar göstermektedir. Ekonomik gelişmesini tamamlamış ülkelerde,örneğin A.B.D’de, 250 kişiden az personel çalıştıran firmalar küçük işletme,Avrupa’da 500 kişiden az personeli olan firmalar küçük ve orta boy işletme,Japonya’da 300’den az personeli olan firmalar küçük ve orta boy işletme,Kanada’da ise 200’den az personeli olan firmalar küçük ve orta boy işletme olarak tanımlanmaktadır.(BIS,1993,s.19)

Avrupa Ekonomik Topluluğu uygulamalarında,işletmelerdeki bünyesel değişiklikler için devlet yardım ve kredileri söz konusu olduğundan bazı sınırlamalar ve ölçütler ortaya konulmuş ve kabul görmüştür.Avrupa Topluluğu ülkelerinde küçük ve orta ölçekli sanayi işletmesi tanımlamaları şu ölçütlere göre yapılmıştır. (DPT,1989,s.68)

Miktara Bağlı Ölçütler : a) İşçi Sayısı
b)Sabit Yatırımlar
c)Ciro

Özelliklere Bağlı Ölçütler :

- a) Sermaye piyasasından sermaye sağlamanın olanaksızlığı,
- b)İşletme Yöneticisinin aynı zamanda işletmenin sahibi de olması,
- c)Uzmanlık kazanmış yöneticilerin de çok az olması,
- d)İşletme yönetimi ile işçiler,müşteriler,mal gönderenler arasında sıkı kişisel ilişkilerin bulunması,
- e)Alım ve satımlarda pazarlık gücünün zayıf olması
- f)İşletme sahibi ve yöneticisinin,dahil olduğu bölgesel çevre ile sıkı bağlarının bulunması,yakındaki pazarlarda madde ve malzeme sağlanan kaynaklara bağımlı olması.

Fakat yapılan çalışmalar göstermiştir ki ,çalışan sayısına göre belirlenecek en iyi ölçütün her ülkenin işkolunun ve sektörel yoğunluğun özelliğine göre belirlenmesi daha iyi olacaktır.

Ülkemizde,1991 yılında Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) tarafından yapılan Küçük ve Orta Ölçekli İmalat Sanayi Araştırmasına göre ,

- 1 - 9 kişi çalıştıran işyerleri,çok küçük ölçekli,
- 10 - 49 kişi çalıştıran işyerleri,küçük ölçekli,
- 50 - 99 kişi çalıştıran işyerleri,orta ölçekli,
- 100 ve üstü kişi çalıştıran işyerleri büyük ölçekli

olarak tanımlanmıştır.(Palas,1993.s.336)Eximbank,KOSGEB ve Halk Bankası ise halen vermekte oldukları teşvik kredilerinde esas olarak sırası ile 200,150 ve 150 kişiye kadar eleman istihdam eden işyerlerini KOBİ olarak tanımlamaktadırlar.(Özcan,1997,s.23)

Türkiye’de DİE tarafından yapılan bir araştırmaya (1996)göre,KOBİ’ler imalat sanayi işletmelerinin %99.5’ini oluşturmakta, işgücünün %59’unu istihdam etmekte,üretim payının %40’ını oluşturmakta ve %7.7 katma değer yaratmaktadır.

Cirel ve Gümüšoğlu (1993) KOBİ’lerin başlıca özelliklerini şu şekilde tanımlamışlardır :

- Evrensel tespitlerde, tüketici tercihlerine daha esnek bir yaklaşım gösterirler,müşteriye daha yakın olmasının gösterdiği avantajla bu tercihleri tamamen algılayıp,üretim sürecinde gerekli değişiklikleri hızla yaparak talebi karşılamaya çalışırlar.

- Yeniliklere daha yatkındırlar,her düzeyde müşteriye daha yakın olmaları onların müşteri sorunlarını daha kolay anlamalarına ve buna bağlı olarak hemen pazarlanabilir teknik yenilikler bulabilmelerine yol açar.Küçük yatırımlarla gereksinim duyulan mal ve hizmetlerin sağlanmasında büyük etkinlik sağlayabilirler.

- Üretimdeki boşlukların doldurulmasında büyüklerden daha ataktırlar.

- Pazar odaklı çalışmaları nedeni ile yaratıcılık daha yüksek seviyededir.

- Çalışanlarla daha yakın iletişim kurarlar,bu yakınlık gerektiği şekilde kullanılabilirse kalite ve verimlilik yükseltilebilir.

- Büyük firmaların tamamlayıcısıdır. Günümüzde ekonomik hayatın temel gereklerinden biri de hiç kuşkusuz büyük küçük farkı gözetmeden tüm firmalar arasındaki karşılıklı bağımlılıktır.

- Sürekli değişen piyasa koşulları ve teknolojiler karşısında gerekli olan teknik ve sektörel bilgiye sahip olmamaları veya bilgilere ulaşmamaları doğru karar vermelerini güçleştirir ve geciktirir.

- Bilginin önemli bir girdi olduğunu kavramakta yetersizlik gösterirler.

- Büyük firmalara oranla daha sağlıksız bir görüntü arz ederler. Finans kaynaklarına yeterince güven veremedikleri için dış kaynak bulmakta zorlanırlar.

- Kaliteli mal ve hizmet sunabilmek için çalışanlarına, müşterilerine güven verme zorunluluğu içindedirler.



5.2 KOBİ'LERİN TÜRKİYE'DEKİ MEVCUT DURUMU VE AVRUPA İLE ENTEGRASYON SÜRECİNİN KOBİ'LER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

5.2.1. KOBİ'lerin Bugünkü Durumu

Dünyada 1970'li yıllara kadar KOBİ'ler ikinci plana atılmış ve ekonomik yapıdaki düzenlemelerde, teşvik çalışmalarında sürekli olarak büyük işletmeler ön plana alınmıştır. Fakat istihdam sorununun büyümesi, ekonomideki pazar eğilimlerindeki değişimler ve yeni etkilerin ortaya çıkışı ile KOBİ'ler hızla önem kazanmaya başlamışlardır. Özellikle küçük işletmeler, yaşanan çeşitli ekonomik krizlere rağmen piyasa koşullarına büyük işletmelere göre daha kolay uyum göstererek kendilerini daha çabuk yenileyebilmişlerdir. (Büyükkılıç, 1997, s.21.)

Türkiye ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerde KOBİ işletmeciliği farklı yapıda ve özellikle birçok üretim tarzı ve türünden oluşmaktadır. Türkiye'de tüm imalat sanayi işyerleri dikkate alındığında, tüm işyerleri dikkate alındığında ve tüm işyerleri büyüklüklerini içerecek biçimde en son veri temin edilebilen 1992 yılı verilerine göre KOBİ'lere ait bazı yüzdeler Tablo 5.1'de ifade edilmiştir.

Tablo 5.1 : KOBİ'lerin Diğer İşyerleri İçindeki Yüzdeleri

İşyeri büyüklüğü	İşyeri sayısı	Toplam çalışanlar	Çevirici güç	Gayri Safi ilaveler	Katma değer
1-9	94.34	21.85	15.80	2.19	7.36
10-24	2.64	5.95	4.46	3.22	2.46
25-49	1.39	7.63	7.27	13.56	3.95
50-99	0.71	7.75	5.62	5.43	5.46
100 +	0.93	56.83	66.85	75.57	80.76

Kaynak : Verimlilik Dergisi, 1997, sayı 2, sy: 29.

Tablo 5.1'e göre, Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %98'ini KOBİ'ler oluşturmaktadır. Toplam Çalışanların da yaklaşık %98'i bu işletmelerde istihdam edilmişlerdir.

Türkiye’de imalat sanayiinde işletmelerin çalışan sayısına göre gelişim eğilimi 1980,1985 ve 1992 için Tablo 5.2 de olduğu gibidir. (T00BB.1996)

TABLO 5.2 : İmalat İşletmelerinin Yıllara Göre Değişim Tablosu

İşyeri büyüklüğü	1980		1985		1992
	İşyeri sayısı	%	İşyeri sayısı	%	İşyeri sayısı
1-9	117159	95.3	183106	94.5	185458
10-49	6573	3.5	8033	4.1	7973
50-99	627	0.5	1128	0.6	1406
100 +	1194	0.6	1483	0.8	1827

Kaynak: Verimlilik Dergisi,1997,sayı 2,sy: 32

İşyerlerinin %99’dan çoğu KOBİ’lerden oluşmaktadır.Bu durum Türkiye sanayisinin küçük ölçekli işletme ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Ancak Tablo 5.2’den görüleceği gibi 50 -99 işçi çalıştıran orta ölçekli işletmelerin sayısal artış hızı Küçük ölçekli işletmelerden daha hızlı olmuştur.Sonuç olarak Türkiye sanayisinin küçük işletme ağırlıklı gözükmemesine karşın büyüme eğilimi içinde olduğu söylenebilir. Toplam çalışanların % 43.17’si bu işletmelerde çalışmaktadırlar. Fakat Türkiye’de KOBİ’lerin katma değer payı (%19.24), A.B.D. (%21.5) ve Japonya’dan (%35.3) düşük kalmaktadır. (Alpugan,1989)

Ülke genelinde yaşanan yetişmiş işgücü eksikliği ekonomik ve coğrafi şartlar paralelinde KOBİ’lerde daha yoğun olarak yaşanmaktadır.KOBİ’lerin istihdam ettikleri personelin % 90’lara varan bir bölümü ilkokul mezunudur. (Müftüoğlu,1996,s,38)Yatırım ve üretim payları gelişmiş ülkelerde sırası ile %40 ve %50 düzeylerinde iken Türkiye’de bu oran %40 seviyelerindedir. Bu da göstermektedir ki KOBİ’lerin yarattığı istihdam ve toplam işletmeler içerisindeki payı yüksek iken

üretim ve yatırım payları düşüktür. Aynı kaynaktan hareketle, KOBİ'lerin ihracattaki payı % 30 - 40 civarında iken Türkiye'de bu oran %20-24 seviyelerindedir. Ulaşılan sonuç Türkiye'de KOBİ'lerin daha az yatırım yapmalarının yanı sıra gelişmiş ülkelere göre daha az üretken olduklarıdır. Gümrük Birliği'ne girişin tamamlandığı ve Avrupa ile entegrasyona hazırlandığımız bir süreçte bu bir engeldir. Gümrük Birliğinden şüphesiz tüm işletmeler etkilenecektir, ancak KOBİ'ler için bu değişikliklerin etki ve sonuçlarının daha fazla önem arzedeceği ortadadır.

Son yıllarda yaşanan en önemli gelişme Türkiye'nin Gümrük Birliğine girmesidir. Bu durumdan küçük ve orta ölçekli işletmelerle birlikte, büyük işletmelerde son iki yıldır daha yoğun bir biçimde etkilenmektedirler. KOBİ'lerin etkilenme oranı ise daha yüksektir. Çünkü Türkiye'de KOBİ'ler modern yönetim teknikleri ve girişimcilik hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip değildirler ve belirsizlikle dolu bir ortamda nereye başvuracaklarını bilememektedirler. (Müftüoğlu, 1996, 141)

5.2.2. KOBİ'lerin Türkiye'de Bugünkü Mevcut Sorunları

Avrupa'da işsizliği önleyici ve esnek üretim yapıları nedeni ile KOBİ'ler özel programlarla desteklenmektedirler. (Tosyöv, Ekim 1994, s.16) Türkiye'de yıllardır uygulanmakta olan büyük işletmelerin desteklenmesi olayı, artık Gümrük Birliği ile entegrasyona olunan şu dönemlerde; KOBİ'ler için sorunlarının konuşulduğu, tartışıldığı ve desteklenmesi gerektiği ortaya çıktığından önem kazanmıştır. Ülkemizde ulusal ekonomimiz içindeki önemi devlet tarafından daha iyi anlaşılan KOBİ'lerin süratle çözülmesi gereken önemli sorunları vardır. Bunlar, üretim, yönetim, nitelikli insan gücü eksikliğidir.

5.2.2.1. KOBİ'lerin Üretim Sorunları

Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'ler incelendiğinde, modası geçmiş ve ekonomik olmayan bir çok üretim metotlarını kullanmakta oldukları, bunun da aynı üretimi yeni teknoloji ile yapamadıkları için devam ettirdikleri belirtilmiştir. (DPT Raporu, 1990, s.71) Yine aynı raporda halen kullanılmakta olan makine parkının da büyük işletmelerden alınmış veya yurtdışından ithal edilmiş, ekonomik ömrünü doldurmuş

,hassas toleranslarla çalışılmasına olanak vermeyen tezgahlardan meydana geldiği açıklanmıştır. Ayrıca hassasiyetleri bilinmeyen bu tezgahlarda üretilen ürünlerin veya yapılan parçaların sipariş verilen firmalarca kabul edilmemesinin büyük malzeme ve işçilik kayıplarına neden olduğu iddia edilmektedir.

Turan ve Gökalp'e (1993) göre, Türkiye'deki imalat sanayinin %22'si geleneksel, % 46'sı orta düzey, % 6'sı modern teknolojiye geçiş,% 25'i de modern teknoloji aşamasındadır.

Ayrıca KOBİ'lerin sahip olduğu diğer üretim sorunları arasında hammadde teminindeki zorluklar, test ve kalite kontrol cihazlarındaki eksiklikler, verimlilik düşüklüğü ve üretim kapasitesinin yetersizliği gibi problemler sayılabilir. (DPT, 1990, sy, 289)

5.2.2.2 .Kobi'lerin Yönetim ve Nitelikli İnsan Gücü Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunları

Türkiye'deki KOBİ'lerin, aynı zamanda kurucu olan sahipleri genellikle mühendis, teknisyen veya usta kökenli kişilerdir. (Verimlilik Dergisi, 1997, sayı:2) Sadece bilgi ve ağırlıklı çalışan bu kişiler, zaman zaman piyasaya yönelik düşünme ve değerlendirme yapma konusunda başarılı olamamaktadırlar. (Müftüoğlu, 1993, s.188) Küçük işletmeleri yöneten kişiler, genellikle işletmecilik bilincinden ve bunu için gerekli olan eğitim ve öğretimden yoksun, kendi işini geleneksel yöntemlerle yöneten kişilerdir. (Şenel, 1987, s.21) Gerek küçük sanayicilerin meslek öncesi eğitimlerinin ve gerekse işbaşı eğitiminin istenilen düzeyde olmaması, grup içinde hareketliliği artırmak ve yeni şartlara uyumu sağlamak üzere modern sevk ve idarecilik teknikleri ile teknolojik gelişmeleri küçük sanayiciye aktaracak yaygın eğitim programlarına ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. (DPT, 1989, s.152) Tüm bunlara ek olarak asıl önemli bir başka sorun da KOBİ sahip ve yöneticilerini yönetim kursları gibi eğitim programlarına getirebilmektir. Bu durum KOBİ yöneticilerinin çoğunlukla alt düzeyde biçimsel bir eğitime sahip olmasının bir sonucudur. Sunulan kursların gerektiğinden fazla akademik ve teorik olması, katılımı

azaltmaktadır.(Bahçeci,1989,s.2)Yine de bu tür eğitim programlarının daha fazla yaygınlaştırılması ve katılımın özendirilmesi gerekmektedir.(DPT,1989,s.152)

Türkiye şartları incelendiğinde KOBİ'lerin en ciddi yönetim sorunlarından biri de finansman ve pazarlamadır. Sermaye sorunu ve özkaynak yetersizliği,dışkaynak sağlamadaki güçlükler,maliyetlerin yüksekliği,yeni finansman tekniklerini kullanma bilgisine sahip olmama önemli finansal sorunlardandır. Türkiye gibi yüksek enflasyon ve belirsizliğin hakim olduğu şartlar içerisinde ekonomik zorunlulukların gerektiği gibi davranamamak,Pazar araştırması yapmaya muktedir olamamak yani pazar bilgisi eksikliği,pazarlama kanallarının yaratılamaması,dağıtım sorunları,dışpazarlar ve ihracat konusundaki bilgi eksiklikleri,dışpazarlama maliyetlerinin yüksek olması,kalite konusunda istenilen şartları sağlayamam,iç ve dış pazardaki sürekli büyüyen rekabet,yanıtımın yeterince yapılamaması da KOBİ'lerin belli başlı pazarlama sorunlarını oluşturmaktadır. (Verimlilik Dergisi,1997,sayı:2)

Konunu çözümüne yönelik olarak üniversite - KOBİ ilişkilerinin kuvvetlendirilmesi,bu konu ile ilgilenecek organizasyonların kurulması,KOBİ'lerde modern yönetim tekniklerinden olan üretim planlaması,maliyet muhasebesi,finansal planlama,fiyat-ürün,tanıtım ve dağıtım politikalarının belirlenmesine yönelik eğitim programları ve danışmanlıkların eğitim kurumlarınca verilmesi önerilmektedir.(DPT,1989,s.153)

Ege ve Alper (1993), ülkemizde 3507 KOBİ üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre KOBİ'lerin %33.8'i kapasite altı çalışma nedeni olarak nitelikli eleman bulunmayışını gösterdiklerini belirtmişlerdir. KOBİ'lerde sahipler genelde üst yönetici durumundadırlar. Bununla bağlantılı olarak üretim,finansman,personel ve pazarlama faaliyetleri genellikle belirgin bir biçimde ayrılmamış,işletme sahibi veya yöneticisinin eğitim,bilgi ve şahsi yetenekleri ile sınırlı kalmıştır. (Conkar,1990,s.51)

