



LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN REKABET STRATEJİLERİNDEN
PORTER MODELİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

Emine BAĞLAR

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yusuf PUSTU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
ADALET YÖNETİMİ (AMME İDARESİ) BİLİM DALI**

MART 2019

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN REKABET STRATEJİLERİNDEN PORTER
MODELİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

Emine BAĞLAR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
ADALET YÖNETİMİ (AMME İDARESİ) BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

MART 2019

Emine BAĞLAR tarafından hazırlanan “Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Stratejilerinden Porter Modeli Bağlamında İncelenmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY~~ ~~ÇOKLUĞU~~ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalında Adalet Yönetimi (Amme İdaresi) Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doktor Öğretim Üyesi Yusuf PUSTU

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Başkan : Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Üye : Doç. Dr. Nazlı YÜCEL BATMAZ

Yerel Yönetimler Anabilim Dalı, Kırıkkale Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Tez Savunma Tarihi: 01/03/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....
Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Emine BAĞLAR

01/03/2019

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN REKABET STRATEJİLERİNDEN PORTER
MODELİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Emine BAĞLAR

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Mart 2019

ÖZET

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru kültürel, sosyal, siyasal ve ekonomik alanlarda büyük değişim yaşanmıştır. Değişim sürecinde Toplam Kalite Yönetiminin (TKY'nin) Türkiye'de 1990'lı yıllarla birlikte daha bir popüler olduğu görülmektedir. Çalışmada TKY, Rekabet Stratejilerinden Porter modeli bağlamında ele alınmıştır. Porter, temel olarak stratejiyi; işletmelerin gelecekte hangi noktaya ulaşması gerektiğini tespit eden ve anılan noktaya ulaşması için neler yapması gerektiğine karar veren süreç olarak tanımlamıştır. Bu stratejiler işletmeler tarafından doğru bir şekilde uygulanarak geliştirildiğinde pazar içinde rekabet avantajı sağlayarak bu avantajı sürdürmeye yardımcı olurlar. Porter'a göre, işletmelerin rakipleri karşısında başarı sağlayabilmesi için tanıtım stratejileri olan maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşmadan birini tercih etmeleri gerekmektedir. Bazı yazarlar Porter'ı destekler şekilde bu üç stratejinin hepsini birden kullanmaya çalışan işletmelerin başarısız olup arada sıkışıp kalacaklarını savunmuşlardır. Bazıları da küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için tek bir strateji uygulamak yerine farklı stratejileri birleştirerek müşterilerine daha iyi fiyat ve/veya hizmet sunmaları gerektiğini savunmuşlardır. Bu çalışmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimini Porter Modeli bağlamında inceleyerek, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkisi başta olmak üzere, işletmelerdeki yerini ve önemini ortaya koymaktır.

Bilim Kodu : 111605

Anahtar Kelimeler : Rekabet Stratejileri, Toplam Kalite Yönetimi, Porter Modeli

Sayfa Adedi : 115

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Yusuf PUSTU

ANALYSIS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT FROM THE COMPETITIVE STRATEGIES IN THE CONTEXT OF PORTER MODEL

(M. Sc. Thesis)

Emine BAĞLAR

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
THE INSTITUTE FOR GRADUATE EDUCATION

March 2019

ABSTRACT

By the end of the twentieth century there was a great change in cultural, social, political and economic fields. Total Quality Management (TQM) seems to be more popular during the change process in Turkey with the 1990s. In the study, TQM is considered in the context of Porter model from Competition Strategies. Porter has defined basically strategy as a process determining the point which enterprises should reach in the future and deciding what they should do in order to reach the aforementioned point. These strategies help to maintain this advantage by providing a competitive advantage within the market when implemented and developed correctly by enterprises. According to Porter, enterprises need to prefer one of promotion strategies such as cost leadership, focusing and differentiation to achieve success against their competitors. Some authors have argued that enterprises which attempt to use all of these three strategies to support Porter will fail and get stuck in the middle. Some have argued that enterprises should offer better prices and/or services to their customers by combining different strategies instead of implementing a single strategy in order to achieve a sustainable competitive advantage against their competitors in an environment of increasing competition with globalization. The aim of this study is to review Total Quality Management in the context of Porter Model and to set forth the position and importance of Total Quality Management Approach in the enterprises especially its impact on the competitiveness of enterprises.

Science Code : 111605

Key Words : Competition Strategies, Total Quality Management, Porter Model

Page Number : 115

Supervisor : Asst. Prof. Yusuf PUSTU

TEŞEKKÜR

TODAİE’de başlamış olduğum Yüksek Lisans eğitimimde bu çalışmanın hazırlanması s¼recinde bana desteğini ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, yardım ve katkılarıyla beni y¼nlendiren, kıymetli tecr¼belerinden faydalandığım, dekanlık gibi idari bir g¼reve atanmasına rağmen zamanını ayıran ilk danışman hocam Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak¼ltesi Dekanı Sayın Prof. Dr. Selim COŞKUN hocama ve TODAİE’nin kapatılıp Ankara Hacı Bayram Veli niversitesine devredilmesi s¼recinde yol g¼sterici olan çalışmanın son kısmını tamamlamama katkılarından faydalandığım danışman hocam Sayın Dr. Öğretim yesi Yusuf PUSTU hocama minnet ve teőekk¼rlerimi sunmayı bir borç bilirim. Çalışmanın Şekil kısmında yardımlarını esirgemeyen değerli kardeőim Melike KARA’ya beni s¼rekli destekleyen, hayatıma anlam veren, özveride bulunan kıymetli eőim Murat BAğLAR’a, canım kızım Zeynep Deren BAğLAR’a ve canım oğlum ağhan BAğLAR’a çok teőekk¼r ederim. Son olarak yaőamım boyunca beni hep destekleyen canım annem ve babama teőekk¼r¼ bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER**Sayfa**

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
1. GİRİŞ	1
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	5
2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	5
2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi	10
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları	12
2.3.1. Müşteri Odaklılık	15
2.3.2. Süreklilik Unsuru	18
2.3.3. Performans Değerlendirme	19
2.3.4. Takım Çalışması	22
2.3.5. Güçlendirme/Rekabet Avantajı.....	29
2.3.6. İşçi Çalışan Katılımı	31
2.3.7. Yönetim Liderliği.....	32
3. REKABET STRATEJİLERİ VE PORTER'İN JENERİK STRATEJİSİ	37
3.1. Rekabet Stratejisi Kavramı	37
3.2. Rekabet Avantajı	39

3.3. Rekabet Stratejisi Türleri	41
3.3.1. Saf Stratejiler	41
3.3.1.1. Düşük maliyet stratejisi	42
3.3.1.2. Farklılaşma stratejileri	44
3.3.1.2.1. Pazarlamanın farklılaşması	45
3.3.1.2.2. Yenilik farklılaşması	45
3.3.2. Hibrid Stratejiler	46
3.3.3. Stuck-in-the-middle (Arada sıkışıp kalan) Stratejileri	48
3.4. Genel Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı Arasındaki Bağlantı	49
3.5. Porter'ın 5 Güç Analizi	51
3.5.1. Yeni Girenlerin Tehdidi	52
3.5.2. İkame Malların Tehdidi	53
3.5.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü	54
3.5.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	55
3.5.5. Sektördeki Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti	57
3.6. Porter'ın 5 Güç Modeline Eleştiriler	58
3.7. Porter'ın Jenerik Stratejileri	61
3.7.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	63
3.7.2. Farklılaşma Stratejisi	66
3.7.3. Odaklanma Stratejileri	68
4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN REKABET STRATEJİLERİNDEN PORTER MODELİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ	69
4.1. Kalite ve Toplam Kalite Kavramları	69
4.1.1. Kalite Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	69
4.1.2. Toplam Kalite Yönetimi Ve Tarihsel Gelişimi	71

4.2. Bir Rekabet Stratejisi Olarak Toplam Kalite Yönetimi.....	73
4.3. Toplam Kalite Yönetimi Temel İlkeleri İle Porter Modeli İlişkisi.....	76
4.3.1. Üst Yönetim Liderliği	77
4.3.2. Müşteri Odaklılık	78
4.3.3. Toplam Katılımcılık.....	79
4.3.4. Sürekli Geliştirme/İyileştirme	80
4.3.5. Çalışanların Eğitimi	80
4.3.6. Hata Önleme/Sıfır Hata	81
4.4. Toplam Kalite Yönetimi Amaçlarının Porter Modeli Kapsamında İncelenmesi	81
4.4.1. Verimliliği Arttırmak	82
4.4.2. Savurganlıkları Önlemek	83
4.4.3. Maliyetleri Düşürmek	83
4.4.4. Kaliteyi Sürekli İyileştirmek ve Geliştirmek.....	84
4.5. Toplam Kalite Uygulamalarının Rekabet Avantajı Yaratmada ve Korumadaki Etkisi	85
4.5.1. Toplam Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkisi	85
4.5.2. Verimlilik Üzerindeki Etkisi	86
4.5.3. Maliyetler Üzerindeki Etkisi	87
4.5.4. Pazar Payı ve Karlılık Üzerindeki Etkisi	88
4.5.5. Müşteri Üzerindeki Etkisi.....	89
4.5.6. Hız Üzerindeki Etkisi.....	90
4.5.7. Toplam Kalite Yönetiminin Yaratılan Rekabet Avantajını Korumadaki Etkisi.....	90
4.6. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi ve Faydalarının Porter Modeli Açısından İncelenmesi	91
4.7. Toplam Kalite Yönetimine Yönelik Eleştiriler.....	93

4.7.1. Olumlu Eleştiriler.....	93
4.7.2. Olumsuz Eleştiriler.....	95
5. SONUÇ	99
KAYNAKLAR	105
ÖZGEÇMİŞ	115



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Toplam Kalite Yönetimi Prensipleri Ve Unsurları.....	13



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. TKY Temel Felsefesinin Temel İlkeleri.....	7
Şekil 3.1. Michael Porter'ın 3 Jenerik Stratejisi	61



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılan kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar**Açıklamalar****ABD**

Amerika Birleşik Devletleri

İKY

İnsan Kaynakları Yönetimi

TK

Toplam Kalite

TKY

Toplam Kalite Yönetimi

1. GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi, tüm örgüt süreçlerinin, sürekli geliştirilip, iyileştirilmesine ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik, katılımcı bir yönetim anlayışıdır. TKY’de yatay bir yapılanma söz konusudur. İşletmedeki üretilen ürünlerin kalitesinden yalnızca üst yönetim değil, en altta çalışan görevliden en üstte çalışan yöneticiye kadar herkes sorumludur. Çünkü kalite, bir örgüt organizasyonunun bütününe ilgilendiren bir konudur. Bu sayede zamandan tasarruf edilerek kaliteli ürünler elde edilmekte ve müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. TKY, bir işletmenin rekabette rakipleri karşısında ayakta kalabilmesi için öncelikle müşterilerin memnun edilmesi gerektiğini savunur. İşletmelerin, günümüzün rekabetçi ortamında ayakta kalabilmesi, müşterilerin gerçek ve güncel ihtiyaçlarını bilmeye ve bu ihtiyaçları en düşük maliyet ve en yüksek kalitede karşılamaya bağlıdır.

TKY küreselleşme ile birlikte giderek daha fazla ilgi çekici hale gelmiştir. Gerek kuramsal gerekse uygulama olarak TKY’ye ilişkin çalışmalar zaman içinde olgunlaşmakta ve bu gelişme nedeniyle bir yanda da karmaşıklaşmaktadır. Bu nedenler, TKY konularının daha fazla incelenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu gereksinim nedeniyle çalışmanın amaçlarından biri de, TKY’nin tarihsel gelişimine bakılarak süreç içerisinde diğer yönetim yaklaşımları bağlamında tartışmak, TKY’yi yönetim kuramları açısından ele alarak temel özelliklerini ortaya çıkarmak, toplam kalite yönetimi anlayışının işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkisini araştırarak, işletmelerdeki yerini ve önemini tespit etmektir.

Juran’a göre Toplam Kalite Yönetimi, önceden belirlenen özelliklere uygunluk, müşteri beklentilerine cevap verme ve mükemmellik olarak tarif edilmiştir (Everett vd., 1997: 843). TKY, kalite kontrolünün işletmenin tüm birimlerine ait olduğu düşüncesinden hareket ederek, işin ilk defada ve doğru olarak yapılmasını amaç edinen bir anlayıştır. TKY’de “sıfır hata ilkesi” yani “ilk seferde doğru yap ilkesi” sayesinde hatalı üretim oranında düşüş meydana geleceğinden maliyetler azalmakta, israf ve zaman kaybının önüne geçilmektedir. Şöyle ki, TKY’nin bu özellikleri nedeniyle kontrol ve hatalı ürün maliyetlerinde de azalma söz konusudur. TKY anlayışının merkezinde insan faktörü vardır ve son derece önemli bir yere sahiptir. Verimliliğin arttırmasında önemli bir yere sahip

olan insan unsurunun önemi nedeniyle işletmenin tüm çalışanlarının katılımı, TKY'nin belli başlı öğelerindendir. Liderlik ve müşteri odaklılık da, TKY'de insan faktörünün önemini ortaya koyan diğer öğelerdir. İşletmeler, yoğun rekabet şartlarında ayakta durmayı başarabilmek için hem çalışanların yani iç müşterilerin, hem de müşterilerin yani dış müşterilerin en iyi biçimde tatmin olmalarını sağlayacak süreçleri uygulamaya koymak, kaliteli ürünlere dış müşteriler, iyileştirilmiş çalışma şartlarını da iç müşteriler için bir gereklilik olarak görmek zorundadırlar. 1980'lerden sonra özellikle Japonya ve ABD'de yapılan çalışmalarda, TKY'nin, kalitenin artarak iyileşmesi ve kâr üzerine etkilerini ortaya koyan araştırmalara rastlanılmıştır (Quazi and Padibjo, 1997: 489). Kaynakların en etkili şekilde kullanımı ve israfın en aza indirgenmesi esasına dayalı TKY anlayışı bu zorunlulukların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Zira TKY'nin amacı, ilk seferde doğruyu yapmaktır. TKY anlayışının, bütün dünyaya Japonya'dan yayılmasının belli başlı nedeni de Japonya'nın kaynaklar yönünden son derece kısıtlı imkanlarının bulunmasıdır.

TKY'ye önem verilmesinin başka bir nedeni, rekabet gücünün artmasına katkı sağlayan en önemli yaklaşımlardan birisinin olmasıdır (Uluçınar Türkel, 2000:8). TKY uygulamalarını benimseyen işletmelerde düşük maliyetli ürünler üretilir ve söz konusu işletmelerde benimsenen sürekli iyileştirme faaliyetleri ile birlikte karlılıkta artış sağlanır. Ayrıca düşük maliyetli kaliteli ürünler müşteri memnuniyetini artırır. Bu sayede de işletmenin pazar payı artar. Rekabet ortamı sürekli değişmekte, gelişmekte ve kendisine yeni metotlar geliştirmektedir. İşletmeler müşterilerini tatmin edecek şekilde ürün ve hizmetlerini değiştirmekte, dönüştürmekte ve çeşitlendirmektedir. Sektördeki rekabetin yüksek olduğu düşünüldüğünde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi için kendi stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, rekabetin sürdürülebilir olması için, yeni yöntemleri uygulamasına karşılık, her işletme kendi stratejisini benimsediğinde karlılıkta artış ve rekabette üstünlük daha kalıcı olarak sağlanacaktır (Fotopoulos ve Psomas, 2010:140).

Günümüz rekabet koşullarında avantaj elde edebilmek, iş çevrelerinde önemli bir yere sahiptir. Karar vericiler için, rekabet üstünlüğü elde etmek, önemli bir görevdir. TKY ile ilgili birçok çalışma olmasına rağmen özel olarak bu tezde, Rekabet Stratejilerinden Porter Modeli Bağlamında inceleme yapılmıştır. Konunun "Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Stratejilerinden Porter Modeli Bağlamında İncelenmesi" olmasının önemi, uluslararası rekabetçilik alanında dünyanın en önde gelen kişisi kabul edilen konuşmacı,

danışman, ekonomist, araştırmacı, yazar Harvard Üniversitesi İşletme Bölümü ekonomi ve yönetim bilimleri profesörü Michael Everett Porter'ın jenerik stratejileri ile ilgili görüşlerinin günümüzün yüksek rekabet koşulları altında varlığını devam ettirmeye çalışan işletmelerde ne ölçüde uygulandığının görülmesidir. Ayrıca, Rekabet Stratejileri ve Toplam Kalite Yönetimini benimseyen işletmelerin diğer işletmeler karşısında rekabet edebilirliği hususundaki araştırmalara bakılarak bir sonuca ulaşmak istenmiştir. Michael E. Porter' a göre rekabet, "farklı şekilde aktiviteler meydana getirecek ya da pazardan büyük pay alabilmek için rakiplerden farklı aktiviteler gerçekleştirecek seçimler yapma işidir." Porter'a göre rekabetin özünde fark yaratmak vardır. Yani işletmenin belli bir sektörde yer edinebilmesi, 5 rekabet gücüyle başarılı şekilde baş edebilmesi için, kendine özgü olarak geliştirdiği rekabet stratejisi ile diğer işletmelere fark yaratması gerekir (Porter, 2008:39).

Michael Everett Porter, işletmelerin rakipleri karşısında başarı sağlayabilmesi için tanıtım stratejileri olan maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşmadan birini tercih etmeleri gerektiğini savunur. Ancak küreselleşmeyle birlikte rekabet ortamı artmış ve artan bu rekabet ortamında işletmelerin rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için 1980'li yıllarda Porter tarafından öne sürüldüğü gibi tek bir strateji uygulamak yerine farklı stratejileri karıştırarak müşterilerine daha iyi fiyat veya hizmet sunmayı hedefleyen işletmeler ortaya çıkmıştır.

Bu tez çalışmasında nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Tezler, kitaplar, dergiler, makaleler, raporlar ve internet kaynakları detaylı şekilde incelenmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili literatürde geniş çalışmalar yer almakta ise de, Türkçe kaynaklardan daha fazla sayıda yabancı kaynağın olması nedeniyle yabancı kaynaklardan da yararlanmak gerekliliği doğduğundan çeviri yoluna başvurulmuştur.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Alanyazın taraması ve çalışmanın amaçlarına bakılarak Birinci bölümde, öncelikli olarak TKY kavramı açıklanmış ve TKY'nin tanımları verilmiştir. İkinci olarak TKY'nin unsurları ortaya konulmuştur. İkinci bölümde, Rekabet Stratejileri kavramı ve türleri açıklanmış, Porter'ın Jenerik Stratejileri ele alınarak Porter'ın 5 Güç Analizine değinilmiştir. Son bölümde ise, Toplam Kalite Yönetimi Rekabet Stratejilerinden Porter Modeli Bağlamında ele alınmış, Kalite ve Toplam Kalite Kavramları ile tarihsel gelişimlerine bakılmış, Toplam Kalite Yönetiminin

yaratılan rekabet avantajı korumadaki etkisi incelenerek Toplam Kalite Yönetimine yönelik olumlu ve olumsuz eleştirilere yer verilmiştir.



2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1.Toplam Kalite Yönetimi Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir organizasyonun müşterilere yüksek kaliteli hizmetler ve ürünler sunma kabiliyetlerini sürekli geliştirdiği kalıcı bir iklim tesis etme ve yapma çabası içindir (Arıkbay ve Bozkurt, 2002: 102). TKY, tüm üyelerin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti sayesinde uzun vadede başarıyı hedefleyen, kalite odaklı bir organizasyon için yönetim yaklaşımı olup, kuruluşun tüm üyelerine ayrıca topluma fayda sağlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), kalite farkındalığını tüm örgütsel süreçlerde yerleştirmeyi amaç edinmiş olup, şirketin yerleşen bu farkındalığı işinin her alanında sürdürmesini hedefler. Bu da işlerin ilk seferde ve kusursuzca yapılmasını, aksaklıkların organizasyondan uzak durmasını sağlamaktadır. (Çevik ve Zeydan, 1998: 95). “TKY, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik vererek, örgütün ürün ve hizmetleri yanında yönetimin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir çalışma ya da yönetim uygulamasıdır” (Akal, 1995:83).

İşletme ve ticaret alanlarında yüzlerce hatta binlerce makale olmasına karşılık, toplam kalite yönetimi hakkında hala belirsizlik hakimdir. Bunun da bir nedeni Deming, Juran ve Crosby (1979: 414) gibi yazarlar tarafından önerilen çerçeveler arasındaki farklılıklardır. Deming; örgütlerin sistematik doğasını, liderliğin önemini ve örgütsel süreçlerde çeşitliliği azaltma ihtiyacını vurgularken; Juran'ın (1989: 111) çerçevesi, kalite planlaması, denetimi ve geliştirilmesi olmak üzere üç grup faaliyeti içerir ve kusurları ortadan kaldırmak için istatistiksel araçların kullanılmasını vurgular. Crosby (1979: 398) ise, kalite iyileştirmesi yoluyla maliyeti düşürmeye odaklanmış ve hem yüksek hem düşük kaliteli ürünlerin yüksek kalitede olabileceğini vurgulamıştır.

Kalite teriminin anlamı da hala tartışılmaktadır. Çünkü, bahsedilen farklılıkların da ötesinde, TKY adı altında çeşitli tekniklerin uygulanması ve süregelen evrimi nedeniyle anlamı da açık ve seçik değildir. Bazı yazarlar TKY'yi istem teorisi, bazıları yönetim için yeni bir paradigma bir kısım yazarlar da bilimsel yönetimin uzantısı olarak görürler. (Dean ve Evans 1994: 112). TKY, uygulamaları, ilkeleri ve teknikleri ile karakterize edilebilir bir yaklaşım veya yönetim felsefesidir diyebiliriz. Genel kabul görmüş bir yaklaşım olmamasına rağmen, TKY çalışmaları genellikle daha önce geliştirilen ve kalite kontrol

tekniklerine ağırlık verir. TKY, 1980'lerin sonları ve 1990'ların başında ilgi görmüş ancak ISO 9000, Yalın üretim ve Altı Sigma'nın gölgesinde kalmıştır. “Bir yönetim anlayışı olarak TKY, çalışanların verimliliği ve etkililiğine karşı çıkan olumsuz insan unsurlarının etkisini azaltmayı amaçlamaktadır”. (Ehigie, Akpan, 2006:89)

Garvin'in (1988: 81), kalite konusundaki tanımlamalarını kullanıcı tabanlı, ürün bazlı, değer ve üretici temelli olarak adlandırmak mümkündür. Garvin; “bir kuruluşta ancak farklı departmanlarda çalışan kişilerin kaliteyi farklı farklı tanımladıklarını savunur. Garvin, kalitenin sekiz boyutundan söz etmektedir. Bunlar performans, uygunluk, dayanıklılık, özellikler, güvenilirlik, servis edilebilirlik, estetik ve algılanan kalitedir”.

Juran ise (1992: 67), kaliteyi 'kullanıma uygunluk' olarak tanımlamış olup, bu kısa tanımın yöneticilere önerdiği iki boyut söz konusudur. Bunlar;

- Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürün özellikleri
- Algılama özgürlüğü.

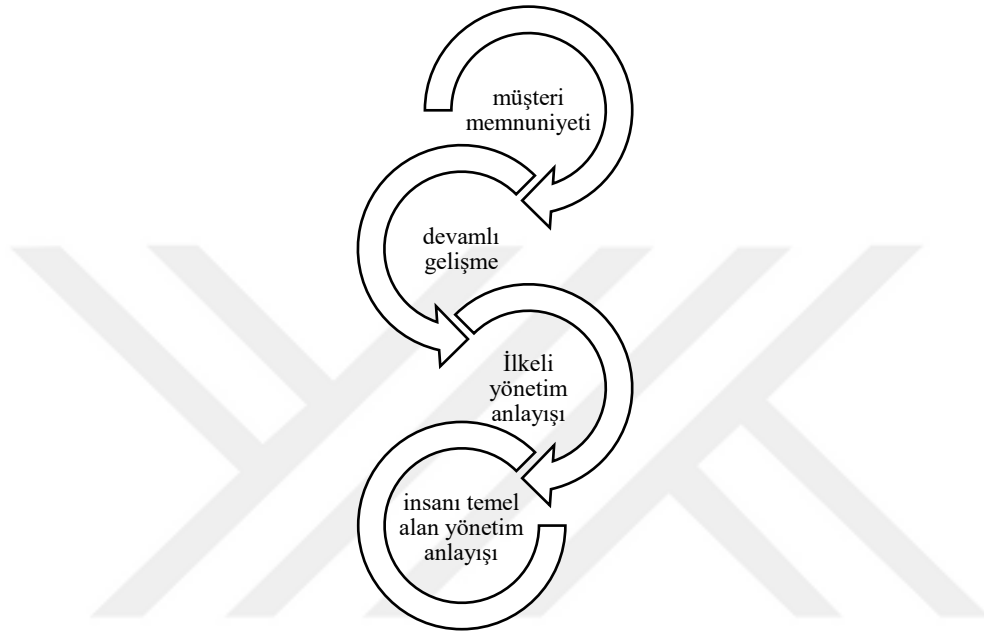
Toplam Kalite kavramının günümüzdeki içeriğini kazanmasında büyük rolü sahip olan Joseph M. Juran ise; “1980'li yıllarda kalite kavramının gelişimine dair dört öngöründe bulunmuştur. Bu öngörüler; (Ho, 1999: 382):

- Kalite, rekabeti tüm uluslararası şirketleri ve pazarları etkileyen belirleyici bir faktör olacaktır.
- Kalite gelişiminin sağlanması için işlem öncesi süreçler de sıkı bir şekilde takip edilmeye başlanacak, tedarikçiler üzerinde büyük bir kalite baskısı oluşacaktır.
- ISO 9000/9001 kriterleri bütün dünyaya yayılacaktır.
- Baldrige veya European (EQA) gibi ulusal kalite ödülleri büyük yaygınlık kazanacaktır” şeklindedir.

TKY, iş hayatının her alanının kalitesini sürekli iyileştirmek için bir yaklaşım olup; bireyler, gruplar ve tüm organizasyon için asla bitmeyen bir gelişme sürecidir. Kanji ve Asher (1993: 419) "TKY, grupların ve organizasyonların bireylerinin sürekli performans gelişimine ilişkindir" şeklinde ifade etmektedir. Bu nedenle, performansı artırmak için insanların performansını ölçmek ve mevcut başarı düzeyine ilişkin geribildirim almak için

neler yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını bilmeleri ve bunu yapmak için doğru araçlara sahip olmaları gerekir.

Kanji ve Asher'e (1993:420) göre, bu, TKY'nin temel felsefesini idare eden dört ilke söz konusudur:



Şekil 2.1. TKY temel felsefesinin temel ilkeleri (Kanji ve Asher:1993:420)

Deming'in yönetim yöntemine ilişkin bir derlemesinde, Anderson ve diğerleri (1994: 65), Deming'in 14 puanının halihazırda var olan farklı yönetim kavramlarına atıfta bulunduğu görüşündedir. Deming'in metodunun dilsel komut biçiminde kodlanmış ve tebliğ edilen birbiriyle ilişkili iç ve örgüt içi davranış kurallarının karmaşık ve perspektif bir kümesini temsil ettiğini savunuyorlar.

Deming'in kalite yönetimine yaklaşımı, üst yönetimin uzun vadede çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, toplulukların ve yatırımcıların ihtiyaçlarını dengelemesini gerektirir. Dean ve Bowen (1994: 399) kalite yönetimi gözden geçirmelerinde TKY'nin üç ilkesini belirlemiştir: müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve ekip çalışması. Başka bir tanımda "TKY, sürekli iyileştirme yoluyla müşteri memnuniyetine bağlı bir organizasyon kültürüdür" (Kanji, Asher, 1993:417,429). Kaliteli bir kültüre sahip olma, bugünkü organizasyonlarda, TKY'nin temel prensipleri veya ilkelerinin dengeli bir şekilde uygulanması yoluyla bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmiştir (Yahyagil, 1999: 67)

TKY verimliliği ve kaliteyi artırmak, israfı azaltmak ve müşteri memnuniyetini artırmak için tasarlanmış popüler bir yönetim felsefesi ve uygulamasıdır (Powell, 1995:17). TKY, birkaç ilke ile karakterizedir : doğru zamanda ilk şeyleri yapmak, sürekli iyileştirme yapmak, müşteri ihtiyaçlarını yerine getirmek ve bir takım ilişkili uygulamaları yapmak (Snell ve Dean, 1992: 502). TKY, yönetim taahhüdü, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık, uzun menzilli düşünme, artan çalışan katılımı ve ekip çalışması, çalışanların güçlendirilmesi, süreç yönetimi, rekabetçi kıyaslama vb. vurgulanan entegre bir yaklaşım ve uygulama türüdür.

TKY felsefesi, kısaca ürün ortaya çıktıktan sonra onun kaliteli olup olmadığını kontrol etmektense, ürünün yapım sürecinde sürekli olarak gelişme sağlayarak katkıda bulunmak demektir.

TKY'nin gelişimine bakacak olursak; son on yıl, modern, bürokratik, örgütlenmenin yükselişinden bu yana örgüt kültürünü dönüştürme girişiminde bulunulmuştur. 1980'lerde, kamu ve refah örgütleri, 1990'larda ise, çok çeşitli üretim ve hizmet sektörü şirketleri, TKY'nin bazı programlarını uygulamaya başlamıştır. TKY, daha geniş bir uygulanabilirlik ve değişen işyeri kültürüne ağırlık veren ayrı bir yönetsel yaklaşım olarak görülmeye başlamıştır. TKY'nin uygulanması esasen işyeri çevresinde ve bunlardan ortaya çıkan bir kültürel yeniden yapılandırmanın bir parçası olarak görülmektedir.

TKY literatürü açısından, Atkinson (1990: 38-45) çalışması teorik açıdan en gelişmiş kültür değişimi kavramını temsil eder ve yapısal işlevsel gelenekten belirgin şekilde çıkar. Bununla birlikte, TKY'nin merkezi özelliği, daha önceki kalite yönetimi teorisine ve uygulamalarına aşılana kültür değişikliği fikridir. Kültür değişiminin TKY'yi kalite güvencesinden ayırdığı ve hatta genellikle Toplam Kalite Kontrolü olarak adlandırılan şeyin (Tuckman, 1994) ortaya çıktığı savunulmaktadır. TKY hareketinin kaynağı, Walter Shewart'ın 1920'lerin başında ilk önce toplu üretimde kaliteyi izlemek için istatistiksel süreç kontrolü kavramını (SPEC) başlattığı 20. yüzyılın başlangıcına dayanmaktadır.

Kalite kontrolü, 2. Dünya Savaşı sırasında tutarlı, standartlara uygun büyük miktarda askeri malzeme üretmek için yoğun bir şekilde kullanılmıştır. Bununla birlikte, II. Dünya Savaşı'ndan sonra, Amerikan endüstrileri, muazzam pazarlar ve sınırlı yabancı rekabet

karşısında her zaman olduğu gibi işe geri döndü. Bununla birlikte, Japonya, savaşta harap olan endüstrilerini yeniden inşa etmek için kaliteli ilkeler benimsedi. Japon hükümet liderlerine, iki Amerikan kalite öncüsü yeniden inşa çalışmalarında yardımcı oldular. Bunlar, W. Edwards Deming ve Joseph Juran'dır (Çiftçi, 2000). TKY, 1980'lerin ikinci yarısında ancak kökleri, 1930'larda Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kitlesel üretim etrafındaki gelişmelere dönerek hem insan ilişkileri hem de kalite güvencesi yaratan sebepler ışığında kurulmuştur.

Bir kültür değişimi yaratma fikri yeni TKY yaratmak için kalite güvencesi yöntemlerine götürülmüştür (Tuckman, 1994). 1980'lerden beri kalite yönetimi 'toplam' bir yaklaşım benimsemiş ve kuruluş çapında bir müdahale olarak görülüyor. Toplam kalite yaklaşımının unsurları, önceki dönemlerin kalite yönetimi yaklaşımlarından önemli ölçüde farklıdır (Cardy ve Selvarajan, 2001:356). TKY ile ilgili çeşitli yaklaşımları savunan birçok kalite yönetimi uzmanı ve uygulayıcıları bunu izlemiştir. Crosby (1979), dört mutlak; Deming (1996), on dört puan; Feigenbaum (1991), toplam kalite kontrolü; Ishikawa (1985), kalite kontrol çevreleri; Juran ve ark. (1988), kalite üçlemesi ve Taguchi (1986), kayıp fonksiyonu, TKY'nin etkili bir şekilde uygulanması için farklı teknikler ve örgütsel gereklilikler önermişlerdir.

TKY, 1980'li yıllardan başlayarak, organizasyonda bulunan herkesin ekip çalışmasıyla sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılık ile geliştirmeye çalıştığı bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır. (Cardy ve Selvarajan, 2001:357). 1980 ve 1990'larda, Amerikan endüstrileri giderek küresel rekabete cevap vermenin bir aracı olarak kaliteli ilkeleri görmüşlerdir (Farmer ve Howard, 2000:2). TKY'nin belirgin katkısı, bu süreç için "kalite" adına ideolojik destek sağlamaktır. Bunu geleneksel uygulamalara meydan okumak için "kültür değişimi" yoluyla sağlamaktadır.

Japonlar çeşitli kalite geliştirme tekniklerinin geliştirilmesinde büyük rol oynamaktadır (Selvarajan, 2001: 12). 1970'lerin sonlarından itibaren Japon sanayileşmesi batı çöküşünde birleştiğinde, yöneticiler ve uzmanlar bu akışın sebebini keşfetmek için doğuda yolculuk etmeye başlamıştır. Onların keşfi, endüstriyel servetlerini değiştiren Japon kalite kontrol sistemi idi. Japonya ve batı arasındaki daha önce tanınmış olan ilişkilerin tersine döndürülmesiyle, batı şirketleri Japon yeniliği olanı kopyalamaya başladılar (Tuckman, 1994: 32).

ABD ve Japonya arasındaki kalite yönetimi uygulamalarının farklılıklarını incelemek için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan elde edilen en önemli bulgu; ABD yöneticilerinin maliyetin kaliteyle birlikte arttığına inandıklarını gösteriyor. Japonlar ise ABD yöneticilerinin aksine kalitenin maliyetleri düşüreceğine inanıyorlar (Cardy ve Selvarajan, 2001: 365).

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi

TKY uygulamaları, istatistiksel süreç kontrolü, müşteri odaklılık ve işlevler arası tasarım çabalarını içerir ve kalite performans ölçütleri, müşterilerin kalite algısı, milyonda bir parça kusurları ve yeniden inceleme gerektirmeden nihai denetime katılan birimlerin yüzdesini içerir (Flynn vd., 1995: 1330). Birçok popüler TKY tekniği (örneğin neden-sonuç analizi, Pareto çizelgeleri) kuruluşların bilgileri etkili bir şekilde işlemesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Özetle, TKY literatürü, bilgiyi sürekli olarak toplayan ve analiz eden organizasyonların, bunu yapanlara göre daha başarılı olacağını önermektedir (Dean ve Bowen, 1994: 413).

TKY, örgütsel değerler, hedefler ve varsayımların yeni bir setiyle ilişkilidir. Örneğin, Deming (1996:8-9)'e göre, "bir organizasyonun nihai hedefi, değer yaratmak ve bir kuruluşun bunu yapma becerisini sürekli geliştirmektir. Ayrıca, bu hedefleri gerçekleştirmenin araçlarının, örgütsel süreçlerin sürekli iyileştirilmesini, müşteriye daha fazla odaklanmayı ve sürekli değer kazanmanın yeni yollarını öğrenme ve proaktif olarak araştırmaya yönelik artan bir vurgu yapmayı önerir" (Stone ve Eddy, 1996: 78).

TKY, örgütlerin bireysel kontrolü ve katılımını vurgulayan sistemleri kullanmaları gerektiğini ve böylece bireylerin işlerinden içten memnuniyet duyacaklarını varsayar. Sonuç olarak, kalite yönetimi uygulayıcıları, sistemdeki bireyleri desteklemek için iyi insan ilişkileri sistemlerinin gerekli olduğunu savunmaktadır. Kalite odaklı değerler ve hedefler, sürecin sürekli iyileştirilmesi, öğrenilmesi ve müşteriye odaklanması için örgütsel talepleri etkileyecektir (Stone ve Eddy, 1996: 56).

TKY işleri, yüksek seviyede bilişsel yeteneği, kalite değerlerine daha fazla bağlılık düzeyini ve bir kişinin kişilerarası stilini geleneksel işlerden daha fazla vurgulamak zorunda kalacaktır. Örneğin, bazı araştırmacılar, TKY işleri üzerindeki performansın, bilgi

arama faaliyetlerinde öğrenme ve bunlara katılmada isteklilik ve yetenek gerektirdiğini savunmuştur (Anderson ve diğerleri, 1994: 55). Buna ek olarak, bu işlerin bireylerin problemleri çözme, bilimsel yöntemleri anlama ve değişkenleri kontrol etmek için istatistiksel ilkeleri kullanması gerekmektedir. (Stone ve Eddy, 1996: 36).

Daha önce belirtildiği gibi örgütsel normlar, değerler ve hedefler örgütsel politikaların ve uygulamaların formülasyonunu etkilemektedir. Bu politikalar ve uygulamalar örgütsel hedefleri ve organizasyon faaliyetlerini açıklığa kavuşturmaya ve amaçları gerçekleştirmek için yöntemler önermeye hizmet eder.

