

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN REKABET AVANTAJI
YARATMA VE KORUMA ÜZERİNE ETKİSİ: DENTAŞ
AMBALAJ VE KAĞIT SANAYİ A.Ş. ÖRNEĞİ

171560
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAVAŞ TAVŞANCI

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

T 1721860

Prof.Dr. ATILLA SEZGİN (2.Danışman)
Yrd.Doç.Dr. TUNCER ASUNAKUTLU (1.Danışman)

HAZİRAN-2002
MUĞLA

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN REKABET AVANTAJI
YARATMA VE KORUMA ÜZERİNE ETKİSİ: DENTAŞ
AMBALAJ VE KAĞIT SANAYİ A.Ş. ÖRNEĞİ

SAVAŞ TAVŞANCI

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde
"Yüksek Lisans"
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 28/06/2002
Tezin Savunma Tarihi : 31/07/2002

Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Tuncer ASUNAKUTLU *T. Asunakutlu*
Jüri Üyesi : Prof.Dr.Günel ÖNCE *Önce*
Jüri Üyesi : Doç.Dr.Edip ÖRÜCÜ *Örücü*
Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Ali Osman GÜNDOĞAN

HAZİRAN-2002
MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 10/07/2002 tarih ve 181/1 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 23. maddesine göre, İŞLETME Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi *Savaş TAVŞANCI*'nin "*Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi: Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş. Örneği*" adlı tezini incelemiş ve aday 31/07/2002 tarihinde saat 13:00'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin BAŞARILI olduğuna OYBİRLİĞİ ile karar verildi.

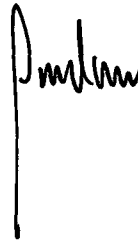
Tez Danışmanı

Yard.Doç.Dr.Tuncer ASUNAKUTLU



Üye

Prof.Dr.Günel ÖNCE



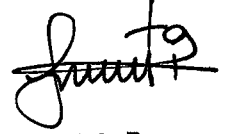
Üye

Doç.Dr.Edip ÖRÜCÜ



YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi: Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş. Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



15/8/2002

SAVAŞ TAVŞANCI



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : TAVŞANCI

Adı : SAVAŞ

Kayıt No :

TEZİN ADI :

Türkçe : Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma
Üzerine Etkisi: Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş. Örneği

Yabancı Dil : Impact of Total Quality Management in Creating and Sustaining
Competitive Advantage: A Case Study of Dentaş Packaging and
Paper Industry Inc.

TEZİN TÜRÜ :

Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlik



TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ DANIŐMANLARININ

Adı Soyadı : Prof.Dr. Atilla SEZGİN (2.Danışman)

Adı Soyadı : Yrd.Doç.Dr. Tuncer ASUNAKUTLU (1.Danışman)

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI : 152

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Toplam Kalite Yönetimi ve Rekabet Kavramı
2. Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma Üzerine Etkisi
3. Toplam Kalite Yönetiminin Yaratılan Rekabet Avantajını Korumadaki Etkisi

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER :

1. Kalite
2. Rekabet
3. Toplam Kalite Yönetimi
4. Rekabet Avantajı

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER :

1. Quality
2. Competitive
3. Total Quality Management
4. Competitive Advantage

1. Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum.
2. Tezimden dipnot göstermek şartıyla bir bölümün fotokopisi alınabilir.
3. Kaynak göstermek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir.

Yazarın İmzası:



Tarih : 15./08./2002

ÖZET

Ülkemizde faaliyet gösteren üretim işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) rekabet avantajı yaratıp yaratmadığı ve yaratıyorsa da bu avantajı korumada ne derece etkili olduğu hususunda detaylı bilimsel çalışmalar bulunmamaktadır. Konunun önemi göz önünde bulundurularak rekabet avantajının ve bunu koruyabilmenin muhtemel kaynağı olarak TKY incelenmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde TKY ve rekabet kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümde, ayrıntılı literatür taraması sonucunda TKY'nin rekabet yaratıcı etkisi ve yaratılan rekabet avantajının korunmasına katkısı üzerine oluşan farklı görüşler ortaya koyulmuştur. Üçüncü bölümde ise, araştırma yöntemi olarak kullanılan örnek olay incelemesi ilk iki bölümde sunulan teorik bilgiler ışığında oluşturulmuştur. Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş.'de gerçekleştirilen örnek olay incelemesi kapsamında üst kademe ve orta kademe yöneticiler ile yüz yüze yapılan görüşmelerin sonuçları, firmanın arşiv kayıtları ve dokümanları kullanılmıştır. Veriler iki şekilde analiz edilmiştir. İlk olarak TKY'nin olası rekabet avantajı yaratıcı kriterlerine ilişkin firmanın arşiv kayıtlarından elde edilen sayısal veriler, yapısal değişiklik testi olan CHOW testi ile analiz edilmiştir. Daha sonra yapılan yüz yüze görüşmelerden ortak temalar ortaya çıkarılmış ve bu temalar firmadan elde edilen dokümanlarla desteklenmiştir. Son aşamada ise, sonuç ve öneriler yer almıştır.

Yapılan CHOW testi sonucunda TKY'nin verimliliği, kârlılığı arttırması, maliyetleri kontrol altına almasıyla rekabet avantajı yaratmada etkili olmakta iken pazar payını arttırmasıyla rekabet avantajı yaratmada etkili olmadığı söylenebilir. Öte yandan piyasaya yeni ürün sunma hızı hakkında yeteri kadar sayısal verilere ulaşamadığı için, TKY'nin yaratılan rekabet avantajını korumadaki etkisi CHOW testi ile değerlendirilememiştir. Fakat ulaşılabilen verilere göre TKY'nin rekabet avantajı yaratabileceği gözlenmiştir. Ayrıca, TKY uygulamalarında ilişkilerin karmaşık olması ve sözsüz anlatımı olması nedeniyle kolay taklit edilememesinden dolayı TKY'nin rekabet avantajını koruyabilmesinin mümkün olduğu görülmüştür.

ABSTRACT

There are detailed scientific studies about whether Total Quality Management (TQM) creates competitive advantage for the firms operating in our country and if it does about how to sustain this advantage. Given the importance of the topic as a potential source of competitive advantage and of sustaining this advantage, TQM is considered.

This study consists of three chapters. In the first chapter TQM and concepts of competition were explained. In the second chapter after a rigorous review of the literature, different views on competitive advantage creating effect of TQM and its contribution to the maintenance of this created competitive advantage were reported. In the third chapter under the light of theoretical knowledge presented in the first two chapters, a case-study was established as a study method. In this case-study, which was realised in Dentaş Packaging and Paper Industry Inc, three sources of data were exploited; interviews with top and middle managers, archival records of the company and documents. Data were analysed in two ways. First, related to probable the competitive advantage criteria of TQM, numerical data obtained from archival records were analysed through structural alteration test, CHOW. Then from the interviews common themes were determined and these themes were supported by documents obtained from the firm. In the last phase, conclusion and suggestions were considered.

While TQM is effective for creating competitive advantage by increasing productivity and profitability and taking the costs under control, it is not effective for creating a competitive advantage by increasing the market share. On the other hand, as enough numerical data on the speed of introducing a new product into market weren't obtained, effect of TQM on sustaining the competitive advantage couldn't be evaluated via CHOW test. However, from the available data it was observed that TQM has power for creating a competitive advantage. In addition, because of the complex relations involved in TQM applications and their tacitness it was concluded that TQM has the potential for sustaining the advantage.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın temel amacı; Türkiye’de TKY’ye geçen bir işletmede rekabet avantajı yaratma ve koruma açısından meydana gelen gelişmelerin TKY’nin teorik verileri çerçevesinde nasıl oluştuğunu tahlil etmektir. Bu amaç doğrultusunda, örnek için seçilen firmada uygulanmakta olan TKY’nin rekabet avantajı yaratma ve korumaya yönelik etkisi araştırılmış ve işletmenin TKY’ye geçmeden öncesi ve geçtikten sonrası karşılaştırılmıştır. TKY ile rekabet avantajı yaratma ve koruma arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için örnek firmadan elde edilen veriler örnek olay yöntemi ile incelenmiştir. Bu doğrultuda rekabet avantajı yaratma ve korumada TKY’nin ne kadar etkili olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma boyunca her türlü konuda yardımlarını esirgemeyen danışmanlarım Sayın Yrd.Doç.Dr. Tuncer ASUNAKUTLU ile Sayın Prof.Dr. Atilla SEZGİN’e, çalışmanın yön kazanmasına büyük katkı sağlayan Sayın Doç.Dr. Fevzi OKUMUŞ’a, verilerin analizi sırasında yaptığı yardımlardan dolayı Sayın Yrd.Doç.Dr. Yıldırım KIZGIN’a ve Yrd.Doç.Dr.Ercan BALDEMİR’e, gece gündüz yardımlarını esirgemeyen Sayın Araş.Gör. Sezer YALÇIN’a, yine Araş.Gör. Çiğdem ÇAKIL’a, Araş.Gör. Gül GÖKBEL’e, Araş.Gör. Ebru ÇİÇEK’e, ayrıca çalışmanın uygulama bölümü için gerekli veri ve dokümanların alınması konusunda yardımlarını esirgemeyen Dentaş Ambalaj ve Kağıt San.A.Ş. İnsan Kaynakları Müdürü Sayın Dr. Barbaros KON’a, İnsan Kaynakları Uzmanı Sayın Şule ERİŞ’e ve Yönetici Asistanı Sayın İsmail KAZAK’a en içten saygı ve şükranlarımı sunarım.

Savaş TAVŞANCI

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

GENEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	4
1.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı.....	4
1.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	7
1.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri.....	12
1.1.3.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu ve Liderliği.....	12
1.1.3.2. Müşteri Odaklılık.....	16
1.1.3.2.1. Müşterilerin Tanımlanması.....	17
1.1.3.2.2. Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	19
1.1.3.2.3. Müşteri İhtiyaçlarının Yapılandırılması.....	22
1.1.3.2.4. Müşteri İhtiyaçlarının Önceliklendirilmesi.....	22
1.1.3.3. Toplam Katılımcılık.....	22
1.1.3.4. Sürekli İyileştirme (Kaizen).....	24
1.1.3.5. Ölçüm ve İstatistiksel Değerlendirme.....	29
1.2. Rekabet Kavramı.....	33
1.2.1. Rekabetin Tanımı.....	33
1.2.2. Rekabetin Tarihsel Gelişimi.....	35
1.2.3. Rekabet Avantajının Tanımı.....	40
1.2.4. İşletmelerin Rekabet Güçleri İle İlgili Stratejik Faktörler.....	41
1.2.4.1. Üretim Maliyeti.....	41
1.2.4.2. Kalite ve Standartlara Uygunluk.....	42

1.2.4.3. Nitelikli İşgücü ve İnsan Kaynakları.....	42
1.2.4.4. Üretim Teknolojisi ve AR-GE Faaliyetleri.....	42
1.2.4.5. Yaratıcı Organizasyon Kurma.....	43
1.2.4.6. Ticari Uyanıklık.....	45
1.2.4.7. Müşteri Memnuniyeti Sağlama.....	45
1.2.4.8. Pazar Payı.....	45
1.2.5. Rekabet Avantajı Yaratmada Farklı Görüşler.....	46
1.2.5.1. Dış Çevre ve İç Çevre Arasında Stratejik Denge ile Rekabet Avantajı Yaratma.....	46
1.2.5.2. İç Kaynaklara Odaklanarak Rekabet Avantajı Yaratma.....	53
1.2.5.3. Faaliyette Bulunulan Ülkenin Katkısıyla Rekabet Avantajı Yaratma.....	56

BÖLÜM II

İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASININ REKABET AVANTAJI YARATMADA VE KORUMADAKİ ETKİSİ

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi.....	60
2.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi Üzerine Farklı Görüşler.....	60
2.1.1.1. Rekabet Avantajı Yaratmada Toplam Kalite Yönetiminin Doğrudan Etkisi.....	61
2.1.1.1.1. Maliyetleri Kontrol Altına Almadaki Etkisi.....	65
2.1.1.1.2. Verimliliği Arttırmadaki Etkisi.....	68
2.1.1.1.3. Piyasaya Yeni Ürün Sunma Hızını Arttırmadaki Etkisi.....	71
2.1.1.1.4. Kârlılığını Arttırmadaki Etkisi.....	73
2.1.1.1.5. Pazar Payını Arttırmadaki Etkisi.....	76
2.1.1.2. Rekabet Avantajı Yaratmada Toplam Kalite Yönetiminin Kısmi Etkisi.....	79
2.1.1.3. Rekabet Avantajı Yaratmada Toplam Kalite Yönetiminin Etkisiz Kalması Durumu.....	84

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Yaratılan Rekabet Avantajını	
Korumadaki Etkisi.....	86
2.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Yaratılan Rekabet Avantajını	
Korumadaki Etkisi Üzerine Farklı Görüşler.....	87
2.2.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Yaratılan Rekabet Avantajını	
Koruyabilmesi.....	88
2.2.1.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Bileşenlerinin Sözsüz	
Anlatımı ve Bunun Rekabet Avantajını	
Korumadaki Olumlu Etkisi.....	91
2.2.1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi Bileşenlerinin	
Karmaşıklığı ve Bunun Rekabet Avantajını	
Korumadaki Olumlu Etkisi.....	95
2.2.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Yaratılan Rekabet Avantajını	
Koruyamaması.....	99

BÖLÜM III

DENTAŞ AMBALAJ VE KAĞIT SANAYİ A.Ş.'DE UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı	102
3.2. Araştırma Yönteminin Seçimi.....	102
3.3. Örnek Firma Seçimi.....	104
3.4. Örnek Firma Hakkında Genel Bilgiler.....	105
3.5. Veri Toplama Tekniklerinin Seçimi.....	111
3.6. Verilerin Toplanması ve Analizi	111
3.7. Araştırma Bulguları	113
3.7.1. CHOW Testi Sonucunda Elde Edilen Bulgular.....	113
3.7.2. Yüz Yüze Görüşmeler Sonucunda Tespit Edilen Bulgular.....	123
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	137
KAYNAKÇA.....	141
EKLER	
EK 1 : Orta ve Üst Kademe Yöneticilerle Yapılan Yüz Yüze	
Görüşmeler Sırasında Yöneltilen Sorular.....	151
EK 2 : Dentaş'ın Misyonu, Vizyonu ve Temel Değerleri.....	152

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Toplam Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	8
Tablo 2 : Başlıca TKY Öğelerinin ve Sürecinin Gelişimi.....	14
Tablo 3 : Müşterinin Sesini Dinlemenin Yolları.....	20
Tablo 4 : Sürekli İyileştirmeye Katılım Hiyerarşisi.....	24
Tablo 5 : Kademeli İlerleme (Sürekli İyileştirme) ve Tek Büyük İlerleme (Yenilik).....	27
Tablo 6 : Brisa'nın 1996-2001 Döneminde TKY Uygulaması Kapsamında Elde Ettiği Sonuçlar.....	63
Tablo 7 : Eczacı Vitra'nın 1993-2001 Döneminde TKY Uygulaması Kapsamında Elde Ettiği Sonuçlar.....	63
Tablo 8 : Kalite Gelişiminin Pazar Paylarına Etkisi.....	78
Tablo 9 : Dentaş'ın İnsan Kaynakları Yapısı.....	107
Tablo 10 : 2000 Türkiye Oluklu Mukavva Sanayi Faaliyet Bölgeleri.....	110
Tablo 11 : Enflasyondan Arındırılmış Maliyet Verileri.....	114
Tablo 12 : TKY'nin Uygulanmadığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Maliyetlere Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA).....	114
Tablo 13 : TKY'nin Uygulandığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Maliyetlere Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA).....	114
Tablo 14 : Bir Bütün Olarak TKY'nin Uygulanmadığı Dönem ile Uygulandığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Maliyetlere Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA).....	115
Tablo 15 : Enflasyondan Arındırılmış Verimlilik Verileri.....	116
Tablo 16 : TKY'nin Uygulanmadığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Verimliliğe Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA).....	117
Tablo 17 : TKY'nin Uygulandığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Verimliliğe Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA).....	117
Tablo 18 : Bir Bütün Olarak TKY'nin Uygulanmadığı Dönem ile Uygulandığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Verimliliğe Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA).....	118
Tablo 19 : Enflasyondan Arındırılmış Kâr Verileri.....	119

Tablo 20 : TKY'nin Uygulanmadığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Kârlara Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA).....	120
Tablo 21 : TKY'nin Uygulandığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Kârlara Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA).....	120
Tablo 22 : Bir Bütün Olarak TKY'nin Uygulanmadığı Dönem ile Uygulandığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Kârlara Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA).....	120
Tablo 23 : Pazar Payı Verileri.....	122
Tablo 24 : Dentaş'ta Örgüt İçi İletişim Araçları.....	127
Tablo 25 : Dentaş Onurlandırma / Ödüllendirme Uygulamaları.....	128
Tablo 26 : Ekip Becerisini Geliştirmeye Yönelik Eğitimler.....	129
Tablo 27 : TKY'nin Getirdiği Faydalar Konusunda Yöneticilerin Belirttiği Görüşlerin TKY'nin Olası Rekabet Avantajı Yaratıcı Kriterlerine Göre Gruplandırılması.....	131
Tablo 28 : Liderlerin Katıldığı Müşteri Ziyaretleri.....	133

SEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ

SEKİLLER

Şekil 1 : Zincirleme Tepkime.....	10
Şekil 2 : Sadece Yenilik (Tek Büyük İlerleme)	28
Şekil 3 : Yenilik Artı Sürekli İyileştirme (Kademeli İlerleme).....	28
Şekil 4 : Rekabette Son 40 Yılda Yaşanan Değişim.....	39
Şekil 5 : Üç Genel Strateji.....	51
Şekil 6 : Değer Zinciri.....	52
Şekil 7 : Rekabetçiliğin Esasındaki Yetenekler.....	55
Şekil 8 : TKY ile Performans Arasındaki İlişki ve Bunun Sonucunda	
Ortaya Çıkan Rekabet Avantajı.....	61
Şekil 9 : Klasik Yönetimde Kalite Maliyet İlişkisi.....	66
Şekil 10 : TKY Anlayışı ile Kalite-Maliyet İlişkisi.....	67
Şekil 11 : TKY'nin Maliyet ve Kalite Üstünlüğü.....	68
Şekil 12 : Kalite Gelişim Spirali (Klasik Yaklaşım).....	72
Şekil 13 : Kalite Gelişim Spirali (TKY Yaklaşımı).....	73
Şekil 14 : Kalite ve Kârlılık Arasındaki İlişki.....	75
Şekil 15 : Görelî Pazar Payı ve Kâra Etkisi.....	77
Şekil 16 : Toplam Deneyim ve Kâra Etkisi.....	77
Şekil 17 : TKY Süreci, Sözsüz Anlatım, Karmaşıklık ve Avantajın	
Sürdürülebilirliği.....	90
Şekil 18 : Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş.'nin Organizasyon Şeması.....	107

GRAFİKLER

Grafik 1 : Yeni Ürün Geliştirme.....	123
Grafik 2 : Piyasaya Yeni Ürün Sunma Hızı.....	123

KISALTMALAR

a.g.e.	adı geçen eser
a.g.m.	adı geçen makale
a.g.t.	adı geçen tez
bkz.	bakınız
ev.	Çeviren
Der.	derleyen
Ed.	editör
s.	sayfa
TKK	Toplam Kalite Kontrol
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
vd.	ve diğeri
Vol.	volume (Cilt)

GİRİŞ

Dünyamız varolduğu günden beri hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bu değişime ayak uydurabilen varlıklar hayatlarını sürdürebilirken, ayak uyduramayanlar yok olma gerçeğiyle yüz yüze kalmışlardır. Değişimin gittikçe hızlandığı küreselleşen dünyamızda, hayatta kalma çabasıyla işletmeler de nasiplerini almışlardır.

Günümüzde firma sayılarının arttığı, bilginin serbestçe kullanılır hale geldiği ve küreselleşmenin hızla devam ettiği bir ortamda, şirketlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, pazarda rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri ve sağladıkları üstünlüğü koruyabilmelerine bağlıdır. Bu aşamada *rekabet* ve *rekabet avantajı* kavramları karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin rekabet avantajı yaratabilmeleri ve bu avantajı koruyabilmeleri, çeşitli stratejiler belirlemeleriyle gerçekleşebilir. Bu amaçla işletmeler bir takım araçlardan yararlanırlar. Kullandıkları yönetim modeli de bu araçlardan birisi olabilir. Bilimsel Yönetim Modeli'nin ortaya atıldığı günden bu güne, bir çok yönetim teorisi ileri sürülmüştür. İşletmelerin bir kısmı bu teorileri başarıyla uygulamış, bir kısmı başarısızlıkla karşılaşmış, kimileri de uygulamaya bile gerek görmemişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) de bu teorilerden bir tanesidir ve son yıllarda önemli bir yönetim modeli olarak kabul görmüştür. Kabul gören TKY'nin avantajlarının, diğer firmalarla rekabet etmede de geçerli olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın ana amacı işletmelerin rekabet avantajı yaratabilmelerinde ve onu koruyabilmelerinde TKY'nin etkisi olup olmadığıdır. Çalışmada ayrıca alt amaçlar da geliştirilmiştir. Bunlardan birisi TKY'nin rekabet avantajı yaratabileceği düşünülen etkileri arasında yer alan maliyetleri kontrol altına alma, verimliliği, kârlılığı, piyasaya yeni ürün sunma hızını ve pazar payını arttırmada hangisinin veya hangilerinin etkili olduğunu ortaya koymaktır. Diğer bir alt amaç ise 1997 yılından bu yana TKY uygulayan örnek firmanın yaratılan rekabet avantajını korumak için ne gibi çalışmalar yaptığını belirlemektir. Bu amaçlar doğrultusunda çalışma üç bölümde ele alınmaktadır. İlk iki bölüm geniş literatür taramasından oluşurken üçüncü bölüm çalışmanın uygulamasını kapsamaktadır.

Birinci bölümde; genel kavramlar ve tanımlar başlığı altında, TKY'nin tanımı, tarihsel gelişimi, temel öğeleri, rekabetin tanımı ve tarihsel gelişimi, rekabet avantajının tanımı, rekabet güçleri ile ilgili stratejik faktörler ele alınmıştır. Ayrıca, rekabet avantajı yaratmada dış çevre ve iç çevre arasında stratejik dengenin sağlanmasını veya iç kaynaklara odaklanılmasını ya da faaliyette bulunulan ülkenin katkısının alınmasını savunan üç farklı görüş ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde; "İşletmelerde TKY Uygulamasının Rekabet Avantajı Yaratmada ve Korumadaki Etkisi" başlığı altında, ilk olarak TKY'nin rekabet avantajı yaratmadaki etkisi üzerine farklı görüşler incelenmiştir. Burada TKY'nin rekabet avantajı yaratmadaki direkt etkisi, kısmi etkisi ve etkisiz olması üzerine üç farklı görüş ortaya koyulmuştur. Bu görüşlerden TKY'nin rekabet avantajı yaratmada doğrudan etkili olması görüşü ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda, TKY'nin rekabet avantajına maliyetleri kontrol altına alma, verimliliği, kârlılığı, pazara yeni ürün sunma hızını ve pazar payını artırma şeklindeki olası etkileri ortaya koyulmuştur. Diğer taraftan TKY'nin yaratılan rekabet avantajını korumadaki etkisi üzerine farklı görüşler yine ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu noktada TKY'nin yaratılan rekabet avantajını korumada etkili veya etkisiz olduğunu ifade eden iki farklı görüş tespit edilmiştir. Ayrıca, TKY ile yaratılan rekabet avantajının korunabileceğini belirten TKY uygulamalarında ilişkilerin karmaşık olması ve sözsüz anlatımı olması nedeniyle kolay taklit edilememesi şeklinde iki kriter ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise; ilk iki bölümde sunulan teorik bilgiler ışığında, araştırma yöntemi olarak kullanılan örnek olay incelemesi sonucu elde edilen bulgular sunulmuştur. Denizli'de faaliyet gösteren Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş.'de yapılan bu örnek olay incelemesi kapsamında, üst ve orta kademe yöneticiler ile yapılan yüz yüze görüşmelerin sonuçları, firmanın arşiv kayıtları ve dokümanları kullanılmıştır. Elde edilen veriler iki şekilde analiz edilmiştir. İlk olarak TKY'nin rekabet avantajı yaratıcı kriterleri olan maliyet, verimlilik, piyasaya yeni ürün sunma hızı, kâr ve pazar payı firmanın arşiv kayıtlarından elde edilen sayısal verileri yapısal değişiklik testi olan CHOW testi ile analiz edilmiştir. İki doğrusal regresyon modelinin katsayıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek için kullanılan CHOW testi ile fonksiyonun değişip değişmediği belirlenmeye

çalışılmaktadır. Buradan yola çıkılarak Dentaş'tan elde edilen verilerden faydalanıp TKY'nin uygulanmadığı 1992-1996 dönemi ve TKY'nin uygulandığı 1997-2001 dönemi arasında ikinci bölümde ortaya konulan TKY'nin rekabet avantajı yaratabileceği düşünülen etkilerine göre yapısal farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Daha sonra, orta ve üst kademe yöneticiler ile yapılan yüz yüze görüşmelerden ortak temalar ortaya çıkarılmıştır. Bu görüşmeler sırasında yöneticilere sekiz açık uçlu soru yöneltilmiştir. Bu temalar firmadan elde edilen dokümanlarla desteklenmiştir. Son aşamada ise, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



BÖLÜM I

GENEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

1.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), modern yönetim kavramları içinde en popüler olanlardan birisidir¹. Kalite, 1905'ten beri istatistiksel kalite kontrolü konusunda Deming², kalite kontrolünün yönetsel bir yaklaşım olup olmadığı konusunda Juran³, toplam kalite kontrolü konusunda Feigenbaum⁴, kalite maliyeti konusunda Crosby⁵, kalite çemberleri konusunda Ishikawa⁶ gibi kalite gurularının yaptıkları birçok araştırma sonucunda ortaya koydukları bulgular ve vermiş oldukları seminerler sayesinde gelişerek bugüne gelmiştir.

Bugün birçok işletme, sektörlerinde dünya lideri olup, başarılı uygulamaları ile sürekli konuşulmaktadır. Sektörlerinde başarılı olan bu işletmeler⁷ incelendiğinde, TKY felsefesi ve onun getirdiği yaklaşımı benimsemenin ortak özelliklerinden biri olduğu görülmektedir.

TKY, müşteri tatmini yoluyla uzun dönemli başarı sağlamaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır. Organizasyondaki bütün üyelerin, süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin ve içinde bulunduğu kültürün iyileştirilmesine dayanır. Firma çapında olan kalite yönetiminde, organizasyondaki herkesin kaliteye katılımı gerekir. Ürün ve hizmetlerin, tasarımından teslimine kadar tüm aşamalarında müşteri istekleri temel

¹ GHOBADIAN, A., GALLEAR, D., "TQM Implementation: An Empirical Examination and Proposed Jeneric Model", *Journal of Management Science*, Vol.:29, Issue:4, 2001, s.343

² DEMING, W., Edwards, *Statistical Adjustment of Data*, John Wiley&Sons Inc., New York, 1948; DEMING, W., Edwards, *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, U.S.A., 1995

³ JURAN, J., M., GRANA, Frank, M., *Quality Planning and Analysis*, Tata McGraw-Hill Pub.Comp.Ltd., New Delhi, 1982; JURAN, J., M., *Managerial Breakthrough*, McGraw-Hill Inc., New York., 1995

⁴ FEIGENBAUM, Armand, V., *Total Quality Control: Engineering and Management*, McGraw-Hill Inc., New York, 1961

⁵ CROSBY, Philip, B., *Cutting The Cost of Quality: The Defect Prevention Workbook For Managers*, Industrial Education Institute, U.S.A., 1967; CROSBY, Philip, B., *Quality Without Tears*, McGraw Hill Inc., U.S.A., 1984

⁶ ISHIKAWA, Kaoru, *Quality Control Circles At Work: Cases From Japan's Manufacturing and Service Sectors*, Asian Productivity Organization, Tokyo, 1984

⁷ TKY'yi uygulayan ve sektörlerinde başarılı olan bu işletmeler için bkz. DOĞAN, Özlem, İpekgil, "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, Ocak-Şubat-Mart 2000, s.40

alınır. Kalite yönetiminin amacı; müşteri tatminini tam olarak sağlayarak, mümkün olan en az maliyetle, tasarlanan kaliteye uygun üretilen ve kalitesi devam ettirilebilen ürünler imal etmektir. TKY, sadece işleri doğru yapmayı değil, aynı zamanda doğru işleri yapmayı da hedeflemektedir⁸.

Bir çok bilim adamı tarafından TKY'ye temel olabilecek çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir:

Hacıfazlıoğlu TKY'yi, “yönetimin başlatıp devamını sağladığı, iç ve dış müşteri tatminine ulaşmayı hedefleyen bir yaklaşım” olarak ifade ederken⁹; Ulukanoğlu, “bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışı” olarak ifade etmektedir¹⁰.

Çapraz'a göre TKY; “bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelinin, sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin, tüm işgörenlerin katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisidir”¹¹.

Galperin ve Lituchy TKY'yi; “araçlar, teknikler ve eğitimin birbirleriyle entegre edilmesi sonucunda sürekli müşteri memnuniyetini sağlayabilecek bir örgüt kültürünün oluşturulması işlemi” olarak tanımlamışlardır¹².

Omachonu ve Ross'a göre TKY, “müşteri tatminini sağlamak ve sunulan ürün ya da hizmetlerde sürekli iyileşmeyi başarmak için bir örgütteki tüm fonksiyonların ve işlemlerin bütünleştirilmesi”¹³ iken; Özücü'ye göre “liderlik formasyonuna sahip kişiler yönetiminde müşteri odaklılığı, sürekli gelişmeyi,

⁸<http://skgk.beykent.edu.tr/ky.htm>, Beykent Üniversitesi Strateji ve Kalite Geliştirme Koordinatörlüğü, 15.08.2001

⁹ HACİFAZLIOĞLU, Ali, İlhan, *Toplam Kalite Yönetimi*, <http://www.5mworld.com/mkarsiv/mk19.htm>, 03.10.2001

¹⁰ ULUKANOĞLU, Ceren, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi*, <http://www.isguc.org/ceren1.htm>, 11.10.2001

¹¹ MERİH, Kutlu, ÇAPRAZ, İlkay, *Geleneksel Yönetime Karşı Toplam Kalite Yönetimi*, <http://www.eylem.com/wtqm03.htm>, Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, 12.10.2001

¹² GALPERIN, Bella, L., LITUCHY, Teri, R., “The Implementation of TQM in Canada and Mexico: A Case Study”, *International Business Review*, Vol.:8, Issue:3, 1999, s.325

¹³ OMACHONU, Vincent, K., ROSS, Joel, E., *Principles of Total Quality*, Kogan Page, England, 1995, s.3

katılımcılığı, eğitimi ve yetki devrini esas alarak her alanda kaliteyi geliştirmeye çalışan bir yönetim biçimidir”¹⁴.

Akat vd. ise TKY’yi; “müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak olan kalitenin ön plana çıkmasının yanı sıra, ürün ve hizmetlerin yanında yönetiminde kalitesini ve verimliliğini arttırmayı amaç edinen, kaliteye dayalı ortak kültür yaratmayı hedefleyen, uzun süreli örgüt yaşamının sigortası olan birey ve grup odaklı bir yönetim uygulaması” olarak tanımlamışlardır¹⁵.

Farklı yazarlarca yapılan tanımlardan yola çıkarak TKY’yi, ürün kalitesini ve verimliliği arttırmayı, çalışanlar ile müşterilerin memnuniyetini sağlamayı ve daha az kaynak kullanmak yoluyla daha etkin ve hatasız sonuç elde etmeyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımı şeklinde tanımlayabiliriz.

Açıklamalardan anlaşılacağı gibi, TKY’nin tanımları arasında bazı farklar bulunmasına rağmen, yine de yöntemin genel özellikleri hakkında düşünürler arasında bir uzlaşma göze çarpmaktadır. TKY’yi tanımlamaya, ya da açıklamaya çalışan yazarların, TKY’nin aşağıda sıralanan özellikleri konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Buna göre TKY¹⁶:

- Müşterilerin istek ve beklentilerini sürekli karşılamayı hedeflemekte,
- Örgütün uzun vadeli faaliyet ve taahhütlerini sürekli iyileştirerek gerçekleştirdiği bir yönetim hamlesi olarak görülmekte,
- Müşteriler ve onların beklentileri üzerinde yoğunlaşp kaliteye dayalı bir örgüt kültürü yaratmayı amaçlamakta,
- Örgütte herkesi daha kaliteli mal ve hizmet üretme yönünde motive etmeyi hedeflemektedir.

¹⁴ ÖRÜCÜ, Edip, “Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi-Liderlik ve Örgüt İlişkisi: Güney Ege Sahilleri Turizm İşletmeleri Araştırması”, *T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri*, Cilt:1, Ankara, 12-14 Nisan 2002, s.224

¹⁵ AKAT, İltar, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay, *İşletme Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 1999, s.388

¹⁶ ŞİMŞEK, Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.372

1.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Kalite olgusu şüphesiz son zamanlarda ortaya atılmış bir olgu değildir. Kalite kavramı çok eskiden beri bilinmekte ve üzerinde durulmaktadır. Mısır piramitleri gibi dünyaca tanınan eserlerin yapımında, Mimar Sinan'ın eserlerinde, Topkapı Sarayı'nda kalite olgusunu açıkça görülmektedir.