Küçük sanayi işletmelerinde çalışanların özelliği; mesleği çıraklık yolu ile öğrenmesi,herhangi bir meslek okulunu bitirmemiş olması ve çoğunlukla da ilkokul

mezunu olmasıdır. (Erkan,1995,s.48) Türkiye'deki KOBİ'lerde girişimcilik,yöneticilik ve mülkiyetin genelde aynı kişide toplanması sorunların başında gelmektedir. Bu nedenle bu kişilerin değerleri,motivasyonu,davranışları, amaçları ve hedefleri işletme üzerinde belirleyici tek faktör olmaktadır.(Dinçer,1992,s:350) Bu da çalışanların yönetime katılmasını engellemektedir. Ayrıca işletmenin tüm organizasyon yapısı da bu tepede yer alan kişi tarafından şekillendirilmektedir.Yine KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun da,uzmanlığın çok önem kazandığı günümüzde nitelikli eleman istihdam etmemeleri veya edememeleridir. (Müftüoğlu,1993,s.256)Mevcut durumda KOBİ'lerde kalifiye personel istihdam etme konusuna sadece giderler açısından bakılmakta,bu tür personelin sağlayacağı faydalar gözardı edilmektedir. KOBİ'lerin nitelikli personel istihdam etmek istememelerinin bir başka sebebi de profesyonel yöneticilerin mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlı çalışmayacaklarıdır. Diğer önemli bir sorun da,alınan kararların nitelik ve nicelik olarak yeterli bilgiye dayandırılmamasıdır.(Müftüoğlu,1993,s.279)Bu, işletmelerde yönetimin ihtiyacı olan bilginin karşılanamaması olarak da söylenebilir. Türkiye'de bu tür bilgi işlem sistemleri yetersizdir. Özellikle üretim,planlama,stok kontrol,eğitim gibi hizmetlerin tek merkezli bir bilgi işlem sisteminden yönetilmesinin yararlı olacağı savunulmaktadır. (Gani,1995,s.15) KOSGEB bu faaliyetleri gerçekleştirmekle birlikte,sınırlı bütçe ve kadrosu nedeni ile bazı yerleşim bölgelerine sınırlı olarak hizmet götürebilmektedir. KOBİ'lere danışmanlık hizmeti verebilecek bu tür kurumların artırılması gereği önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özgen'e göre(1997),KOBİ'lerde çalışanlarla yöneticiler arasındaki en önemli sorun da iletişim eksikliğidir.KOBİ'lerin formal olmayan yapısından kaynaklanan organizasyon yapısı,bu yapı içinde görev,yetki ve sorumlulukların açık olarak belli edilmemesi,çalışanların fikir ve sorunlarını rahatlıkla ifade edememeleri,güvensizlik ve karara katılma oranının düşük olması sorunu daha da büyütmektedir.Ayrıca mal sahibi yöneticilerin aşırı özgüveni,yetki devretme konusundaki düşünceleri,paylaşma,eğitme gibi yönetim anlayışlarını işletme içerisinde uygulamamaları da yönetimde sorunlara yol açmaktadır.Bu nedenle işletme sahip/yöneticilerinin eğitilmesi ve çalışanların da yönetime katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Türkiye'deki KOBİ'lerde kurumsallaşma olmayışı da yukarıda sözü edilen birçok yönetim problemini de beraberinde getirmektedir. Profesyonellikten uzak nitelikli ve eğitilmiş yönetici istihdam etmemeden ve sahip yönetici kavramının yaygın olmasından kaynaklanan kurumsallaşamama ve buna bağlı olarak çağdaş yönetim tekniklerini uygulayamama KOBİ'lerin şu anki mevcut sorunlarıdır. KOBİ'ler belirli bir büyümeden sonra kurumsallaşma konusunda teşvik edilmelidirler. Burada en önemli görev devlete düşmektedir. Kurumsallaşamama beraberinde ihracatta yaşanan bürokratik engelleri de getirdiğinden bu sorun devlet desteği ile süratle çözüme ulaştırılması gereken konuların başında gelmektedir. (Verimlilik Dergisi, 1997, sayı: 2)

Türkiye'de KOBİ'lerin sahip olduğu diğer ortak sorunlar, işyeri kuruluş sorunları, fizibilite çalışmalarındaki yetersizlikler, insanlarımızın ortak girişimlerde bulunamaması, işletmeler arası işbirliği eksikliği, kısa sürede büyüme hırsı olarak sayılabilir. (Verimlilik Dergisi, 1997, sayı: 2)

5.2.3. KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ VE TOPLAM KALİTE UYGULAMALARININ KOBİ'LER ÜZERİNE ETKİLERİ

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı (KOSGEB) tarafından 1990 yılı içerisinde 12 ilde, 3507 KOBİ arasında bir sanayi araştırması yapılmıştır. Bu araştırmada KOBİ'lerin %41.6'sı küçük işletmelerin Gümrük Birliği'ne ayak uyduramayıp silineceğini, %42.6'sı da yeni pazarlar yaratacağını belirtmişlerdir. (Ege ve Alper, 1993)

Türkiye'deki KOBİ'lerin sahip olduğu mevcut yönetim ve finans sorunlarından yola çıkarak, şu anki durumları ile rekabet güçlerinin fazla olduğunu söylemek doğru değildir. Canbilen de (1993), KOBİ'lerin hem kalitede, hem de maliyet yönünden yeterli avantaja sahip olmadıklarını ileri sürmektedir.

Oral'a (1993) göre, rakiplerine göre teknolojik işletmecilik becerisi olan işletmeler, rakiplerine göre maliyette ve kalitede üstün olan işletmeler, sürekli değişme

olasılığı olan ekonomik eğilimlere ayak uydurabilecek,esnek yapıdaki işletmeler rekabetten üstün çıkabileceklerdir. Teknoloji kullanımı (teknolojinin düzeyi ve etkin kullanımı) rekabette üstünlük sağlayacak bir faktördür.

Kalite, günümüzde rekabet gücünün en büyük göstergesidir.Sınırların kalktığı ve ekonomik entegrasyonun güçlendiği Avrupa ve dünyada kaliteli ürün verebilen işletmeler ayakta kalacaklardır.

Görünen odur ki,Avrupa ile entegrasyon sürecinde rekabet konusunda KOBİ'lerin karşılaşacağı en büyük sorunlar,teknoloji yetersizliği,kalite ve standardizasyondur.KOBİ'ler bu sorunlarını giderememe halinde Gümrük Birliği'nin yaratacağı dış ticaret olanaklarından faydalanamayacakları gibi,iç pazar kayıpları ile de karşılaşabileceklerdir. (İyibozkurt ve Okumuş,1994,s.75)

Ege ve Alper (1993), yukarıda bahsedilen KOSGEB araştırmasında 3507 KOBİ'nin %47'sinin ana sanayi için %53'ünün de direk tüketiciye yönelik üretim yaptığını değinmektedirler. Ayrıca araştırma kapsamındaki KOBİ'lerden direk tüketiciye dönük üretim yapanların,ana sanayiye yönelik üretim yapanlara göre modern üretim ve yönetim anlayışından uzak ve Gümrük Birliği ve Avrupa ile entegrasyon sonrası,küçük işletmelerin içinde buldukları koşullar nedeni ile,kendi pazarı içinde dahi rekabet edebilme şansının zayıf olduğunu belirtmektedirler.

Kalitenin vazgeçilmez bir rekabet üstünlüğü sağladığı günümüzde,KOBİ'lerin içinde buldukları şartlarda kaliteye dönük üretimi eksiksiz olarak gerçekleştirebilmelerine imkan yoktur. Bu nedenle KOBİ'lerde kalite sistemlerinin kurulması ve kalite yönetimi-toplam kalite kontrol,toplam kalite yönetimi- sistemi kurulmasına yönelik çalışmalar süratle yaygınlaştırılmalıdır. İç ve dış pazarlarda rekabet ancak bu şekilde sağlanabilecektir. KOBİ'lere destek politikalarının tespitinde her aşamada standart ve kalite kavramlarının yerleştirilmesi,bu işletmelerin belgelendirilmesi hükümetler tarafından desteklenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Standardizasyon,kalite,müşteri beklentileri,kalite güvencesi konuları rekabet gücünün

yükseltilmesi için programa alınmalıdır ve KOBİ'ler bu konularda bilinçlendirilmelidir.Çünkü tüm Avrupa ülkelerindeki tüketiciler yüksek kalite beklentisi içerisinde dirler.(Verimlilik Dergisi,1997,sayı:2)

Ayrıca rekabet azaltan yasal düzenlemelere uygunluk konusu önemlidir.Avrupa Birliği komisyonlarında hazırlanan son yasal düzenlemelere göre hükümetler mal alımında Avrupa Standartlarına (EN) uygunluk aramaktadırlar ve ürünlerde herhangi bir sorun olduğu zaman ispat külfetinin üreticilere ait olduğunu belirtmektedirler.(Reppusard,1993,s.32)

Öte yandan,1989 yılında standartlara uygun olarak üretilen mallara Avrupa Markası (EC) verilmesi kararı alınmıştır. Belirli bir geçiş dönemi sonunda,bu markaya sahip olamayan ürünlerin Avrupa Birliği'ne üye ülkeler içinde serbest dolaşımının yasaklanması düşünülmektedir.(İyibozkurt ve Okumuş,1994,s.77) EC markasının gerektirdiği standartlarda üretim yapmaya zorlanacak büyük boy firmalarda,girdi temin ettikleri küçük boy firmalardan belirlenmiş kalite ve standarda uygun üretim yapmalarını istemeye başlayacaklardır. Ülkemizde ,önde gelen sanayi grupları,yan sanayi ile olan ilişkilerini kalite odaklı bir merkeze oturtturmakta ve bu yönde uygulamaya geçmeye başlamaktadırlar.(Koç Holding,1993,s.1)

Rekabet gücünü oluşturan bu unsurlar,üzerinde önemle durulması gereken 1996 yılında Türkiye'nin dahil olduğu Gümrük Birliği sonrası KOBİ'lerin rekabet gücünü arttırmaya yarayacak olan uygulamaya konması gereken konulardır.

KOBİ'lerin Avrupa ile entegrasyon sürecinde karşılaşacağı en önemli sorun kalite ve standardizasyondur.Çünkü kaliteli ürün beklentisinde olan Avrupalı tüketici buna kavuşamadığı zaman,KOBİ'ler Gümrük Birliğinin sağlayacağı dış ticaret olanaklarından yararlanamaz hale geleceklerdir.

Avrupa Birliği yasal mevzuatına uymamanın getireceği zorluklar bir önceki bölümde incelenmiştir. Burada önemli olan kalitesizliğin getireceği pazar kaybı ve rekabet edemeyeceğinden dolayı işletmenin kapanma tehlikesidir.

Küreselleşme ve ortak pazarın KOBİ'ler üzerinde bir baskı ve zorlama yaratacağı kesindir. Kaliteli üretim yapma ve standartlaşmak için yapılacak toplam kalite uygulamalarının KOBİ'ler üzerindeki etkileri iki şekilde incelenebilir.

5.2.3.1 .Sinerjik Etkiler

Sinerjik etkiler kendisini genelde uzun vadede gösterir ve yapısal değişimlere yol açacak güçtedir.Meydana gelen her değişiklik birbirini etkiler ve yeni değişimlere sebep olur. Bu çeçevede Toplam Kalite anlayışının KOBİ'lerde gelişmesinin sinerjik etkileri şunlardır:

1-Kalite ve standart kavramının geliştirilmesi gerekecek,çalışanlarda kalite hakkında bilinçlenme artacak,ürün ve hizmet kalitesi ile verimlilik yükselecektir. KOSGEB'in bir araştırmasına göre KOBİ'lerde ancak %15.16 oranında standart üretim yapılmaktadır. (Ege ve Alper,1993,s.271)

2-Toplam kalite kontrol uygulamalarının bir etkisi olarak kalitesizlik maliyeti adı verilen girdi,işçilik,müşteriden geri dönüşler azalacağından maliyetler düşecektir. Bu da rekabet gücünün artması demektir. Akyos'a (1993) göre,halen KOBİ'lerin %93'ü kalite problemleri ile uğraşmaktadır.

3- Kalite Sistemi belgelendirmesi yapan KOBİ'ler,toplam kalite kontrol uygulamalarına geçiş sürecini önemli ölçüde kısaltacak,fikir ve teçhizat altyapısını geliştirmiş olacaklardır.(Stephens,1993) Ege ve Alper'e göre kalite kontrolü düzenli ve yeterli teçhizatla yapılan KOBİ'lerin oranı sadece %6'dır.

4- Eğitim sürekli olacağından,çalışanların mesleki bilgi ve becerileri artacak,uzmanlaşabilme süreci başlayacak ve hataların oluşması giderek daha çok

önlenebilecektir. Bu da beraberinde maliyetlerin düşmesini getirecektir. Hataların azalması ve giderek sifıra yaklaşması,müşteriye daha çabuk bir teslimatın yapılmasını sağlayacak,sonuçta yine verimlilik yükselecektir.

5- İşletme içindeki hiyerarşi büyük ölçüde azalacak,sürekli eğitimin ve katılımcı yönetimin sonucu olarak çalışanların morali ve özgüveni artacak,iletişim ve bilgi alışverişi daha etkili bir hale gelecek tir.

6- KOBİ'ler büyük boy işletmelerle daha büyük bir uyum içerisinde çalışacaklardır.Böylece KOBİ'ler ve büyük boy işletmeler arasında ortak bir ticaret dili gelişecek ve işbirliği olanakları artacaktır. Çünkü büyük boy işletmelerin %58.1'i artık Gümrük Birliğine girdiğinden dolayı kaliteli üretim yapmak zorunda olduklarını düşünmektedirler.(Verimlilik Dergisi,1996,sayı:2)

7-Talep kaliteli üretime olacağından,maliyetin altında kalitesiz üretimle yapılacak haksız rekabet de önlenecek,serbest girişimcilik ve çalışanlar olumlu yönde motive olacaklardır.

8- Kaliteli üretim yaparak ve toplam kalite kontrol anlayışı ile hareket eden KOBİ'lerin üretim ve kapasiteleri artacaktır. Çünkü kaliteli mala talep artacaktır. DİE'ye (1994) göre KOBİ'lerin tam kapasite ile çalışamamasına sebep % 70 oranında talep yetersizliği kaynaklanmaktadır.

9- Katılımcı yönetimin etkisi ile çalışan personel arasında şirketi sahiplenme olgusu başlayacak,toplam kalite yönetimi çerçevesinde uygulanacak ödüllendirme ve takdir yöntemleri ile çalışanların motivasyonu ve morali yükselecek,bu da beraberinde yüksek verimlilik ve iş mükemmelliğini getirecektir. Bunun sonucu olarak da kalite yükselecek,üretim ve kapasite artacaktır.

10 -Liderlik,takım ruhu,ekip çalışması,çalışanların eşitliği olguları eğitimler sırasında çalışanlara benimsettirileceğinden,tüm bunların etkisi kaliteli üretim ve yüksek

verimlilik olarak şirkete geri dönecektir. Kaliteli üretim,büyüyen kapasite ve müşteri memnuniyetini getireceğinden,şirketin rekabet gücü de artacaktır.

11-Çalışanların kalite geliştirme sürecine katılımları ile endüstriyel verimlilik ve etkinlik artacak ,iş ahlakı ve işbarışının gelişimi hızlanacaktır. (İyibozkurt ve Okumuş,1994,s.85)

12-Toplam kalite uygulamaları arttıkça,KOBİ'ler üzerindeki kalite ve maliyet baskısı da artacaktır. Böylece aynı sektörde çalışan KOBİ'ler üzerinde örgütlenme ihtiyacı doğacak,çok ortaklı girişimler ve çok ortaklı pazarlama şirketlerinin sayısı çoğalabilecektir.(Hedef Dergisi,Haziran 1997)Halen ülkemizde başlamış olan Sektörel Dış Ticaret uygulaması çok önemli bir gelişme olarak bu etkiye en güzel örnektir.

13-Rekabet ortamında kaliteyi sağlayabilmek ve sürekli kılabilmek için profesyonel girişimcilik dokusu zayıf olan KOBİ yöneticileri,üretim ve ticaretten elde ettikleri fonları başka alanlara kaydırarak, teknoloji yenilememek yerine, teknoloji ve

yönetim modernizasyonu yaparak - ki bunları eğitim,patent alma,know-how,marka ve franchising anlaşmaları yaparak ve bunlara gerekli kaynağı ayırarak yapacaklardır-teknoloji ve yönetim tarzı olarak global normlara entegre olmak için çaba sarf edeceklerdir.

14-Toplam Kalite araçlarını işletmelerinde uygulamak isteyen KOBİ'ler için danışmanlık ve eğitim ihtiyaçları artacaktır. 1993 yılındaki bir araştırmaya göre halen KOBİ'lerin en zayıf olduğu konu budur. (Akyos,1993,s.76) Bu ihtiyaç aynı zamanda gelişmiş test ve kontrol cihazları için de geçerli olacaktır.