Örgütsel politikalar ve uygulamalar kalite yönelimli çıktıları etkilemektedir; çünkü bunlar, personel metotlarını, değerlendirme prosedürlerini ve organizasyonlardaki ödül sistemlerini etkilemektedir. Bazı analist, geleneksel insan kaynakları politika ve uygulamalarının, işleri zorlu bir şekilde tanımladıklarından ve esnekliği yapay olarak kısıtladıklarından TKY sistemlerini sınırlandırabileceğini savunmuştur (Stone and Eddy, 1996: 42).

TKY teorisyenleri, genellikle kalite odaklı bir organizasyonun etkili olması için açık, destekleyici, problem çözücü bir iklimi teşvik etmesi gerektiğini savunmaktadır (Deming, 1996: 107). Bunun temel nedeni, böyle bir iklimin bir TKY programının başarısı için kritik olan taahhüdü ve bireysel davranışları geliştirdiği düşünülür. Çoğu model TKY, bir TKY sistemi içindeki bireysel faktörlere nispeten daha az dikkat göstermiştir (Anderson ve diğerleri, 1994:54). Aslında bazı TKY teorisyenleri (Deming, 1996: 107-116), sistemin performanstaki değişimin% 94'ünü oluşturduğunu ve üretimin öncelikle kişi faktörlerine değil sistem faktörlerine odaklanarak geliştirilebileceğini önermektedir. Görüldüğü gibi, TKY uygulamaları, örgütsel ve bireysel faktörlerin kalite odaklı sonuçların elde edilmesini etkilediğini içerir.

Bireysel organizasyonel uyumun derecesi, üç ayrı sonuca (yani, örgütsel süreçlerin, öğrenmenin ve memnuniyetin iyileştirilmesi) etkide bulunur ve bu sonuçlar, bireysel-örgütsel uyum ve kalite çıktıları arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Örgütsel değerler, hedefler ve varsayımlar, kaliteye yönlendirilmiş sonuçların belirleyicileridir. Bu çerçeveler tipik olarak örgütsel sistemlerin kontrolünü vurgular ancak

TKY'nin başarısının bir kişinin motivasyonuna ve kaliteli hedeflere olan bağlılığa oldukça bağımlı olduğunu iddia eden TKY programının başarısı, bireylerin örgütsel paylaşım derecesine bağlı olabilir (Stone ve Eddy, 1996: 47). Sürekli iyileştirme ve öğrenme için yeni örgütsel talepler birçok işin yetenek ve etkileşim gereksinimlerini değiştirmektedir.

Bu nedenle, TKY işleri, geleneksel işlerden daha yüksek seviyede bilişsel yetenek (aritmetik akıl yürütme, endüktif düşünme, sözlü yeteneği ve analitik akıl yürütme de dahil olmak üzere) gerektirir. Aynı şekilde, kalite odaklı işler, daha yüksek bir teknik bilgi seviyesi (ör. İstatistik, bilimsel yöntem) gerektirir ve kişilerin sorunları çözme ve başkalarıyla etkili iletişim kurma becerileri üzerine daha fazla talep doğurabilir.

2.3.Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları

TKY ana ilkeleri, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve ekip çalışmasıdır. Bu bağlamda TKY ile ilgili olarak yazılanların çoğu açık veya dolaylı olarak bu ilkelere dayanmaktadır (Dean ve Bowen, 1994: 418). Başka bir deyişle, müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme ve ekip çalışması sıklıkla TKY için temel faktörler olarak gösterilir (Dean ve Bowen, 1994: 417). Her ilke, müşteri bilgilerini toplamak ya da süreçleri analiz etmek gibi basit faaliyetlerden oluşan bir dizi uygulama ile gerçekleştirilir.

İlk ve en önemli ilke müşteri odaklıdır. Müşteri memnuniyeti hedefi TKY için temel oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyeti, uzun vadeli kurumsal başarının en önemli şartı ve bu memnuniyetin tüm organizasyonun müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmasını gerektirdiğini belirtir. Bu uygulamalar ve teknikler dahili müşterilere de uygulanabilir.

Müşteri memnuniyetini arşivlemek için sürekli iyileştirme yapılır ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda bu en etkili bir yöntemdir. Sürekli iyileştirme için hedeflenen süreçler hiyerarşik, işlevsel ve örgütsel sınırları aştığından ekip çalışması esastır. Bununla birlikte, Reed ve Lemak (1998:133) bunu güçlendirmiş ve istatistiksel süreç kontrolünü içerecek şekilde genişletmiş ve aynı zamanda da merkezi TÇD öğretilerinden biri olarak sürekli iyileştirmeyi tanımlamışlardır.

TKY, çalışanların işçilik gururuna, çalışma takımlarının oluşturulmasına, yönetim erişilebilirliğine ve örgütsel ödüllerin paylaşımına saygı ile elde edilen kalitenin takibi için

işgücünün tam katılımına ve güçlenmesine odaklanır (Deming, 1996: 72-86). Bu, Waldman'ın katılım ve yetkilendirme kriterlerine (Waldman, 1994: 54) ve Anderson ve diğerlerinin çalışanların yerine getirilmesine ilişkin bileşenine (Anderson ve diğerleri, 1994: 63) benzerdir. Saraph ve ark. (1989:813), çeşitli TKY reçetelerini organize etmeyi ve birleştirmeyi deneyen ilk kişiler arasındadır. Toplam kalite yönetimi prensipleri ve unsurları Çizelge 2.1. 'de gösterilmektedir (Dean ve Bowen, 1994).

Çizelge 2.1. Toplam kalite yönetimi prensipleri ve unsurları

	Müşteri Odaklılık	Sürekli Gelişim	Takım Çalışması
PRENSİPLER	-İşletmeler üretecekleri ürün ve hizmetleri müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretmelidir. - Tüm organizasyon müşteri odaklı olmalıdır.	- Ürün ve hizmet üretim süreçlerinin süreklilik sağlaması ile kalıcı müşteri tatmini arasında bir ilişki bulunmaktadır.	- Müşteri odaklılık ve sürekli gelişim için organizasyonun kendi içindeki birimler arası, tedarikçileri ile ve müşterileri ile etkin bir iletişim ve işbirliği iklimi yaratması gerekir.
PRATİKLER	Müşteriyle direkt temas sağlanmalıdır. - Müşteri ihtiyaçları ile ilgili bilgi toplanmalıdır - Toplanan bilgiler ürün ya da hizmet tasarım ve dağıtım için kullanılmalıdır.	- Süreç analizi - Yeniden yapılanma - Sorun çözme - Planla/Yap/Kontrol Et/Harekete geç yönteminin uygulanması	Bir süreçle ilgili olan tüm birimlerin araştırılması - Çeşitli takımların kurulması - Çalışanlara grup çalışması eğitimlerinin verilmesi
TEKNİKLER	Müşteri anketleri ve odak grupları - QFD (Quality Function Deployment) Müşteri beklentilerinin ürün özellikleri haline getirilmesi	Akış diyagramları - Pareto analizi - İstatiksel proses kontrol - Balık kılçığı diyagramı	Örgütsel gelişim metotları - Takım oluşturma, rol belirleme ve grup geri besleme tekniklerinin öğrenilmesi

Kalite yönetiminde sekiz kritik faktör tespit edilmiştir: yönetim liderliğinin rolü ve kalite politikası; Kalite departmanının rolü; Eğitim; Ürün / hizmet tasarımı; Tedarikçi kalite yönetimi; süreç yönetimi; Kaliteli veri ve raporlama; ve çalışan ilişkileri. Bu faktörlerin operasyonel önlemleri geliştirilerek güvenilir ve geçerli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

TKY uygulamasının düzeylerini ölçmek için bir araç geliştirilmesine yapılan bir diğer katkısı, Black ve Porter (1996) tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında, öz değerlendirme çerçevelerini iyileştirmek ve kuruluşların toplam kalite sistemlerinin geliştirilmesinde daha etkili olmasını sağlamak için kullanılabilecek bir araştırma metodolojisi sunmuşlardır.

Araştırmaları, Baldrige Ödülü modelinin ve diğer kurulan literatürün önemli unsurları üzerine odaklanarak, TKY'nin 10 kritik bileşenini belirlemiştir. Kurumsal kalite kültürü, stratejik kalite yönetimi, kalite iyileştirme ölçüm sistemleri, insan ve müşteri yönetimi, operasyonel kalite planlaması, harici arayüz yönetimi, tedarikçi ortaklıkları, ekip çalışması yapıları, müşteri memnuniyeti oryantasyonu ve iyileştirme bilgilerinin iletişimi. Araştırmalar neticesinde; bu faktörlerin güvenilir ve geçerli olduğu ve TKY'yi daha iyi anlamak için önemli katkı sağladığı bulunmuştur.

Bazı TKY uzmanları, gerçek anlamda yönetim eklenerek Tenner ve De Toro (1994: 65) ve Kanji ve Yui (1997: 418) gibi kalite yönetiminin ana bileşeni olarak tüketici odaklılık, toplam katılım ve sürekli gelişimi kabul eder ve kalan prensipleri 'Destekleyenler' olarak tanımlar.

Powell (1995:18) çalışmasında, TKY'nin "yumuşak/hassas konularına" değerli bilgiler sağlamıştır. Powell, TKY'yi potansiyel bir sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak keşfetmiştir. TKY ile ilişkili, kalite eğitimi, süreç iyileştirme, kıyaslama, vb. gibi genel olarak kabul edilebilir özelliklerin etkin TKY uygulaması için yararlı olmayabileceğini de keşfetmiştir. (Eren, 1993: 107).

Açık kültür, çalışanların güçlendirilmesi ve yönetici bağlılığı gibi davranışsal, eksik özelliklere sahip benzersiz özellikler, TKY'ye yardımcı olacak bir ortam için hayati önem taşımaktadır.

Samuel K.Ho (1999:383) ayrıca TKY'nin başarıyla uygulanması için 10 maddeyi bir ön şart olarak tanımlamaktadır. Kalite kültürü ilkeleri, liderlik, bağlılık, toplam müşteri memnuniyeti, sürekli iyileşme, toplam katılım, eğitim ve öğretim, sahiplik, ödül ve tanıma, hata önleme, işbirliği ve ekip çalışmasıdır. Joseph ve ark. (1999), TKY'nin 10 faktörünü tespit etmiştir. Bunlara organizasyonel bağlılık, insan kaynakları yönetimi, tedarikçi entegrasyonu, kalite politikası, ürün tasarımı, kalite departmanının rolü, kalite bilgi sistemleri, teknoloji kullanımı, işletim usulleri ve eğitim dahildir.

Görüldüğü gibi, Toplam Kalite uzmanları, kalite yönetiminin temelini veya temelini oluşturan tüm bu kalite kültürü unsurlarını bir bütün olarak ele almaktadır. Çoğunlukla literatürde vurgulanan kalite yönetimi öğeleri de bu çalışmada temel öğeler olarak düşünülmüştür. Bunlar şu şekildedir:

2.3.1. Müşteri Odaklılık

TKY, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve katılımı, tutum değişimi, sürekli iyileştirme, ekip çalışması ve kendini gerçekleştirme konusundaki güçlü özelemlere ve müşteri memnuniyetine yol açan geniş psikolojik boyutlara sahiptir. Ho (1999:384), TKY'yi, bir organizasyonun faaliyetlerinin her aşamasını müşteri memnuniyeti amacıyla sürekli geliştirerek rekabet avantajı kazanmak için entegre bir çaba olarak görmektedir.

TKY, bir organizasyon içindeki tüm faaliyetlerin müşteri memnuniyetine ve bütün faaliyetlere entegrasyonuna ve koordinasyonuna odaklanan bir işletme felsefesinden ve aynı zamanda bu organizasyondaki tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesinden kaynaklanmaktadır (Fok ve diğerleri, 2000: 35). TKY, müşterileri her geçen gün memnun etmek için kuruluşları tasarlamakla ilgilidir (Deming, 1996: 107-116). TKY, organizasyonları, ürünleri, çalışanları ve müşterileri iyileştirmenin bir yoludur. TKY'nin savunucuları varsayımıyla, sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyetini desteklemek için çalışanların memnuniyetine ihtiyaç duyulmaktadır.

Ayrıca, iş doyumu ve performans arasında kuvvetli bir korelasyon varsayıyorlar ancak yönetim araştırmacıları mütevazı bir ilişki buluyorlar (Dean ve Bowen, 1994: 413). Kalite geliştirme, işletmenin her üç unsuru üzerinde, müşteriler, hissedarlar ve çalışanlar üzerinde potansiyel olarak önemli bir etkiye sahiptir. Geliştirilmiş müşteri hizmetleri,

müşteri sadakatini geliştirir ve artan gelir elde etmeyi sağlar. Daha etkin iç operasyonlar, kalite maliyetlerini düşürmekte ve böylece iş performansını iyileştirmektedir. İnsanın yetkili olduğu kaliteli bir kültür artan iş doyumunu ve dolayısıyla daha motive bir işgücü yaratır (Ergül, 1996: 71).

Kaliteli yaklaşımın başlıca kaygısı, tüketici odaklı bir organizasyon haline gelmeye odaklanmıştır; dolayısıyla müşterilerin ihtiyaçları, beklentileri ve temel özellikleri hakkında detaylı bilgi edinmek hayati öneme sahiptir. Belirtildiği gibi, müşteri memnuniyeti, TKY'nin temel bileşenlerinden biridir. Örgütsel başarı için en önemli şarttır. Yalnızca dış müşterilerin memnuniyeti örgütsel başarı için değil, aynı zamanda iç müşterilere ait olmak da bu başarıda çok önemlidir.. Dahili müşteriler, sistem içinde ürün veya hizmet formunu alan ve ek işlemler yapan kişilerdir. Dış müşteriler, sistem çıktılarını alacak kişilerdir (Arıkbay ve Bozkurt, 2002: 108).

Ek bir harici müşteri, ürün veya hizmetin müşterisi veya nihai kullanıcısı olabilir (McGrath, 1994: 112-117). Müşteri odaklılık sayesinde, TKY uygulamaları, aralarında bir eşleşme geliştirmek için hem müşteri ihtiyaçlarını ve hem de bir organizasyonun bunları karşılamadaki etkinliğini daha iyi değerlendirmek üzere tasarlanmıştır (Flynn ve diğerleri, 1995:1325). TKY araçlarının bir toplam ilişki yönetimi ve pazarlamasında kullanılması, iç ve dış müşteri ilişkileri ve memnuniyetini iyileştirmek ve sürdürmek, pazarlama giderlerini düşürmek, satışları arttırmak ve aynı zamanda rekabet sinerjisi yaratmak için bir organizasyon üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilir (Zineldin, 2000: 22)..

İş hayatının kalitesini artırmak, memnuniyeti arttırmak ve işçilerle kariyer perspektifini kurmak, TKY örnekleridir ve organizasyonun uyumluluğunu geliştirir ve böylece dış müşteriler için ürün ve hizmet kalitesini artırır (Cardy ve Dobbins, 1996: 5). Ana hedef, kaliteyi iyileştirmek ve müşteri gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını karşılamaktır. Harici müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için, bir şirketin öncelikle iç müşterilerini tatmin etmesi gerekir. İç müşteri, ürün ya da hizmetlerin tedarik edilmesi için kurum içindeki bir başkasına bağımlı olan herkeştir.

Bu felsefe uygulandığında, bölümler ve işlevler arasındaki engeller yıkılır ve kaldırılır. Kuruluşlar artık müşterilerinin gözünden işlerine bakıyor ve performanslarını müşterilerin beklentilerine göre ölçüyor olur. Harici müşterilerle ilgili tartışmaların yönleri

vardır. Bazı firmalarda dış müşterilerin pazarlama departmanı ile ilgilenen kişiler olduğu düşünülmektedir (McGrath, 1994: 123). İç müşteri kavramı çeşitli nedenlerle önemlidir. İlk olarak kuruluşların sistem görüşlerini destekler.

Tüm süreçler karşılıklı olarak birbirlerini desteklemiyorsa, dış müşteriye giden sistemin nihai çıktısı tatmin edici olmayacaktır. İç müşteri kavramının kullanışlı olmasının bir diğer nedeni, dış müşterinin çoğu zaman çalışma sürecinden uzak olması ve bir sürecin kalitesini değerlendirmek için yeterli bir referans noktası sağlamamasıdır (McGrath, 1994: 125). Dahili müşteri, hazır bir referans noktası ve kolay iletişim sağlar. TKY, bir organizasyona yön veren bir ilkeler dizisidir.

TKY kuruluşları, hisse senetleri zenginliğinden daha yüksek idealler için çalışır. Çalışanları motive eden yüksek kaliteli ürünler ve daha yüksek müşteri memnuniyeti seviyeleri yaratmak sadece hissedarların ve yöneticilerin kâr ettikleri zaman zorlaşmaktadır (McGrath, 1994: 119-125). Ürün ve hizmet kalitesi iyileştirme, TKY'nin vazgeçilmez ve kritik bir yönüdür. Kaliteyi, ürünleri veya hizmetleri kullanan müşteriler tarafından değer verilmelidir (Çetin ve diğerleri, 2001: 93). Bu nedenle, bir organizasyon müşterinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini belirleyebilmelidir (Aydoğan ve Okay, 2001: 73).

Bu yolla, güvenilirlik ve bakım mühendisliği, ABD tarafından ürün kalitesinin geliştirilmesi için ve Japon konsept CWQC (Şirket-Geniş Kalite Kontrolü) müşteri için uluslararası pazarda kabul görmüş ve kabul edilmiştir (Miyauchi, 1999: 105). Pazarlamadaki TKY, bir organizasyon üzerinde, müşteri ilişkileri ve memnuniyetini artırarak, pazarlama giderlerini düşürerek, satışları artırmanın yanı sıra rekabet avantajı sağlayarak önemli bir etkiye sahip olabilir (Zineldin, 2000:23).

Feigenbaum'a (1991: 6-7) göre kalite, "ürünün ve hizmetin müşterinin beklentilerini karşılayacağı pazarlama, mühendislik, imalat ve bakımın toplam bileşimi ve hizmet karakteristiği" olarak tanımlanmaktadır. Kaliteyi firmanın üyelerinden farklı bir şekilde görüntülemek gerekir. Müşterilerin kalite görüşleri çok önemli ve geçerlidir. Bir müşterinin ürünü nasıl değerlendirdiğini anlarsak, şirket kaliteli bir teklif sunmak için daha iyi bir konuma gelecektir. Ampirik bulgular, müşteri odaklı yaklaşımın, bir organizasyon ve müşterileri arasındaki ilişki için halen bazı problemleri yansıtıyor olduğuna işaret etmekte ve örgütlerin ilişkide fırsatlar, kısıtlamalar ve çalışma usulleri ve karşılıklı

sorumluluklar hakkında müşteriye bilgilendirmesi bakımından önem taşımaktadır (Bolat, 2000: 91).

2.3.2. Süreklilik Unsuru

Sürekli iyileşme, TKY ortamının bir diğer önemli özelliğidir. TKY kuruluşları, oldukça sabit veya statik durumlardan ziyade dinamiktir ve sürekli iyileştirmeye çalışırlar. Bir TKY ortamındaki süreçler değişkendir ve her zaman değişebilir (Cardy ve Dobbins, 1996: 20). Japon konsepti Kaizen, tüm organizasyon fonksiyonlarında ve faaliyetlerinde her seviyede sürekli bir iyileşme anlamına gelmektedir (Zineldin, 2000: 22). Tüm organizasyon çabalarında sürekli gelişme, sürekli değişen pazarlarda rekabet gücünü korumak için gerekliliktir.

Garvin'e (1988: 84) göre kalitenin sürekli iyileştirilmesi, masrafların azaltılmasında ve müşteri memnuniyetini artırmada araç olarak görülürken, Akın (2001: 31) ise; kalitenin artmasının örgütsel tepkilerle daha hızlı ve etkili olabileceğine inanıyor. Ayrıca, TKY, organizasyonel sistemleri birbirine bağımlı olarak ele alarak, ortak bir hedef arayışında organizasyonda farklı seviyeleri ve birimleri birbirine bağlayarak stratejik bir role hizmet etmektedir.

TKY, mal ve hizmet kalitesini arttırmaya yönelik bir yaklaşımdır. Kuruluşunda, tüm süreçlerin, müşteri odaklı kalitenin, kusursuz üretimin sürekli iyileştirilmesi, insanların eleştirilmesi yerine süreçlerin iyileştirilmesine odaklanması ve veri temelli karar verme amaçları vardır (Flynn ve diğerleri, 1995: 1327). Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, müşteri memnuniyetine yol açar. TKY tüm faaliyet ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesinin yanı sıra entegrasyon ve koordinasyon üzerine odaklanmaktadır (Demirkaya, 2001).

TKY'ye katılım, çalışanlara sürekli iyileştirme yönünde önemli bir olumlu etki yaptı. Bununla birlikte, TKY'nin algılanan yararı, sürekli gelişme yönelimi ile anlamlı olarak ilişkili değildi. Bu nedenle, TKY müdahalesine daha fazla çalışan katılımı, daha olumlu bir sürekli iyileştirme yönelimi ile ilişkilendirilmiştir (Ergül, 1996: 87). Algılanan adalet, çalışanların sürekli gelişme oranları üzerinde belirgin bir pozitif etkiye sahiptir. Kâr paylaşım planını adil olarak algılayan çalışanlar, sürekli iyileştirme yönelimlerini geliştirme olasılıklarını artırdı. Sitenin kârlılığında katkıda bulunabileceklerine inanan

çalışanlar, TKY'nin gerçekleştirmeyi amaçladığı şeylerle tutarlı bir şekilde sürekli bir iyileştirme yönelimi geliştirdiler.

Bulgular, içsel-dışa dayalı değişimi ortaya çıkarmak açısından farklı örgütsel müdahalelerin, çalışanlar arasında sürekli bir gelişme yönelimi geliştirmede eşit derecede etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. TKY müdahalesinin yararına çalışanların algılamaları, sürekli iyileştirme yönelimi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir. Çalışanların katılımı üzerindeki etkileri dolaylı bir etkiye sahiptir.

TKY'nin yararına yönelik algılamalar, çalışanların müdahaleye katılma kararını ve / veya katılmaya devam etme kararını etkileyebilir. Yukarıda da görüldüğü gibi, TKY, iş hayatının her alanının kalitesini sürekli iyileştirmek için bir yaklaşımdır; diğer bir deyişle, bireyler, gruplar ve tüm organizasyon için asla bitmeyen bir gelişme sürecidir (Canman, 1995: 113).

2.3.3. Performans Değerlendirme

TKY, gelişimsel performans değerlendirmesiyle pozitif ilişkilidir. TKY ayrıca kalitedeki çalışanlar için değerlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Snell ve Dean, 1992: 468). Performans değerlendirmesi, örgütsel ortamda davranışı kontrol etmenin önemli bir aracıdır. Genellikle, bireyin ve kuruluşun, bireyin işi ne kadar iyi yaptığına ve performanstaki düzeltmelerin veya ayarlamaların gerekli olduğuna ilişkin bilgi vermesi için tasarlanmıştır. Bu veriler daha sonra geri bildirim, eğitim ve geliştirme kararları, yerleştirme ve ödüllendirme sistemleri için kuruluşlardaki temel olarak kullanılır (Stone ve Eddy, 1996:36).

Araştırmalar, TKY'nin performans üzerindeki etkisinin bazen olumlu ve bazen olumsuz olduğunu ileri sürmektedir. Bu belirsiz sonuç, bireysel ve organizasyonel denetleyiciler, TKY örgütlenmesine doğru örgütsel hazır olma durumu ve TKY araştırmasıyla ilişkili metodolojik sorunlar gibi faktörlerle açıklanabilir (Cardy ve Selvarajan, 2001: 346). Demark gibi TKY taraftarları, TKY'nin amaçlarıyla çelişkili olarak algılandıklarından performans değerlemesinin ortadan kaldırılmasını savunurlar.

Deming, performans değerlendirmesinin kısa vadeli performansı arttırdığını, işçiler arasında korku geliştirdiğini, ekip çabalarını baltaladığını, kişisel çıkarların peşinde olduğunu, işçilerin benlik saygısını tehdit ettiğini ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını engellediğini ileri sürdü. Bununla birlikte, performans değerlendirme araştırmacıları ve yönetim uygulayıcıları kalite değerlendirmesinde performans değerlemesinin ortadan kaldırılmasına karşı savunmuştur. Japon kuruluşlar, Deming'in yaklaşımını, istatistiksel teknikler kullanarak kesin ölçüm ve kontrol gerektiren yaklaşımını başarıyla benimsediler (Finn ve diğerleri 2003: 49).

Deming ile mevcut performans değerlendirme sistemlerinin kalite odaklı kuruluşlar için uygun olmayabileceğini kabul edilse de, performans değerlendirme sistemlerinin tamamen terk edilmesi gerektiğine inanılmamaktadır (Stone ve Eddy, 1996: 37).

TKY olgunluğunun performansla ilgili algılamalara ilişkin birçok önlemlerle önemli bir korelasyon vardır. Yüksek TKY olgunluk düzeyine sahip kuruluşlardaki kişiler, örgütün iyi performans gösterdiğini, moralinin yüksek olduğunu, TKY'nin işi olumlu etkilediğini, kuruluşun mali performansının güçlü olduğunu ve çalışanlarının bu konularda daha başarılı olduklarını algılamalarında daha olumludur. Çalışan ve değerlendirme uzmanı arasında iyi bir ilişki olmalıdır. Çalışanlar değerlendirme sürecinden, haberdar edilmelidir. Çalışanlara sadece değerlendirme zamanında değil, sürekli olarak nasıl yaptıklarını anlatmalıdır. Değerlendirmede, güçlü ve zayıf yönlerin yanı sıra performansın nasıl geliştirileceği de belirtilmelidir (Besterfield ve diğerleri, 1995).

Performans değerlendirmeleri ekip veya kişiler için olabilir. Sistemden bağımsız olarak, başarılı bir performans değerlendirmesinde kilit faktör çalışanların katılımıdır. İstenirse, bir çalışanın her zaman değerlendirmesi üzerine, protesto da dahil olmak üzere, değerlendirme yapma fırsatı verilmelidir. Performans, değerlendirme uzmanı ve çalışan tarafından geliştirilen ve kabul edilen standartlara dayandırılmalıdır (Besterfield ve diğerleri, 1995).

Performans değerlendirmeleri çalışanların katılımını sağlamanın pozitif bir yolu olarak görülmelidir. Performans değerlendirmesi, amir ile ast arasındaki ilişkiyi içerdiklerinden, bu ilişkiyi etkileşim oranlarının performansını etkilediklerinden, her iki perspektifi aynı anda değerlendirmek pragmatik görünmektedir (Besterfield ve diğerleri,

1995). Denetçiler ile astlar arasındaki demografik benzerlik, performans değerlemesinde önemli bir husus olarak görülmektedir.

TKY, organizasyonel performansı artırmak için çeşitli teknik ve davranışsal yöntemleri kapsayacak şekilde istatistiksel proses kontrolüne dar bir odaktan evrimleşen bir yönetim anlayışıdır. Örgütsel performansı geliştirme misyonuna sahip olduğu için, TKY oryantasyonda neredeyse tamamen reçeteyendir. İstatistiksel proses kontrolü, operatörlerin geri bildirimde bulunmalarını sağlamak için istatistiksel proses kontrol çözelgelerinin kullanılmasıdır. Böylece, işlemlerini imalat sürecinin değişkenliği üzerine kurabilirler (Flynn ve diğerleri, 1995: 1328).

Performans değerlendirmesi, entegre imalat altında önemli bir gelişim rolü üstlenmektedir. Entegre imalat kullanan firmalar sıklıkla kendi çalışanlarından büyük ölçüde takdir görür. Örneğin, herhangi bir performans seviyesinin hiç de tatminkâr olmadığı anlamına gelen sürekli iyileştirme, çalışanların yerleşmiş rutinlerden ayrılmanın yaratıcı yollarını keşfetmesini gerektirir. Entegre imalat altında değerlendirmenin amacı, yalnızca performanslarını denetlemekten çok çalışanları geliştirmektir (Snell ve Dean, 1992: 472).

TKY yaklaşımı, iş performansı, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve müşteri (iç ve dış) memnuniyetinin hepsi de önem arzeden çok daha geniş bir sonuç ölçütü dizisi kullanacaktır. Aslında, bu önlemlerin herhangi birinde sonuçların en üst düzeye çıkartılması eğiliminin az olması, müşteri memnuniyetinin daima ön planda tutulması beklentisiyle olmalıdır.

İş süreçlerinin arkasındaki bir itici güç olarak müşterinin odak noktası, TQM yaklaşımının temel özelliklerinden biridir; ürün veya hizmetin dahili veya harici müşterisi standartları belirlemek ve performansı ölçmek için odak noktası haline gelir (Cardy ve Selvarajan, 2001: 352). TKY'nin evrim yolunda daha önce belirtildiği gibi, iş süreçlerinin istatistiksel ölçümü TKY'nin doğuşunda kilit faktördür. Erken kalite uzmanlarının çalışmaları, çıktıyı maksimize etmek için varyasyonu kontrol etmek için hissettikleri bir ihtiyaçla doğrudan ilgilidir ve bu nedenle toplam kalite kontrolü (TQC) kavramı temel oluşturmaktadır.

TKY bugün istatistiksel ölçümden daha fazlasını gerektirir, ancak kalite yönetimi kültürünün temel bir öncül halidir. Feigenbaum'a (1991: 6) göre "kalite ölçümünün amacı, ürünün veya hizmetin bu toplam bileşime yaklaştığı dereceyi veya seviyeyi belirlemek ve değerlendirmektir." Kuşkusuz TKY, sonsuz ya da sürekli bir süreç ve belirli bir süreçte başarı, uygulamayı değerlendirmek için ölçüm tekniklerinden etkin biçimde yararlanmaya dayanmaktadır. "Kaliteli bir organizasyon, bu (iş) süreçlerin başarısını ölçütüdür" (Cartin, 1993: 79).

Aslında, eski yeni ölçüm yöntemleri ve teknikleri denilen çeşitlilik, kalite hedeflerine ulaşmada sürekli iyileştirme sürecinin yaşamsal ihtiyacını açıklamaktadır (Aydoğan ve Okay, 2001: 73). Süreç içine kalite oluşturma işlemi, istatistiksel araçlar kullanarak TKY tarafından yerine getirilir. . Ölçüm ve kayıt tutma kritiktir ve veriler genellikle bir kimsenin terfi ettirilmesi, yükseltilmesi, işten çıkarılması vb. için toplanır (Eren, 2002: 89).

TKY, kaynakta muayene, müşterilerle iletişim, kalite çevreleri ve Pareto analizi ve neden-sonuç diyagramları (Flynn ve diğerleri, 1995: 1335) gibi pek çok grafik aracı da dahil olmak üzere süreç problemlerinin tanımlanması ve önceliklendirilmesi için birçok yaklaşım kullanır. Kontrol grafiği, çalışma çizelgesi ve Pareto analizi gibi TKY araçları, bir hedefe ulaşmada bir stratejinin ilerleyişini gözden geçirmek ve şirketleri pazardaki yerini sağlamada pazarlamacılar tarafından kullanılabilir (Zineldin, 2000: 67).

Daha önce vurgulandığı gibi, TKY, grupların ve organizasyonların bireylerinin sürekli performans iyileştirmesi ile ilgilidir (Kanji ve Asher, 1993:419). Performansı artırmak için, insanlar performansını ölçmek ve mevcut başarı düzeyiyle ilgili geribildirim almak için ne yapmaları gerektiğini ve nasıl yapılacağını bilmeli ve bunu yapmak için doğru araçlara sahip olmalıdırlar (Kanji ve Yui, 1997: 419). Dolayısıyla doğru istatistiksel ölçümlerin uygulanması, iş süreçlerindeki değişimi kontrol etmenin eşsiz avantajıdır.

2.3.4. Takım Çalışması

En çok bahsedilen konular arasında 1980'lerde çok popüler olan "ekip oluşturma" ve örgüt kültürü ve değişim çalışması bulunmaktadır (Sinangil ve Avallone, 2001: 348).Çalışan takımlarının kullanımı, çalışan verimliliğini ve esnekliği artırmak için kullanılan popüler bir yöntemdir (Ersun, 1995: 89). Günümüzde birçok organizasyon

kalite, verimlilik, çalışan motivasyonu ve moral iyileştirmek ve maliyetleri düşürmek ve çevresel değişikliklere uyum sağlamak için farklı çalışan katılım programları formları kullanmaktadır. Son 20 yılda en yaygın örgütsel değişikliklerden biri takımların uygulanması olmuştur (Ersun, 1995: 89).

Takımlar genellikle "karşılıklı hesap verebilir oldukları için ürün üretmek veya hizmet sunmak için birlikte çalışan bir grup insan" dan oluşurlar. Ayrıca, ekiplerin hem geçmişi hem de geleceği vardır ve ortak, belirtilen hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan ekip üyelerinden oluşur. Son araştırmalara göre, ABD firmaları, bir takım faaliyetlerinde önemli sayıda çalışan içermekteydi. Bir ekip, "ortak hedef ve amaçlara ulaşmak için birlikte çalışan bir grup insan" olarak tanımlanır. Takımlar, insanlar üzerinde yapılan vurgu nedeniyle başarılıdır (Besterfield ve diğerleri, 1995).

Ekip çalışması - yöneticiler ve yönetici olmayan kişiler arasında, işlevler arasında ve müşteriler ile tedarikçiler arasında işbirliği, TKY ilkelerinden biridir (Dean ve Bowen, 1994: 412). Başka bir deyişle, takım çalışması, TKY'nin ana bileşenidir (Cardy ve Selvarajan, 2001: 354). Ekip çalışmasının ilk türü, yönetici olmayan çalışanlara güç ve gerekli hazırlığa sahip olduklarında, organizasyonlara önemli katkılarda bulunabilecekleri bilinen varsayımına dayanır.

Fonksiyonlar arasındaki takım çalışması, alt birimlerin başkalarının sonuçlarına vurgu yapması halinde, sistemler olan organizasyonların etkili olamayacağı fikrine dayanır. Müşteriler ve tedarikçilerle ekip çalışması ilkesi, ortaklıkların algılanan faydalarına (örn. Sinerji, sadakat) dayanır. Takım çalışması uygulamaları, karar verme sürecinde yer alan tüm grupların ve kuruluşların ihtiyaçlarını belirlemek, ilgili tüm kişilere fayda sağlayacak çözümler bulmak ve sorumluluk ve krediyi paylaşmaktır.

Genellikle bu tür uygulamalar, çeşitli kuruluş birimlerini bir araya getiren ekipler oluşturma (örneğin, çapraz işlevli sorun çözme takımları) tarafından desteklenir. Rol açıklama ve grup geribildirim gibi takım oluşturma teknikleri bu ilke ile bağlantılıdır. Ekiplerin katılımı artırmak için yapabilecekleri katkılar uzun süredir kabul edilmiştir (Dean ve Bowen, 1994: 395).

TKY, hem mevcut hiyerarşiyi pekiştirecek hem de daha düşük seviyelerde grup veya takım çalışması üzerine bir vurgu yapmak için görev yapar. Crosby genellikle daha fazla statüye ihtiyaç duyan Kalite Yöneticilerini işaret ederse de, 'kalite organizasyonu', çoğunlukla üst düzey görevlere yeni meşruiyet kazandıran mevcut hiyerarşiyi tekrarlar. Kuruluşun başında, en üst düzey yönetimden oluşan bir yönetim komitesinin başkanlık ettiği yönetim komitesi bulunur. Bu komitenin her üyesi, genel başkan hariç olmak üzere, yakın astlardan oluşan daha düşük bir komiteye başkanlık edecektir.

Kalite ekipleri, özellikle motivasyon teorisinin toplu çabayı artırması gerektiğini düşündüğü açıkça belirtilmiş müşteri gereksinimlerini karşılamada sürekli iyileştirme yapmak için işbirliği yaparak, zorlayıcı ve önemli çalışmalara sahiptir (Hackman ve Wageman, 1995: 318). Daha önce de belirtildiği gibi, TKY'nin ana hedeflerinden biri süreçlerin sürekli geliştirilmesidir. Sonuç olarak, kuruluşlar iç yapıları ve diğer mekanizmaları geliştirmelidir. Örneğin eşgüdüm ve iletişim bu hedefe ulaşmalarında yardımcı olacaktır. Özellikle kalite odaklı hedefler, organizasyonun sürekli değişen bir ortama uyum sağlamasında bir organik sistemin gerekli olduğunu belirtmektedir (Gençyılmaz, 1999:33).

Bu nedenle, organizasyonların çoğu yalın, yalın yapılar, merkezi olmayan karar verme ve yüksek dereceli uzmanlaşma yerine esneklik vurgulamaktadır. Ayrıca, TKY, örgütleri, ayrı işlevler yerine çakışan süreçler sistemi olarak görür ve bu süreçleri ekip temelli bir yapı kullanarak koordine etmeye çalışır.

Ekip temelli bir yapının iletişim, koordinasyon ve süreç iyileştirmesini artırabileceği göz önüne alındığında, takım temelli bir yapının kullanılması, aynı zamanda, kaliteye odaklı hedeflerin elde edilmesini kolaylaştırabilir. Ekibin kendi kontrolünü eline geçiren bir süreçler arası ekip yapısının kullanılması, kaliteye bağlı sonuçlar elde edilmesini olumlu şekilde etkileyecektir.