Kalite kavramına ilk olarak M.Ö.3000 yıllarında, Babil'de Hammurabi Kanunları'nda rastlanır. Kanunda; “eğer bir adam ev yaparsa, bu ev çökerse ve ölen olursa, evi yapan da öldürülmelidir” denmektedir. Bu ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır¹⁷.

İşletme biliminde ise kalite olgusunun temelleri 20. yüzyılın başında atılmış ve büyük aşamalar kaydederek günümüze kadar gelmiştir. İpekgil kalitedeki bu gelişimi Tablo 1'de görüldüğü gibi; Muayene, İstatistiksel Kalite Kontrol, Toplam Kalite Kontrol ve en son olarak Toplam Kalite Yönetimi olarak dört aşamada gruplandırmıştır. Buradaki her aşama, bir sonraki için kaynak oluşturmuştur.

¹⁷ ÖZEVREN, Mina, *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1997, s.6

BELİRLEYİCİ ÖZELLİKLER	MUAYENE	İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE KONTROLÜ	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
<i>Temel İlke</i>	Meydana çıkarma	Kontrol	Eşgüdüm, işletme	Süreç ve insan odaklılık, sürekli gelişme
<i>Kaliteye Bakış Açısı</i>	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken bir problem	Tasarım aşamasında yaratılan unsur kalitesizlik ise ortaya çıkmadan önlenmesi gereken problem	Koşulsuz müşteri tatmini
<i>Vurgu</i>	Standart ürün	Muayenenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hattında, tasarımdan pazarlamaya tüm hatlarda ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde “kalite” nin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
<i>Yöntem</i>	Örnekleme ve ölçme	İstatistiksel araçlar ve teknikler	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve sistemi
<i>Kalite Uzmanlarının Rolü</i>	Muayene	Sorunu saptama ve istatistiksel yöntemlerin uygulanması	Kalitenin ölçümü, planlanması ve programı	Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması
<i>Kalite Sorumlusu</i>	Muayene bölümü	Üretim ve mühendislik bölümü	Üst yönetim, tüm bölümler	Üst yönetim, tüm bölümler ve işletmedeki tüm bireyler
<i>Temel Yaklaşım</i>	Kalitede muayene	Kalitede kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

Tablo 1 : Toplam Kalitenin Tarihsel Gelişimi

İlk aşamada, işletmelerde kalitenin başlangıcı olarak kabul edilen son ya da nihai muayene yönetiminde, üretilen ürünlerin tek tek ya da örnekleme yolu ile kontrol edilmesi amaçlanmıştır. Kontrol sonucunda “iyi” ve “kötü” ürünler birbirinden ayrılmaktadır. Örneğin Henry Ford, 1905 yılında Ford Motor şirketinde ilk kez montaj hattı uygulamasını başlatmıştır ve kalite kontrol görevi montaj hattı

sonunda ürünleri iyi ya da kötü şeklinde ayrımını yapabilecek muayene elemanlarına devredilmiştir. Fakat, üretilen ürünlerin içinden kabul edilebilir hatalı ürünlerin oranı çok düşük olduğundan yüzde yüz kalite sağlanması mümkün olmamıştır¹⁸. Ayrıca, tüketiciye hatalı ürün gitmemesi için çabalamak, tüketiciyi korurken, diğer taraftan üreticiyi büyük sıkıntıya sokmaya başlamış ve bu da otomatik olarak maliyetleri arttırmıştır¹⁹.

Muayene yönteminin yukarıda bahsedilen eksikliğinin fark edilmesinden sonra, imal edilen ürünlerin kalitesinin daha ekonomik olarak kontrol edilebilmesi amacıyla, bir matematikçi olan Dr. Walter A. Shewart tarafından 1924 yılında Bell Telefon Laboratuvarlarında *istatistiksel kontrol kartları* geliştirilmiştir. Bu kartların gelişimiyle *muayene* yönteminden *istatistiksel kalite kontrolü* yöntemine geçilmiş ve Dr. Shewart'ın Deming ile birlikte yayınladığı kitap²⁰ sayesinde de yöntem yaygınlaşmaya başlamıştır²¹. Dr. Shewart, çalışmalarında, üretimin her aşamasında sapmaların olduğunu, bu sapmaların nedenlerinin araştırılması için sürecin izlenmesi ve farklılıklarının kontrol edilmesi gerektiğini belirtmiştir²².

Bu olgu, Shewart'tan sonra Deming tarafından devam ettirilmiştir. Dr. Deming, 1930-1946 yılları arasında ABD Tarım Bakanlığı'nın Sabit Azot Araştırmaları Laboratuvarlarında matematik ve istatistik dersleri vermeye başlamış ve bu süre zarfında istatistik konuları üzerinde birçok araştırma yapmıştır. 1946 yılında işinden ayrılarak özel danışmanlık firması kurmuştur²³. Aynı yıl kurulan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE)'nin davetlisi olarak 1947 yılında Japon yöneticilere geliştirdiği kalite yönetim ilkelerini²⁴, ilk olarak Dr. Shewart

¹⁸ DOĞAN, Özlem, İpekgil, a.g.m., s.34-35

¹⁹ EFİL, İsmail, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, Uludağ Üniversitesi İyileştirme Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 110, Bursa, 1996, s.6-7

²⁰ SHEWART, W., A., DEMING, W., Edwards, *Statistical Methods The Viewpoint of Quality Control*, Lancaster Press, U.S.A., 1939

²¹ HANSEN, Bertrand, L., *Quality Control: Theory and Applications*, Prentice-Hall Inc., U.S.A., 1964, s.3

²² DOĞAN, Özlem, İpekgil, a.g.m., s.35-36

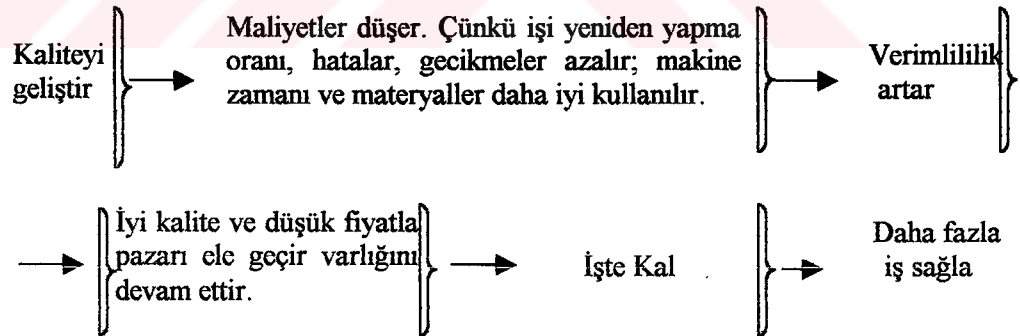
²³ ÖZEVREN, Mina, a.g.e., s.11-12

²⁴ Bu ilkeler için bkz, DEMİNG, W., Edwards, a.g.e, 1995, s.23-96

tarafından ortaya atılan PDCA çevrimini²⁵ ve istatistiksel kalite kontrolü yöntemini öğretmek için Japonya'ya gitmiştir²⁶.

Deming'ten sonra 1954 yılında, Connecticut'taki Juran Enstitüsü'nün kurucusu olan J.M.Juran da, davet sonucu kaliteyi öğretmek için Japonya'ya gitmiştir. Juran, burada verdiği seminerlerde, kalite kontrolünü yönetsel bir yaklaşım olarak konumlandırmıştır. Bundan sonra da kalite kontrol, işletmenin performansında iyileştirme sağlayan bir araç olarak kullanılmıştır.

Deming ve Juran'ın kaliteyi öğretmek için Japonya'ya gittiği bu yıllarda Japonya, II.Dünya savaşıdan yeni çıkmış ve savaştan dolayı ülkedeki ticaret büyük olumsuzluklarla karşı karşıya kalmıştı. Ürünlerin kalitesi gittikçe kötüleşmişti. Japonya'nın önünde kötü, kalitesiz ürünler üreten bir imaj oluşmuştu²⁷. Durumun farkına varan Japonlar Deming ve Juran gibi uzmanların yardımıyla etkin kalite yönetimini öğrendiler. Ayrıca, etkin kalite yöntemini öğrenmekle kalmayıp, onu özümstediler, uyguladılar ve daha da geliştirdiler. Şekil 1'deki zincirleme tepkime Japonya'da bir yaşam halini aldı. Böylelikle, Japonya'da yöneticiler bu zincirleme tepkimeyi uygulamaya başlar başlamaz, 1950'den sonra herkesin tek ortak amacı kalite oldu²⁸.



Şekil 1 : Zincirleme Tepkime

Japonya'daki bu kalite uyanışı ve kalitenin Japonya'ya olumlu katkısı tüm dünyayı etkiledi. Bunun üzerine daha iyi kalite için çalışmalar devam etti. 1951 yılında Feigenbaum, etkin bir kalite kontrol için *kalite kontrol döngüsü*

²⁵ Bu döngü için bkz, DEMİNG, W., Edwards, a.g.e, 1995, s.88-89

²⁶ ŞİRVANCI, Mete, "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", *Ambalaj Dergisi*, Sayı:22, Nisan 1995, s.11

²⁷ JURAN, J., M., "The Century of Quality", *Manufacturing Engineering*, Vol.:113, Issue:3, Deaborn, 1994, s.10

²⁸ DEMİNG, W., Edwards, a.g.e., 1995, s.3

oluşturdu²⁹. 1961 yılında *Toplam Kalite Kontrol* (TKK) kavramını ortaya attı ve TKK'yi “bir organizasyondaki değişik grupların kaliteyi geliştirme, koruma ve iyileştirme çabalarını, azami müşteri tatminini de düşünerek üretim ve hizmeti, en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için, birleştiren etkili bir sistem” olarak tanımladı³⁰. TKK pazarlama, tasarım mühendisliği, üretim, endüstriyel ilişkiler, hizmet gibi ana operasyonların hepsini kapsayan³¹ ve üst yönetimden ofis çalışanına, servis elemanından tedarikçiye kadar tüm şirket çalışanları ve temsilcilerinin katılımını gerektiren³² bir uygulama olduğu için, günümüzde yaygın olarak uygulanan Toplam Kalite Yönetiminin gelişiminde büyük rol oynadı.

Feigenbaum'dan sonra Crosby de “kalite maliyeti” üzerine çalışmalar yapmıştır. 1967 yılında yayınlanan kitabında “kalitenin yüksek maliyetli bir iş olmadığını, öyle ki, temel kalite maliyetlerinin en az % 80'inin kalite ile ilgisi olmayan yeniden çalışma, hurda, güvence ve yönetim gibi fonksiyonlardan oluştuğunu” ortaya koymuştur³³. Ayrıca kalite gelişimi için 14 adım (ilke) geliştirmiş³⁴ ve kalite performansının standardı olarak *sıfır hata* yaklaşımını uygulamaya geçirmiştir³⁵.

Bunun yanı sıra *Kalite kontrol çemberlerini* ilk olarak resmileştiren kişi olan Dr.Ishikawa da, kalitenin muayene aşamasından TKY aşamasına doğru gelişimine büyük katkı sağlamıştır. Dr.Ishikawa, kalite çemberlerini; “workshop çalışması altında kalite kontrol aktivitelerinin geliştirilmesi için gönüllü işçilerden (jishuteki) oluşturulan küçük gruplar” olarak tanımlamış ve karşılıklı kişisel gelişim, sürecin kontrolü ve iyileştirilmesi için işçilerden oluşan küçük grupların sınırsız potansiyelinden yararlanmanın önemine yöneticilerin dikkatini çekmiştir³⁶. Ayrıca,

²⁹ FEIGENBAUM, Armand, V., *Quality Control: Principle, Practise and Administration*, McGraw-Hill Book Comp., New York, 1951, s.10

³⁰ FEIGENBAUM, Armand, V., *a.g.e.*, 1961, s.12

³¹ FEIGENBAUM, Armand, V., *Total Quality Control*, McGraw-Hill Inc., 3/e Revised, U.S.A., 1991, s.12

³² FEIGENBAUM, Armand, V., *a.g.e.*, 1991, s.6

³³ CROSBY, Philip, B., *a.g.e.*, 1967, s.43

³⁴ CROSBY, Philip, B., *Let's Talk Quality: 96 Questions You Always Wanted to Ask Philip Crosby*, Penguin Books Inc., U.S.A., 1990, s.106-107

³⁵ CROSBY, Philip, B., *a.g.e.*, 1990, s.180

³⁶ ISHIKAWA, Kaoru, *a.g.e.*, 1984, s.4-5

problem çözümede aracı olarak kullanılan balık kılıçına benzeyen *neden-sonuç diyagramı* da Ishikawa tarafından geliştirilmiştir³⁷.

Yapılan bu çalışmalar ve ortaya konan bulgular sonucunda modern kalite anlayışı, muayene yönteminden TKY'ye kadar gelmiştir. Konu, çalışmanın izleyen kısmında ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri

Deming, Juran, Ishikawa, Crosby ve Feigenbaum gibi kalite guruları tarafından ortaya atılan görüşlerde farklılıklar olmasına rağmen, Tablo 2'de görüldüğü gibi temelde bu düşünürler benzer fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Japonya, Amerika ve diğer ülkelerdeki firmaların başarılı uygulamaları (Japonya'da Deming, Amerika'da Malcolm Baldrige ödülünü kazanan firmalar) ile kalite gurularının ilkeleri birlikte dikkate alındığında, başarılı bir uygulama için gereken temel TKY öğeleri ortaya çıkar. Bu öğeler şöyle sıralanabilir³⁸:

1.1.3.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu ve Liderliği

Liderlik ve sorumluluk, üst yönetimin, TKY ilkelerini destekleyen bir örgüt kültürü ve iklimini ortaya çıkarabilme ve onu sürdürebilme derecesine bağlı olarak ölçülen bir öğedir. Burada adı geçen TKY ilkeleri; katılımcı yönetimi, TKY hedefine odaklanıp onu başarmaları için bütün organizasyon üyelerine yetki devretmeyi, TKY'yi güvence altına alacak şekilde dizayn edilen organizasyonel sistemlerden sorumlu olmayı ve Deming tarafından öne sürülen TKY amaçlarına ulaşmak için gerekli kaynakları sağlamayı içerir. Buradan yola çıkarak, Ugboro ve Obeng, TKY konusunda, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğunu karşılayacak beş ifade geliştirmişlerdir³⁹:

- 1- Üst yönetim, kalite amaçları ve kültürünü başlatma ve koruma sorumluluğunu üstlenir,
- 2- Üst yönetim işgörenlere, TKY vizyonu ve sorumluluğu vererek sürekli iletişimi sağlar,

³⁷ ISHIKAWA, Kaoru, *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Translated by David J.Lu, Prentice-Hall Inc., U.S.A., 1985, s.63

³⁸ ŞİRVANCI, Mete, *a.g.m.*, s.11

³⁹ UGBORO, Isaiah, O., OBENG, Kofi, "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study", *Journal of Quality Management*, Vol.: 5, 2000, s.255-256

- 3- TKY, politikaları ve stratejileri geliştirir,
- 4- Kalite ile ilgili başarıyı elde etmek için, işgörenlerce takdir edilen güvenilir ödül sistemleri geliştirir ve uygular,
- 5- TKY sürecine iştirak eden işgörenleri cesaretlendirecek politikalar üretir,
- 6- İşgörelere sadece sözle değil, yaptıklarıyla da örnek olur.

Liderlik rollerini karşılayan ifadelerden anlaşıldığı gibi; mevcut yönetim sisteminden TKY'ye geçilmesi ve TKY uygulamalarının hayata geçirilmesi üst yönetimin vereceği kararlara göre gerçekleşecektir. Bu yönde yapılacak bir değişikliğin olabilmesi için de üst yönetimin, TKY kültürünü oluşturup, onu devam ettirme sorumluluğunu mutlak üstlenmesi gerekmektedir. Üst yönetimin liderliği ve bağılılığı olmadan bütün bunların gerçekleşmesi ve devam etmesi imkansızdır ⁴⁰.

Bu noktadan sonra, iş görenlerin liderlerden temel beklentisi; yönlendirilmek, cesaretlendirilmek, değişimin şirket için olduğu kadar, kendileri için de olumlu sonuçlar doğuracağına güvenebilmektir. Etkin liderlik, işgörelerde bu güveni oluşturabilecek bir vizyon yaratabilme becerisini gerektirir. Vizyon, ancak ilgili kişilerle tekrar tekrar paylaşılarak yaygınlaştırılabilir. Lider, vizyonu belirledikten sonra bunu etkin bir şekilde, başta işgörel olmak üzere tüm paydaşlara aktarmalı ve sahiplenmelerini sağlamalıdır. Bu da ancak bireylerin, kuruluşun vizyonu çerçevesinde kendi bireysel vizyonlarını yaratabildikleri, vizyonun kendi gelişimlerine sağlayacağı katkıyı görebildikleri sürece mümkün olur. Bu nedenle lider, paydaşların gelecekteki beklentilerini doğru olarak anlamalı ve vizyonun bu beklentileri nasıl karşılayacağını açıkça anlatmalıdır. Sonuçta, kuruluşun vizyonu paylaşıldıkça işgörel üzerlerinde bir sorumluluk hissedecekler ve onu sahiplenmeye başlayacaklardır. Böylece, örgüt içinde sürekli iletişim yaratılmış olacaktır ⁴¹.

⁴⁰ ŞİMŞEK, Muhittin, "Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi", *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Sayı:467, Kasım 2000, s.18

⁴¹ ERTOPUZ, Ayşem, TELEK, Berker, "Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim ve Liderlik", 3. *Toplam Kalite Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makaleler*, Yayın No:TÜSİAD-T/99-1-249, Ocak 1999, s.94

Kavram / Yazar	Deming	Juran	Feigenbaum	Crosby	Ishikawa
Müşteri Memnuniyeti	Müşteri kaliteyi tanımlar: Tüketiciler, üretim hattının en önemli parçasıdır.	Pazar payını ve kârı oluşturan müşteriler memnuniyeti, ürün memnuniyetinden geçer.	Kalite; tüketici ne diyorsa odur. Müşteri odağı kalite yönetimine yerleşmelidir.	Memnuniyeti ve sadakati için müşterinin istekleri karşılanmalıdır.	Toplam kalite kontrolü, tüketici oryantasyonuna sahip olmak demektir.
Liderlik ve Tepe Yönetimin İnancı	Yönetimin işi liderliktir. Kalite üzerinde odaklanma amacının değişmezliğini göstermelidir.	Tepe yönetiminin işi, kalite programına katılım için motivasyon sağlamaktır.	TKK'nın, geçici bir maliyet indirimi projesi olmadığını fark eden tepe yönetimi olmalıdır.	Liderlik; sadakat, katılım ve düşüncelerle ispatlanır.	Tepe yönetimi uygulamada liderlik rolü benimsediğini göstermelidir.
Toplam Katılım ve Takımlar	Karşılıklı fonksiyonel takımlar üründe, serviste, kalitede ve maliyet indiriminde gelişmeler yaratılabilir.	Büyük kalite gelişim projeleri doğaları gereği çok fonksiyonludur ve bu yüzden çok fonksiyonlu takımlar gerektirir.	Toplam kalite komitelerinin tüm fonksiyonel alanlardan temsilcileri olmalıdır.	İç iletişimde takım yönetimi, dış iletişimde ise kalite kurulları kullanılmalıdır.	Takım yönetimi, kalite yönetiminin gelişiminde kişilere sorumluluklar yükler.
İstatistiksel Kontrol ve Maliyeti Düşürme	Daha az israfla, daha az tekrarlarla çalışmak ve işi doğru yapmak düşük maliyet demektir.	Kötü kalite maliyetinin tam olarak ortadan kalkıp kalkmadığı bilinmez. Fakat maliyet oldukça yüksektir.	Kalite kontrolü, hataları düzeltmekten daha az maliyetli bir iştir.	Sadece kalite standartlarına uyarak maliyetler düşürülemez.	Toplam Kalite kontrolü maliyetleri kısa dönemde değil, uzun dönemde düşürür.
Eğitim ve Öğrenim	Çalışanlara yeni bilgi ve yetenekler kazandırmak için sürekli programlar uygulanmalı; eğitimin etkinliği istatistiksel metotlar ile kontrol edilmeli.	Kaliteyi oluşturmada, eğitim bütün hiyerarşiyi kapsamalı; tepeden başlayarak yetenekleri yaratmayı veya güçellemeyi amaçlamalıdır.	Eğitim (işte, sınıfıta, problem çözümünde) ve öğretim kalite inancına ulaşmada önemlidir.	Tepe yöneticiden başlayarak aşağı kademlere kadar herkese içsel kavramlarla kalite eğitimi verilir. Eğitim ile öğrenim sürekli olmalıdır.	Toplam kalite kontrolü bir düşünce devrimidir. Bu nedenle eğitim ve öğretim bütün işgörenler için devamlı olmalıdır (tepeden aşağı doğru).
Kültür	Korkuların atıldığı (kotalar, kabul edilen metotları sorgulama) ve kaliteye güven aşılandığı yeni bir felsefe gerektirir.	Şirketin kalite sistemini değiştirmek, varolan kültürel biçimi değiştirmek anlamına gelir. Bu durumda kültürel bir direniş olabilir.	Tepe yöneticisinden işçilere kadar herkesin katılımının olduğu bir kalite kontrolü olmalıdır.	Kalite sadakati; işgörenlerin iyi kalitenin, işçiliğin, tasarım ve servisin önemine hakiki inancıdır.	Toplam kalite kontrolü geniş katılım ve gönüllü kalite çemberleri gerektirir. Bunlar yoksa, kalite kontrolü de olmaz.

Tablo 2: Başlıca TKY Öğelerinin ve Sürecinin Gelişimi

Kaynak: REED, R., LEMAK, D. J., MERO, N.P., "Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Quality Management*, Vol.:5, 2000, s.8

TKY'nin uygulanması sırasında kalite politika ve stratejilerinin belirlenmesi de yine üst yönetimin liderliğini gerektirir. Üst yönetime TKY kararı vermede rehberlik edecek ilkeler dizisi olan kalite politikası, sadece kalite bölümünün değil ürün veya hizmetle ilgili tüm işletmenin politikasıdır. Bu yüzden üst yönetim tarafından belirlenir, imzalanır ve yayılır. Yayılan bu politikaların TKY sürecine iştirak eden işgörenleri cesaretlendirebilecek düzeyde olması gerekir. Üst kademe yöneticisi, bunu belirlerken o ürün ve hizmetle ilgili tüm birimlerin fikrini almalıdır⁴².

Aynı zamanda, kalite ile ilgili başarıyı elde etmek için, işgönerlerce takdir edilen güvenilir ödül sistemlerini geliştirerek onu uygulamaya koyan da üst yönetimdir. Üst yönetim, işgönerleri hem bireysel olarak, hem de ekip bazında ödüllendirebilir. Bunların ilki olan bireysel ödül sistemi, işgönerlerin fikirlerini sır olarak tutmaya yönelttiği ve fikirlerin özgür bir şekilde akmasını sınırladığı için, TKY uygulayan bir işletmede problem yaratabilir. Ayrıca, bireysel ödül olarak verilen paranın, zaman içinde işgönerler tarafından ücret gelirinin bir parçası olarak algılanması ve düzenli gelir halini alması, başarılı çalışmanın sonucunda elde edilme amacının kaybolmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle, ödüllendirme sistemlerinin ekip bazında, maddi değeri düşük, ancak manevi değeri yüksek saat, kalem gibi somut ödüller ile şekillendirilmesi ve çalışanların bu sistemlerde aktif şekilde rol almaları TKY felsefesine en uygun sistem olacaktır. Ayrıca en uygun ödüllendirme sistemi olarak kabul edilen ekip bazlı ödüllendirme sisteminde tüm ekip üyelerinin eşit şekilde ödüllendirilmesine dikkat etmek gerekir⁴³.

Lider, sadece sözlü olarak değil yaptıklarıyla da işgönerlere örnek olabilir. Örneğin, liderin ekip havasını yaratmak için yemekhanede işgönerlerle beraber yemek yemesi, herhangi bir ekonomik kriz anında tüm çalışanlarla birlikte aldığı ücrette aynı oranda kısıntıya gitmesi işgönerlere iyi örnek ve motivasyon kaynağı olabilir.

⁴² ÖZEVREN, Mina, *a.g.e.*, s.81-82

⁴³ TAK, Bilçin, "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri", 3. *Toplam Kalite Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makaleler*, Yayın No:TÜSİAD-T/99-1-249, Ocak 1999, s.110-112

1.1.3.2. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık kavramı kısaca, “kaliteyi müşteri belirler” ifadesi ile açıklanabilir. Bu öge, TKY’nin etkili olarak uygulanması en zor olan, ancak uzun dönemde firmaya en çok faydayı sağlayacak olan ögesidir. Nitekim, Deming’in Japonlar’a öğrettiği yöntemlerin başında, müşteri talep ve beklentilerini belirlemek için anket düzenleme teknikleri yer almıştır⁴⁴.

Günümüzde TKY, organizasyonel etkinlik ve müşteri memnuniyeti ile eş değer hale gelmiştir. TKY, bütünüyle müşteri beklentilerinin üstesinden gelen ya da onları karşılayan ürün ve hizmetlerin kalitesi üzerine odaklanır⁴⁵. Zeithaml, Parasurman ve Berry⁴⁶, Brown⁴⁷, Garvin⁴⁸ müşteri memnuniyetini ölçmüşler ve oldukça geniş referans tanımları yapmışlardır. Ayrıca, Zeithaml, Parasurman ve Berry müşterilerce kullanılan ve onların kabul ettiği hizmet kalitesi üzerine belli başlı on ölçüt tespit etmişlerdir. Bunlar⁴⁹;

- 1- **Tanımlanabilirlik** : Mevcut fiziksel yeteneklerin, donanımın, personelin ve iletişim materyallerinin tanımlanabilmesi,
- 2- **Güvenilirlik** : Söz verilen hizmeti hatasız ve güvenilir bir şekilde icra edebilme,
- 3- **Duyarlılık** : Hızlı hizmet sağlama ve müşterilere yardım etmeye istekli olma,
- 4- **Yetenek** : Hizmet sağlamak için bilgi edinme ve gerekli yeteneklere sahip olma,
- 5- **Nezaket** : Müşteriyle doğrudan iletişim kuran personelin saygısı, arkadaşlığı ve nezaketi,
- 6- **İnanırlılık** : Hizmet sağlayıcıların iyi ahlakı, inanırlığı ve güvenirliliği,

⁴⁴ ŞİRVANCI, Mete, a.g.m., s.12

⁴⁵ UGBORO, Isaiah, O., OBENG, Kofi, a.g.m., s.254-255

⁴⁶ ZEITHAML, V., A., PARASURMAN, A., BERRY, L., L., *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, U.S.A., 1990

⁴⁷ BROWN, Stanley, A., *Total Quality Service: How Organizations Use It to Create a Competitive Advantage*, Prentice Hall Inc., Canada, 1992

⁴⁸ GARVIN, David, A., *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, U.S.A., 1988

⁴⁹ ZEITHAML, V., A., PARASURMAN, A., BERRY, L., L., a.g.e., s.21-22

7- Güvenlik : Tehlike, risk ya da şüpheden uzaklık,

8- Erişim : Hizmete kolay ulaşılabilirlik,

9- İletişim: Müşterileri, duyabilecek ve anlayabilecek bir dilde bilgilendirme,

10- Müşteriyi anlama : Müşteriler ve onların ihtiyaçlarını tespit etmeye çaba harcama,

olarak sayılabilir.

Öte yandan, Garvin'de ürün kalitesini değerlendirmek için sekiz ölçüt tespit etmiştir. Bunlar; ürünün performansı, niteliği, güvenilirliği, standartlara uyumu, dayanıklılığı, servisi, estetiği ve müşterilerce algılanan kalitesidir⁵⁰. Bir işletmenin ürün ve hizmetlerinin kalitesi; müşterileri kızdırdıktan, duygularını incittikten, planlarını bozduktan veya işletmeye olan güvenlerini kaybettikten sonra ne işe yarar? İşletme, ürününü veya hizmetini sattıktan sonra, markasını değiştirmek, üretim sürecini düzeltmek veya yeni süreç kontrol prosedürünü yürürlüğe koymak için artık çok geç kalmıştır⁵¹. Bu durumun ortaya çıkmaması için, TKY'de müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürünlerin sunulması şarttır. Müşterilerin teknolojik, ekonomik ve diğer nedenlerden dolayı sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarının takip edilmesi, talep edilen kalite, fiyat ve teslim ölçülerine bağlı olarak bu istek ve ihtiyaçların karşılanması TKY'nin temel hedefidir.

Sözü edilen bu istek ve ihtiyaçlara cevap verebilecek ürünlerin geliştirilmesi veya mevcut ürünlerde gerekli değişikliklerin yapılması için genel olarak aşağıda incelenen faaliyetlerin izlenmesi gerekmektedir.

1.1.3.2.1. Müşterilerin Tanımlanması

TKY'de ifade edilen müşteri kavramı, sadece şirketin üretmekte olduğu ürün veya hizmetleri satın alan dış müşterilerden ibaret olmayıp, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen herkesi kapsamaktadır. Dolayısıyla TKY, iç müşteri kavramını da gündeme getirerek, müşterilere bir bütün olarak bakılmasını

⁵⁰ GARVIN, David, A., *a.g.e.*, s.49-50

⁵¹ KOVANCI, Ahmet, *Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.80

sağlamakta ve müşteri tatmini hedeflerini şirket dışında olduğu kadar, şirket içinde de gerçekleştirmektedir.

İç müşteri kavramı ile anlatılmak istenen, şirket çalışanları ve şirket bölümleridir⁵². Her bölüm, diğer fonksiyonlarına ek olarak aynı zamanda bir arz kaynağıdır. Çünkü, bir ürüne sağladıkları katma değer sonucu bir sonraki işlem için gönderdikleri çıktılar, gittiği dahili veya harici bölümde müşterilerin girdilerini oluşturacaktır. Bu konu, tüm işgörenlerce benimsenene kadar örneklerle anlatılmalıdır. Bu ilişki sadece işletme dışı veya bölümler arası değil, aynı kısım ve hatta işgörenler arası en alt kademedeki dahi kurulmalıdır. Çünkü, bu birim ve kişilerin her biri birer işlemci, arzcu ve müşteridirler⁵³. Sonuçta, işgörenler, ihtiyaç ve istekleri karşılandıkça mutlu olacak ve işlerini severek, inanarak yapacaklardır. İşinde mutlu olan işgörenler de, dış müşteriyi mutlu etmek için çalışacak ve bu da işletmenin pazar payına olumlu bir katkı sağlayacaktır⁵⁴.

Dış müşteriler ise, bir ürün veya hizmetten, kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir. Dış müşterilerle olan ilişkilerde; onları dinlemek, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek, anlaşmaya varabilmek için gerekli esnekliği sağlamak, kısacası koşulsuz müşteri memnuniyeti gerçekleştirmek esastır⁵⁵. Ama burada hedef, süreç ya da dış müşteri tarafından yönlendirilmek değil, dış müşteri gereksinimleri doğrultusunda hareket etmek olmalıdır. Çünkü, işletme, süreç tarafından yönlendirildiği zaman fazlasıyla mekanikleşmiş olur.

Süreç dokunulmazlığı olan bir kavram değildir. Süreç, dış müşterinin gereksinimlerini karşılamaya yönelik, dinamik bir araçtır. Süreç insanları yönlendirir, ancak onlara bir şey kazandırmazsa, insanlar bu sürecin iyi bir süreç olmadığını düşünmeye başlarlar. Bu nedenle, “süreci tam olarak izledik mi?” düşüncesinden kurtulup, “süreç içinde yer alan doğru gereksinimleri karşıladık mı?” düşüncesini benimsemek gerekir⁵⁶.

⁵² ŞİMŞEK, Muhittin, a.g.m., s.18

⁵³ KOVANCI, Ahmet, a.g.e., s.81

⁵⁴ ARGUN, Tanju, “Vahşileşen Küreselleşme ve Toplam Kalite Yönetimi”, *Executive Excellence*, Mart 1999, s.24

⁵⁵ ŞİMŞEK, Muhittin, a.g.m., s.18

⁵⁶ CHECKETTS, Darby, “Gereksinimleri Karşılamak”, *Executive Excellence*, Mart 1998, s.11

1.1.3.2.2.Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi

İç müşteri tatmininin gerçekleştirilebilmesi için, iç müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların isteklere dönüştürülmesi gerekmektedir. İç müşterilerin ihtiyaçlarının ve isteklerinin belirlenmesi, dış müşterilere göre daha kolaydır. Çünkü, tüm iç müşterilerin fikirlerini, sadece yüz yüze görüşme yolu ile alma imkanı vardır⁵⁷.

Diğer taraftan, dış müşteri tatmininde de, müşterilerin mevcut veya olası ihtiyaçlarının tanımlanabilmesi için müşterilerle ilgili veri toplanmaktadır. Ancak günümüzde her firma bunları etkin olarak bilgiye dönüştürememektedir.

Yenginol'a göre, bir geliştirme faaliyetinde müşteri istekleri iyi anlaşılmadığından dolayı; kaynakların çoğu finansal getirisi olmayan ya da iptal edilecek projelere harcanmaktadır. İhtiyaçlarının ne olduğunu tespit edebilmek için, müşterilerin dinlemeden önce bir dinleme stratejisi oluşturulmalıdır. Daha sonra veriler toplanmalı ve organize edilmelidir. Ölçümler yapılmalı ve takımlarla bireylerin bu bilgiyle hareket etmesi sağlanmalıdır. Bir yeni veri elde etme stratejisi geliştirirken öncelikle işletmede daha önceden bulunan veriler incelenmelidir. Bunlar formel olarak toplanmış, müşterilerden dolaylı olarak elde edilmiş veya tesadüfen ele geçmiş bilgiler olabilir. Formel olarak toplanmış bilgiler; müşteri araştırmaları, müşteri bilgi kartları, odak gruplar ya da diğer yöntemlerle elde edilmiş olabilir. Dolaylı yoldan elde edilen veriler ise; müşteri şikayetlerinden, iadelerden, başvuru formlarından elde edilmiş olabilir. Tesadüfen elde edilen bilgiler de iş sırasında olmaksızın rastlanan durumlardan elde edilen bilgilerdir⁵⁸.