15- KOBİ'lerin finansal yönden desteğe duyduğu ihtiyaç artacaktır. Çünkü talep ve kapasite artırımı,teknoloji yenileştirmeye duyulan gereksinim beraberinde büyüme sorunların da getirecektir.

16- Yönetim danışmanlığı hizmetlerine gereksinim artacaktır. Çünkü yönetim danışmanlığı,yönetim işlevlerine yönelik uzmanlık dallarında,bağımsız politika,strateji ve taktiklerin geliştirilmesine katkıda bulunmakta,üretime ve kalite bilincinin yerleşmesine,eğitimler sayesinde katkıda bulunmaktadır. Kalite ve üretim konusunda rekabet gücüne sahip olmak isteyen KOBİ'ler üretim,finans,pazarlama,kalite,ofis yönetimi gibi konularda hizmet veren yönetim danışmanlıklarına ihtiyaç duyacaklardır.

5.2.3.2. Kısa Vadeli Etkiler

1- Gelecekte ,standartlaşmaya ve kaliteli üretime önem vermeyen, çağın ve pazarın gerektirdiği değişimlere ayak uyduramayan KOBİ'lerin ve sanatsal özelliği olmayan emek-yoğun atölyelerin kapanması ve burada çalışan personelin işsiz kalması söz konusu olacaktır. KOSGEB'in araştırması göstermiştir ki,büyük boy işletmelerin %40.7'si Avrupa ile entegrasyonun,küçük sanayiye daha kötü duruma getireceğini düşünmektedir. (Ege ve Alper,1993,s. 92)

2- Kaliteli üretim yapabilmek için nitelikli,uzman personel ve modern teknolojiye talep artacağından,yeterli sermayeyi temin edemeyen KOBİ'ler darboğaza düşeceklerdir,bir kısmı da kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaklardır. Özgen'e (1997) göre,150 KOBİ'den %35'i büyümeye engel olarak finansman yetersizliğini göstermişlerdir.Ege ve Alper'e (1993) göre de KOBİ'lerin %42.7'si sektörde çalışmanın zorlukları arasında nitelikli eleman eksikliğini öncelikli olarak belirtmişlerdir.

3-KOBİ'lerin %79'u kalite kontrol kavramını yeterince önemsememektedir. Bu işletmeler kalite kontrolü kendi olanakları ile,elle ve gözle yaptıklarını belirtmişlerdir. (Ege ve Alper,1993,s.79)Yine aynı araştırmada, küçük sanayinin %52'sinin,yetersiz sayıda kalite kontrol cihazına sahip olduğu ve kalibrasyon yapmadığı saptanmıştır. Akyos'a(1993)göre cihazına sahip olduğu ve kalibrasyon yapmadığı saptanmıştır.(Ege ve Alper ,1993,s.78) Akyos'a (1993) göre ise KOBİ'ler sadece gerektiğinde,örneğin ihale şartlarını yerine getirmek için kalite kontrol yapmaktadırlar. Bu durum standartlaşma ve toplam kalite kontrol uygulamalarının kısa vadede işletmelerin kalite kontrol yapmaya zorlayacağı iddialarını desteklemektedir. (Stephens,1993)

BÖLÜM 6

TÜRKİYEDE'Kİ KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde,beş ilde faaliyet göstermekte olan KOBİ statüsündeki işletmelerin yapısal durumlarını ve Toplam Kalite Anlayışına ne kadar yakın olduklarını ortaya çıkaracak veriler sunulacak ve değerlendirilecektir.

6.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Gümrük Birliği sonrası daha çok gündemde kalan KOBİ'ler halen üretim hacmi hem de istihdam sağlama bakımından önemli rol oynamaktadırlar. Bugün Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'ler günümüzde geçerli olan küresel rekabet koşullarında daha da zor durumda kalmaktadırlar. Bu nedenle KOBİ'lerde finansal,pazarlama ve teknoloji yenileme sorunlarının çözümünün yanısıra,örgütsel değişim ve katılımcı yönetim anlayışının bir an önce hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle toplam kalite uygulamalarına geçilmelidir. KOBİ'lerin esnek üretim ve esnek pazarlama uygulamalarını yaşama geçirebilme özellikleri ve bilgiye dayalı yönetilmeleri halinde,KOBİ'ler önemli avantajlar sağlayabileceklerdir. KOBİ'lerin gösterdiği yapısal özellikler gereği Toplam Kalite yöntemlerinin uygulanması ve üst yönetimin kendini bu konuda geliştirebilmesi bu işletmelerde daha hızlı gerçekleşebilir.

Bu çerçevede,bu araştırmanın amacı 3.,4. ve 5. bölümlerde yer verilen Toplam Kalite anlayışı ve yöntemleri ile ilgili olarak,verilen bilgiler ışığında,Türkiye'deki KOBİ'lerin mevcut yapısal durumunu ortaya çıkarmak,toplam kalite anlayışına ne derece yakın olduklarını belirleyebilmektir.Ayrıca, bu belirlemeler doğrultusunda uzun bir süreci kapsayan Toplam Kalite Yönetimi programının başarılı olması ve ilk adımların doğru atılması için öneriler geliştirmektir.

6.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırmaya konu edilen KOBİ statüsündeki işletmeler Adana,Konya,Kahramanmaraş,Gaziantep ve Kayseri illerinden, faaliyet gösterdiği sektör dikkate alınmaksızın 175 tane olarak seçilmiştir. *

6.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

6.3.1. Örneklem Seçimi

Seçilen işletmeler, çeşitli kaynaklardan KOBİ olduğu yaklaşık olarak belirlenen 275 adresin 175'ini kapsamaktadır.

6.3.2 .Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplamak amacı ile “ Anket Yöntemi “ kullanılmıştır. Veri toplamak amacı ile hazırlanan ve 34 sorudan oluşan anketler, KOBİ'lerin Genel Müdürlüklerine, konunun önemini ve amacını anlatan bir mektupla birlikte posta yolu ile gönderilmiştir. (Ek 1) Cevap alınamayan firmalara telefonla veya faksla hatırlatmada bulunulmuştur. Anketlerin ilgili firmalarca geri gönderilmesi posta,faks veya kargo yolu ile gerçekleşmiştir.

6.3.3. Anketlerin Hazırlanması

Araştırmada,esas olarak KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon ve üretime yönelik sorunları,Toplam Kalite Anlayışının geliştirilmesi için uygulanması gereken yöntemler çerçevesinde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Konu ile ilgili sağlıklı bilgilerin elde edilebilmesi amacı ile,anket formunun hazırlanmasında ilgili kişilerin,görüş,öneri ve eleştirileri alınmıştır.Ayrıca deneklerin anketi daha kolay doldurulabilmeleri için anket soruları 1'i dışında çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır.

6.3.4. Anketlerin Geri Dönüşüm Sayısı ve Oranları

Gönderilen anketlerin geri dönüşüm sayı ve oranları ile ilgili bilgiler Tablo 6.1 de görülmektedir.

*Adres temini için DİE verilerinden,Çukurova Genç İşadamları Derneğinden ve Ticari İletişim Rehberlerimden faydalanılmıştır.

Tablo 6.1 : Anketlerin Geri Dönüşüm Sayı ve Oranları

Gönderilen anket sayısı	Geri dönen anket sayısı	Boş olarak geri dönen anket sayısı	Geri dönüşüm oranı
175	68	7	% 39

Tablo 6.1 'de görüldüğü üzere gönderilen 175 anketten 68'i geri dönmüştür. Bu da %39'luk bir geri dönüşüm oranını ifade etmektedir. Bu oranın posta yolu ile gönderilen anketlerde kabul görmüş dönüşüm oranının üzerinde olduğu görülmüştür. (Thill vd., 1993,s. 291)Dolayısı ile olumlu bulunmuştur.

6.3.5 .Verilerin Analiz Yöntemi

Anketlerden elde edilen veriler,bilgisayarda "WINDOWS 95" programından yararlanılarak,grafikler ve tablolar çizilerek tasnif ve analiz edilmiştir. Verilerin analizi ve değerlendirmesinde,çalışan sayısına göre herhangi bir ayırım yapılmamış,çalışan sayısına göre oluşan ayırım "Elde Edilen Bulgular ve Verilerin Değerlendirilmesi" kısmında ele alınmıştır.

6.4 .ELDE EDİLEN BULGULAR ve BUNLARIN GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ

Türkiye'de faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerin mevcut durumlarını ortaya koymak ve Toplam Kalite Anlayışının geliştirilebilmesi imkanlarını araştırmak amacı ile hazırlanan ve toplam 34 sorudan oluşan anket,Adana,Gaziantep,Konya,Kayseri ve Maraş'ta faaliyet göstermekte olan 175 KOBİ'ye gönderilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

6.4.1. Yöneticilerin Pozisyonları

Anketi cevaplayan yöneticilerin dağılımları aşağıda görülmektedir. Tablo 6.2'den görüldüğü gibi anketi dolduran yöneticilerin %33.8'i KOBİ'lerde Genel Müdür pozisyonunda çalışmaktadır.2.sırada Müdür Yardımcısı pozisyonu (%23.53),3.sırada Genel Müdür Yardımcısı pozisyonu gelmektedir.Bu sıralama,anketlere cevap veren yöneticilerin çoğunluğunun üst yönetim konumunda insanlar olduğunu göstermesi bakımından sevindiricidir.Dolayısı ile hem anket ve sorulan sorular daha büyük bir

ciddiyetle ele alınmış,hem de verilen cevaplar daha objektif ve geçerlilik taşıyacağından,ortaya çıkan sonuçlarında daha gerçekçi durumları yansıtacağı söylenebilir.

Tablo 6.2 : KOBİ Yöneticilerinin Pozisyonları

POZİSYON ADI	DAĞILIM	
	SAYI	%
GENEL MÜDÜR	23	33.80
KOORDİNATÖR	12	17.65
KALİTE GÜV. MD.	7	10.29
KOORDİNATÖR	1	1.47
MÜDÜR YARD.	16	23.53
DİĞER	9	13.24
TOPLAM	68	100.0

6.4.2.Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri

Anketi yanıtlayan KOBİ yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile ilgili sorudan elde edilen cevaplar,Tablo 6.3'te görülmektedir.

Tablo 6.3 : Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri

Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri	Dağılım	
	Sayı	Yüzde
İLK	-	-
ORTA	6	8.82
LİSE	14	20.59
FAKÜLTE	22	32.35
YÜKSEKOKUL	23	33.82
DİĞER	3	4.41
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.3 incelendiğinde,yöneticilerin %8.82'sinin ortaokul,%20.59'unun lise,%32.35'inin fakülte,%33.82'sinin de yüksekokul mezunu olduğu görülmektedir.%4.41'lik paya sahip "DİĞER" cevaplarının ikisi Yüksek Lisansını yapmış,biri de doktorasını yapmıştır.Sonuçlar yorumlandığında %33.82'lik yüzde ile yüksekokul mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir.Bunun %32.35'i ile fakülte mezunları izlemektedir.Lise mezunu yöneticiler ise %20.59 ile 3.sıradadır. Ortaya çıkan değerler,KOBİ'lerin son yıllardaki değişen görüntüsünü sergilemesi açısından dikkat çekicidir.Üst yönetimde görevli kişilerin daha çok firma sahibi olduğu Türkiye'deki KOBİ'lerde yönetim eğitim seviyesinin yükseldiği görülmektedir. Çünkü ortaokul mezunu yönetici sadece %8.82'dir. Firma sahibi olup da yöneticilik yapmayan KOBİ sahiplerinin de artık yüksek öğrenimli yöneticiler çalıştırma eğilimine girdikleri yorumu da yapılabilir.

6.4.3. KOBİ'lerin Çalışan Sayıları

Ankete cevap veren KOBİ'lere ait çalışan sayıları gruplara göre ayrıldığında ortaya şu sonuçlar çıkmıştır:

Tablo 6.4 : KOBİ'lerin Çalışan Sayısı

ÇALIŞAN SAYISI	DAĞILIM	
	SAYI	%
50-99	37	54.4
100-150	14	20.6
151-199	9	13.24
200-250	6	8.82
250 ve üzeri	2	2.94
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.4'ten elde edilen sonuçlara göre anketi cevaplayan KOBİ'lerin %54.4'ünde 50-99 arası,%20.6'sında 100-150 arası,%13.24'ünde 151-199 arası,%08.82'sinde 200-250 arası, %2.94'ünde ise 250 ve üzeri personel çalışmaktadır.Anketler gönderilirken,firmalarda çalışanların sayısı kesin olarak bilinmediğinden,verilen cevapların KOBİ'lerin mevcut durumunu göstermesi açısından %100'e yakın bir

gerçekliği ve objektifliği yansıttığı söylenebilir.Çünkü araştırmanın hedefi çalışan sayısı 200'e kadar olan KOBİ'leri incelemektir ve ankete cevap veren firmaların sadece 8 tanesi bu kapsamın dışındadır.

6.4.4. Ankete Cevap Veren KOBİ'lerin Organizasyonları Hakkındaki Sonuçlar

Ankette yer alan 4. Ve 5. Sorulara verilen cevaplar,tablo haline getirildiğinde ortaya aşağıdaki sonuçlar çıkmıştır.

Tablo 6.5 : KOBİ'lerin Şirket Organizasyonları

SORU	CEVAPLAR			
	Evet		Hayır	
	Sayı	%	Sayı	%
Firmanın görev,yetki ve sorumluluk-ları gösteren Org. Şeması var mı?	9	13.24	59	86.76
Tüm personelin yetki,sorumluluk ve iş tanımları yazılı olarak belirlenmiş mi?	7	10.29	61	89.70

Tablo 6.5'ten de da anlaşılacağı gibi organizasyon şemasına sahip,yetki ve sorumlulukların açık olarak belirlendiği KOBİ'ler sadece %13.4'tür. KOBİ'lerin %86.76'sında ise bu oluşum yoktur.Görev,yetki ve sorumluluklar belirlenmiş değildir.Çalışan personelin yetki,sorumluluk ve iş tanımlarını da aynı paralelde belirleyen KOBİ'lerin oranı sadece %10.29'dur.Büyük çoğunluğu oluşturan %89.70'lik kısım ise görev,yetki ve sorumluluklarla iş tanımlarını yeterli bir şekilde belirleyip,personelinin anlaması konusunda herhangi bir çalışma yapmadığını ifade etmiştir.

Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile ve işin yapanlara devredilmesi ile çalışanların sorumluluk bilinci artar,işler gecikmez,işlerini kendi işleri gibi yönetmeye başlarlar.Çalışanlar bundan psikolojik olarak olumlu yönde etkilenirler ve verimlilik artar.Aynı zamanda çalışanlarda yaratıcılık artabilir,firma içi iletişimler artar.Bunların tümü Toplam Kalite Anlayışını geliştirmek için gerekli olan,şirketin yeniden bir

yapılanmaya hazırlanmasını ve süreçlerin belirlenmesini sağlayan,yapılması şart olan uygulamalardır.

Ankette bu sorunun sorulmasının amacı da budur.Çünkü firmadaki yetki,sorumluluk ve ilişkilerin açık bir şekilde belirlenmesi aynı zamanda iyileştirilmesi gereken bölüm ve süreçleri de ortaya çıkaracaktır. Tüm organizasyonel yapı içinde dışı görevi gören insandır. Bu sebeple doğru bir organizasyonel yapının oluşturulması beraberinde örgüt kültürü ve yenilikçi bir yönetim tarzını da getirecektir.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin gösterdiği daha çok sahip-yönetici özelliğinden dolayı belki ilk anda yetkilerin devredilmesi çok hızlı bir biçimde gerçekleşmeyebilir.Ancak şirket sahipleri yanlarında çalıştırdıkları yönetici,mühendis,uzmanlara güvenirse ve bu güvenlerini de yetki devrederek veya onların yetkilerini ihlal etmeyerek kanıtlanırsa Toplam Kalite Anlayışında geçerli olan yönetim tarzı da oluşabilecektir.

Bu sebeple KOBİ'ler yetki ve sorumlulukların belli olduğu ve mümkün olduğunca yalın bir organizasyon yapısına sahip olmalıdırlar. Çünkü yalın organizasyon hem katılımı, hem iletişimi hem de uygulamalardan daha kısa sürede sonuç alınmasını kolaylaştırır. Çünkü KOBİ'ler yapıları gereği esnek ve katılımcı yönetime daha yatkın örgütlerdir.Bu nedenle Toplam Kalite amaçlı çalışmaların sonuçları daha hızlı alınabilir.