Etkili ekipler müşteri ihtiyaçlarına cevap verir ve süreç hakkında daha bilgili olurlar (Besterfield ve diğerleri, 1995).

Başarılı bir kalite ekibinin temel unsurları (Akın, 2001: 112):

- Ekip hedefleri bireysel hedefler kadar önemlidir.
- Ekip hedefleri tüm ekip üyelerinin sorumluluğundadır.
- Bireysel rekabet gücü azaltılmalıdır.
- İletişim bir zorunluluktur.
- Karşılıklı anlayış, saygı ve işbirliği vurgulanmıştır.
- % 100 ekip katılımı gereklidir.

İş takımlarının işbirliğini desteklediği düşünülmekte ve adalet, açıklık ve güven ile karakterize bir iklime yardımcı olmaktadır (Berkman, 2002: 17). Takımlar, iş arkadaşı iletişimi üzerinde durmaktadırlar.. Uygulayıcı odaklı TKY literatürü, ekip halinde çalışan çalışanların, sorunları anlamak, çözümler üretmek ve harekete geçmek için ihtiyaç duydukları araçları, teknikleri, eğitim ve nitelik bilgilerini almaları gerektiğini belirtmektedir.

Bununla birlikte, TKY uygulamaları sıklıkla, ekip tabanlı bir sistemin öncesinde veya aynı anda uygulanmasını önerir. Ekip içi ve arasında iletişim ilişkilerinin, TKY felsefesi ve uygulamasını tanımlayan yazarların öngördüğü katılımın açıklığı, empati ve eşitliği ile karakterize edilmesini sağlamak için TKY ile birlikte çalışmak gerekmektedir (Berkman, 2002: 17).

Çok fonksiyonel ekipler, TKY programlarında çok yönlü olarak kullanılabilir, ana amacı kuruluşun "yaşamsal az" problemlerini tanımlamak ve analiz etmektir. Juran (1989), kaliteli çaba "direksiyon kolu" gibi ekipleri ifade eder. Direksiyon kolu tarafından tespit edilen sorunların nedenlerini teşhis etmek ve onlara olası çözümler geliştirmek ve test etmek için çapraz işlevli diğer ekipler yaratılmıştır.

Teşhis ekipleri ya geçici görev gücü ya da devam eden örgütsel varlıklar olabilir. Her iki durumda da, departman başkanları ekipleri işlevler içinde uygulama zamanı gelince paydaş bölümlerinin işbirliği yapmasını sağlamak için ekip üyeleri olarak dahil edilir.

Ancak takım kompozisyonu ilkesi: "Potansiyel çözümleri test etmek için gerekli verilere erişebilen ve geliştirilen çözümleri uygulamak için kritik olan kişileri seçin" demektir. (Juran, 1989). TK kalite ekipleri, kendi başına çalışan bireyler veya üyeleri

yalnızca tek bir işlev veya birimden gelen ekiplerde olduğu gibi, kollektif görev üzerinde daha fazla yetenek bulunduğundan emin olarak farklı işlevlerden üyelerden oluşur (Hackman ve diğerleri, 1995: 329).

Görev yapan ekipler bazen yanlış yöne yönelirler ya da yaptıkları işi verimsiz veya uygun olmayan yollarla sürdürürler. TKY kapsamında bu riskler en aza indirgenmiştir: Müşteriler özellikle tanımlanmış ve ihtiyaçları açık bir şekilde belirtilmiştir.

Müşteri gereksinimleri, ekip üyelerinin, çalışmalarıyla başa çıkmak için alternatif yollar icat etmek ve seçmek için kullanabilecekleri uygun bir test sağlar. Dahası, bu gerekliliklerdeki değişiklikler, mevcut performans rutinlerini terk etme veya gözden geçirme zamanının geldiğine dair net bir işaret sağlayabilir (Çevik ve Zeydan, 1998: 110).

Dahası, bu gerekliliklerdeki değişiklikler, mevcut performans rutinlerini terk etme veya gözden geçirme zamanının geldiğine dair net bir işaret sağlayabilir (Çevik ve Zeydan, 1998: 110).

Takım oluşturma, yetkilendirme sürecinin önemli bir parçasıdır. Ekip oluşturma sürecinde önemli bir engel, denetçilerden gelen dirençtir. Denetçiler etkin ekip oluşturma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır ve desteğini almadan başarısız olurlar (Besterfield ve diğerleri, 1995). Hatta en iyi takım, uygun değişiklikleri uygulamak ve kalite iyileştirme zorluğuna uyum sağlamak için yetkilendirilmedikçe başarılı olamaz.

Yetkilendirilmiş ekiplerin başlatılması kolay değildir. Karmaşaları önlemek için ekiplerin sınırlarının olması gerektiğini unutmamak önemlidir. Değişime direnme kesinlikle olacaktır. Çalışanları haberdar etmek direnci azaltacaktır, özellikle de değişimden fayda sağladıklarında direnç azalacaktır. Değişim, bir organizasyonun rekabet dünyasında var olmaya devam etmesi durumunda gerçekleşmelidir. Ekip oluşturma sürecinin ilk adımı, çalışanların kendilerini değişim sürecinde ortak olarak dahil etmektir (Besterfield ve diğerleri, 1995).

TKY sürecinde, kendi kendini yöneten ekipler geleneksel gruplardan daha uygundur. Kendini yönlendirilmiş ekipler, optimizasyon görevlerini tamamlarken bir ölçüde daha fazla mesleki ve öz yeterlik, ancak daha fazla sosyal yeterlilik olmaksızın daha fazla

metodolojik yetkinlik göstermektedir. Buna ek olarak, iş karakterleri katılımı, formel ekip iletişimi, sürekli iyileştirme süreci, eğitim ve takım odaklı görevler, kendi kendine yönetilen iş takımlarının alt örneğinde ekip yetkinliği ile ilgilidir. Ekiplere verilen katılımın grup düzeyinde yeterliliği teşvik ettiği varsayılabilir. Kendini yöneten ekip çalışması, davranış odaklı yönetimden sonuç yönetimine geçişi ifade eder (Çetin ve diğerleri 2001: 51).

Geleneksel grup çalışmalarına atıfta bulunan davranış odaklı yönetim altında, iş takımları, nelerin yapıldığına, nasıl yapıldığına ve kimin kime yaptığına karar veren denetçiler tarafından yönlendirilir. Kendini yöneten grup çalışmasına atıfta bulunan sonuç odaklı yönetim altında, ekip yönetim tarafından belirlenen amaçlara en iyi nasıl ulaşılacağına karar vermek üzere ayrılır (Çetin ve diğerleri 2001: 51). İş özellikleri, ekip türü ile ekip bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık eder ve ekip türü ile iş doyumunu ve takım süreçleri ve etkinliklerinden memnuniyet arasındaki ilişkiyi kısmen arabuluculuk eder. Danışma ekibi üyeleri, görevlerinin içeriğinin daha zenginleştiğini ve maddi takım üyelerinden daha yüksek düzeyde memnuniyet ve taahhüt bildirdiklerini belirtmişlerdir.

Bazı araştırmacılar, ekip türü ve çalışan tutumları arasında önemli ilişkiler bulmuşlardır ve diğerleri kendi idare ekipleri ile geleneksel olarak yönetilen gruplara kıyasla çalışanlar arasında işle ilgili tutumlarda hiçbir fark bulamamıştır. Bir saha deneyinde, Workman ve Bommer, işverenlerin özerk iş takımlarına atadıkları çalışanların, iş tatmini veya örgütsel taahhütlerini iyileştirmediklerini bulmuşlardır.

Abbott ve diğerleri (2006: 492) takım tipi ve iş doyumunu, takım faaliyetleri ve süreçleri ile memnuniyeti ve takım taahhüdü arasında belirgin ve negatif korelasyonlar olduğunu bulmuşlardır. Dolayısıyla, ilişkilerin yönlendirilmesi, danışma ekiplerinde yer alan katılımcıların maddi takımlarda yer alanlara kıyasla, iş zenginleştirilmesi, iş doyumunu ve ekip bağlılığı konularında daha yüksek düzeyler bildirdikleri hipotezinin aksine bulgularıdır.

Ekip çalışması ayrıca, çalışanların bağlılığını teşvik etmek ve yaratıcılığı ve yeniliği kolaylaştırmak için İnsan Kaynakları stratejilerinin bir parçası olarak tanımlanabilir (Bolat, 2000: 123). Ekip çalışmasının uygulanması, organizasyonlarda katılımcı bir stratejinin parçası olarak görülebilir.

Kalite ve ekip oluşturma uzmanları, ekip yaklaşımının dört aşamasını belirledi: şekillendirme, fırtınalama, normlama ve performans (Pyzdek, 2001: 18). Bu aşamalar, sorunları çözmeye yönelik bir ekip yaklaşımının zaman ve kaynak harcaması olduğunu ve gecede olumlu sonuçlar doğurmadığını kabul eder. Bir ekip oluşturmak ve daha sonra bir çözüm elde edilmeden önce bu aşamalara girmek için yapılan çaba, her ikisi de eninde sonunda örgütün alt çizgisini etkilenmektedir (Pyzdek, 2001: 18).

Araştırmalar bireysel katılımcıların mevcut sistemin verdiği sistem performansını ancak zamanın yaklaşık% 5-15'inde tek başına çalışarak geliştirebildiklerini, diğer iyileştirmelerin% 85 - 95'inin sistemin kendisini değiştirmesini gerektireceğini gösteriyor ((Pyzdek, 2001: 19). Birincisi, katkıda bulunan bireyler tarafından daha başarılı bir şekilde gerçekleştirilirken, ikincisi çoğu durumda bir ekip yaklaşımına ihtiyaç duyabilir. Juran (1989: 87) bireysel ödüllerin yanı sıra takım ödüllerinin önemini vurguluyor. Ekip ödülleri, ekibin proje başarısına olan katkılarını tanımalıdır. Kötü tasarlanmış ekip ödül sistemleri, çalışanların organizasyon içinde bir takım yaklaşımına abone olmalarını ve takım yaklaşımının başarısız olmasına neden olabilir.

Ekip katkıları ve takım oyuncularını olduğu gibi, bireysel katkıları ve bireysel katkıda bulunan kişiler kuruluşlar için de aynı derecede değerlidirler (Juran, 1989: 111). Tüm karar verme ya da problem çözümü bir takım yaklaşımı gerektirmemektedir (Aktan, 1997: 19). Sorun çözme, fikir birliğine ulaşma ve çatışma çözümü gibi daha ileri becerilere ek olarak ortak değerler ve ortak çalışma için zemin kuralları oluşturma ve ekip güvenini ve bütünlüğü oluşturma gibi ekip oluşturma faaliyetleri bir takımın sağlığı ve üretkenliği üzerinde büyük etkiye sahiptir (Gençyılmaz, 1999:28). Ekip öğrenme davranışları, takım performansı üzerinde önemli ve sürekli olarak olumlu bir etkiye sahiptir.

İşlevsel çeşitlilik, takım memnuniyetini olumsuz yönde etkilerken, pozisyonel çeşitlilik etkisi pozitifdir. Görev ve ilişkisel çatışmaların ekip performansı ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Son on yılda, araştırma makaleleri, demografik çeşitliliğin grup performansı üzerindeki etkisiyle ilgili tutarsız sonuçlar vermiştir. Bazı makaleler, bir yandan, demografik çeşitliliğin çatışmayı arttırdığını, bütünleşmeyi azalttığını, dahili iletişimi zorlaştırdığını ve ekip içindeki koordinasyonun bozulduğunu ileri sürmüştür (Logothesis, 1992:6).

Bu nedenle, takımlar önemli olup karar verme sürecinde organizasyonel hedeflere ulaşmak ve sorumluluk paylaşımı için kendi kendini yöneten ekiplerin kurulmasına öncelik vermektedir. Örgüt üyeleri işlerinde kendi sorunlarıyla uğraşmayı öğrendikten sonra, iletişim kanallarının kullanımı ile ilgili zorluklarla baş etmek daha başarılı olmaktadır. Çalışmalarda ekip çalışmasının örgütsel başarı için önemli bir uygulama olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, TKY uygulamasında birincil faktör olarak ekip çalışmasının rolü büyüktür.

2.3.5. Güçlendirme/Rekabet Avantajı

Son on yıl boyunca, TKY rekabet avantajı elde etmek için doğru cevap olarak görülüyordu. Ancak, iş süreci yeniden tasarlama gibi diğer sistemler TKY'nin yerini alabileceğine ilişkin görüşler de mevcuttur. Ekip çalışması ve yetkilendirme gibi bu kalite müdahalelerinin altında yatan özellikler kalite geliştirme programlarının çeşitli enkarnasyonları arasında kalacaktır (Ergül, 1996: 89).

Arıkbay ve Bozkurt (2002: 91), güçlendirmeyi temel bir motivasyon kavramı, yani öz yeterlik (self-efficacy) ile kilit bir motivasyonel bağlanma yetkisi ile birbirine bağlar: yetkilendirmeyi "bireyin kendi öz yeterliliğine olan inancının artırıldığı bir süreç" olarak tanımlarlar. Kısaca güçlendirme, kendilik etkinliğinin artırılması veya kişinin arzulan davranışları gerçekleştirmede kendi etkinliğine inanması anlamına gelir. Thomas ve Velthouse (1990:666), bu tanımlamayı genişletiyorlar; yetkilendirmeye ilişkin bir bilişsel model yaratmak "artmış özsel görev motivasyonu" olarak tanımlanmaktadır.

Yetkilendirmek, kim olduğumun bir anlayışıyla üst yönetimle nasıl ilişkili olurum, diğer çalışanlarla nasıl bağlantı kurarım, eski yöntemlerimi nasıl değiştirebilirim, benden neler beklenebilir. Güçlendirme, üst düzey yönetici tarafından yetki verilmesi anlamına gelir. Güçlendirmek genellikle organizasyonun altyapısında bir değişiklik gerektirir. Karar verme yetkisi varsa, çalışanlar örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için daha fazla motive olacaklardır. Güçlendirme, kendi kendine yönetilen çalışma ekipleri biçiminde veya işçilere bazı kararlar vermesine izin verebilir (Besterfield ve diğerleri, 1995).

Güçlendirme şu öğeleri/unsurları taşımaktadır:

- Yöneticilere ve denetçilere başkalarına sorumluluk verme isteği.
- Süpervize etmek ve sorumluluk kabul etmek için denetçiler ve çalışanlara eğitim verme.
- İnsanlara nasıl yaptıklarını anlatmak için iletişim ve geri bildirim.
- Ödüller ve tanıma

Bozkurt, (1993: 38), katılım ve yetkilendirmenin farklı yapılar olduğunu savunmuştur. Çünkü katılımda yetkinin temsili ve dağıtımı yer almaktadır. Oysa katılım herhangi bir delegasyon içermemektedir. Güçlendirme, en yaygın olarak, psikolojik veya sosyal kalkınmaya alternatif yaklaşımlar ve yerel, tabandan köken alan topluluk temelli hareketler ve girişimler için endişe ile ilişkilendirilmiştir (Bozkurt, 1993: 38).

Aktaş (2002: 49), anket çalışmasında güçlenme sürecinin üç bileşenini de bulduklarını söylemiştir: temsili bağlantıları güçlendirmek, olumlu tutumları teşvik etmek ve siyasi katılımı teşvik etmek. Yetkilendirmeler, denetçiler çalışanlara ortak kararlar verme hakkına sahiptirler (Çoban, 2004: 95). Astları yetkilendirme uygulaması, idari ve örgütsel etkinliğin temel bileşenidir (Demirkaya, 2001). Bowen ve Lawler (1992b), güçlendirilmiş hizmet çalışanlarının müşterilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebildiklerini ve bu da müşterilerin hizmet deneyimlerine ilişkin algılarını arttırdığını iddia etmektedir.

Yetkili çalışanların kendileri ve işleri hakkında daha iyi hissettiklerini ileri sürüyorlar. Birçok çalışma yetkilendirme ve mesleki tutumlar arasındaki pozitif ilişkiyi bildirmektedir (Ergül, 1996: 67). Bununla birlikte, hizmet çalışanlarının anketleri, yetkilendirme ve mesleki tutumlar arasında negatif bir ilişki olduğunu veya hiç bir ilişki olmadığını göstermektedir (Aktaş, 2002: 57).

Spreitzer ve ark. (1997: 687), orta düzey profesyonel çalışanlardan ve sigorta acentelerinden örneklerde güçlenme ve iş doyumunu arasındaki olumlu ilişkileri bulmuştur. Koberg ve ark. (1999: 82), sağlık çalışanları çalışmasında güçlendirme ve iş doyumunu arasında 0.60'luk korelasyon bildirmiştir. Aktaş, (2002: 57), güçlendirme ve iş tutumları (iş doyumunu ve örgütsel bağlılık) arasında ekip düzeyinde olumlu ilişkiler bildirmektedir.

2.3.6. İşçi/Çalışan Katılımı

Çalışan katılımı, uzun vadeli bir taahhüttür, iş yapma yeni bir yoldur, kültürde köklü bir değişimdir. Eğitimli, yetkili ve başarılı çalışanlar, işlerini ve şirketlerini farklı bir perspektiften görürler. Çalışanın katılımı, yönetimin tutumunda bir değişiklik ile başlar. Gower'ın dediği gibi, "Üst kişi karar vermeye karar verirse, yetkilendirebilirsiniz." (Finn ve diğerleri 2003: 45).

TKY, hem bir felsefe hem de sürekli gelişen bir organizasyonun temelini oluşturan bir dizi rehber ilkeler olarak tanımlanır. TKY'nin temel kavramlarından biri, tüm iş gücünün etkin katılımı ve kullanılmasıdır (Besterfield ve diğerleri, 1995). TKY'deki Toplam, sadece şunu ifade eder: herkesin katılımı. TKY'de yolcu olamaz. (Ergül, 1996: 115).

Çalışanların katılımı, çalışanları kuruluşun hedef ve hedefleriyle daha yakından ilgili hale getirmeye yönelik çeşitli başlık ve programlardan yıllara doğru gelişmiştir (Canman, 1995: 112).

1930'dan bu yana ABD endüstrisinde kullanılan, "Doğru şeyi söylüyorum, ancak yapılması gerekenleri yapın" iddiasını benimseyen yönetim sistemi bugün uygun değildir. Kaliteyi sürekli iyileştirmek ve verimliliği arttırmak, çalışanların katılımını gerektirir (Besterfield ve diğerleri, 1995: 87). Çalışanların katılımı Amerika Birleşik Devletleri'nde TKY ile güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiştir.

TKY'nin uygulanması, üst yönetim liderliği ve taahhüdü ile bunlarla oluşturulan destekleyici bir örgüt kültürü ve yönetim sistemine büyük ölçüde güvenir (Besterfield ve diğerleri, 1995: 98).

TKY, iş hayatının her alanının kalitesini sürekli iyileştirmek için bir yaklaşımdır (Kanji ve Asher 1993:421). Yönetim taahhüdü, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılığı, artan çalışan katılımı ve ekip çalışması, çalışanların güçlendirilmesi vb. Vurgulanan entegre bir yaklaşım ve uygulama türüdür.

TKY, işçilerin işçilik gururuna, çalışma ekiplerinin oluşturulmasına, yönetim erişilebilirliğine ve örgütsel ödüllerin paylaşımına saygı ile elde edilen kalite arayışı içinde

işgücünün tam katılımına ve yetkilendirilmesine odaklanır (Deming, 1996: 107-116). Bu, Waldman'ın (1994: 98) katılım ve yetkilendirme kriterlerine ve Anderson ve diğerlerinin (1994:63) çalışanların yerine getirilmesi bileşenine benzer. TKY alanı, seçim, çalışanların katılımı, eğitim, performans yönetimi ve şirket stratejisi ile uyumlu bir çalışan tanıma için kapsamlı bir İKY planının oluşturulmasını içerir.

TKY savunucuları, performans açısından kendiliğinden odaklanan HRM araştırmacılarına göre örgütsel etkinlikteki çalışan memnuniyetinin önemine daha fazla ağırlık veriyor görünmektedirler (Ertekin, 1978: 71).

Çalışanların katılımı, onlara güç verilmesi ve karar verme sürecine sokulması sürekli iyileştirme fırsatı sağlar. Çalışan katılımı kalite geliştirir ve üretkenliği artırır. Çalışan katılımı, örgüte aidiyet duygusu yaratarak moralleri arttırır (Besterfield ve diğerleri, 1995: 199).

Günümüzde birçok organizasyon kalite, verimlilik, çalışan motivasyonu, moral iyileştirmek, maliyetleri düşürmek ve çevresel değişikliklere uyum sağlamak için farklı çalışan katılım programları türlerini kullanmaktadır. Son 20 yılda en yaygın örgütsel değişikliklerden biri takımların uygulanması olmuştur (Gençyılmaz, 1999:26).

Performans değerlendirmeleri ekip veya kişiler için olabilir. Sistemden bağımsız olarak, başarılı bir performans değerlendirmesinde kilit faktör çalışanların katılımıdır (Besterfield ve diğerleri, 1995: 76). Kısaca, tüm kalite uzmanları, çalışanların kalite üretmedeki önemine vurgu yapmaktadır.

2.3.7. Yönetim Liderliği

Yönetim liderliği, bir organizasyonda çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Eren, 1993: 11). Kalite yönetimindeki lider, organizasyonun davranışını etkilerken, aynı zamanda organizasyon içindeki kişiler lider karşılığında liderleri etkiler. Özünde etkili liderlik karşılıklı bir süreç olarak görülmelidir Bunlar: Birbirlerini etkileyen yönetsel liderler ve takipçiler. Gerçekten başarılı toplam kalite yöneticilerini yapan şey zeka, eğitim, yaşam tarzı veya geçmiş değildir. Başarı belirleyecek gibi görünen başlıca faktör, yöneticinin insanlarla baş etme becerisidir (Ersen, 1997: 67).

Bir organizasyon içindeki personelin, yöneticilerin onlara yapmaları gerektiğini hissettirdikleri sebepler vermeye çalışma eğilimi vardır. Çalışanları destekleyen bir ortam oluşturmaya çalışan yöneticilik liderleri ve onların gelişimi, aynı zamanda bu bireylerin organizasyonda kaliteye devam etmesini sağlamak için bir sadakat sağlamasına yardımcı olur (Çelik ve diğerleri, 1996: 94).

Deming'in (1996: 89) çerçevesi, örgütlerin sistematik doğasını, liderliğin önemini ve örgütsel süreçlerde çeşitliliği azaltma ihtiyacını vurgular. Bir TKY sürecinin özelliklerinden bazıları şirketten şirkete farklılık gösterebilir ancak sürecin temel, ortak yönü yönetim tarzının değişimi olacaktır. Bir organizasyonda, özellikle de bireysel olarak sürekli gelişim kültürü, kolayca elde edilemediğinden, etkili bir eğitim ve liderlik gereklidir.

Yönetici liderlik yönetim gibi rol oynamakla birlikte, TKY'nin önemli bir bileşeni, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetim bileşenine yansıtıldığı gibi, iş gücünün tam katılımıdır (Masterson ve Taylor, 1996: 69).

Yönetici liderliğin rolü, çalışanlara kalite vizyonunu organizasyonun en önemli felsefesi ve en üst düzey önceliği olarak sunmaktır. Bununla birlikte, birçok yazar, kuruluşların bu vizyonu uygulayamamalarını ve kalite hedeflerini, TKY felsefesine aldirmeden başaramadıklarını belirtmiştir.

Japon şirketlerinde üst yönetimin liderliği, TKY unsurları olarak güçlü bir şekilde kabul edildi (Kaňji ve Yui, 1997: 421). TKY'nin uygulanması, üst yönetim liderliği ve taahhüdü ile bunlarla oluşturulan destekleyici bir örgüt kültürü ve yönetim sistemine büyük ölçüde güvenir. Ayrıca çalışanların katılımı gibi yeni bir yönetim tarzı gerektirdiğini de ekler (Arıkbay ve Bozkurt, 2002: 111).

Liderler müşteriye hoşnut tutmanın statik bir süreç olmadığını ancak tüm rekabetçi organizasyonların izlediği seyrek ve asla bitmeyen bir yolculuğa çıktıklarını kabul etmelidirler (Dik, 1996: 45). Değişen şeylerin değişen insanlardan daha kolay olduğunu hepimiz biliyoruz. Bununla birlikte, yönetim yapısı, görünür liderliği organizasyondaki herkesin iyi kalitede olması için üstten alması gerekir (Atay, 1997: 15).

TK uygulayıcı odaklı literatürün çoğunda liderlere dönüşümsel roller benimsemeleri önerilir (Baş, 1992: 23). Dönüşümsel, işlemsel ve işlem dışı sınıflandırmalardaki liderlik stilleri, Baldrige Kalite Ödülü kriterlerine dayanan kuruluş performansına göre değerlendirilir. Sonuçlar liderliğin kaliteyi etkilediğini ve bazı dönüşümsel ve işlemsel stillerin daha etkili olduğunu göstermektedir (Hirtz ve arkakadaşları 2007: 25).

TKY ve dönüşümsel liderlik konusundaki yazarlar, değerlerin iletilmesi ve takviye edilmesi, vizyonun eklenmesi ve uygulanmasını vurgular. TKY'de örgütsel üyelerin değerlerini müşteri odaklılık, sürekli gelişme ve ekip çalışmasını kalite değerleri ile uyumlu hale getirmek gerekir (Dean ve Bowen, 1994: 416). Dönüşümsel liderlik yaklaşımı, takipçinin gelişmesine ve organizasyonel etkinliğe odaklanır.

Dönüşümsel liderler, izleyicileri daha yüksek kalite başarılarına imkân tanıyan daha yüksek beklentiler için çaba göstermeye ikna ederler Dönüşümsel liderler takipçileri ile kişisel, duygusal ve ilham alışverişi temelli işlemsel liderlikten farklı bir ilişki kurmaktadır (Berry, 1992: 89).

Dönüşümsel bir stil, katılımı ve katılımı artırmaya dayanmaktadır. Güçlü bir dönüşümsel liderlik tarzına sahip liderlerin genellikle, güvenlik sonuçları da dahil olmak üzere çeşitli şekillerde daha iyi performans gösteren grupları vardır (Berkman, 2002: 16). Dönüşümsel liderliğin dört boyutu vardır. Birincisi karizma, ikincisi ilham, üçüncüsü bireysel ilgi ve dördüncü boyut entelektüel mücadeledir (Aydoğan ve Okay, 2001: 73).

Dönüşümsel liderlik, yalnızca bir işlem yaklaşımı ile ortaya çıkacak olanın ötesine geçen bir çaba ve performans seviyesi üretir (Akal, 1995: 67). İşlemsel liderlik, takipçileri belirli hedefleri gerçekleştirmek veya belli hizmetleri sunmak veya belli bir düzeyde performans elde etmek için ödüllendirilen bir değişim sürecine dayanır. Denetleyici-bağımlı ilişkilerde işlem lideri çaba için ödül ve vaatlerde bulunur (Berkman, 2002: 18).

İşlemsel liderlik, TKY'nin daha global düzeyde örgütler veya büyük alt birimler üzerine odaklanmasının aksine, çalışma grubu düzeyini vurgular. Dean ve Evans (1994: 112), TKY savunucuları alt kademelerde güçlenmeyi vurguladığı için bu odaklanma farklılığının ortaya çıkmasını önermiştir. Ayrıca, Waldman, işlemsel liderliğin, TKY'de

kınanan kısa vadeli, bireysel tabanlı hedef ayarını teşvik edebileceğini öne sürmektedir. (Dean ve Bowen, 1994: 397).





3. REKABET STRATEJİLERİ VE PORTER'İN JENERİK STRATEJİSİ

3.1. Rekabet Stratejisi Kavramı

Rekabet Stratejisi Kavramını açıklamadan önce, Michael Porter'ı tanıyalım. Porter, 23 Mayıs 1947 tarihinde Ann Arbor, Michigan, ABD'de doğmuştur. Tam adı Michael Everett Porter'dır. Princeton Üniversitesi, havacılık ve makine mühendisliği bölümünden 1969 yılında mezun olmuştur. 1971 yılında da Harvard Business School'da İktisat Bölümü İşletme Ekonomisinden yüksek lisansını tamamlamıştır. 1973 yılında Harvard Üniversitesi'nde işletme ekonomi dalında doktorasını bitirmiştir. Uluslararası rekabetçilik alanında dünyanın en önde gelen kişisi kabul edilen danışman, konuşmacı, ekonomist, araştırmacı, yazar Harvard Üniversitesi İşletme Bölümünden ekonomi ve yönetim bilimleri profesörüdür. Aynı zamanda Strateji ve Rekabetçilik Enstitüsü (Institute for Strategy ve Competitiveness) başkanıdır.

Porter, ABD hükümeti ile çeşitli yabancı ülkelere, birçok Amerikan ve çokuluslu lider şirkete danışmanlık yapmaktadır. Ayrıca birçok kitabı vardır. Bu kitaplar arasında tüm dünyada çok satan ve 17 dile çevrilen “ Rekabetçi Strateji “, “Rekabetçi Avantaj”, “Ulusların Rekabetçi Avantajı” ile “Rekabete Dair” adlı kitaplar bulunmaktadır. Ayrıca Porter'ın hayırseverlik, çevrenin ve şehir içinin ekonomik rolü konularında da etkili çalışmaları bulunmaktadır. Michael Porter'ın iş dünyasında rekabet ve strateji devri olmasının nedeni, kariyerinin başından beri, iş dünyasının en önemli sorusuna cevap aramak için çalışmasıdır. Bu soru: "Neden bazı şirketler diğerlerinden daha kârlıdır?" sorusudur. Bu soruların cevapları ise Porter'ın sıklıkla alıntılanan ve günümüzde de hala kullanılan modellerini doğurmuştur. Porter'ın model ve görüşlerinin bu kadar değerli olmasının sebebi ise, hem teoride hem de pratikte işe yaramasıdır. Michael E. Porter' a göre rekabet, “farklı şekilde aktiviteler meydana getirecek ya da pazardan büyük pay alabilmek için rakiplerden farklı aktiviteler gerçekleştirecek seçimler yapma işidir”(Porter, 1996:72). Porter'a göre,“rekabetin özünde fark yaratmak vardır. Yani işletmenin belli bir sektörde yer edinebilmesi, 5 rekabet gücüyle başarılı şekilde baş edebilmesi için, kendine özgü olarak geliştirdiği rekabet stratejisi ile diğer işletmelere fark yaratması gerekir” (Porter, 2008:39).

Genellikle rekabet, “piyasadaki işletmelerin zamanla ortaya çıkan bir yarış ve karşıtlık biçimindeki ilişki süreci” olarak tanımlanmaktadır (Coşar, 2008: 46). Pearce ve Robinson, "Rekabetçi strateji, temel yetkinlikleri kullanmak ve rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmış entegre ve eşgüdümlü bir taahhütler ve eylemler kümesidir" diye belirtti. Pearce ve Robinson, "rekabet stratejisi böyle bir ürün-pazar arenasında en önemli pazar segmentini belirlemeye ve güvence altına almaya çalışmaktadır" . Bu nedenle, rekabetçi stratejiler, rekabet avantajı sağlamak için firmanın (veya iş biriminin) böyle bir segmentte nasıl rekabet etmesini belirler. Çok işletmeli bir firma içindeki her bir iş birimi, bireysel iş birimlerinin farklı yetkinliklerin rekabetçi silah olarak kullanılmasını güçlendirmek için tasarlanmış kendi özel olarak uyarlanmış rekabet stratejisine sahip olabilir (Aaker, 2015: 78).

Rekabet stratejileri üzerine araştırmanın kaynağı 1950'lerin ikinci yarısına, Bain ve Mason'un öncü çalışmalarının Endüstriyel Organizasyon Ekonomisini açığa çıkardığı tarihe kadar uzanabilir. 1950'lerden 1970'lerin başlarına kadar, yapı-davranış-performans (SCP olarak da bilinir) modeli iki on yıl boyunca baskın bir paradigma idi. Modelde yapı, pazar yoğunlaşması, giriş engelleri ve rakiplerin bileşimi gibi endüstrinin özelliklerini ifade etmektedir.

Bunun nedeni, bu rekabetçi stratejilerin herhangi birinin etkili bir şekilde uygulanması için genellikle bir taahhüt ve birden fazla birincil hedef varsa sulandırılmış organizasyonel düzenlemelerin desteklenmesini gerektirir. Düşük maliyetli bir strateji, bir endüstride en düşük maliyeti ödemenin gerekliliğini vurgular. Bu strateji, etkin ölçekli tesislerin agresif bir şekilde inşa edilmesini, deneyimden maliyet düşüşü ile yoğun bir şekilde takip edilmesini, sıkı maliyet ve havai kontrol, marjinal müşteri hesaplarından kaçınılması ve Ar-Ge, servis, satış gücü, reklamcılık gibi alanlarda maliyet en aza indirilmesini gerektirir (Aaker, 2015: 78).

Rekabet stratejileri, işletmelerin yeri ile rakiplerinin yeri arasındaki farklılık yaratma düşüncesinden hareket etmektedirler. İşletmeler pazara yer edinebilmek için öncelikle rakipleri karşısında onlardan daha farklı nasıl faaliyet yürüteceğini tespit etmelidirler. Rekabet stratejileri işletmelerin rakipleri karşısındaki konumunu göstermektedirler. (Bal, 2012: 51). Michael Porter, “Sektörde eşsiz bir değer bileşeni yaratmak amacıyla farklı faaliyetlerin bulunmasını rekabet stratejisi olarak açıklamaktadır” (Coşkun ve arkadaşları

2013: 105). Jenerik stratejisi, işletmelerin rakipleri karşısındaki mücadelenin nasıl olacağı düşüncesine dayanır. Jenerik stratejisi bu nedenle uzun dönemli bir stratejidir. Michael Porter'e göre işletmelerin rekabette üstünlük elde etmesinin yolu jenerik stratejilerinden yalnızca birini seçmeleriyle gerçekleştirilebilir. Yani Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden yalnızca birini tercih etmelidirler (Pearce II ve Robinson, 2015: 183).

Porter'ın strateji kavramsallaştırması akademik olarak iyi kabul görmüş ve iç çerçevede tutarlı ve ampirik olarak diğer çerçevelerle uyumludur. Ayrıca, Porter'ın rekabetçi strateji türleri, önceki araştırmalardan diğer yapılardan daha ampirik destek almıştır. Strateji Sahası, firmaların rekabet stratejilerini tanımlamak için çeşitli tipolojiler sunmaktadır. İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirmek için rekabet üstünlüklerinden istifade ederek belirli işletmeler veya endüstrilerde nasıl rekabet ettikleri ile ilişkilidir (Güven, 2005: 61).

Hibrit stratejiler kavramını anlamak için 'taksonomik' ve 'boyutsal' yaklaşımlar arasındaki ayrım önemlidir. Porter, düşük maliyetler ve farklılaşma stratejilerinin, rekabet avantajı elde etmek ve endüstrideki diğer şirketlerden daha iyi performans göstermesi için iki alternatif, tutarsız veya uyumsuz yöntem olduğunu savunurken, 'taksonomik' yaklaşımı savunuyor gibi görünüyor. Bununla birlikte, muhtelif yazarlar, Porter'ın rekabet stratejilerinin iki benzersiz strateji olarak değil, her bir firmanın konumunu seçmesi gereken iki boyut olarak kabul edilmesine dayanan 'boyutsal bir yaklaşımı savunuyorlar. Dolayısıyla, Miller ve Dess'e göre, Porter'ın çerçevesi onu iki ayrı stratejiden ziyade stratejik konumlanmanın iki önemli boyutunu (maliyetler ve farklılaşma) sağlayarak iyileştirilebilir (İslamoğlu, 2006: 17).

3.2. Rekabet Avantajı

Rekabet, devamlılık içeren bir olgudur. Bu devamlılık işletmeleri de içine alıp onları sürekli olarak gelişmeye yöneltir. Bu kolay bir süreç değildir. Eğer gelişmeye ve değişime ayak uyduramaz ise; rakipleri karşısında pazar payını kaybedecek, kar marjı düşecektir. Bu nedenle, içte ve dışta sürekli araştırmalar yapılmalı buna uygun stratejiler benimsenmeli ve işletmenin içinde bulunulan pazarda rekabet gücü elde ederek bunun sürekli olması sağlanmalıdır. Sürekli rekabet avantajı, firmanın rakipler tarafından

eşzamanlı olarak uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi uyguladığı ve diğer firmaların bu stratejinin yararlarını çoğaltmadıkları durumlarda ortaya çıkar. Barney'nin, piyasayı değiştiren rakip firmaların inovasyon çabalarıyla rekabet avantajının erozyona uğrama ihtimali hakkında yorum yapmadığı ilgi çekicidir. Ampirik olarak, sürdürülebilir rekabet avantajları, ortalama olarak, takvim süresinin uzun bir süre devam etmesine neden olabilir. Rekabet avantajı, ilişkili olduğu takdirde anlamlıdır. Pazar tarafından değer verilen bir niteliğe dönüştürür. Müşterilerin, üreticinin ürünleri veya hizmetleri ile rakiplerinin özellikleri arasındaki tutarlı bir farkı algılaması gerekir (Kotler, 2000: 56).