Yenginol, örgütlerin her zaman müşterilerin sesini dinleme yöntemlerini arttırması ve geliştirmesi gerektiğini belirtmiştir⁵⁹. Yenginol'a göre bir firma nispeten az müşteriye sahipse *müşterinin sesi*'nin satış temsilcileri ile dinlenmesi uygun olabilir. Ancak çok sayıda müşterisi bulunan örgütler, Tablo 3'te görüldüğü gibi müşterileri diğer yöntemlerle dinlemelidirler. Bu yöntemler şöyle sıralanabilir⁶⁰:

⁵⁷ ŞİMŞEK, Muhittin, *a.g.m.*, s.18

⁵⁸ YENGİNOL, Fatih, *Kalite Fonksiyon Göçerim Süreci*, <http://www.yenginol.com/uzmanlik/qfd/s%FCrec/process.doc>, 07.04.2002, s.20

⁵⁹ YENGİNOL, Fatih, *a.g.e.*, s.20

⁶⁰ YENGİNOL, Fatih, *a.g.e.*, s.21-22

Bilgi Toplama Aracı	Amaç	Avantajlar	Dezavantajlar
Odak Gruplar	Bir kolaylaştırıcı eşliğinde, davet üzerine toplanan müşterilerin ürünle ilgili açık uçlu sorulara cevap vermeleridir.	Müşterilerle yakın temas ve mahremiyet sağlar ve araştırmalarda dile getirilmeyen konulardan bahsedilmesini sağlar.	Bütün bir müşteri tabanının temsili olanaksızdır.
Müşteri Panelleri	Belli küçük müşteri gruplarının düzenli toplantılar yaparak açık uçlu sorulara cevap vermeleridir.	Düzenli toplantılar mahremiyeti artırır	Önemli bir çaba gerektirir
Yüz Yüze Görüşme	Farklı müşteri düşünceleri arasındaki nüansların yakalanması	Gruplarda müşteriler birbirlerinin yanıtlarını etkilerler. Bireysel görüşmelerde daha yaratıcı düşünceler ortaya çıkar.	Grup görüşmelerinde müşteriler birbirlerine görüşlerini ifade etmede yardım ederler, bireysel görüşmede bu daha zordur.
Müşteri Ziyaretleri ve Ürünün Kullanılırken İzlenmesi	Müşterinin ürünü nasıl kullandığını, orijinal kullanım yerinde görmek	Ürünü kullanarak ürünün nasıl ileletilebileceği daha iyi anlaşılabilir.	Ziyaretler planlama gerektirir. Gitmeden önce özellikle ne arandığı bilinenek gidilmelidir.
Müşteri Turları	Müşterileri fabrika/tesis ziyaretlerine davet etmek ve onlara daha iyi nasıl hizmet edilebileceğini araştırmak	Çok iyi fikirler elde edilebilir.	Müşteri bakış açısının tam olarak anlaşılmasını sağlamaz
Ücretsiz Telefon Numaraları	Ürünlere ya da yayınlara telefon numaralarının konması	Veri toplamada etkilidir, tatmini artırır	Pahalı bir yöntemdir.
Telefon ya da Posta ile Yapılan Araştırmalar	Çok sayıda kişiye aynı kapalı uçlu soruların sorulması.	Müşterilerin ne düşündüğü konusunda bilimsel olarak geçerli bilgi sağlar.	Sorulan sorulardan farklı bilgi elde edilmesi güçtür.
Gizli Alışveriş	Profesyonellerin gelerek sorular sorması ve nasıl tepkiler verildiğinin raporlanması	Sağlanan hizmet konusunda güvenilir bilgi sağlar.	Çalışanlarda kendilerine güvenilmediği hissi uyandırır

Tablo 3 : Müşterinin Sesini Dinlemenin Yolları

Kaynak: YENGİNOL, Fatih, a.g.e., s.21

- Ürünle ilgili açık uçlu sorulara cevap veren ve davet üzerine toplanan müşterilere odaklanılabilir
- Belli küçük müşteri gruplarının düzenli toplantılar yapılarak açık uçlu sorulara cevap vermeleri sağlanabilir.
- Farklı müşteri düşünceleri arasındaki nüansların yakalanabilmesi için yüz yüze görüşme yapılabilir.
- Müşterinin ürünü nasıl kullandığını, orijinal kullanım yerinde görme yoluna gidilebilir.
- Müşterileri fabrika/tesis ziyaretlerine davet ederek onlara daha iyi nasıl hizmet edilebileceği araştırılabilir.
- Ürünlere ya da yayınlara telefon numaraları eklenerek müşterinin isteklerini ve şikayetlerini belirtmeleri sağlanabilir.
- Çok sayıda kişiye aynı kapalı uçlu sorular sorularak istekler tespit edilebilir.
- Son olarak da, firmanın üst düzey yetkilileri bütün firmaya duyurmadan, firmaya gelerek sorular sorması ve nasıl tepkiler verildiğinin raporlaması için müşteri kılığında bir profesyonel gönderebilir.

1.1.3.2.3. Müşteri İhtiyaçlarının Yapılandırılması

Müşteri ihtiyaçlarının yönetilmesi için bunların takım tarafından bir hiyerarşi içerisinde yapılandırılması gerekmektedir. Aynı zamanda stratejik ihtiyaçlar olarak da bilinen birincil ihtiyaçlar, ürün için stratejik yönü belirleyen 5 ile 10 arasındaki en önemli ihtiyaçlardır. Sözgelimi, *kullanım kolaylığı* bir ürün için birincil bir ihtiyaç olabilir.

Taktik ihtiyaçlar olarak da bilinen ikincil ihtiyaçlar, birincil ihtiyaçların detaylarıdır. Her bir birincil ihtiyaç genellikle 3 ile 10 arasında ikincil ihtiyaçlara bölünür. Bu ihtiyaçlar, ilgili stratejik veya birincil ihtiyacın tatmini için nelerin yapılabileceğini belirgin olarak gösterir

1.1.3.2.4. Müşteri İhtiyaçlarının Önceliklendirilmesi

Müşteriler ihtiyaçlarının karşılanmasını isterler. Fakat bazı ihtiyaçlar diğerlerinden daha fazla önemlidir. İhtiyaçların önceliklendirilmesi ekibe, bir ihtiyacın tatmininin maliyeti ile müşteriye sağladığı fayda arasında denge kurmasında yardımcı olur. Sözgelimi, iki ihtiyacın giderilme maliyetleri aynı ise, müşteri için daha fazla önem taşıyan ihtiyaç daha yüksek öncelik almalıdır.⁶¹

1.1.3.3. Toplam Katılımcılık

Gatchalian⁶², Stashevsky ve Elizur⁶³, Ugboro ve Obeng⁶⁴ tarafından çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, işgörenlere daha çok sorumluluk ve söz hakkı verilmesinin bireysel performansta, verimlilikte ve ürün kalitesinde önemli ölçüde iyileşmeler sağlayacağını göstermiştir. Bu bakımdan, işgörenlere optimum düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği katılımcı yönetim anlayışı, TKY'nin önemli aşamalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁶¹ AKBABA, Atilla, "Kalite Fonksiyon Göçerimi Yöntemi ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması", *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, 2000, s. 8-9

⁶² GATCHALIAN, Miflora M., "People Empowerment: The Key to TQM Success", *The TQM Magazine*, Vol.:9, No:6, 1997, s.429-433

⁶³ STASHEVSKY, Shmuel, ELIZUR, Dov, "The Effect of Quality Management and Participation in Decision-Making on Individual Performance", *Journal of Quality Management*, Vol.:5, 2000, s.61-63

⁶⁴ UGBORO, Isaiah, O., OBENG, Kofi, *a.g.m.*, s.254-255

Bir organizasyonda toplam katılım, “işletmeyi ilgilendiren sorunların çözümünde tüm işgörenlerin enerjilerinden (beyin gücü de dahil) azami düzeyde faydalanmak şeklinde”⁶⁵ tanımlanabilir.

Demirkan’a göre, işletme yönetiminde insanlarla ilgili birçok problem, insanların benzer varlıklar olarak düşünülmesinden ve benzer şekilde muameleye tabi tutulmalarından kaynaklanır. Oysa insanlar, birbirinin aynı veya benzeri olmadığı gibi, fiziksel ve psikolojik olarak da farklılık gösterirler. İnsanların bu farklılıkları dikkate alındığında ve işletme amaçları doğrultusunda yönlendirildiğinde, her insanın kendi potansiyelini maksimize edeceği ve etkin bir biçimde kullanacağı düşünülebilir.

TKY’nin temelinde de insanların farklılıklarını dikkate alıp onların enerjilerinden maksimum düzeyde faydalanma anlayışı bulunmaktadır. Bu anlayış içerisinde insanlar, kendi iradelerini, akıllarını ve kendi düşünüş tarzlarını geliştirebilir, organizasyonun amaçları ile birleştirerek organizasyonun başarılı olmasını sağlayabilirler⁶⁶.

Bununla beraber, işletmelerde tam katılımı sağlamak ve nihayetinde TKY’de başarı elde etmek için, çalışanlarda bir kalite kültürünün oluşturulması ve “şirket biziz” anlayışının yerleştirilmesi gerekir. Çünkü kalite kültürü, işletmelerde davranışsal normları üreterek insanlarla organizasyon yapılarının ve kontrol sistemlerinin etkileşimini sağlamakta, ortak inanç ve değerler yaratmaktadır⁶⁷. TKY açısından yeterli bir kalite kültürünün oluşturulması ve nihayetinde TKY’nin başarısı için, bazı koşulların yerine getirilmesi gerekir. Bunlar⁶⁸;

1. Paylaşılan vizyon, açık ve net tanımlanmış amaçlar,
2. İyi geliştirilmiş organizasyonel kalite misyonu ve hedefleri,
3. Tutarlı bir organizasyon yapısı,
4. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri,
5. Uygun teknoloji ve süreç tasarımı,

⁶⁵ DEMİRKAN, Mahmut, *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkiler Sistemine Etkileri*, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997, s.70

⁶⁶ DEMİRKAN, Mahmut, *a.g.e.*, s. 73-74

⁶⁷ DEMİRKAN, Mahmut, *a.g.e.*, s. 79

⁶⁸ DEMİRKAN, Mahmut, *a.g.e.*, s. 81

6. Bireysel sorunlara önem verilmesidir.

1.1.3.4.Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Masaaki Imai tarafından geliştirilen Kaizen kavramı, ilk olarak Japonya'da kullanılmaya başlanmış ve sonraları tüm dünyada yaygınlaşarak TKY'nin ana ögesi haline gelmiştir. Kaizen kavramı, "sürekli iyileştirme" demektir. Sürekli iyileştirme, hem yöneticileri, hem de işgörenleri kapsayan her türlü faaliyeti içermektedir. İşletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren bir süreç olduğu için, organizasyondaki hiyerarşide herkes, faaliyeti sırasında sürekli iyileştirme ile iç içedir⁶⁹.

Üst Yönetim	Orta Kademe Yönetimi	Amirler (Şefler)	İşçiler
Sürekli iyileştirmeyi bir şirket stratejisi olarak başlatma kararlılığındadır.	Sürekli iyileştirme hedeflerini, üst yönetimce belirlenen politikalarla ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yayar.	Fonksiyonel olarak sürekli iyileştirmeyi kullanır.	Sürekli iyileştirmeye küçük grup çalışmaları ve öneri sistemi ile katkı sağlar.
Kaynakları tahsis ederek sürekli iyileştirmeye destek ve yön sağlar.	Fonksiyonel faaliyetlerde sürekli iyileştirmeyi kullanır.	Sürekli iyileştirme için planlar hazırlar ve işçilere rehberlik eder.	İşyeri disiplinine uyar.
Sürekli iyileştirme için politika ve fonksiyonlar arası hedefler oluşturur.	Standartları oluşturur, korur ve iyileştirir.	İşçilerle iletişimi güçlendirir.	Daha iyi problem çözebilmek için kendini sürekli geliştirir.
Sürekli iyileştirme hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetimler gerçekleştirir.	Eğitimle işgörenlerde kalite bilincini uyandırmaya çalışır.	Kalite Çemberleri gibi küçük grup çalışmalarını ve kişisel öneri sistemini destekler.	Çapraz eğitim faaliyetleri ile iş performansı ve yeteneklerini arttırır.
Sürekli iyileştirmeye yardımcı olacak sistemler, prosedürler ve yapıları kurar.	İşgörenlerin problem çözme yeteneklerini geliştirebilmesine yardım eder.	İşyeri disiplini sağlar. Sürekli iyileştirme önerileri geliştirir.	

Tablo 4 : Sürekli İyileştirmeye Katılım Hiyerarşisi

Kaynak : IMAI, Masaaki, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Random House Inc, U.S.A., 1986, s.8

⁶⁹ Sürekli iyileştirme katılım hiyerarşisi için bkz. Tablo 4.

Sürekli iyileştirme felsefesinde, ister işyerinde olsun, ister sosyal ilişkilerde veya aile ilişkilerinde olsun tüm yaşam biçiminin sürekli iyileştirilmesi önerilmektedir⁷⁰. Genel felsefesi ise, mevcut durumla yetinmeyip küçük de olsa sürekli iyileştirme ile daha iyisini yapmak ve *yeterince iyi değildir* yaklaşımından hareketle her faaliyetin sürekli iyileştirmeye ihtiyacı olduğunu vurgulamaktır⁷¹.

Imai'ye göre sürekli iyileştirmenin yapılabilmesi için ilk önce iyileştirme ihtiyacının fark edilmesi gerekir. İhtiyaç ise, bir problemin fark edilmesi ile ortaya çıkar. Fark edilen bir problem yoksa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek sürekli iyileştirmenin baş düşmanıdır. Dolayısıyla sürekli iyileştirme, problemlerin farkına varmayı gerektirir.

Sürekli iyileştirmeye göre problemler belirlendikten sonra çözümlenmelidir. Problemlerin çözülebilmesi için Kalite Kontrol, İstatistiksel Kalite Kontrol, Kalite Çemberleri, Toplam Kalite Kontrolü gibi araçların kullanılabilir. Problemin çözülmesiyle birlikte her defasında, bir öncekinden daha ileri bir düzeye ulaşılır. Ulaşılan yeni düzeyi pekiştirmek için, sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır⁷².

Imai'ye göre sürekli iyileştirme ayrıca, sürece öncelik tanıyan bir yönetim tarzıdır. Çünkü, sonuçların daha iyi olabilmesi için öncelikle sürecin iyileştirilmesi gerekir. Bu anlayış yöneticilerin sonuca öncelik veren düşünce tarzıyla tamamen çelişmektedir. Yani, Japon toplumu gibi sürekli iyileştirmeyi hayatın her aşamasında uygulayan toplumlar sürece öncelik verirken, sürekli iyileştirmeyi hayatın her aşamasında uygulamayan toplumlar sonuca öncelik vermekteler. Örneğin, çalışanların performansını değerlendirirken Japon yönetimi, davranış faktörleri üzerinde durma eğilimindedir. Satış müdürünün bir satış temsilcisinin performansını değerlendirmede, satış temsilcisinin yeni müşterilere ayırdığı zaman dikkate alınabilir. Ayrıca dışarıda müşteri görüşmelerine ayırdığı zamana karşılık ofis işlerine ayırdığı zaman ve tamamlanmış işlerin yüzdesi gibi sürece dönük kriterlere de yer verilebilir. Satış müdürü bu kriterlere dikkate aldığını göstererek, satış temsilcisini ileride daha iyi sonuçlar sağlamak üzere teşvik edeceğini düşünür. Başka

⁷⁰ IMAI, Masaaki, *a.g.e.*, 1986, s.3

⁷¹ KOVANCI, Ahmet, *a.g.e.*, s.294-295

⁷² IMAI, Masaaki, *a.g.e.*, s.9

bir deyişle sürece, herkesin ulaşmak istediği sonuç (yani satış) kadar önem verilmektedir.

Öte yandan, üst yönetimin sürece gereğinden fazla önem vermesiyle birlikte, uzun süreli stratejiden yoksun kalınması, yeni fikirler ve fırsatların fark edilememesi, ayrıntılara gereğinden fazla önem verilmesi gibi bazı riskler meydana gelebilir. Bu nedenle, sürekli iyileştirme için çok önemli olan süreç öncelikli yönetim tarzını uygularken, yukarıda bahsedilen riskler dikkate alınıp ona göre hareket edilmelidir⁷³. Sonuçta süreç öncelikli düşünce tarzı, süreç ve sonuçlar, amaçlar ve araçlar, hedefler ve ölçüler arasında bir bağ kurar. Kişilerin olaylara önyargısız bir şekilde bütünüyle bakmalarını sağlar.

Sürekli iyileştirmenin bir başka özelliği de küçük adımlarla ama sürekli olarak yapılan kademeli ilerlemedir. Bu ilerlemeyi uygun bulmayan şirketler ise, tek büyük ilerlemeyi (yenilik) tercih ederler. Bu tek büyük ilerleme, teknolojik atılımları yakından izleyen ana değişiklikler veya en son yönetim kavramlarının ya da üretim tekniklerinin uygulanması olarak ortaya çıkmaktadır. Tek büyük ilerleme etkileyicidir ve gerçek bir ilgi odağıdır. Öte yandan kademeli ilerleme, ilk bakışta çarpıcı değildir, etkisini yavaş yavaş gösterir ve sonuçları hemen gözlenemeyebilir. Kademeli ilerleme sürekli olan bir süreç iken, tek büyük ilerleme genellikle bir defa olan bir olgudur. Kademeli ilerlemenin olumlu yanlarından biri de, karmaşık bir tekniğe gerek olmamasıdır. Kademeli ilerlemeyi uygulayabilmek için, sadece Pareto diyagramı, histogramlar, kontrol tabloları gibi basit tekniklere ihtiyaç vardır. Tek büyük ilerlemede ise genellikle karmaşık bir teknoloji ve büyük yatırımlar gerekecektir. Kademeli ilerleme ile tek büyük ilerleme arasındaki farklar , Tablo 5'te ana hatlarıyla karşılaştırılmaktadır.

⁷³ IMAI, Masaaki, *a.g.e.*, s.16-17

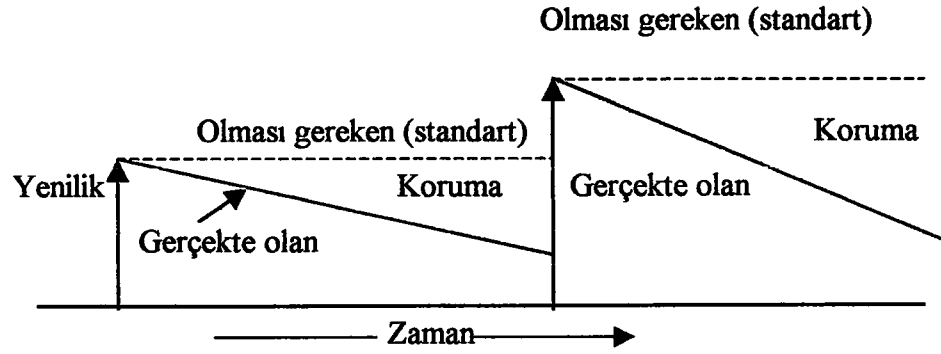
	KADEMELİ İLERLEME	TEK BÜYÜK İLERLEME
1. <i>Etki</i>	Uzun süreli fakat heyecan verici değil	Kısa süreli fakat heyecan verici
2. <i>İlerleme</i>	Küçük adımlarla	Büyük adımlarla
3. <i>Zaman serisi</i>	Sürekli ve düzenli gelişim	Aralıklı ve düzensiz gelişim
4. <i>Değişim</i>	Kademeli ve sürekli	Ani sıçramalar şeklinde fakat geçici
5. <i>Katılım</i>	Herkes	En iyiler arasından seçilen birkaç kişi
6. <i>Yaklaşım</i>	Çoğulcu, grup çabaları, sistemsal yaklaşım	Kişisellik, kişisel fikir ve çabalar
7. <i>Tarz</i>	Koruma ve iyileştirme	İdare etme ve yeniden kurma
8. <i>Belirti</i>	Basit uygulama bilgisi ve beceri	Teknolojik atılımlar, yeni buluşlar, yeni teoriler
9. <i>Uygulamadaki gereksinimler</i>	Küçük yatırımlara gereksinim var, fakat bunu devam ettirmek için büyük çabalar gerekir	Büyük yatırım gereksinimi var, fakat bunu devam ettirmek için küçük çabalar gerekir
10. <i>Çaba yönelimi</i>	İnsan	Teknoloji
11. <i>Değerlendirme kriteri</i>	Daha iyi sonuca yönelik çaba ve süreçler	Kâr amacına yönelik sonuçlar
12. <i>Avantaj</i>	Yavaş büyüyen ekonomilere daha uygun olması	Hızlı gelişen ekonomilere daha uygun olması

Tablo 5 : Kademeli İlerleme (Sürekli İyileştirme) ve Tek Büyük İlerleme (Yenilik)

Kaynak : IMAI, Masaaki, *a.g.e.*, s.24

Kademeli ilerleme ile tek büyük ilerleme arasındaki en önemli fark, kademeli ilerlemenin gerçekleştirilmesi için büyük yatırımlara gerek duyulmamasına karşılık, sürekli bir çabayı ve işe bağlılığı gerektirmesidir. Bu iki kavram arasındaki fark, merdiven ile yokuş arasındaki farka benzetilebilir.

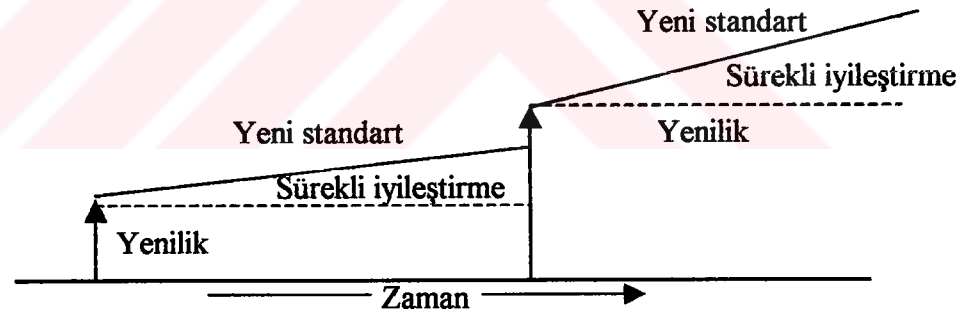
Tek büyük ilerleme sonucu oluşturulan bir sistem, onu koruyup geliştirmek için sürekli bir çaba gösterilmediğinde, bir sonraki yeniliğe kadar gerileyecektir. Mevcut durumun korunması için sürekli iyileştirme çabası gereklidir. Bu çaba gösterilmediği takdirde, gerileme kaçınılmaz olur. Bu durum Şekil 2’de görülebilmektedir.



Şekil 2 : Sadece Yenilik (Tek Büyük İlerleme)

Kaynak : IMAI, Masaaki, a.g.e., s.26

Bir yenilik (tek büyük ilerleme) devrim denecek performans standardına ulaştığında, eğer bu standart sürekli çabalarla geliştirilmezse, erişilen yeni performans düzeyi düşmüş olacaktır. Bunun için de, Şekil 3'te görüldüğü gibi bir yeniliğin maksimum noktasına ulaşıldığında, ulaşılan bu düzey bir dizi sürekli iyileştirme (kademeli ilerleme) çalışmasıyla korunmalı ve iyileştirilmelidir.



Şekil 3 : Yenilik Artı Sürekli İyileştirme (Kademeli İlerleme)

Kaynak : IMAI, Masaaki, a.g.e., s.27

Yenilik bir ani sıçrama faaliyeti olup, etkileri aşırı rekabet ve standartların erozyonu sonucunda azalırken, sürekli iyileştirme süreçteki çabaların birikimi ile yıllar geçtikçe gelişme eğilimi gösterecektir. Standartlar, sadece mevcut durumun korunmasına yönelik olduğu ve ulaşılan performans düzeyi kabul edilir görüldüğü sürece iyileştirme çabaları da azalır. Sürekli iyileştirme ise, standartların sürdürülmesi için değil, aynı zamanda yükseltilmesi içinde gösterilen sürekli

çabalarıdır. Sürekli iyileştirme stratejistleri, standartların, doğaları gereği geçici olduklarına inanırlar. İyileştirme sürecinde, standartları birinden diğerine geçilen atlama taşı olarak görürler⁷⁴.

Sonuçta, “Sürekli iyileştirme; kalite iyileştirme, maliyetlerin düşmesi, verimliliğin artması, yöntemlerin basitleştirilmesi, üründe standardizasyon ve ilk kademedeki çalışanların yaptığı işten gurur duyması gibi olumlu sonuçlar yaratmaktadır”⁷⁵.

1.1.3.5. Ölçüm ve İstatistiksel Değerlendirme

TKY'nin ana amaçlarından biri olan, en yüksek kaliteye minimum maliyetle ulaşmada ölçüm, önemli bir yer tutar. Çünkü, ölçemediğimiz bir şeyi geliştirmemiz de mümkün değildir. Ölçüm yapmak ve ölçüm sonuçlarını değerlendirmek için istatistikten yararlanır⁷⁶. “Olaylar hakkında bilgilerin toplanması, bunların işlenmesi, tanıtılması ve bu bilgilere dayanarak yorumlamalar, analizler yapılmasına dayanan yöntemler bilimi” olarak tanımlanan istatistik⁷⁷, ölçüm sonuçlarını değerlendirme sürecinde⁷⁸;

- a- Tümünde değişkenlik olan doğal kaynakları ölçebilmeye,
 - b- Çok büyük bölümü değişkenlikten kaynaklanan hataların kaynaklarını tespit etmeye,
 - c- Konuya farklı açıdan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına,
 - d- Neyin normal, neyin anormal olduğunun tespit edilmesine,
- imkan sağlar.

Diğer taraftan, iyi bir istatistiki çalışma yapmak, iyi bir istatistik bilgisi gerektirir. Çünkü, probleme göre uygulanacak istatistik metodu ve teorisi değişmekte, bu da iyi bir istatistik bilgisini zorunlu kılmaktadır⁷⁹. Ayrıca, istatistiksel yöntemlerin sadece araç oldukları, uygun biçimde kullanılmadıklarında

⁷⁴ IMAI, Masaaki, *a.g.e.*, s.21-27

⁷⁵ KOVANCI, Ahmet, *a.g.e.*, s.294-295

⁷⁶ KAVRAKOĞLU, İbrahim, *Toplam Kalite Yönetimi*, KALDER Yayınları, No:1, İstanbul, 1992, s.30

⁷⁷ GAVCAR, Erdoğan, *İstatistik Yöntemleri I*, Muğla Üniversitesi Basımevi, Muğla, 2001, s.1

⁷⁸ KAVRAKOĞLU, İbrahim, *a.g.e.*, s.30

⁷⁹ DEMING, W., Edwards, *Sample Desing In Business Research*, John & Wiley Sons Inc., New York. 1960, s.3

amaca hizmet edemeyecekleri ve önemli olanın çıkan sonuçların değerlendirilmesi olduğu da unutulmamalıdır.

İstatistiksel değerlendirme, işletmede daha çok ürünün kalite kontrolü sırasında kullanılır. Deming'e göre istatistiksel kalite kontrol, "bir ürünün en ekonomik bir şekilde, yani en yüksek derecede faydalı, aynı zamanda bir pazara sahip olacak tarzda üretimini sağlamak üzere, istatistiki prensip ve tekniklerinin üretimin her safhasında uygulanmasından" ibarettir⁸⁰. Deming, istatistiksel kalite kontrolünün, üretimin her aşamasında tam anlamıyla kullanılması ile aşağıdaki avantajlardan bir ölçüde faydalanılabileceğini belirtmiştir :

- a. İlave bir sermaye yatırımı yapmadan ve fabrikayı büyütme-sizin üretim artışı,
- b. Hammadde ve yakıttan tasarruf (özellikle hammaddenin kıtlığı üretimi tehdit ettiği zaman çok hayati bir avantaj),
- c. Daha iyi işletme verimi,
- d. Muayenelerin azaltılması, fakat güvenilir kaliteye ait teminatın yükseltilmesi,
- e. Kalite, standart ve fiyatın piyasaya daha uygun hale getirilmesi,
- f. Modern örnekleme metotlarına ve deneme planlarına dayanan araştırmalar yapmak suretiyle işin daha iyi planlanması,
- g. Fiyat, kalite ve standartlar hususunda dünya ihtiyaçlarının karşılanması, kalite ve standartlar için uluslararası bir dile dayanan bir istatistik ispatının bulunması suretiyle daha kuvvetli bir rekabet durumunun sağlanmasıdır.

Deming, üreticilerin rekabet edebilmelerinin ve ticareti, gerek bizzat kendileri gerek başkaları için en fazla yararı sağlayacak şekilde geliştirebilmelerinin, en iyi metotları tatbik etmeksizin mümkün olamayacağını belirtmiştir. Aksi takdirde kalite, yeteri kadar iyi olmayacak veya fiyatlar çok yüksek olacaktır⁸¹.

⁸⁰ DEMING, W., Edwards, *İstatistik Kalite Kontrolünün İlk Esasları: Bir Seri Konferans, Çev.:* Necati İçcil, Bakanlıklararası Prodüktivite Merkezi, No:3297, Ankara, 1962, s.13

⁸¹ DEMING, W., Edwards, *a.g.e.*, 1962, s.14-15

İstatistiksel kalite kontrolü için çoğunlukla, genel kabul görmüş yedi yöntem kullanılır. Bunlar; neden sonuç diyagramları, pareto diyagramları, dağılma diyagramları, gruplandırma, histogramlar, kontrol kartları ve çetele diyagramları⁸².

Neden sonuç diyagramları; faktörler (nedenler) ile ürün karakteristikleri (sonuçlar) arasındaki ilişkiyi açıklar ve bir sorun belirleme aracı olarak kullanılır. Burada, üretim süreçlerine etki eden tüm unsurlar görüntülenir. Kurulan kalite çemberlerinde yer alan herkesin oturup sebep ve sonuçları birlikte tartışmasıyla, kalite sorunlarının arkasında bulunan ve rasgele olmayan gerçek nedenler belirlenmeye çalışılır. Sonuçlar da, balık kılıçına benzeyen neden sonuç diyagramında gösterilir⁸³.

Pareto analizleri; önemliyi önemsizden ayırt etmek için, kaliteyi etkilediği düşünülen tüm unsurların değerlendirilmesidir. İlk aşamada, hataya yol açan tüm nedenler belirlenir. Bu nedenler büyüklüklerine göre sıralanır ve en sonunda sorun yaratan çeşitli nedenlerin yüzde etkilerine göre değerlendirme yapılır. Pareto analizinde, kalite sorunlarının büyük bir kısmını çözmek için, hata kaynaklarının en önemlilerini ortadan kaldırmak yeterli olmaktadır.

Dağılma diyagramı; bir değişkenin, ilişki aranan diğer değişkenlere göre gösterimidir. Tipik olarak, bir değişkenin diğer değişkenle ilişkisi incelenir. Ağırlık ile boy arasındaki ilişkinin incelenmesi buna örnek gösterilebilir. Her bir değişkenin koordinat sisteminde yeri nokta şeklinde işaretlenir. Sonra oluşan noktaların ortasından geçecek bir çizgi çizilir ve bu pozitif yönde ise değişkenler arasında pozitif ilişki, negatif yönde ise negatif ilişki olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca iki değişken arasında hiçbir ilişki yoksa, veriler gelişigüzel dağılacaktır.

Gruplandırma; kaliteyi etkileyen faktörler içinden hangisinin veya hangilerinin ilgilenilen sorunla ilişkili olabileceğini araştırmak için kullanılır. Esasen veri toplama aşamasında gerçekleştirildiğinde, ayrı bir analiz bile sayılamayacak kadar basit bir yöntemdir⁸⁴.

⁸² GÜR, Jale, *Kalite Maratonu*, Kültür Matbaası, Ankara, 1996, s.15

⁸³ ISHIKAWA, Kaoru, *a.g.e.*, 1984, s.29-36

⁸⁴ KAVRAKOĞLU, İbrahim, *Kalite Cep Kitabı*, Kalder Yayınları, No:3, İstanbul, 1996, s.41-53

Histogramlar, verilerin görsel olarak incelenmesine ve değerlendirilmesine yarayan grafik araçlardır. Tipik bir histogram, verilerin farklı değerlerini gösteren bir çubuk diyagramından başka bir şey değildir. Elde edilen veriler belli aralıklar içinde kümelendirilir. Burada aralıkları daraltmanın dilim sayısını arttıracığı ve histogramı yayvanlaştıracağı unutulmamalıdır. Çok dar aralıklar alınacak olursa, histogram bir anlam çıkarılamayacak kadar yayvanlaşır. Bu nedenle, ideal bir histogram 5 veya 10 dilim arasında gösterilmelidir⁸⁵.

Kontrol kartları; üründe farklılık yaratan ve saptanabilen unsurların, neden olduğu değişkenlik sorunlarını bulup ortaya çıkarmak ve gerekli önlemleri alarak düzeltmek amacıyla kullanılır. Pratikte, mevcut üretimden “h” zaman aralığında, “n” kadar ürün örneği seçilip örneklerle ilgili istatistiki değerler hesaplanarak, bu değerlerin zamana bağlı olarak gösterimini içermektedir. Kontrol kartları, elde edilen bir değerın kontrol limitini aşmasıyla, bu sürecin kabul edilebilir özelliklerinden farklı özelliklerde ürünler üretildiğini ve sürecin kontrol dışı duruma geçtiğini belirtmektedir. Bu aşamadan sonra problemin nedenleri araştırılır ve ona göre önlemler alınmaya çalışılır⁸⁶.