KOBİ'lerin organizasyon yapılarının açık bir şekilde belirlenememesinin sebebi daha çok işveren konumundaki girişimcinin işin başında bulunması şeklinde de yorumlanabilir. Profesyonel olarak bir tepe yöneticisi bulunsa da çoğunlukla Genel Müdür olan bu yöneticinin yetkileri son derece sınırlıdır. Bu nedenle örgütsel gelişmeyi ve değişmeyi sağlamak için köklü adımlar atılmamaktadır. (Türkmen,1997,s.4) KOBİ'lerde işletmenin başında bulunan patron yöneticiler genellikle kendi yönetim anlayışlarını sorgulamak ve değiştirmek konusunda son derece tutucu bir tutum izlemektedirler. Yetki tam anlamı ile devredilmediği için baskı altında çalışırlar ve ayrıntılarla uğraşırlar. Ancak küreselleşmenin dayattığı zor rekabet koşullarında

örgütsel değişimin sağlanması ve katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesi KOBİ'ler için bir zorunluluktur. Toplam Kalite anlayışı da bu rekabette üstünlüğü sağlamanın en geçerli yoludur.

6.4.5 . KOBİ'lerin Eksik Ya da Yetersiz Olan Bölümleri

Anketin yedinci sorusunda yer alan “ Firmanızın eksik ya da yetersiz olan bölümleri hangileridir? “ sorusuna verilen yanıtların dağılımı ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 6. 6 : KOBİ'lerin Yetersiz Olan Bölümleri

Eksik ya da yetersiz olan bölümler	Dağılım	
	Sayı	%
KALİTE KONTROL	4	5.88
ÜRETİM	27	39.71
ARAŞTIRMA- GELİŞTİRME	18	26.00
PAZARLAMA-SATIŞ	19	27.94
MUHASEBE-FİNANSMAN	-	-
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.6'dan elde edilen verilere göre KOBİ'lerin en çok eksik olan olduklarını belirttikleri bölüm %39.71 ile “ üretim” dir. Bunu % 29.94'lük bir oranla “Pazarlama ve Satış”,% 26'lık bir oranla “Araştırma ve Geliştirme” bölümleri takip etmektedir. KOBİ'lerin % 5.88'i de “ Kalite Kontrol “ konusunda eksik olduklarını belirtmişlerdir.

Üretimden kaynaklanan eksikliklerin ilk sırada olması Türkiye'de faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerin sorunlarının en büyüğüdür.Çünkü, genelde üretim teknikleri modası geçmiş ve ekonomik olmayan bir şekilde devam etmektedir. Bunun da sebebi yeni teknolojiler kullanmak için yeterli maddi kaynaklara sahip olunmayışıdır. Üretim hacmi ve isdiham açısından önemli bir ağırlıkları olmasına rağmen,KOBİ'lerin büyük bir oranda teknoloji sorunları yetersizliği olması düşündürücüdür. Büyük işletmeler gibi teknoloji yenileme,profesyonel yönetici isdiham etme ve sürekli eğitim programları uygulayabilme gibi konularda olanakları yeterli olmadığı gibi,konunun

önemine olan inançları eyleme dönüştürmemektedir. Bunun da en kuvvetli sebebi ise, özellikle işletmelerin başında profesyonel yöneticilerin bulunmaması ya da yetki devretmenin gerçekleşmemiş olmasıdır.

Çağımızın getirdiği küresel rekabet KOBİ'lerin mevcut pazarlama ve satış olanaklarını da zayıf hale getirmektedir. Küreselleşme, üretim, pazarlama ve satış işlemlerinin dünya genelinde örgütlenmesini ya da yurt içinde de dünya piyasa koşullarına uygun kalite, verimlilik ve pazarlama yöntemlerinin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Geleneksel yönetim ve pazarlama anlayışı ile rekabette üstünlük sağlamak artık hemen hemen olanaksız hale gelmiştir. Küçük ve Orta boy işletmelerin de bilgi ve bilinç düzeyi yüksek, insanların istek ve ihtiyaçlarını analiz edebilen ve o doğrultuda ürünleri piyasaya sunabilen işletmeler haline gelebilmesi gerekmektedir.

Günümüzde yaşam standartlarının yükselmesi ve geçmişe oranla daha bilinçli ve seçme şansına sahip tüketicilerin olması, mal ve hizmet üreten işletmeleri müşteri odaklı çalışmaya zorlamaktadır. Bu da işletmelerin bünyelerinde araştırma ve geliştirme çalışmalarını artırmaları gerektiğini ifade eder. Zaten anketten elde edilen yanıtlarda bu gerçeğe paralellik göstermektedir. KOBİ'lerin %26'lık bir oranı Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerini yeterince sağlayamadıklarını ifade etmişlerdir. Küreselleşme, küresel alanda faaliyet gösteren firmaların insanları aynı ürüne yönleltmeye çalıştıkları ve bunun için çaba gösterdikleri bir dönemdir. İnsanların zevk ve alışkanlıklarının geniş kitleler halinde aynılaştırılması çabaları sürerken, esnek üretimde başarılı olan kimi firmalar ise farklı zevk ve alışkanlıkların tatminine yönelik üretim ve pazarlama sistemleri geliştirmektedirler. Günümüz pazarlarında farklı tüketicilerin tatminine yönelik farklı dizayn edilebilen ürünlerin üretimi daha da önem kazanmaktadır. Bu tür ürünler ise, kitle üretimi yerine esnek üretimi zorunlu kılmaktadır. Burada da KOBİ'lerin başarı şansı daha yüksektir. KOBİ'lerin önemi küçük ve yaygın olmalarından değil esnek olmalarından kaynaklanmaktadır. Tüketicilerin giderek hızla değişen isteklerinin karşılanmasında esnek üretim ve esnek pazarlama uygulamalarına yaşama geçirebilme özellikleri ve bilgiye dayalı yönetilmeleri halinde KOBİ'ler önemli avantajlar sağlayabileceklerdir. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri de

müşteri memnuniyetini sağlamada anahtar görevi görmektedir. Toplam Kalite Anlayışında da amaç, müşteri memnuniyeti ve müşteri odaklı bir yönetim tarzı benimsemektir. Bilgiye daha çok önem vermek, insanları eğitmenin de teknolojiye yatırım yapmak kadar birincil olması gerektiği konusunda bilinçlendirilmesi gereken KOBİ'lerin, bu paralelde müşteri istekleri konusunda daha hızlı cevap verebilen esnek işletmeler haline gelmeleri büyük boy işletmelere oranla daha kolay olacaktır. Bu sebeple KOBİ'ler sadece kar amacı güden işletmeler olmaktan çıkıp eğitim ve ar-ge faaliyetlerine de teknolojik yatırımlara olduğu kadar önem vermelidirler.

6.4.6 .KOBİ'lerde Katılımcı Yönetim Anlayışının Uygulama Düzeyi

Anketin sekizinci sorusu olan "Firmanızda karar verme düzeni açısından aşağıdakilerden hangisi en geçerlidir?" sorusuna verilen yanıtlar Tablo 6.7'de görülmektedir.

Tablo 6.7 : KOBİ'lerde Katılımcı Yönetim

Katılımcı Yönetim	Dağılım	
	Sayı	%
Kararları En Üst Yönetim Kademesi Verir .	39	79.59
Politikalar Üst Düzeylerde, Uygulama Kararları Orta Düzeylerde Belirlenir.	8	16.33
Genel Stratejiler ve Politikalar Üst Düzeylerde, Stratejilere Yönelik Kararlar Tüm Uygulama Birimlerinde Verilir.	2	4.08
TOPLAM	49	100.00

Anket sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunda (%79.59) kararları üst yönetim kademesi vermektedir. Sadece %16.33'lük bir bölümünde uygulama kararları orta düzeylerde, %2'lik bir kısmında ise genel stratejiler ve politikalar en üst seviyede, stratejilere yönelik özel kararlar tüm uygulama birimlerinde verilmektedir. Bu soruya 68 KOBİ'den 49 tanesi cevap vermiştir. Bu beklenen bir sonuç ve yüzdendir. Çünkü daha öncede yapılan araştırmalar göstermektedir ki KOBİ'lerin sahip/işletmeci/yönetici olan merkezi bir yapısı bulunmaktadır. İşletme

sahibi genelde hem işletme yöneticiliği yapmakta,ham de diğer (muhasabe,finansman,pazarlama) işlemlerle gereğinden fazla ilgilenecek yönetim de kararlar tek yönlü olarak alınmaktadır. Anketteki bu sorunun amacı KOBİ'lerde,katılımcı yönetime olan yatkınlığın belirlenebilmesidir. Ancak görünen odur ki şu anki konumlarında KOBİ'lerde bu çeşit bir yönetim tarzı pek yoktur.

Dokuzuncu soruda bu bağlamda değerlendirilecek olursa,sekizinci soruda verilen ağırlıklı yanıtı paralellik gösterdiği görülecektir.Bu soruda çalışanların karar alma mekanizmalarında yer alıp almaması gerektiği hakkında bir sonuç çıkarılmaya çalışılmıştır. Sonuçlar Tablo 6.8'de ifade edilmiştir.

Tablo 6.8 : Dokuzuncu Sorunun Değerlendirmesi

Cevaplar	DAĞILIM	
	Sayı	%
Tamamen katılıyorum	3	4.41
Katılıyorum	33	48.52
Katılmıyorum	28	41.17
Hiç katılmıyorum	4	5.88
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.8 'den görüldüğü gibi ankete cevap veren KOBİ yöneticilerinin % 48'i kararlara katılımı desteklememektedir.Hiç katılmayanların oranı %4.4 'tür."Çalışanların katılımı verimliliği ve etkinliği yükseltir" diyenlerin oranı ise % 41.17'dir. Bu sonuçlar göstermektedir ki, çalışanların karar mekanizmalarına katılımı mevcut durumu ile KOBİ'lerde pek sağlanamamaktadır.

Katılımcı yönetim,Toplam Kalite anlayışının gelişmesinin temelinde yatar. Katılımcı yönetim anlayışı örgütsel ve yönetsel sorunların çözümünde,süreç geliştirme çabalarının tüm yönetim ve üretim kademelerinde yaygınlaştırılmasını sağlamaya yöneliktir. Katılımcı yönetimde işçinin karar süreçlerine katılımı amaçlanmaktadır.Bu arada katılımdan amaç,yönetsel değil daha çok operasyonel düzeyde sorun çözmek ya da süreç geliştirmekle sınırlıdır.

Ancak çalışanların bu tür katılım sağlamaları sadece verimlilik ve kalite artırılmasını sağlamakla kalmaz aynı zamanda yönetimin bilgi yoğun çalışmasında olanak sağlar.

Katılımcılığın sağlanmasında yönetimin tutumu önemli bir rol oynamaktadır.Çalışanların süreç geliştirme ya da sorun çözme amaçlı katılımın sağlanmasında yönetimin liderlik ve motivasyon yeteneğinin anahtar konumunda olduğu savunulmaktadır.(Torkul,1998,S.23) Aksi takdirde çalışanlar ilk zamanlar motive olsalar da kısa zaman sonra ilgi azalmakta ve çalışmalar yavaşlamaktadır. KOBİ'lerde katılımcı yönetim anlayışını uygulamak büyüklere kıyasla daha kolaydır. Büyük işletmelerde katılımcı yönetim anlayışının yönetime kabul ettirilmesi daha kolay olmakla birlikte bürokratik yapılanmanın güçlü olması nedeni ile uygulamaya geçilmesi zaman almaktadır. KOBİ'lerde ise tersine bir durum vardır.Burada patron yöneticilere katılımcı yönetimi kabul ettirmek önemli ölçüde çaba gerektirecektir.Ancak bu konuda gönüllü olursa,uygulama daha hızlı ve kolay olacaktır. Hiyerarşik basamakların azlığı ve esnekliği,resmi olmayan ilişkilerin yoğunluğu da katılımcılığı kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel gelişim de katılımcı yönetim tarzının uygulanması ile hayat bulur.Toplam kalite anlayışının benimsenmesi için,örgütün her kademesinde yüksek iletişim sağlanmalıdır.Örgüt kültürü de ancak böyle oluşacaktır. Fakat KOBİ'lerde yönetsel örgütlenmeden çok iş örgütlenmesine ağırlık verilmiştir. Her ne kadar iş ve malzeme akımları çok yeterli bir şekilde örgütlenmemiş olsa da yönetim örgütlenmesine kıyasla daha özenli olduğu ve dikkatlerin bu yöne yoğunlaştırıldığı gözlenmektedir.(Türkmen,1997,s.71)

KOBİ'lerde örgüt ve yönetim geliştirme çalışmalarının oldukça geri plana itilmesi yönetsel sorunların çözümünü de engellemektedir. Bunların başarılması içinde KOBİ'lerde tepe yönetiminin gönüllü,kararlı ve ısrarlı olması gerekmektedir. Ve böyle düşünen tepe yönetimi,örgüt içinde bir grup dinamiği yaratmalıdır. Grup dinamiği her düzeyde çalışanların ve yöneticilerin katılımı ile sinerjik etkinin yaratılarak düşünce üretiminin sağlanması yöntemidir. Grup dinamiği çok yönlü iletişim sağlanarak aktif hale gelir. Tepe yönetimi her düzeydeki grubu liderlik yapmalı ve bilgi,yeteneğe haiz gruplardan bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. KOBİ'lerde tepe yöneticileri,özellikle patron yönetici, grup üyelerinin daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için onları motive

edebilmeli ve yönlendirmelidirler. Çalışanların düşünce ve önerilerine önem vermelidirler. Ortaya atılan düşünceler küçümsenmemeli ve grup üyeleri harekete geçirebilmelidir. “Ben bilirim” yaklaşımı yerine, “birlikte düşünelim” anlayışına geçilmelidir. KOBİ yöneticileri grup üyelerine kendi düşüncelerini tasdik etmeye zorlamamalı, aksine aykırı düşüncelerin çıkması ve tartışma ortamının ortaya çıkması için çalışılmalıdır. Grup içi ilişkiler iyi tanımlanmalı (yetki ve sorumluluklar) ve bu ilişkiler geliştirilmelidir. Örf, adet, dinsel inanış gibi değerlere saygılı olunmalı, bütün inançlara yönelik tartışmalara yer verilmemesi sağlanmalıdır. KOBİ sahipleri ve/veya yöneticileri astların kendilerine yönelik korku ve çekinme duygularını yok etmeli, karşılıklı güven ortamının yaratılmasına çalışılmalıdır. KOBİ’lerde görev yapan diğer yönetici ve mühendislere güvenilmeli ve bu güven yetki devredilerek kanıtlanmalıdır.

Bilindiği gibi, örgüt-insan etkileşiminin yanı sıra örgütlerde insan-insan etkileşimlerine ağırlık verilmesi, özellikle düşünce üretme yeteneğini geliştiren bir yönetimdir. Diğer işletmelerde olduğu gibi KOBİ’lerde de var olan ilişkiler düzeneği içinde insan-insan etkileşimi gerek yönetim anlayışı gerekse bireylerin tutum ve davranış alışkanlıkları nedeni ile ne örgüt ne de bireylere önemli bir katkı sağlamamaktadır. Bu nedenle etkileşimlerin sağlıklı sonuçlar doğurması için sistematik yöntemler uygulanmalıdır.

6.4.7 .Firma Felsefesi

Anketin onuncu sorusu olan “Firmanızın felsefesini aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlamaktadır ? “ sorusuna verilen yanıtların dağılımı tablo 6.9’da gösterilmiştir.

Tablo 6.9 : Firma Felsefesi İle İlgili Görüşler

Cevaplar	DAĞILIM	
	Sayı	%
Rekabet üstünlüğünün tek şartı teknoloji yeniliğidir.	39	62
Rekabet üstünlüğünün sağlanması için geçerli yol	24	38
TOPLAM	63	100.00

Tablo 6.9’ dan görüldüğü gibi bu soruya firmalardan altmışüç tanesi yanıt vermiştir.%62’ si rekabet üstünlüğünün tek şartının teknoloji yenğinde yattığını belirtmişlerdir. Sadece % 38’i ikinci seçeneği işaretlemişlerdir.

Verilen yanıtlarda teknoloji üstünlüğünün tercih edilmesinin sebebi, KOBİ yöneticilerinin daha çok modası geçmiş üretim teknolojilerini kullanmalarından dolayı sorunların çözümünü teknolojide aramalarında yatmaktadır. Makineye yatırım yapmak,maddi imkanları büyük işletmelere göre daha sınırlı olan KOBİ’lere daha cazip gelmektedir.Fakat çağımızda insana,bilgiye yatırım yapmak, en az makinelere ve teknolojiye yatırım yapmak kadar önem kazanmıştır.KOBİ yöneticileri eğitim,danışmanlık gibi hizmetleri daha soyut algıladıkları için bu alanlara fazla yatırım yapmayı yeğlememektedirler.Fakat bu alanlarda da çalışmalar yapmanın,çağdaş yönetim tekniklerini daha az yatırımlarla işletme içinde uygulayabilmenin, mevcut yönetim sorunları ile boğuşan KOBİ’lere en az teknolojik yatırımlar kadar fayda sağlayacağı kesindir.

6.4.8 .Üst Yönetimin Kaliteye Bakış Açısı

KOBİ’lerde üst yönetimin kaliteye bakış açısını belirlemek için sorulan anketin onbirinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo 6.10’da ifade edilmiştir.