Bu farklılıklar, pazardaki temel satın alma kriterleri arasında yer alan bazı ürün / teslimat nitelikleriyle ilişkili olmalıdır. 'Ürün / teslimat özellikleri, müşterilerin ürün veya hizmet algılarını etkileyen değişkenler, kullanışlılığı ve kullanılabilirliğidir. Bu özelliklerin bazı örnekleri, ürün kalitesi, fiyat ve satış sonrası hizmettir. Anahtar satın alma ölçütleri, müşterilerin satın alma kararlarını vermede kullandığı değişkenler ve ölçütlerdir. Farklı endüstriler ve farklı pazar segmentleri için farklıdır. Bazı yazarlar yalnızca kaynakların diğer firmalara kıyasla rekabeti sağlamak için yeterli olmadığını belirtiyor. Rekabetçi bir avantaj yaratmada, bir firmanın belirli bir konuyu işleme yeteneği olarak tanımlanan kaynakları iyi bir şekilde kullanma becerisine ihtiyacı vardır ve yetenek zamanla büyüdükçe beceriler gibi yeni kaynaklar yaratmak için mevcut kaynakları kullanmaktır (Yeni teknoloji veya yazılım uygulaması aracılığıyla) veya yeni ürün çeşitlerinin geliştirilmesine yeni kapılar açmak için. 'Bir şirketin, mevcut veya potansiyel bir oyuncu tarafından eşzamanlı olarak uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi uygularken rekabet üstünlüğü olduğu söyleniyor' (Lado ve diğerleri, 1992:88).

Üstün performans sonuçları ve üretim kaynaklarındaki üstünlük rekabet avantajını yansıtır. Çoğu yazar, Rekabetçi avantajın iki boyutuna odaklanmıştır: Esneklik ve Duyarlılık. Esneklik, firmanın nispeten üstün müşteri değeri önermelerinin konfigürasyonu ve yeniden yapılandırılması için gerçek seçenekler üretme niyeti ve kabiliyeti olarak tanımlanır. Duyarlılık, firmanın müşteri ihtiyaçlarına ve taleplerine hızlı cevap verme yeteneğini ifade eder (Yaşar, 2010:310).

Barney'in rekabet avantajı, strateji yazınında uzun bir geçmişe sahip olup son yıllarda işletme stratejileri ve bölgesel kalkınma politikalarının en önemli kavramlarından biri haline gelmiştir. Diğer kaynaklarla kıyaslandığında rekabet avantajı değer yaratma

stratejisi olarak tanımlanmıştır (Barney, 1991: 106). Stratejik yönetim yazını yaygın olarak sürdürülebilir üstün performansın rekabet avantajından kaynaklandığını savunur (Grant, 1998; Roberts, 1999; Powell, 2001, Barney, 1991)

Terminoloji üzerine bu açıklama noktası, sunulan diğer araştırma önermelerinin geliştirilmesini mümkün kılar. İkincisi, rekabetçi avantajın, jenerik konumuyla bağlantılı olarak sağlam bir karar vermesi veya fazla mesai kararları vermesi olan bir firmadan gelebilir. Bir endüstrideki firma ölçeği, müşterilere mal veya hizmetlerin sağlanmasında daha fazla fayda sağlarken firmanın en düşük maliyetli üreticisi olması veya en düşük maliyetli üreticiye yakın olması için rekabet avantajı kaynağı olabilir (Aktan, 2004:19).

Bu sonuçlardan herhangi biri, bir firmanın rekabet avantajı elde etme ve sürdürme ihtimalini ve güçlü performans vaadini arttırmaktadır. İyi stratejik kararlar veren firmalar, nadir ve değerli strateji kaynakları olan firmaların, kendilerine en iyi konumlandırma seçimi yapma, rekabet avantajı elde etme ve zamanla güçlü organizasyon performansı elde etme olasılıklarını en üst düzeyde verecekleri üçüncü bir argümanı ortaya koymaktadır. Dördüncüsü, iş ortamının dinamik doğası, özellikle rakiplerin, müşterilerin, yönetmeliklerin, teknolojinin ve finansman kaynaklarının etkisiyle ilişkili olarak, rekabet avantajının kazanılması dinamik bir pazarlıktır. Bazı durumlar da bazı firmalar açısından dinamiktir. Ayrıca çevresel belirsizliğin tüm unsurlarının stratejik kaynaklar, rekabet avantajı ve organizasyon performansı üzerinde aynı yönde hareket etmediği yönünde bir argüman sunulmuştur. Sürekli bir rekabet avantajı sağlamak, özellikle alt düzey krizlerden finans tedarikinde bazı belirsizliklerin yaşandığı ve internetin müşteri davranışları ve işlem yeteneği üzerindeki etkisi nedeniyle çok zordur (Taşkın, 2004: 89).

3.3. Rekabet Stratejisi Türleri

3.3.1. Saf Stratejiler

Saf stratejiler, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesi için seçebileceği stratejik yönelimlerdir. Porter, “bu taktik yönelimlerden herhangi birini seçen işletmelerin, rekabetçi avantaj elde edeceğini ve rakiplerinden daha iyi verim göstereceğini” iddia etmiştir. Buna karşılık Porter stratejilerin birden fazla seçilmesi halinde işletmelerin başarılı olamayacağını, arada kalıp sıkışacağını böylece kar oranlarında azalma meydana

geleceğini savunmuştur. Ayrıca Porter “bir işletmenin yüksek karlar elde etmesi ve rakiplerini geride bırakması için maliyet liderliği ve farklılaştırmadan birini seçmesi gerektiğini” ileri sürmüştür. Porter’a göre maliyet liderliği ve farklılaştırma özünde birbiriyle çelişen iki stratejidir. Bir işletmenin iki stratejiyi aynı anda uygulaması durumunda başarılı olamayacağını ileri sürmüştür (Acquaah ve Ardekani, 2008:350).

“Farklılaştırma stratejisinin rekabet üstünlüğü yarattığı” bazı çalışmalarda değinilmiştir (Marlin ve diğ, 1994; Koo ve diğ, 2004; O’Farrell ve diğ, 1992). Pelham (2000), “pazar farklılaştırma stratejisinin karlılığa olan etkisinin maliyet liderliğinden daha fazla olduğu” sonucunu bulurken, Kumar ve diğ. (2002) ise “farklılaştırma stratejisinde pazar yöneliminin daha fazla olduğunu, pazar yöneliminin daha fazla olması farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin daha yüksek performans göstermesini” sağladığını belirtmişlerdir.

3.3.1.1. Düşük maliyet stratejisi

Toplam maliyet liderliği stratejisi, rakiplerine göre düşük maliyeti vurgulayarak pazar payını artırmaya çalışmaktadır. Genellikle, düşük maliyetli bir liderlik stratejisi, ölçek ekonomileri, kaynaklara daha fazla erişim ve daha düşük perunit maliyetiyle sonuçlanan daha düşük yükten yararlanabilecek daha büyük firmalar için en uygundur. Bir şarap üreticisi olan Gallo, endüstrisinde maliyet avantajı sağlayan bir firmanın örneğini sunar. Rekabet avantajı, şarapları harmanlamak için kendi özel teknolojisinden, satın aldığı geniş üzüm hacminden, güçlü ulusal reklamcılığından, şişe yapımına çeşitlendirilmesinden ve diğer birçok ölçek ekonomisinden elde edilmektedir. En büyük yerli rakiplerine kıyasla en az yüzde 15’lik bir maliyet avantajı sağlamıştır. Bu kadar önemli maliyet avantajları, firmaların operasyonunun her aşamasını kapsayan çok çeşitli maliyet düşürme taktikleri uygulamasını gerektiriyor.

"Bu stratejiler maliyet azaltımı ile ilgilidir. Literatüre atıf yaparak, maliyet stratejilerini iki gruba ayırmak mümkündür. Birinci grup maliyet liderliği. Porter, bu stratejiyi ilk defa açıkça önerdi. Maliyet liderliği, 'değer zinciri' boyunca maliyetleri düşürmeyi ve mümkün olan en düşük maliyetli yapıya ulaşmayı amaçlamaktadır." (İslamoğlu, 2006:18).

Bir maliyet lideri kuruluş rekabetçi bir avantaj elde etmek ve pazar payını en üst düzeye çıkarmak için kabul edilebilir bir kaliteye ve sınırlı standart özelliklere sahip ürünleri piyasaya sürmüştür. Bu tür işletmeler, geniş bir müşteri grubuna hitap etmektedir. Maliyet liderliği Ar-Ge ve reklamcılık gibi alanlarda maliyetlerin azaltılmasını gerektirir. Ölçek ekonomilerinin yanı sıra, deneyim eğrisi yoluyla maliyet düşürme çabaları, maliyetler ve genel giderler üzerinde sıkı kontrol bu stratejide önemlidir.

Daha spesifik olarak, Barney ve Hesterley'e göre, maliyet liderliğini başarıyla benimsemiş firmalar için altı ana maliyet avantajı veya maliyet avantajı kaynağı vardır. Bunlar:

- 1) Ölçek farklılıkları ve ekonomileri,
- 2) Ölçek büyüklüğü farklılıkları ve ölçek dışılıkları,
- 3) Deneyim Farklılıklar ve öğrenme eğrisi ekonomileri,
- 4) Üretken girdilere farklı maliyetlerle düşük erişim,
- 5) Ölçeğe bağlı olmayan teknolojik avantajlar ve
- 6) Politika seçenekleri
- 7) Düşük maliyetli bir konuma getirmek.

Maliyet konumu firmaya rakiplerinden gelen rekabete karşı bir savunma sağlar; çünkü düşük maliyetleri, rakipleri rakipleriyle rekabet ettikten sonra hala kazanç elde edebileceği anlamına gelir. Düşük maliyetli bir pozisyon, alıcıları güçlü alıcılara karşı savunur, çünkü alıcılar fiyatları en düşük seviyedeki en etkin rakibin seviyesine indirmek için güç harcarlar. Düşük maliyet, giriş maliyeti artışlarıyla başa çıkmak için daha fazla esneklik sağlayarak güçlü tedarikçilere karşı bir savunma sağlar. Düşük maliyetli bir konuma götüren faktörler, genellikle, ölçek ekonomileri veya maliyet avantajları bakımından da önemli giriş engelleri sağlar. Son olarak, düşük maliyetli bir pozisyon genellikle firmayı endüstrideki rakiplerine göre yerine koyanlara karşı elverişli bir konuma getirir. "Dolayısıyla düşük maliyetli bir pozisyon, firmayı beş rekabet gücüne karşı koruyor. Çünkü pazarlık, bir sonraki en etkin rakibin olanları ortadan kaldırıncaya kadar ve karmaşık baskılar karşısında daha az verimli rakipler önce acı çekene kadar, karı aşındırmaya devam edebiliyor" (Taşkın, 2004: 78).

İkinci grup bir nakit akış maksimizasyon stratejisini izliyor. Sınırlı sayıda çalışmada gözlemlenmesine karşın, maliyet liderliğinden izole edilmelidir. Bu stratejinin temel amacı pazar payını maksimize etmek değildir. Firmalar daha ziyade, ürün ömrü döngüsünün olgunluk veya gerileme aşamalarında ürünün maksimum gelirini sağlamayı amaçlamaktadır. Çoğunlukla, yüksek pazar payına sahip veya düşük pazar payına sahip düşük büyüme oranlı sektörlerde faaliyet gösteren ve yakın bir zamanda faaliyete son vermeyi planlayan işletmeler bu stratejiyi takip etmektedir. Bu stratejide yatırımlar en düşük seviyede tutulmakta ve maliyetlerin düşürülmesi ile yüksek nakit akışı sağlanmaktadır (Taşkın, 2004: 78).

3.3.1.2. Farklılaşma stratejileri

Porter'in farklılaştırma stratejisi, bir ürün veya hizmet için benzersiz bir görüntü veya değer yaratmaya dayanır ve marka imajı, müşteri hizmetleri ve ürün yeniliği de dahil olmak üzere birçok form alabilir. Endüstriyel pazarlamacılar arasında farklılaşmaya ulaşmak, algılanan değeri yaratmak ve / veya bir ürün veya hizmet için reklam, prestij fiyatlandırması veya pazar segmentasyonu yoluyla benzersiz bir görüntü ortaya koymak için yenilikçi tasarım içerebilir. Farklılaşma, eğer başarılırsa, bir endüstride ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için uygulanabilir bir stratejidir. Çünkü maliyet liderliğinden farklı olsa da beş rekabet gücü ile başa çıkmak için savunmasız bir konum yaratıyor; Farklılaşma, müşterilerin marka sadakati nedeniyle rekabetçi rekabete karşı izolasyon sağlar ve fiyata duyarlılığı düşürür. Aynı zamanda düşük maliyetli bir pozisyona olan ihtiyacı ortadan kaldıran kenar boşluklarını da arttırır (Eren, 2002: 87).

Ortaya çıkan müşteri sadakati ve bir rakibin benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı giriş engellerini sağlar. Farklılaştırma, tedarikçi gücüyle başa çıkmak için daha yüksek marjlar sağlar ve alıcıların karşılaştırılabilir alternatifleri bulunmadığı ve bu nedenle fiyatlara göre daha az duyarlı olduğundan, alıcı gücü açıkça azaltır. Son olarak, müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma, ikame ediciler karşısında rakiplerine göre daha iyi konumlandırılmalıdır. Farklılaştırma araçları, her endüstriye özgüdür. Farklılaşma, ürünün kendisi, satıldığı dağıtım sistemi, pazarlama yaklaşımı ve diğer faktörlerin geniş bir yelpazesine dayanabilir. Örneğin, inşaat ekipmanlarında Caterpillar Traktörün farklılaşması ürün dayanıklılığına, servis, yedek parça mevcudiyetine ve mükemmel bir bayi ağına dayanır. Kozmetikte, farklılaşma, ürün görüntüsüne ve

mağazalarda sayaçların konumlandırılmasına daha çok dayanıyor. Miller, Porter'ın farklılaşma stratejisinin kavramsallaştırmasını değiştirdi. İki merkezileşme biçimi önermişti: bir tanesi pazarlamaya dayanan, üstün bir marka imajı yaratmayı hedefliyordu: biri inovasyon ve teknoloji üzerine kuruldu (Ortega vd., 2008:140).

3.3.1.2.1. Pazarlamamın farklılaşması

Bu stratejide yenilikler, ürün yerine pazarlama faaliyetlerinde gerçekleştiriliyor. Olumlu bir kurumsal ve ürün imajına sahip olmak için yoğun reklam ve tanıtım faaliyetleri vurgulanmaktadır. Bu, post-produksiyon hizmeti ve müşteri hizmetleri gibi konularda fark yaratmayı amaçlıyor. Ayrıca, satış faaliyetlerini analiz ederek, planlayarak, uygulayarak ve kontrol ederek satışları maksimize etmeyi amaçlıyor. Pazar penetrasyonu ve pazar geliştirme, satış maksimizasyonu, nakit çıkışı, pazarlamacılar, imaj farklılaştırması ve destek farklılaştırması, servis / yüksek fiyatlı pazarlar marka / kanal etkisi, piyasa farklılaşanları, farklılaştırma / takipçisi, ürün sunumu, müşteri hizmetleri olarak nitelendirilir (Altuntuğ, 2007: 27). “İşletme, ürün ile ilgili olarak rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmalıdır. Faaliyet dalında hakim olabilmek için ürünlerde, üretim yöntemlerinde veya pazarlama yöntemlerinde yapılacak teknolojik yeniliklerle işletme, rekabet üstünlüğü kazanabilir” (Dinçer, 1998: 22).

3.3.1.2.2. Yenilik farklılaştırması

Bu strateji ürünün kalitesini, performansını ve tasarımını geliştirmeyi amaçlıyor. Bu strateji ile işletmeler, endüstride eşi benzeri görülmemiş bir ürün üreterek sektör ortalamasının üzerinde çalışmaya ve karşılığında müşterinin ödemeyi kabul ettiği daha yüksek bir fiyat ödemeye çalışıyor. Bu grubun çeşitli mezhepleri vardır: ürün geliştirme ve çeşitlendirme, performansı en üst düzeye çıkarma, potansiyel sunma, kaliteli jandarma, yenilikçiler, yenilik, kalite geliştirme, kalite farklılaştırma ve tasarım farklılaştırma, ürün yenilik ve geliştirme, ürün farklılaştırıcıları, yenilikçi ve geniş astar, ön seçim içerir (Taşkın, 2004: 87). “Ürün farklılaştırması olgusu, diğer tam rekabet ve tekel piyasaları gibi basit tanımlamalara indirgenemezken; çeşitli oligopol ve monopollü rekabet piyasası modelleri bu olguya uygulanmaya çalışılmasına rağmen, gerçekçi olmayan kısıtlayıcı varsayımlardan ve sınırlı öngörü gücünden kurtulmaları zor görünmektedir”. (Campbell, 1998:1).

3.3.2. Hibrid Stratejiler

Porter'ın rekabet stratejileri genel maliyet liderliği, farklılaşma ve odağı iş politikası literatüründe baskın bir paradigma haline gelmiştir. Porter'a göre, bunların her biri rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için temelde farklı bir yaklaşımı temsil eder. Genellikle bir firma aralarında seçim yapmalıdır veya ortada sıkışacaktır. Üstelik Porter, maliyet liderliği ve farklılaşmanın genellikle tutarsız olduğunu vurgulamıştır. Çünkü farklılaşma genellikle maliyetlidir. Porter'ın modeli iki önemli açıdan kusurludur. Birincisi, farklılaşma, firmaların genel bir maliyet liderliği pozisyonu elde etmeleri için bir araç olabilir. Dolayısıyla, Porter'ın açıklamalarının aksine, maliyet liderliği ve farklılaşması mutlaka tutarsız değildir. İkincisi, sürekli bir rekabet avantajı kurmanın, firmanın hem düşük maliyetli hem de farklılaşma stratejilerini aynı anda takip etmesini gerektiren birçok durum vardır; çünkü birçok endüstride benzersiz bir maliyet liderliği konumu yoktur (Aktan, 2004: 78).

Özellikle olgun endüstrilerde birçok firmanın benzer minimum maliyetli yapılaraya sahip olması yaygın bir durumdur. Bu firmalar arasında, hem ayırt etme hem de düşük maliyeti başarıyla vurgulayan şirketler, üstün ekonomik performansla ödüllendirilecektir. Buna karşın, Porter'ın modeli, bu firmaları 'ortada sıkışmış' olarak kategorize eder ve onlara göre daha düşük ekonomik performans öngörür. Porter, firmaların hem düşük maliyetli hem de farklılaşmayı başarıyla uygulayabileceğini kabul ettiyse de, bunun üç koşulda gerçekleşebileceğini hâlâ savunmaktadır: tüm rakipler ortada kaldıklarında, maliyet paylaşımından veya birbiriyle olan ilişkilerden kuvvetle etkilendiklerinde ve bir firmanın büyük bir öncü yenilik unsuru oluşturduğunda. Ayrıca, Porter bu koşulları geçici olarak değerlendirmiştir. Bu şartlar altında bile hem düşük maliyetli hem de farklılaşmayı sürdüren firma, farklılaşmayı veya düşük maliyeti vurgulayan yetenekli bir rakibin ortaya çıkmasına karşı savunmasız olduğunu savunmuştur. Başka bir deyişle Porter, düşük maliyetli ve farklılaşmanın kombinasyonunun sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratma olasılığının düşük olduğunu vurgulamıştır. (Porter, 2000:123)

Bununla birlikte, son yıllarda bazı yazarlar, Porter'ın maliyet liderliğini ve farklılaştırmayı birleştiren bir stratejinin geçerli bir seçenek olabileceğini iddia eden 'ortada sıkışmış' olduğu fikrini eleştirdiler. Literatürde, bu tür stratejiler, 'karma', 'karışık', 'kombinasyon' veya hatta 'paradoksal' stratejiler olarak adlandırılmaktadır. Maliyetlerin

konumunu ve birbirini dışlayan farklılaştırma olanaklarını göz önünde bulundurmak iki ana argümana dayanıyor. Bir yandan, daha büyük bir farklılaşmanın elde edilmesi genellikle daha yüksek maliyet anlamına gelir. Örneğin, daha kaliteli ürünler üretmek normalde daha pahalı hammadde ve bileşenlerin yanı sıra daha az standartlaştırılmış üretim prosesleri gerektirir. Müşterilere daha iyi bir hizmet sunmak veya sipariş vermek için daha büyük stoklara sahip olmak maliyetleri de hızla artırmaktadır. Öte yandan, bu iki rekabet stratejisi farklı beceri ve kaynaklara ihtiyaç duymakta ve farklı organizasyonel gereklilikler, sistemler ve kontrol mekanizmaları ile ilişkilendirilmektedir (Kotler, 2000: 67). Bununla birlikte, iki argüman bu iki stratejinin uyumluluğunu savunmak için kullanılabilir. Birincisi, bu iki stratejiden birinde güçlü bir konuma ulaşmanın diğerinde pozisyonun geliştirilmesine yol açabileceğidir.

Hill ve Miller ve Friesen'in belirttiği gibi, farklılaşmada güçlü bir konuma gelmek, belirli ekonomi ölçeklerinden yararlanmak için firmanın talep ve pazar payında bir artışa neden olabilir. Böylece, reklamcılık yatırımlarıyla marka imajı yaratmak, daha büyük bir pazar payı ve birikmiş üretim hacmi sayesinde verimlilik artışlarına neden olabilir. Ayrıca, maliyet konusunda güçlü bir konuma sahip olan firma, kârlarını pazarlama, hizmet veya ürün özelliklerine yatırım yapabilecek ve böylelikle farklılaşma konusundaki konumunu güçlendirecektir. İkincisi, her iki pozisyonun iyileştirilmesi, yani kalite yönetimi ve çevre yönetimi için mümkün olabilecek bazı ticari uygulamalar bulunmaktadır. Deming, kalite yönetiminin daha yüksek kaliteyi (dolayısıyla farklılaşmayı), düşük maliyetleri ve artan üretkenliği gerektirdiğini ve bu da firmanın daha büyük bir pazar payı ve daha iyi rekabet gücü düzeyleri olabileceğini ifade ediyor. Kirliliğin önlenmesi yoluyla çevre yönetimi, firmanın maliyetleri, girdi ve enerji tüketimini kurtarmasına ve kontrol etmesine izin verebilir ve ek olarak iyi bir ekolojik itibar elde edilmesi yoluyla çevreye duyarlı tüketicilerin talebini artırabilir. Ayrıca, bilgi ve iletişim teknolojileri, bir şirketin maliyet göstergelerinin görüntülenmesine ve öngörülmesine izin veren yönetim karar destek sistemleriyle farklılaşmaya (pazar değişikliklerine hızlı yanıt verebilme yeteneği sayesinde) ve düşük maliyet pozisyonunu artırmaya katkıda bulunabilir (Barney, 2001: 647).

Farklılaşma, aşağıdaki koşullar altında düşük maliyetli bir konuma gelmekle en tutarlı: firmanın ürün ayırt etme kabiliyeti yüksek olduğunda, rakip firmaların ürünlerine olan bağlılıkları düşük olduğunda, pazarın büyümesi yüksek olduğunda, üretim süreci yeni

ve karmaşık olduğunda, ölçek ekonomileri (özellikle firma seviyesinde) olduğunda ve kapsam ekonomileri mevcut olduğunda parçalanır. “Başarının stratejisi için bu ihtimallerin eşzamanlı olarak mevcut olması gerekli değildir. Ancak, strateji işe yararsa, bazı olasılıklar kritik önem taşımaktadır” (Powers ve Hahn, 2004:46).

Özellikle eğer firmanın ürünü ayırt etme kabiliyeti düşükse, geçiş maliyetleri yüksekse, üretim süreci iyi kurulmuşsa ve ölçek ekonomisi ve kapsamı ihmal edilebilir ise, strateji işe yaramaz. Dolayısıyla, asgari düzeyde, ürünün ayırt edilmesi mümkün olmalı, anahtarlar maliyetleri mantıklı olmalıdır ve öğrenme etkileri, ölçek ekonomileri ya da kapsam ekonomileri olsun, bazı kaynaklardan maliyet düşürme potansiyeli olmalıdır. Stratejinin başarılı olma olasılığının yüksek olduğu belirli endüstri ortamlarını belirlemek de mümkündür. Yüksek pazar büyümesinin önemi ve parçalanmış piyasa yapısının talep tarafında ve maliyet tarafındaki öğrenme etkilerinin önemi, gelişmekte olan endüstrilerde düşük maliyetli bir konuma ulaşmak için farklılaşmanın bir strateji olabileceğini düşündürmektedir (Barney, 2001: 647).

Pazarlar olgunlaştıkça, bir firmanın düşük maliyetli bir konuma ulaşması için farklılaşma daha az alakalı hale gelir. Genellikle, olgun pazarlarda büyüme düşüktür, yapı oligopolistiktir, marka sadakati iyi kurulmuştur ve süreçler iyi geliştirilmiştir. Bu faktörler, stratejinin etkisini zayıflatmaktadır. Bununla birlikte, olgun pazarlarda bile, bir firmanın düşük maliyetli bir konuma gelmek için farklılaştırma kullanması için fırsatlar ortaya çıkabilir. Yeni süreçlere yol açan teknolojik değişim, öğrenme etkilerini yeniden anlamlı hale getirebilir. Bu gerçekleşirse, firma yeni deneyim eğrisini rekabet avantajı haline getirmek için farklılaştırma yöntemleri kullanabilir (Barney, 2001: 645).

3.3.3. Stuck-in-the-middle (Arada sıkışıp kalan) Stratejileri

Porter'ın savunduğu maliyetler ile ayrımcılık rekabet stratejileri arasındaki uyumsuzluk fikri, onu "sıkışmış-in-the-mid" ifadesini kullanmaya neden oldu. Böylece, Porter, her bir rekabet stratejisine giren ancak bunlardan herhangi birine ulaşamayan bir firmanın "sıkışmış" olduğunu belirtmiştir. 'Stuck-in-the-middle' haline gelmek genellikle firmanın rekabet etme konusunda seçim yapma isteksizliğinin bir göstergesidir. Porter'ın fikri, her iki boyutta da ayrı bir vurgu yapmayı başaramayan stratejide netlik eksikliğine işaret eder (Yaşar, 2010:320).

“Arada sıkışıp kalan firma, temel stratejik bir karar vermelidir. Bu durumda maliyet liderliğini kazandıracak, yoğun modernleşme yatırımları yapabilir. Diğer seçenekler ise, kendisini belirli bir hedefe yönlendirmesi (odaklanma) veya ürünlerinde farklılaştırmaya gitmesidir. Son iki seçenek, pazar payının ve hatta mutlak satışların düşmesini getirebilir. Bu seçenekler arasındaki seçim firmanın yeteneklerine ve sınırlarına bağlıdır” (Porter, 1985).

"Sıkışmış ortada" seçeneği, firmanın hem rakiplerine göre hem maliyette hem de farklılaşmada orta düzeyde bir konumda bulunduğu bir 'orta-pazar' pozisyonunu benimseme kararı olarak yorumlanabilir. Her durumda, bu kavram, başarısız stratejik kombinasyonlara işaret etmek için kullanılmıştır. "Sıkışmış halde" olan firmalar ile rekabet stratejilerini birleştiren firmaları ayırt etmek çok önemlidir. Dolayısıyla, hibrit bir strateji izleyen firmalar çift vurgu yapmaktadır. Verimliliği (düşük maliyetler) ve farklılaşmayı vurgulamaktadır. 'Sıkışmış olma', maliyet açısından yüksek bir konuma ve düşük bir farklılaşma derecesine sahip rekabet dışı bir avantaj anlamına gelir. Genellikle, “bu tür şirketler, kuruluşun yapısı ve süreçleri ile uyumlu bir strateji geliştiremezler. Bu nedenle, rekabetçi bir avantaj sağlayacak bir stratejik öğeye önem vermiyorsa, bir işletmenin doğru bir stratejisine sahip olmadığını söyleyebiliriz” (Taşkın, 2004: 78).

3.4. Genel Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı Arasındaki Bağlantı

Hibrid bir strateji, aynı zamanda düşük maliyetli veya farklılaşmanın saf stratejilerinden daha karlı olabilir. Bazı çalışmalar melez rekabet stratejisi ile firma performansı arasındaki olumlu ilişkiyi ampirik olarak kanıtlamaktadır. Saf stratejilerle ilişkili belirli sorunların varlığı, firma performansını iyileştirmek için karma bir strateji izlemeye olan ihtiyacı yoğunlaştırmaktadır. Birincisi, stratejik uzmanlık, ürün tekliflerinde ciddi boşluklar veya zayıflıklar bırakabilir ve önemli müşteri ihtiyaçlarını görmezden gelebilir. Çoğu ürün önemli bir pazarı sayısız şekilde tatmin etmelidir: kalite, güvenilirlik, stil, yenilik, kolaylık, hizmet ve fiyat. Firmalar tüm önemli engelleri yerine getirmezlerse, pazarlarını daha az müşteriye kısıtlarlar. Böylece, önemli boşlukları olan saf bir strateji şirketlere zarar verebilir. "İkincisi" saf stratejilerdeki bir diğer tehlike, rakiplerin onları melez stratejilere göre daha kolay taklit edebilmeleridir.

“Rakipler tarafından taklit edilmesi zor faktörlerin birleşimi yoluyla firmaların saf bir strateji (düşük maliyet veya farklılaşma) geliştirebileceğini düşünün. Bununla birlikte, hibrit strateji, saf olanlardan daha kesin ve taklit etmek daha da zordur, çünkü hibrid strateji düşük maliyetler ve farklılaşma ile ilgili birçok faktörü birleştirmektedir. Yani finansal olmayan performans ve finansal performans birlikte artıp azalmaktadır. Rekabet stratejileri finansal performansını finansal olmayan performans aracılığıyla etkileyebilir. Literatürde finansal olmayan performansın finansal performans üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu savunan çalışmalar vardır”(Jacob ve diğ., 2004: 899).

Bu nedenle, bu tür saf stratejileri takip eden şirketler, bunları yaratıcı bir şekilde birleştirenlere kıyasla bir dezavantaja sahip olabilir, çünkü hibrit stratejiler rakip firmalara kıyasla çok sayıda avantajı sağlayabilir ve böylece daha yüksek performansın gerçekleşmesine izin verebilir. Üçüncüsü, piyasa değişiklikleri üzerine müşteri ihtiyaçları ve beğenileri gelişmekte ve rakipler yeni zorluklar yaratmaktadır. Tek bir saf stratejiye odaklanan firmalar, bu zorluklara karşı daha savunmasız olabilir ve değişiklikler için karma bir stratejiyle her iki boyutu da vurgulayan firmalardan daha az duyarlı olabilir. (Jacob ve diğ., 2004: 899)

Hibrit bir strateji, firmaların hem maliyetleri hem de belirli ürün özelliklerini odaklayan ürünler sunmada daha fazla çeviklik ve esneklik sağlamasına olanak tanır. Stratejiciler, saf stratejilerle bağlantılı bu üç sorunu, hibrit stratejilerin benimsenmesi için argümanlara dönüştürebilirler. Karma stratejiler, müşterinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilir, taklit edilmesi daha zor olabilir ve daha esnek ve daha geniş bir görüntü oluşturabilir.

Literatürde yapılan çalışmalarda genellikle maliyet liderliği, farklılaştırma ve karma stratejilerin firma performansına etkisi araştırılmış, odaklanma stratejisi ihmal edilmiştir. Fakat Yamin ve diğerleri (1999:510) yaptıkları çalışmada “110 işletmeden odaklanma stratejisini izleyen 9 işletme belirlemişler ve bu stratejiyi izleyen işletmelerin, maliyet liderliği, farklılaştırma ve karma strateji izleyen işletmelerden daha düşük performans gösterdiğini” bulmuşlardır.

Proff, özellikle arz ve talep koşullarındaki pazar ortamındaki değişikliklerin, firma performansını artırmak için aynı zamanda gerekli olan düşük maliyetler ve farklılaşma stratejilerini yaptığını savunuyor. Proff'a göre, ürün döngüleri kısaltıldığından ve süreksizliklerin artması nedeniyle tahminler gittikçe zorlaşıyor. Bu bakış açısı, saf düşük maliyetli bir stratejinin, öğrenme ve deneyim ekonomilerini başarmanın güçlükleri nedeniyle daha az başarı şansına sahip olduğu anlamına gelir. Dolayısıyla firmalar maliyet ve ayırt etme stratejilerini dengeli bir şekilde birleştirmelidirler. Üstelik, "belirli bir endüstride tek bir düşük maliyetli konuma ulaşamayacağı durumlar vardır. Bu nedenle, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için farklılaşmanın yanı sıra düşük maliyetlere ihtiyaç vardır. Proff (2000) "talebin sürekli değişmesinin düşük maliyet ve farklılaştırmanın aynı anda uygulanmasını gerekli hale getirdiğini" söylemiştir (Aktaran: Ortega ve diğerleri 2009: 509).

'Analizci strateji', öncü ve savunmacı strateji tiplerinin özelliklerine sahip hibrid bir stratejidir. Analizci strateji izleyen işletmeler, kendi endüstrilerindeki lider örgütleri (öncüleri) örnek alırlar ve bu öncülerin tecrübelerini öğrenerek ürün ve hizmetleri daha hızlı ve daha verimli geliştirmek için kullanırlar (Miles ve Snow, 1978: 138). Kısaca, hibrid rekabetçi stratejilerin peşinde birçok avantaj elde etmeye yardımcı olabilir ve böylece daha yüksek performans seviyeleri elde etmeyi mümkün kılar.

3.5. Porter'ın 5 Güç Analizi

Porter'ın beş kuvvet analizi, bir endüstrideki rekabet seviyesini ve iş stratejisini geliştirmek, analiz etmek için bir çerçevedir. Endüstri organizasyonu (IO) ekonomisini, rekabet yoğunluğunu ve dolayısıyla bir endüstrinin çekiciliğini belirleyen beş kuvveti türetmek için kullanır. Bu bağlamda çekicilik genel sanayinin kârlılığına işaret eder. "Çirkin" bir endüstri, bu beş kuvvetin kombinasyonunun genel karlılığın azaltılmasına katkıda bulunduğu endüstridir. Çok çirkin bir endüstri, "bütün rekabet" e yaklaşmakta ve bu da bütün firmalar için mevcut kazançların normal kâr sağlamasına neden olmaktadır. Bu analiz, Harvard Üniversitesi'nden başlıca yenilikçi Michael E. Porter ile bağlantılıdır (Porter, 1985)

Porter, daha genel bir terim makro ortamı ile tersine, bu kuvvetleri mikro çevre olarak belirtmektedir. Bunlar, müşterilerine hizmet etme ve kar elde etme becerilerini

etkileyen bir şirkete yakın kuvvetlerden oluşur. Güçlerin herhangi birinde yapılan bir değişiklik, normal olarak, endüstri bilgilerindeki genel değişiklikler göz önüne alındığında, bir iş biriminin pazarı yeniden değerlendirmesini gerektirir. Endüstrinin çekiciliği endüstrideki her firmanın aynı kârlılığı geri getireceği anlamına gelmez. Firmalar, endüstri ortalamasının üzerinde bir kâr elde etmek için temel yeterliklerini, iş modelini veya ağını uygulayabiliyorlar. Bunun açık bir örneği havayolu endüstrisi. Bir endüstri olarak, karlılık düşüktür ve henüz bireysel şirketler, benzersiz iş modelleri uygulayarak, endüstri ortalamasının üzerinde bir getiri elde edebilmiştir.(Porter, 1996:69)

Porter'ın beş kuvveti "yatay" rekabetten üç güç içerir: yedek ürün veya hizmetlerin tehdidi, yerleşik rakiplerin tehdidi ve yeni girenlerin tehdidi; Ve 'dikey' rekabetten iki güç içerir: tedarikçilerin pazarlık gücü ve müşterilerin pazarlık gücü.

Porter, o zamanlar popüler SWOT analizine tepki olarak onun beş kuvvet analizini geliştirdi; bu analitik, olağandışı ve geçici bulundu. Porter'ın beş gücü, endüstriyel organizasyon ekonomisinde yapı-davranış-performans paradigmasına dayanmaktadır. Bu, işletmelerin daha karlı hale gelen hükümetlerin sanayileri istikrara kavuşturmasına yardımcı olmaktan çok çeşitli sorunlara uygulanmıştır. Diğer Porter stratejik çerçeveleri, değer zinciri ve genel stratejileri içerir (Özveren, 1997:76).

3.5.1. Yeni Girenlerin Tehdidi

Yüksek getiri sağlayan karlı piyasalar yeni firmaları cezbedecektir. Bu sonuç olarak, sektördeki tüm firmaların kârlılığını azaltacak birçok yeni katılımcı ortaya çıkacaktır. (Kavrakoğlu, 1998:420) Yeni firmaların girişi, işyerinde (işte belirli bir endüstrideki en büyük şirket, örneğin telekomünikasyonda, genellikle "görevli operatör" olarak adlandırılan geleneksel telefon şirketi) engellenemiyorsa, anormal kar oranında sifıra doğru eğilim (mükemmel rekabet) sözkonusu olur.