Çetele diyagramları; toplanan verilerin alt üst sınırları belirlenen sınıflara ayrılması ve bu sınıflar arasında kalan üretim miktarının sayılması esasına dayanır. Verilerin dağılım hakkında bilgi edinmek ve problemin çözümünü kolaylaştırmak için kullanılır⁸⁷.

⁸⁵ KAVRAKOĞLU, İbrahim, *a.g.e.*, 1996, s.31-36

⁸⁶ COLLANI, E., Von, SHEIL, J., “An Approach to Controlling Process Variability”, *Journal of Quality Technology*, Vol.:21, No:2, 1989, s. 87

⁸⁷ GÜR, Jale, *a.g.e.*, s.16

1.2. Rekabet Kavramı

1.2.1. Rekabetin Tanımı

Rekabet, oldukça sık kullanılan ancak tanımı üzerinde tam bir anlaşmanın olmadığı; değişik ortamlarda farklı anlamların yüklendiği bir terimdir⁸⁸. Öyle ki, rekabet ortamında neden bazı işletmelerin daha başarılı olduğu ve neden aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerin başarısız olduğu konusu uzun zamandan beri yanıtlanmaya çalışılan önemli bir konu haline gelmiştir.

İktisadi açıdan rekabet, benzerlerinden daha çok satmak ve daha çok kâr etmek için yarışmaktır⁸⁹. İktisadi açıdan üç tip rekabet belirlenmiştir. Bunlardan; işletmelerin, fiyatlar üzerinde hiçbir etkilerinin bulunmaması durumuna *tam rekabet*, fiyatları az çok etkileyebildikleri duruma *eksik rekabet*, fiyatları ve malları farklılaştırdıkları duruma da *monopolcü rekabet* adı verilmektedir⁹⁰.

İşletmeler açısından ise rekabeti Doğan, “evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, toplum bilimlerinde de rekabetçi sistemlerin analizi ve sistem dinamiği ilkeleri ile gerçekleştirilme” olarak tanımlamaktadır. Kısaca, rekabet, sosyal hayatta kimin iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur⁹¹. Rekabetin yaşatılmak istenmesinin nedeni, çeşitli yararlarının görülmesidir⁹². Rekabet; fiyatları düşük, kaliteyi yüksek tutarak tüketiciye; kaynakların en verimli kullanımını sağlayarak ve girişimi teşvik ederek ekonomiye; herhangi bir iş alanına daha iyi fikir, fiyat ya da kaliteyle girebilme ve kendilerinden öncekilerle rekabet edebilme imkanı vererek yeni girişimcilere yarar sağlar. Öte yandan üreticilere de kısmen yarar sağladığı açıktır. Kuşkusuz, üreticileri daha üretken ve verimli olmaya teşvik eder. Ama, bunun yararları kâr olarak yansımaz, yalnızca ayakta kalabilmeyi sağlar. Sonuçta rekabet, bir bütün olarak ekonominin ve tüketicinin yararını gözetir⁹³.

⁸⁸ TÜSİAD, “Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar: Türk Elektronik Sektörü”, TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi:1, Yayın No: TÜSİAD-T/97-12/223, 1997, s.18

⁸⁹ Burada adı geçen yarışma deyimi, artık rekabetle özdeşleşmiştir. Yarışanlara da rakip denilmektedir.

⁹⁰ HANÇERLİOĞLU, Orhan, *Ekonomi Sözlüğü*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1995, s.342

⁹¹ DOĞAN, Özlem, İpekgil, *a.g.m.*, s.7

⁹² YILMAZ, İ., Aslan, *Avrupa Topluluğu Rekabet Hukuku*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Yayın No:264, Ankara, 1992, s.47

⁹³ DE BONO, Edward, *Rekabet Üstü*, Çev.: Oya Özel, Remzi Kitabevi, 1996, s.85

Porter'a göre rekabet, "farklı şekilde aktiviteler meydana getirecek ya da pazardan büyük pay alabilmek için rakiplerden farklı aktiviteler gerçekleştirecek seçimler yapma" işidir. Ona göre rekabetin özü kısaca *fark yaratmaktır*⁹⁴. İşletmenin bir sektörde savunabilir bir konum elde edebilmesi, beş rekabet gücüyle⁹⁵ başarılı bir şekilde başa çıkabilmesi ve böylece büyük yatırım getirisi elde etmesi için, mutlaka geliştirdiği rekabet stratejisi ile diğerlerine göre fark yaratması gerekir⁹⁶.

Hamel ise rekabeti, "kesin yapıları bir endüstride ekonomik olarak oluşan artı değeri bölüşmeden çok, yeni oluşan fırsat alanlarının yapısını etkileme" olarak tanımlamaktadır. Hamel'a göre bir süpermarket firmasının, hem fast food mağazalarıyla, hem de evlere hazır yemek servisi yapan başarılı firmalarla rekabet halinde olması buna örnek gösterilebilir⁹⁷.

De Bono ise biraz farklı yaklaşarak rekabeti, "ayakta kalmanın temel çizgisinin bir parçası" olarak tanımlıyor ve rekabetin tek başına ayakta kalmak için yeterli olmayacağını belirtiyor. De Bono'ya göre, bir işletmenin ayakta kalabilmesi için gerekli olan, ama tek başına yeterli olmayan bir çok şey vardır (örneğin, maliyet kontrolü). Başarıya ulaşmak için rekabeti aşarak rekabetüstü olunması gerekir⁹⁸.

Tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi rekabet terimi üzerinde kesin bir anlaşma sağlanamamaktadır. Fakat, bütün tanımların özünde bir "yarış"ın olduğu açıktır. Anlaşmanın sağlanamaması rekabetin boyutunun farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Nitekim, konuyla ilgili olarak günümüzde hala uzun çalışmalar devam etmektedir.

⁹⁴ THOMPSON, Arthur, A., STRICKLAND, A., J., *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill Comp. Inc., 11.Edition, Singapore, 1999, s.134

⁹⁵ Beş rekabet gücü için bkz. PORTER, Michael, E., *a.g.e.*, 2000, s.3-41

⁹⁶ PORTER, Michael, E., *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çev.: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.43

⁹⁷ HAMEL, Gary, "Yarının Avantajlarını Yaratmak", *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Der.: Rowan, Gibson, Çev.: Sinem Gül, Sabah Kitapçılık San. ve Tic. A.Ş., İstanbul, 1997, s.71-72

⁹⁸ DE BONO, Edward, *a.g.e.*, s.10

1.2.2. Rekabetin Tarihsel Gelişimi

Genel olarak, işletmenin sonsuz hayat seyrinde rekabet kaçınılmazdır. Nitekim rekabet, tarih boyunca daima varolmuş ve geçen bu süre zarfında temelde hep *rakipler arası yarışı* ifade etmiştir. Öte yandan, rekabetin kapsam ve şiddeti, tarihsel gelişimi içerisinde temeli aynı olsa da, zamanla değişime uğramıştır.

Buradan yola çıkarak rekabetin tarihsel gelişimine baktığımızda, milattan önce 3200 yıllarında yazının bulunması ile belirlenen tarihin başlangıcından günümüze kadar meydana gelen en önemli olay, insan hayatına ve rekabete olan etkileri nedeni ile *sanayi devrimi* olmuştur⁹⁹. Sanayi devrimi, etkileri geçmişten günümüze uzanan, öncesi ve sonrası arasında büyük farklılıkların olduğu bir süreçtir. Bu nedenle rekabet, sanayi devrimi öncesi ve sonrası olarak ele alınabilir. Fakat burada, ayrıntılı olarak rekabetin son kırk yılı ele alınacaktır.

Sanayi devrimi öncesine bakıldığında “rekabetin tarihi, mülk sahipliğinin doğuşuna kadar gerilere gider” denilebilir. Okçuoğlu’na göre mülk sahipleri, ürünlerinin alım satım sürecinde birbirleriyle ekonomik olarak ilişkiye girmiş olurlar. Bu ilişki birkaç bin seneden beri vardır. Mübadele ilişkisi, esas itibarıyla ticari mal dolaşımını ifade eder. Bu ilişkinin iki komşu, iki köy, iki şehir ya da iki ülke arasında gerçekleştiriliyor olması, konunun özünde hiçbir şey değiştirmez, sadece ilişkinin kapsamını gösterir.

Antik dönemde, yerel ticaretin yanı sıra, daha geniş alanları kapsamına alan bir ticari mal mübadelesi söz konusuysen, kölecilik ve feodalizm dönemlerinde dünya ticaretinin ilk adımları görülmektedir. İnsanların görüş ufku genişlemektedir. Pusula gibi bir takım buluşlar, demirin daha sağlam gemilerin yapımında kullanılması, daha geniş alanlarda ticari ilişkiye girmeyi sağlamıştır. Hindistan’ın ve Amerika’nın keşfi ticari ufku daha da genişletmiştir.

Okçuoğlu, öte yandan köleci ve feodal sistemlerde dünya ticaretinin, bu sistemlerin varoluş koşulu olmadığını belirtmektedir. Okçuoğlu’na göre, bu dönemlerde dünya ticareti, mevcut köleci veya feodal sistemden sonra gelmektedir.

⁹⁹ KOZLU, Cem, *Türkiye Mucizesi İçin: Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yay.No:335, Ankara, 1996, s.2

Bu; köleci ve feodal düzenlerde değer yasasının mutlak geçerliliğinin bu düzenlerin varlıklarını önemli derecede etkilemediği, köleci ve feodal düzenlere özgü temel ekonomik yasaların, değer yasası etkisini gösterse de göstermese de geçerliliklerini sürdürdüğü anlamına gelmektedir¹⁰⁰.

Genel olarak sanayi devriminin öncesine bakıldığında üretimin küçük atölyelerde ve az sayıda kişi tarafından gerçekleştirildiği, ürün çeşitliliğinin ve firma sayısının az olduğu, ticari ilişkilerin günümüzdeki kadar yoğun olmadığı görülebilmektedir. Dolayısıyla, böyle bir ortamda rekabetin de günümüzdeki kadar yoğun yaşanmadığı söylenebilir.

Sanayi devriminden sonra ise belli başlı hammaddelerde, enerji kaynaklarında, üretim araçları alanında ve yakıt konusunda yapılan buluşlar mevcut teknolojik sistemi temelinden değiştirmiştir. Demir, kömür, buhar ve makine bu dönemin temel taşlarını oluşturmuştur. İlk başta yapılan bu buluşların neredeyse tümünü elinde bulunduran İngiltere; makineleri, onların planlarını, aksamını ve teknisyenlerin dışarı çıkarılmasını yasaklayarak buluşları ülkede muhafaza etme yoluna gitmiştir. Fakat 1820-1830'lardan itibaren İngiltere, tatmin edici bir üretim ve satış düzeyine erişince yatırım mallarının dışarıya satışına izin vermiş ve bu gelişmeyle birlikte Avrupa ve ABD'de de sanayi devrimi etkisini göstermeye başlamıştır. Sanayi devriminin etkisinin artmaya başlaması üretici firmaların sayısının artmasına neden olmuştur¹⁰¹. Buna karşılık piyasalarda yer alan birçok sektörün yeni oluşması nedeniyle rekabet yoğun olarak yaşanmamıştır. Öyle ki, Porter'a göre yeni bir sektörün temel özelliği, oyunun kurallarının belli olmamasıdır¹⁰².

1840'lardan sonra, dünyanın birçok yerinde makineleşmenin artmasıyla atölye tipi üretim, değişerek yerini fabrikalaşmaya ve kitle üretimine bırakmıştır. Fakat, kitle üretiminin etkisiyle üretimde yaşanan büyük artışlar nedeniyle istihdam

¹⁰⁰ OKÇUOĞLU, İbrahim, *Kapitalizmde Eşitsiz Gelişmenin ve Rekabetin Tarihi-1*, Ceylan Yayınları, No:49, İstanbul, 2000, s.20

¹⁰¹ MAILLET, Jean, *İktisadi Olayların Evrimi: 18. Yüzyıldan Bugüne*, Çev.: Ertuğrul Tokdemir, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1983, s.51-53

¹⁰² Yeni doğan sektörlerde rekabetin nasıl olduğuyla ilgili olarak bkz. PORTER, Michael, E., *a.g.e.*, 2000, s.271-296

açığı ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan istihdam açığının vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılması da kaliteyi giderek düşürmüştür. Bu sorunlara çözüm arayan ve 1900'lü yıllardaki bilimsel çalışmalarıyla *Bilimsel Yönetim Anlayışı*'ni ortaya çıkaran Frederick Taylor, verimsiz ve israflı çalışmanın önüne geçilmesini sağlamıştır¹⁰³. Böylelikle verimlilik, II.Dünya Savaşı'na kadar bir rekabet üstünlüğü olarak görülmeye devam etmiştir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, dünyada büyük bir ekonomik kriz yaşanmaya başlamıştır. Talebin fazla üretimin düşük olması, hiper enflasyona sebep olmuştur. Bu gelişmeler yeni bir dünya düzenin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Yeni dünyadaki ekonomik düzene yön vermek amacıyla ABD'nin etkinliği ile IMF ve Dünya Bankası kurulmuştur. Komünizmi engellemek amacıyla ABD tarafından Avrupa'ya Marshall yardımı yapılmıştır¹⁰⁴. Ayrıca, 20. yüzyılda iki dünya savaşı yaşamış Avrupa'da, böylesine bir yıkımın bir daha yaşanmaması için ekonomik bütünleşmeye gidilmiştir. Bu amaçla ilk olarak, savaş ekonomisi bakımından önem taşıyan kömür ve çelik sanayilerinde uluslar üstü işbirliğine gidilebilmesi için "Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu" oluşturulmuştur. Bu modelin başarılı olması üzerine, aynı bütünleşme modeline dayalı olarak, 1957 yılında altı batı ülkesi¹⁰⁵ arasında imzalanan Roma Antlaşmasıyla "Avrupa Birliği" kurulmuştur¹⁰⁶. Bu bütünleşmeler sonucunda da sınırların kalkması nedeniyle rekabet giderek yoğunlaşmıştır.

Bu yoğun ortam 1960'lara gelindiğinde firmaları büyük bir rekabet yarışına itmiştir. Piyasadaki rakiplerin artmasıyla, 1960'lı yıllarda¹⁰⁷ rekabeti anlama ve strateji alanı üzerine ciddi araştırmaların yapılmasıyla da rekabet artık stratejik olarak

¹⁰³ ÖZEVREN, Mina, *a.g.e.*, s.7

¹⁰⁴ KARLUK, Rıdvan, *Türkiye Ekonomisi: Tarihsel Gelişim Yapısal ve Sosyal Değişim*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996, s.539

¹⁰⁵ Avrupa Birliğini kuran bu altı batı ülkesi Fransa, Almanya'nın yanı sıra, İtalya, Belçika, Hollanda ve Lüksemburg'tur.

¹⁰⁶ TÖRE, Nahit, "Avrupa Birliği'nde Parasal Entegrasyon: Avrupa Para Sistemi ve Ekonomik ve Parasal Birlik", T.C. Merkez Bankası Avrupa Birliği El Kitabı, 2.Baskı, Ankara, 1995, s.109

¹⁰⁷ Porter'a göre 1960'lara kadar, strateji alanı ve rekabeti anlama konusunda ciddi araştırmalar yapılmamıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz. PORTER, Michael, E., "Yarının Avantajlarını Yaratmak", *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Der.: Rowan, Gibson, Çev.: Sinem Gül, Sabah Kitapçılık San. ve Tic. A.Ş., İstanbul, 1997, s.46

ele alınmaya başlamıştır¹⁰⁸. Rekabetin stratejik olarak ele alındığı bu yıldan günümüze kadar olan sürede sanayi ve ticaretteki rekabet unsurları, ekonomik ve teknolojik gelişmeye paralel olarak yaklaşık on yıllık dönemlerle değişiklik göstermiştir. Şekil 4'te görüldüğü gibi, 1960'lardaki üretim üstünlüğüyle rekabet döneminin yerini, 1970'lerde maliyet üstünlüğü, 1980'lerde kalite üstünlüğü ve hız üstünlüğüyle rekabet dönemi almıştır. 1990'lar ile 2000'li yıllar arasında ise mükemmeliyet ve farklılık eklenmiştir¹⁰⁹.

Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabet avantajının temel ögesi üretim üstünlüğü olarak kabul edilmiştir. Mal arzı açığı bulunan ekonomilerde başarı kriteri çok üretmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde olmuştur. Geniş pazarlara büyük hacimde üretimle çıkabilen işletmeler, kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarını kullanarak rakiplerini geride bırakabilmişlerdir¹¹⁰. Pazar payı düşük, iş tasarımı zayıf olanlar ve kötü yönetilen firmalar dahil herkes ölçek ekonomisinden yararlanarak yüksek kârlar yaratabilmiştir¹¹¹.

1970'li yıllarda teknolojinin yaygınlaşarak hayatın her alanına girdiği bu dönemde, üretim öğelerini ucuz olarak sağlayan ve bunları teknoloji yardımıyla bir araya getiren firmalar, daha düşük maliyette rekabet dönemi başlatmışlardır. Böylece, firmalar, yeni üretim teknolojilerini kullanarak maliyette ve zamanda üstünlük sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmişlerdir¹¹².

1980'li yıllara gelindiğinde rekabette yeni bir boyut olan *kalite* ortaya çıkmıştır. Artık ucuz ve bol ürüne doymuş kitleler, kaliteli ürünlere yönelmişlerdir. 1990'lara yaklaştıkça kalite kavramına yenilik, esneklik, hizmet ve pazara daha çabuk ulaşma, yâni hız eklenmiştir.

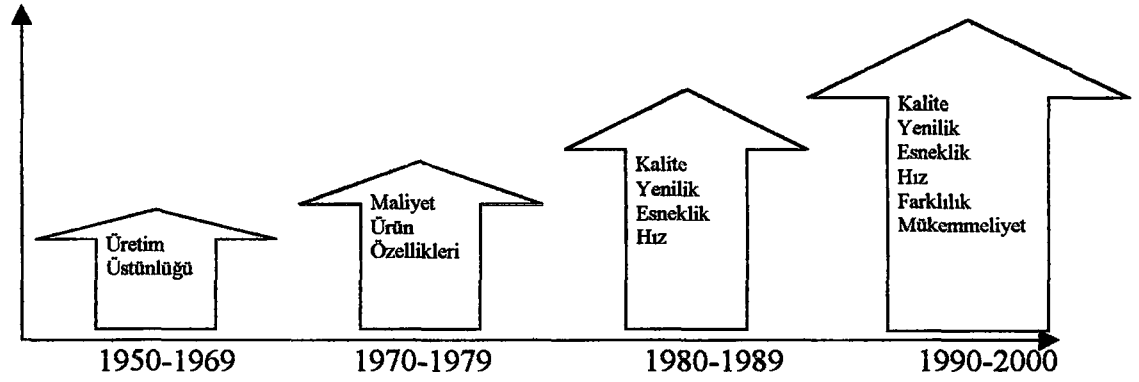
¹⁰⁸ PORTER, Michael, E., *a.g.e.*, 1997, s.46

¹⁰⁹ http://www.superonline.com/nethaber/19981101/articles/ekonomi_03.html, *Rekabette Kalite Üstünlüğü Bitti, Şimdi Hız Dönemi*, 01.11.1998

¹¹⁰ DOĞAN, Özlem, İpekgil, a.g.m., s.5

¹¹¹ SLYWOTZKY, Adrian, J., MORRISON, David, J., ANDELMAN, Bob, *Kâr Bölgesi: Stratejik İş Tasarımı Yarının Kârlarını Nasıl Oluşturur?*, Çev.: Ebru Kılıç, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.7

¹¹² LYNCH, Richard, *Corporate Strategy*, Pitman Publishing, London, 1997, s.416-418



Şekil 4: Rekabette Son 40 Yılda Yaşanan Değişim

1990 ve 2000'li yıllar arasında bunlara mükemmeliyet ve farklılık eklenmiştir¹¹³. Artık, rekabette kalıcılık ve süreklilik, yalnızca rakipten *daha iyi* yapmaya dayanmaz. Önemli olan, rakipten *daha farklı* yapabilmektir¹¹⁴. Rakiplere karşı önemli fark yaratılabilecek alanlar olmalıdır¹¹⁵. Son zamanlarda geliştirilen ve müşterilerin nasıl segmentlere ve alt segmentlere ayrılabilceğini, müşteriye nasıl ulaştırılabileceğini, onlarla nasıl kalıcı ilişkiler kurulabileceğini gösteren *Müşteri İlişkiler Yönetimi (customer relationship management-CRM)* ile bu farklılık yaratılabilir¹¹⁶. İşletmeler rekabet üstünlüklerini diğerlerinden farklı bir kombinasyonda kullanabilirse rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Aksi halde rekabete sadece çalışmalarını geliştirmek olarak bakılırsa, o zaman bunun herkesi son derece zarar verici bir rekabete götürmesi kaçınılmaz olabilir. Bu durumda firmalar gerçek bir rekabet avantajı yakalayamazlarsa, fiyatlar kaçınılmaz olarak gerileyebilir. Çünkü, firmalar sadece yeni ilerlemeleri kopyalayarak rekabet etmeyi düşünürlerse, o zaman hepsi birbirinin aynısı olabilir ve birbirlerinden farklı hiçbir koşul sunamayabilirler¹¹⁷. Bütün bu fark yaratmanın gereği de her işi mükemmellik anlayışı ile yapmaktan geçmektedir.

¹¹³ DOĞAN, Özlem, İpekçil, *â.g.m.*, s.6

¹¹⁴ KIRIM, Arman, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.6

¹¹⁵ <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000903/haber/is05.html>, *İlkeler de Emekli Olur!...*

¹¹⁶ KIRIM, Arman, *Müşteri İlişkiler Yönetimi*, www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000813/yazar/kirim.html

¹¹⁷ <http://www.competitiveturkey.org/trvers3/capnis00.html>, CAPITAL, Nisan.2000

1.2.3. Rekabet Avantajının Tanımı

Rekabet avantajı, oldukça dinamik bir olgudur. Statik bulunan çevreye göre değişken doğası rekabet avantajının ölçülebilmesini zorlaştırmaktadır. Rekabet avantajı yaratmanın standart ölçülerinin olmamasının yanında ölçülebilmesini zorlaştıran diğer nokta, değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin oldukça fazla oluşu ve bu ölçütlerin farklı durumlarda ve ağırlıklarda rekabet avantajını etkileyebildiğidir. Bu nedenle rekabet avantajının belirlenmesine yönelik çalışmalar her zaman tartışmaya açık ölçütler ve bakış açıları içermektedir¹¹⁸.

Farklı bakış açıları içeren rekabet avantajının operasyonel olarak tanımını şöyle yapılabilir: Rekabet avantajı, müşterilerin şirketin sunduğu mal ve hizmetleri *sürdürülebilir bazda* sağlayabilme yeteneğidir¹¹⁹. Rekabet avantajı oluşturmak şirketin süreklilik sağlamasında önemli yer tutar. Çünkü piyasada yer alan her şirket, varoluş savaşından kazançlı çıkabilmek için, zorunlu olarak rekabetin içinde yer alır ve bu varoluş savaşını kazanabilmesi için rekabet avantajını sürdürülebilir bazda sağlayabilmesi gerekir. Basit bir biçimde ele alınırsa artan rekabet avantajı şunlara yol açar¹²⁰:

- İç ve dış piyasalar için daha yüksek katma değere sahip üretim (büyüme).
- İç ve dış piyasalara yönelik üretimin değerinde ek artışlara ve yatırımların artmasına yol açan daha yüksek karlılık (büyümenin sağladığı çifte kazanç).

Okumuş'a göre rekabet avantajı, "bir işletmenin, diğer işletmeler karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin ve potansiyel müşterilerin gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlük" tür. Okumuş, bu konunun işletmelerde bilimsel olarak araştırılmasında, rekabet gücünün sürdürülebilirlik derecesi, rakipler tarafından kopyalanabilirliği ve başka işletmelere transfer edilip edilemeyeceği konularına bakıldığını belirtmiştir. Eğer yukarıdaki üç kriter işletme lehine ise, işletmenin rekabet gücünün yüksek olduğu ve işletmenin ciddi bir rekabet avantajı

¹¹⁸ DOĞAN, Özlem, İpekgil, *a.g.m.*, s.8

¹¹⁹ TÜSİAD, *a.g.e.*, 1997, s.18

¹²⁰ TÜSİAD, *Dünya Çapında Bir Performansa Doğru*, Yayın No:TÜSİAD-T/95,4-178, İstanbul, Mayıs 1995, s.26

bulunduğu ileri sürülebilir. Aksi halde, işletmenin ciddi bir rekabet gücünün olmadığı kabul edilmektedir¹²¹.

Öte yandan, işletmeler rekabet avantajı sağlamaya çalışırken bir değer yaratmaktadırlar. İşletmeler rekabet sürecinde rakiplerine karşı, yaratılan bu değer kadar üstün konuma geçerler. Diğer taraftan süreçte rekabet avantajı yaratılamaz ve rekabet üstünlüğü korunamaz ise bu durum, değer göçüne neden olabilir. Değer göçü zamanında tespit edilemezse de işletme, rekabet ortamında gün geçtikçe kötüleşir¹²².

1.2.4. İşletmelerin Rekabet Güçleri ile İlgili Stratejik Faktörler

İşletmelerin rekabet gücünün belirlenmesinde birden fazla faktör vardır. Bu faktörlerin neler olduğunun kesin olarak belirlenmesi mümkün değildir. Çünkü bütün sektörler aynı potansiyele sahip değildir. Rekabet güçlerinin kolektif kuvvetleri farklılık gösterdiği için, temel olarak sektörlerin nihai kar potansiyelleri de farklılık gösterir. Hiçbir firmanın göz kamaştırıcı getiriler elde etmediği lastik, kağıt ve çelik gibi sektörlerde kalite ve üretim maliyeti yoğunken yüksek getirilerin oldukça alışılmış olduğu petrol ekipmanları ve hizmetleri, kozmetik ve kişisel bakım ürünleri gibi sektörlerde teknoloji ve AR-GE faaliyetleri yoğunur¹²³. Doğan, başlıca rekabet faktörleri olarak aşağıdaki unsurları incelemiştir:

1.2.4.1. Üretim Maliyeti

Rekabet avantajını belirlemede en önemli faktörlerden birisi maliyettir. Özellikle işletmelerin üretim maliyetlerini azaltacak yöntemleri, en iyi biçimde uygulamaları gerekmektedir. Başarıyla uygulanan kalite çalışmaları, kalitesizliğin maliyetlerini izleme ve önleme ile önemli maliyet avantajları yaratabilir. Azalan maliyetler, işletmelerin *fiyat avantajı* ile pazardaki konumlarını güçlü kılmaktadır.

¹²¹ OKUMUŞ, Fevzi, "Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratılma ve Koruma", *T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri*, Ankara, 12-14 Nisan 2002, s.360

¹²² Değer göçü, kârın ve yaratılan değerın bir sektörden diğerine ya da bir işletmeden diğerine akmasıdır. Bkz. SLYWOTZKY, Adrian, J., *Value Migration*, Harvard Business School Press, U.S.A., 1996, s.21

¹²³ PORTER, Michael, E., *a.g.e.*, 2000, s.4

1.2.4.2. Kalite ve Standartlara Uygunluk

Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsendiği ve sürekliliğin sağlandığı işletmeler rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabileceklerdir. Özellikle uluslararası kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da rekabet avantajına sahip olacaklardır.

1.2.4.3. Nitelikli İşgücü ve İnsan Kaynakları

Giderek artan rekabet ortamında yer alan endüstrilerde, toplam üretim maliyetleri içinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. Ortaya çıkan yeni yapılanmada nitelikli ve eğitilmiş işgücü plânı çıkmıştır¹²⁴. Şirket stratejileri doğrultusunda, bu işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve ortak hedeflere yönlendirilmesinden sorumlu olarak da insan kaynakları karşımıza çıkmaktadır¹²⁵. İnsan Sermayesine yatırım yapmanın marjinal değeri, makine ve tesise yatırım yapmanın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür¹²⁶. Bu nedenle şirketler insan kaynakları yönetimine daha çok özen göstermek zorundadırlar. Ayrıca çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, üretilen ürünlerin ya da verilen hizmetin kaliteli olmasını sağlamaktadır¹²⁷.

1.2.4.4. Üretim Teknolojisi ve AR-GE Faaliyetleri

Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajlarını sürekli kılmak isteyen işletmelerin rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir¹²⁸. Bunun üzerine, son yıllarda esnek imalat teknolojileri üzerinde fazlaca durulmaya başlanmış ve rekabet avantajı ile çok sıkı ilişkilendirilmiştir¹²⁹.

Bugün üretim teknolojisinin önemi kadar, yapılan AR-GE faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet avantajını etkin kılan diğer faktördür. Şirketlerce AR-GE'ye

¹²⁴ DOĞAN, Özlem, İpekgil, a.g.m., s.14

¹²⁵ MUTUER, Şener, *Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynakları*, <http://www.tisk.org.tr/isvederg/temm2000/endustr.htm>

¹²⁶ STEWART, Thomas, A., *Entellektüel Sermaye*, Çev.:Nurettin Elhüseyni, Kontent Kitap, İstanbul, 1997, s.133

¹²⁷ MUTUER, Şener, a.g.e.

¹²⁸ DOĞAN, a.g.m., s.15

¹²⁹ KUM, Hakan, a.g.m., s.165

yeterince kaynak ayrılmalıdır. Ayrılmadığı zaman olası fırsatlar ve rekabet avantajı kaçırılabilir.

1.2.4.5. Yaratıcı Organizasyon Kurma

Hamel ve Prahalad, yeni çağda rekabet avantajının radikal yeniliklerden geçtiğini savunmaktadırlar. Hamel ve Prahalad'a göre, yaratıcılık doğuştan gelen değil, öğrenilebilen bir özelliktir. Üstelik, doğru stratejiler ile yaratıcı, sürekli yeni iş modelleri geliştirebilen bireyler ve şirketlerin ortaya çıkması mümkün olabilmektedir¹³⁰. Hamel, geleceğin şirketlerinin devrimci iş modeli bulanlar değil, stratejilerini sürekli değiştirenler olacağını belirterek konunun önemini vurgulamıştır. Hamel'a göre yenilikçi organizasyonlar kurmaya giden yolda 10 önemli adım şöyle sıralanabilir¹³¹:

1. **Mantıklı Olmayanı Hedefleyen Kazanabilir** : Hamel'a göre firmalar ve bireyler, gerçekçi olmayan hedefler koydukları sürece, bu hedeflere ulaşmak için yenilikçi fikirler üretmeye başlayabilirler.
2. **İş Tanımının Esnekleştirilmesi** : Bir firmanın çalışanlarına ve yöneticilerine sorulabilecek en temel sorulardan biri şu olabilir: "Biz kimiz, ne yapıyoruz?" Birçok şirket kendisini yaptığı işe göre tanımlamayı tercih etmektedir. Oysa bir şirketin en önemli rekabet avantajı, yaptığı işte değil, o işten elde ettiği bilgi birikiminde yatmaktadır. Şirketinizin "ne bildiği", "ne yaptığı"ndan çok daha önemli ve yeni fırsatları yakalaması da bu bakış açısına sahip olmakla yakından ilgilidir. Yeni iş alanlarına açılmak ve işletmenin sınırlarını genişletmek, bilgi birikiminin yanı sıra, yaptığınız işe yaklaşımınızın esnek olup olmadığına bağlı olmaktadır.
3. **Varlık Sebebinin Yeniden Sorgulanması** : Yeni iş modellerine geçebilmek ve devrimi göze alabilmek, varlığınızın doğru tanımlanmasına bağlıdır. Varlık nedenini yeniden sorgulamak için nereden başlayacağını bilmeyen firmalar kendilerine şu soruları sorabilirler: Gerçekten ne iş için

¹³⁰ HAMEL, Gary, PRAHALAD, C., K., a.g.e., 1994, s.89-91

¹³¹ HAMEL, Gary, "Yaratıcılığın 10 Yeni Manifestosu", *Capital Dergisi*, Yıl:8, Ekim 2000, s.232-236

çalışıyorsunuz? Neleri değiştirmek isterdiniz? Başarılı olursanız gerçekten ama gerçekten kimlere teşekkür ederdiniz?

4. ***Yeni Seslere Kulak Verilmesi*** : Hamel'a göre gençler dinlenmelidir. Çünkü onlar, her zaman geleceğe daha yakın durumdadırlar.
5. ***Sermaye İçin Piyasa Yaratılması*** : Firmanın en alt kademesinde bulunan bir kişinin yöneticiye gelip, müthiş bir yaratıcı fikrini hayata geçirebilmek için sermaye talep etmesi mümkün olmalıdır. Böylece fırsatlar yakalanabilir.
6. ***Fikirlerin Yarıştığı Bir Piyasanın Yaratılması*** : Firma içerisinde atıl bir şekilde beklediğine inanılan girişimci ruhu ateşlemek isteniyorsa, insanların fikirlerini ortaya koyabilecekleri dinamik bir ortam yaratılmalıdır.
7. ***Yeteneklerin Şirkete Çekilmesi*** : Yeni buluşların ve sektörü dönüşüme uğratabilecek modellerin peşinde olan firmalar, aynı zamanda en iyi yetenekleri de bünyelerinde toplamaktadırlar.
8. ***Deneyisel Olup Riskin Atlanması*** : Hamel'a göre bir firmanın yenilikçi ve devrimci olması için büyük riskler almasına gerek olmamaktadır. Firmaların sadece büyük yatırımların getirdiği riskleri azaltmasını bilen çalışanlara sahip olması yeterli olabilmektedir.
9. ***Parçalara Bölünerek ve Farklılaşarak Büyümenin Sağlanması*** : Hamel'a göre hücresel bölünme stratejisi firmada girişimci ruhlara yaşama alanı açabilmektedir.
10. ***Girişimcinin Zengin Yapılması*** : İnsanların firma için zenginlik yaratması isteniyorsa, yaratılan zenginliğin yalnızca birkaç üst düzey yönetici ile değil, her kademedeki yaratıcı insanlarla paylaşılmalıdır.