Tablo 6.10 Üst Yönetimin Kaliteye Bakış Açısı

Cevaplar	DAĞILIM	
	Sayı	%
Kaliteye önem verirsem maliyetim artar	18	26.47
Üretim miktarı kaliteden önce gelir, kalitesiz üretim ayıklanır ve müşteriye gönderilmez.	29	42.65
Müşteri memnuniyeti	21	30.88
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.10 incelendiğinde, kaliteye önem vermenin maliyeti artıracakını

düşünen KOBİ yöneticilerinin oranı% 26.47'dir. Kaliteye, "hatalı ürünü müşteriye göndermemek ve ayıklamak" olarak bakan KOBİ'lerin oranı ise % 42.64'tir.KOBİ'lerin sadece % 30.88'i kaliteyi üretimin her safhasında elde etmeyi ve en az hata oranı ile çalışmayı hedeflemişlerdir.

Toplam Kalite anlayışında da amaç en az, mümkünse sıfır hata ile üretim yapmaktır.Ancak KOBİ'lerin mevcut durumu ile hatalı ürünleri azaltmayı değil,ayıklamayı tercih ettikleri görülmektedir. Bunun yanında Toplam Kalite anlayışı ile paralel hedef gösteren KOBİ'lerin oranı da düşük değildir.(%30.89) Üretim miktarının fazla olması yöneticiler için halen ilk sırada olması gereken bir unsur olarak göze çarpmaktadır.KOBİ'ler günümüzün değişen rekabet koşulları,müşteri memnuniyetinin ancak sürekli kaliteli ürünler üretmekle sağlanacağı konusunda bilinçlenmeli ve üretim yapılarını da buna göre şekillendirmelidirler. Kaliteyi öncelikli hedef olarak gören KOBİ'lerin oranının düşük olmaması bu konuda umutlu olunabileceğine bir işaret olarak yorumlanabilir.Firmalarda kalitenin ancak personelin niteliklerinin yükseltilmesi ile sağlanabileceği gerçeği kabul görmeden Toplam Kalite anlayışını geliştirmek mümkün olamayacaktır.

6.4.9. Hedeflerle Yönetim Ve Hedeflerin Değerlendirilmesi

KOBİ'lerde belirli hedeflere göre yönetim olup olmadığı konusunda bilgi sahibi olunabilmesi amacı ile anketin onikinci sorusunda kalite, verimlilik ve maliyetlerin dönemsel olarak ölçülüp değerlendirme yapıp yapılmadığı sorulmuştur. Verilen yanıtlar aşağıda tabloda incelenmiştir.

Tablo 6.11 : KOBİ'lerde Kalite,Verimlilik ve Maliyetlerin Ölçülmesine İlişkin Veriler

Yanıtlar	DAĞILIM	
	Sayı	%
Evet	12	19
Hayır	-	-
Sadece maliyetler ölçülüyor	29	46

Sadece verimlilik ölçülüyor	18	29
Sadece kalite düzeyi ölçülüyor	4	6
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.11 incelendiğinde KOBİ'lerin %19'u her üç kriterin de ölçüldüğünü; %46'sı, sadece maliyetleri ölçtüklerini,%29'u, sadece verimlilikleri,%6 sı ise, sadece kalite düzeyini ölçtüklerini belirtmişlerdir.

Verilen yanıtlar daha önceki sorulara verilen yanıtlarla paralellik göstermektedir. Üretim miktarına ve teknolojik yatırımlara daha çok önem veren KOBİ yöneticileri bunların doğal bir sonucu olarak, maliyetleri daha çok ölçüp değerlendirmektedirler. Kalite,verimlilik ve maliyet kriterlerinin her üçünü de dönemsel olarak değerlendiren KOBİ'lerin oranı sadece % 19'dur. Hedeflerini belirleyen ve bunları dönemsel olarak değerlendiren bir yönetim anlayışı, bu hedeflere ulaşmak için de varolan kusur ve eksiklikleri gidermek için çalışma ve sürekli tedbir alma yoluna gidecektir. Böylece süreçler sürekli olarak yeniden gözden geçirilecek, kritik noktalar belirlenecek,tüm bu çalışmalar da daha az hata daha çok müşteri memnuniyeti getirecektir. Sadece maliyetleri değerlendirmek müşteri odaklı yönetim anlayışından oldukça uzaktır. Kalite düzeyi,üretim yüzde kaç verimlilikle gerçekleştiği sonuçta maliyeti etkileyen başlıca iki unsurdur.Toplam Kalite anlayışında da hedeflerin belirlenmesi,dönemsel olarak değerlendirilmesi,sürekli revize edilmesi,hedeflere ulaşmak için de süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi faaliyetleri etkin olarak üzerinde çalışılan konulardır.Tepe yönetimi hedefleri belirlemeli,tüm çalışanların katılımcı yönetim anlayışı ile hedeflere ulaşılması sağlanmalıdır.Tüm hedefler ve mevcut durum dönemsel olarak değerlendirilmeli,hatalar,kusurlar,bu değerlendirmelerden çıkan sonuçlara göre minimize edilmelidir.KOBİ'lerin sahip olduğu dinamik ve esnek yapı bu konudaki faaliyetlerin olumlu bir şekilde sonuçlandırılmasını daha da hızlı bir şekilde sağlayacaktır.Burada yapılması gereken KOBİ tepe yöneticilerinin bu konuda bilinçlendirilmesi ve ikna edilmesidir.

6.4.10. KOBİ'lerin Ürettikleri Ürünlerin Kalitesi

Anketin ondördüncü sorusunda KOBİ yöneticilerine ürettikleri ürünlerin kalite sini sağlama konusunda problem yaşıyor yaşıyorlarsa bunun nedenlerini belirtmeleri istenmiştir. Sonuçlar tablo 6.12'de gösterilmiştir..

Tablo 6.12 : KOBİ'lerin Ürün Kalitesine İlişkin Görüşleri

Ürün kalitenizde problem yaşıyor musunuz ?	DAĞILIM	
	Sayı	%
Evet	16	24
Hayır	33	48.53
Arasıra	19	27.94
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.12 incelendiğinde, KOBİ'lerin % 24'ü ürün kalitesinde problem yaşadıklarını,%48.53'ü yaşamadıklarını,% 29.94'ü de arasıra yaşadıklarını belirtmişlerdir. Sonuçta 68 KOBİ'den % 51.94'ü ürettikleri ürünlerin kalitesinde az ya da çok problem yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 6.13 : KOBİ'lerin Kalite Sorunları

Kalite konusundaki sorunlarınız en çok nelerden kaynaklanıyor ?	DAĞILIM	
	Sayı	%
Kullanılan malzemedden	4	4.49
Nitelikli ve eğitimli eleman eksikliğinden	37	41.57
Kullanılan teknolojinin eski olmasından	19	21.35
Ölçme ve kontrollerin yeterli olarak yapılamamasından	7	7.87
Müşteri isteklerindeki sürekli değişimden	22	24.72
TOPLAM	89	100.00

Tablo 6.13 incelendiğinde,ürün kalitesini sürekli olarak sağlayamadığını belirten KOBİ'ler buna sebep olarak %41.57 nitelikli ve eğitimli eleman eksikliği,%27.72 müşteri isteklerindeki sürekli değişim,% 21.35 kullanılan teknolojinin eski olması,% 7.87 ölçme ve kontrollerin yeterli olarak yapılamaması, %4.49'u da kullanılan malzemeyi göstermiştir.

Nitelikli ve eğitimli eleman eksikliği daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi,KOBİ'lerin temel sorunlarından biridir. KOBİ ölçüsündeki işletmelerde genellikle vasıfsız işçiler alınıp,işletme içerisinde yetiştirilmeye çalışılmaktadır.Bunun dışında kalifiye eleman yetersizliği de bu soruna neden olmaktadır.(Firma içi eğitim daha ilerde incelenecektir.)

Kalite problemlerine ilişkin ikinci büyük sebep de müşteri isteklerindeki değişim olarak belirlenmiştir.Müşterinin amacına uygun ürünler üretmenin,her şartta maliyet açısından en yüksek ürünler olmayacağı konusunda KOBİ'ler bilinçlendirilmelidir.Toplam Kalite anlayışının KOBİ'lerde uygulama alanı bulabilmesi bu sorunların büyük ölçüde çözülmesine yardımcı olacaktır.

Zaten anketin onaltıncı sorusuna verilen yanıtlarda bu yorumu destekler niteliktedir.Onaltıncı soruda KOBİ yöneticilerine “Ürün kalitesinin geliştirilmesi nasıl sonuç verir?” diye sorulmuştur.Sonuçlar tablo 6.14'te incelenmiştir.

Tablo 6.14 : Kalitenin Maliyetlere Etkisi Hakkında KOBİ Yöneticilerinin Görüşleri

GÖRÜŞLER	DAĞILIM	
	Sayı	%
Maliyetim artar , karım düşer	38	60.29
Maliyetim düşer, karım artar	19	27.94
Önemli bir değişiklik olmaz	11	16.00
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.14'e bakıldığında,KOBİ yöneticilerinin %60.29'u ürün kalitesini geliştirmenin maliyetlerini artıracığını dolayısı ile karlarını düşüreceğini düşünmektedirler.%27.94'ü bunun tam tersini,% 16'sı da önemli bir değişikliğe yol açmayacağını belirtmişlerdir.

Süreçlerde yapılan iyileştirmelerle,çalışanların yaptıkları iş konusunda sürekli eğitilmeleri ile hataların ve üretim kayıplarının azalacağı,bunun da yönetimde yapılacak değişikliklerle sağlanabileceği dolayısı ile ürün kalitesindeki sürekli iyileşmenin ancak böyle sağlanabileceği gerçeği Toplam Kalite anlayışının temelinde yer almaktadır.Tüm bu çalışmalar KOBİ'lerde uygulanabildiği takdirde KOBİ'ler ürünlerine yönelik kalitesizlik problemlerine de uzun vadede çözüm bulmuş olacaklardır.Kalitenin yükseltilmesi ile maliyetlerin artacağına ilişkin yanlış kanı da böylece ortadan kalkmış olacaktır.

6.4.11 .KOBİ'lerde Çalışan Personelin Eğitim Düzeyleri

KOBİ'lerde çalışan personelin eğitim düzeyleri ile ilgili bulgular tablo 6.15'te belirtilmiştir.

Tablo 6.15 : KOBİ'lerde Çalışan Personelin Eğitim Düzeyleri

Çalışanların Eğitim Düzeyleri	DAĞILIM	
	Sayı	%
İlkokul	2855	45.62
Ortaokul	2729	44.56
Lise veya Meslek Lisesi	442	7.06
Meslek Yüksekokulu	108	1.72
Üniversite	121	1.93
Diğer	3	0.047
TOPLAM	6258	100.00

Tablo 6.15'te görüldüğü gibi altmış tane KOBİ'nin toplam çalışan sayısı 6258'dir. KOBİ'lerde çalışanların %45.62'si ilkokul, %44.56'sı ortaokul,%7.06'sı lise

veya meslek lisesi,%1.72'si meslek yüksekokulu,%1.93'ü üniversite,% 0.047'si ise yüksek lisans veya doktora mezundur.

Görüldüğü gibi KOBİ'lerde çalışan nitelikli ve kalifiye eleman sayısı yetersizdir.Bu sorunlar diğer bölümlerde bahsedilen KOBİ'lerin mevcut sorunlarına paraleldir.

6.4.12 .KOBİ'lerin ISO 9000 Kalite Güvence Standartları ile İlgili Bilgileri

Toplam Kalite anlayışının geliştirilmesi ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için ilk basamak ve zorunluluk olarak değerlendirilen ISO 9000 Standartları hakkında KOBİ yöneticilerine iki farklı soru sorulmuştur.Elde edilen veriler tablo 6.16 ve 6.17 de ifade edilmiştir.

Tablo 6.16 : ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Belgesinin Anlamı

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Belgesinin anlamı nedir?	DAĞILIM	
	Sayı	%
Ürüne verilen bir belgedir.	26	38.24
Firmanın hizmette ve tesiste kalite şartlarını sağladığını gösterir.	29	42.65
Firmanın hizmette,tesiste ve üründe kalite şartlarını sağladığını gösterir.	13	19.12
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.16 incelendiğinde,KOBİ yöneticilerinin % 26'sı ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi belgesinin ürüne verilen bir belge olduğunu belirtmişlerdir.%42.65'i ise sadece hizmette veya tesiste kalite şartlarını gösteren bir belge olduğunu,%19.2'si de gerçek kapsamını belirtmişlerdir.Bu belgenin sadece ürünü ilgilendirdiği şeklinde bir kanıya sahip olan KOBİ yöneticilerinin oranı azımsanmayacak düzeydedir. (%26)

Tablo 6.17 : KOBİ'lerde ISO 9000 Belgesine Sahip Olma Oranları

Firmanız ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Belgesine sahip mi?	DAĞILIM	
	Sayı	%
Evet	9	13.24

Hayır	35	51.47
Almak için çalışmalar yapıyor	11	16.18
İhtiyaç hissetmiyoruz.	13	19.12
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.17 incelendiğinde KOBİ'lerin sadece %13.24'ünün bu belgeye sahip olduğu görülmektedir. %51.47'lik bir bölüm bu belgeye sahip olmadıklarını,%16.8'lik bir bölüm almak için çalışmalar yaptıklarını%19.12'lik bir oran da ihtiyaç hissetmediklerini belirtmişlerdir.

ISO 9000 Standartları firmanın belirli bir organizasyonel yapıda olması gerektiğini,müşteri şikayetlerini dikkate almasını,ürün ve üretim kontrolü yapılmasının zorunluluğunu,firma içinde eğitim faaliyetlerinin uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Toplam Kalite anlayışının yerleştirilmesine bir altyapı ve başlangıç olması sebebi ile ISO 9000 Kalite Güvence Standartlarını uygulamak firmalar için bir katalizör görevi görmektedir.Özellikle şu an Türkiye'de faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerin belirli bir üretim ve yönetim altyapısı kazanmasında en yararlı araç olacaktır.Çünkü ISO 9000 Standartlarını gerektiği gibi uygulamayı bilen şirketler kaliteye ait bir bakış açısı kazanmakta,eksik yönler ortaya çıkarılmakta ve kaliteyi her süreçte sağlayabilmek için bir faaliyetler dizisi başlatılmaktadır.Bu tür uygulamalar birçok varolan soruna çözüm bulunmasında büyük ve kurumlaşmış işletmelerden çok KOBİ statüsündeki işletmelerin işine yarayacaktır.

6.4.13. KOBİ'lerde Personel Eğitimi

KOBİ'lerdeki eğitim faaliyetlerini değerlendirmek amacı ile ankette bulunan yirmi,yirmibir ve yirmikinci sorular sorulmuştur ve cevaplar 6.18,6.19 ve 6.20 no.'lu tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 6.18 :”Personele iş nasıl öğretilmektedir?”sorusuna verilen yanıtlar

Cevaplar	DAĞILIM	
	Sayı	%
Ustann ve deneyimli işçilerin yanında öğreniyor	62	91.18

Eğitime gönderiliyor veya belli bir süre iş başı eğitimi verilerek işe başıyor.	6	8.82
Hiç bir eğitim verilmiyor	-	-
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.18 incelendiğinde,KOBİ'lerin çoğunluğunda yani %91.18'inde çalışanlar ustanın yanında işlerini renmektedirler.Bu da usta işini nasıl yapıyorsa veya nasıl üretiyorsa,yeni işe başlayan personel de o şekilde reniyor demektir. Sadece %8.82'lik bir kısım çalışanlarına işbaşı eğitimi vermektedir. Bu da KOBİ'lerde özellikle doğrudan üretimde çalışan personele sistematik ve işini en az hata ile yapmasını sağlayan bir eğitim ortamı sağlanmadığını göstermektedir.

Tablo 6.19 : KOBİ'lerde Eğitimle İlgili Bir Bölüm Olup Olmadığı Sorusuna Verilen Yanıtlar

Firmanızda eğitimle ilgili bir bölüm var mı?	DAĞILIM	
	Sayı	%
EVET	2	2.97
HAYIR	66	97.06
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.19 incelendiğinde,KOBİ'lerin %97.06'sında eğitimle ilgili herhangi ayrı bir bölüm bulunmamaktadır. Eğitim birimine sahip KOBİ'lerin oranı ise 2.97'dir. Bu soruya verilen cevaplar tablo 6.18 deki dağılımla doğal olarak paralellik taşımaktadır.

KOBİ'lerin mevcut en büyük sorunlarından biri daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi nitelikli eleman eksikliğidir. Kuruluş içindeki iş ve beceri geliştirme konusundaki eğitimlerin yetersizliği de bu sorunun devam etmesine

neden olmaktadır. Genelde KOBİ yöneticilerinin de teknolojik yatırımlara öncelik vermesi bu gibi faaliyetlerin KOBİ'lerde zayıf kalmasına yol açmaktadır.

Yöneticilerinin firma dışı eğitimlere gönderilmesi konusunda KOBİ yöneticiler Tablo 6.20'deki bilgileri vermişlerdir.