Porter'a (1979) göre, "yeni girenler, yeni kapasite ve pazar payı elde etme arzusu taşırlar ve bu nedenle fiyatlarda, maliyetlerde ve rekabet için gerekli yatırım oranında bir baskı oluştururlar. Yeni girenler sektörün kar potansiyeli için tehdit oluştururlar." Yeni girenlerin bu tehdidine karşın, sektörde bulunan firmalar giriş engellerinden kaynaklı avantajlara sahiptirler. Bu giriş engellerini oluşturan önemli unsurlar şunlardır; arz yönlü

ölçek ekonomileri, talep yönlü ölçek faydaları, müşterinin değiştirme maliyetleri, sermaye ihtiyacı, boyuttan bağımsız olarak sektörde yerleşik olmanın sağladığı avantajlar, dağıtım kanallarına eşit olmayan erişim ve kısıtlayıcı devlet politikaları (Porter, 1979:142).

Aşağıdaki faktörler, yeni girenlerin ne tür bir tehdide neden olabileceği üzerinde etkili olabilir:

- Giriş engelleri (patentler, haklar vb.) varlığı. En çekici segment, giriş engellerinin yüksek olduğu ve çıkış engellerinin düşük olduğu segmenttir. Birkaç yeni firma girebilir ve başarısız firmalar kolayca çıkabilir.
- Hükümet politikası
- Sermaye gereksinimleri
- Mutlak maliyet
- Boyuttan bağımsız olarak maliyet dezavantajları
- Ölçek ekonomileri
- Ürün farklılıklarının ekonomileri
- Ürün farklılaştırması
- Marka değeri
- Anahtarlama masrafları veya batık maliyetler
- Beklenen misilleme
- Dağıtıma erişim
- Yerleşik markalara müşteri sadakati
- Endüstrinin kârlılığı (endüstride daha kazançlı olması yeni rakiplere daha çekici gelecektir)
- Ağ etkisi

3.5.2. İkame Malların Tehdidi

İkame, bir sektördeki ürün ya da hizmet ile aynı veya benzer işlevi görür. İkame ürün ya da hizmetler fiyatları sınırlandırarak sektördeki kârlılığı kısıtlar. Sektör kendini ürün performansı, pazarlama veya başka araçlar aracılığıyla ikameden uzaklaştırılmazsa kârlılık

ve büyüme potansiyeli bağlamında sıkıntı çeker. İkamenin sektördeki üründen fiyatperformans anlamında daha avantajlı olduğunda ve alıcının ikameye geçişte değiştirme maliyetinin düşük olması durumunda ikame tehdidi oldukça yüksektir (Barutçu, 2008:63). Ortak ürün sınırları dışındaki ürünlerin varlığı, müşterilerin alternatiflere geçiş eğilimini artırmaktadır. Örneğin, musluk suyu kola yerine geçebilir, oysa Pepsi rakibinin benzeri bir üründür. Pepsi'ye Coke'un masrafından daha büyük bir dilim verirken, içme musluk su için artan pazarlama, hem Kola hem de Pepsi için "pastayı küçültebilir", oysa artan Pepsi reklamı "pastayı büyütebilir" (bütün alkolsüz içeceklerin tüketimini artırabilir). Başka bir örnek, cep telefonuna sahip sabit hatlı bir telefonun yerini almasıdır.(Hammer ve Champy,1995:21)

Potansiyel faktörler:

- Alıcının yerini alması eğilimi
- Yedeklerin göreceli fiyat performansı
- Alıcı geçiş maliyetleri
- Algılanan ürün farklılaştırma düzeyi
- Piyasada bulunan ikame ürün sayısı
- Değiştirme kolaylığı
- Standart olmayan ürün
- Kalite amortismanı
- Yakın mevcudiyet durumu

3.5.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Bir sektördeki rekabeti etkileyen diğer bir etmen de alıcıların gücüdür. “Güçlü müşteriler düşük fiyat, yüksek kalite veya daha fazla hizmet için baskı uygulayarak sektördeki firmalar arasında rekabeti şiddetlendirme ve sektörün karlılığına zarar verme yeteneğine sahiptirler. Alıcılar, firmalar karşısında pazarlık kozuna sahiplerse ve fiyat duyarlılıkları yüksekse güçlüdürler. Alıcı sayısının azlığı, ürünlerin standart olması veya satıcı değiştirme maliyetinin düşük olması gibi etmenler alıcılar için pazarlık kozudur” (Porter, 2008:36).

Müşterilerin pazarlık gücü aynı zamanda çıktıların pazarı olarak tanımlanmaktadır. Müşterilerin firmayı baskı altına alabilmesi müşterinin fiyat değişimlerine olan duyarlılığını da etkilemektedir. Firmalar, bir sadakat programı uygulamak gibi alıcı gücü azaltmak için önlemler alabilirler. Alıcının birçok alternatifi varsa, alıcı gücü yüksektir. Alıcı gücü, örneğin bağımsız olarak hareket ederse düşük olur. Çok sayıda müşterinin birbiriyle hareket etmesi ve fiyatların düşük olmasını istemesi durumunda, müşterilerin çok sayıda baskı nedeniyle şirketin başka seçeneği olmayacaktır (Brown, 1999:152).

Olası faktörler:

- Alıcı yoğunlaşma düzeyinden firma yoğunlaşma oranına
- Mevcut dağıtım kanallarına bağımlılık derecesi
- Özellikle yüksek sabit maliyetli sanayilerde pazarlık kaldırıcı
- Alıcı geçiş maliyetleri (firma geçiş maliyetlerine göre)
- Alıcı bilgileri kullanılabilirliği
- Fiyatları aşağıya çekme
- Mevcut yedek ürünlerin mevcudiyeti
- Alıcı fiyat hassasiyeti
- Endüstri ürünlerinin farklı avantajı (teklik)
- RFM (müşteri değeri) Analizi
- Toplam işlem miktarı

3.5.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçilerin pazarlık gücü de girdi pazarları olarak tanımlanmaktadır. Alıcılar gibi tedarikçilerin pazarlık gücü de sektördeki rekabeti etkileyen bir etmendir. Güçlü tedarikçiler yüksek fiyatlar koyarak, kalite ya da hizmetleri sınırlandırarak veya maliyetleri sektördeki katılımcılara yükleyerek değerini çoğunu ele geçirebilirler. “Bir tedarikçi grubu; tedarikçilerin satış yaptıkları sektörden daha güçlü olduğu, tedarikçilerin gelir bakımından sektöre çok bağımlı olmadığı, sektördeki firmaların tedarikçi değiştirme maliyetlerinin yüksek olduğu, tedarikçiler farklılaştırılmış ürün sundukları, tedarikçi ürününün ikamesi olmadığı ve tedarikçinin sektöre girme olasılığı olduğu durumlarda güçlüdür” (Porter,

1979:140). Hammadde, bileşen, iş gücü ve hizmetlerin tedarikçileri (uzmanlık gibi), az sayıda ikame edildiğinde firma üzerinde bir güç kaynağı olabilir. Bisküvi üretiyorsanız ve sadece un satan bir kişi varsa, onlardan satın almak için başka bir seçeneğiniz yoktur. Tedarikçiler, firma ile çalışmayı veya benzersiz kaynaklar için aşırı yüksek fiyat talep etmeyi reddedebilir.(İçöz, 2001:57)

Potansiyel faktörler şunlardır:

- Tedarikçi geçiş maliyetleri firma geçiş maliyetlerine göre
- Girdi farklarının derecesi
- Girişlerin maliyet ve ayırım üzerindeki etkisi
- Yedek girişlerin varlığı
- Dağıtım kanalının gücü
- Tedarikçi konsantrasyonundan firma yoğunlaşma oranı
- Çalışanların dayanışması (örneğin işçi sendikaları)
- Tedarikçi rekabet: dikey olarak iletme yeteneği alıcıyı entegre edebilir ve kesebilir.
- Sanayi rekabeti

Çoğu sanayi için, rekabetçi rekabetin yoğunluğu, endüstrinin rekabet edebilirliğinin ana belirleyicisidir.

Olası faktörler:

- Yenilik yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı
- Çevrimiçi ve çevrimdışı şirketler arasındaki rekabet
- Reklam harcaması düzeyi
- Güçlü rekabet stratejisi
- Firma yoğunlaşma oranı
- Şeffaflık derecesi

Strateji danışmanları, bir firmanın stratejik konumunu niteliksel olarak değerlendirirken zaman zaman Porter'ın beş kuvvet çerçevesini kullanmaktadır. Ancak, çoğu danışman için çerçeve yalnızca bir başlangıç noktası veya "kontrol listesi" dir. Birlikte değer zinciri veya başka bir analiz türünü kullanabilirler. Tüm genel çerçeveler gibi, onu belirli bir durumla ilgili hariç tutmak için kullanan bir analiz saf değildir (Porter, 1996:64)

Porter'a göre, beş güç modeli, iş kolu endüstrisi düzeyinde kullanılmalıdır; Endüstri grubu veya endüstri sektöründe kullanılacak şekilde tasarlanmamıştır. Bir sanayi daha düşük, daha temel seviyede tanımlanır: benzer veya yakın ilişkili ürünlerin ve / veya hizmetlerin alıcılara satıldığı bir pazar. Tek bir endüstride rekabet eden bir firma, endüstrisi için en az bir beş kuvvet analizi geliştirmelidir. Porter, çeşitlendirilmiş şirketler için, şirket stratejisinde ilk temel husus, şirketin rekabet etmesi gereken endüstrilerin (iş kollarının) seçimidir; Ve her bir iş kolu, kendi sektörüne özgü, beş kuvvet analizi geliştirmelidir.

3.5.5. Sektördeki Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

Rekabet, işletmelerin bir takım stratejik hareketlerde bulunmak suretiyle sektörde iyi bir konuma yerleşme çabaları ile ortaya çıkmaktadır. Bu çabalardan bazıları, pazara yeni ürünlerin sürülmesi, fiyat rekabeti, reklam savaşları ve müşteri hizmetlerinin artmasıdır. Rekabetin oluşma nedeni ise, birden fazla rakibin pazardaki yerlerini geliştirecek olanakları fark etmesi ya da baskı yapmasıdır. (Porter, 2010b: 21). Sektördeki rakip firmalar arasındaki rekabet de sektördeki rekabetin doğasını ve şiddetini etkiler. Firmalar arasındaki bu rekabet fiyat indirimi, yeni ürün sunumları, reklam kampanyaları ve hizmet geliştirme gibi çeşitli biçimlerde gerçekleşebilir. Yüksek rekabet, rekabet yoğunluğuna ve rekabet temeline bağlı olarak potansiyel karlılığı sınırlandırabilir. Sektörde aynı seviyede güce sahip çok sayıda firma olduğunda, sektörün büyüme hızı düşük olduğunda, çıkış engelleri yüksek olduğunda sektördeki rekabet en yoğun halde olacaktır (Porter, 2008:28).

Pazar içerisindeki rekabetin oluşmasında rol oynamayan faktörlerden bazıları; arz talep dengesi, ürün farklılıkları, sektörün büyüme hızı, rakip işletmelerin sayısı, sektörden çıkış engeli ve atıl kapasite düzeyidir. (Porter, 2008: 38)

Sektördeki rekabetin fazlalığı, rekabet edilen yoğunluğa da bağlı olarak sektör karlılığını azaltır (Porter, 2010a: 48). Ancak sektörün büyüyerek karlılığının artması için rakiplerinde yer alan farklı müşteri gruplarının gereksinimlerini değişik şekillerde karşılamayı amaç edinmesi gerekmektedir (Porter, 2010a: 51). Yoğun rekabet, birbirini etkileyen birçok faktörün bir araya gelmesi sonucu çıkar. Bu faktörlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Sayıca çok fazla ve eşit güç ve ölçüdeki rakipler
- Yavaş sektörel gelişim
- Yüksek sabit maliyetler veya depolama maliyetleri
- Ürün ve hizmetlerin farklılaştırmasının olmayışı veya geçiş maliyetlerinin olmaması
- Büyük miktarlarda artan kapasite
- Strateji, köken ve özellikler bakımından çeşitlilik gösteren rakipler
- Yüksek stratejik çıkarlar
- Sektörden yüksek çıkış engelleri (Porter, 2010b: 22-25)

3.6. Porter'ın 5 Güç Modeline Eleştiriler

Porter'ın çerçevesi, Stewart Neill gibi diğer akademisyenler ve stratejistler tarafından sorgulandı. Benzer şekilde, ABC, Kevin P. Coyne ve Somu Subramaniam gibi gruplar, beş güç altında üç şüpheli varsayımın yattığını belirttiler:

- Alıcılar, rakipler ve tedarikçiler ilgisizdir ve birbirleriyle etkileşime girmemekte ve bir araya gelmemektedir.
- Değer kaynağının yapısal avantaj (giriş engelleri yaratması) olması.
- Bu belirsizlik düşüktür ve bir pazardaki katılımcıların rekabetçi davranışları planlamasına ve bunlara tepki vermesine izin verir.

Porter'ın önemli bir uzantısı, 1990'ların ortasında Yale School of Management'ın Adam Brandenburger ve Barry Nalebuff'ın çalışmalarında bulundu. Oyun teorisini kullanarak, tamamlayıcılar kavramını ("6. güç" de denir) eklediler; stratejik ittifakların

arkasındaki mantığı açıklamaya yardımcı oldular. Tamamlayıcılar, halihazırda piyasada bulunan ilgili ürünlerin ve hizmetlerin etkileri olarak bilinirler (Porter, 1985).

Çoğu referansa göre, altıncı güç hükümet ya da halk. Martyn Richard Jones, Groupe Bull'da danışmanlık yaparken, 1993'te İskoçya'da güçlendirilmiş bir 5 güç modeli geliştirdi. Bu model Porter'ın modeline dayanıyor ve hükümetin (ulusal ve bölgesel) yanı sıra Baskın Gruplar'ı da 6'ncı klasik güç olarak içeriyor. Bu model, Groupe Bull'un Bilgi Portföy Yönetimi Organizasyonu girişiminin bir parçası olarak yapılan çalışmanın sonucuydu.

Porter'a getirilen eleştirilerden biri ise talep tarafına yeterince önem vermediğidir. Burada kastedilen Porter talep tarafını analizin içine katarken yeteri kadar önem vermediği ve stratejiyi arz temelli oluşturduğuna dair görüşler vardır. Her ne kadar Porter değer zinciri üzerinden şirket ve işletme stratejilerinin kurulmasını önerse de teorisi ekonominin talep tarafından çok, arz tarafıyla ilgilidir (Robertson, 2001:190).

Birkaç yorumcu, özgüllüğünden yoksun oldukları, esneklikten yoksun oldukları ve sınırlamaları iddia eden genel stratejilerin kullanılmasını araştırdı. Porter ise, bir firmanın tek bir stratejinin benimsenmesi fikrini vurguladı ve bunun başarısız olması halinde "ortada sıkışmış" olacaklarını söylemiştir. Birden fazla strateji uygulamanın örgütün odağını kaybedeceği ve dolayısıyla geleceğin yörüngesinin net yönünün tespit edilemeyeceği savunmuştur.

Tartışma, farklılaşmanın, düşük maliyetli stratejinin temelini çelişen firma için maliyeti doğuracağı ve diğer bir deyişle, pek çok müşterinin kabul edebileceği özelliklere sahip nispeten standartlaştırılmış ürünlerin, herhangi bir farklılaştırma yapmayacağı temeline dayanmaktadır. Liderlik ve farklılaşma stratejisi karşılıklı olarak ayrılacaktır. Düşük maliyetli liderlik ve farklılaşmanın iki odak hedefi birbiriyle çakışarak bir firma için uygun bir yön vermemektedir. Özellikle, Miller "ortada yakalanma" kavramını sorgulamaktadır. Stratejiler arasında uygulanabilir bir orta zemin olduğunu iddia ediyor. Birçok şirket, örneğin, niş oyuncusu olarak bir pazara girmiş ve kademeli olarak genişlemiştir. Baden-Fuller ve Stopford (1992) 'e göre, en başarılı şirketler, "karşıtların ikilemi" dediği şeyi çözebilen şirketlerdir. Dahası, Reeves ve Routledge'nin (2013)

girişimci ruhuyla ilgili çalışması bunun örgüt başarısında önemli bir faktör olduğunu, farklılaşmanın ve maliyet liderliğinin en önemli faktör olduğunu göstermiştir.

Bununla birlikte, Porter'ın rasyonalizasyonu ile tersine, çağdaş araştırma, başarılı bir firmanın böyle bir "hibrid strateji" uyguladığına dair kanıtlar göstermiştir. Davis'in araştırma yazıları, melez iş stratejisini (Düşük maliyet ve farklılaşma stratejisi) kullanan firmaların bir genel stratejiyi benimseyenlerin oranından daha iyi olduğunu belirtmektedir (Prajogo 2007: 74).

Aynı görüşü paylaşan Hill, Porter'ın düşük maliyetli ve farklılaştırma stratejisinin karşılıklı münhasırlığı konseptine itiraz etti ve ayrıca bu iki stratejinin başarılı bir kombinasyonunun sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını savundu. Wright ise, herhangi bir çevre koşuluna etkili bir şekilde cevap vermek için birden fazla işletme stratejisine ihtiyaç duyulduğunu savunmuşlardır (Eren, 2002:89)

1980'lerin ortalarında ve sonlarında çevrelerin nispeten istikrarlı olduğu durumlarda, iş stratejileri için esneklik gerekliliği bulunmamakla birlikte, hızla değişen, aşırı öngörülemeyen mevcut pazar bağlamlarında hayatta kalma, herhangi bir olasılığa karşı esneklik gerektirir (Anderson 1994, Goldman ve diğerleri 1995, Çam 1993, Radas 2005: 197 tarafından belirtilmiştir). On yıl sonra, Porter düşüncesini gözden geçirdi ve melez iş stratejisinin var olabileceğini kabul etti (Prajogo 2007: 70) ve şu şekilde yazıyor:

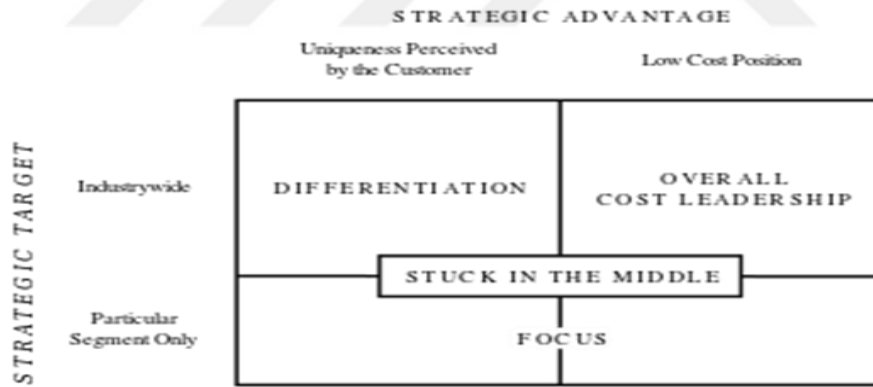
“Porter, melez iş stratejisinin geçersizliği konseptinde temel bir rasyonalizasyona sahip olsa da, oldukça uçucu ve çalkantılı piyasa koşulları, katı işletme stratejilerinin sağkalımına izin vermeyecektir; çünkü uzun vadeli işletme, çevikliğe ve pazar ve çevreye karşı hızlı yanıt vermeye bağlı olacaktır koşullar. Pazar ve çevresel türbülans, bir firmanın köklü kurulması için sert etkiler yaratacaktır.”

Bir şirketin iş stratejisi çevresel ve piyasa koşulları ile baş edemezse, uzun vadeli sağ kalım gerçek dışı olur. Fırsatları kullanmak ve piyasa koşullarının oluşturduğu tehditlerden kaçınmak amacıyla stratejiyi farklı yollar halinde dağıtan bir firma için pragmatik bir yaklaşım olacaktır. Maliyet liderliği stratejisi ve farklılaşma stratejisi için ayrı ayrı yapılan eleştirel analiz, her iki stratejide de rekabetçi bir avantaj yaratmada ve sürdürmede temel değer tanımlar. Rekabetten daha tutarlı ve üstün performansa ulaşılabilmesi için "hibrid

strateji"nin güçlendirilmiş temelleri benimsenmiştir. Piyasaya ve rekabet koşullarına bağlı olarak, hibrid strateji, her jenerik stratejinin (maliyet liderliği veya farklılaştırma) pratikte ne derece öncelik verilmesi gerektiği konusunda ayarlanmalıdır.

3.7. Porter'ın Jenerik Stratejileri

Porter'ın genel stratejileri, bir şirketin seçtiği pazar kapsamı boyunca rekabet avantajı elde ettiklerini açıklar. Daha düşük maliyet, farklılaştırılmış veya odağı olan üç / dört genel stratejisi vardır. Bir şirket, rekabetinden daha düşük maliyetlerle veya müşterilerin daha yüksek bir fiyat talebinde bulunmaları gereken değerler boyunca kendilerini farklılaştırarak iki tür rekabet avantajı sağlamayı seçer. Bir şirket, aynı zamanda, iki pazar kapsamından birini seçer. Bunlar: ürün odaklanarak (ürünlerini pazarın belirli bölümlerine sunabilir) veya bir çok pazar segmentinde endüstri çapında ürün sunarak. Genel strateji, hem rekabet avantajı türü hem de kapsamı konusunda yapılan seçimleri yansıtmaktadır. Konsept Michael Porter tarafından 1980'de açıklanmıştır.



Şekil 3.1. Michael Porter's Three Generic Strategies (Porter: 1980)

Porter, 1980'de maliyet liderliği, farklılaştırma veya odağı hedefleyen bir strateji yazmıştır. Bunlar, Porter'ın üç genel stratejisi olarak bilinir ve herhangi bir boyut veya iş biçimine uygulanabilir. Porter, bir şirketin sadece üçünden birini seçmesi gerektiğini veya işin değerli kaynakları boşa harcama riski altında olduğunu iddia etmiştir. Porter'ın genel stratejileri, maliyet minimizasyon stratejileri, ürün farklılaştırma stratejileri ve hamalların pazar odaklanma stratejileri arasındaki etkileşimi ayrıntılı olarak açıklar.

Porter, bir endüstriyi bir firmanın hedef alabileceği çok sayıda segmente sahip olarak tanımlamıştır. Hedeflemesinin genişliği, işletmenin rekabet kapsamına atıfta bulunmaktadır. Porter, iki tür rekabet avantajı tanımladı: rakiplerine göre daha düşük maliyet veya farklılaşma. Rekabet avantajı elde etmek, bir firmanın rakiplerinden daha iyi beş güçle baş edebilme kabiliyetinden kaynaklanmaktadır. Porter şunları yazdı:

" Rekabet avantajı sağlaması, bir firmanın elde etmeyi istediği rekabet avantajı türüne ve elde edebileceği alana ilişkin bir tercih yapmasını gerektirir." Ayrıca şunları yazdı: "İki temel rekabet avantajı türü [farklılaşma ve düşük maliyet] ve bir firmanın bunları başarmak isteyen faaliyetlerin kapsamı, bir endüstride ortalamanın üzerinde performans elde etmek için üç genel stratejiye yol açıyor: maliyet liderliği, farklılaşma Odaklanma stratejisinin maliyet odaklı ve farklılaştırma odaklı iki değişkeni vardır. "

Bir şirket en düşük fiyatı sunmayı temel alarak bir endüstrinin tümünde veya bir bölümünde müşterileri hedefliyorsa, bir maliyet liderliği stratejisi izlemektedir;

- Daha yüksek bir fiyata komuta etmek için fiyat dışındaki özelliklere (ör. Daha yüksek ürün kalitesi veya hizmet yoluyla) dayalı olarak müşterilerin çoğunu veya tümünü hedeflerse, bir farklılaşma stratejisi izlemektedir. Kendisini bu boyutlar boyunca kendi rekabetine göre olumlu şekilde ayırmaya çalışmaktadır. Bu, maliyeti rekabetçi kılmak için onu ayırt etmeyen alanlarda maliyetleri en aza indirmeyi; veya
- Bir veya birkaç segment üzerinde odaklanıyorsa, odaklanma stratejisi izlemektedir. Bir firma, bu kapsamda daha düşük bir maliyet sunmaya çalışıyor olabilir (maliyet odaklı) veya bu kapsamda kendini farklılaştırabilir (farklılaşma odağı).

Seçim kavramı, stratejide farklı bir perspektifi, çünkü 1970'lerin paradigması, deneyim eğrisinden etkilenen pazar payı (boyut ve ölçek) peşinde idi. Maliyet avantajı elde etmek için en yüksek pazar payı pozisyonunu takip eden şirketler, Porter'ın maliyet liderliği genel stratejisine uygundu ancak farklılaşma ve odaklanma ile ilgili tercih kavramı yeni bir perspektifi temsil etmiştir. (Porter, 2000:123)

Pazarlama stratejisinin kâr etkisi üzerine yapılan ampirik araştırma, yüksek pazar payı olan firmaların çoğu zaman oldukça karlı olduklarını, ancak pazar payı düşük olan birçok firmanın gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. En kârlı firmalar orta piyasa payı olan firmalardır. Bu bazen orta problemdeki delik olarak adlandırılmıştır. Porter'ın açıklaması, yüksek bir pazar payı olan firmaların, maliyet liderliği stratejisi izledikleri için başarılı oldukları ve düşük pazar payı olan firmaların başarılı olduklarıdır. Çünkü pazar segmentasyonunu küçük ama kârlı bir pazar alanına odaklanmışlardır. Ortadaki firmalar, daha uygun bir genel stratejiye sahip olmadığı için daha az karlıydı. (Barney,1991:102)

Porter, birden fazla stratejiyi birleştirmenin tek bir davada başarılı olduğunu ileri sürmüştür. Pazar segmentasyonu stratejisini bir ürün farklılaştırma stratejisi ile birleştirmek, bir firmanın ürün stratejisini (arz tarafı) hedef pazar segmentlerinin özellikleriyle (talep tarafı) eşleştirmenin etkili bir yolu olarak görülüyordu. Ancak, ürün farklılaştırması ile maliyet liderliği gibi kombinasyonlar, maliyet minimizasyonu ile ek katma değer yaratma maliyeti arasındaki çatışma potansiyeli nedeniyle uygulamak zor (fakat imkansız değil) olarak görülüyordu. O zamandan bu yana, ampirik araştırmalar, hem ayırt edici hem de düşük maliyetli stratejileri takip eden şirketlerin yalnızca bir strateji izleyen şirketlere göre daha başarılı olabileceğini gösteriyor.

Bazı yorumcular maliyet liderliği, yani düşük maliyetli stratejiler ve en iyi maliyet stratejileri arasında bir ayrım yapmışlardır. Düşük maliyetli bir stratejinin nadiren sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabileceğini iddia ediyorlardı. Onlara göre çoğu durumda firmalar fiyat savaşlarına girerler. Bunun yerine, en iyi maliyet stratejisinin tercih edildiğini iddia etmektedirler. Bu nispeten düşük bir fiyat için en iyi değeri vermeyi içerir.

3.7.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Kanada'nın McGill Üniversitesi öğretim üyelerinden H. Mintzberg, "Porter'in farklılaştırma stratejisini ele alıp inceledikten sonra, konuyu daha analitik incelemek amacıyla, altı değişik türde farklılaştırma yolu olabileceğini ileri sürmüştür". (Mintzberg, 1988:62). Burada, Mintzberg düşük maliyet avantajını ve maliyet liderliğini de farklılaştırmanın bir şekli olarak kabul etmektedir. Bu strateji aynı zamanda, maliyet bilincine sahip veya fiyata duyarlı müşterilere hitap ederek firmanın pazar payı kazanmasını da içerir. Bu, hedef pazar segmentinde en düşük fiyatlara veya en azından en

düşük fiyat-değer oranına (müşterilerin aldığı fiyata kıyasla fiyat) sahip olmasıyla elde edilir. Kârlılık ve yüksek bir yatırım getirisi sağlarken en düşük fiyatı sunmayı başarmak için firma rakiplerinden daha düşük bir maliyetle çalışabilmelidir. Bunu başarmanın üç ana yolu vardır.

Birinci yaklaşım yüksek bir varlık kullanımına ulaşmaktır. Hizmet endüstrilerinde bunun anlamı, örneğin masaları çok hızlı çeviren bir restoran veya uçuşları çok hızlı bir şekilde çevreleyen bir havayolu olabilir. İmalatta, yüksek hacimli çıktılarının üretimini içerecektir. Bu yaklaşımlar, sabit maliyetlerin ürün veya hizmetin daha fazla birimi üzerine yayılması anlamına gelmekte ve bu da birim maliyetin düşmesine, yani firmanın ölçek ekonomisinden faydalanmaya ve eğri efektler yaşamasını ummaktadır. Endüstriyel firmalar için, seri imalat hem bir strateji hem de kendi içinde bir son haline geliyor. Daha yüksek üretim seviyeleri hem yüksek piyasa payını gerektirir hem de sonuçlanır ve firmaların düşük maliyetleri ve fiyatlarıyla eşleştirmek için gerekli ölçeği sağlayamayan potansiyel rakiplere engel oluşturur.

İkinci boyut, doğrudan ve dolaylı olarak düşük işletme giderleri elde etmektedir. Bu, yüksek oranda standart ürünler sunarak, basit, hayırsever ürünler sunarak ve kişiye özelleştirmeyi ve kişiselleştirmeyi kısıtlayarak başarılıdır. Üretim maliyetleri, daha az bileşen kullanarak, standart bileşenleri kullanarak ve daha büyük üretim çalışmalarını sağlamak için üretilen model sayısını sınırlayarak düşük tutulur. Genel giderler, düşük ücretler ödeyerek, düşük kira alanlarında binaları tespit ederek, maliyete duyarlı bir kültür kurarak düşük tutulur.

Bu stratejiyi korumak, işletmenin tüm yönleriyle maliyet düşüşü için sürekli arama yapmayı gerektirir. Bu, dış kaynak kullanımı, üretim maliyetlerini kontrol etme, varlık kapasite kullanımını artırma ve dağıtım, AR-GE ve reklamcılık dahil olmak üzere diğer maliyetleri en aza indirmeyi kapsar. İlişkili dağıtım stratejisi mümkün olan en geniş dağılımı elde etmektir. Tanıtım stratejisi genellikle düşük maliyetli ürün özelliklerinden fazladan bir şey yapmaya çalışmayı içerir (Mintzberg, 1988:62).

Üçüncü boyut, düşük maliyetleri sağlamak için tüm fonksiyonel grupları (finans, tedarik / tedarik, pazarlama, envanter, bilgi teknolojisi vb.) kapsayan değer zincirinin kontrolüdür. Tedarik / tedarik zinciri için, miktar indirimlerinin keyfini çıkarmak,

tedarikçileri fiyatla sıkıştırmak, sözleşmeler için rekabetçi teklif vermek, Just-in-time satınalma veya Vendor-Managed Inventory gibi yöntemleri kullanarak stokları düşük tutmak için satıcılarla çalışmak toplu alım yoluyla elde edilebilir .

Wal-Mart, malları düşük fiyatlarla sağlamak için tedarikçilerini sıkı tutmakla ünlüdür. Diğer tedarik avantajları, hammaddelere tercihli erişimden veya geri entegrasyondan gelebilir. Unutmayın ki tüm fonksiyonel grupları kontrol ediyorsanız maliyet liderliği için uygundur; Bir işlevsel grubun kontrolünü elinizde tutuyorsanız, bu farklılaşma olur. Örneğin Dell Computer başlangıçta envanterleri düşük tutarak ve tedarik / tedarik zincirinde Farklılaştırma stratejileri uygulayarak sipariş etmek için bilgisayarlar inşa ederek pazar payı elde etmiştir.

Maliyet liderliği stratejileri, ölçek ekonomisinden ve büyük üretim hacimlerinden ve büyük pazar payından yararlanma fırsatına sahip büyük firmalar için uygulanabilir. Küçük işletmeler, düşük maliyetlere elverişli herhangi bir avantajın keyfini çıkarırsa "maliyet liderleri" değil "maliyet odaklı" olabilirler. Örneğin, düşük bir kira alanındaki yerel bir restoran, sınırlı bir menü, hızlı bir masa cirosu ve asgari ücretle çalışan personel istihdam etmesi durumunda, fiyata duyarlı müşterileri cezbedebilir.

Ürünlerin veya süreçlerin yenilenmesi, bir başlangıç veya küçük bir şirketin, görevdeki kişilerin maliyetleri ve fiyatlarının çok yüksek olduğu daha ucuz bir ürün veya hizmet sunmasını sağlayabilir. Bir örnek, büyük havayollarına kıyasla daha az uçak olmasına rağmen, daha büyük görevlilere göre ucuzlardan, hayır fırfır olmayan hizmetleri fiyatlarla sunarak pazar payı büyümesine erişebilen düşük maliyetli havayolu şirketlerinin başarısıdır. Başlangıçta düşük maliyetli havayolları "maliyet odaklı" stratejiler seçti, ancak daha sonra pazar büyüdükçe büyük havayolları aynı düşük maliyetli özellikleri sunmaya başladı ve maliyet odaklılığı maliyet liderliği haline geldi.

Geleneksel açıdan bakacak olursak maliyet liderliği ve farklılaştırma birbirine uyumsuz gözükmektedir. Maliyet liderliğinde az sayıda ayırt edici özelliğe sahip, standart ürünler vardır. Odak noktası üründen çok, üretimde olduğu için, üretim maliyetleri en düşük seviyede tutulabilir. “Bunun tersine farklılaştırma stratejisinde eşsiz, fark yaratan özelliklere sahip ürünler sunmak esastır. Bu durum da üretim maliyetlerinin artmasına neden olur” (Kim, 2004:40). Bir maliyet liderliği stratejisi, fiyata duyarlı müşteriler, daha

düşük fiyatlı bir yedekleme yapıldıktan sonra geçiş yapacakları için müşteri sadakati düşüklüğünün dezavantajına sahip olabilir. Bir maliyet lideri olarak ün, düşük kaliteli bir üne da neden olabilir; bu da gelecekte bir farklılaşma stratejisine geçmeyi seçerse, bir firmanın kendisini veya ürünlerini yeniden markalaştırmasını zorlaştırabilir.

3.7.2. Farklılaşma Stratejisi

Farklılaştırma, firmanın sunduğu ürün ve hizmeti farklılaştırarak, sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmak ve ortalamanın üzerinde getiri sağlamaktır. “İşletme bu strateji ile rakiplerinden farklı bir şekilde müşteri beklentilerini yerine getirerek ve bunun karşılığında müşterinin ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyatı uygulayarak, sektör ortalaması üzerinde gelir sağlamaya çalışır” (Ülgen ve Mirze, 2004:13).

Başarıyla rekabet edebilmek için ürünleri / hizmetleri bir şekilde farklılaştırın. Farklılaştırma stratejisinin başarıyla kullanıldığı örnekler Hero, Asian Paints, HUL, Nike atletik ayakkabılar (görüntü ve marka markası), BMW Group Automobiles, Perstorp BioProducts, Apple Computer (ürün tasarımı), Mercedes-Benz otomobilleridir.

Hedef müşteri segmentinin fiyata duyarlı olmadığı, piyasanın rekabetçi veya doymuş olduğu, müşterilerin yetersiz hizmete ihtiyaç duyduğu ve firmanın bu ihtiyaçları karşılayacak benzersiz kaynakları ve yetenekleri bulunduğu durumlarda farklılaşma stratejisi uygundur Kopyalamak zordur. Bunlara patentler veya diğer Fikri Mülkiyet (IP), benzersiz teknik uzmanlık (örneğin, Apple'ın tasarım becerileri veya Pixar'ın animasyon becerisi), yetenekli personel (örneğin, bir spor takımının yıldız oyuncuları veya bir aracı kurumun yıldız tüccarları) veya yenilikçi süreçler dahil olabilir.

“Farklılaştırma ürün veya hizmetin bir veya birkaç özelliği seçilerek müşterilerin ürünü daha değerli algılamasını veya para ödemeye değer bulmasını sağlayacak özelliklerde yapılmaktadır“ (Porter, 1985).

Bir şirket, ürün veya hizmet için premium fiyat, birim başına artan gelir veya şirketin ürününü veya hizmetini satın almak için tüketicilerin sadakatini (marka sadakati) yerine getirdiğinde başarılı bir farklılaşma gösterilir. Ürünün eklenen fiyatı, ürün veya hizmeti elde etmek için ek masrafı aştığında ayrımcılık karlılığı sağlar ancak rakipleri tarafından

benzersizliği kolaylıkla çoğaltıldığında etkisizdir. Başarılı bir marka yönetimi, fiziksel ürün rakipleriyle aynı olsa dahi algılanmış benzersizlik ile sonuçlanır. Bu şekilde, Chiquita marka muzları başardı, Starbucks markalı kahve yapabilir ve Nike markalı spor ayakkabıları yapabilirdi. Moda markaları ağırlıklı olarak bu farklı imaj biçimine güveniyorlar. “Farklılaştırma stratejisi, tüketicilerin ihtiyaç ve tercihlerinin geniş bir yelpazeye yayıldığı ve standart ürün veya hizmetlerle karşılanmasının zor olduğu durumlarda çekici stratejidir” (Thompson ve Strickland, 2001:3-6).