1.2.4.6. Ticari Uyanıklık

Ticari uyanıklık, “gelecekte piyasada olabilecek fırsatları diğer işletmelerden önce görüp, harekete geçme işi” olarak tanımlanabilir. Microsoft bunu en iyi şekilde uygulayan işletmelerin başında gelmektedir. Microsoft’un kazandığı başarının asıl kaynağı bildiğimiz yüzlerce yıllık ticari uyanıklıktır¹³².

1.2.4.7. Müşteri Memnuniyeti Sağlama

Günümüzün rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük sorunda ürünü aldığı işletmeyi değiştirebilmektedir. Bu nedenle, müşterinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. ürün stratejilerini çok hızlı ve rakiplerden önce uygulamaya koyan işletmelerin rekabet güçleri ve süreklilik yetenekleri rakiplere göre yüksek olmalıdır¹³³. Bu durumdan avantaj elde edebilmek için son zamanlarda *Müşteri İlişkileri Yönetimi*¹³⁴ (*Customer Relationship Management*) adlı yönetim kavramı ortaya atılmıştır. Müşteriler ile sürekli etkileşim içinde olarak onlar hakkında azami bilgiyi elde etme ve bu bilgiler ışığında bir strateji geliştirme işi olan müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde firmalar rekabet avantajı elde edebilecekler ve bunu devam ettirdikleri sürece de rekabet avantajını koruyabileceklerdir¹³⁵.

1.2.4.8. Pazar Payı

Bir işletme ister iç pazara ister dış pazara girmeye karar versin, her iki pazarda da hedef alacağı pazar payını ve bu pazar payına ulaşmak için izleyeceği stratejileri belirlemelidir. Böylece hedefledikleri pazarın önemli payına sahip olmuş firmalar, rakiplerine göre rekabet avantajı elde edebilirler¹³⁶. Öte yandan Slywotzky, Morrison ve Andelman’ın pazar payı çağının geride kaldığı görüşünü dikkate almak gerekmektedir. Slywotzky, Morrison ve Andelman’a göre günümüzde firmalarda kâr

¹³² YILDIZOĞLU, Ergin, “İnternet & Siyaset”, *Power Dergisi*, Ekim 1997, s.158

¹³³ ACUNER, Taner, “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 2000, s.7

¹³⁴ Ayrıntılı Bilgi İçin Bkz. KIRIM Arman, *CRM Fırsatlarla Dolu, Çok Önemli Bir Olgudur*, www.milliyet.com.tr/2000/12/21/isyasami/yaz01.html

¹³⁵ KIRIM, Arman, *Trusted Agent*, www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000924/yazar/kirim.html

¹³⁶ DOĞAN, Özlem, İpekgil, a.g.m., s.15

getirmeyen bölgelerin oluşmasının en büyük nedeni, sadece pazar payı peşinde koşulmasıdır¹³⁷. Sonuç olarak firmaların rekabet avantajı elde edebilmek için bu görüşü dikkate alarak sadece pazar payına odaklanmamaları, çevresindeki fırsatları kaçırmamak için çevresinde olup bitenleri sürekli izlemeleri uygun olacaktır.

1.2.5. Rekabet Avantajı Yaratmada Farklı Görüşler

Stratejik yönetim literatürüne bakıldığında rekabet avantajının nasıl yaratılabileceği ve korunabileceği konusunda farklı ve hatta çoğu zaman da birbiri ile çelişen teori ve görüşler bulunmaktadır¹³⁸. Nitekim, işletmelerde rekabet avantajını yaratan ve koruyan faktör ya da faktörler konusunda ortaya çıkan görüşler 3 şekilde gruplandırılabilir. Bunlardan ilki, işletmelerin dış çevre ile iç çevre arasında stratejik bir dengeye ulaşması ve bu dengeyi sürekli olarak koruyarak diğer işletmelere karşı üstünlük sağlanmasını savunur. Rekabet gücünün yaratılması ve korunmasında tavsiye edilen başka bir yol ise, bir işletmenin sahip olduğu maddi ve manevi kaynakları iyi analiz ederek, o işletmenin öz becerisini veya temel yeteneklerini tespit etmesi, tüm kaynak ve imkanlarını bu alanda odaklaması ve hatta zorlaması yoluyla rekabet avantajının yaratılabileceği şeklindedir. Üçüncü olarak bu iki görüşten farklı şekilde, rekabet avantajının daha çok işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkeden kaynaklandığı savunulmaktadır¹³⁹.

1.2.5.1. Dış Çevre ve İç Çevre Arasında Stratejik Denge ile Rekabet Avantajı Yaratma

Bu görüşlerden ilki ve en fazla kabul göreni Michael Porter¹⁴⁰ tarafından geliştirilmiştir. Bu görüşe göre, işletmenin rekabet avantajı yaratması ve koruması, kendi iç yapısı ile dış yapısı arasında denge kurup bunu sürekli hale getirmesine bağlıdır. Porter bunun başarılabilmesi için “Porter Analizi” adıyla bilinen modeli

¹³⁷ SLYWOTZKY, Adrian, J., MORRISON, David, J., ANDELMAN, Bob, *a.g.e.*, s.8-10

¹³⁸ HAMEL, Gary, PRAHALAD, C., K., *Competing For The Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994; MA, Hao, “Competitive Advantage and Firm Performance”, *Competitiveness Review*, Vol.:10, Issue:2, 2000; PORTER, Michael, E., *a.g.e.*, 2000; THOMPSON, Arthur, A., STRICKLAND, A., J., *a.g.e.*, 1999

¹³⁹ OKUMUŞ, Fevzi, *a.g.e.*, s.360-362

¹⁴⁰ PORTER, Michael, E., *a.g.e.*, 2000

önerirken; Adrian Slywotzky, David Morrison, Bob Andelman¹⁴¹ gibi yazarlar ise iş tasarımı (business dizayn) modelini önermektedirler.

Porter'ın "Porter Analizi" olarak bilinen modeline göre, bir işletmenin kârlılığını etkileyen temelde beş faktör vardır. Bunlar; giriş tehdidi, mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu, ikame ürünlerden baskı, alıcıların gücü ve tedarikçilerin gücüdür. Bu beş güç bir arada hem işletmenin kârlılığını etkilemekte, hem de bulunduğu sektörün yapısını oluşturmaktadırlar. Porter işletmelerin kârlılığını etkileyen beş gücü şöyle açıklamıştır¹⁴²:

Giriş Tehdidi: Bir işletmenin iş yaptığı sektörde kârlılık oranı ne denli yüksek olursa olsun bunu ilelebet sürdürmesi mümkün olamamaktadır. Zira yüksek kârları gören diğer işletmeler, sektöre yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları da beraberinde getirirler. Bu durum fiyatların aşağıya çekilmesine, sektördeki mevcut işletmelerin maliyetlerinin şişmesine ve kârlarının düşmesine neden olmaktadır. İşletmeler bu olasılığı düşürmek için "giriş engelleri"ni yükseltme yoluna gitmektedirler. Porter bu amaçla ölçek ekonomisi yaratma, ürünün farklılaştırılması, sermayenin büyüklüğü, dağıtım kanallarına hızlı erişim, ölçekten bağımsız maliyet avantajı, devlet politikaları şeklinde altı temel giriş engeli belirlemiştir.

Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu: Mevcut rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yer elde etmek için fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve arttırılmış müşteri hizmeti ya da garantileri gibi taktiklerle hareket etme biçimidir. İşletmeler karşılıklı olarak birbirlerine bağlıdırlar. Bu hareket ve tepki şekli, olayı başlatan işletmeye ve tüm ekonomiyi hem iyi duruma, hem de kötü duruma getirebilir. Eğer hamleler artarsa bundan sektördeki tüm işletmeler olumsuz etkilenebilir. Özellikle fiyat rekabeti, oldukça istikrarsızdır ve kârlılık açısından tüm sektörü eskisinden daha kötü hale getirebilir. Sonuçta bir endüstride iş yapan rakip sayısı ne denli fazlaysa, yukarıda belirtilen taktiklerle rekabet olasılığı da o denli fazla olacak ve böylece şirket kârlılığı azalacaktır. Rakip sayısı ne denli az olursa kârlılık haliyle o denli fazla olacaktır. Bu nedenle sektörde

¹⁴¹ SLYWOTZKY, Adrian, J., MORRISON, David, J., ANDELMAN, a.g.e., 2000

¹⁴² PORTER, Michael, E., a.g.e., 2000, s.3-41

kârlar açısından en iyi durum, giriş engellerinin yüksek, çıkış engellerinin düşük olduğu durumdur.

İkame Ürünlerden Baskı: Genel olarak bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet halindedir. İkame ürünler, sektördeki işletmelerin belirleyecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, sektörün potansiyel getirilerini sınırlayabilirler. İşletmelerin ürettiği ürünün alternatifi ne denli fazlaysa kârlılığı da o denli düşük olacaktır. Burada önemli olan, tüketicilerin gözünde sizin ürününüzün rakiplerin sunduğu alternatiflere göre ne denli farklı olduğudur. Örneğin güvenlik elemanı sektöründe, alarm sistemleri etkili bir ikame ürünlerdir. Burada, güvenlik işletmesinin en uygun tepkisi, tüm sektördeki elektronik sektörlerle rekabet etmeye çalışmak yerine, güvenlik elemanlarının yeniden tanımlanmasını temel alarak, elemanları ve elektronik sistemleri içeren paketler sunmak olacaktır.

Alıcıların Pazarlık Gücü: Alıcılar, fiyatları aşağıya çekerek, daha iyi kalite ve daha iyi hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet etmektedirler. Eğer endüstride üretilen ürünlerin önemli bölümünü az sayıda alıcı satın alıyorsa, işletmenin satın aldığı ürünler standart ve farklılaştırılmamış ise, çok az geçiş maliyeti ve düşük kârlar var ise, alıcı eksiksiz bilgiye sahipse ve alıcılar ciddi bir geriye entegrasyon sergilerse bu durumda alıcı grubu güçlüdür denilebilir. Bu durumda, işletmenin kârlılığı önemli ölçüde etkilenecektir. İşletmeler, bu durumu gözetererek alıcı grubunun seçimini stratejik bir karar olarak görmeli ve ona göre seçim yapmalıdır.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Bir sektörde tedarikçiler, sektöre yeni girecek işletmeler üzerinde fiyatları arttırma, satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle pazarlık güçlerini gösterebilirler. Eğer tedarikçilerin ürünü alıcı için önemli bir girdi ise, sektör tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değilse, bazı kritik kaynaklara sahipse (altın veya elmas gibi) ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeriyle çalışmaya başlamanın maliyeti yüksekse, tedarikçi grubunun ürünleri farklılaştırılmışsa, daha fazla kesime ayrılmış alıcılara satış yapıyorsa tedarikçilerin bu ürünleri kullanan işletmelerden sağlayacağı kâr oldukça fazla olacaktır.

Sonuçta, girilmesi kolay olmayan, tedarikçi ve alıcıların pazarlık güçlerinin düşük olduğu, az sayıda alternatifin bulunduğu ve ekonomik kârlılığı elinden

alabilecek yeni işletmelerin az olduğu, ya da farklılık yaratabileceğiniz sektörleri bulmak gerekmektedir. Bu durum, işletmeleri rekabette güçlü kılacaktır¹⁴³.

Porter'a göre işletmeler, öncelikle kârlılıkları üzerinde rol oynayan bu beş faktörü incelemeli, daha sonra uzun vadede bu güçler karşısında savunabilir bir konum yaratacak ve bir sektördeki rakipleri devre dışı bırakacak stratejiler oluşturmalıdır. Bunu da aşağıdaki türden üç genel (jenerik) strateji ile yapabilirler¹⁴⁴.

Bu üç genel stratejinin ilki *toplam maliyet liderliği*dir. Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve AR-GE servisi, satış gücü, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, işletmeye ortalamanın üstünde getiriler sağlar. Düşük maliyetli konum, işletmeye rakipleri karşısında savunabilme imkanı da verir. Çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu kârlarını kaybettikten sonra bile, işletmenin hala getiriler elde edebileceği anlamına gelir.

Düşük maliyet ayrıca, işletmeyi güçlü alıcılara karşı da korur. Çünkü alıcılar, fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilirler. Düşük maliyet, işletmeye girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar. Ayrıca, düşük maliyetli bir konuma yol açan faktörler, sektöre girmek isteyenlere önemli giriş engeli sağlar. Son olarak da, düşük maliyetli bir konum, genellikle işletmeyi ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir konuma oturtur. Dolayısıyla düşük maliyetli bir konum işletmeyi tüm rekabet güçlerine karşı korur ve uzun vadede büyük kârlar getirir. Fakat, bu konuma ulaşmak için çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı, büyük sermaye ve hammaddeye daha kolay erişim gibi avantajların olması gerekmektedir.

İkinci genel strateji *ürün ve hizmet farklılaştırma*dır. Amaç, ürün ve hizmeti farklılaştırarak benzersiz hale getirmektir. Farklılaştırma ile yaklaşımlar birçok farklı

¹⁴³ PFEFFER, Jeffrey, *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business Press, U.S.A., 1994, s.3

¹⁴⁴ PORTER, Michael, E., *a.g.e.*, 2000, s.43-58

biçim alabilir: Tasarım veya marka ismi, teknoloji, müşteri hizmetleri, satıcı ağı veya diğer boyutlarda olabilir. Farklılaştırma stratejisi, işletmenin maliyetleri göz ardı etmesine izin vermez. Toplam maliyet liderliği stratejisinden farklı olarak beş güç ile başa çıkabilmek için savunulabilir bir konum yaratır. Müşterilerin marka sadakatini ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında işletmeyi korur. Ayrıca marjları arttırır. Bu da düşük maliyetli bir konum ihtiyacını ortadan kaldırır. Sonuçta ortaya çıkan müşteri sadakati ile rakibin benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı, giriş engelleri yaratır. Farklılaştırma, tedarikçilerin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır. Karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için, bu durum alıcıların gücünü azaltır. Son olarak, müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran işletme, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi konuşlanmış olabilir.

Farklılaştırmayı başarmak, bazen yüksek bir pazar payı kazanmaya engel olabilir. Bunun başarılması için gereken yoğun araştırma, yüksek kaliteli malzemeler veya yoğun müşteri desteği bazen maliyetleri arttırabilir. Müşteriler tüm sektörde işletmenin üstünlüğünü kabul ettikleri zaman bile yüksek fiyatlara istekli olmayabilirler. Ayrıca, taklit yapmak algılanan farklılaştırmayı daraltabilir.

Genel stratejilerin sonucusu, özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine *odaklanma*dır. Odaklanma stratejisi, ikamelere karşı en savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir. Farklılaştırmada olduğu gibi odaklanma da birçok biçim alabilir. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur. Strateji, işletmenin, bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanır. Sonuç olarak işletme, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır. Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın, dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisine ulaşmayı başarır. Üç genel strateji arasındaki farklar Şekil 5'te gösterilmiştir.

Sonuç olarak işletmeler Porter'ın beş güç analizini yaptıktan sonra üç farklı stratejiyi avantaj ve dezavantajlarına göre ele alarak, dış çevre ile iç çevrenin arasında bir stratejik denge oluşturabilirler. Ender olarak mümkün olmasına rağmen, Porter¹⁴⁵ ve Kırım'a¹⁴⁶ göre bazen işletme, ana hedef olarak birden fazla yaklaşımı izleyebilir. Bu genel stratejilerin herhangi birinin veya hepsinin, organizasyonun tamamını bu işe adanmasını sağlayarak etkili bir biçimde uygulanmasıyla, rekabet avantajının yaratılması ve bu stratejinin sürdürülmesiyle de rekabet avantajının korunması mümkün olacaktır.

STRATEJİK AVANTAJ

		Alicının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

Şekil 5: Üç Genel Strateji

Kaynak : PORTER, Michael, E., *a.g.e.*, s.49

1980'li yılların stratejik düşüncesine damgasını vuran bu düşünce yöntemi günümüzde eleştirilmektedir. Kırım¹⁴⁷ bu yöntemin günümüzde artık yararlı olmadığını nedenleriyle açıklamıştır. Kırım'a göre bir kez, böylesi hızlı değişen bir dünyada rekabet üstünlüğü uzun süre korunamamaktadır. Hangi konuda iyi olunursa onu taklit etmek isteyenler çıkacaktır. Ayrıca risk sermayesinin olduğu bir ortamda giriş engelleri de giderek azalmaktadır. Porter'ın mevcut sektörlerin sınırlarını veri kabul etmesi ve beş gücü bu sınırlar içinde analize tabi tutması, sınırların nerede

¹⁴⁵ PORTER, Michael, E., *a.g.e.*, s.44

¹⁴⁶ KIRIM, Arman, *a.g.e.*, 1998, s.20

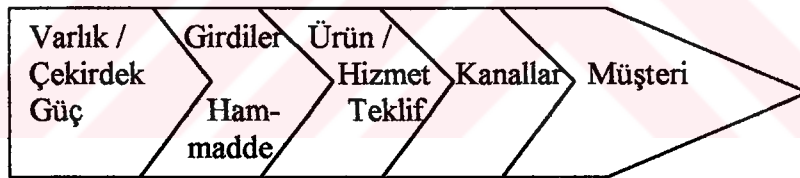
¹⁴⁷ KIRIM, Arman, *a.g.e.*, 1998, s.86-88

başlayıp nerede bittiğinin tam olarak belirlenemediği küresel bir dünyada mümkün olmamaktadır. Kırım'a göre bu nedenlerden dolayı, artık *strateji a-la Porter* dönemi sona ermiş bulunmaktadır.

Bu dönem, yeni strateji modelleri ve buna paralel olarak yepyeni strateji düşünürleri ortaya çıkarmıştır. “Dış çevre ile iç çevre arasında stratejik denge sağlayarak rekabet avantajı elde etme” adlı genel görüşü savunan Slywotzky vd. ise müşteri odaklı düşünceden yola çıkarak oluşturdukları *iş tasarımı* modelini ortaya atmışlardır. Bu görüşe göre, müşteri merkezli düşünmeye başlamak için geleneksel değerler zincirini tersine çevirmek gerekir (bkz. Şekil 6). Geleneksel değerler zinciri, şirketin çekirdek gücü yani varlığı ile başlar. Sonra girdilere ve diğer hammaddelere sıra gelir. Daha sonra ürün ya da hizmete, kanallara ve son olarak da müşteriye sıra gelir. Bu değer zinciri şirketin varlığı ile başlar, sonra bunu müşterinin istekleri ile karşılayacak ürün ya da hizmete dönüştürür. Bu düşünme sürecinin bütünüyle tersine çevrilmesi gereklidir.

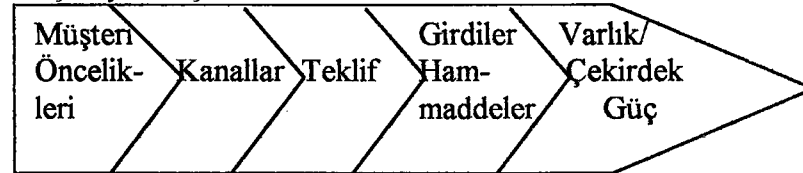
Geleneksel Değer Zinciri

Varlık ve Çekirdek Yeterliliklerle Başlar



Modern Değer Zinciri

Müşteriyle Başlar



Şekil 6 : Değer Zinciri

Yöneticiler sırasıyla müşterilerin ihtiyaç ve önceliklerinin neler olduğunu, bu ihtiyaç ve önceliklerin hangi kanallardan giderilebileceğini, bu kanallara en uygun ürün ve hizmetlerin neler olduğunu, bu ürün ve hizmetleri yaratmak için hangi hammadde ve girdilerin gerektiğini, son olarak da bu girdilerle hammaddeyi

karşılacak mal varlığını düşünmektedirler. Şekil 5'te görüldüğü gibi terse çevrilmiş bu modern değer zinciri, müşteri ile başlar ve sonunda şirket varlığına, yâni çekirdek güce ulaşır.

Müşteri ilk halkadır. Her şey müşteri tarafından yönlendirilir. Bir ürün ve hizmetin değeri; satın alma kriteri, tercihler, güç, karar verme süreci, satın alma olayı, müşteri davranışı, fonksiyonel ihtiyaçlar, müşterinin sistem ekonomisi¹⁴⁸ gibi müşteri önceliklerini karşılayabilme kapasitesinin bir sonucudur. Müşteri önceliği, müşterilerin ek bir meblağ ödeyeceği ya da elde edemediği takdirde satıcısını değiştirmeyi göze alacak kadar önemli bulduğu şeylerdir ve bunların erken teşhisinin yapılıp iş tasarımının ona göre düzenlenmesi firmaya büyük karlar getirir. Örneğin, Disney'de Michael Eisner, müşterinin mikili oyuncaklarına, t-shirtlerine ve diğer ürünlerine daha fazla para harcayacaklarını önceden gözlemlemiş ve böylece Disney Şirketi büyük kârlar elde etmiştir¹⁴⁹.

Slywotzky vd.'ne göre yeni iş dünyasında, müşteri merkezli düşünmek yöneticilerin en güçlü silahı olacaktır. Ancak bu yeterli değildir. Müşteri için büyük işler yapmak önemlidir. Fakat bunun yanında kâr merkezli düşünmek de gereklidir. Kâr bir zamanlar olduğu gibi kolay ortaya çıkmamaktadır. Bu nedenle, bilerek geleceğe yönelik hangi eylemlerin kâr getireceği ve kâr modelinin nasıl olacağı düşünülmelidir. Sonuçta, bütün bunların uygulanması işletmeye rekabet avantajı sağlayacak ve bu uygulamanın sürekli hale getirilmesiyle de avantaj korunmuş olacaktır¹⁵⁰.

1.2.5.2. İç Kaynaklara Odaklanarak Rekabet Avantajı Yaratma

Stratejik esneklik veya rekabet gücünün iç kaynaklardan yaratılması olarak adlandırılan bu görüş, daha çok Gary Hamel ile C.K. Prahalad¹⁵¹ ve R. M. Grant¹⁵² adlı stratejik yönetim düşünürleri tarafından savunulmaktadır. Bu görüşe

¹⁴⁸ Müşterinin sistem ekonomisi ürün ya da hizmetin bedeli, ürün ya da hizmeti kullanma, depolama veya dağıtma maliyeti, satın alma işlemleri ve kullanma sürecinde harcanan zaman, tüm süreç boyunca karşılaşılabilecek güçlüklerdir. Ayrıntılı bilgi için bkz. SLYWOTZKY, Adrian, J., MORRISON, David, J., ANDELMAN, Bob, *a.g.e.*, s.28-31

¹⁴⁹ SLYWOTZKY, Adrian, J., MORRISON, David, J., ANDELMAN, Bob, *a.g.e.*, s.22-25

¹⁵⁰ SLYWOTZKY, Adrian, J., MORRISON, David, J., ANDELMAN, Bob, *a.g.e.*, s.36

¹⁵¹ HAMEL, Gary, PRAHALAD, C., K., *a.g.e.*, 1994

¹⁵² GRANT, Robert, M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *The Strategy Reader*, Edt.Susan SEGAL-HORN, Blackwell Publishers, U.K., 1998

göre, firmanın sahip olduğu maddi ve manevi değerler firmaya rekabet gücü kazandırır ve bu nedenle kendini daha iyi tanıyan ve sahip olduğu değerleri en iyi şekilde koruyan, geliştiren işletmeler diğer işletmelere karşı üstünlük kurabilirler. Maddi değerlere örnek olarak firmanın yeri, binaları, sahip olduğu hammadde, sermaye yapısı ve öncelik araştırmaları verilebilir. Manevi kaynaklara örnek olarak da firmanın ismi, imajı, etkin insan kaynakları yönetimi, patentler, yöneticilerin imajı ve kişisel ilişkileri, firma kültürü, diğer firmalarla yapmış olduğu gayri resmi işbirliği anlaşmaları ve yeniliğe açık olma verilebilir¹⁵³.

Hamel ve Prahalad'a göre strateji oluşturma sürecinde rekabet, gelecek için olmalıdır. Kendini geleceğe giden yoldaki bir sürücüden çok seyirci olarak gören bir firma, rekabet yarışında geri kalacaktır. Bu tür firmalar her zaman yapısının ve becerilerinin sürekli değişen sektör gerçeklerine giderek daha az denk düştüğüne tanıklık etmek zorunda kalacaklardır¹⁵⁴.

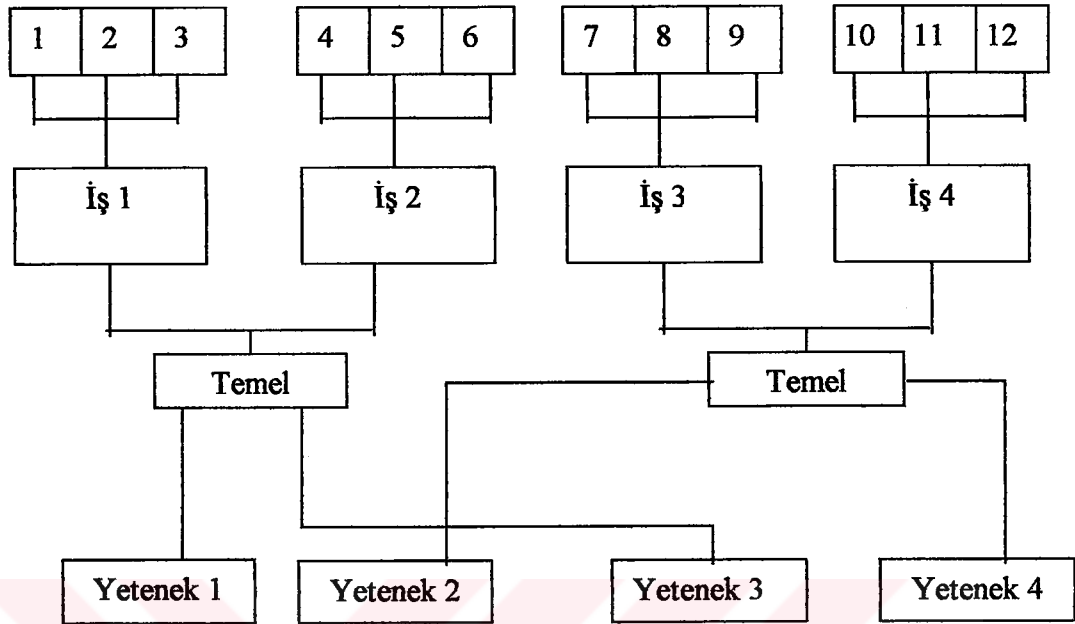
Hamel ve Prahalad, gelecek için rekabet sürecinde, yeni bir bakış açısı ortaya koymuşlardır. Hamel ve Prahalad'a göre stratejinin başlangıç noktası, firmanın yeteneklerinin (core competencies) anlaşılmasıdır. Gelecek için rekabette anahtar bir rol oynayacak şey, yarının fırsatlarına ulaşmak için yetenekleri önceden oluşturabilmek ve mevcut temel yeteneklerin yeni uygulamalarını bulabilmektir. Geleceğin pazarlarında oransız bir kâr payı elde etmek isteyen bir işletme, gelecekteki müşteri değerine oransız bir katkı yapabilecek yetenekleri oluşturmak zorundadır. Önemli bir liderlik elde edebilmek, en az beş-on yıl gerektirdiğinden, firma gelecek için hangi temel yetenekleri inşa etmesi gerektiğini daha bugünden bilmek zorundadır. Bu temel yetenekleri önceden belirleme, günümüzde rekabet avantajı yaratmada en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hamel ve Prahalad temel yeteneği Şekil 7 yardımıyla açıklamışlardır. Bir ağaca benzeyen bu şekilde gövde ve anadallar temel ürün, daha küçük dallar iş üniteleri, çiçekler ve meyveler nihai ürünlerdir. Yiyeceği, içeceği ve dayanıklılığı

¹⁵³ OKUMUŞ, Fevzi, *a.g.e.*, s.361

¹⁵⁴ HAMEL, Gary, PRAHALAD, C., K., *a.g.e.*, 1994, s.6

sağlayan kök sistemi ise temel yeteneklerdir. Eğer sadece yapraklara bakılırsa bir ağacın gücü (dayanıklılığı) yok edilmiş olur¹⁵⁵.



Şekil 7 : Rekabetçiliğin Esasındaki Yetenekler

Kaynak : PRAHALAD, C., K., HAMEL, Gary, *a.g.e*, 1998, s.221-222

Gary Hamel ve C.R. Prahalad'ın stratejik olarak ilk defa ortaya koydukları bu temel yetenekler, tek tek beceri kümeleri ile örgütsel birimlerin bilgilerinin toplamından oluşur. Bir temel yetenek olarak görülebilmesi için, bir becerinin şu üç özelliğe sahip olması gerekir¹⁵⁶.

1. Müşteri Değeri : Temel yetenekler bir işletmenin esaslı bir müşteri yararı sunabilmesini mümkün kılan becerilerdir. Bir temel yeteneğin müşteri tarafından algılanan değere önemli bir katkı yapması gerektiğini söylemek, bu temel yeteneğin müşteri tarafından gözle görülebilir ya da kolaylıkla anlaşılabilir olması gerektiği anlamına gelmez. Honda sürmenin, örneğin Chevrolet Lumina'ya oranla niçin daha rahat olduğunu çok az müşteri kelimelerle tam olarak ifade edebilir. Müşterinin gözüne görünen, yararın temelinde yatan yeteneğin teknik ayrıntıları değil, yararın kendisidir.

¹⁵⁵ PRAHALAD, C., K., HAMEL, Gary, "The Core Competence of the Corporation", *The Strategy Reader*, Edit.: Susan SEGAL-HORN, Blackwell Publishers, U.K., 1998, s.221-222

¹⁵⁶ HAMEL, Gary, PRAHALAD, C., K., *a.g.e*, 1994, s.203-207

2. Rakipleri Farklılaştırma : Bir kapasitenin temel yetenek olarak adlandırabilmesi için, rekabet açısından benzersiz olması gerekir. Söz konusu kapasite aynı sektördeki bir çok işletmede bulunabilir, ama bunun temel yetenek sayılabilmesi için işletmenin yetenek düzeyinin ötekilere oranla oldukça yüksek olması gerekir. Örneğin motor Honda'da temel yetenek niteliğini kazanmışken, Ford'ta yirmi yıldır bir türlü bu düzeye çıkamamıştır. Özetle, hangi yeteneğin temel olduğu, hangisinin temel olmadığını müşteriler kadar rakipler de belirler.

3. Yaygınlaştırılabilirlik : Temel yetenekler geleceğin pazarlarına açılan geçitlerdir. Belli bir yetenek, müşteri değeri ve yetenekteki benzersizlik ölçütleri açısından belli bir işte temel olabilir. Ama eğer bu yetenekten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlamak mümkün değilse, şirket açısından bu temel bir yetenek sayılmayacaktır. O nedenle, yöneticiler temel yetenekleri belirlerken, belli bir yeteneğin şu anda içine oturduğu somut ürün bileşimine takılıp kalmadan, bu yeteneğin yeni ürün alanlarında nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidir. Bir yeteneğin yaygınlaştırılabilirliğini saptayabilmek için, üst yönetim işletmenin kapasitelerini değerlendirmeli ürün merkezli bir bakışa saplanıp kalmaktan özenle kaçınmalıdır.

1.2.5.3. Faaliyette Bulunulan Ülkenin Katkısıyla Rekabet Avantajı Yaratma

Rekabet avantajının yaratılması ve korunması ile ilgili olarak savunulan diğer iki görüşten farklı olarak, Knigts, Morgan¹⁵⁷ ve Whittington¹⁵⁸ gibi yazarlarca, rekabet avantajının daha çok işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkeden kaynaklandığı savunulmaktadır. Bu görüşe göre bir ülkenin sahip olduğu hammaddenin, kaynakların, imkanların, ülkenin konumunun, ulusal kültürünün, yönetildiği sistemin, sahip olduğu yöneticilerin, insan kaynakları niteliği ve maliyetinin, hükümetlerin bazı sektörlerde destekleyici olmasının, yabancı firmalara getirilen kısıtlamaların, ülkede işletmelerle hükümet arasında eşgüdüm sağlanması ve son olarak da dünyada bir sektörde lider ülke olmanın rekabet avantajı sağladığı savunulmaktadır. Örnek olarak yukarıdaki yazarlarca, ikinci dünya savaşından sonra

¹⁵⁷ KNIGTS, E., MORGAN, G., "Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique", *Organization Studies*, Vol.:12, No:2, 1991, s.251-273

¹⁵⁸ WHITTINGTON, Richard, *What Is Strategy and Does It Matter?*, Thomson Business Press, London, 2000

Amerikan işletmelerinin ve 1960'lardan sonra Japon işletmelerinin çok başarılı olması ve rekabet avantajına sahip olmalarının temelinde, bu firmaların iyi yönetilmesinden çok, işletme dışından kaynaklanan ve bu ülkelerin yapılarında bulunan niteliklerin olduğu savunulmaktadır¹⁵⁹.