Tablo 6.20 : KOBİ'lerde Dış Kaynaklı Eğitimlere Katılma Oranı

Firma yöneticileri dışarıda eğitimlere gönderiyor mu?	DAĞILIM	
	Sayı	%
EVET	29	42.65
ARASIRA	32	47
GÖNDERİLMİYOR	7	10.3
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.20'den de görüldüğü gibi,KOBİ'lerin %42.65 'inde yöneticiler dış kaynaklı eğitimlere gönderilmektedir.% 47 gibi bir çoğunluk arasında gönderildiklerini belirtmişlerdir. %7'si de hiç eğitime gitmediğini ifade etmiştir. Sonuçlar,yöneticilerin bilgi ve yönetim alışkanlıklarının geliştirilmesine sıcak bakıldığını bu yüzden de eğitim faaliyetlerinden yararlandığını göstermektedir. Çalışanların bilgi, dolayısı ile eğitim düzeyleri yükseldikçe,firma içerisinde uygulanacak Toplam Kalite yöntemleri ve ilkeleri daha çok kabul görecektir ve gelişecektir.

Üretimde direkt çalışan personel içinde,yöneticiler için de ürün,kalite düzeyinin artmasında eğitim düzeyinin,kişi başına kaç saatlik eğitim uygulandığının, belirli ve sistematik eğitim programı olması gerektiğinin önemi KOBİ yöneticilerince biran önce kabul görmelidir.Böylece,KOBİ'lerin mevcut sorunlarına daha kolay ve hızlı çözümler kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

6.4.14 .KOBİ'lerde İstatistiksel Tekniklerin Uygulanma Düzeyi

Anketin 23. Ve 24. Soruları,KOBİ'lerin sorun çözmek konusunda istatistiksel teknikleri kullanıp kullanmadığını belirlemek amacı ile sorulmuştur. Elde edilen cevapların dağılımı tablo 6.21 ve tablo 6.22'de ifade edilmiştir.

Tablo 6.21 : KOBİ'lerde İstatistiksel Teknikleri Uygulama Düzeyi

İşletmenizde, üretimleri, duruşları istatistiksel olarak değerlendiriyor musunuz?	DAĞILIM (*)	
	Sayı	%
EVET	7	13.73
HAYIR	44	86.27
TOPLAM	51	100.00

***Bu soruya verilen cevap sayısı 51'dir.**

Tablo 6.21'de görüldüğü gibi KOBİ yöneticilerinden sadece %13.73'ü bu teknikleri uyguladıklarını, %86.37 'si ise uygulamadıklarını belirtmiştir. Cevap vermeyen 17 KOBİ'nin İstatistiksel Teknikleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarından dolayı bu soruya cevap vermedikleri tahmin edilmektedir.

Tablo 6.22'de, "Evet" cevabını veren yöneticilere, hangi teknikleri kullandıkları sorulduğunda, alınan yanıtlar şöyledir.:

Tablo 6.22 : KOBİ'lerde Uygulanan İstatistiksel Tekniklerin Çeşitleri

Hangi İstatistiksel Teknikleri Kullanmaktasınız?	DAĞILIM	
	Sayı	%
Pareto	-	
Histogram	5	7.11
Neden Sonuç Diyagramı	-	
Kontrol Diyagramları	2	28.57
TOPLAM	7	100.00

Tablo 6.22 incelendiğinde istatistiksel teknikleri uyguladıklarını söyleyen 7 KOBİ'den 5'i (%71) histogram, 2' si de (%28.57) pareto şeklinde uyguladıklarını belirtmişlerdir. Tablolardan çıkan sonuçlara göre KOBİ'lerin sorun çözmede ve veri değerlendirmesi yapılmasından çok yaygın olarak kullanılan istatistiksel teknikler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve uygulanma oranının da düşük olduğu açıkça söylenebilir.

6.4.15. KOBİ'lerde Ödüllendirme

KOBİ'lerde,motive edici ve örgüt içi iletişimi güçlendirici bir araç olan çalışanların ödüllendirilmesinin uygulama oranını tespit etmek amacı ile anketin 25. ve 26. soruları düzenlenmiştir. Sonuçlar Tablo 6.23 ve 6.24'te incelenmiştir.

Tablo 6.23 : Çalışanlarını Ödüllendiren KOBİ'lerin Oranı

Çalışanlarınızı Ödüllendiriyor musunuz?	DAĞILIM	
	Sayı	%
EVET	18	26.47
HAYIR	52	76.47
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.23'de görüldüğü gibi,KOBİ'lerin %26.47'si çalışanlarını ödüllendirdiğini, %76.47'si de ödüllendirmediğini belirtmişlerdir.

Çalışanlarını ödüllendirdiğini belirten KOBİ'lere,çalışanlarına ne çeşit ödül verdikleri sorulmuştur. Yanıtlar tablo 6.24'te yer almaktadır.

Tablo 6.24 : Ödüllendirme Yöntemleri

ÖdüllendirmeYöntemleri	DAĞILIM	
	Sayı	%
Maddi Olarak	15	83.33
Plaketle veya takdir belgesiyle	3	16.67
Yemek tatil v.b.	-	-
TOPLAM	18	100.00

Tablo 6.24 incelendiğinde,çalışanlarını ödüllendirdiğini belirten KOBİ'lerin %83.33'ü bunu maddi olarak yaptıklarını, %16.67'si ise manevi olarak ödüllendirdiklerini belirtmişlerdir.

Sonuçlar yorumlandığında,KOBİ'lerde çalışanların ödüllendirilmesi uygulamalarının düşük olduğu rahatlıkla söylenebilir.

6.4.16. KOBİ'lerde Müşteri Şikayetlerinin Değerlendirilmesi

KOBİ'lerin ne kadarının müşteri odaklı bir yaklaşıma sahip olduğunu belirleyebilmek amacı ile anketin 27.28 ve 29'uncu soruları KOBİ'lere yöneltilmiştir.

KOBİ'lerde müşteri şikayetlerinin değerlendirmeye alınıp alınmadığına ilişkin soruya tüm KOBİ'ler "EVET" yanıtını vermişlerdir. Müşteri şikayetlerini dikkate almayan KOBİ sayısı 0'dır.

KOBİ'ler, müşteri şikayetlerine ne şekilde cevap verdikleri ile ilgili soruya aşağıdaki şekilde yanıt vermişlerdir :

Tablo 6.25 : KOBİ'lerin Müşteri Şikayetlerine Cevap Verme Şekilleri

Müşteri Şikayetlerine Ne Şekilde Cevap Veriyorsunuz?	DAĞILIM	
	Sayı	%
Müşteri haklı ise ürünü alıp değiştiriyoruz.	21	30.88
Şikayeti şartnameye göre dikkate alıp, üretim de de gerekli değişiklikleri yapıp, bir daha oluşmaması için gerekli değişiklikleri yapıyoruz	41	60.29
Haklı da olsa, haksız da olsa ürünü değiştiriyoruz.	6	8.82
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.25 incelendiğinde, KOBİ'lerin %30.88'i müşteri haklı ise ürünü değiştirmekte, %60.29'u şikayeti şartnameye göre dikkate alıp, bir daha oluşmaması için gerekli değişiklikleri yapmakta, %8.82'si de müşteri haklı da olsa haksız da olsa ürünü yenisi ile değiştirmektedir.

Diğer yandan, anketin 29. Sorusunda KOBİ yöneticilerine, ürünlerini benzerleri ile kıyaslayıp, yenileme ve çeşitlendirme çalışmaları yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 6.26'da görüldüğü gibidir.

Tablo 6.26 : KOBİ'lerin Ürün Kalitesini Yükseltmek için Yaptıkları Çalışmalar

Ürününüzü piyasadaki benzerleri ile kıyaslayıp gerekirse değişiklik,yenileme ve çeşitlendirme için gerekli kaynakları arıyor musunuz ?	DAĞILIM	
	Sayı	%
EVET	39	57.35
HAYIR	13	19.12
Kıyaslama yapıyoruz fakat maliyetimiz artacağı için gerekli değişiklikleri yapmıyoruz.	16	25.53
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.26 topluca incelendiğinde, KOBİ'lerin müşteri tercihlerini ilk planda tuttuğu şeklinde yorumlanabilir.Yine KOBİ'lerin %57.53'ü müşteri isteklerini karşılayabilmek için ürün kalitesini artırıcı çalışmalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu soruya "HAYIR" yanıtını verenlerin oranı %19.12'dir. %23.53'ü de maddi yetersizliklerden dolayı istedikleri gibi çalışma yapamadıklarını belirtmişlerdir.

Sonuçlar, KOBİ'lerde,yeterli olmasa kalite konusunda çaba gösterildiği şeklinde yorumlanabilir. Yeterli imkanlar sağlandığında gerekli ürün kalitesini sağlamak konusunda KOBİ'ler çok fazla zorlanmayacaklardır.

6.4.17. KOBİ'lerin Özel Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Oranları

KOBİ'lerin üretim ve yönetim konularındaki gelişmelerden yararlanıp yararlanmadıkları konusunda bilgi sahibi olmak amacı ile anketin 31 ve 32'inci soruları KOBİ yöneticilerine yöneltilmiştir. Verilen cevaplar tablo 6.27 ve 6.28'de ifade edilmiştir.

Tablo 6.27 : KOBİ'lerin Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Oranları

Resmi veya Özel Danışmanlık hizmetlerinden faydalaniyor musunuz?	DAĞILIM	
	Sayı	%
<i>EVET</i>	29	42.64
<i>HAYIR</i>	39	57.35
<i>TOPLAM</i>	68	100.00

Tablo 6.27'ye bakıldığında, KOBİ'lerin %42.64'ü yararlandıklarını, %57.35'i de yararlanmadıklarını ifade etmişlerdir. Küreselleşmenin getirdiği zorlu rekabet koşulları şirketleri bilgi, yönetim düzeyi yüksek tedbirler almaya zorlamaktadır. Tüketicilerin sürekli değişkenlik gösteren isteklerine kalite ve farklı ürün ihtiyaçlarına cevap verebilmek firma içinde de amaçların bu yöne doğru değişmesini gerektirmektedir. Esnek pazarlama ve üretim uygulamalarını yaşama geçirebilme ve bilgiye dayalı bir yönetim tarzını benimseyebilmeleri için de KOBİ'lerin kendilerine bu değişimi anlatacak, benimsetecek ve uygulatacak danışmanlara ihtiyacı olduğu açıktır. Ancak tablodan görüldüğü gibi KOBİ'lerin çoğunluğu halen danışmanlık hizmetlerinden yararlanmamaktadırlar.

Danışmanlık hizmetlerinden yararlanılmadığını belirten 39 KOBİ'ye ise neden yararlanmadıkları sorulmuştur. Cevaplar tablo 6.28'de incelenmiştir.

Tablo 6.28 : Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanmama Sebepleri

Danışmanlık hizmetlerinden neden yararlanmıyor sunuz?	DAĞILIM	
	Sayı	%
Danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan	13	33.3
Bu tür hizmetlere gerek olmadığı düşünüldüğü için	-	-
Yeterli maddi kaynağa sahip olunmadığı için	22	56.41
İhtiyaç hissedilmediği için	4	10.25

TOPLAM	39	100.00
--------	----	--------

Tablo 6.28'den görüldüğü gibi, KOBİ yöneticilerinin %33.3'ü bu hizmeti veren kuruluşlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarından, %56.41'i yeterli maddi kaynağa sahip olunmadığı için, %10.25'i de ihtiyaç hissedilmediği için yararlanmadıklarını ifade etmişlerdir.

Cevaplardan da anlaşıldığı gibi KOBİ'lerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma oranları çok çok düşük olmamakla birlikte olması gerektiği gibi değildir.

KOBİ'lerde tepe yönetiminde gerçek anlamda profesyonel yöneticilerin bulunmaması, yönetsel sorunlara deneyimlerle kazanılan bilgilerle yaklaşılması, yetki devretmeme alışkanlığı ve şirket dışı uzman/danışmanla çalışılmaması problemlere yol açmaktadır. Hammadde, malzeme, enerji, işgücü ve sermaye girdileri gibi bilgi girdisinin de bir maliyeti olacağı kabul edilip dış danışmanlarla çalışma alışkanlığı kazanılmalıdır.

6.4.18. Rekabette Üstün Çıkmak Açısından Yapılması Gerekenler ve KOBİ'lerin Bu Konudaki Mevcut Düşünceleri

Günümüz rekabet koşulları firmaların ayakta kalmak ve mevcut pazar paylarını artırmak için verimlilik, kalite ve koşulsuz müşteri memnuniyetini sağlamaları gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Değişken müşteri isteklerini hızlı bir şekilde ve zamanında karşılamak rekabette üstün çıkmanın şartı haline gelmiştir. KOBİ'ler rekabette üstünlüğün şartı ve olmalıdır anlamında sorulan anketin 33'üncü sorusuna tablo 6.29 'deki cevapları vermişlerdir.

Tablo 6.29 : Rekabette Üstünlüğün Şartı

Rekabet üstünlüğünün şartı	DAĞILIM	
	Sayı	%
Yüksek miktarda üretim	4	5.88
Sürekli son üretim teknolojilerinin kullanılması	18	26.47

Müşteri isteklerine anında cevap verilerek,zamanında teslimatla koşulsuz müşteri tatmininin sürekli sağlanması	46	67.64
TOPLAM	68	100.00

Tablo 6.29'dan görüldüğü gibi,KOBİ yöneticilerinin %5.88'i yüksek miktarda üretim,% 26.47'si sürekli son teknolojilerinin kullanılması ve %67.64'ü de ürün kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Verilen yanıtlarda da müşteri memnuniyeti ve ürün kalitesinin ilk sırada olması, yeterli altyapı ve imkana kavuştuklarında KOBİ'lerin bu şekilde rekabet edebileceklerinin bilincinde olmaları bakımından umut vaatmektedir.

BÖLÜM 7

SONUÇ

Küresel rekabet koşullarına giren tüm işletmeler gibi KOBİ'lerde de yönetim ve örgüt geliştirme önemli bir sorundur. Özellikle küreselleşmenin etkisi ile dışa açılma zorunluluğu yaşayan KOBİ'ler değişime hızla adapte olmak zorundadır. Günümüzde ürünlerin yaşam süresi kısalmış, daha esnek üretim yöntemlerine olan gereksinim artmıştır. Rekabetin koşulsuz şartı "sürekli müşteri memnuniyeti" dir. Geleneksel yönetim ve pazarlama anlayışı ile rekabette üstünlük sağlamak hemen hemen imkansız hale gelmiştir. Yaşam standartlarının yükselmesi, tüketicilerin bilinçlenmesi ve daha seçici bir hale gelmesi mal ve hizmet üreten işletmeleri müşteri odaklı çalışmaya zorlamaktadır. Günümüzde pazarın belirlediği kalite anlayışı hakimdir. İşletmeler için önemli sorunların başında artık hata oranının sürekli azaltılması, süreçlerin ve sistemlerin sürekli geliştirilmesi ve müşteri tatmini ile bağlılığını sağlamaya yönelik yönetim anlayışları gelmektedir.

Kalite ve verimlilik rekabette anahtar konumdadır. Kalite artık müşterinin istediği ve ona uygun olmak anlamındadır. Kalitenin muayenesinden, kalitenin üretilmesi anlayışına geçildiği günümüzde kalite muayene ve maliyetlerini sıfıra indirme ve sıfır hata ile çalışabilme temel hedefler arasındadır. İşletmelerde yönetim ve üretim süreçlerini sürekli geliştirmeyi, sıfır hata ile üretim yapmayı temel alan değişim yönetimi olan Toplam Kalite'ye geçiş bir zorunluluk halinde kendini göstermektedir. İşte, uygulamalı bir araştırmayı kapsayan bu çalışmada Türkiye'de her geçen gün ağırlığı daha da artan KOBİ'lerdeki üretim, yönetim ve örgütsel sorunlar Toplam Kalite anlayışı çerçevesinde incelenerek analiz edilmiş ve bunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda ilk önce Toplam Kalite anlayışının tarihsel gelişimi, unsurları, Toplam Kalite anlayışının gelişme süreci ve bu anlayışı geliştirmek için kullanılan yöntemler incelenmiştir. Daha sonra KOBİ'lerin Türkiye'deki mevcut durumu

ve Avrupa ile entegrasyon sürecinin KOBİ'ler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca KOBİ'lerin mevcut sorunları, KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Toplam Kalite uygulamalarının KOBİ'ler üzerindeki etkileri hakkında bilgiler verilmiştir. Son olarak da KOBİ'lerde yönetim, üretim ve örgütsel sorunların tesbit edilmesi çözüm önerileri geliştirilebilmesi için beş ili kapsayan uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu amaçla sözü edilen beş ilde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Ulaşılan sonuçlar ve öneriler aşağıda sunulmuştur:

1) Anketi cevaplayan KOBİ yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu üst düzey yönetici veya işletme sahibi konumunda olan yöneticilerdir. Bu sonuç, sorulara verilen cevapların daha bir ciddiyetle ele alındığını ve elde edilen bulguların gerçeklere yakın olduğunu göstermektedir.

2) KOBİ yöneticilerinin eğitim düzeyleri incelendiğinde yüksek okul ve üniversite mezunu yöneticilerin çoğunlukta olduğu, bunun yanında lise mezunu yöneticilerin de oranının düşük olmadığı görülmektedir. Belli bir oranda da ortaokul mezunu yönetici bulunmaktadır. Üst yönetimde çalışan kişilerin büyük bir oranda firma sahibi olduğu ülkemizdeki KOBİ'lerde eğitim seviyesi giderek yükselmekte ya da firma sahiplerinin artık üniversite mezunu yöneticiler çalıştırma eğilimine girdikleri görülmektedir.