Farklılaşma stratejisi küçük şirketler için uygun değildir. Büyük şirketler için daha uygundur. Bunlar: Fonksiyonel grupların herhangi birinde veya birkaçında (finans, satın alma, pazarlama, envanter vb.). Baskın yoğunluk boyunca niteliklerle farklılaşma uygulamak. Bu nokta kritik önem taşımaktadır. Örneğin GE, bir fark yaratmak için finans fonksiyonunu kullanıyor. Bunu, diğer stratejileri izole etmek veya odak stratejileri ile bağlantılı olarak yapabilirsiniz (daha fazla başlangıç yatırımı gerektirir). Farklılaşma stratejisini (büyük şirketler için) odak maliyet stratejileri veya odaklanma farklılaştırma stratejileri ile birlikte kullanmak büyük avantaj sağlar. Coca Cola ve Royal Crown içecekleri davası bunun için iyi bir örnek teşkil etmektedir.

Farklılaşma stratejisi üzerindeki varyantlara değinecek olur isek;

Hissedar değeri modeli, bilginin benzersiz kalması durumunda, uzmanlaşmış bilgilerin kullanımının zamanlamasının farklılaşma avantajı yaratabileceğini kabul eder. Bu model müşterilerin, bir kuruluştan eşsiz bilgiye erişebilmesi için ürün veya hizmet satın almalarını öneriyor. Satın alma bir seferlik bir etkinlik olduğu için avantaj dinamik yerine statiktir.

Sınırsız kaynak modeli, bir organizasyonun farklılaşma stratejisi uygulayarak rakiplerini geride bırakmasına olanak tanıyan geniş bir kaynak tabanından yararlanmaktadır. Daha fazla kaynağa sahip bir kuruluş, riski yönetebilir ve kârlarını, daha az kaynak olanlardan daha kolaylıkla sürdürülebilir. Bu, yalnızca kısa vadeli bir avantaj sağlar. Bir firma sürekli yenilik yapma kapasitesinden yoksun olursa, rekabetçi konumunu zaman içinde sürdürmeyecektir.

Bu boyut, küçük piyasa koşulları nedeniyle büyük şirketler için ayrı bir strateji değildir. Farklılaşma stratejileri uygulamayı seçen büyük şirketler de odak stratejileri (maliyet veya farklılaşma) ile bağlantı kurmayı seçebilirler. Öte yandan, bu özellikle büyük şirketlerle rekabeti önlemek isteyen küçük şirketler için kesinlikle uygun bir stratejidir. (Torlak ve Altunışık, 2012:31)

3.7.3. Odaklanma Stratejileri

Bu boyut, küçük piyasa koşulları nedeniyle büyük şirketler için ayrı bir strateji değildir. Farklılaşma stratejileri uygulamayı seçen büyük şirketler de odak stratejileri (maliyet veya farklılaşma) ile bağlantı kurmayı seçebilirler. Öte yandan, bu özellikle büyük şirketlerle rekabeti önlemek isteyen küçük şirketler için kesinlikle uygun bir stratejidir. (Timur ve Özmen, 2009:195)

Dar odaklanmayı benimserken, şirket ideal olarak birkaç hedef pazara odaklanır (segmentasyon stratejisi veya niş strateji olarak da adlandırılır). Bunlar, özel ihtiyaçları olan farklı gruplar olmalıdır. Düşük fiyatlar veya farklı ürünler / hizmetler sunma seçimi, seçilen bölümün ihtiyaçlarına, firmanın kaynakları ve yeteneklerine bağlı olmalıdır."Dar müşteri bölümünde odaklanıp, niş üyelerine rakiplerden daha düşük maliyetle hizmet vererek rakiplerle rekabet etmeye dayalı bir stratejidir. Eğer odaklanma stratejisi toplam maliyetten ödün vermeyi gerektirmiyorsa düşük maliyete dayalı odaklanma stratejisinin uygulandığını gösterir". (Bakoğlu, 2010:25) Pazarlama çabalarınızı bir veya iki dar pazar segmentine odaklayarak ve pazarlama karmanınızı bu uzman pazarlara uyarlayarak hedef pazarın ihtiyaçları daha iyi karşılanabilir. Firma genellikle verimlilikten ziyade ürün yeniliği ve / veya marka pazarlaması aracılığıyla rekabet avantajı kazanmaya çalışmaktadır. Odaklanmış bir strateji, ikame ürünlere daha az savunmasız olan veya bir rekabetin en zayıf olduğu pazar segmentlerini, ortalamanın üzerinde geri dönüş kazanmak için hedeflemelidir.

Bir odak stratejisi kullanan firmaların örnekleri, ana nakliye şirketleri United ve American Airlines'ın hub-and-spoke modelinin aksine, kısa mesafeli noktadan noktaya uçuşlar sağlayan Southwest Airlines'ü içermektedir.

4.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN REKABET STRATEJİLERİNDEN PORTER MODELİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Çalışmanın dördüncü bölümü kalite ve toplam kalite yönetimin kavramsal çerçevesinin araştırılmasına ayrılmıştır. Bu amaçla kalite ve toplam kalite yönetimi kavramları, toplam kalite yönetimi temel ilkeleri, toplam kalite yönetiminin amaçları, toplam kalite yönetiminin önemi ve faydaları ile toplam kalite yönetimine yönelik eleştiriler başlıkları, rekabet stratejilerinden Porter modeli bağlamında ele alınarak inceleme yapılacaktır.

4.1. Kalite ve Toplam Kalite Kavramları

Bu bölümün alt bölümlerinde kalite ve toplam kalite kavramı, tarihsel gelişimleri incelenerek, TKY'nin temel ilkeleri ile Porter Modeli ilişkisi ortaya konulacaktır.

4.1.1. Kalite Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Kalite (qualitas) kavramı Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden türemiştir (Şimşek, 2007: 181). Sözlükte “nitelik” anlamına gelen kalite için ilgili literatür incelendiğinde birçok farklı tanımının bulunduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda değinilmiştir.

Birçok farklı tanımla bulunan kalitenin kabul gören ve en çok kullanılan tanımı istenilen fonksiyonu belirlenen şartlar altında ve belirlenen bir zaman diliminde yerine getirebilme kabiliyetidir.

Herhangi bir ürün sınıfının özelliklerinin insan topluluklarının istek potansiyelini karşılayabilme derecesi kaliteyi tanımlamaktadır. Sınırları sürekli genişleyen bir kavram olan kaliteye teknoloji, değişen koşullar ve ihtiyaçlar farklı boyutlar getirmektedir. Kalite özelliği bakımından dinamik bir nitelik taşımakta, tüketicilerin ihtiyaçları doğrultusunda değişmekte ve gelişmektedir (Bumin ve Erkutlu, 2002: 85).

Kalite bir müşteri tespittir, bir mühendisin, bir pazarlamanın veya genel yönetimin bir tespiti değildir. Kalite müşterinin ürün veya hizmetle olan gerçek deneyimine dayanmaktadır. Kalite müşterinin ürün ya da hizmetle olan gerçek tecrübesine dayanmakta, onun gereksinimlerine göre ölçülmektedir- belirtilen veya belirtilmemiş, bilinçli veya yalnızca algılanan, teknik olarak işlemsel veya tamamen öznel- ve her zaman rekabetçi bir pazarda hareket halindeki hedefi temsil etmektedir (Feigenbaum, 1991: 7).

Tarihte kalite hakkındaki ilk kayıt milattan önce 2000’li yıllarda Babil’de Hammurabi Kanunlarının “Eğer bir inşaat ustası bir kişiye ev yapar ve yapılan ev sağlam olmayıp, ev sahibinin üzerine çöker de ölümüne neden olursa, o kişinin başı uçurulmalıdır” şeklindeki 229. Maddesidir (Biçer ve Gülmez, 2016: 327).

Esnaf birlikleri tarafından kaliteli mal üretimi denetlemesi 18. yy’da ortaya çıkmıştır. Ortaçağda ise “Lonca” olarak isimlendirilen meslek kuruluşları üyelerinin mallarını kaliteli olarak üretip üretmediklerini kontrol etmekte ve kaliteli değil ise cezalandırma yetkisine sahip oldukları bilinmektedir. Bir kavram olarak kalitenin ortaya çıkması ise ilk kez 19. yüzyıla rastlamaktadır. Üreticilerin kalite bilinciyle ürünlerine kendi markalarını vurmaya başlamaları bu dönem sonrasında gerçekleşmiştir (Kıngır, 2006: 7).

Kalite, 1930 yıllarında ABD’nde Henry Ford tarafından iyinin kötüden ayrılması olarak yönetimin beş fonksiyonu arasında incelenmiştir. Hata miktarları ve cinslerinin belirlenmesi için yapılan kontroller, 1940’larda istatistiksel yöntemlerin kullanılmasıyla yapılmaya başlanmıştır. 1950’li yıllarda ise kalite kontrol bir kişi veya ekibin sorumluluğuna bırakılmaya başlanmıştır (Taner ve Kaya, 2005: 354).

1990’lı yıllarda toplam kalite yönetimi açısından kalite ülkemizde ve dünyada yeni yeni bir durum kazanmaya başlamıştır. Kalitenin, toplam kalite yönetimi yaklaşımıyla birlikte bütün müşteriler için farklılık arz eden bir anlam taşıdığı ortaya çıkmıştır. Böylece her bir birey için kalite kavramının anlamı, inancı ve önemi farklıdır (Feigenbaum, 1991: 9).

Başta sanayi devrimi ve bunu izleyen dönemlerde gerçekleşen I. ve II. Dünya savaşı sonrasında kalite teknolojisinde büyük gelişmeler yaşanmıştır. Bunların ardından yaşanan dönemlerde kalite teknolojileri baş döndürücü şekilde hızla gelişmiştir. Bu gelişmeler

sonucunda kalite sürekli yükselen bir trend göstererek, dar anlamda kaliteden kalite kontrolüne, toplam kalite kontrolüne, kalite güvencesine ve günümüzde de Toplam Kalite Yönetimi'ne kadar devam eden bir gelişim göstermiştir (Taner ve Kaya, 2005: 356).

4.1.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi

1980'li yıllarda rekabet piyasasında sadece maliyet unsurunun dikkate alınması yetersiz görülmeğe başlanmış ve kalite anlayışı ön plana çıkmaya başlamıştır. Kalite güvencesi, bir ürün veya hizmetin kalite açısından tüm beklentileri karşılaması ve kalite için belirlenen standartlara uyumunu sağlayan planlı ve sistemli çabalardır. Daha sonraki yıllarda tamamlanmış ürünün kontrole tabi tutulması yerine, kontrole gereksinim duyulmayacak biçimde üretim sisteminin güvence altına alınması fikrinin geliştirilmesiyle Kalite Güvence Sistemleri ortaya çıkmıştır. Bu sistem, %100 müşteri tatminini, üst yönetim ve tüm çalışanların katılımıyla sağlamayı hedefleyen toplam kalite yönetiminin gelişmesine yol açmıştır. Bu sebeple toplam kalite içinde kalite güvence sisteminin önemi büyüktür. Öncelikle işletmelerin kalite güvence sistemlerini oluşturmaları, ardından toplam kaliteye geçmeleri tavsiye edilmektedir (Taner ve Kaya, 2005: 355).

Bir işletmedeki müşterilerin dilekleri için şart olan insan, yönetim, iş, hizmet ve ürün kalitelerinin, belirli bir sistem içinde, tüm çalışanların katılımı ile fikir ve hedef birliklerinin sağlanması ve geliştirilmesine, toplam kalite denmektedir (Şimşek 2007: 231). Başka bir deyişle yapılan her şeyi doğru yapmayı, üst yönetimden gelen güçlü bir liderlik eşliğinde katılımcı yönetim ve takım çalışması uygulamalarını belirtmektedir. Hatasız ürünler üretmek veya bir şeyi mükemmel üretmek anlamında kullanılan toplam kalite kavramı müşteri tatmini yaratacak olumlu iş sonuçlarını ifade etmektedir (Develioğlu vd., 2006: 198).

İlk kez Henry Ford tarafından kullanılan TKY, yeni bir yönetim biçimi olarak Ford'un 1926 yılında yayımladığı My Life ve Work (Hayatım ve İşim) adlı kitabında tanımlanmıştır. O dönemde çok rağbet görmeyen bu yönetim biçimi, Japonlar tarafından benimsenmeye başlamıştır. Tam anlamıyla 1950'li yıllarda Japonlar tarafından uygulanmıştır. Yöneticiler bütün iş birimlerine kaliteyi yayarak, tüm kademelerdeki iş göreni eğiterek bu konuda bilinçlendirmeyi sağlamışlardır. Bu yönetim sonucunda

kalitesizliğiyle ünlenen Japon ürünleri 5 yıl içinde tüm dünya pazarını ele geçirmeyi başarmışlardır (Taner ve Kaya, 2005: 355).

Toplam kalite yönetimi (TKY) ise müşterileri tatmin etmek ve kuruluşların vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek amacıyla tüm organizasyon işlevlerini içeren yönetim stratejisidir.

TKY, kaliteyi odak alarak bir organizasyonda tüm çalışanların katılımına dayanmakta, uzun vadeli başarıyı müşteri memnuniyetiyle sağlamayı amaçlayan ve tüm organizasyon üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. TKY aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Muter ve Kayalidere, 2003: 142).

Toplam: Herkesin katılımı, Kalite: Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tam olarak sağlanması, Yönetim: Bütün koşulların kalite ürün veya hizmet için sağlanması

TKY ürün ve hizmetlerin kalitesi ve verimliliğini sürekli olarak iyileştirmek için yönetimin ve çalışanların beceri ve kapasitelerini geliştirerek, içerdeki ve dışarıdaki müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır (Muter ve Kayalidere, 2003: 148).

Kanji, TKY'yi bir organizasyonun sürekli iyileştirme yoluyla müşteri memnuniyetine adanmış bir yaşam tarzı olarak tanımlamıştır.

Berry, TKY sürecini, müşteri beklentilerini karşılayan ve aşan, yeni bir yönetim sistemi ve kurum kültürünü benimseyerek kalitesizlikten kaynaklanan maliyetleri önemli ölçüde azaltan bir toplam kurum olarak tanımlamaktadır.

Besterfield, TKY'yi müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ürün ve hizmet üretmek için bir organizasyonda ve ilişkili iş süreçlerinde herkesin karşılıklı yaptığı işbirliği olarak tanımlamaktadır.

Juran, TKY'yi araçlar ve tekniklerin kullanımı ve uygulamasının yanı sıra insan motivasyonu gibi yumuşak yönlerin yönetimi yoluyla iş mükemmelliğini elde etmeyi amaçlayan felsefe olarak tanımlamaktadır.

Sürekli geliştirme felsefesi kadar TKY’nde “önce insan” yani birey kalitesi de son derece önemlidir. TKY’nin savurganlığı önleyerek, verimliliği artırdığı ve maliyetleri azalttığı için örgütlerin rekabet gücünün gelişmesinde en iyi sistem olduğu düşünülmektedir. Bu sistemin temelinde kalite bilincinin tüm organizasyonda hissedilmesi ve bu kaygı ile tüm uygulamaların gerçekleştirilmesi yer almaktadır (Taner ve Kaya, 2005: 355).

4.2. Bir Rekabet Stratejisi Olarak Toplam Kalite Yönetimi

Rekabet ortamı sürekli olarak değişim göstermekte ve yeni metodlar üretmektedir. İşletmeler de müşterilerinin hoşuna gidecek şekilde hizmet ve ürünlerini değiştirip dönüştürerek çeşitlendirmektedir. Geçmişte yapılan çeşitli araştırmalar ve günümüzde yapılan araştırmalar göstermektedir ki; Rekabet Stratejileri ve TKY uygulamaları müşteri tatmini ile işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır. Bunun için Rekabet Stratejisi performans ilişkisi ve TKY uygulaması performans etkisi birçok çalışmada ele alınmıştır.

Yönetim uygulamasındaki en önemli gelişmelerden olan TKY’nin ortaya çıkışı, öncelikle ABD’de 1980 yıllarında şiddetli rekabet unsuruna yanıtla başlamıştır. Buna göre TKY, bir rekabet avantajı olarak tanındıktan sonra Batı ülkelerinde ve diğer ülkelerde gündem konusu olmuştur. Diğer taraftan bakıldığında, yenilikçilik de günümüz rekabetinde sürdürülebilir rekabetçilik avantajını güvenceye almak hususunda önemli bir role sahip olduğundan önemli boyutta dikkati çekmiştir (Prajogo, 2007:80). Bugüne gelindiğinde yüksek rekabet ortamında, örgütlerin çoklu ve çoğu zaman tutarsız, bağlamsal talepleri karşılması konusunda baskılar daha çok artmıştır. Günümüzde rekabet ortamında; örgütlerin daha karmaşık performans boyutlarını, en belirgin şekilde de kalite ve yenilikçiliği sürdürmelerini gerektirmektedir. 1980 ve 1990’lı yıllarda Batılı şirketlerin Japon rakiplerine Pazar paylarını kaptırdıklarını gördüklerinde kalite, rekabet avantajının kaynağının habercisi olmuştur. Benzer şekilde, yenilikçilik de rekabet avantajının ana kaynaklarından biri olarak tanınmıştır ve yenilikçilikten artan karlar ve pazar payı bağlamında yarar sağlayan çok sayıda iş şirketleri olduğu görülmüştür. Kalite, Rekabet stratejilerinin kümülatif boyutları sayesinde; çeşitli kaynakları kullanmaya yönelmiştir (Prajogo, 2007:82).

Üreticilerin ve pazarlamacıların arasındaki rekabet ve rekabet avantajı için odak nokta kalitedir. Bu amacı gerçekleştirmek adına örgütlerde kaliteyi iyileştirme çabalarında bulunulmuştur. Bu sayede de Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilerleme göstermiştir. Ancak TKY'nin arzu edilebilir bir yönetim teorisi ya da bir moda olup olmadığı hususu net değildir. TKY; üretim hacmine yoğunlaşmaktan çok, kalite ile müşteri talepleri ve beklentilerine önem vermektedir. Her şirket, diğer şirketleri ve rakiplerini geçerek onlardan üstün olmayı hedeflemektedir. İşte bu üstün olma dürtüsü sayesinde; hem çalışanlar hem de örgütler sürekli yeni fikirler, ürünler, iş süreçleri, hizmetler üretmek ve hızla değişen iş ortamına ayak uydurmak, hayatta kalmak ve büyümek için yeni yeni stratejiler aramaya başlamışlardır. Birçok araştırmacı; rekabetin, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin artmış olduğu günümüzde, örgütlerin uzun vadede hayatta kalmalarında TKY'nin ne kadar önemli olduğunu görmüşlerdir. (Ehigie ve diğerleri, 2005:928). TKY başarılı şekilde uygulandığında, rekabet avantajı sağlayan bir yönetim modeli olarak geniş çevrelerde kabul görmektedir. (Prajogo,2007:72). TKY doğru uygulandığı ve uygun örgütsel değişkenler ile birleştirildiği sürece, örgütlerin rekabetçi ve sürdürülebilir bir biçimde ve aynı zamanda da dinamik şekilde çevreleri ile uyumu korumalarını sağlayan bir araçtır (Douglas ve Judge, 2001:159).

Günümüzde firmalar, kaliteyi ve yenilikçiliklerini iyileştirmeleri sayesinde rekabetçi olabilirler. Son zamanlarda literatür, potansiyel rekabet avantajı olarak TKY'yi tanımaya başlamıştır. TKY'yi benimseyen şirketler; strateji, hedef, norm ve deneyimleri TKY yaratıcılarıyla paylaşmalı. Ancak, birçok TKY savunucusu; TKY'nin uygulamaya konulsa bile uygulamaya konulmasından itibaren üçüncü yıla kadar tutarlı performans avantajları yaratamayacağını savunurlar. (Powell, 1995:23).

Powel (1995) TKY'yi rekabet stratejisi olarak incelediği bir araştırmasında; TKY uygulamayan firmaların, TKY uygulayan firmalardan daha düşük performansa sahip olduğunu yani TKY uygulayan firmaların TKY sayesinde ekonomik değer kazandığını görmüştür. Araştırmaya göre TKY sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağıdır. Şöyle ki TKY, adanmış liderlik, çalışanların güçlendirilmesi ve açık organizasyon öğeleri olumlu yönde bağlantılıdır. Buna karşılık eğitim, esnek üretim, süreç iyileştirme, kıyaslama gibi öğeler ile pek fazla bağlantılı değildir (Powell, 1995:25). Araştırmada ortaya çıkan bir diğer bulgu ise, TKY'yi uzun vadeli benimseyen firmalar, kısa vadeli benimseyen

firmalara göre daha fazla memnun kalmışlar ancak aralarında ciddi bir performans farkı söz konusu olmamıştır.

Ayrıca TKY'yi uygulayan hizmet sektöründeki firmalar, TKY'yi uygulayan üretici firmalara göre daha az memnun kalmışlardır. Ayrıca, üretici firmalar, hizmet sektöründeki firmalara göre daha fazla performans göstermişlerdir. Görüldüğü üzere bu araştırmada, toplama baktığımızda TKY'nin bir rekabet avantajı oluşturabileceğini, ancak başarı için olmazsa olmaz olmadığı anlaşılmıştır (Powell, 1995:32).

Şirketlerinde TKY uygulamaları benimseyen şirketlerde yapılan araştırmalarda bazı şirketlerin başarılı olmadıkları ve rekabet avantajı elde edemedikleri tespit edilmiştir. İncelendiğinde, sorun TKY'nin bütünüyle hayata geçirilmemiş olması veya rekabet avantajı için gerekli tamamlayıcı unsurların kullanılmadığı durumlarda başarı elde edilmediği anlaşılmıştır (Douglas ve Judge, 2001:159).

Rekabet stratejisi olarak TKY'nin geçerliğini sağlayarak etkinliğini arttırmak için bir takım unsurlara ihtiyaç olduğu konusunda birtakım araştırmalar yapılmış olup, bunlardan biri de Irani, Beskese ve Love (2004)'ün araştırmasıdır. Irani, Beskese ve Love (2004); kurumsal kültür kavramını tartışarak, örnek olay incelemesi yapmak suretiyle kalite, kültür ve rekabetçilik arasında var olan ilişkiyi ortaya çıkarmışlardır. (Irani, Beskese ve Love, 2004). Şöyle ki TKY'nin kapsamını destekleyecek uygun bir kültüre ihtiyaç vardır. Müşteri odaklılık, ekip çalışması, sistem yaklaşımı, katılımcı yönetim ve sürekli iyileşme; TKY'nin iyileştirilmiş örgütsel başarı, büyüme ve rekabetçiliği kolaylaştıran yönleridir. Günümüzde birçok şirket tarafından sürekli iyileşme, yenilikçilik ile tamamlanmaktadır. Böylece, şirketin iş performansı ve rekabetçiliği artış göstermiştir. Irani, Beskese ve Love'ın Velden Engineering (UK) Ltd. şirketi üzerindeki incelemelerinin neticesinde; güçlü bir toplam kalite kültürü örgütsel rekabetçiliği iyileştirecek bir anahtardır. TKY'nin temel kavramı olan müşteri odaklılık, yenilikçilik ile desteklenen sürekli iyileşme planı ile birlikte, bir örgütün performansını ve rekabetçiliğini iyileştirebilecek güçlü bir kültürü yaratabilir. Velden Engineering (UK) Ltd. şirketi, bu gerçeğe hareket eden başarılı bir örgüttür. Bu şirketin başarı öyküsü, başarı elde etmek isteyen diğer şirketlerce model alınabilir. Şirket içinde çalışan bireylerin özellikleri ve genel örgütsel özellikler kalite arayışında başarılı olmak isteyen şirketler için bir anahtardır. (Irani, Beskese ve Love,

2004). Bu son dönemde öne çıkan stratejik yönetim kuramıyla da paralellik göstermektedir (Coşkun ve arkadaşları 2013: 115).

TKY'nin bir rekabet stratejisi olarak geçerliğini sağlayarak etkinliğini arttırmak için bir takım unsurlara ihtiyaç olduğunu dile getiren diğer bir araştırma da Ehigie ve McAndrew (2005: 930) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmalarının amacı; TKY yönetim felsefesini uygulayan bir örgütte çalışanların da TKY'ni benimsemesini sağlayabilmek adına bazı sosyal ve psikolojik değişkenleri belirlemektir. Nijerya'da 418 örgütten elde edilen verilen ışığında yapılan çalışmanın bulgularında; astların TKY'ni uygulamalarını güçlendiren özellikler: düşük bir performans liderlik tarzı ve yüksek bir koruma liderliği tarzı, nörotizm düzeyleri ve düşük dışa dönüklük, yüksek eğitim düzeyi ve kısa görev süresidir. TKY'yi benimseyen örgütlerde çalışanlar, TKY'yi uygulamayan örgütlerde çalışanlara göre, performans liderliği ve algılanan koruma tarzları ve ödülünde anlamlı şekilde üst düzeydedirler. Ancak, nörotizm, dışa dönüklük ve psikotizmde anlamlı sayılacak şekilde, daha alt seviyededirler. Araştırmada, veriler yalnızca hizmet örgütlerinden elde edilmiş ve katılımcıların öz-raporları dikkate alınmış olması nedenlerinden ötürü genelleme yapılamasa da, araştırma neticesinde pratiğe yönelik çıkarımlara ulaşılmıştır. Bunlar: TKY'yi benimseyen şirketler, başarı elde etmek için uygun liderlik tarzını seçerek çaba göstermeli ve eğitim düzeyi, görev süresi ve kişisel nitelikler gibi diğer faktörleri dikkate almalıdırlar (Ehigie ve diğerleri, 2005: 932).

4.3. Toplam Kalite Yönetimi Temel İlkeleri İle Porter Modeli İlişkisi

TKY yalnızca ürün ve hizmet kalitesi ile alakalı olmayıp, örgütlerin tüm faaliyetlerinde kalitenin hâkim olmasını kapsayan çağdaş bir yönetim anlayışıdır. TKY işletmeler tarafından rekabet avantajı elde etmek için bir yöntem olarak görülmektedir. TKY sayesinde bir yandan kalitenin yükselmesi sağlanırken bir yandan verimliliğin artacağı düşünülmektedir. Bu sebeple TKY işletme faaliyetlerinde her aşamada oluşması söz konusu olan hataları önleyerek, kaliteyi yükseltmeyi hedeflemektedir. Bu hataların önlenmesiyle birlikte, kayıplar, ıskarta, düşük kaliteli ürün, fire, gereksiz stoklar, teslimatta oluşan gecikme ve zaman kayıpları ortadan kaldırılabilmektedir. Bunların sonucunda ise maliyetler düşmekte ve müşteri beklentileri fazlasıyla karşılanabilecektir. TKY'nin amaçlarına ulaşması bakımından ileri sürülen bir takım ilkeleri mevcuttur (Develioğlu vd., 2006: 193).

TKY'nin ilkelerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenerek uygulanması, TKY'nin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi açısından önemlidir. Bu ilkeler; Üst yönetimin liderliği, Müşteri odaklılık, Toplam katılımcılık, Sürekli geliştirme/ İyileştirme, Çalışanların eğitimi, Hata Önleme/ Sıfır Hatadır (Ehigie ve diğerleri, 2005: 933).

4.3.1. Üst Yönetimin Liderliği

Genel anlamıyla lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek, bulunduğu gruptaki kişileri örgütün amaçlarına göre arkasından sürükleyen kişidir (Ersen, 1997: 77).

Toplam kalite yönetimi felsefesinde, üst yönetici lider olmalı ve vizyon geliştirebilmelidir. İşletmenin var oluş nedenlerini, gelecekte de var olabilmesi için belirleyebilmeli ve bunu tüm kademelerde paylaşılan ortak değerler haline getirebilmelidir. Ayrıca stratejik planlar yaparak bunları en alt düzeydeki çalışana kadar indirgeyerek organizasyonu yönetmek liderin temel işlevidir (Kuruşcu, 2003: 33).

TKY'nin önemli ilkelerinden birisi üst yönetim liderliğidir. Kalite konusundaki sorumluluk üst yönetimin sorumluluğunda görülmektedir. Bu yaklaşıma göre işletmelerdeki kalite sorunlarının %85'i üst yönetiminden kaynaklanırken, %15'i işçilerden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple işletmelerin mevcut yönetim sistemlerinden, toplam kalite yönetimine geçişinde yöneticilerin destek ve liderliği olmadan gerçekleşmesi oldukça güçtür (Develioğlu vd., 2006: 198).

İnsan unsurunu etkin olarak yönlendiren liderlikle, koşulsuz ve sürekli insan mutluluğunu hedefleyen, değişimi ve katılımı amaçlayan TKY'nin başarısı sağlanabilmektedir. Bu sürecin girdisi; insan, projesi; insanın yönlendirilmesi, çıktısı da; amaçlara ulaşılması, çalışanların, müşterilerin, toplumun mutluluğudur.

Liderlik sürecinde, lider ulaşılacak amaçları belirleyerek süreci başlatmaktadır. Bu süreç içinde tepe yönetim ve liderler kalite çalışmalarına zamanlarının büyük çoğunluğunu ayırmalı, kalite hedeflerini hem sözlü hem yazılı olarak kuruma duyurmalı, eğitim-geliştirme faaliyetlerini ve bütçesini artırmalı, ödül sitemine bütçe ayırmalı, sözleri ve yaptıkları çalışanlara güven vermek açısından tutarlı olmalıdır (Baltaş, 2001:9).

4.3.2. Müşteri Odaklılık

TKY'nin en önemli unsurlarından biriside müşteri odaklılıktır. Bu ilke müşteriye tüm işletme faaliyetlerinin ana hareket noktası olarak almaktadır. Böylece işletmenin varlık amacı, müşteriye memnun etmek, müşteri bağlılığını sağlayarak müşteriye elinde tutmak olarak görülmektedir. Müşteri istekleri doğrultusunda kalitenin yönlendirilmesi gelişmektedir (Develioğlu vd., 2006: 196).

TKY önceliğini müşteri üzerine odaklayan bir çalışmalar bütünüdür. Ürün veya hizmetin en son ulaştığı kişi müşteri olarak tanımlanmaktadır. TKY'de tüm sistemler işletme müşterilerinin tamamıyla memnun olmasına yönelik politika ve stratejiler çerçevesinde çalışmaktadır. Kısaca TKY demek; kurum yerine müşteri odaklı çalışma yönetimidir. Yapılan bütün çalışmaların değerlendirilme kriteri, çalışmaların müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığıdır (Erkılıç, 2007: 53).

Müşteri odaklılık ilkesine göre müşteri iç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç müşteri işletme çalışanlarını belirtirken, dış müşteri işletmeden ürün ve hizmet satın alan tüketicileri belirtmektedir. Bir işletmedeki herkes birbirinin müşterisi olarak görülmektedir (Develioğlu vd., 2006: 196).

Kalite için temel kriterler müşteriler tarafından belirlenmektedir. İşletmeler müşterilerini memnun ederlerse müşteriler işletmeden ürün veya hizmet almaya devam edecek, hatta yeni müşterilerin kazanılmasına sebep olacaklardır. Böylece müşteri sayısı artarak işletmelerin pazar payı büyüyecektir. Bu sebeple işletmelerin müşteri beklentilerinin bütünüyle tatminine yönelik çalışmalar yapması ve buna göre ürün ve hizmet tasarlaması işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu sebeple dışsal müşterilerin beklentilerinin algılanmasında Pazar araştırması ve Pazar araştırma geliştirme çalışmaları ön plana çıkmaktadır (Erkılıç, 2007: 56).

İşletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak adına faaliyetlerinde köklü değişiklikler yapmalı, sürekli olarak en iyiyi hedeflemelidirler. Bunlar arasında kaliteli ürün üretmenin yanında bu ürünleri geliştirmek ve sürekli yeni ürünler üreterek pazara sunmak yer almaktadır. Ancak bu sağlanırsa rekabet avantajı sağlanır. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşme, rekabetin artması, teknolojik gelişmeler müşteri memnuniyetini

sağlamayı başarılı olmanın temel faktörü haline getirmiştir. İşletmelerin temel hedefi müşteriye daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk mal ve hizmet sunmaktır (Hammer ve Champy,1995:21).

4.3.3. Toplam Katılımcılık

TKY’de toplam katılımcılık çok önemli görülmektedir. Örgütün yapısını değiştirmek istiyorsak örgütün kültürünü değiştirmekten başlamamız gerekir. Örgüt kültürünün değiştirilmesi organizasyon içindeki davranışları değiştirir ve yaşam felsefesi olarak TKY benimsenir. Bu da mevcut örgütsel kültürün değiştirilmesi adına yeni bir model geliştirilmesi ile gerçekleşir. Organizasyon kültürü, örgütün önemli bir belirleyicisi olup, kararların alınmasından, örgütün stratejilerinin benimseyip geliştirilmesinden, örgütün iç ve dış ilişkilerine kadar etkilidir. TKY ise organizasyonun tamamında yeni bir anlayışın benimsenmesi doğrultusunda yürütülmektedir (Alageyik, 1997:6).

Joseph Juran, çalışanlarına sorumluluk vermelerinin ve onların yaratıcılık, bilgi ve sorun çözme becerilerinden yararlanmalarının Japon şirketlerin başarısında önemli bir yer tuttuğunu ifade etmiştir (Ehigie ve diğerleri, 2005: 933).

TKY temel amaçlarından biriside işletme çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılmasını sağlamaktır. Sorunların çözümünde tüm çalışanların katılımıyla onların enerji ve önerilerinden yararlanılması amaçlanmaktadır (Ehigie ve diğerleri, 2005: 933).

İnsanlarla ilgili problemlerin çoğu, işletme yönetimleri tarafından insanların benzer varlıklar olarak düşünülmesinden ve benzer muameleye maruz kalmalarından kaynaklanmaktadır. Hâlbuki insanlar aynı veya benzer olmadığı yanı sıra fiziksel ve psikolojik olarak da farklılık göstermektedirler (Ulaş, 2002: 29).

TKY insanların farklılıklarını göz önünde bulundurarak, onların enerjilerinden maksimum seviyede faydalanmayı temel alan bir anlayıştır. Bu anlayış sayesinde insanlar kendi düşünce tarzlarını geliştirebilir, organizasyonun amaçları ile birleştirerek, organizasyonun başarılı olmasına katkı sağlayabilirler (Ulaş, 2002: 29).

4.3.4. Sürekli Geliştirme/ İyileştirme

Müşteri beklentileri ve rekabet ortamı sürekli bir değişim içindedir. Bu sebeple değişen kalite hedeflerini izlemek ve belirlemek kaçınılmaz olmuştur. Japonlar tarafından Kaizen olarak adlandırılan sürekli iyileştirme sonu olmayan bir yarış olarak görülmektedir ve içerisinde toplam kalite kontrol, verimlilik, sıfır hata kavramlarını içermektedir. Kaizen Japonlara ait çok sayıda uygulamayı bir araya getiren şemsiye bir kavramdır (Çelik, 2010: 51).

Sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için Deming tarafından uygulanan Planla, Uygula, Değerlendir, Düzelt (PUDD) döngüsünün ya da Deming döngüsünün bir devamı olan Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al (PUKÖ) döngüsünün uygulanması gerekir. Bu döngünün sürekli uygulanarak kurum veya kuruluşun var olduğu sürece devam etmesi zorunludur. Böylece sürekli iyileştirme sağlanabilecektir (Çelik, 2010: 52).

TKY'nin "değişmeyen ölür" ilkesini benimseyerek sürekli kendini yenileyen ve hızla değişen işletmelerin günümüzde rekabet piyasasında başarılı oldukları görülmektedir. Kaliteden bahsedildiğinde genellikle akla ilk ürün kalitesi gelmektedir, oysa TKY'de insan kalitesi her şeyden önce gelmektedir. İşletmelerde kalite takımları oluşturularak tüm çalışanların katılımıyla sağlanan "sürekli süreç geliştirme" ilkesi TKY'nin temel felsefesi olan sürekli geliştirme/iyileştirme işletmelerin önemli ve vazgeçilmez parçalarıdır (Ehigie ve diğerleri, 2005: 933).

4.3.5. Çalışanların Eğitimi

İnsan kalite yönetiminin temel unsurlarının başında gelmektedir. Bir işletme toplam kalite yönetimi uygulamaya başladığında, klasik yönetim anlayışından çok daha farklı bir yönetim sistemine geçecektir. Şirketlerin bu yeni sisteme uyum sağlaması için çalışanlarının yeni görevlerine hazırlanması için mesleki ve mental eğitimler önemli bir husustur. Eğitimler tüm çalışanlara yönelik olmalıdır (Bolat 2000:92).

Niteliği yüksek üretimin gerçekleşebilmesi için yüksek performans sahibi kişilerin süreçte aktif rol oynaması gerekmektedir (Özevren, 1997:206).

Eğitimin amacı, arzu edilen kalitenin en ucuz şekilde üretimini sağlayacak çalışanlara, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim, işçilerden yönetici kadrosuna kadar tüm bireylere verilmelidir. Eğitimin amacı, kaliteye ekonomik olarak ulaşmayı sağlayacak bilinci sağlamak olmalıdır. Yani çalışanların verilen eğitimin önemini idrak etmeleri için gerekli çaba gösterilmelidir. En alt düzey çalışandan en üst düzey çalışana kadar tüm çalışanların eğitimdeki kazanımlarını hayata geçirmesiyle işletmeye katkı sağlanacaktır. Böylece sunulan hizmetin sürekli olarak iyileştirilerek memnuniyet seviyesi artacaktır (Efil, 1999:160).