Whittington'a göre, Güney Kore, ülke kaynaklarını ucuz krediler yolu ile *chaebol* denilen dev holdinglere aktararak, onların rekabet avantajına sahip uluslar arası bir işletme olmalarını sağlamıştır¹⁶⁰. Güney Kore'nin yanında Tayvan, Japonya, Singapur, Hong Kong gibi Asya ülkelerinde de devlet, genelde geleceğin sektörlerini seçip teşvikleri onlara odaklaştırmakta, yabancı sermayeyi ve teknolojiyi ülkeye çekerek ülkeyi merkez edinmelerini sağlamaktadır. Devlet kendisi üretim ve hizmet sektörüne girmemekte ve özel sektöre rakip olmamaktadır. Kendisi üretici değil, yönlendirici olmaktadır¹⁶¹.

Porter ise, rekabet avantajı yaratma ve korumanın, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkeden kaynaklandığı görüşüne kısmen katılmaktadır. Porter'a göre işletmeler, ulusal ekonomilerin, uzmanlaşmış varlık ve becerilerin en hızlı birikimine imkan verdiği ve bunları desteklediği yerde, ulusal ekonomilerin kendilerine daha iyi malumat sağladığı, ürün ve işlem ihtiyaçları hususunda onları daha içgörülü kıldığı sanayilerde rekabet avantajı elde ederler. Nihayet uluslar, dahili çevreleri en dinamik ve en meydan okuyucu olduğu, işletmeleri kalitelerini ve zaman içinde avantajlarını arttırmaya teşvik ettiği için belirli sanayilerde başarılı olurlar.

Öte yandan, ulusal şartlar ne kadar lehte olursa olsun Porter'a göre herhangi bir işletmenin başarısı yine de garanti edilmiş değildir. Bir ülkenin bazı şirketleri gelişirken, diğerleri tökezlemektedir. Mesela, Amerika bilgisayarlar da dünya lideriyken ve IBM, Digital, Cray gibi firmalar çok usta üreticilerken, sayısız Amerikan bilgisayar firması başarısız olmuş ve gücünü kaybetmiştir¹⁶².

Porter'a göre devletin rolü, rekabet avantajını dolaylı olarak etkileyen (dışsal) bir faktördür. Devlet, ortaya çıkan yeni fırsatlar, değişen koşullar veya krizler durumunda gerekli tedbirleri alarak ve uygun politikalar uygulayarak işletmelerin

¹⁵⁹ OKUMUŞ, Fevzi, *a.g.e.*, s.362

¹⁶⁰ WHITTINGTON, Richard, *a.g.e.*, s.29

¹⁶¹ KOZLU, Cem, *a.g.e.*, s.106-107

¹⁶² PORTER, Michael, *Küresel Rekabet*, Çev.: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.42-44

rekabet güçlerinin artmasına ya da korunmasına yardımcı olabilecek bir faktördür. Örneğin, uluslararası piyasalarda yeni fırsatların oluşmasını engelleyen olgular genellikle şunlardır:

- Yenilikler,
- Temel teknolojilerde yenilenmeler (mikro elektronik, bioteknoloji),
- Girdi maliyetlerinde ani değişimler,
- Uluslararası finans piyasalarındaki ve döviz kurlarındaki değişimler,
- Dünya talebindeki ve iç talepteki ani dalgalanmalar,
- Savaşlar.

Devletin rolü rekabette o kadar önemlidir ki rekabet avantajını etkileyen diğer faktörleri de etkilemektedir. Porter'a göre devletin yapması gereken, rekabetçi avantajı yaratmak değil, temel unsurlar çerçevesinde sektörü desteklemektir¹⁶³. Özellikle Japonya ve Kore'de devlet bunu en iyi biçimde uygulamıştır. Diğer taraftan devletin uyguladığı politikaların rekabet avantajını etkilemediğini doğrulayan araştırmalar da mevcuttur. Mesela birçok araştırmacı savaş sonrası dönemin büyük bölümünde İtalya'da hükümetin sanayi politikasını başarısız saymaktayken, İtalyan işletmeleri ve İtalya dünya ihracat payında sadece Japonya'nın arkasından gelen bir yükselmeye ve hayat standardında hızlı bir artışa şahit olmuştur¹⁶⁴.

Geleneksel olarak rakipler birbirinin düşmanı gibi görülür. Bu çok sınırlayıcı bir görüş olabilir. Bir gün çeşitli Japon gıda şirketleri toplandılar ve süpermarkete yarısı boş kamyonlarla ayrı ayrı mal teslim etmenin akıl işi olmadığına birleştiler. Bundan sonra nakliye işini paylaşmaya karar verdiler. Sonuç, mal teslim giderlerini %80 azalması oldu.

Japonlar rekabetin ne zaman gerekli, ne zaman zararlı olduğunu ayırt etmekte son derece başarılılar. Örneğin; Japon otomobil şirketleri arasında Birleşik Devletlerde olduğundan çok daha ateşli bir rekabet olmasına rağmen, yöneticiler

¹⁶³ KUM, Hakan, "İhracatın Rekabet Avantajı: Teori ve Politika", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:14, 1998, s.169-170

¹⁶⁴ PORTER, Michael, a.g.e., 1994, s.37

otomobil üreticileri kulübündeki öğle yemeğinde her gün oturup ortak sorunları tartışırlar. Fakat oradan çıktıklarında yine rakiptirler¹⁶⁵. Bu durum tabii toplumun yapısına bağlıdır. Çoğu ülkede böyle bir durum söz konusu olamaz

Stratejik yönetim literatüründe yukarıda açıklanan bu üç görüş hakkında bilimsel araştırma ve tartışmalar devam etmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi bazı yazarların bu görüşleri birbirine rakip olarak göstermelerine karşın stratejik yönetim literatüründe genel kanı bu üç görüşün birbirini tamamladığıdır. Görüşler aynı anda göz önüne alınırsa rekabet avantajı yaratma ve koruma daha iyi anlaşılabilir ve bu alanda daha güvenli analiz ve sentezler yapılabilir. Öte yandan bu üç görüş incelendiğinde, temelde araştırmanın konusu olan TKY ile ilişkili olduğu da görülebilir.



¹⁶⁵ DE BONO, Edward, *a.g.e.*, s.34

BÖLÜM II

İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

UYGULAMASININ REKABET AVANTAJI YARATMADA VE KORUMADAKİ ETKİSİ

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren rekabetin çok hızlı artarak yok edici bir nitelik kazanması ve teknolojik gelişmelerde görülen akıl almaz hız nedeniyle ulusal sınırlar ortadan kalkmış, gümrük mevzuatlarındaki korumacılık kaldırılmış, yabancı sermayenin teşvik edilmesiyle yerel pazarlara uluslararası işletmelerin de girmesi kolaylaşmıştır. Tüm bunların karşısında bazı işletmeler küçülerek yok olmuşlar, ayakta kalanlar ise bir rekabet savaşı içerisine girmek zorunda kalmışlardır. Globalleşme adı verilen bu geniş ekonomik yayılma ortamında avantaj yaratmak isteyen işletmeler giderek TKY'yi benimsemeye başlamışlardır¹⁶⁶. Bu da beraberinde TKY'nin gerçekten rekabet avantajı yaratıp yaratmadığı sorusunu akla getirmiş ve bu sorunun cevabına ulaşabilmek için ortaya farklı görüşler atılmıştır. Ortaya atılan bu görüşler çalışmanın devam eden bölümünde incelenecektir.

2.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi Üzerine Farklı Görüşler

Farklı işletmelerdeki farklı sonuçlar nedeniyle rekabet avantajı yaratmada TKY'nin etkisi olup olmadığı uzun süredir tartışılmaktadır. Öyle ki, TKY yönetimini uygulayan firmaların bazılarının uygulamaya geçtikten sonra pazar paylarını, kârlarını arttırdığını, maliyetlerini kontrol altına aldıklarını¹⁶⁷, bazılarının ise bu başarıyı yakalayamayıp eski durumdan daha kötü hale geldiklerini görmek mümkün olmaktadır. Buradan yola çıkarak yapılan ayrıntılı literatür taramasına göre, genel kabul görmüş üç temel görüş tespit edilmiştir. Bunların ilki bir işletmede rekabet avantajı sağlamada TKY'nin direkt etkili olduğudur. İkinci görüş rekabet avantajı

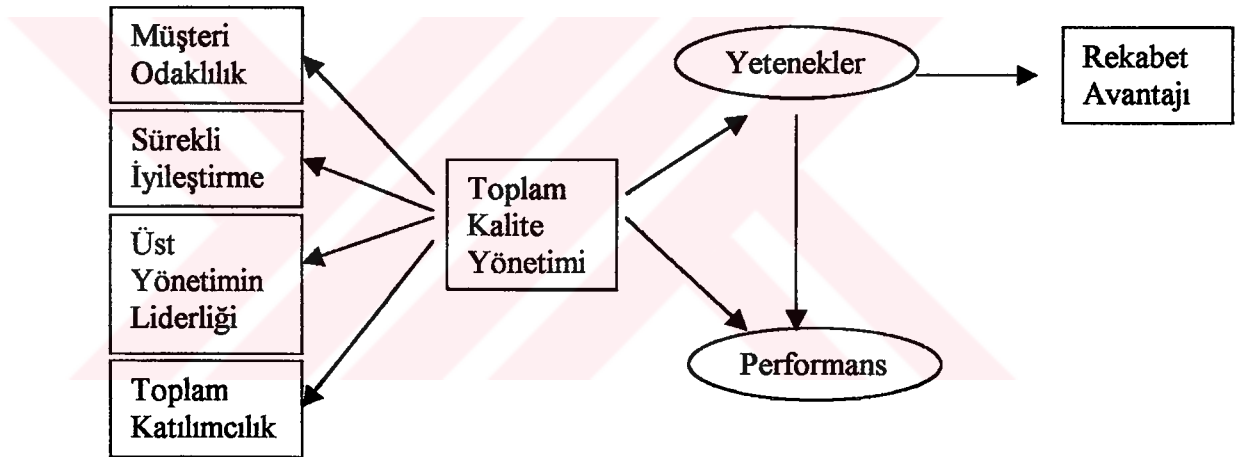
¹⁶⁶ KIZGIN, Yıldırım, "Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yaklaşımının Kalite ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi", D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1999, s.13-15

¹⁶⁷ BARCLAY, Charles, A., "Quality Strategy and TQM Policies: Empirical Evidence", *Management International Review*, Vol.:33, No:2, 1993, s.87

yaratmaya TKY'nin kısmen etki ettiğidir. Sonucu görüş ise TKY'nin firmaya rekabet avantajı getirmediği ile ilgilidir.

2.1.1.1. Rekabet Avantajı Yaratmada Toplam Kalite Yönetiminin Doğrudan Etkisi

Bu görüşe göre TKY, işletme yönetiminde rekabet avantajına ulaşmada başvurulan bir felsefedir. Rekabet avantajı yaratmada doğrudan etkili olmaktadır¹⁶⁸. TKY'nin rekabet avantajı yaratma süreci Şekil 7'de gösterilen modelde ifade edilmektedir. Burada TKY ile müşteri ve işgören memnuniyeti, sürekli gelişme, üst yönetimin liderliği ve toplam katılımcılık sağlayarak yüksek performans elde edilmektedir. Öte yandan TKY ile ortaya çıkan yetenekler de performansa ve beraberinde rekabet avantajını olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil 8 : TKY ile Performans Arasındaki İlişki ve Bunun Sonucunda Ortaya Çıkan Rekabet Avantajı

Kaynak : TENA, Ana, B., E., LLUSAR, Juan, C., B., PUIG, Vicente, R., "Measuring The Relationship Between Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Total Quality Management*, Vol.:12, Issue:7-8, December 2001, s.934

¹⁶⁸ SPITZER, Richard, D., "TQM: The Only Source of Sustainable Competitive Advantage", *Quality Progress*, Vol.:26, No:6,1993, s.59-65

Bu görüşü savunanların başında yer alan Powell Amerika'nın kuzeybatısında faaliyet gösteren firmalar arasından seçilmiş olan örnek şirketlerde performansla¹⁶⁹ TKY arasındaki ilişkileri incelemiş ve elde edilen deneysel sonuçlara dayanarak TKY'nin rekabet avantajı yaratabileceği sonucuna ulaşmıştır¹⁷⁰. Aynı ilişkiyi inceleyen Douglas ile Judge Amerika'da faaliyet gösteren hastanelerde yaptıkları araştırmayla TKY'nin düzgün bir biçimde uygulanmasıyla ve doğru organizasyonel değişkenlerle birleştirilmesiyle rekabet avantajı sağlanabileceğini tespit etmişlerdir¹⁷¹. Hendricks ve Singhal ise TKY uygulama ödülü kazanan firmalar üzerinde yaptıkları çalışma sonucu, bu firmaların rakiplerinden %64 daha fazla satış rakamlarına ve %48 daha fazla gelire ulaştıklarını kanıtlamışlardır¹⁷². Yine Hendricks ve Singhal başka bir araştırmalarında firmaların TKY'ye geçmeden önceki performansları ile sonraki performansları arasında önemli farklılıklar olduğunu gözlemlemişlerdir¹⁷³. Öyle ki, Şimşek'in belirttiği gibi tüm düzeylerdeki yönetim fonksiyonlarının bütünleşmesini temel alan TKY, bir yandan kaliteyi arttırırken, diğer yandan da firma çalışmalarının verimliliğini ve sonuçta rekabet gücünü yükseltmektedir¹⁷⁴. Nitekim, 1996 yılında büyük işletmeler alanında Avrupa Kalite Büyük Ödülünü kazanan Brisa'nın Tablo 6'da ve 2000 yılında büyük işletmeler alanında Avrupa Kalite Başarı Ödülünü kazanan Eczacıbaşı Vitra'nın Tablo 7'de TKY uygulamaları kapsamında elde ettikleri sonuçlar bu görüşü destekler niteliktedir¹⁷⁵.

¹⁶⁹ Buradaki performans kriterleri işletmedeki satışlar, maliyetler ve net gelirlerdir. Ayrıca, rekabet avantajı ile performans aynı yapı olarak ele alınmıştır.

¹⁷⁰ POWELL, Thomas, C., "Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol.:16, No:1, 1995, s.15

¹⁷¹ DOUGLAS, Thomas, J., JUDGE, William, Q., "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration", *Academy of Management Journal*, Vol.:44, No:1, 2001, s.167

¹⁷² HENDRICKS, Kevin, B., SINGHAL, Vinod, R., "Does Implementing An Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence From Firms That Have Won Quality Awards", *Management Science*, Vol.:43, Issue:9, 1997, s.1258

¹⁷³ HENDRICKS, Kevin, B., SINGHAL, Vinod, "Firm Characteristics, Total Quality Management and Financial Performance", *Journal of Operations Management*, Vol.:19, Issue:3, 2001, s.283

¹⁷⁴ ŞİMŞEK, Muhittin, a.g.m., s.17

¹⁷⁵ YEDİEVLİ, Samih, "Türk Malı İmajı, Standartlar ve Kalite Kontrolü" Sunumu, Dünya Türk İşadamları IV. Kurultayı, 27 Nisan 2002

Kalite Sorunları	% 71	↔	azaldı
Geliştirilen Yeni Ürün Adedi	% 87	✓	arttı
Verimlilik (Ton/adam)	% 22	✓	arttı
Yurtiçi Pazar Payı	% 27	✓	arttı
İhracat (Ton)	% 35	✓	arttı
Müşteri Memnuniyeti	% 3	✓	arttı
Müşteri Şikayetleri	% 23	↔	azaldı
Müşteri Başvurularını Sonuçlandırma Süresi	% 42	↔	kısaldı

Tablo 6 : Brisa'nın 1996-2001 Döneminde TKY Uygulaması Kapsamında Elde Ettiği Sonuçlar

Satış artışı	% 157	✓	arttı
Üretim artışı	% 203	✓	arttı
Verimlilik artışı	% 45	✓	arttı
Enerji tasarrufu	% 20	✓	sağlandı
Müşteri Memnuniyeti (genel)	% 86		
Çalışan Memnuniyeti (genel)	% 84		

Tablo 7 : Eczacı Vitra'nın 1993-2001 Döneminde TKY Uygulaması Kapsamında Elde Ettiği Sonuçlar

TKY ile rekabet avantajı arasındaki olumlu ilişkinin ortaya konulmasının ötesinde TKY içeriği ile ilgili olarak son zamanlarda yapılan çalışmaların incelenmesi geçerlilik sağlamada yardımcı olabilir. Reed, Lemak ve Montgomery, TKY içeriği ile ilgili olarak pazar avantajı, etkili ürün dizaynı, ürünün güvenilirliği ve sürecin etkinliği şeklinde dört temel bileşen tespit etmişlerdir. Firmanın performans kriterleri olan yüksek gelir, düşük maliyet ve hıza ulaşabilmek için de firmanın hedefi, firmanın çevresi ve bu dört bileşen arasında bir uyumun gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Reed, Lemak ve Montgomery'e göre, örneğin belirsizliğin yoğun olduğu alanlarda faaliyet gösteren ve müşteri edinme amaçlı firmalar sırasıyla gelirlerini arttırmak ve maliyetlerini azaltmak için pazar avantajı yaratma ve ürün dizaynı etkinliğine odaklanmalıdırlar¹⁷⁶.

TKY içeriği ile ilgili olarak Samson ve Terziovski de performansı yükseltmede hangi TKY ilkesinin veya ilkelerin etkili olacağını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmaları sonucunda da liderlik, insan kaynakları yönetimi ve

¹⁷⁶ REED, R., LEMAK, D., J., MONTGOMERY, C., "Beyond Process: TQM Content and Firm Performance", *Academy of Management Review*, Vol.:21, No:1, 1996, s.173-202

müşteri odaklılık şeklindeki üç TKY ilkesinin performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır¹⁷⁷.

Ayrıca Argüden'e göre, TKY sayesinde krizden avantajlı çıkmak da mümkün olmaktadır. Çünkü TKY ile yönetilen işletmelerde şeffaflık olduğu için, durumun sıkışıklığı herkes tarafından paylaşılmaktadır. Maaş indirimi, işten ayrılma vs. gibi konularda ortak çözümler üretilmekte ve alınan karar herkes için geçerli olmaktadır. Örneğin bir maaş indirimi olacaksa işçi, şef veya müdür konumundaki herkes aynı oranda bu indirimde tabii tutulmaktadır. Argüden'e göre, böylece firmalar krizden daha az zararlar ve hatta avantajla çıkabilmektedirler¹⁷⁸.

Sonuçta Reed, Lemak ve Mero'nun dediği gibi "her firma kendine uygun düşecek TKY'yi ve buna uyacak liderlik, eğitim, takımların kullanımı ve kültür değişimi için gerekli ihtiyaçlarını bulduğu zaman rekabet avantajı yaratabilir"¹⁷⁹. Bu durumda yöneticilerin, "TKY tahmin edilen finansal getirileri sağlamada başarısızlığa uğramaktadır" şeklindeki eleştirilere önem vermemesi gerekmektedir. Çünkü Hendricks ve Singhal'a göre yapılan eleştiriler genellikle objektif veriler yerine, yöneticilerin algılamalarına dayanmaktadır¹⁸⁰. Bu eleştirileri dikkate almadan TKY'den alınabilecek maksimum performansın alınabilmesi için çaba sarf edilmelidir. Fakat TKY yapılması kolay olan bir iş değildir. Yoğun çalışma gerektirmektedir. Bu avantajın sadece tanımlar ile sağlanamayacağı unutulmamalıdır¹⁸¹.

TKY birçok yönden rekabet avantajına olumlu katkı sağlayabilir. Yapılan literatür taramasından sonra TKY'nin rekabet avantajı yaratma sürecinde sağladığı bu olumlu katkılar arasında genel olarak maliyetleri kontrol altına alma, piyasaya daha hızlı ürün sunma, verimliliği, kârlılığı ve pazar payını arttırma olarak görülebilmektedir¹⁸².

¹⁷⁷ SAMSON, Dany, TERZIOVSKİ, Mile, "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance", *Journal of Operations Management*, Vol.:17, 1999, s.404

¹⁷⁸ ARGÜDEN, Yılmaz, "Nurten Erk'in Konuşu", *Hürriyet Gazetesi*, <http://www.hurriyet.com.tr/turk/98/12/23/yazarlar/31yaz.htm>, 23 Aralık 1998

¹⁷⁹ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.21

¹⁸⁰ HENDRICKS, Kevin, B., SINGHAL, Vinod, R., "Don't Count TQM Out", *Quality Progress*, Vol.:32, Issue:4, 1999, s.35

¹⁸¹ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.21

¹⁸² THOMPSON, Arthur, A., STRICKLAND, A., J., a.g.e., s.332

2.1.1.1.1. Maliyetleri Kontrol Altına Almadaki Etkisi

TKY yolculuğunun bir maliyeti vardır. Bu maliyet, işletmenin geleceğine ilişkin yatırım maliyeti olarak değerlendirilmelidir. İşletmenin uzun vadeli başarılarını güvence altına almaları, TKY faaliyetlerine yapacakları yatırımlarla doğru orantılıdır. Kaliteyi iyileştirip toplam maliyeti kontrol altına almak, müşterileri memnun etmek ve bunları sürekli hale getirebilmek amaçlanmaktadır.

Bir TKY programının değeri, müşteri tatmini ve işletmenin kârlılığına yaptığı katkının derecesi ile belirlenmektedir. Kârlılığın temel kaynağı olan kalite maliyetleri, etkin bir TKY sisteminin tamamlayıcısıdır¹⁸³.

Birinci bölümde de belirtildiği üzere Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa ve Juran gibi kalite guruları arasında kalite yönetiminin amacının maliyeti kontrol altına almak ve üründe kaliteyi arttırmak olduğu yönünde bir fikir birliği bulunmaktadır¹⁸⁴. Bu gurulara göre ürün kalitesinin gelişmesinin yol açtığı fire, yeniden çalışma, ikinci kalitedeki ürün, gereksiz stok, zaman kayıpları gibi tüm olumsuzlukların azaltılması, bir firmanın maliyet yapısını kontrol altına almada yardımcı olabilmektedir¹⁸⁵. Öte yandan, TKY'nin sürekli iyileştirme ile istatistiksel kalite kontrol ilkeleri sayesinde de verimli olmayan faaliyetler ve bozuk ürün oranı azaltılarak maliyet avantajı elde edilebilmektedir¹⁸⁶.

Klasik yönetim anlayışına göre kalite ve maliyet çelişmektedir. Zira belli bir düzeyin üzerindeki kaliteyi gerçekleştirmek ancak maliyetlerin yükselmesi ile mümkün olmaktadır. Şekil 9'da görüldüğü gibi, asgari maliyet optimum kalitede, yani belli bir hata yüzdesinde gerçekleşmektedir. Klasik anlayışa (ve bunun getirdiği Taylor'un modeline) göre hatayı daha düşük oranlara indirmek maliyetleri arttırabilmektedir. Böylece "sıfır hata"ya ulaşmak belki mümkün dahi olamamaktadır¹⁸⁷. Diğer taraftan hataları azaltabilmek için yapılan sık denetimler,

¹⁸³ KOVANCI, Ahmet, a.g.e., s.315

¹⁸⁴ Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa ve Juran gibi kalite guruları arasındaki bu fikir birliğini ayrıntılı olarak görebilmek için bkz. Bölüm I, s.10

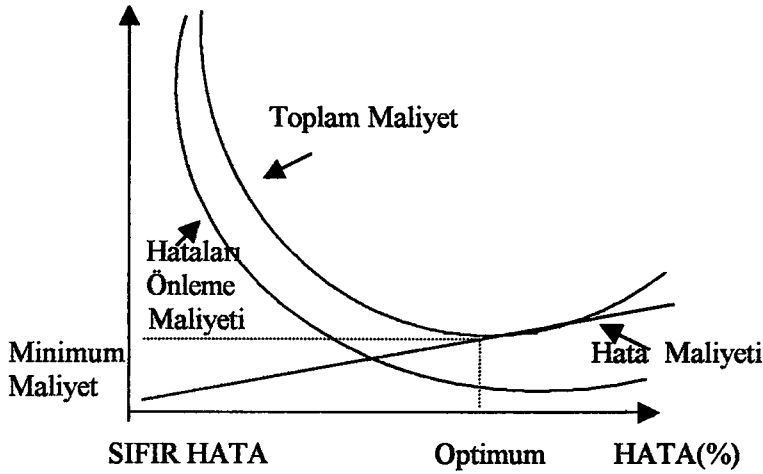
¹⁸⁵ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.11-12

¹⁸⁶ PEKER, Ömer, "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları", *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 1993, s.49-50

¹⁸⁷ KAVRAKOĞLU, İbrahim, a.g.e., s.25

üretimde zaman kayıplarına neden olabilmekte ve verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir¹⁸⁸.

MALİYET



Şekil 9: Klasik Yönetimde Kalite Maliyet İlişkisi

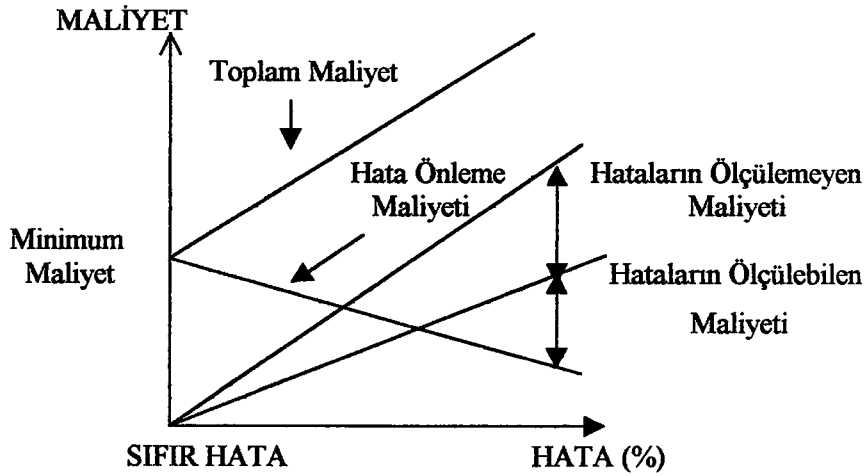
Kavrakoğlu'na göre fonksiyonların ayırımına dayalı bu modelde, bazıları üretim yaparken diğerlerinin kaliteyi kontrol etmesiyle sıfır hataya varılamamaktadır. Kaldı ki, kalite kontrol ile (muayene ile) % 100 kalitenin sağlanamayacağı bilinmektedir. Zira hedeflenen her özelliği ürünü tahrip etmeden %100 muayene etmek, numune yolu ile bütünde kaliteyi güvenceye almak ise matematiksel olarak imkansızdır.

Bu sistemde iki temel yanlışlık bulunmaktadır. Bunlardan ilki, klasik yönetim anlayışı ile hataları önleme maliyetinin yüksek seviyelere çıkmasıdır. İkinci yanlışlık olarak da şekilde sadece hurda, ikinci kalite ürün, kalite kontrol giderleri, üretim kaybı gibi ölçülebilen kalite maliyetlerinin kullanılmasıdır. Oysa müşteri kaybı, pazar kaybı, imaj kaybı, güven kaybı gibi ölçülemeyen hata maliyetleri daha fazladır ve düzeltilmesi zor olmaktadır.

Şekil 9'daki iki yanlışlık düzeltildikten sonra Şekil 10'daki sonuca ulaşılabilir. Bunun için otokontrole dayalı yönetim anlayışı ve önleyici istatistiksel kalite kontrol yöntemleri uygulamasıyla hataları önleme maliyetini

¹⁸⁸ BENDELL, T., BOULTER, L., KELLY, J., *Benchmarking for Competitive Advantage*, Pitman Publishing, Great Britain, 1993, s.16

düşürmek ve hata maliyetlerine ölçülemeyen kalite maliyetlerini de dahil etmek gerekmektedir. Burada kalite-maliyet ilişkisinin tersine döndüğü ve en yüksek kalitenin (sıfır hatanın) en düşük maliyetle¹⁸⁹ elde edildiği görülebilmektedir.



Şekil 10 : TKY Anlayışı ile Kalite-Maliyet İlişkisi

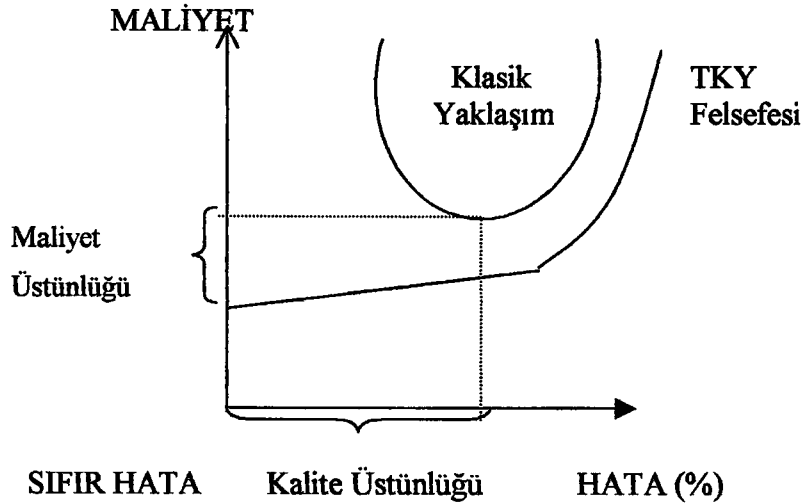
Kaynak : KAVRAKOĞLU, İbrahim, a.g.e., s.27

Kavrakoğlu'na göre, neyin gerekli olup neyin olmadığını ayırmasını yapan ve TKY'yi başarı ile uygulayan bir firma sonuçta hem müşterilerine %100 kalitede ürün sunabilmekte, hem de %20-25 düzeyinde de maliyet avantajı sağlayabilmektedir¹⁹⁰. Şekil 11'de TKY felsefesi ile klasik yaklaşımın karşılaştırılmasında da görüldüğü gibi yüksek kaliteye (sıfır hataya) yaklaştıkça maliyet düşmekte veya kontrol altına alınabilmektedir. Böylece mümkün olan en düşük maliyet en yüksek kalite ile müşteri memnuniyeti sağlanarak firma değeri maksimize edilebilmektedir¹⁹¹.

¹⁸⁹ Crosby'e göre bu kalite maliyeti yaklaşık olarak satışların %10'unu oluşturmaktadır. Bu konuda bkz. CROSBY, Philip, B., a.g.e., 1967, s.43

¹⁹⁰ KAVRAKOĞLU, İbrahim, a.g.e., s.25-27

¹⁹¹ KAVRAKOĞLU, İbrahim, a.g.e., s.49-50



Şekil 11 : TKY'nin Maliyet ve Kalite Üstünlüğü

Kaynak : KAVRAKOĞLU, İbrahim, a.g.e., s.50

Yukarıda belirtilenlerin dışında TKY anlayışı iki durumda daha maliyet avantajına olumlu etki etmektedir. İlk olarak, TKY uygulaması sonucunda oluşan ürün dizayn etkinliği ile değer katmayan parçaların üründen çıkarılmasıyla maliyet avantajı elde edilebilmektedir. Bu da ürünün daha kolay üretilebilmesine olanak sağlayabilmektedir. Ayrıca tecrübe ile bilginin zamanla artması sonucunda oluşan gelişmiş süreç etkinliğinin sayesinde de maliyetler azaltılabilmekte veya kontrol altına alınabilmektedir¹⁹². Sonuçta, TKY anlayışı ile bütün bu olumlu etkilerden dolayı maliyet avantajı ve beraberinde rekabet avantajı elde edilebilmektedir.

2.1.1.1.2. Verimliliği Arttırmadaki Etkisi

Belirli sebeplerden dolayı maliyet ve TKY bağlantısını inceleyen araştırmalar verimliliği de ele almışlardır. Çünkü firmaların büyüme, devlet desteği vs. gibi çeşitli nedenlerden dolayı satışlarını arttırabileceği, fakat bunun firmanın uzun vadeli başarısı için bir kriter olamayacağı düşünülmektedir. Bu durumda verimlilik, organizasyonun sağlığının temel endeksi olarak görülmektedir.

TKY ve verimlilik arasındaki olumlu korelasyon iddiası genellikle basit ifadelerle anlatılmaktadır. Daha az yeniden çalışmanın (tekrarın) yapılması, kabul edilir ürünlerin üretilmesine daha fazla zaman ayrılması anlamına gelmektedir.

¹⁹² REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.12

Ayrıca az artık maddenin çıkması daha az malzemenin telef edilmesi anlamına gelmektedir.

Garvin'e göre bu, iki değişken arasındaki ilişkiye dar bir bakış açısıyla bakmaktır ve firmaya sınırlı oranda bir fikir sağlamaktadır. Eğer, verimlilik girdilerden elde edilen hatasız çıktı oranını ifade ederse ve kalite standartlarına uyum (yani hatalı olarak üretilen birimlerin yüzdesi) olarak tanımlanırsa, bu durumda kalitedeki herhangi bir gelişme direkt olarak artan çıktı anlamına gelmektedir. Fire maliyeti ve tekrar aynı işi yapma oranı azalırsa girdi azalmış olacaktır. Çünkü hatasız üretimin daha az kaynak gerektirdiği düşünülmektedir. Garvin, üretime karşı hassas olan sektörlerin bu duruma kesin bir örnek olabileceğini ifade etmektedir. Garvin'e göre eğer, yarı iletkenlerin üretimindeki çıktı % 50'den % 60'a çıkarsa, verimlilik ve ürün kalitesi aynı zamanlı olarak hemen hemen kesin bir gelişme gösterecektir.