3) Elde edilen bulgulardan KOBİ'lerde çalışanların % 46'sının ilkökul, %45'inin ortaokul, % 7'sinin lise, %1.8'inin yüksek okul, % 1.9'unun da üniversite mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak KOBİ'lerde çalışan hem kalifiye eleman yetersizdir, hem de yönetici kadrolarda ve karar alma mekanizmalarında çalışan uzman personel (uzman, mühendis) sayısı yetersizdir.

4) KOBİ'lerin % 87 gibi bir çoğunluğunda çalışan personelin görev, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmemiştir. Bu da işlerin, süreçlerin açık bir şekilde tanımlanamamasından dolayı hem yetki devrini azaltmakta, hem de çalışanların karar alma süreçlerine katılımını engellemektedir. Bu sebeple KOBİ'ler yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olduğu ve mümkün olduğunca yalın bir organizasyon yapısına sahip olmalıdırlar. Bu faaliyetler, Toplam Kalite amaçlı çalışmaların sonuçlarının daha hızlı alınmasına yarayacaktır. Çoğu sahip/işletmeci olan KOBİ yöneticileri, çağdağ

yönetim tekniklerini benimsemek konusunda tutucu davrandıklarından, şirket dışı danışmanlarla çalışma alışkanlığı kazanılmalı, bu konuda yöneticiler yoğun eğitim ve bilgilendirme programları ile ikna edilmelidirler. Ayrıca KOBİ'lerde daha çok uzman ve mühendis sıfatı ile personel istihdam edilmelidir.

5) Elde edilen bulgulara göre KOBİ'ler yetersiz oldukları bölümleri sırası ile %40 üretim, %30 pazarlama-satış, %26 araştırma-geliştirme ve %5'i de araştırma geliştirme olarak belirtmişlerdir.

Bugünkü ekonomik politikalarımızı yeniden oluşturma çalışmalarında temel gündemi oluşturan KOBİ'ler bu ilgiyi çok sağlam mantıksal temellere dayalı olarak hak etmektedirler. Bu nedenle KOBİ'lerde yeni üretim yöntem ve tekniklerinin, yeni pazarlama stratejilerinin ve özellikle kalite kavramındaki değişiklikleri uygulayabilme yetisinin kazandırılması gerekmektedir. KOBİ'lere hizmet olarak götürülen eğitim ve danışmanlık faaliyetleri daha sistematik olmalı ve arttırılmalı, firma içi eğitimler teşvik edilmelidir. Bilgiye ve insana dayalı yönetim tarzının firma bünyesinde benimsetilmesi, beraberinde daha yaygın Ar-Ge faaliyetlerinin de başlamasını zaten beraberinde getirecektir.

6) KOBİ'lerin % 80 gibi bir kısmında kararları üst yönetim vermekte, çalışanların karar alma mekanizmalarına katılmaları teşvik edilmemektedir. Buna sebep, KOBİ'lerde baskın olan merkezîyetçi ve denetimci yapıdır.

KOBİ'lerin iç dinamiklerinin gelişmesi ve dış rekabette avantaj sağlayabilmeleri için büyük istihdam payına sahip işletmeler olarak altyapı görevlerini ve fonksiyonlarını yerine getirmeleri gerekir. Bu alanda ilk yapılacak faaliyet, KOBİ'lerin yapısal bir değişime gitmeleri gereğinin kabul edilip, bu konudaki çalışmaların KOBİ bünyelerinde başlatılmasıdır. Bunun birinci şartı örgütsel gelişimin sağlanması, ikinci şartı ise katılımcı yönetim tarzının benimsenmesidir.

KOBİ'lerde örgüt ve yönetim geliştirme çalışmalarının oldukça geri plana itilmesi yönetsel sorunların çözümünü engellemektedir. KOBİ'lerin örgütsel yapılarının daha fonksiyonel hale getirilmesi ve katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilebilmesi için tepe yönetiminin gönüllü, kararlı ve ısrarlı olması gerekmektedir. KOBİ'lerde örgüt geliştirme çalışmaları katılımcı yönetim anlayışının uygulamaya sokulması ile paralellik göstermeli ve örgütler hızla grup dinamiğine yönelmelidirler. Örgütte kurulacak gruplar

her düzeyde yaşama geçirilmeli ve her düzeydeki yöneticiler astlarının oluşturduğu gruplara liderlik yapmalıdırlar.KOBİ tepe yöneticileri ve özellikle patron yönetici grup üyelerinin daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için onları motive edebilmeli ve yönlendirebilmelidir.

Belli bir amaçla çalışma gruplarının KOBİ'lerde oluşturulabilmesi için öncelikle yönetimin bu gruplara güvenmesi ilk adım olacaktır.Group üyeleri odaklandıkları konuyu her yönü ile ele alabilmeli ve konuya ilişkin ihtiyaç duydukları tüm bilgiler onlara aktarılmalıdır.Etkileşimli grupların önemli gelişmeler sağladığı bilinmektedir.

KOBİ'lerde tepe yöneticilerinin düşüncelerine hakim olan kontrol kültürü,kalite ve katılım kültürüne dönüşmelidir.

7) KOBİ'lerin %62 gibi bir oranda çoğunluğu rekabet üstünlüğünün tek şartının teknoloji yeniliği olduğunu belirtmişlerdir.Sadece %.38'lik bir oran insana da yatırım yapmanın önemli olduğunu ifade etmiştir.

KOBİ'ler en kısa zamanda yönetim, organizasyon ve eğitim gibi konularda uzman danışmanlık şirketleri ile - devlete ait ya da özel - çalışma alışkanlığı kazanmalıdırlar.Varolan yönetim anlayışları ile değişim gerçekleştirilemez.

Üst yönetimce işletmenin mevcut durumu gerçek boyutları ile irdelenmeli Toplam Kalite ile rekabette üstünlük arasındaki bağlantının açıkça görülmesi sağlanmalıdır.

Araştırmadan elde edilen bulgular aslında KOBİ'lerin yavaş yavaş "müşteri odaklı" ve "kalite öncelikli" çalışmaya yöneldiklerini göstermesi bakımından umut vericidir.Bundan sonra önemli olan müşteri odaklı yönetim tarzını benimseyebilmeleridir.Eğitim,süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve hedeflerle katılımcı yönetim, kısaca Toplam Kalite anlayışı müşteri odaklı yönetim tarzının temelleridir.Temeller geliştikçe sonuçlara ulaşmak daha da kolay olacaktır.Küreselleşme ve ortaya çıkardığı zor rekabet koşulları içinde KOBİ'ler de hızla değişime ayak uydurmalıdırlar ve kendilerini geliştirmek üzere harekete geçmelidir.Mevcut sorunları ele alındığında,eğitim ve sürekli motivasyon üst yöneticiler tarafından sağlandığında,Toplam Kalite anlayışı KOBİ'ler için yararlı sonuçlar doğuracaktır.Toplam Kalite yönetimi işletmenin rekabet gücünü artırabilmesi için en önemli yaklaşımlardan biridir ve Toplam Kalite ile örgütün kendini geliştirebilmesi ve

geleceğe hazırlanabilmesi daha da kolaylaşmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ile işletmeler hem kalite üstünlüğü hem de maliyet üstünlüğü elde edebilmektedirler. Özellikle çalışanların katılımı ile yeni öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında önemli kazançlar sağlanabilmektedir.

KOBİ'lerdeki "kaliteye önem verirsem maliyetim artar" şeklindeki kanı ilkönce bertaraf edilmelidir. Aslında süreçlerin en başından itibaren sağlanan hata maliyetlerini azaltmanın, ürün maliyetini de düşüreceği eğitimler ve tanıtımlar yolu ile KOBİ üst yöneticilerine anlatılmalı, sadece teknolojiye yatırım değil, eğitim ve insana yatırım da sürekli teşvik edilmelidir.

Ayrıca KOBİ'lerde daha çok mühendis/uzman yönetici isdihdam edilirse, yönetimin merkezîyetçi yapıdan kurtulması daha da kolay hale gelecektir.

8) KOBİ'lerin yaklaşık %52'lik bir bölümü ürettikleri ürünün kalitesinde arasıra veya daha fazla problem yaşadıklarını belirtmişlerdir. % 48'lik bir bölüm de problem yaşamadıklarını ifade etmiştir. Buna sebep olarak da yoğunlukla müşteri isteklerindeki değişim ve nitelikli eleman eksikliğini göstermişlerdir. Kaliteyi müşteri memnuniyeti olarak gören KOBİ'lerin oranı, sadece hatalı üretimleri ayıklayıp müşteriye sağlam ürünü göndermek gerektiğini söyleyen KOBİ yöneticilerinden azdır. Sonuç olarak KOBİ'lerin sürekli kaliteyi sağlama konusunda henüz yetersiz oldukları ortaya çıkmaktadır. Ancak yine anket sonuçlarından şu da anlaşılmalıdır ki, yeni üretim yönetim ve tekniklerini, özellikle kalite kavramındaki değişimleri kolaylıkla uygulayabilecek esneklik ve yenilik kabiliyetine sahiptirler.

9) Toplam Kalite anlayışının geliştirilmesi ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için ilk basamak ve altyapı olarak görülen ISO 9000 standartları konusunda da KOBİ'ler yetersizdir. KOBİ'lerin sadece %13'ü bu standartları yerine getirip, belge sahibi olmuşlardır. % 16'sı da almak için çalıştığını ifade etmiştir. % 19'u da ihtiyaç hissetmediğini belirtmiştir. KOBİ'ler bu standartlar hakkında yeterli bilgiye de sahip değildir. % 40'ı ISO 9000 belgesinin ürüne verilen bir belge olduğunu düşünmektedir.

ISO 9000 Standartlarının tanıtımı ve KOBİ'lerin bu belgeye sahip olmaları öncelikle teşvik edilmelidir. Bu standartlarla uyumlu hale gelmek, KOBİ'lerde eksikliği varolan sorunların çoğunluğuna çözüm bulunmasını sağlayacaktır. Firma içinde kaliteye ait bir bakış açısı kazanılmasına yarayacaktır. Çünkü ISO 9000 standartlarını uygulamak

için gerekli olan faaliyetler dizisi,kurumlaşmış büyük işletmelerden ziyade KOBİ'lerin işine yarayacaktır.

KOBİ'lerin büyük işletmelerle rekabet edebilmesinin ön koşulu kalitedir.Özellikle ihracat baskısı ile KOBİ'ler Kalite Güvence Sistemi kurarak sertifikalandırma amacındadır.Oysa biliçli olarak kurulan ve yaşatılan bir kalite güvence sistemi küçük ve orta ölçekli kuruluşlar için bazı toplam kalite yaklaşımlarının da içeren bir yönetim tarzı olarak vazife görebilir.Kalite Güvence Sistemi kuruluşun kapsam dışındaki diğer faaliyetlerini de içerecek şekilde genişletilebilir.

10) Anket sonuçlarında ortaya çıkan diğer bir konu da KOBİ'lerin eğitim konusunda - gerek yönetici gerek üretimde çalışan pesonel olarak-bir hayli yetersiz olduklarıdır.KOBİ'lerin %97'lik bir bölümünde eğitimle ilgili bir birim yeralmamaktadır.Firma içi eğitimler,özellikle üretimde çalışan personele sistematik ve planlı bir şekilde uygulanmalıdır.Günümüzde şirketler,personellerinin niteliklerini yükseltmek ve iş yapabilme becerilerini geliştirebilmek için firma içi eğitim programlarını çok yoğun bir şekilde uygulamaktadırlar.Rekabetten üstün çıkabilmek,sürekli müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için eğitim yolu ile çalışanlarını sürekli geliştirip, bilgilerini sürekli güncelleştirmektedirler.Sürekli eğitim faaliyetleri sayesinde çalışanlara önce kalite anlayışı ve müşteri odaklılığı bilinci yerleştirilebilir,bilgi ve becerileri artırılabilir,motivasyonları yükseltilir ve şirket içi iletişim güçlendirilir.

Günümüzde işletmelerin tutunabilecekleri tek rekabet avantajı rakiplerinden daha hızlı öğrenme yeteneğidir.Gelecekte diğerlerinin önünde yeralan kuruluşlar,bilgiyi bir örgütün tüm seviyelerinde nasıl değerlendireceğini keşfedenler olacaktır.Bilgiyi yaymanın en önemli yolu da eğitimidir.

KOBİ'lerde şirket içinde çalışanların gerksinimlerini karşılamak için eğitim ve öğretim programları başlatılmalıdır.Eğitimler,müşteri isteklerindeki değişimler,pazardaki değişimler ve rekabetteki değişimler nedeni ile sürekli güncelleştirilmelidir.Mevcut gereksinimleri karşılamak için gerekli olan eğitimler kaliteye odaklanmalıdır.Kaliteyi sağlamanın sürekli müşteri memnuniyeti getirdiği ve rekabetten üstün çıkmanın her aşamada kalite ile sağlanabileceği eğitimlerin temel noktaları olmalıdır. Bu eğitimlerin yanında işbaşı eğitimleri de güncelleştirilerek devamlı sürdürülmelidir. Eğitim faaliyetleri

KOBİ'lerde bu şekilde yaygın hale geldiği takdirde, nitelikli eleman eksikliğinden dolayı ortaya çıkan ürün kalitesindeki problemlerde gittikçe azalacaktır.

11) Anketten elde edilen bir başka bulgu da, KOBİ'lerin devlete ait ya da özel danışmanlık şirketlerinden yeterli oranda faydalanmadıklarıdır. Bunun sebebi, KOBİ yöneticilerinin bu gibi faaliyetlere yapılacak olan yatırımları daha soyut olarak görmeleridir. Çağdaş yönetim tekniklerini uygulayabilmek, üretim ve pazarlama konularındaki gelişmeleri öğrenmek ve firmaya adaptasyonunu sağlamak için şirket dışı danışmanlık hizmetlerinden yararlanmak gerekmektedir. Bu hem KOBİ'lerin sahip olduğu mekeziyetçi yapıdan kurtulmasını ve profesyonelleşmeyi sağlayacak hem de Toplam Kalitenin gerektirdiği değişim daha çabuk sağlanabilecektir.

12) Araştırmadan ortaya çıkan diğer bir sonuç da, KOBİ'lerde ödüllendirmeye yeterince önem verilmediğidir. KOBİ'lerde sadece %26'lık bir bölüm çalışanlarının ödüllendirmektedir. Bu da daha çok maddi olmaktadır.

Ödüllendirme bir şirkette motivasyonu sağlayan en önemli araçlardan biridir. Ama çeşitli araştırmalar göstermiştir ki, maddi ödüllendirme motivasyonu sağlamada kalıcı bir araç olmamaktadır. Çalışanlar aldıkları ücret ne olursa olsun manevi tatmine daha çok önem vermektedirler. Toplam Kalite anlayışında da amaç, çalışanlara değer verildiğini hissettirmek, bilgilerinden faydalanıldığını bildirmek ve bu şekilde yararlı olduklarını göstermektir.

KOBİ'lerde çalışanları motive etmek, uygulanacak eğitim faaliyetlerinden fayda sağlamak için ödüllendirme sistemi her şirketin kendi bünyesine göre teşvik edilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır.

13) Araştırmadan ortaya çıkan diğer bir konu da, KOBİ'lerin müşteri memnuniyetini sağlama konusunda daha çok hatalı üretimleri müşteriye göndermemeyi düşündükleri ortaya çıkmıştır. Sürekli müşteri memnuniyeti, müşteri odaklı yönetim firma içi eğitimlerle sürekli vurgulanmalı, üst yönetimin de konuya bu şekilde yaklaşması sağlanmalıdır.

Eski yönetim anlayışları ile sorunlara çözümler üretmek, varolan merkeziyetçi yönetim anlayışları ile insanları motive edebilmek artık mümkün değildir. Günümüzde yaşanan sorunların temel kaynağı genellikle geçmişte alınan kararlar olduğundan yeni sorunlara yeni çözümler üretmek gerekmektedir. KOBİ'lerde de durum böyledir. Daha

çok denetimci bir yönetim anlayışına sahip KOBİ'lerde, yöneticilerin yöneticilik kavramlarını yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir.Rekabette üstünlük sağlayabilmek ve başarılı olabilmek için artık yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir.Değiştirici,dönüştürücü,liderlik yetisine sahip olan yöneticilerin uzun dönemli stratejik planlar yapmaları,hedeflere ulaşmak için gerekli amaç ve yöntemleri belirlemeleri,astlarını bu amaçlara doğru motive edebilmeleri ve katılımcı yönetim anlayışını yaşama geçirebilmeleri gerekmektedir.