Eğitimin sürekli olarak geliştiği, herkesin katıldığı ortamlarda birçok iyileştirmelerin yapılmasıyla sürekli gelişim sağlanmış olur. Elde edilen başarıların istatistiki olarak ölçülmesi ve başarılı olan kişilerin takdir edilmesiyle birlikte yeni başarılar ve gelişmeler doğacaktır. Ardından katılım artacak, artan katılımın sonucunda da iletişim ve motivasyonda artış meydana gelecektir. Kendi yeteneklerini fark eden çalışanlar ise yaptıkları işten memnuniyet duyacaklar, daha azimli ve daha verimli olacaklarından işletmeye daha fazla kazanç sağlayacaklardır (Öztürk, 1993:61).

4.3.6. Hata Önleme/ Sıfır Hata

TKY temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı vardır. Önlemeye dönük bir yaklaşım, süreci planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Tüm yönleriyle düşünülmüş, kapsamlı bir planlama çalışması sayesinde sonradan oluşabilecek hataların büyük bir çoğunluğu önlenabilmektedir. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün olamasa da, olası durumlara hazırlıksız yakalanmaktansa, önceden hazırlanmak daha büyük avantaj sağlamaktadır (Pike ve Barnes, 1994).

TKY yaklaşımı hataları sıfıra indirgeyerek ve müşteri memnuniyetini artırmak için bir işletmenin içsel ve dışsal performansını, müşteri odaklı ve çevre odaklı analizlerle ölçmeyi sağlamaktadır (Özevren, 1997:206).

4.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçlarının Porter Modeli Kapsamında İncelenmesi

1980’li yıllarda şirketlerin amaçları verimlilik artışı iken, 1990’lı yıllarda kaliteyi etkin bir strateji olarak görmelerinden dolayı, TKY şirketlerin ilgi odağı olmaya

başlamıştır. TKY, uzun dönemde müşterilerin memnun olmasını başarmayı, çalışanları ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelinin katılımından oluşan bir yönetim biçimidir. Sürekli iyileştirme felsefesi doğrultusunda, kaliteyi ucuza üreterek müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlayan bir yönetim biçimidir (Çelik, 2010: 51). TKY'nin amaçlarını belli başlıklar altında aşağıdaki gibi verebiliriz (Biçer, Gülmez 2016: 346).

- Organizasyonda tepe yönetimden saat ücretli personele kadar tüm çalışanların işbirliği içinde çalışmasını sağlamak.
- Sürekli geliştirme/iyileştirme alışkanlığını kazandırmak
- Her zaman en üst kalite seviyesine ulaşmaya çalışmak
- Sıfır hatayı esas alarak israfi önlemek
- Çalışanların moral ve verimliliğini artırmak
- Teslimat hızını yükseltmek için ürün işlem sürelerini kısaltmak
- Maliyetleri düşürerek, ucuza kaliteli ürün satarak yüksek rekabet gücü elde etmek
- %100 müşteri tatmini sağlanarak, müşterilerin güvenini sağlamak
- İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak

TKY'nin asıl amacı finansal, ticari, insan ve diğer örgütsel kaynakların optimum şekilde kullanılmasını sağlayarak, bunları tüm işlevlerin koordinasyonunu sağlayacak biçimde yönlendirmektir. Verimliliği artırmak, savurganlığı önlemek, maliyeti en asgariye indirmek ve kaliteyi sürekli iyileştirmek ve geliştirmek TKY'nin temel amaçlarındandır (Bolat 2000:93).

4.4.1. Verimliliği Artırmak

TKY'de verimliliğin artırılması için işgörenlerin ücreti en başta almak yararlı olacaktır. Böylece işgören motivasyonu etkilenecektir. Ücret haricinde verimliliği artırmanın başka yolları da mevcuttur. Kalite ve verimlilik ayrı değerlendirilebilmektedir. Kalite daha kapsamlı bir kavram olup, verimliliği de kapsamaktadır. Verimlilik çıktı sayısı ile ilgilenirken, kalite yapılan çıktının iyi yapıp yapılmadığıyla ilgilenir. İyileştirme yaparken verimlilikte kısıtlı kaynaklardan daha fazla ürün ve hizmet elde etmek

amaçlarken, kalite aynı çalışma performansıya, aynı işgücü ve malzemeyle mevcut işi daha iyi ve doğru yapmayı amaçlar. Bu bağlamda TKY kalite ve verimliliği birbirine bağlayan bir kavramdır (Peker 1993: 49).

TKY anlayışıyla kalite iyileştirilirken aynı zamanda verimlikte artacak dolayısıyla maliyetler düşürülebilecektir. Verimlilikle birlikte insan faktörünün yaratıcılığını, motivasyonunun ve işi sürdürülebilirliğini artacak, buna bağlı olarak istenmeyen sonuçlar en aza indirilebilecektir. Böylece verimlilik ve kalite birbirine paralel gelişme ve iyileşme gösterecektir (Özdemir 1995: 215).

4.4.2. Savurganlıkları Önlemek

Çalışma ofislerinde ve bürolarda önlenmesi gereken savurganlıklar, görünen ve görünmeyen olmak üzere iki gruptur. Bunların önlenmesi için ihtiyaçları iyi planlanmalı iyi tanımlanmalı ve piyasa araştırmalarına önem ve dikkat verilmelidir. Ayrıca sorumlu olan kişilerin işe uygun malzemelerin temininde işini özenle ve muntazam bir şekilde yapması gerekmektedir. Bu bağlamda, TKY'nin eğitim ilkesi savurganlıkların önlenmesinde önemli bir yer teşkil etmektedir (Gürgen, 1997: 51).

Görünen ya da görünmeyen her türlü savurganlığı önlemek, örgütsel kaynakların tümünün amaca uygun olarak kullanılmasını sağlayacak önlemler almak TKY'nin temel amaçlarından biridir (Peker 1993: 52).

Rekabet gücünün göstergeleri olarak maliyet, hız ve kalite sayılmaktadır. Kalite ile birlikte maliyetler düşürülürken hız avantajı sağlanarak gecikmeler azalmaktadır (Genç, Halis, 2006: 56)

TKY'nde "sıfır hata ilkesi" yani "ilk seferde doğru yap ilkesi" sayesinde hatalı üretim oranı düşer, beraberinde israflar ve zaman kaybı en aza iner. Yani TKY sayesinde tüm savurganlıklar minimum düzeye çekilmiş olur.

4.4.3. Maliyetleri Düşürmek

TKY'nin performans ölçümü maliyet, üretkenlik ve kalite üç temel perspektife dayanmaktadır. Bir şirkette üretkenliği yükseltmek ve maliyeti düşürmek sadece yönetimi

memnun ederken, kaliteyi iyileştirmek iç ve dış müşterileri, ve iyileşmeyi sağlayan yöneticileri memnun etmektedir. Ayrıca kalitenin yaratıcı yöntemlerle iyileştirilmesi maliyetlerin düşmesine ve üretkenliğin artmasına neden olabilecektir (Peker 1993: 53).

Toplam maliyet kontrolü denildiğinde: “ iş sürecinde oluşturulan tüm değer zinciri boyunca maliyetleri azaltmak veya düşürmek ve katma değer yaratmayan maliyetleri ortadan kaldırmak amacıyla işletme çapında sistematik ve yapısal bir etkinlik kontrolü” akla gelmektedir. Verimliliği ve etkinliği artırmanın yolu kaliteli ürün üretmekten geçmektedir. Kalitenin maliyeti, ürünün işletmeye getirisi ile alakalıdır. TKY'nin benimsenmesi ve işletmelerde uygulanmasıyla beraber satın alma, işçilik maliyetlerinde azalma meydana gelir. Beraberinde ise üretim süresinde azalma ve kalite maliyetinde azalmalar söz konusu olur (Köksal, 1998:67).

4.4.4. Kaliteyi Sürekli İyileştirmek ve Geliştirmek

Yönetim yaklaşımlarıyla kalitenin sürekli iyileştirmesi ve geliştirilmesi yapılarak bu amaca ulaşılabilir. Ürün veya hizmetin tasarım aşamasından başlanarak, sürecin sonuna kadar tüm aşamalara aktararak müşterilerin beklediği kalite müşteriye ulaştırılır. Günümüzde içinde bulunduğumuz rekabet ortamında pazarda tutunabilmek için şirketlerin sürekli olarak ürün ve hizmetlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Geliştirmenin amacı sadece müşteriye bir kereye mahsus memnun etmek değil, sürekli tatmin etmektir. Bu sebeple uzun vadeli planlar yapılarak, ürün ve hizmet kalitelerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir (Ersen, 1997: 68).

Deming (1996) tarafından vurguladığı gibi, değişen müşteri istek ve beklentilerine karşılık verebilecek kalite anlayışı ve uygulamaların benimsendiği ve sürekliliğinin sağlandığı işletmeler, rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabilecek bir pozisyona sahip olabilirler. Özellikle uluslararası kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da rekabet avantajına sahip olacaklardır (Doğan 2000:5). Hizmet ürünlerinin soyut özelliğinin yanı sıra, işletmelerin ürünlerini somutlaştıracak unsurları ön plana çıkarması konusunda da bazı önerilere rastlamak mümkündür. Örneğin, bir otel işletmesi kendi üniformalı ve üniformasız elemanlarının oteldeki profesyonelliğinin ve kalitenin bir simgesi olmasına dikkat edebilir (İçöz 2001:58).

4.5. Toplam Kalite Uygulamalarının Rekabet Avantajı Yaratmada ve Korumadaki Etkisi

Bu bölüm altında TKY uygulamalarının rekabet avantajı yaratmada ve rekabet avantajı korumadaki etkisi ayrı ayrı incelenecektir.

4.5.1. Toplam Kalite Uygulamalarının İşletmelerim Rekabet Gücüne Etkisi

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından başlayarak rekabet çok çabuk ve hızlıca artış göstermiş ve ulusal sınırları aşarak uluslararası boyuta ulaşmıştır. Ayrıca yabancı sermayeye ayrıcalıkta bulunulması sonucunda yerel pazarlara uluslararası işletmeler girmeye başlamıştır. Ancak bu gelişmeler ulusal işletmelerin birçoğunda küçülme, akabinde tamamen kapanmalara neden olmuştur. Yok olmayanlar ise ister istemez rekabet savaşı içine girmiştir. Yaşananlara kısaca küreselleşme denilmiş ve ayakta kalan işletmelere bakıldığında hemen hemen tamamında TKY felsefesini benimsedikleri görülmüştür. TKY felsefesi salt ürün veya hizmetin kalitesiyle ilgili değildir aynı zamanda çağdaş bir yönetim anlayışıdır (Kavrakoğlu, 1998:9).

TKY felsefesinin asıl amacı, işletmelerin elindeki kaynakları kullanarak daha fazla çıktı sağlamaktır yani kaliteyi düşük maliyetle gerçekleştirerek verimli olmak ve müşteri memnuniyetinde mükemmelliğe ulaşmaktır. TKY kaliteyi arttırırken bir yandan da verimliliği arttırmaktadır. Bunun sonucu olarak da rekabet gücü artarak ürünün piyasaya arzı hızlanmaktadır. Kaliteli üretimin sonucu olarak; israf azalmakta, verimlilik artmakta ve maliyetler düşmektedir. Yüksek kaliteli ürünler TKY sayesinde pazara düşük fiyatla sürülmekte böylece pazar payı ve rekabet gücü artmaktadır. Rekabet gücü artan işletme, rakiplerinin karşısında avantaj elde etmekte ve daha başarılı olmaktadır. (Şimşek, 2007:123)

TKY ile müşteri ve çalışan memnuniyeti, sürekli gelişme, üst yönetimin liderliği ve toplam katılımcılık sağlayarak üst düzey performans elde edilmektedir. Ayrıca TKY ile beraber meydana gelen yetenekler de performansa akabinde rekabet avantajına olumlu katkı sağlamaktadır.

Deming'e göre müşteri üretimin en önemli bir parçasıdır ve yalnızca müşterilerinin

ihtiyaçlarının karşılanması yeterli değildir. Müşteri üründen zevk almalıdır bundan yola çıkarak kaliteyi tanımlamıştır. Ayrıca Deming'e göre kalite sonucu çalışanların motivasyonu artar ve Pazar payı yükselir. Bu şekilde zincirleme bir süreç başlamış olur. (Deming, 1996:143)

Gelecekte ise rekabet üstünlüğü sağlamak üzere müşteriler ürünleri üretecektir. Ayrıca müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla, teknoloji ve iş uygulamalarının onları ihtiyaçlarına uyarlanması yöntemine dayanacaktır. İşletmeler bu süreçte, müşterilerin ihtiyaçlarını belirleyerek yaratıcılık yeteneklerinin arttırılmasına yardımcı olacak teknikleri geliştirmelidir (Şimşek, 2007:123).

TKY'nin rekabet avantajına katkıları birden fazladır. Yapılan literatür taramasından sonra TKY'nin rekabet avantajı yaratmadaki katkılarını genel olarak, verimlilikte artış, maliyetleri kontrol etme, pazar payında artış ve akabinde karlılıkta artış olarak sayılabilir.

4.5.2.Verimlilik Üzerindeki Etkisi

Bugüne bakıldığında işletmelerin rekabet gücünü etkileyen en önemli etkenlerden biri işletmenin verimlilik seviyesidir. Artan rekabet şartlarında işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, verimliliklerini arttırmalarına ve bunu devam etmelerine bağlıdır. Rekabet etmenin en önemli şartlarından biri sayılan verimlilik, herhangi bir mal veya hizmetin üretimi sürecinde kullanılan malzeme, emek, sermaye, işgücü gibi kaynakların etkili bir şekilde kullanılması anlamına gelmektedir.

Günümüzün rekabet ortamında bir gereklilik olarak görülmekte olan verimliliğin arttırılmasına yönelik olarak imal edilen programların başarılı olması için aşağıda yazılan faktörlere ihtiyaç vardır (Kobu, 1993: 575):

- Etkili liderlik
- Mesuliyet sahibi yönetim
- Sade ve etkili organizasyon
- Kalifiye personel
- Etkin planlama ve kontrol
- Sürekli eğitim

TKY, bu faktörleri bir araya toplayan çağdaş bir yönetim anlayışıdır. TKY bu

faktörlerin hepsini rekabet gücünü yükseltmenin şartı kabul etmiştir.

Amerikan verimlilik merkezi tarafından hazırlanan bir raporda : “verimlilik ile kalite arasındaki ilişki şu şekilde açıklanmıştır; kalite çalışmalarının yapılması durumunda verimlilik artışı sağlanır. Herhangi bir süreçte yer alan bir sonraki kişi, ihtiyacını karşılayacak ürün ya da hizmeti, onun kalitesinde gelişme olduğu oranda isteyerek alır. Bu düşünce bir üretim sürecinde gerçekleştirildiğinde, o süreçteki kusurlu ürün sayısında bir düşüş görülecek ve dolayısıyla kusurlu ürün maliyeti azalacaktır. Genel olarak bu düşüncedeki varsayım, insanlar daha iyisini yapmak isterler ve daha iyisini yaptıkça motive olurla şeklindedir. Kişilere katılım fırsatının verilmesi, onları motive eder. Ancak bunun için kendilerine yeterli bir eğitimin verilmesi ve hedeflere ulaşmaları için yeterli araçların sağlanması gerekir. TKY’nde, iç müşterilere en az dış müşteri kadar önem verilmekte, çalışanlar motive edilmekte, gerekli teknik ve bilgilerle donatılmaktadır. Böylece, hatalar daha oluşmadan önlenmekte ve verimlilik artmaktadır” (Şimşek, 2007:231).

TKY ile verimlilik artışı hata olmadan engellenmek suretiyle gerçekleştirilir. Yani TKY önleyici bir yaklaşımdır. TKY'nin temel prensiplerinden olan sıfır hata anlayışı, israfi önleyerek ve gereksiz maliyetleri düşmektedir. Bu sayede verimlilik artmaktadır. Verimliliğin yüksek seviyelere ulaşması için önemli olan tüm sistemlerin baştan beri hatadan uzak olmasıdır. Yani amaç üretimin her aşamasının sürekli olarak iyileştirilmesidir. Böylece hatasız ürünler ortaya çıkmakta yani sıfır hata hedefi gerçekleştirilmektedir. Sıfır hata da, kaliteye ulaşmak için sade bir şirket çalışmasının nasıl olduğuna işaret eder. Yalın bir üretim sisteminde de daha yoğun çaplı bir süreç kontrolüne doğru hareket etmek önemli görülmektedir. Yani burada üretilen parçalar değil süreç kontrol altında tutulmaktadır (Basu ve Miroshnik , 1999:714).

Hemen hemen birçok işletmede görüldüğü üzere verimlilik arttıkça üretim de artmaktadır. Önemli olan rekabet gücünün kazanılmasıdır. Bu da kalite ile mümkün olmaktadır. (Pekdemir, 1992:32)

4.5.3.Maliyetler Üzerindeki Etkisi

TKY'nin en önemli amacı, kalitesi yüksek ürünleri ürünleri düşük fiyatlara

mal ederek, müşterilere düşük fiyatlı ürün sunmak ve böylece müşteri memnuniyetini sağlamaktır. TKY'nin ilkelerinde bu amaca hizmet eden mekanizmalar vardır. Klasik yönetim anlayışında ise, "Amaç istenilen kâra ulaşmaktır. Klasik anlayışta müşteriler çok önemli değildir. Ürünün kalitesi demek, daha fazla maliyet demektir. Kalite ve maliyet doğru orantılı artış gösterir". Bu anlayışa göre hatayı düşürmek, maliyetleri arttırmaya neden olur. Hata yapıldıktan sonra kontrol edilir. Yani kalite kontrol üretimden önce değil, üretimden sonra yapılır. Bu yüzden de kusurlu ürünler ek bir maliyeti gerektirir. (Kavrakoğlu, 1998: 14).

TKY'nin özünde sıfır hata vardır. Yani başlangıçta hatasız yapma hedefi vardır. TKY, süreçleri sürekli olarak iyileştirir. Bu da sistemin tamamında iyileşme ve maliyetlerin azalmasıyla verimliliğin artmasına neden olur.

Tekin ve Zerenler, "rekabet gücünü belirlemede en önemli faktörlerden birinin maliyet olduğunu belirtmektedirler. İşletmelerin özellikle üretim maliyetlerini azaltacak yöntemleri en iyi biçimde de uygulamaları gerekmektedir. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazarda konumlarını güçlü kılmaktadır" (Tekin ve Zerenler, 2007:20,21).

Sanayi ve hizmet işletmelerinin güçlü rekabette ayakta durabilmesinin en kolay yolu, kaliteye yoğunlaşmaktır. Bu aynı zamanda maliyetlerin de kontrolünü sağlar. (Chase, Aquilano, 1992:248)

Kavrakoğlu'na göre, "neyin gerekli olup neyin olmadığına ayırımı yapan ve TKY'yi başarı ile uygulayan bir işletme sonuçta hem müşterilerine %100 kalitede ürün sunabilmekte, hem de %20-25 düzeyinde de maliyet avantajı sağlayabilmektedir (Kavrakoğlu, 1998:27).

TKY felsefesi ve klasik yaklaşımın karşılaştırılması yapılmış olup, sıfır hataya doğru gidildikçe maliyetler denetlenir hale gelebilmekte yani düşmektedir. Sonuç itibariyle, TKY anlayışı ile beraber maliyet avantajı ve akabendi rekabet avantajı sağlanmaktadır.

4.5.4.Pazar Payı ve Kârlılık Üzerindeki Etkisi

Pazar payı işletmelerde çok önemli bir unsurdur. Zira işletmenin Pazar içindeki

yerini gösterir. Bu nedenle Pazar payındaki gelişmeler yakında takip edilmelidir. İşletmenin karlılığını doğrudan etkiler (Dinçer,1998:95).

Pazarda çok da iyi bir konumda olmayan bir işletme, TKY felsefesini benimseyerek hayata geçirmesi halinde zaman içinde çok pazar içinde iyi bir konuma ulaşabilir. Zira TKY felsefesinin kabulü ve hayata geçirilmesi sonucunda ucuz ve kaliteli ürünler üretilerek pazarlanır. Bunun sonucunda müşteriler memnun olurlar. Akabinde TKY'yi uygulayan işletmelerin rekabet gücü artarak, Pazar payı yükselir ve satıştan elde ettikleri karda artış meydana gelir.

TKY, özellikle ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasında ve buna bağlı olarak verimliliğin yükselmesinde önemli bir rol oynamakta, böylece işletmenin karlılığı artmaktadır. TKY süreçlerin müşteri ihtiyaçları yönünde iyileşerek gereksiz uygulamaların ve getireceği masrafların önüne geçmektedir. Bu da işletmenin karlılık düzeyini akabinde rekabet gücünü arttırmaktadır (Tikici, Kaya ve Kırgın, 2004:63).

4.5.5.Müşteri Üzerindeki Etkisi

TKY'nin en önemli amacı müşteri memnuniyetinin sağlanarak, hedeflenen karı elde edebilecek, sürekli gelişimi sağlayacak kalite sistemine sahip olabilmektir (Kavrakoğlu, 1998:28)

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi, müşteri beklentilerini önemseyen, kaliteyi işletmedeki üretim safhalarının tümünde nihai hedef olarak gören TKY'yi benimsemesiyle mümkün olacaktır.

Süreçlerin düzgün şekilde tanımlanarak yönetilebilmesi, değişimi amaç edinmekten geçmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek için, işletmeler iş süreçlerini gözden geçirerek sürekli iyileşmeyi hedeflemelidir (Ersen,1997:93).

TKY'nin merkezinde müşterilerin olması nedeniyle ana amacının da müşterilerin beklentilerini karşılamak olması kaçınılmazdır. Geleneksel düşüncede amaç kar elde etmek olup, TKY'de ise kar elde etmek ancak müşterilerin memnuniyeti sonucunda gerçekleşecektir. Sonuçta müşterilerin gereksinimleri eksiksiz olarak karşılanarak, müşteri

memnuniyeti sağlanırsa, işletmenin kârı da yükselecektir.

4.5.6.Hız Üzerindeki Etkisi

Günümüz şartlarında rekabetin özünde hız yatmaktadır. Çünkü artık ürünlerin ömürleri kısılmakta, müşteriler hemen hızlıca hizmet beklentisi içine girmektedir. TKY tam da burada önemli bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır (Yenersoy, 1997:52).

Günümüz şartlarında rekabet edebilmek için kaliteli ürün ne kadar önemliyse ürünün müşteriye teslim süresi de önemlidir. Hatta rekabette gücün kriterleri arasında hız, maliyet ve kalite birlikte sayılmaktadır. Kalite maliyetleri düşürür, hız da avantaj sağlayarak rekabet edilebilirliği pozitif yönde etkiler (Genç, Halis, 2006: 58).

TKY hatalar meydana gelmeden önleme ilkesi yani sıfır hata ilkesinin zaman temelinde rekabeti güçlendirdiğini söyleyebiliriz. TKY'yi tam olarak uygulamaya koyan işletmelerde hatalar daha meydana çıkmadan önlemediğinden iade oranları düşmesiyle mal ve hizmetin hızlıca sunulması sonucu rekabet avantajı yakalanmaktadır (Kavrakoğlu, 1998:28).

Sonuç olarak TKY'ni benimseyen işletmeler piyasaya hızlı bir şekilde yeni ürün sunarlar. Günümüz rekabet ortamında piyasaya yeni ürün sunma hızı arttığında rekabet avantajı da beraberinde gelmektedir.

4.5.7. Toplam Kalite Yönetiminin Yaratılan Rekabet Avantajını Korumadaki Etkisi

İşletmeler bugünün ağır rekabet ortamlarında daha çok pay sahibi olabilmek için sürekli bir yarış içindedirler. Bu yarışta çeşitli stratejiler benimseyerek, rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar.

TKY günümüz rekabet şartlarında bir ihtiyaçtan ziyade küresel olarak rekabet ortamına girmenin bir şartı haline dönüşmüştür. Müşteri ihtiyaçları çok çabuk değişmekte olduğundan ancak ve ancak müşterilerin isteklerine karşılık verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarını benimseyen ve sürekli iyileştirmenin uygulandığı işletmeler rakiplerine rekabet avantajı sağlarlar. Burada da bazı önemli kriterleri benimseyen işletmeler ön plana

çıkarlar. Bu kriterlerin en önemlisi de uluslar arası kalite standartlarını benimseyen ve uygulayan işletmelerdir. Bu işletmeler hem iç pazarda hem de dış pazarda diğer işletmeler karşısında rekabet üstünlüğü sağlarlar (Doğan, 2000:45).

TKY'nin uygulanması sonucu yakalanan rekabet avantajı yeterli olmayıp bunun sürdürülebilir olması gerekmektedir. Bunu sağlamak için en önce avantajın değerli olması gerekmektedir. Sonrasında bu rekabet avantajının rakiplerde bulunmaması ve alternatifinin olmaması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip rekabet üstünlüğü bulunan bir işletmenin müşterileri de sadakatli olmaktadır.

Sonuç olarak, TKY , yalnızca rekabet avantajı yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda bu avantajı sürdürebilir kılmaktadır.

4.6. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi ve Faydalarının Porter Modeli Açısından İncelenmesi

İşletmelerin TKY'nin uygun bir şekilde uygulanmasıyla birlikte, kaliteyi, finansal performansı ve rekabet piyasasındaki gücünü artırması, karar alma sürecinde çalışanları da dahil etmesiyle birlikte çalışanları güçlendirmesi, müşteri ve çalışan dostu bir çevre oluşturması beklenmektedir (Develioğlu vd., 2006: 193).

İçinde bulunduğumuz yüzyılın en akılda kalan özelliği küreselleşmedir. İş dünyasındaki rekabet oluşumuyla birlikte küreselleşme hareketleri oluşmuştur. Teknolojik ilerlemeler ve uluslararası gelişmeler sonucu mal, hizmet ve paranın sınır ötesi hareketini artırmıştır. İşletmeler küreselleşme hareketleriyle birlikte rekabetin içine girmiştir. Küreselleşme yönünde ilerleyen ve hızla değişen günümüzde, ülkeler ve işletmeler arasında rekabette hız kazanarak yoğunlaşmıştır (Erkılıç, 2007: 56).

TKY, sadece ürün çıktısı ve hizmet ile sınırlı değildir, içinde bulunduğumuz yüzyılın bir çağdaş yönetim şeklidir. TKY bir yandan işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltirken ve diğer yandan verimliliği artırarak rekabet gücünün yükseltilmesine neden olmaktadır. Bir işletmede TKY felsefesi benimsenmesi sonucu, kalitenin yükseltilmesi kesinlikle maliyetleri artırmakta, bu da işletmenin rekabet gücünü düşürmektedir. Fakat kalitenin kalıcı ve sürekli olmasıyla birlikte yaşam süreleri ve karının artması

kaçınılmazdır. Kaliteli bir işletme; işgörenler açısından çalışılabilir bir işyeri, müşteriler açısından iyi bir işletme, diğer firmalar içinde örnek teşkil eden kaliteli bir rakiptir (Erkılıç, 2007: 54).

Günümüzde hızla artan rekabet koşullarında TKY'nin işletmelere ve kamu kurum ve kuruluşlarına sağladığı yararları aşağıda yer verilmektedir (Çelik, 2010: 51):

- Personelin kurumları ile bütünleşmesi
- Personelde moral ve motivasyon artması
- Etkin iletişim sonucunda, çalışanlar, birimler, müşteriler, taşeron ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin gelişmesi
- İş kazalarının azalması
- İş Sonuçlarının mükemmelleşmesi
- Maliyetlerin azalması
- Üretimin artması
- Verimliliğin artması
- Satışların artması
- Stok seviyesi, malzeme ve zaman kaybının azalması
- Çevrim süresinin azalması
- Şikayetlerin azalması
- Pazar payında artış
- Müşteri güveninin artması
- Atıkların azalması
- Ekonomik risklerin azalması
- Toplum ve çevreye karşı sorumluluk bilincinin oluşturulması ve artması
- Yaşam kalitesinin yükselmesi”.

TKY felsefesini benimseyen işletmelerde gözlenen birtakım gelişmeler aşağıdaki gibidir (Özveren, 197: 206):

- Kalitede 100 ile 1000 oranında gelişme ve sıfır hata,
- Yatırım ve kazanç karlılığında iki kat artış,
- Müşteri memnuniyetinden müşteri mutluluğuna geçiş, her yıl verimlilikte %10'a varan artış.
- Üretim ve hizmet süreçlerinde eskiye nazaran on kat daha hızlılık,
- İş görenlerin yaptıkları işten heyecan duymalarının sağlanması,
- Pazar payında yaklaşık üç kata varan artış,
- Maliyetler her yıl % 2-10 arası düşüş.

4.7. Toplam Kalite Yönetimine Yönelik Eleştiriler

Günümüzde, farklılaşan şartlar altında organizasyonların başarı elde etmeleri zorlaşmış ve başarısızlıkların artması ile birlikte organizasyonun varlığını sürdürebilmesi neredeyse imkansız bir hale gelmiştir. Hal böyle iken, işletmelerin ağır rekabet şartlarında hayatlarını idame ettirebilmeleri ve diğer organizasyonlar karşısında üstünlük kurabilmeleri zorlaştığından yeni yaklaşımlara yönelme eğilimi başlamıştır. Böylece klasik anlayışlar yerine TKY uygulamalarına geçen organizasyonlar üzerinde araştırmalar yoğunlaşmış ve bu konu eleştirel olarak ele alınmıştır (Zink, 2011:570)

Bu bölümde TKY'ne yönelik eleştiriler; olumlu ve olumsuz eleştiriler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

4.7.1. Olumlu Eleştiriler

İşletmelerde rekabet çok önemli olup, organizasyon içinde yolunda gitmeyen durumlar mevzubahis olduğunda bu durumların işletmeye verdiği zararlar neticesinde rekabet gücü azalarak, pazar payı dahi düşmektedir.

Gerek tüketicilerin bilinçlenerek hak aramaya başlamaları, gerekse müşteri beklentilerinin yeterince karşılanamaması, kalite maliyetlerinin artması, işletmelerin kaliteli ürün vermek istemeleri TKY'nin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Eğitimin artması ve çalışanların sürece dahil edilmesiyle birlikte TKY işletmeler için önemli bir hal almıştır.

TKY anlayışıyla birlikte, kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi için birtakım teknikler geliştirilmiştir. Kalite Kontrol Çemberleri, İstatistiksel Süreç Kontrolleri, Sıfır Hata ve Sıfır Stok uygulamaları bu gelişmelerdendir. Bu gelişmeler sonucu yapılan uygulamalar sadece kaliteyi artırmamış aynı zamanda üretimi iyileştirici bir sonuç oluşturmuştur. Bunlar da işletmelerde üretim süreçlerinin azalmasına, hatalı üretimin sifıra yaklaşmasına, firelerin ortadan kalkmasına, stokların en aza indirilmesine, müşteri memnuniyetinin artmasına ve işletmenin güven kazanmasına sebep olmaktadır (Yenersoy, 1997:52).

TKY uygulamasının organizasyonlara sağlayacağı diğer yararlarından kısaca bahsetmek gerekir ise (Zink, 2011:572):

- Kaynakların kullanımını iyileştirerek israfını düşürmektedir,
- Ürün/hizmet kalitesini yükseltmektedir,
- İşletmenin bütününün üretkenliğini yükseltebilmek için bölümler arasındaki koordinasyonun sağlanmaktadır,
- Tüm çalışanların organizasyon içinde katkısını yükselterek, tatmin düzeylerini arttırarak kaliteyi yükseltmektedir,
- Ürün geliştirme süresini kısaltmaktadır,
- Ürünün/Hizmetin teslimat zamanlarını kısaltmaktadır,
- Ürün/hizmet kalitesini yükseltmektedir,
- Organizasyondaki tüm süreçlerde sürekli bir iyileşme söz konusu olacaktır,
- Organizasyonlar pazardan gelen talepleri karşılayabilmektedir,
- Rekabet gücünün yükselmesini sağlamaktadır.
- Karlılık seviyesinde yükseliş meydana getirmektedir.
- Tedarikçilerle olan bağ kuvvetlenmektedir.
- Müşterilere hizmeti esas almak suretiyle, müşteri memnuniyetini amaç edinerek ürünlerin müşterilere en kısa sürede teslimini sağlamaktadır.

TKY'nin saymış olduğumuz yararlarından dolayı organizasyonun pazar payı yükselmekte ve firmanın imajı artmaktadır.

4.7.2. Olumsuz Eleştiriler

Ülkemizde TKY'ne geçiş sürecinde örgütlerin yaşadığı birtakım problemler vardır. Bunlardan bazıları; üst kademenin verdiği sözde destek, yönetimin örgütün misyon, vizyon ve politikasını belirlerken az destek vermesi, gerekli eğitilmiş insan kaynağının yetersiz olması, orta kademe yöneticilerin TKY sisteminin uygulamaya geçmesine direnç göstermeleri, kalite sisteminin temelini oluşturan prosedürlerin, yönetmeliklerin ve talimatların düzgün bir şekilde veya uygun yazılmaması, birimlerin birbirini denetlemesinin klasik örgüt yapısına ters düşmesi şeklinde sıralanabilir.

TKY felsefesini uygulayan bazı firmaların başarısız olduğu görülmektedir. Bunların ana sebepleri;

- Üst yönetimin ilgisizliği
- Gerçekçi olmayan beklentiler
- İstatistiksel yöntemlere aşırı güven veya güvensizlik
- Kalite kültürünün oluşturulmaması

şeklindedir (Çelik, 2010: 51). Birçok firma, firmaların uzun vadeli yönetim uygulamalarına etkisini tam olarak anlamadan TKY'ne bütün dertlerine deva olarak görerek, dört elle sarılmaktadır. TKY hakkında çoğu zaman tartışılan konu ise TKY'nin uzun vadeli ve deneyim isteyen bir kampanya olduğu ve istenen teknik, finansal ve insan kaynakları sonuçlarına ulaşmak için yıllar geçmesi gerektiğidir (Çelik, 2010: 51).

Toplam kalite yönetimi, organizasyonlar için etkin bir şekilde uygulandığında organizasyonlarda köklü değişimlere neden olur. Ancak, TKY uygulamalarını benimsediği halde başarısız olan şirketler de bulunmaktadır. TKY'yi benimseyen işletmelerdeki genel olarak iki çeşit problem söz konusu olmaktadır. Bunlardan ilki organizasyonun kalite konusunu yanlış anlaması; diğeri ise TKY'nin yanlış veya eksik algılanıp işbu şekli ile uygulanmaya çalışılmasıdır. Bahse konu temelde iki başlık altında toplanan başarısızlık nedenleri TKY felsefesinin de etkili şekilde uygulamasını engelleyerek başarısız sonuçlar

ortaya koymaktadır. Başarısız sonuçlardan en önemlisi de maliyetlerdeki artıştır. Bunun ise sosyal boyutu, organizasyon içinde TKY felsefesine inancın sarsılarak, güvensizlik ortamı doğurmasıdır. Bu ortamda kalitenin düşük olmasını çalışanların hatalarına mal etmek gibi yanlış bir kanıya kapılınması halinde, kalitenin ancak kalite çemberiyle geliştirilen bir yöntem olduğu fikrinin yerleşmesine ve çalışanlar arasında bıkkınlık, güvensizlik baş göstererek yanlışlıkların artmasına sebep olacaktır(Aktan, 2004).

TKY'nin organizasyonlarca yeterince hazmedilememesi durumunda ortaya çıkan sorunlar aşağıda özetlenmiştir (Aktan, 2004):

- TKY'nin organizasyon içerisinde yalnızca çalışanlara yönelik uygulanmaya çalışılması, üst yöneticilerin ise aktif olarak katılım sağlamaları,
- Organizasyon içerisindeki üst yöneticilerin TKY'ye yeterince önem vermemeleri, zaman zaman sözel olarak fikirlerini söylemekle yetinmeleri, TKY felsefesini yeterince benimsemediklerinden uygulama noktasında harekete geçmemeleri,
- Organizasyonun bütününde kalite hakkında yeterince sorumluluk gelişmemesi,
- Organizasyon içerisinde yer alan çalışanların ve üst yöneticilerin kalite ve rekabet hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları nedeniyle günümüzdeki önemini anlayamamaları,
- TKY'ye ilişkin bilgi ve istek eksikliğinin söz konusu olması nedeniyle sürekli gelişmenin organizasyonlar için önemini anlaşılamaması,
- Organizasyon içinde TKY felsefesini yerleştirmeye yönelik liderlik anlayışı geliştirmek, örgütsel düzenlemeler yapmak gibi gerekli adımları atmadan direkt olarak uygulamaya geçilmesi,
- Yöneticilerin bu aceleci tavrın aksine yeterince olgunlaşmış uygun bir ortama ihtiyaç duyulduğunu gözden kaçırmaları,
- Organizasyon içinde belli başlı bölümlere, çalışmış oldukları konulara göre bir ayrıma tabi tutulmak suretiyle eğitim verilmesi gerekirken, eğitime ihtiyacı olsun ya da olmasın tüm bölümlerin genel bir eğitime tabi tutulması,
- Eğitim faaliyetleri günlük faaliyetlerle ilişki kurulmadan verildiğinden yani daha çok teorik olduğundan çalışanlarca angarya olarak görülmesi,
- Eğitimlerde TKY'nin felsefi boyutunun üzerinde yeterince durulmaması,
- TKY'nin hem pahalı hem de sistemi karmaşık hale getiren bir yaklaşım olarak görülmesi.