TKY ve verimlilik arasındaki bağlantının daha iyi anlaşılması, bunların ortak gelişim kaynaklarının incelenmesini gerektirmektedir. Fakat ilk olarak verimlilik daha dikkatli biçimde tanımlanmalıdır. Garvin'e göre çoğu analizci üstü kapalı da olsa bunu yanlış ölçümlerle ilişkilendirmektedir. Ya kişi başına çıktı veya bir saatlik mesai başına çıktı olarak ifade edilen çalışanların verimliliği, ya da bir TL ağırlığındaki girdiye karşılık gelen çıktı ile ifade edilen malzemenin verimliliği normal olarak bildirilmektedir. Fakat toplu verimliliği yansıtan daha kapsamlı ölçüler de bulunmaktadır¹⁹³. Bunlar, çıktıdaki değişiklikleri tek bir girdideki değişikliklere göre değil, genellikle işgücü, malzeme, sermaye ve enerjinin oluşturduğu girdiler kombinasyonundaki değişikliklere göre takip etmektedirler.

Bu tanımlamaları kullanarak, kalite ve verimlilik gelişiminin aynı temellerden ortaya çıktığı tespit edilebilmektedir. Örneğin, standardize edilmiş parçalar ve modüler dizaynlar, birleştirme sürecini kolaylaştırabilmekte ve hata yapma olasılığını azaltabilmektedirler. Buradaki depolanması kolay parça ve malzemeler, karmaşık değişim düzenlerine daha az iş gücü harcanması anlamına gelmektedir. Gelişmiş ekipman ve bunlara yapılan iyi bakım, bu makinelerin kullanılmama sürelerinin azalması, makinelerle ilgili daha az hatanın oluşması ve bozulma beklentilerinden dolayı tutulan tesis kapasitesinin azalması anlamına gelmektedir. Daha istikrarlı ve

¹⁹³ GARVIN, David, A., *a.g.e.*, s.84

eğitilmiş iş gücü işlerin daha etkin bir biçimde yapılacağı ve dikkatsizliğin yol açtığı hataların azalacağı anlamına gelmektedir¹⁹⁴. İşte bu noktada TKY çalışanların eğitimine ve sürekli gelişime önem vererek verimliliğe büyük katkı sağlamaktadır. Böylece çalışan başına verimlilikte büyük bir artış yaşanabilmektedir¹⁹⁵.

Açıktır ki, TKY ve verimlilik arasındaki ilişkinin olumlu bir biçimde bağlantılı olduğu görülebilmektedir. Özellikle de ürün kalitenin standartlara uyum olarak ölçüldüğü ya da güvenilirlik ve verimliliğin iş gücünün verimliliği veya toplam faktör verimliliği olarak ölçüldüğü durumlarda görülmektedir.

TKY'nin verimlilik üzerinde olumlu etki yapabilmesinde ürün kalitesinin önemi büyüktür. Bu ürün kalitesinin gelişiminin en önemli kısmı ise müşterilerdir. Bu nedenle de kaliteye ulaşabilmek için ürün dizaynından önceki hedef olarak bugünkü ve gelecekteki müşterilerin gereksinimlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Çünkü gereksinimlerin tespit edilmesi müşterilerin beklediği kalite seviyesinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Bu tespit yapıldıktan sonra da kalite seviyesine ulaşmak için gerekli çalışmalar tasarım aşamasından başlamaktadır. Kullanıma uygunluğun ve ürün kalitesinin sağlanabilmesi için pek çok faaliyet yapılması gerekmektedir¹⁹⁶. Firma içindeki değişik bölümlerde veya firma dışında yerine getirildiğine bakılmasızın bu faaliyetlerin tümü, kalite fonksiyonunun kendilerine ait kısımları, bölümlere ait kalite disiplinleri ve bölümlerin özel teknikleri ile yerine getirilmektedir¹⁹⁷. Müşteri gereksinimleri tespit edildikten sonraki hedef ise ürünü dizayn etmek olmalıdır.

Ürün kalitesinin gelişiminde önemli olan bir konu da, kaliteli girdilere ulaşabilmektir. Çünkü kaliteli bir ürün kaliteli girdilerle üretilmektedir. Bu nedenle yalnızca süreçlerin kalitesini yükseltmek yeterli olamamaktadır. Firma için de süreçlere girdi sağlayan tedarikçilerin ürünlerinin de kaliteli olması

¹⁹⁴ GARVIN, David, A., *a.g.e.*, s.85

¹⁹⁵ MOTWANI, Jaideep, "Measuring Critical Factors of TQM", *Measuring Business Excellence*, Vol.:5, No:2, 2001, s.29

¹⁹⁶ TKY yaklaşımına göre ürün kalitesinin gelişimi için gerekli olan faaliyetler Şekil 13'de gösterilmiştir.

¹⁹⁷ AYTİMUR, Selçuk, "Toplam Kalite Kontrol ve Yöntemler Üzerine", *Önce Kalite Dergisi*, Sayı:2, Ocak 1993, s.40

gerekmektedir¹⁹⁸. Bu durumda kalite gelişim sürecindeki tüm aşamaların kaliteli olmasını amaç edinen TKY, girdilerin kaliteli olması için tedarikçilerle işbirliğine gitmektedir. Elde edilen kaliteli girdi üretim sürecindeki kalite ile birleşince ortaya çıkan ürün de yüksek kalitede olabilmekte ve hata oranı düşebilmektedir. Sonuçta yüksek kaliteli ürünle verimlilik artışı birleşince rakiplere karşı üstünlük sağlanabilecektir.

2.1.1.1.3. Piyasaya Yeni Ürün Sunma Hızını Arttırmadaki Etkisi

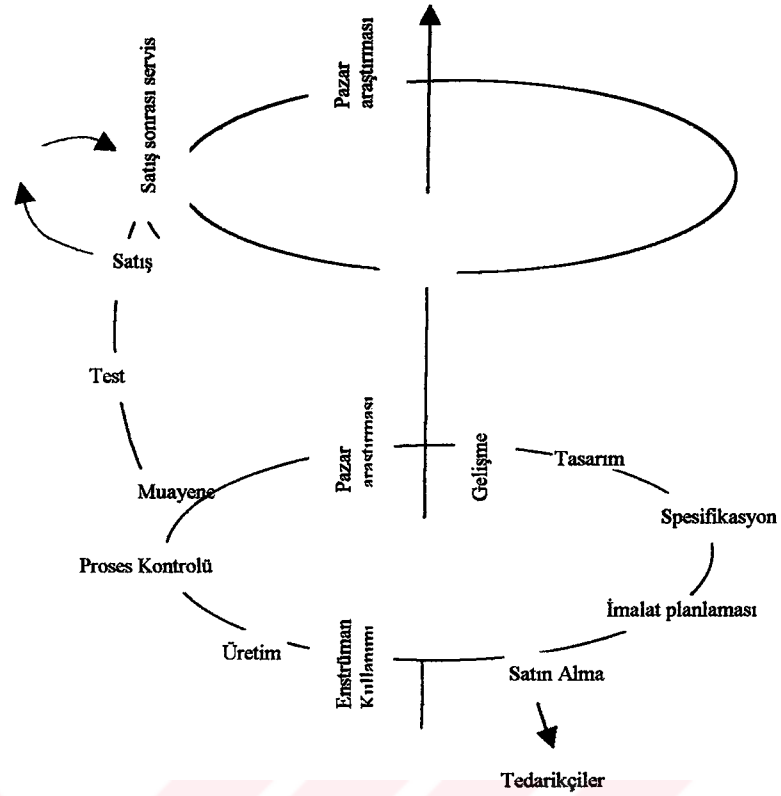
Günümüzde rekabetin özünü büyük oranda hız oluşturmaktadır. Ürünlerin ömür süreleri kısalmakta, geliştirme süreleri sıklaşmaktadır. Müşteriler neredeyse anında hizmet beklemektedir¹⁹⁹. Böyle bir durumda TKY de, hızda üstünlük sağlayabilen bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nasıl gerçekleştiğini anlamak için yine klasik yönetim modeli ile bir kıyaslamaya başvurmak gerekmektedir. Şekil 12'deki zincirleme süreç göz önüne alındığında, klasik firmanın kaliteyi geliştirme yönteminin *reaktif* bir mantığa dayalı olduğu görülebilmektedir. Bu yönetim modelinde müşteri şikayetlerinin yeni ve/veya geliştirilmiş bir kaliteye dönüştürülmesi aylara, hatta bazen yıllara yayılmaktadır.

TKY modelinde ise hedef *ilk defada doğruyu yapmaktır*. Bu yaklaşımda düşük kalite maliyetinin herhangi bir çeşidinin, oluşum yeri ve zamanına bağlı olarak az ya da çok pahalı olacağı bilinmektedir. Örneğin, müşterinin eline geçmiş hatalı bir ürünün maliyeti henüz işletmeyi terk etmemiş, aynı hataya sahip bir ürünün maliyetinden çok daha fazla olacaktır²⁰⁰. Bu amaçla ilk defada doğruyu yapabilmek için hedefleri açık ve net bir şekilde belirlemek ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak her türlü ihtiyacı karşılamak gerekmektedir.

¹⁹⁸ GERÇEKER, Ayhan, "Ekip Odaklı İyileştirme Faaliyetleri", 8.Ulusal Kalite Kongresi, <http://www.aselsan.com.tr/DERGI/ocak99/ekip.htm>, 15.08.2001

¹⁹⁹ HAMEL, Gary, PRAHALAD, C., K., *a.g.e.*, s.34

²⁰⁰ KOVANCI, Ahmet, *a.g.e.*, s.316



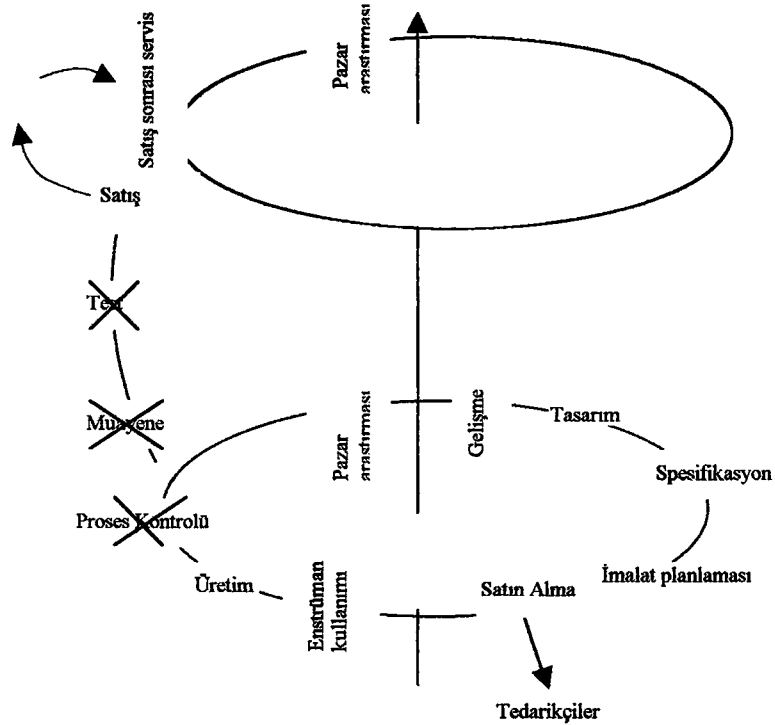
Şekil 12 : Kalite Gelişim Spirali (Klasik Yaklaşım)

Kaynak : JURAN, J., M., GRAYNA, Frank, M., a.g.e., 1982, s.5

Şekil 13’de görüldüğü gibi müşteri ihtiyaçları sistematik biçimde belirlenerek teknik özelliklere dönüştürülmektedir. Üretimde sorun çıkarmayacak ürünlerin tasarlanması amaçlamaktadır. Bunun için sürekli denetimle hata kaynakları ortaya çıkmadan belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu kaliteyi tutturmak mümkün olsa da olmasa da, TKY (şikayetleri beklemeden) yeni ve gelişmiş kalite arayışlarını sürdürmektedir. Reaktif değil, *proaktif* tir. Kalite geliştirme süreci ile ürünü oluşturma ve müşteriye sunulma süreci aynı yöndedir.

TKY’de süreçler, aynı yönde geliştiğinden birbirini beslemekte ve güçlendirmektedir. Klasik yönetimde ise, şikayetler kaynağa doğru ilerlerken, farklı fonksiyonların birbirleri ile çatışması ve zaman kaybedilmesi söz konusu olmaktadır. Tasarımdaki bir yanlışlığın üretim aşamasında düzeltilmesi, tasarımı düzeltmeye kıyasla son derece güç, pahalı ve zaman kaybettirici bir iştir. Ama TKY’nin proaktif yaklaşımı nedeniyle bu tip sorunların ortaya çıkması zorlaşmaktadır²⁰¹.

²⁰¹ KAVRAKOĞLU, İbrahim, a.g.e., s.27-28



Şekil 13 : Kalite Gelişim Spirali (TKY Yaklaşımı)

Sonuçta, TKY uygulayan bir firma uygulamayana göre piyasaya daha hızlı yeni ürün sunma imkanı bulabilecektir. İşlemlerini maksimum hızda yapan firmaların üstünlük sağlayabildiği günümüz rekabet ortamında da piyasaya yeni ürün sunma hızının artması firmalara rekabet avantajı sağlayabilecektir.

2.1.1.1.4. Kârlılığı Arttırmadaki Etkisi

Bir faaliyete girerken kârı maksimize etmek girişimciler tarafından amaçlanmaktadır. Eğer kâr umudu yoksa, böyle bir faaliyette bulunulmamaktadır. Hedef, kârlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir. Bu nedenle üretim faktörlerinin en ekonomik ya da en etkin bir bileşimi gerçekleştirilerek, optimum üretim düzeyine ulaşmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, rekabet avantajı elde edebilecek şekilde bir kâra ulaşabilmek için de en uygun faktör bileşimiyle üretilen ürünün piyasa maliyetinin üstünde yer alacak bir düzeyde satılması gerekmektedir²⁰². Ancak bazı firmalar, kendi sektörlerinde kâr getirecek durumlar konusunda ortak hareket edememektedirler. Çünkü Slywotzky, Morrison, Andelman'a göre bugün çoğu sektörde her satılan üründen yüksek kâr

²⁰² TURANLI, Rona, "Türkiye'de Serbest Rekabetin Gelişmesini Engelleyen Faktörler", İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:1995-9, İstanbul, 1995, s.29-30

elde edilememektedir. Geçmişin ürün merkezli dünyasında olduğu gibi kârlar kolayca gelmemektedir²⁰³.

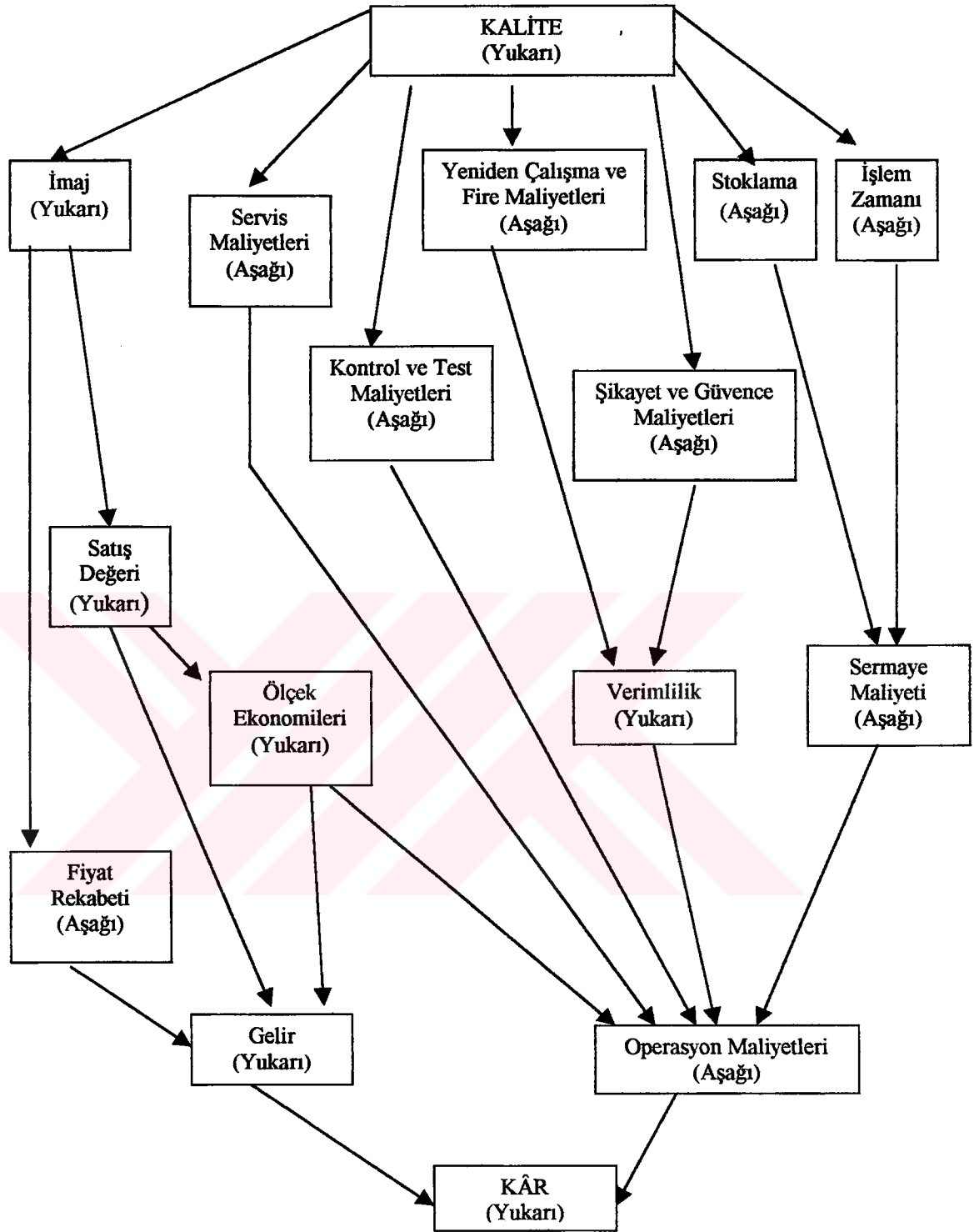
Böyle bir ortamda kalite prosedürleri ve özellikle TKY, firma hedefi olan optimum karlılığa ulaşma süreci olarak düşünülmektedir. Şekil 14, TKY sonucunda gelişmiş ürün kalitesinin daha yüksek kârlılığa götürebileceği yolu göstermektedir. Bu yol, iki grupta toplanabilir. İlk grubun yönü pazardan geçmektedir. Ürün kalitesiyle birlikte imajda ya da kalitenin diğer yönlerinde meydana gelen gelişmeler, daha elastik taleple, yüksek fiyatlarla artan satışlarla ve daha fazla pazar payıyla sonuçlanmaktadır. Ayrıca kalite ile birlikte artan satış değeri fiyat rekabetini hafifletebilmekte ve böylelikle gelir artabilmektedir. Bunları elde etmek için ortaya çıkan maliyet firmanın elde etmiş olduğu kazanımlardaki artış tarafından geçilirse sonuç kazanç olabilecektir.

Kalitenin geliştirilmesi maliyet vasıtasıyla karlılığı da etkileyebilmektedir²⁰⁴. Bu süreçte kalite anlayışı sayesinde kontrol ve test maliyetleri, servis maliyetleri, yeniden çalışma ile fire maliyetleri ve şikayetlerden doğan maliyetler aşağı çekilebilmektedir. Çünkü TKY proses öncelikli bir anlayış kabul edildiğinden mal ve hizmet üretiminde sonuca giderken en kestirme yol bulunmaktadır. Böylelikle proses sayısı da mümkün olduğunca azaltılmaktadır. Buna göre katma değer yaratmayan tüm faaliyetler sistemden ayıklanmakta ve hataların ortaya çıkmadan çözülmeye çalışılması da her türlü israfı önleyebilmektedir. Ayrıca ortaya çıkan sorunların çözümünde bürokratik engeller de kaldırılmaktadır²⁰⁵. Aşağı çekilen yeniden çalışma ve fire maliyetleri de müşteri şikayet ve güvence maliyetlerinin verimliliği artırarak operasyon maliyetlerini aşağı çekebilmektedir. Stoklama maliyetinin ve işlem zamanının aşağı çekilmesiyle birlikte de sermaye maliyeti ve beraberinde yine operasyon maliyetleri aşağı çekilebilmektedir. Bütün bu sürecin sonucunda da artan gelir, düşen operasyon maliyeti beraberinde yüksek kârları ve rekabet avantajını getirebilmektedir.

²⁰³ SLYWOTZKY, Adrian, J., MORRISON, David, J., ANDELMAN, Bob, *a.g.m.*, 2000, s.37

²⁰⁴ GARVIN, David, A., *a.g.e.*, s.89

²⁰⁵ DEMİRKAN, Mahmut, ARIDURU, Ali, "Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Ekonomisine Katkıları", *Standart Dergisi*, Sayı:446, Şubat 1999, s.37



Şekil 14 : Kalite ve Kârlılık Arasındaki İlişki

Kaynak : LYNCH, Richard, a.g.e., s.412

Günümüzde yüksek kârların elde edilmesinde müşterilerin memnuniyet düzeyi de önemli olmaktadır. Çünkü iş dünyasında kâr yinelenen müşterilerden, firmanın ürettiği ürünle övünen ve arkadaşlarını da getiren müşterilerden sağlanmaktadır. Deming'e göre kendi isteğiyle geri gelen müşteri, reklam ve diğer ikna yöntemleri sonucunda gelenden 10 kat daha fazla kâr getirmektedir²⁰⁶. Buradan yola çıkarak, iç ve dış müşteri memnuniyetini ilke edinen TKY anlayışı ile kendi isteğiyle gelen müşterilere sahip olunarak rakiplere göre 10 kat daha fazla kâr elde edilebileceği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca TKY, "satış fiyatı=maliyet+kâr" prensibi yerine "kâr=müşterinin beklediği fiyat-maliyet" prensibi kullanılarak da bu sonuca ulaşılabilir. Öyle ki satış fiyatının, kâr ve üretim maliyeti toplamına göre belirlenmesiyle, üretim maliyetleri müşterinin üzerine yüklenmiş olmaktadır. Fakat satış fiyatı müşterinin beklentilerine göre saptanmakta ve kâr da ancak maliyetler bu fiyatın altında tutulduğu zaman elde edilebilmektedir²⁰⁷.

2.1.1.1.5. Pazar Payını Arttırmadaki Etkisi

Pazar payı ile rekabet avantajı elde etme görüşü her ne kadar eleştirilse de genel olarak ölçek ekonomisi, sermaye devir hızının yüksekliği, toplam pazarlama giderlerinin satışlara oranının düşük olması, büyük olmanın verdiği pazarlık gücü ve yönetim etkinliği ile kârlılık üzerinde olumlu etki yapabilmektedir²⁰⁸. Bu noktada TKY'de firmaların pazar paylarını arttırarak rekabet avantajına katkı sağlayabilmektedir. TKY'yi uygulayan firmalar, müşteri memnuniyetinde maksimum düzeyde artış sağlayarak büyük oranda satış rakamları elde edebilirler. Elde edilen yüksek satış rakamları da firmanın pazar payını arttırabilmektedir. Fakat, bu noktada pazar payının yüksek olmasının tek başına rekabet avantajı sağlamayacağı dikkate alınması gereken bir durumdur. Pazar payından elde edilecek getiri kâr ile birlikte düşünüldüğünde gerçek avantaj elde edilebilir.

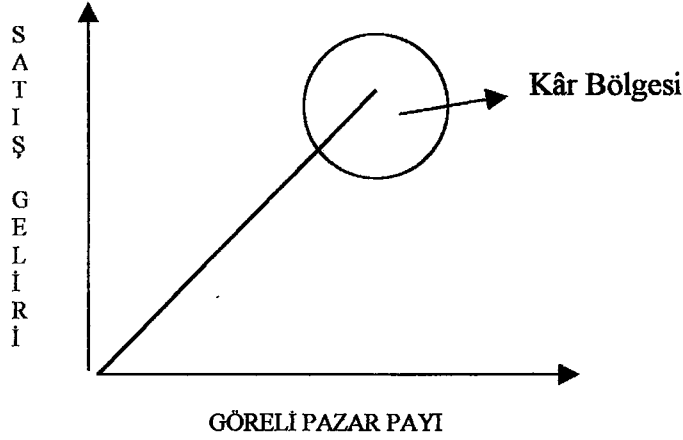
Birçok sektörde, pazar payı büyük olan firmalar daha kârlı olma eğilimindedirler. Çünkü, büyük firmalar fiyatlandırma ve imalat deneyimiyle hacimli alımlarda bulunabilme kapasitesinden kaynaklanan maliyet avantajına

²⁰⁶ DEMING, W., Edwards, a.g.e., 1995, s.141

²⁰⁷ OHNO, Taiichi, *Toyota Ruhü: Toyota Üretim Sisteminin Doğuşu ve Evrimi*, Çev.:Canan Feyyat, Scala Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.49

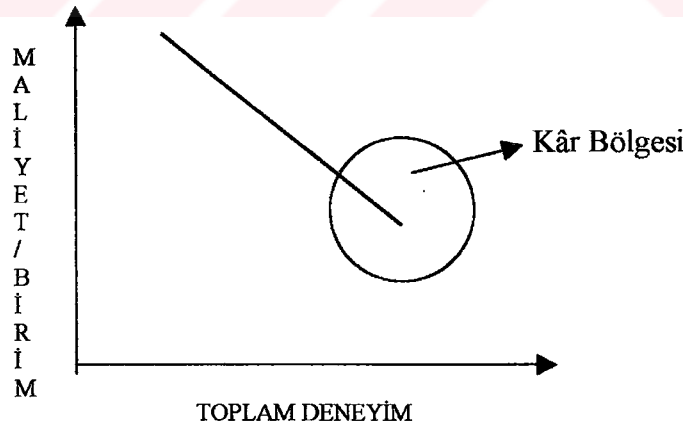
²⁰⁸ TAŞKIRAN, Necati, *İşletme Stratejileri ve Politikaları*, D.E.Ü. Yayın Birimi, 2.Baskı, İzmir, 1999, s.75

sahiptirler. Satıştan elde edilen gelir arttıkça reklam maliyetleri ve sabit maliyetler düşmektedir. Görelî pazar payı, bir şirketin rakiplerine kıyasla pazar payının durumunu anlatmaktadır. Şekil 15’de görüldüğü gibi görelî pazar payı ne kadar büyük olursa, kârlılık da o kadar büyük olmaktadır.



Şekil 15 : *Görelî Pazar Payı ve Kâra Etkisi*

Bir firmanın pazar payının artmasıyla birlikte deneyimi de artmaktadır. Şekil 16’da görüldüğü gibi bir firma bir ürünün imalatında ya da bir hizmetin sunumunda daha deneyimli hale geldikçe işlem birim maliyeti de düşmektedir. Belli bir ürünün ya da hizmetin sunumunda uzmanlaşmış bir firma, bu deneyime sahip olmayan bir firmadan daha kârlı olabilmektedir²⁰⁹.



Şekil 16 : *Toplam Deneyim ve Kâra Etkisi*

Pazar payının genel olarak kârlılık üzerindeki olumlu etkisine, TKY’de pazar payını arttırarak katkı sağlayabilmektedir. Garvin’e göre TKY ve pazar payı

²⁰⁹ SLYWOTZKY, Adrian, J., MORRISON, David, J., ANDELMAN, a.g.e., 2000, s.72

arasındaki ilişki ürün kalitesinin nasıl tanımlandığına bağlıdır. Eğer yüksek kaliteli bir ürün, üstün performansı olan ya da çok sayıda özelliğe sahip olan ürün ise genellikle bu ürün daha pahalı olmaktadır. Ayrıca satış miktarları da düşmektedir. Fakat, eğer kalite kullanım uygunluğu estetik ya da geliştirilmiş uyum olarak tanımlanırsa bu ürüne çok pahalı fiyatlar eşlik etme durumunda olmayabilir.

Bu durumda Garvin, TKY sonucunda ulaşılan ürün kalitesi ile pazar payı arasında pozitif olarak bir ilişki içinde olduğunu ve birbiriyle bağlantılı durumda olduğunu ifade etmektedir. Hemen hemen bu konuda yapılan tüm deneysel çalışmalar PIMS²¹⁰ veri tabanını kullanmaktadır. Bu veri tabanını kullanarak Garvin de Tablo 8'de görüldüğü gibi her birisinin kalite geliştirme ile pazar payı kazanımları arasında olumlu ve güçlü bir bağlantı bulunduğunu ortaya koymuştur.

Pazar Payındaki Değişim Oranları

Göreceli Kalite Değişimleri	<i>Nihai Ürünler (%)</i>	<i>Hammaddeler (%)</i>	<i>Endüstriyel Ürünler (%)</i>
<i>Azalma</i>	+2,1	-0,9	+0,7
<i>Değişmeme</i>	+0,1	+0,8	+2,5
<i>Artış</i>	+4,0	+2,1	+4,3

Tablo 8 : *Kalite Gelişiminin Pazar Paylarına Etkisi*

Garvin'e göre daha fazla müşteri-kalite ölçümleri farklı bir yönü işaret etmiştir. Bazı sektörlerde kalite derecelendirmeleri ile pazar payları iyi bir ilişki içinde olamamaktadır. Garvin'in ortaya koyduğu bir çalışmaya göre, iki değişkenin birlikte hareket ettikleri fakat birinin diğerinin biraz arkasından geldiği tespiti yapılmıştır. Çünkü müşteriler çoğu zaman güncel ürün kalitesinin bilgilerinden mahrumdurlar. Bazen satın alma kararlarını objektif kalite ölçümleri yerine ürünün oluşturduğu marka imajına dayandırmaktadırlar. Örneğin otomobil lastiği üreticisi olan bir firma olası güvenlik problemlerinden dolayı ürünlerin geri çağrılmasının ardından, pazar payında bir erozyona uğramıştır. Yeni bir kalite programı

²¹⁰ Pazarlama stratejilerinin kârlılığa etkisi (Profit Impact of Marketing Strategies) anlamına gelen PIMS analizi hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. JOHNSON, Gerry, SCHOLE, Kevan, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Europe, 1997, s.283-289

uygulamaya koyulmuş ve kısa bir süre sonra kalite gelişmiştir. Şirketin pazar payı orijinal ekipman pazarında daha hızlı bir gelişme göstermiştir. Bu pazarda yeni lastikler performansları, dayanıklılıkları dikkatli ve itinalı bir biçimde test edilmektedir²¹¹.

Sonuç olarak PIMS verileri ve Garvin'in çalışması, istisnalar dışında TKY ve pazar payının pozitif bir biçimde bağlantılı olduğunu göstermektedir. Aralarındaki bu pozitif ilişki arttıkça da rekabet avantajı arttırılabilmektedir.

2.1.1.2. Rekabet Avantajı Yaratmada Toplam Kalite Yönetiminin Kısmi Etkisi

TKY'nin rekabet avantajı yaratıp yaratmadığı ile ilgili kabul görmüş ikinci görüş ise TKY uygulamalarının tek başına rekabet avantajı yaratmadığı, fakat büyük oranda etkilediği şeklindedir. Nitekim, Agus ve Sagir'in "TKY uygulamalarına bünyelerinde yer veren firmaların finansal performanslarının, vermeyenlere oranla daha iyi olmasına rağmen temel TKY uygulamalarının çoğunun organizasyonun performansı ile direkt bağlantılı olmadığı" şeklindeki tespitleri bu görüşü destekler niteliktedir²¹². Bu görüşe göre, rekabet avantajı yaratmada TKY'nin uygulamalarının yanında firma büyüklüğü, TKY'nin bir dizi iyi yönetsel uygulamayı birlikte hareket edecek bir biçimde bir araya getiren birleştirici bir çerçeve sağlama fonksiyonu olarak görülüp görülmediği, firmanın TKY'ye ne zaman geçmeye karar verdiği önemli olmaktadır. Eğer firmada, TKY'nin yanında bu konulardan birisiyle avantaj elde edilebilirse, ancak o zaman gerçek anlamda rakiplere karşı üstünlük sağlanabilmiş olacaktır.

Bu görüşten yola çıkarak TKY'ne geçmiş firmaların büyüklüklerine göre rekabet avantajı yaratabilme durumunu araştıran Hendricks ve Singhal²¹³, Kuratko, Goodale ve Hornsby²¹⁴ gibi yazarlar küçük firmaların büyük firmalardan daha iyi performans sergilediklerini tespit etmişlerdir. Hendricks ve Singhal'a göre TKY'nin

²¹¹ GARVIN, David, A., *a.g.e.*, s.76-77

²¹² AGUS, Arawati, SAGIR, Ridzuan, M., "The Structural Relationships Between Total Quality Management, Competitive Advantage and Bottom Line Financial Performance: An Empirical Study of Malaysian Manufacturing Companies", *Total Quality Management*, Vol.:12, Issue:7-8, December 2001, s.1018-1024

²¹³ HENDRICKS, Kevin, B., SINGHAL, a.g.m., 2001, s.283

²¹⁴ KURATKO, Donald, F., GOODALE, John, C., HORNSBY, Jeffrey, S., "Quality Practices For A Competitive Advantage in Smaller Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol.:39, Issue:4, 2001, s.303-307

takım oluşturma, yetki devri, fonksiyonel departmanlar arası bilgi alışverişi gibi anahtar elementleri küçük firmaların uygulaması büyük firmalara göre daha kolay olmaktadır²¹⁵. Kuratko, Goodale ve Hornsby'e göre de müşteri memnuniyeti ve yüksek kalite için satışlar, maliyetler ve net gelirler gibi performans bilgilerine küçük firmalar daha çabuk ulaşabilmekte ve bu avantajını TKY uygulaması ile birleştirerek rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmektedirler²¹⁶.