Hızlı değişen ve zorlaşan ekonomik koşullar karşısında KOBİ'lerin yapacağı ilk iş,değişimin gerekliliğine inanıp,optimum firma içi yapılarını kurmalarıdır.Bunun için yönetimin,anlayış ve tarzını değiştirmesi gerekmektedir.Öncelikle finansman zorluklarını aşmayı istemek,sürece sondan başlamak olur.Çağdaş yönetim tarzları uygulandığında KOBİ'lerin sahip olduğu sorunların çoğu ortadan kalkacaktır.Bugün için Toplam Kalite anlayışı,bu olumsuzlukları giderecek yönetim tarzlarının en önemlilerindedir.Bu tarzı uygulamak için doğal olarak bazı ön koşulları yerine getirmek gerekir.Bu ön koşulları yerine getirip,bünyelerinde başlatacakları Toplam Kalite projelerini de başarı ile uyguladıktan sonra KOBİ'lerin rekabette öne geçmemeleri için hiç bir sebep yoktur.Bu ön koşullar :

- 1) Üst yönetimin Toplam Kalite'ye koşulsuz inanması,diğer çalışanları da ikna etmesi,projeyi sonuna kadar desteklemesi,
- 2) Danışmanlarla çalışılmaya karar verilmesi,
- 3) Süreçlerin yeniden değerlendirilmesi.Sadece mevcut yapı üstünde değişikliklere gidilir ve Toplam Kalite projesi hemen uygulanmaya başlanırsa,KOBİ'lerin gelişimleri de uzun bir döneme yayılmış olur.Bunun için KOBİ'lerin “ Biz ne yapmalıyız,mevcut yapımız acaba doğru mu ?” diye kendilerine mutlaka sorması gerekir.
- 4) Üst yönetim projenin maliyetini kabul etmelidir.

KOBİ'ler büyük ölçekli firmalara oranla Toplam Kalite yönetim projelerini başarı ile sonuçlandırmada avantajlıdırlar.Çalışan sayılarının azlığından dolayı daha homojen bir yapıları vardır,yönetim basamakları daha azdır, insanları motive etmek ve iletişimi sağlamak daha kolaydır.Ancak tüm bu avantajlar başarının garantisi

değildir.Yönetimin desteğine rağmen çalışanların karakter yapıları,firma kültürünün niteliği,projeyi uygulamadaki isteksizlik başarı ve başarısızlıkta önemli rol oynamaktadır.



KAYNAKÇA

ACAR,Nesime (1995),” **Toplam Kalite Kontrol “(Makale),Verimlilik Dergisi,Sayı:3,MPM Yayınları , Ankara.**

ACKKOF,Russel L.(1982), **Total Quality Management in Education,The Leader’s Oddssey Institute For Educational Leadership,Washington.**

AKAL, Zuhul, (1995),” **Toplam Kaliteye Yöneliş”(Makale),Verimlilik Dergisi,Sayı: 2, MPM Dergisi Yayınları, Ankara.**

ARKIŞ, İsmail ,(1994) “**Değişimin Yönetimi “(Makale),Dünya Gazatesi.7 Haziran 1994.**

ATİLLA, Gökmen(1996),”**Toplam Kalitede Japon Mucizesi”. (Makale), Verimlilik Dergisi,Sayı : 3,MPM Yayınları,Ankara.**

BULMUŞ, İ. v.d.,(1990),”**Küçük Sanayi İşletmelerinin Konumu,Önemi ve AT’a Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar ve Çözüm Yolları”,MPM Yayınları,No: 426,Ankara.**

CLARK,J.L.,(1984),” **Maening Of Quality”,Mc Graw Hill Company,New York .**

CONKAR, Kemallettin (1990), ”**Kalkınmanın Gerçekleştirilmesinde KOBİ’lerin Önemi ve Sözkonusu İşletmelerin Büyük İşletmelere Dönüştürülmesine Yönelik Bazı Kamusal Destekler” A.Ü. Afyon İ.İ.B.F Yıllığı, Eskişehir.**

DEMİNG,W.E.(1986), ” **Out Of The Crisis**” ,Cambridge,Mass, Mir Center of
Advenced Engineering Studies,Cambridge.

DİNÇER,Ömer (1992), ”**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, Timaş
Yayınevi,İstanbul.

DRUCKER,Peter.F(1994), ” **Gelecek İçin Yönetim - 1990’lar ve Sonrası**”
(Çev: Fikret Üçsan) Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

ESİN, Ali (1993), “ **Toplam Verimli Bakım ve Toplam Kalite Yönetimi**”
Verimlilik Dergisi,sayı:2,MPM Yayınları,Ankara.

GITLOW,H.S. (1984) , “ **Definition Of Quality**” Proceedings Case Study
Seminer,Cambridge Press, Cambridge.

GÖZÜM, Zuhâl (1995), “ **Toplam Kalite Liderliği**” , Verimlilik Dergisi,Sayı
:4, MPM Yayınları,Ankara.

HAMMER James (1995) , “ **Leadership ; A New Synthesis**”, Sage
Publications,Califirnia.

KAVRAKOĞLU , İbrahim (1992) , “ **Toplam Kalite Yönetimi**” ,Kal - Der
Yayınları,İstanbul.

LEE, E.,(1993), “**Total Quality Management**” , Combe Lodge Report.
Washington.

MÜFTÜOĞLU,Tamer (1993), “ **Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler :**
Sorunlar ve Öneriler”, 3. Baskı,Desen Ofset,A.Ş.,Ankara.

NEUMAYER, L.(1993), " **Total Quality Management Focus On Leadership**",Mc Graw Hill Company, New York.

ORÇUNUS, Ali Rıza.(1994) , " **Toplam Kalite ve Verimlilik**" , Seminer Notları, Bursa.

ÖZER, Asuman.(1997) " **Toplam Kalite Yolculuğunda Orta Ölçekli Firmalar ve Bir Uygulama Modeli**" , 6. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri , İstanbul.

ÖZGEN Hüseyin - DOĞAN Selen,(1997), " **Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Tesbit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma**" , Verimlilik Dergisi,Sayı: 2, Ankara.

PFEFFER, A.C.(1994), " **Some Crisis About Total Quality Management**" ,Mc Graw Hill Company, New York.

PEKER, Ömer (1993), " **Toplam Kalite Yönetimi ve TS- ISO 9000 Standartları**",(Makale), Verimlilik Dergisi,sayı :2, MPM Yayınları, Ankara.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin ,(1996), " **ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi** ", Verimlilik Dergisi,Sayı :3, MPM Yayınları.

SAYIN, Meral (1997), " **Avrupa Birliğinde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları**" , KOSGEB Yayınları, Ankara.

SCHMITT, Kevin (1990) " **TQM and Leadership** ",John Wailey And Sons Inc.,New York .

STEPHENS, C.R. (1993), “ Creating The Effective Total Quality Management”, Mc Graw Hill Company,New York .

TAN, Serdar (1995), “ Taguchi ve Deneysel Tasarım Metotları” , Seminer Notları ,Ankara.

TOBB,(1996), ” Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler”, Ankara.

TOSYÖV,(1994), “Sosyal Piyasa Ekonomisi ve KOBİ’ler “ ,Seminer Notları



ÖZGEÇMİŞ

26.11.1972 tarihinde Mersin’de doğdum. İlk,orta ve lise öğrenimini aynı şehirde tamamladıktan sonra,1989 yılında Ortadoğu Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Kimya Mühendisliği Bölümüne girdim. Bir yılı İngilizce hazırlık olmak üzere 5 yıl öğrenim gördükten sonra 1994 yılında lisans diploması almaya hak kazandım.

1995 yılı Şubat ayında Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Bölümün’de Yüksek Lisans Programına başladım.Yüksek Lisans Programına devam ederken Temmuz 1996’da Atermit Sanayi Ticaret A.Ş. de Proses Kontrol Mühendisi olarak göreve başladım. Bu görevi Eylül 1997 yılına dek sürdürdüm. Toplam Kalite Yönetimi,Verimlilik,ISO 9000 Kalite Güvence Standartları,ISO 9000 Kalite Güvence Sistemlerinin Tetkiki,İstatistiksel Proses Kontrol konularında çeşitli seminer ve eğitimlere katıldım.

1996 Eylül ayında Başer Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. de Kalite Güvence Müdürü olarak göreve başladım. Bu firmada ISO 9002 Kalite Güvence Sisteminin kurulması,dökümante edilmesi ve gerekli eğitimlerin verilmesi çalışmalarını yürütmekle görevli olup halen bu görevi sürdürmekteyim.

EK 1 : ANKET FORMU ÜRNEĞİ

Sayın Yönetici,

Geçmişten günümüze ortaya çıkan sosyo- ekonomik v.b. değişim ve gelişmeler paralelinde farklı yönetim anlayışları uygulanmaya çalışılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi ise devam eden bu sürecin son halkalarından birisini oluşturmakta olup, çağdaş ve etkin yönetim anlayışının bugünkü adı olarak ortaya çıkmış bulunmaktadır. Değişim ve sürekli gelişimin uygulama bulduğu bu yönetim tarzı, başta Japonya olmak üzere birçok ülke işletmelerinin en önemli rekabet avantajı halini almıştır.

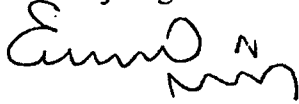
Bu bağlamda, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Anlayışının Geliştirilmesi" başlıklı bu projenin amacı, Türkiye'de halen faaliyet göstermekte olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) mevcut sorunlarını, Toplam Kalite Anlayışının unsurları çerçevesinde incelemek ve bu yönetim anlayışının faydalarını göstererek, aynı zamanda ülkemizdeki işletmelerin büyük bir bölümünü oluşturan KOBİ'lere yönelik gelişme olanaklarını incelemek ve çözüm önerileri geliştirmektir.

Bu aşamada siz, değerli üst düzey yöneticilerin görüş ve önerileri çalışmaya önemli bir katkı sağlayacağından ekteki anket formu gönderilmiştir.

Bu konuda göstereceğiniz yakın ilgi ve işbirliğinden dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

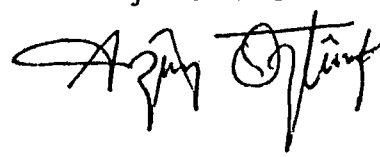
F. Ebru Gür

Proje Öğrencisi



Doç. Dr. Azim Öztürk

Proje Yöneticisi



Yazışma Adresi

EBRU GÜR

Başer Tekstil Sanayi Tic. A.Ş

Karataş Yolu Üzeri 12. Km.

Yüreğir / ADANA

TEL : (322) 334 01 34 (3HAT)

FAX: (322) 334 01 37

1.Şu andaki yöneticilik pozisyonunuz nedir ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Genel Müdür | <input type="checkbox"/> Kalite Güvence /Kontrol Müdürü |
| <input type="checkbox"/> Genel Müdür Yard. | <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı , |
| <input type="checkbox"/> Koordinatör | <input type="checkbox"/> Diğer |

2. Eğitim durumunuz :

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> İlk | <input type="checkbox"/> Fakülte |
| <input type="checkbox"/> Orta | <input type="checkbox"/> Yüksekokul |
| <input type="checkbox"/> Lise | <input type="checkbox"/> Diğer |

3. Firmanızda kaç personel çalışmaktadır?

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 50-99 | <input type="checkbox"/> 151-199 | <input type="checkbox"/> 251 ve üzeri |
| <input type="checkbox"/> 100-150 | <input type="checkbox"/> 200-250 | |

4. Firmanızın hitab ettiği pazar için aşağıdakilerden hangisi en doğrudur?

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> İhracat ağırlıklı |
| <input type="checkbox"/> İç piyasa ağırlıklı |
| <input type="checkbox"/> Diğer |

5. Firmanızın üst yönetim tarafından onaylanmış görev,yetki ve sorumluluk ilişkilerini gösteren bir "organizasyon şeması " mevcut mudur ?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

6. Firmanızda çalışan tüm personelin yetki,sorumluluk ve iş tanımları yazılı olarak belirlenmiş ve tüm çalışanlar tarafından bilinmesi sağlanmış mıdır?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

7. Firmanızda sizce eksik ya da yetersiz olan bölümler hangileridir?

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Kalite kontrol |
| <input type="checkbox"/> Üretim |
| <input type="checkbox"/> Araştırma - Geliştirme |
| <input type="checkbox"/> Pazarlama/Satış |
| <input type="checkbox"/> Muhasabe /Finansman |

8. Firmanızda karar verme düzeni açısından aşağıdakilerden hangisi en geçerlidir?

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Kararları en üst yönetim kademesi verir. |
| <input type="checkbox"/> Politikalar üst düzeylerde,uygulama kararları orta düzeylerde belirlenir. |
| <input type="checkbox"/> Genel stratejiler ve politikalar en üst seviyede, stratejilere yönelik özel kararlar tüm uygulama birimlerinde verilir. |
| <input type="checkbox"/> Her yönetim kademe ve düzeyinde her türlü karar verilebilmektedir. |

9. " İşyerinde çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları, idari etkinlik ve verimliliği düşürür." görüşüne katılıyor musunuz?

- Tamamen katılıyorum Katılmıyorum
 Katılıyorum Hiç katılmıyorum

10. Aşağıdakilerden hangisi firmanızın felsefesini en iyi şekilde tanımlamaktadır ?

- Rekabet üstünlüğünün tek şartı teknoloji yeniliğidir.
 Rekabet üstünlüğünün sağlanması için en geçerli yol, üretimde çalışan ve kaliteye etki eden tüm personelin iş yapabilme, anlama ve kavrama kabiliyetlerinin sürekli eğitim yolu ile geliştirilmesidir.

11. Firmanızda üst yönetimin kaliteye bakış açısı nasıldır?

- Kaliteye önem verirsem maliyetim artar.
 Üretim miktarı kaliteden önce gelir, kalitesiz üretim ayıklanır ve müşteriye gönderilmez.
 Müşteri memnuniyeti sadece kalite ile sağlanabildiği için, kaliteyi üretimin her safhasında elde etmeye ve en az hata ile ürün elde etmeye çalışılır.

12. Firmanızda dönemsel olarak kalitenizi, maliyetlerinizi, verimliliğinizi ve diğer hedeflerinizi değerlendiriyor musunuz ?

- Evet
 Hayır
 Sadece maliyetler ölçülüyor
 Sadece verimliliği ölçüyoruz
 Sadece kalite düzeyini ölçüyoruz

13. Çalışanların üst yönetimle ilişkileri nasıldır?

- () Samimi ve güven verici
() Çalışanlar üst yönetimden korkarlar.
() Çalışanlar düşüncelerini ve önerilerini rahatça üst yönetime iletebilirler.

14. Firmanızda ürettiğiniz ürünlerin kalitesini sağlama konusunda problem yaşıyor musunuz?

- Evet Arasıra
 Hayır

15. Kalite konusundaki sorunlarınız en çok nelerden kaynaklanıyor?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- () Kullanılan malzemeden
() Nitelikli ve eğitimli eleman eksikliğinden
() Kullanılan teknolojinin eski olmasından
() Ölçme ve kontrollerin yeterli olarak yapılamamasından
() Müşteri isteklerindeki sürekli değişimden

Ödüllendiriyorsanız bu ne şekilde olmaktadır?

- Maddi olarak
 Plakette veya takdir belgesi ile
 Yemek, Tatil v.b

Müşteri Şikayetlerini değerlendirmeye alıyor musunuz?(Cevabınız "HAYIR" ise 29. soruya geçiniz.

- Evet Hayır

Müşteri Şikayetlerine ne şekilde cevap veriyorsunuz?

- Müşteri haklı ise hatalı ürünü alıp,değiştiriyoruz.
 Şikayeti şartnameye göre dikkate alıp, üretimde de gerekli değişiklikleri yapıp, bir daha oluşmaması için gerekli tedbirleri alıyoruz ve sonuçları müşteriye yazılı olarak bildiriyoruz.
 Haklı da olsa haksız da olsa ürünü değiştiriyoruz.

Ürününüzü piyasadaki benzerleri ile kıyaslayıp,gerekirse değişiklik,yenileme,çeşitlendirme için gerekli kaynakları arıyormusunuz?

- Evet
 Hayır
 Kıyaslama yapıyorum fakat maliyetim artacağı için gerekli değişiklikleri yapmıyoruz.

Muayene, Ölçü ve test cihazlarını periyodik olarak kalibre ediyormusunuz?

- Evet Hayır

1. Üretim ve Yönetim konularında çağdaş gelişmeleri uygulayabilmek için resmi veya özel danışmanlık hizmetlerinden yararlanıyor musunuz?

- Evet (Lütfen 33. soruya geçin) Hayır

2. Yararlanmıyorsanız bunun sebepleri aşağıdakilerden hangisi olabilir?

- Danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan
 Bu tür hizmetlere gerek olmadığı düşünüldüğü için
 Yeterli maddi kaynağa sahip olunmadığı için
 İhtiyaç hissetmiyoruz.

3. Firmaların günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi için ve pazarını genişleterek koruyabilmesi için sizce aşağıdakilerden hangisi en önemlidir?

- Yüksek miktarda üretim
 Sürekli son üretim teknolojilerinin kullanılması
 Ürün kalitesinin sürekli sağlanması ve müşteri isteklerine anında cevap verilerek,zamanında teslimatla koşulsuz müşteri tatmininin sürekli sağlanması

4) Bu ankette yer almayan ancak konu ile ilgili olarak belirtmek istediğiniz diğer hususlar varsa lütfen belirtiniz.

Göstermiş olduğunuz ilgiye tekrar teşekkür ederiz.