Bahsi geçen düşünceler nedeniyle, organizasyonlar TKY beklentilerine cevap veremez hale gelerek, zaman içerisinde TKY felsefesinden vazgeçme yolunu seçmektedirler.





5.SONUÇ

Bu çalışmada toplam kalite yönetiminin Porter'in modelleri bağlamında incelemesi yapılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir organizasyonun müşterilere yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler sunma kabiliyetlerini sürekli geliştirdiği kalıcı bir iklim tesis etme ve yapma çabası içindir. TKY, kaliteye odaklı, tüm üyelerin katılımına dayanan ve müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı hedefleyen bir organizasyon için yönetim yaklaşımıdır. Kuruluşun tüm üyelerine ve topluma fayda sağlar. TKY, tüm örgütsel süreçlerde kalite farkındalığını yerleştirmeyi amaçlayan bir yönetim stratejisidir. TKY' nin amacı bir organizasyonun düşük maliyetle müşterilerinin istek ve beklentilerini karşılayarak, kar elde etmek ve rakipleri karşısında avantajlı konuma getirmektir.

Organizasyonların günümüz şartlarındaki hızlı rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmeleri için TKY sistemine geçmeleri bir zorunluluk olmuştur. Ancak TKY bir günde gerçekleşecek bir anlayış değildir. Bu nedenle sabır gerektirir. Çünkü TKY, şirketin kalite standardını işinin her alanında sürdürmesini ister. Bu, işlerin ilk seferinde yapılmasını ve kusurların ve atıkların operasyonlardan uzaklaştırılmasını sağlar. TKY doğru uygulandığı ve uygun örgütsel değişkenler ile birleştirildiğinde, örgütlerin rekabetçi ve sürdürülebilir bir biçimde ve aynı zamanda da dinamik şekilde çevreleri ile uyumu korumalarını sağlayan bir araçtır. Organizasyonlar TKY anlayışını benimsedikleri ve uygulamaya geçtiklerinde diğer yenilikler de uygulanmaya açık hale gelmektedirler. Rekabet ortamında hala eski geleneksel yöntemlerle yönetilen işletmelerin ise rakiplerin gerisinde kaldığı ve işletmelerini kapatma noktasına geldiği gözlemlenmiştir. Hal böyle iken bundan ders alan organizasyonlar, başarının anahtarı olarak TKY'yi görmüşler ve örgütlerinin içinde bulunduğu çevreyi tanımış, küresel bazdaki gelişim ve değişime ayak uydurarak, içeride ve dışarıda yapmış olduğu analizlerle tüm çalışanlarını sistem içine katmak suretiyle, birlikte hareket ederek ayakta kalmayı başarmışlardır. Başarıya ulaşmak ise sanıldığı gibi aksine zorlu bir yolculuktan geçmiştir. Organizasyonun ezelden beridir süregelen alışkanlıklarının ve uygulamalarının birden bire terkedilmesi mümkün olmamıştır. Burada en önemlisi organizasyonun üst yöneticilerinin TKY felsefesine inanmış olmaları ve bu felsefenin tüm organizasyonda özellikle çalışanlar arasında benimsenmesini sağlamak adına gerekli istek ve kararlılık içinde hareket etmesidir. İstek ve kararlılık da tek başına yeterli olmayıp, başarı için bunun tüm çalışanları da kapsayacak şekilde amaç ve ilkelere dönüşmesi gerekmektedir. Organizasyonlarda tüm çalışanlara

müşterinin tatmini hususunda sürekli bir değişim ve gelişimin izleneceğine yönelik kalite bilinci aşılmalıdır. Bu da organizasyon içerisindekilere verilecek eğitimler yardımı ile olacaktır. Ayrıca TKY uygulamasının başarılı olabilmesi yöneticilerin özellikle orta kademe yöneticilerin uygulamaya, gönüllü katılımının sağlanmasıyla mümkün olacaktır. TKY felsefesinin organizasyon içerisinde yerleşebilmesi için belli teknikler ve zamana ihtiyaç vardır. Bu tekniklerin bazıları istatistikselidir. Bazıları ise işletme içinde bu işi sahiplenecek kişilere görevler verilmesi suretiyle daha sosyal bir boyuttadır. Kısacası, TKY'nin başarı ile uygulanabilmesindeki temel şartlarından en önemlisi, organizasyonların kendilerine has şekilde, mümkün olabilecek en uygun sürede, çalışanlar tarafından gelişim ve değişime karşı en az direnç oluşacak şekilde organizasyonun kendi tarzında bir kalite kültürünün ortaya konmasıdır.

Hal böyle iken, iş ve pazar çevrelerinde önemli bir yere sahip olan sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek, organizasyonlarda önemli bir görevdir ve hayati önem taşımaktadır. Çalışmalarda TKY'nin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek adına çeşitli yöntemleri uygulamasına rağmen işletme stratejisinin daha önemli olduğu; özellikle karlılık sağlanmasında ve rekabetçi pozisyonu korumada en önemli faktör olduğu gözlemlenmiştir. Toplam Kalite uygulamaları personel, ürün ve hizmet kalitesi gibi bir çok hususu doğrudan etkilemesine rağmen bu yeterli değildir. Bütün bu çalışmaların arkasında bir dayanağının olması gerekir. Bu dayanak noktası ise stratejidir. Strateji olmadan TKY uygulamaları rutin süreçlerin belirli bir standartta yapılmasına izin vermesine rağmen TKY ile birlikte doğru stratejiyi izlemek ise, işletmelere doğrudan rekabet üstünlüğü sağlar.

İşletmeler, TKY uygulamalarını tam olarak hayata geçirdiklerinde, kalite, finansal üretkenlik ve rekabet piyasasındaki güç de buna bağlı olarak artacaktır. Ayrıca karar alma sürecine çalışanların da dahil edilmesiyle birlikte çalışanları güçlendiren, müşteri ve çalışan dostu bir ortam oluşacaktır.

Porter'a göre, stratejide teknikleri taklit etmek kolay olduğundan yalnızca operasyonel etkinlik yeterli olmamalıdır. Stratejinin özünde taklide yer vermeyecek kadar eşsiz olan bir pozisyon seçilmelidir. Zira operasyonel yetkinliklere sahip olma ve strateji seçme konusunda doğru bir yöntem belirlemek üretim işletmelerinin başlıca meseleleri arasında yer almaktadır. İşletmede bu işleri yürüten karar vericilerin çoğu bu stratejilerinden haberdar değildir. Hatta birçoğunun belli başlı stratejileri dahi yoktur.

Porter'a göre rekabet avantajı elde etmenin yolu işletmeyi rekabete karşı konumlandırmadan geçmektedir. İşletmelerin rekabet ortamındaki yeri ve stratejisi Beş Güç Modeline bağlı olup, bir işletme elde ettiği pazar ve piyasa güçlerini dikkatlice kullanabildiğinde performansını arttırabilmektedir.

Porter'ın rekabet stratejilerinin performansına etkisini ölçme konusunda ulusal ve uluslararası alanda pek çok sayıda çalışma yapılmıştır. İşletme performans araçları ve sürekli rekabet avantajı kaynakları yıllardır stratejik yönetim alanında yer alan araştırmaların merkezini oluşturmakla birlikte henüz literatürde tam bir fikir birliğine ulaşılammıştır. Porter'ın rekabet stratejileri olan maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri günümüze dek yapılan literatür çalışmalarında işletmelerin piyasa performansının ölçülmesi konusunda genel kabul görmüş, ancak eleştirileri de içerisinde barındırmıştır.

İşletmeler rekabet avantajını ya en düşük ürün ve hizmet maliyetine sahip olarak ya da müşteriler tarafından değer verilen farklı ürün ve hizmetlere sahip olarak elde edebilirler. Hal böyle iken Porter, bu stratejik seçimleri maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi olarak tanımlamaktadır. Porter'e göre bir sektörde rakiplerinden daha fazla performansa sahip olmak isteyen işletme, Jenerik Stratejilerden (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) yalnızca birini uygulamalıdır. Porter, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri birbirlerinin tamamlayıcısı olmadığını savunmuştur. Porter'a göre, üç stratejinin eş zamanlı olarak uygulanması durumunda işletmeler, arzu ettikleri hedeflere ulaşamazlar. Başarılı olmak isteyen işletmelerin ise, içinde bulunulan sektörün durumuna göre üç farklı strateji arasından bir tanesini ön plana çıkartıp o noktada uzmanlaşmaları gerekmektedir. Aksi halde, jenerik stratejilerinden hepsini deneyen ancak başarılı olamayan işletmelere "Arada Kalmış" denilmektedir. Arada kalan işletmeler rakipleri karşısında dezavantajlı konuma düşeceklerdir. Arada kalma durumu birçok endüstride fazla sayıda rastlanılmaktadır. Arada kalan işletmeler, jenerik stratejilerinden herhangi birini seçip uygulamayı başarmış olan işletmelerden daha düşük kar elde ederler. Arada kalmak, bir işletme için, nasıl rekabet edeceği konusunda seçim yapmadaki isteksizliğinin göstergesidir. Jenerik stratejilerinin her biri, bir işletmenin rekabet üstünlüğü yaratmak ve sürdürmek için gerekli olan ve temelden farklı birer yaklaşımdır. İşletmeler genellikle bunlar arasından bir seçim yapmalıdır. Aksi halde arada kalacaklardır. Eğer bir firma eş zamanlı bir şekilde sektörün

geniş alanlarına hizmet veriyorsa (maliyet liderliği veya farklılaştırma), belirli bir hedef grup için firmanın stratejisini optimize etmenin (odaklanma) sonucunda herhangi bir kazanç elde edemez. Bazen bir işletme aynı çatı altında fakat her biri farklı jenerik stratejisine sahip iki farklı iş oluşturabilir. Burada önemli olan birimlerin keskin çizgiler ile ayrılmasıdır. Aksi halde rekabet üstünlüğünü elde etme yeteneklerini riske atabilirler.

Porter'e göre; hem maliyet liderliğini ve hem de farklılaştırmayı benimsemek mümkün görülmemektedir. Çünkü farklılaştırma maliyet artışını beraberinde getirmektedir. Tersi durumda ise, maliyet liderliği sağlamak isteyen işletmeler maliyetleri düşürmek adına ürünlerini standardize ederek, pazarlama maliyetlerini azaltırlar. Bunun neticesinde işletme farklılaştırma stratejisinden uzaklaşmak zorunda kalır. Ancak bu kesin bir kaide de değildir. Günümüzde çoğu işletme etkili metodlar geliştirerek veya farklı bir teknoloji uygulayarak farklılaştırmalarını bozmadan, aslında onu artırmak suretiyle maliyetlerini azaltmanın bir yolunu bulmuşlardır. Eğer işletme daha önce maliyetleri düşürmeye odaklanmamışsa, farklılaştırmaya etkisi olmadan maliyetten tasarruf sağlayabilir. Ancak maliyet tasarrufu sağlamak, maliyet avantajına sahip olmakla bir değildir. Maliyet liderliği için çalışan işletmelerle karşılaştırıldığında, işletme daha fazla maliyet kısıntısının farklılaştırmayı feda etmeyi gerektirdiği bir noktaya ulaşacaktır. İşletme işte bu durumda, jenerik stratejilerinden birini seçmek zorunda kalabilecektir.

İşletme aynı anda maliyet liderliğini ve farklılaştırmayı birlikte yürütmeyi başarabilirse, karşılığında yüksek kar elde eder. Çünkü maliyet liderliği beraberinde daha düşük maliyetleri getirirken, farklılaştırma daha yüksek satış fiyatlarını getirir. Bir işletmenin aynı anda hem farklılaştırma hem de maliyet liderliğini başarabilmesinin ise üç yolu vardır. Bunlar:

- 1) Rakiplerinin arada kaldığı durumlarda,
- 2) Maliyet, pazar payı ve karşılıklı ilişkilerden güçlü bir şekilde etkilendiğinde,
- 3) Önemli bir teknolojik yenilik getirildiğinde.

1) Rakipler arada kaldığında: Rakiplerin arada kaldığı durumda, maliyet ve farklılaştırmanın tutarsız olduğu noktada konumlanmak için hiçbiri yeteri kadar iyi değildir. Arada kaldıklarında rakipler bir işletmenin hem farklılaştırma hem de maliyet liderliğini başarmasına izin verebilse dahi, bu durum genellikle geçici olmaktadır. Çünkü

eninde sonunda rakiplerden biri jenerik stratejilerinden birini seçecektir ve uygulayacaktır. Sonuç olarak, işletme uzun vadede sahip olmak istediği rekabet stratejisini seçmelidir.

2) Maliyet, pazar payı ve karşılıklı ilişkilerden güçlü bir şekilde etkilendiğinde: Maliyet liderliği ve farklılaştırma; maliyet pozisyonunun ürün tasarımı, teknoloji seviyesi, sağlanan hizmet ve diğer faktörlerdense yoğun bir şekilde pazar payı ile belirlendiği noktada aynı anda başarılabilir. Eğer bir işletme büyük bir pazar payı üstünlüğü oluşturuyor ise, bazı etkinliklerdeki maliyet avantajları işletmenin başka maliyetlere katlanmasına izin verir ve yine de net maliyet liderliğini sürdürebilir veya rakiplere oranla farklılaştırma maliyetini paylaşabilir. Benzer bir durumda bir rakibin istifade edebildiği ancak diğerlerinin edemediği sektörler arasında önemli ilişkilerin olmasıyla maliyet liderliği ve farklılaştırma aynı anda başarılabilir.

3) Önemli bir teknolojik yenilik getirildiğinde: Teknolojik yenilik, hem düşük maliyet hem de farklılaştırmayı sağlayabilir. Örneğin teknolojik gelişme sonucu, işgücü maliyeti vb. maliyetlerde düşüş yaşanabilir. Bazen de teknoloji ile ilgili olmayan yeni uygulamalar benzer etkiyi yaratabilir.

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için Porter'ın 1980'li yıllarda savunduğu gibi tek bir strateji benimsemek yerine farklı stratejileri birleştirerek müşterilerine daha iyi fiyat ve hizmet sunmalarının daha doğru bir yöntem olacağına ilişkin başkaca araştırmalar da vardır. Bunlardan bazıları ise;

İşletmelerde yapılan birçok araştırmada finansal performans ve yenilik performansı arasındaki ilişki ile; farklılaşma ve maliyet liderliği arasındaki ilişki sorgulandığında; farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin de ara değişken olduğunun kabul edildiği araştırmalarda; genellikle maliyet liderliği ve yenilik performansı arasındaki ilişkinin desteklenmediği gözlemlenmiştir. Bu sonuç beklenen bir sonuçtur. Zira maliyette lider olmak isteyen işletmeler, maliyeti en aza çekmek için ürün ve hizmetleri yenilemekle uğraşmazlar. Buna karşılık farklılaşma stratejisini benimseyen işletmelerde ise hem yenilik hem de finansal performansın desteklendiği görülmektedir. Yani, yenilikçi, ürün ve hizmet farklılaştırmayı amaç edinmiş işletmelerin performansında zaman içinde artış beklenmektedir.

TKY uygulamaları ile jenerik rekabet stratejileri arasındaki ilişkiye bakıldığında; araştırmaların çoğu her ikisi arasında anlamlı ve pozitif bir bağ olduğunu ortaya koymuştur. Şöyle ki; TKY bir rekabet avantajı unsuru olup, kalite ile rekabet arasında çok yakın bir ilişki vardır.

Araştırmalarda üzerinde durulan diğer bir konu da rekabet stratejilerinin ara değişken kabul edildiği, TKY uygulamaları ile jenerik stratejilerinin birlikte uygulandığı durumda, finansal ve yenilik performansının pozitif yönde etkilendiğidir.

TKY; ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmesi, müşteri memnuniyetini gerçekleştirerek müşterinin işletmeye sadakatini yükseltmesi, işletme ile çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurması, verimliliği ve çalışan memnuniyetini artırması, kaynak israfını azaltması, sürekli iyileştirme faaliyetleriyle maliyetleri azaltarak rekabet avantajı sunması açısından işletmeler için çok önemli bir güce sahiptir. TKY'nin sağladığı bu çok önemli güç sayesinde bazı işletmeler dünya piyasalarında rekabet edebilirken bazı işletmeler TKY'yi tam olarak benimseyip işletmelerine uygulayamadıklarından başarısızlığa uğrarlar. Bu nedenle TKY'yi oluşturan temel ilkelerin tam olarak anlaşılması, uygulanması ve örgüt kültürüyle uyumlaştırılması uzun dönemli başarı ve istikrar için çok önemli olmaktadır.

TKY anlayışı, hatayı yapıldıktan sonra düzeltmek yerine yapılmadan önce önlemeyi içerir. Bu anlayış sonucunda, örgütlerin ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, müşterilere ve çevreye iyi hizmet sunulması mümkün olacaktır. Örgütler TKY anlayışını benimseyip uygulamaya karar verdiklerinde görecektir ki, geleneksel yönetim anlayışlarında yanlış ve gereksiz gibi görülen birçok konu aslında örgütün kendini gösterebilmesi için çok gereklidir. Bunu gören örgüt ve kuruluşlar toplam kalitenin yanı sıra diğer yeniliklere de açık olmak zorundadırlar. Geleneksel anlayışın artık geçmişte kaldığı bir dönemde hala eski yönetim biçimlerinde direnen örgütler ise, rekabetin çok acımasız bir şekilde yürütüldüğü günümüzde, geride kalmaya mahkum olacaktır.

Sonuç olarak örgütler, günümüzde yaygın şekilde uygulanmaya başlayan TKY anlayışını her kademedeki kabullendikleri ve gerektiği gibi uyguladıkları takdirde, sonucun istedikleri biçimde ve mükemmelliğe doğru gidiş yönünde olduğunu görecektir. Ayrıca, TKY uygulamaları ile rekabet stratejileri birbirini destekleyen unsurlar olup, bu yakın ilişki nedeniyle her ikisinin birlikte uygulanması örgütlere olumlu katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Aaker, David A. (2015). *Developing Business Strategies*. California: John Wiley & Sons.
- Abbott, J. B., Boyd, N. G., and Miles, G. (2006). "Does Type of Team Matter? An Investigation of The Relationships Between Job Characteristics and Outcomes within A Team-Based Environment". *The Journal of Social Psychology*, 146(4), 485-507.
- Acar, A. Z., and Zehir, C. (2010). "The Harmonized Effects of Generic Strategies and Business Capabilities on Business Performance". *Journal of Business Economics and Management*, 11(4), 689-711.
- Acquaah, A., and Ardekani, M.Y.(2008). "Does The Implementation of A Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits?A New Perspective from A Transition Economy in Sub Saharan Africa". *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354.
- Akal, Z. (1995). "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri". *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı.
- Akın, Ö. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Aktan, C. C. (1997). *Değişim ve Global Yönetim*, İstanbul : MESS Yayınları.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet Dizisi:2/Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*. Ankara:TİSK Yayınevi.
- Aktaş, R. (2002). "Toplam Kalite Yönetimi ile Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetim Süreci." *Verimlilik Dergisi*, 1, 40-58.
- Anderson, Eugene W., C.Fornell and D.R.Lehmann (1994). "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden". *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Alageyik, T.(1997)."Kamu Hizmetlerinde Yeni Kalite Anlayışı". *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 3, 6.
- Altunışık, R. ve Torlak, Ö. (2012). *Pazarlama Stratejileri*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Altuntuğ, N. (2007). "Rekabet Sürecinin Dinamik Buyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5),15-29.
- Arıkbay, C. ve Bozkurt, R. (2002/3). "Kalite Yönetim Sistemlerine İlişkin ISO 9000: 2000 Uluslararası Standartları ve Getirdikleri". *Verimlilik Dergisi*, 83-118.
- Atay, O. (1997). "Toplam Kalite Yönetimi ve Hata Giderme." *Karınca Dergisi*, 722.
- Atkinson, P. (1990). *Creating Cultural Change: The Key to Successful Total Quality Management* (First Edition). Bedford: IFS Ltd.

- Aydoğan, E. ve Ş.Okay.(2001). “Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Vizyon, Misyon ve Temel değerlere Yaklaşımı ve Katılımcı Yönetim Felsefesinin Uygulanması Açısından Bir Araştırma”. *Standart Dergisi*, Kasım sayısı. 479,73.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bal, Y. (2012). “Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma”. *Yönetim Dergisi*, 23 (72), 48-76.
- Baltaş, A. (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik* (Üçüncü Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barney J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*, (17), 99-120.
- Barney, J. (2001). “Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View”. *Journal of Management*, (6), 643-650.
- Barutçu, S. (2008). “Porters Five Forces Analysis for Natural Stone Industry and Competitive Strategies”. *Journal of Global Strategic Management*, (3), 57-67.
- Basu, D. R. and Miroshnik, V. (1999).” *Strategic Human Resource Management of Japanese Multinationals*. *Journal of Management Development*. West Yorkshire England,18(9), 714-732.
- Berkman, M.A., (6 Haziran 2002). “*Toplam Kalite Yönetimi.*” 3. Kamu Kalite Sempozyumu, Ankara: Kalder Yayınları, 5-18.
- Berry, Thomas H. (1992). *Managing The Total Quality Management*. New York: Mcgraw-Hill.
- Besterfield, D.H, Michna C.B, Besterfield, G.H. and Sacre M.B. (1995). *Total Quality Management*. (Third Edition). New York: Mcgraw-Hill.
- Biçer, D , Gülmez, M. (2016). “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Hizmet Pazarlaması Ve Havayolu Firmalarında Bir Araştırma”. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40(1), 325-350.
- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bozkurt, R. (1993). “Iso 9000 Ve Belgelendirme”. *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 7-45.
- Bumin, B., Erkutlu, H. (2004). “Toplam Kalite Yönetimi Ve Kıyaslama(Benchmarking) İlişkileri”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 83-100.
- Chase R.B. ve Aquilano, N.J. (1992). *Production and Operations Management* (Sixth Edition). Illinois.
- Cardy R.L.- and Gregory H. Dobbins (1996). “Human Resource Management in a Total Quality Organizational Environment”. *Journal of Quality Management*, 1(1), 5-20.

- Cardy, R.L. and Selvarajan, T.T. (2001). Management Interventions. In Anderson, N., Ones D.S., Sinangil, H.K. and Viswesvaran, C. (Eds.). *Handbook Of Industrial Work And Organizational Psychology*. (2), 346-376.
- Cartin, John. (1993). *Principles of Total Quality Management*. Washington: McGraw Hill
- Coşar, Y. (2008). “Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.
- Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). “Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 101-132.
- Crosby, B.P. (1979). “Quality Is Free. In Dean, J.W. and Bowen, D.E. (Eds)”. *Academy Of Management Review*, 19(3), 392-418.
- Çelik, A., Fettahlıoğlu Ö. O. ve Fettahlıoğlu S. (1996). “Gelecek Yönetim Uygulamaları Kapsamında Toplam Kalite Yönetiminin Yeri.” *Standart Dergisi*, 91-95.
- Çelik, A. ve Akgemci T. (2010). *Girişimcilik Kültürü ve Kobiler* (Üçüncü Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetin, C. Akın, B. Ve Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, (İkinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,
- Çevik, O. ve Zeydan M. (1998). “Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim Sisteminin Entegrasyonu ve Uygulanabilirliği.” *Verimlilik Dergisi*, Ankara : Mpm Yayını, (4), 93-112.
- Çoban, S. (2004). “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı.” *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.Fak. Dergisi*, (22), 85-98.
- Dean, J.W. and Bowen, D.E. (1994). “Management Theory and Total Quality Improving Research and Practice Through Theory Development”. *Academy Of Management Review*. (19), 392-418.
- Dean, J.W. and Evans J.R. (1994). “Total Quality: Management, Organization, and Strategy”. In Fok, L.Y., Hartman: J., Patti, A.L. and Razek, J.R.(Eds.), *Journal Of Social Behavior and Personalit*, (1), 99-120.
- Demirkaya, D. (2001, 3 Aralık). *Toplam Kalite Yönetim Felsefesi ve İlkeleri*. HİE Eğitim Teknolojisi Formatörleri Seminerinde sunuldu, İzmir.
- Deming, W.E. (1996). *Krizden Çıkış*, Cem Aktaş (çev.), İstanbul: Arçelik Kültür Yayınları.
- Develioğlu, K., Haşit, G. ve Bağcı, Ü. G. (2006). “TKY Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)’da Bir Uygulama”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 191–204.

- Dik, Jaap. (1996). "Kalite Geliştirme Stratejisinde Çağdaş Eğilimler." *Standart Dergisi*, (415), 43-47.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası
- Doğan, Ö. İ. (2000). "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 5-45.
- Douglas, T.J. and Judge Jr., W.Q. (2001). "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration". *The Academy of Management Journal*, (44), 158-169
- Efil İ. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Ehigie, B. O. and Elizabeth B. McAndrew (2005). "Innovation, Diffusion and Adoption of Total Quality Management (TQM)". *Management Decision*, 43(6), 925-940.
- Ehigie, B.O. and Akpan, R.C. (2006). "Roles of Personality Attributes in The Practice of Total Quality Management". *Individual Differences Research*. 4(2), 78-105.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergül, Ş. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Imkb Araştırma Yayınları (9), 71-115.
- Erkılıç A. T. (2007). "Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları bağlamında Tartışılması." *Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi*, 2(4), 50-62.
- Ersen, Haldun .(1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. İstanbul: Alfa Yayınları, (İkinci Baskı). 67-93.
- Ersun, S. (1995). *Toplam Kalite Yönetimi Nedir? Ne Değildir? Nasıl Oluşturulur?* 5. Ergonomi Kongresi, Ankara: Mpm Yayını.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*, Todaie Yayını, 174, Ankara.
- Everett E. A. J., Lawrence, M.C. and B.E. Flores, (1997). "An International Study of Quality Improvement Approach and Firm Performance". *International Journal of Operations and Production Management*, MCB University Press. 17(9), 842-873.
- Farmer, I.E. and Howard, P. (2000). *Opinions of Community College Deans Regarding Principles of Continuous Quality Improvement*. Community College Journal Research and Practice Journal. 24(5), 1-8.
- Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control* (International Edition), 6-9.
- Finn, D. and Others. (2003). "Total Quality Management and Internal Customers: Measuring Internal Service Quality." *Journal Of Marketing Theory and Practice*, 36-50.

- Flynn, B. B., Sakakibara, S. and Schroeder, R. G. (1995). "Relationship between Jit and Tqm Practices and Performance". *Academy of Management Journal*, 38(5), 1325-1360.
- Fok, L. Y., Hartman, J., Patti, A. L. and Razek, J. R. (2000). "Human Factors Affecting The Acceptance of Total Quality Management". *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(7), 1-38.
- Fotopoulos, C. V., Psomas, E. L. and Vouzas, F. K. (2010). "Investigating Total Quality Management Practice's Inter-Relationships in ISO 9001: 2000 Certified Organisations". *Total Quality Management*, 21(5), 503-515.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press, 81.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*, İstanbul: Timaş Yayınları, 173.
- Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. (1999). "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 9-35.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Güven, P. (2005). *Rekabet Hukuku*. Ankara: Yetkin Yayınları, 2005.
- Hackman, R. and Wageman, R. (1995). "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues". *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342.
- Hammer, M. ve Champy, J. (1995). *Değişim Mühendisliği* (Birinci Baskı). Sinem Gül (çev.), İstanbul: Sabah Yayınları, 21
- Hirtz, P. D., Murray, L. and Riordan, C. A. (2007). "The Effects of Leadership on Quality". *Engineering Management Journal*, 19(1), 22-27.
- Ho, S. K. M. (1999). "Change For Better Via ISO 9000 and TQM", *Management Decision*, 37(4), 382-385.
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar* (Birinci Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi, 57-58.
- İnternet: Campbell, A. N. (1998). "Economic Theory of Unilateral Effects and the Practical Reality of Differentiated Product Mergers". Canadian Bar Association Competition Law Section Annual Conference Ottawa, Ontario. <http://www.mcbinch.com/antitrust/Inprint/template/Publication> adresinden 8 Nisan 2017'de alınmıştır.
- İslamoğlu, A. H., Candan, B., Hacıfendioğlu, Ş. ve Aydın, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 17-18.
- Jacob, R., Madu, C. N. and Tang, C. (2004). "An Empirical Assessment of The Financial Performance of Malcolm Baldrige Award Winners". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21(8), 897- 914.

- Brown, J. S. (1999). *Bilgi Yönetimi Şirketi Yeniden Yaratan Araştırma*, Gündüz Bulut (çev.), İstanbul: Bzd Yayıncılık, 151-153.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. New York: Free Press, 111.
- Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. New York: The Free Press.
- Juran, J. M. and Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook* (Fifth Edition). New York: McGraw Hill.
- Kanji, G. K. and Asher, M. A. (1993). "Total Quality Management Process: A Systematic Approach". In Kanji, G.K. and Yui, Hiroshi. (Eds.), *Total Quality Management*. (Eighth Edition). Oxford: Carfax Publishing Company, pp. 417-429.
- Kanji, G. K. and Yui, H. (1997). "Total Quality Culture". *Journal of Total Quality Management*, 8(6), 417-428.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi* (Dördüncü Baskı). İstanbul: Kalder Yayınları Rekabet Yönetimi Dizisi No:3, 3-28.
- Kıngır, S. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi* (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kim, E., Nam, D. and Stimpert, J. L., (2004). "Testing the Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: A Study of Korean Cyber Malls". *Journal of Business Strategies*, 21(1), 19-45.
- King, J. H. and Cichy, R. F. (2006). *Managing for Quality in the Hospitality Industry* (Second Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C. and Goodman, E. A. (1999). "Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from The Health Care Industry", *Group and Organization Management*, 24(1), 71-91.
- Kobu, B. (1993). *Üretim Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 575.
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi* (Onuncu Baskı). Çeviren Nejat Muallimoğlu,. İstanbul: Beta Yayınları.
- Köksal, H. (1998). *Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi* (Birinci Baskı). İstanbul: Dünya Yayıncılık, 67.
- Kumar, K., Subramanian, R. and Strandholm, K. (2002). "Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter?". *Journal of Applied Business Research*, 18(1), 37-50.
- Kuruşcu, M. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri* (Birinci Baskı). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 33

- Lado, A. A., Boyd, N. G. and Wright, P. (1992). "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, 18(1), 77-91.
- Logothesis, N. (1992). *Managing for Total Quality: From Deming to Taguchi and SPC* (First Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Marlin, D., Lamont, B. T. and Hoffman, J. J. (1994). "Choice Situation, Strategy, and Performance: A Re-examination". *Strategic Management Journal*, 15(4), 229-239.
- Masterson, S. S. and Taylor, M. S. (1996). "Total Quality Management and Performance Appraisal An Integrative Perspective". *Journal of Quality Management*, 1(1), 67-89.
- Mcgrath, R. J. (1994). *Total Quality Management*. Tampa: University of South Florida, 112-125.
- Mintzberg, H. (1988). "Generic Strategies: Toward A Comprehensive Framework". *Advances in Strategic Management*, 5(1), 1-67.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. And Coleman H. J. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process". *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miyauchi, I. (1999). *Quality Management in Japan*. İstanbul: Türk Metal Sanayicileri Sendikası, 105.
- Muter, N. B. ve Kayalidere, G. (2003). "Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 141-157.
- Ortega, E. M. P., Azorin, J. F. M. and Cortes, C. E. (2008). "A Comparative Analysis of The Influence That Different Fit Perspectives Have on Firm Performance". *Management Research*, 6(2), 139-150.
- Ortega, E. M. P., Azorin, J. F. M. and Cortes, E. C. (2009). "Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and Stuck-in-the-middle Strategies in Spanish Firms". *British Journal of Management*, 20(4), 508-523.
- Özdemir, S. (1995). "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 213-222.
- Özevren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (Birinci Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Öztürk, N. (1993). "Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi". *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 65-67.
- Pearce II, J. A. ve Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim*. (Çev.: M. BARCA). Ankara: Nobel Yayıncılık, 183.
- Pekdemir, I. (1992). *İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci, Vak'alar* (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 32.

- Peker, Ö. (1993). "TKY ve TS-9000 Standartları". *Verimlilik Dergisi*, TKY özel sayısı, 47-61.
- Pike, J. and Barnes, R. (1994). *TQM in action* (First Edition). London: Chapman and Hall.
- Porter, M. E. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy". *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries and Competitors* (First Edition). New York: The Free Press.
- Porter, M. E., (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (First Edition). New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). "What is strategy?". *Harvard Business Review*, 74(6), 61-73.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi*, (Çev.: G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 123.
- Porter, M. E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.
- Porter, M.E. (2010a). *Rekabet Üzerine*. (Çev.: K.Tanrıyar). İstanbul: Optimist Yayıncılık, 48-51.
- Porter, M. E. (2010b). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Çev.: G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 21,22-25
- Powell, T. C. (1995). "Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review and Empirical Study". *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Powell, T. C. (2001). "Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations". *Strategic Management Journal*, 22(9), 875-888.
- Powers, T. and Hahn, W. (2004). "Critical Competitive Methods, Generic Strategies, and Firm Performance". *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43-64.
- Prajogo, D. I. (2007). "The Relationship Between Competitive Strategies and Product Quality". *Industrial Management and Data Systems*, 107(1), 69-83.
- Pyzdek, T. (2001). *Six Sigma Handbook : A Complete Guide for Green Belts, Black Belts and Managers at All Levels* (First Edition). New York: McGraw Hill.
- Quazi, H. A. and Padibjo, S. R. (1998). "A Journey Toward Total Quality Management Through Iso 9000 Certification – A Study On Small- And Medium-Sized Enterprises in Singapore". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15(5), 489-508.
- Robertson, P. L., and Yu, T. F., (2001). "Firm Strategy, Innovation and Consumer Demand: A Market Process Approach, Managerial and Decision Economics". *Managerial and Decision Economics*, 22(4-5), 183-199.

- Reed, R and Lemak, D. J. (1998). "Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage in Service Firms". *Advances in The Management of Organizational Quality*, 3, 121-159.
- Rugman, A. and Hodgetts, R. (1995). *International Business: A Strategic Management Approach* (Second Edition). New York and London: McGraw-Hill.
- Saraph, J. V., Benson, P. G. and Schroeder, R. G. (1989). "An Instrument for Measuring The Critical Factors of Quality Management". *Decision Sciences*, 20(4), 810-829.
- Snell, S. A. and Dean, J. W. (1992). "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective". *The Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
- Spreitzer, G. M., Kızılos, M. A. and Nason, S. W. (1997). "A Dimensional Analyses of The Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain". *Marketing Intelligence and Planning*, 23(5), 679-704.
- Stone, D. L. and Eddy, E. R. (1996). "A Model of Individual and Organizational Factors Affecting Quality Related Outcomes". *Journal of Quality Management*, 1(1), 21-48.
- Şimşek, M. (2002). *TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması: Ahilik* (Birinci Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Şimşek, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi* (Beşinci Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları, 123-231.
- Taner, D. ve Kaya, İ. (2005). "Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları – Bir Hizmet İşletmesi Örneği". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 353-362.
- Taşkın, H. ve Adalı, M. R. (2004). *Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri* (Birinci Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları, 78-89.
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2007). *Esnek İşletme* (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 20-21.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation". *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thompson, A. A. and Strickland, A. J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases* (Twelfth Edition). Boston: McGraw-Hill Irwin, 3-6.
- Tikici, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama* (Birinci Baskı). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 63.
- Timur, N. ve Özmen, A. (2009). *Stratejik Küresel Pazarlama* (Birinci Baskı). Ankara: Efil Yayınevi.

- Ulaş, S. (2002), *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Ankara, 3.
- Uluçınar Türkel, A. (2000). *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi* (Birinci Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (İkinci Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık, 13.
- Wheelen, T. L. and Hunger, D. J. (2002). *Strategic Management and Business Policy* (Eighth Edition). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Yamak, O. (1998). *Kalite Odaklı Yönetim* (Birinci Baskı). İstanbul: Panel Matbaacılık, 52.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. and Mavondo, F. T. (1999). "Relationship between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis". *Technovation*, 19(8), 507-518.
- Yaşar, F. (2010). "Competitive Strategies and Firm Performance: Case Study on Gaziantep Carpeting Sector". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 309-324.
- Yenersoy, G. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım* (Birinci Baskı). İstanbul: Rota Yayınları, 52.
- Zineldin, M. (2000). "Beyond Relationship Marketing: Technologicalship Marketing". *Marketing Intelligence and Planning*, 18(1), 9–23.
- Zink, K. J. (2011). "The Contribution of Quality of Work to Organizational Excellence". *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 567–585.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Bağlar Emine
 Uyuğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : -
 Medeni hali : Evli
 Telefon : -
 Faks : -
 e-mail : -

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	Devam Ediyor
Lisans	Atılım Üniversitesi Hukuk Fakültesi	2013
Lisans	Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi	2003
Önlisans	İstanbul Üniversitesi Adalet Yüksekokulu	1997
Lise	Burhaniye Lisesi	1995

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014-Halen	Tarım ve Orman Bakanlığı	Hukuk Müşaviri
2008-2014	Ankara Adliyesi İcra İflas Müd.	İcra Müd.Yrd
2006-2008	Eceabat Adliyesi İcra İflas Müd.	İcra Müdürü
2003-2006	Sarıoğlan Adliyesi İcra İflas Müd.	İcra Müdürü
1998-2003	Edremit Adliyesi İcra İflas Müd.	Zabıt Katibi

Yabancı Dil

İngilizce



le.ahbv.edu.tr