TKY başarısının çalışanların bilgileri, firma kültürü, değişim yönetimi becerisi gibi somut bir biçimde gözle görülemeyen kaynakları geliştirerek de elde edilip edilemeyeceğini sorgulayan Powell'ın bu araştırmasını²¹⁷ göz önünde bulunduran Reed, Lemak ve Mero ise TKY'yi bir strateji olarak algılamışlardır. Bu yüzden de terminoloji ve araçlardan daha çok, Gehani'nin "kalite yönetiminin bir dizi iyi yönetsel uygulamayı birlikte hareket edecek bir biçimde bir araya getiren birleştirici bir çerçeve sağlama fonksiyonu olarak görülmesi"²¹⁸ şeklindeki görüşüne yakınlık göstermişlerdir. Reed, Lemak ve Mero'ya göre bu çerçeve, somut bir biçimde görülmeyen kaynakların geliştirilmesi için bir yön ve kontrol sağlamaktadır²¹⁹. Ayrıca TKY'nin bu çerçevede ele alınması beraberinde rekabet avantajını getirebilmektedir.

Rekabet avantajı yaratabilmek için TKY'nin beraberinde dikkat edilmesi gereken bir konu da, TKY'ye ne zaman geçileceği ile ilgilidir. Firmalar, bir kriz halindeyken kurtarıcı olur diye TKY'ye geçerlerse beklenen avantajı elde edemeyebilirler. Bu durumda TKY, uzun vadeli bir süreç olduğu için etkisini kısa vadede göstermeyebilir. Fakat kriz olmadan önce TKY'yi gerçek anlamda uygulamaya başlayan firmalar, krizden rekabet avantajı ile çıkabilirler. Çünkü TKY'yi daha önceden oturtmuş olan firmalar krizde çözüm bulabilmek için işçisiyle, tedarikçisiyle, patronuyla, müşterisiyle daha çok iletişim halinde olmaktadır. Böylelikle rakiplerine göre krizi avantaja çevirebilmektedirler²²⁰.

²¹⁵ HENDRICKS, Kevin, B., SINGHAL, a.g.m., 2001, s.271

²¹⁶ KURATKO, Donald, F., GOODALE, John, C., HORNSBY, Jeffrey, S., a.g.m., s.305-310

²¹⁷ POWELL, Thomas, C., a.g.m., s.31

²¹⁸ GEHANI, Ray, R., "Quality Value-Chain: A Meta-Synthesis of Frontiers of Quality Movement", *The Academy of Management Executive*, Vol.:7, No:2, 1993, s.29-31

²¹⁹ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.11

²²⁰ ARGÜDEN, Yılmaz, "Nurten Erk'in Konuşu", *Hürriyet Gazetesi*, <http://www.hurriyet.com.tr/turk/98/12/23/yazarlar/31yaz.htm>, 23 Aralık 1998

Kovancı'ya göre TKY felsefesinin faydaları ve gerekliliğine ilişkin rahatlıkla bulunabilecek pek çok örneğe rağmen, işletmelerde TKY uygulamalarının gerektirdiği değişime karşı pek çok zorlukla karşılaşmak mümkündür. İşletmenin kültürel yapısı, çalışanların beklentileri, mevcut uygulamalar ve müşteri istekleri bir işletmenin TKY uygulamalarının gerektirdiği değişime gösterilebilecek direncin ortaya çıkış yer ve sebepleri olmaktadır. TKY'nin rekabet avantajı sağlayabilmesi için bu dirençlerin büyük oranda ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Bazı yöneticiler, bu benim işim değil gibi bahanelerle, değişimin gerektirdiği yeniliklerin davranışa dönüştürülmesinden uzak durma eğilimi gösterebilmektedir. Bazı yöneticiler de astlarına devredilmesi gereken yetki ve sorumluluk oranlarının arttığını hissettikçe, rahatsızlık duyabilmektedirler. Bu yetki ve sorumlulukların devredilebileceği kişilerin, yoğun bir eğitimden geçirilerek bilgilendirilmesi yöneticilerde rahatsızlıklar yaratabilmekte ve eğitim için gerekli zamanın ayrılmaması şeklinde dirence dönüşebilmektedir.

TKY çalışmalarında ihtiyaç duyulan ekonomik desteğin verilmesine karşı da bir direnç söz konusu olabilmektedir. Aylardır istediğimiz "X" konuya ilişkin ödenek ayrılmazken, "Y" konusuna ait projelere para yağdırılıyor gibi çıkışlarla da sık sık karşılaşmak mümkündür. Başlayacak değişime, ani itiraz veya başka bir şey üzerine odaklaşma belli başlı reaksiyonlardır. Ulaşılması daha kolay veya saldırılara duyarlı hedeflere olan gerçek tehditlerden doğan korku ve hiddetin yer değiştirmesi durumu ortaya çıkabilmektedir.

Kovancı'ya göre direncin diğer şekilleri, pasiflik veya yeni uygulama karşısında duyulan üzüntü olabilmektedir. Direncin bu şekilleri, negatif sonuçların kesinliği ve pozitif sonuçlar hakkındaki endişeler doğmaya başladığı zaman, su yüzüne çıkabilecektir.

Değişimler, daima korkutucu olabilecek bilinmezlikler gündeme getirecektir. Yönetim kademesi, direncin görünür ve görünmez şekillerde olabileceğini bilmelidir. Ancak herhangi bir değişim konseptinde, büyük ölçüde sabır gerekmektedir. İnsanlar TKY saflarına çekilmek için asla zorlanmamalıdır. Bunun yerine, hiddet ve belirsizlik durumlarına saygı duyulmalı ve kişilerin korku, güvensizlik ve endişe duymalarına izin verilmelidir. Bu tür duygular mantıklı karşılanmalıdır.

Pek çok kişiye, işleri şimdiye kadar yürütülen yöntemlerle yapmak değişiklik yapmaktan daha cazip gelebilmektedir. Üstelik işletmenin gelirleri de iyi ise mevcut yöntemlerin değiştirilmemesi için ortaya çıkabilecek direnç artabilir. Bu ve benzeri dirençlerin kırılabilmesi için ticari hedefler ile TKY hedeflerinin uygun bir şekilde birleştirilmesi gerekmektedir.

Kovancı, kültürel değerlere yönelik dirençlerin, işletme içindeki her bölüm ve süreç için söz konusu olabileceğini ifade etmiştir. Buna ilişkin olarak şu örnekler verilebilir²²¹:

- İşletme stratejik planlamasına, kalite planlamasını da dahil ederse üst yöneticiler ek bir işe sahip olacaklardır. Bir çok yönetici, bu işi ek bir iş gibi görerek alt kademelerine devretmeyi tercih etmektedir.
- Bazı hat yöneticileri de değişimlere direnç gösterebilirler. Kaliteye birinci önceliğin verilmesini gerektiren bir değişim, oynanan oyunu da değiştirmektedir. Eski oyunun şampiyonları, yeni oyunda da şampiyon olacaklarından emin olamamaktadırlar. Bu durumda, onlar için eski oyuna devam etmek daha iyi olacaktır.
- Bölüm müdürleri de kültürel direniş gösterebilirler. Onların fonksiyonel konularda genellikle karar verme tekelleri bulunmaktadır. Kaliteye birinci önceliğin verilmesi, bu tekelleri yok edebilir. Bunun kadar önemli bir başka nokta da statü kaybı ve merkezden uzaklaştırılmalarıdır.

Kovancı'ya göre kültürel direniş ile mücadele etme konusunda, çok çeşitli yönetim tarzları bulunmaktadır. Bunlardan birisi, ihtiyaç duyulan değişimleri kültürel direnişi dikkate almadan direktiflerle kabul ettirmektir. Böyle bir zorlama, iki kültür arasında çatışmaya yol açabilmektedir.

Bu çatışmanın, kültürel değerlere verdiği zarar çok ise bu kültürün üyeleri misilleme yolları arayabilecektir. Aralarındaki işbirliğini koruyarak ayak direyebilirler. Değişimlerin gerçekleştirmeye değer olmadığına dair değişik yollar arayabilirler. İstenen değişimleri, sosyal sonuçları göz ardı ederek yapmayı seçen yöneticilerin ödeyeceği bedellerden biri de moralin düşmesi olacaktır.

²²¹ KOVANCI, Ahmet, *a.g.e.*, s.162

Diğer bir yol ise, yöneticilerin kültürel direnişin doğal nedenlerini anlamaya ve cevabi davranışı sergilemeye çalışmalarıdır. Bu tip yöneticilerin, kültürel direnişle başarılı bir mücadele verebilmeleri için, oyunun kurallarını iyi öğrenmeleri gerekmektedir. Davranış bilimciler ve uygulayıcı yöneticiler tarafından geliştirilen bu kurallar şöyle sıralanabilir.

- *Katılım sağlamak* : Değişimin hem planlama hem de uygulama safhalarında katılım sağlanmalıdır. Bu katılım, kültürler arasında bir iletişim sağlar ve değişimin yapılacağı toplumda sahiplik duygusu yaratılmasını kolaylaştırabilir.
- *Sürprize yer vermemek* : Kültürel sürecin en önemli yararı, tahmin edilebilir olmasıdır. Sürprizler huzuru bozabilmektedir. Katılımı sağlamak sürprizleri minimize etmenin bir yoludur.
- *Yeterli zaman sağlamak* : Kendi kültürel değerlerine yönelik tehditlere karşı, değişim avantajlarını değerlendirmek ve değişim tarafları ile uzlaşmak için yeterince zaman tanınmalıdır.
- *Küçük adımlarla başlamak ve gerektiğinde değiştirilebilir kılmak* : Bir pilot bölgenin kullanılması, değişimin yapılacağı toplum içindeki değişim muhaliflerinin yaratacağı riski azaltabilir. Gerektiğinde yapılacak düzeltmelere imkan sağlayabilir.
- *Güzel bir sosyal ortam yaratmak* : Üst yöneticilerin Kalite Yürütme Kurulu, Bölümler arası Kalite İyileştirme Grupları ve Süreç İyileştirme Gruplarına katılmaları, güzel bir örnek oluşturursa bu durum hiyerarşik kademelerin daha alt basamaklarında yer alan yöneticilere önemli bir mesaj verecektir. Tanınma ve ödüllendirme sistemlerinin gözden geçirilmesi de güzel bir ortam yaratabilir.
- *Değişimi kültürel partnerinin kabul edilebilir bir bölümüne işlemek* : Örneğin, stratejik uygulama planına kalite faaliyetlerini yerleştirmek. Her seviyedeki çalışana standart bir eğitim uygulamak yerine; profesyoneller için belirli bir seviyede bilgilendirmeyi zorunlu kılarken aşırı deneyimli olanlar için operasyonel eğitim verilebilir.

- *Yapıcı kılmak* : Değişim önerileri, önceleri eksiklikleri ve suçlamaları değil faydaları ve çözümleri vurgulanmalıdır. Suçlama ortamı, iletişim için öldürebilir.

Bazı işletme yöneticileri TKY' ye karşı çıkışlarını desteklemek için, Japonlar'ın Batı'lı ülkelere tamamen farklı bir kültüre sahip oldukları gerçeğini öne sürmektedirler. Japonlar'ın daha kolay idare edildiği inkar edilemez gerçeği, onların bu görüşüne temel olmaktadır. Çünkü, genelde Japonların kendilerine söyleneni yapmaya alışkın oldukları iddia edilmektedir.

Bununla beraber, Batılı ülkelerde TKY prensiplerini çalışanların kabulü ve katılımın sağlanması için daha çok zaman harcanmaktadır. Bunun ana nedeni, yönetim ile çalışanlar arasındaki güvensizlik ve iletişim eksikliğidir. Bu nedenle, çalışanlar, TKY uygulamalarının problemleri çözeceğine ve gerçekten iş tatminlerini artıracığına ikna edilmelidir²²².

Mevcut yapıdan TKY kültürünün yaratılmasına geçiş kolay olmayabilir. İnsanlar, önem kaybetmekten ya da yeni uygulamalarla karşılaştıkları için şaşkın durumda kalmaktan korkabilirler. Sonuçta bu görüşe göre, TKY uygulamaları yanında bu sorunlar giderildiği ölçüde gerçek rekabet avantajı elde edilebilir.

2.1.1.3. Rekabet Avantajı Yaratmada Toplam Kalite Yönetiminin Etkisiz Kalması Durumu

Yukarıda açıklanan iki görüşten ayrı olarak Kırım²²³, Tükenmez²²⁴, Yong ve Wilkinson²²⁵ gibi yazarlar TKY'nin önünde büyük engeller olması nedeniyle rekabet avantajı yaratmada etkili olamayacağını savunmaktadırlar. Bu görüşe göre sadece daha iyiyi yapmakla günümüzde rekabet üstünlüğünün yaratılamaması, TKY konusunda danışmanlık hizmeti alan firmaların birbirlerine benzer hale gelmesi, yönetimin tamamıyla ürünün kalitesi üzerinde yoğunlaşmasıyla fırsatları gözden kaçırmaması, yönetimin kaliteyi algılama hatası, takım kavramının desteklenmemesi, bölüm yöneticileri arası rekabet, TKY'nin etkilerinin belirsizlik ortamında tam

²²² KOVANCI, Ahmet, *a.g.e.*, s.161-165

²²³ KIRIM, Arman, *a.g.e.*, 1998, s.4-6

²²⁴ TÜKENMEZ, Nevser, M., "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler", *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, 1996, s.131-140

²²⁵ YONG, Josephine, WILKINSON, Adrian, "Rethinking Total Quality Management", *Total Quality Management*, Vol.:12, Issue: 2, March 2001, s.247-258

olarak ölçülememesi gibi nedenlerden dolayı genel olarak TKY'nin rekabet avantajı yaratamayacağı savunulmaktadır.

Bu görüşü savunanların başında yer alan Kırım'a göre 1970'li yılların sonu ile 1980'li yıllarda Japon mucizesi ile birlikte tanınan TKY'nin artık modası geçmiştir. O yıllarda rekabet üstünlüğü yaratabilmek için kullanılan TKY'nin günümüzde bu etkiyi yaratması mümkün olamamaktadır. Rekabette öncülüğü sağlamanın asgari faturası olarak görülen TKY yerini değişim mühendisliği, zaman odaklı rekabet gibi daha farklı ve yepyeni yönetim şekline, *altı sigma*²²⁶ diye adlandırılan istatistiki bir tekniğe ve dolayısıyla rekabette öncü olma tekniklerine bırakmıştır. Kırım'a göre TKY'nin modasının geçmesinin iki sebebi vardır. Birincisi, TKY modasının kafaları karmakarışık hale sokması ve yöneticileri yıldırmasıdır. İkincisi, tüm bu yöntemlerin firmaları giderek daha fazla birbirlerine benzer bir hale getirme sonucunu doğurmaya başlamasıdır. Bu da, aynı danışman firmaların TKY'yi hem firmaya, hem de rakiplerine aynı şekilde öğretme girişimlerinden kaynaklanmaktadır²²⁷.

Bu görüşü savunanların arasında yer alan Tükenmez ise, günümüzde TKY'nin tüm firmaların umduğu gibi sihirli bir değnek olmadığını ortaya koymuştur. Tükenmez'e göre TKY'nin bu başarısızlığı sebebiyle rekabet avantajı elde edebilmeyi engelleyen birçok etmen vardır. Bunların başında TKY sürecinin yeterince benimsenmemesi gelmektedir. Üst yönetim, kalite departmanını ürünlerin kalitesinden tamamıyla sorumlu tutmakta ve kalitenin günlük faaliyetlerin bir parçası olduğu kadar, işletme stratejisi ve stratejik planlamanın da bir parçası olduğu gerçeğini göz ardı etmektedir. İkinci bir etmen, üst yönetimin çalışanlarla yeterince iletişim kuramaması ve liderliğinin yetersizliğidir. Tükenmez'in belirtmiş olduğu

²²⁶ Rekabet avantajı için TKY'den bir sonraki süreç olarak görülen ve üretimde programlı bir sürekli iyileştirmeyi temel alan *altı sigma* yaklaşımı için bkz. MA, Hao, "Of Competitive Advantage: Kinetic and Positional", *Business Horizons*, Vol.:43, Issue:1, 2000, s.56; WYPER, Bill, HARRISON, Alan, "Deployment of Six Sigma Methodology in Human Resource Function: A Case Study", *Total Quality Management*, Vol.:11, 2000, s.720-727

²²⁷ KIRIM, Arman, *a.g.e.*, 1998, s.4-6

diğer nedenler ise TKY'nin etkilerinin ölçülememesi, vizyon oluşturulamaması, müşteri tatmini yerine kısa vadeli karlılığa daha çok önem verilmesi, tedarikçilerle olan ilişkilerin yeterince geliştirilememesi, takım çalışmasının gerçekleştirilememesi ve TKY yerine ürün kalitesine önem verilmesidir²²⁸. Ayrıca Akat vd.'e göre de bölüm yöneticileri arasındaki rekabetin işbirliğine engel olması, çalışanların TKY hakkında bilgi eksikliği, yönetime karşı inanç ve güven yokluğu, iletişime kapalı olma, gelecek korkusu, eğitim ve motivasyon eksikliği gibi etmenler de eklenebilir²²⁹.

Sonuçta, TKY'nin başarısını olumsuz etkileyen ve TKY uygulamasından kaynaklanan bu etmenler firmaların karşına çok sık gelmektedir. Çünkü globalleşmenin ve beraberinde rekabetin yoğun olarak yaşanmaya başladığı günümüzde firmalar, bu durumdan avantaj elde edebilmek için amacını tam olarak bilmeden TKY'ye geçmekte ya da gereği gibi uygulayamamaktadırlar. Dolayısıyla yukarıda bahsedilen engeller sıkça ortaya çıkmakta ve firmalarca, TKY ile rekabet üstünlüğü elde edilememektedir.

Literatürde yukarıda açıklanan bu üç ayrı görüş hakkındaki bilimsel araştırma ve tartışmalar devam etmektedir. Bir görüşü savunan yazarların diğer görüşleri kendilerinkine rakip olarak görmelerine karşın, literatürdeki genel kanı bu görüşlerin aynı anda göz önüne alınmasının rekabet avantajı yaratmada TKY'nin etkisinin daha net anlaşılmasını sağlayacağı şeklindedir. Bu etki ortaya konulduktan sonra izleyen bölümde yaratılan rekabet avantajını korumada TKY'nin rolü incelenecektir.

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Yaratılan Rekabet Avantajını Korumadaki

Etkisi

Firmalar günümüzün ağır rekabet şartlarında pastadan daha fazla pay alabilmek için kıyasıya yarış halindedirler. Çeşitli stratejiler deneyerek rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu avantajın kısa sürede yaratılması zordur.

²²⁸ TÜKENMEZ, Nevser, M., a.g.m., 1996, s.131-140

²²⁹ AKAT, İltir, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay, *İşletme Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 4.Baskı, 2002, s.128-132

Büyük çabalar gerekmektedir. Büyük çabalar sonucunda elde edilen avantajın korunması da firmalar için önemli olmaktadır²³⁰.

Yaratılan bir rekabet avantajını koruyabilmek için bazı niteliklere sahip olunması gerekmektedir. Dubé ve Renaghan'a göre rekabet avantajının sürdürülebilir olabilmesi için ilk başta avantajı değerli olması gerekmektedir. Sonra yaratılan rekabet avantajı, firmanın varolan ve potansiyel rakiplerinde nadiren rastlanabilmeli, tam olarak taklit edilebilir olmamalı ve bu kaynak ya da becerinin yerini stratejik olarak eşit bir biçimde alabilecek alternatif bulunmamalıdır. Bu tür özelliklerin müşterileri satın almaya yönelten ve müşteri sadakatini getiren önemli faktörler olması gerekmektedir. Ayrıca hem firmanın değer katıcıları hem de firmanın sahip olduğu önemli yeterlilik avantajı uzun süreli olmalıdır²³¹. Bu noktada yaratılan rekabet avantajının korunabilmesi için Dubé ve Renaghan'ın öne sürdüğü bu nitelikleri ortaya çıkarmada TKY'nin etkili olup olmadığı sorusu araştırılmaktadır. Geniş bir literatür taraması sonucunda bu sorunun cevabını ortaya koyabilecek iki farklı görüş tespit edilmiştir. Ortaya atılan bu görüşler çalışmanın devam eden bölümünde incelenecektir.

2.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Yaratılan Rekabet Avantajını Korumadaki Etkisi Üzerine Farklı Görüşler

Yaratılan rekabet avantajını korumada TKY'nin etkisi olup olmadığı uzun süredir tartışılmaktadır. Bunun temel sebebi işletilebilirlikle ilgili problemlerdir. Barney'in "rakiplerin taklit etme girişimlerine son verdikleri zaman" olarak yapmış olduğu rekabet avantajını koruma tanımı yaratılan avantajının sürdürülebilirliğinin güçlü bir biçimi durumundadır²³². Bu tanım, kavramsal bir açıklığa ve kuramsal bir çekiciliğe sahip olmasına rağmen gözlemci araştırmacılar için özellikle kullanımı kolay olmamaktadır. Rakiplerin bir avantajı taklit edebilme yetenekleri hem taklidin önüne koyulan engellerin yüksekliğine hem de sektördeki rekabetçiliğe bağlıdır. Bu tanımlamalar doğrultusunda sürdürülebilirlik kapsamlı araştırmalara olanak

²³⁰ HENTHORNE, Tony, J., WILLIAMS, Alvin, J., "The Gaming Industry: The Role of Competitive Analysis and Market Positioning", *Economic Development Review*, Vol.:13, Issue:4, 1995, s.21

²³¹ DUBÉ, Laurette, RENEGHAN, Leo, M., "Sustaining Competitive Advantage: Lodging-Industry Best Practices", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.:40, Issue:6, December 1999, s.28

²³² BARNEY, Jay, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.:17, No:1, 1991, s.99-102

tanyabilecek kesin bir şart değildir. Ayrıca avantaj kaynaklarına sürekli yatırım yapma girişimlerinde azalma olduğunu varsayarsak bu durumda rakipler bir avantajı tam olarak taklit edemeseler bile rakipler arasındaki fark sözü bile edilmeyecek kadar küçük olabilir. İşletimsellikte var olan bu güçlükler göz önüne alındığında, çaba sarf etmeye değip değmeyeceği sorusu sorulmalıdır. Bu sorunun cevabını bulabilmek için yapılan ayrıntılı literatür taramasına göre, genel kabul görmüş iki temel görüş tespit edilmiştir. Bunların ilki yaratılan rekabet avantajını korumada TKY'nin etkili olduğudur. Diğer görüş de yaratılan rekabet avantajını korumada TKY'nin etkisiz kaldığıdır.

2.2.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Yaratılan Rekabet Avantajını

Koruyabilmesi

Bu görüşe göre TKY, yaratılan rekabet avantajını korumada doğrudan etkiye sahiptir. Düzgün bir biçimde uygulandığı ve doğru organizasyonel değişkenlerle birleştirildiği zaman rekabet avantajını devam ettirme olanağı sağlanabilmektedir²³³. Bu görüşü savunanların başında yer alan Reed, Lemak ve Mero TKY'nin yaratılan rekabet avantajını koruyabilmedeki etkisini incelemiş ve bu etkinin olumlu yönde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Onlara göre TKY süreci interaktif bileşenleri olan bir sistemdir ve bu sistemin sadece bir parçasına bağlı kalmak arzu edilen etkileri ortaya çıkarmamaktadır. TKY liderlik, kültür, eğitim ve takımların hepsinin birlikteliğidir. Bunun başarılı bir biçimde uygulanabilmesi, her bir organizasyon için doğru dengenin bulunabilmesi için çaba ve sabır gerektiği anlamına gelmektedir. Doğasında yer alan belirsizlik, avantajın sürekliliği sonucunu yaratan bir karmaşıklık ve bileşenlerin uyumu nedeniyle diğer firmaların yaptıklarının taklit edilmesi muhtemelen sonuçsuz bir çaba olmaktadır²³⁴. Aynı ilişkiyi inceleyen Spitzer, TKY'yi sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşmada tek metot olarak görmektedir. Spitzer'e göre TKY sayesinde kaynaklara, müşterilere kolay erişilebilmekte ve rakipler kayıt altında tutulabilmektedir. Bu sayede uzunca bir süre pazarda yaratılan rekabet avantajı korunabilmektedir²³⁵.

²³³ DOUGLAS, Thomas, J., JUDGE, William, Q., a.g.m., s.167

²³⁴ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.19-21

²³⁵ SPITZER, Richard, D., a.g.m., s.59

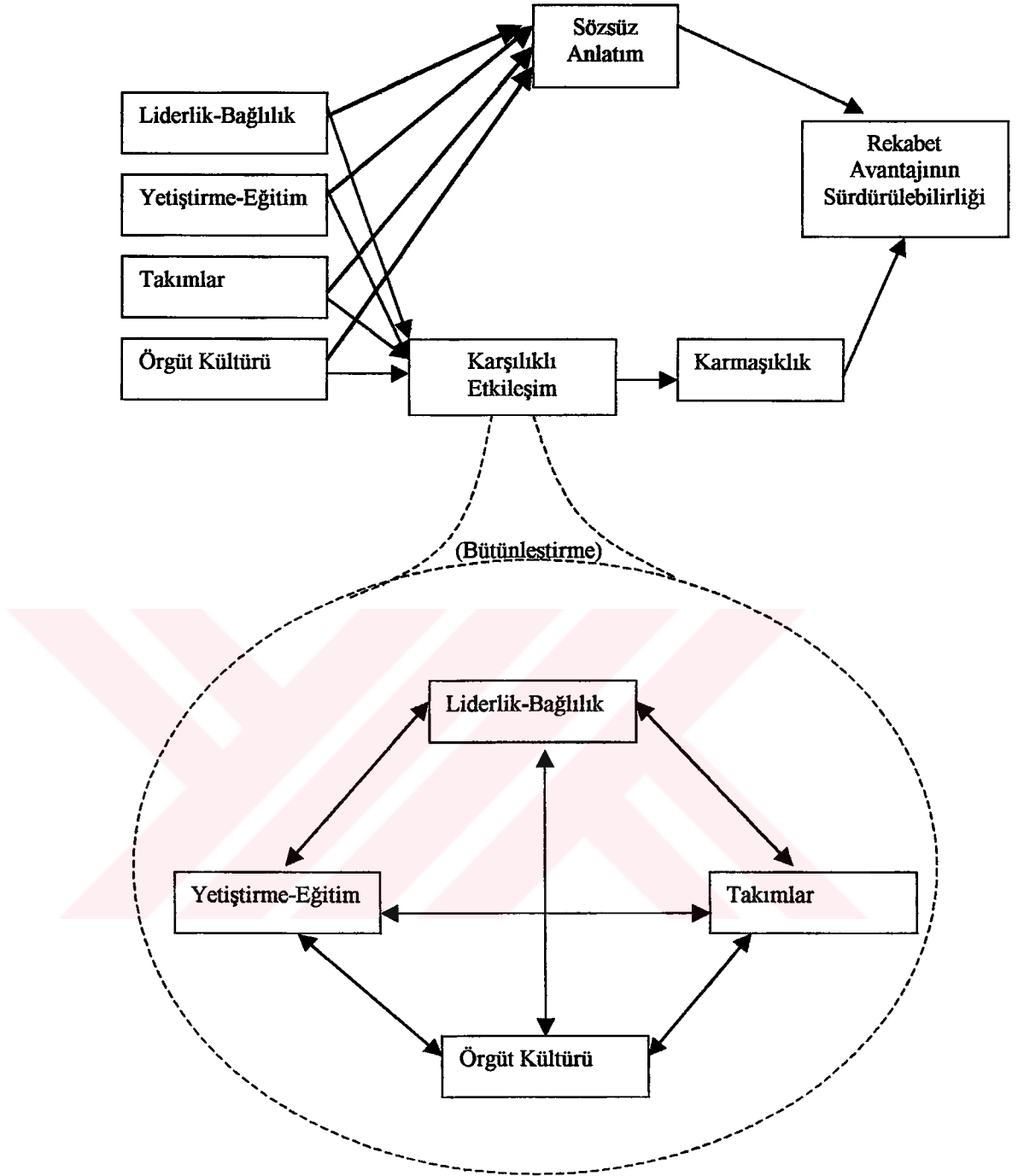
Dubé ve Renaghan'a göre bir rekabet avantajının korunabilmesi, büyük oranda yaratılan bu avantajın firmalar için taklidi zor ve rakip alternatiflere karşı sağlam olması ile mümkün olabilmektedir²³⁶. Buradan yola çıkarak Powell, TKY'nin kendisi için taklit edilmesini önleyen belirli izolasyon mekanizmaları yaratarak diğer firmalarca aynen taklit edilmeyi önleyebildiğini öne sürmektedir²³⁷. Ayrıca Tena, Llusar ve Puig'e göre, TKY ile alâkalı girişimlerin organizasyon için çaba sarf etmesi ve onun bir parçası olma yolundaki isteklilikleri, taklitçiler için aynı stratejinin başarılı biçimde yeniden üretilmesini sağlayacak bilgilerin toplanmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle TKY sürdürülebilir rekabet avantajı olarak görülebilmektedir²³⁸.

Buradan yola çıkarak kaynak-tabanlı teorinin bakış açısıyla bakıldığında sözsüz anlatımın kaynakların içinde yer aldığı, karmaşıklığın ise kaynakların kendi aralarındaki etkileşiminin bir sonucu olduğu görülebilmektedir. Bu nedenle, TKY'nin üst yönetimin liderliği ve bağlılığı, toplam katılım, eğitim ve kültür adlı bileşenleri Şekil 17'de görüldüğü gibi iki şekilde incelenecektir. İlk olarak sözsüz anlatım için potansiyel bileşenler ortaya konulduğu zaman bu bileşenler birbirinden bağımsız olarak ele alınacaktır. Daha sonra, bu bileşenlerin birbirleriyle etkileşimi sonucu ortada bir karmaşıklık potansiyelinin olup olmadığına bakılacaktır. Burada bileşenler bütün bir sistem olarak ele alınacaktır.

²³⁶ DUBÉ, Laurette, RENEGHAN, Leo, M., a.g.m., s.28

²³⁷ POWELL, Thomas, C., a.g.m., s.15

²³⁸ TENA, Ana, B., E., LLUSAR, Juan, C., B., PUIG, Vicente, R., a.g.m., s.933



Şekil 17: TKY Süreci, Sözsüz Anlatım, Karmaşıklık ve Avantajın Sürdürülebilirliği

2.2.1.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Bileşenlerinin Sözsüz Anlatımı ve Bunun Rekabet Avantajını Korumadaki Olumlu Etkisi

Şekil 17’de görüldüğü gibi TKY’nin rekabet avantajını koruyabilmesine katkı sağlayan iki durumdan birisi TKY bileşenlerinin sözsüz anlatımı ile taklit edilmeyi önleyebilmesidir. Burada her bileşenin yaratılan rekabet avantajını korumada farklı ve birbirinden bağımsız olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler şimdi bileşenlere göre ayrı ayrı incelenecektir.

Bu bileşenlerin ilki *liderlik ve üst yönetimin bağlılığıdır*. Reed, Lemak ve Mero Polanyi’nin “*Sözsüz Anlatımın Boyutu*” adlı kitabında, yönetsel becerilerin sözsüz anlatımcı doğasını ve bunların firma açısından önemini ilk defa ele aldığını ortaya koymuşlardır²³⁹. Daha yakın zamanlarda da Castanias ve Helfat genel nitelikli, sektöre özgü ve firmalara özgü beceriler şeklinde üç tip temel yönetsel beceri tanımlamışlardır. Bunların temeli insanların doğuştan getirdikleri yetiler ya da sonradan yaptıkları öğrenimlerdir. Taklit edilmekten korunan değerli soyut kaynaklardır²⁴⁰. Aynı mantığı takip ederek, üst düzey yönetimin gelecekle ilgili vizyonları rekabet avantajı yaratmanın bir kaynağı olabilir²⁴¹.

McCarty, Puffer ve Naumov TKY bağlamında bir liderlik çerçevesi geliştirmişlerdir. Bu çerçeveye göre değişimi gerçekleştirmede, bir vizyon yaratmada üst yönetimin liderlik yeteneği başarılı bir TKY uygulamasının temelinde yer almaktadır²⁴². Thornberry’ göre vizyon yaratmanın belirleyicilerinden bir tanesi olarak vizyonu yaratan kişinin önceki tecrübeleri gösterilebilmektedir²⁴³. Tecrübeleri belli bir sisteme bağlamanın çok güç olması nedeniyle kaynak tabanlı teorilerden Reed, Lemak ve Mero’nun vizyonun doğası gereği sözsüz bir anlatımının olduğunu ve taklit edilmesinin güç olduğunu işaret etmeleri şaşırtıcı değildir. Bu yüzden liderliğin taklit edilmenin önünde engeller yaratabileceği sonucuna varılabilir. Ayrıca

²³⁹ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.12-13

²⁴⁰ CASTANIAS, Richard, P., HELFAT, Constance, E., “The Managerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis”, *Journal of Management*, Vol.:27, 2001, s.663

²⁴¹ HANAN, Mack, *Yarının Rekabeti*, Çev.: Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996, s.74

²⁴² MCCARTHY, Daniel, J., PUFFER, Sheila, M., NAUMOV, Alexander, I., “Case Study-Olga Kirova: A Russian Entrepreneur’s Quality Leadership”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.:5, Issue:3, 1997, s.267-270

²⁴³ THORNBERRY, Neal, “A View About Vision”, *European Management Journal*, Vol.:15, No:1, 1997, s.31

liderlerin karizmatik özellikleri de taklit edilmesinin önünde bir engel oluşturmaktadır. Öyle ki karizma, doğasında sözsüz anlatımı olan bir kavramdır.

Yeni ufuklar açan TKY literatürü üst düzey yönetimin bağlılığının, liderliğin önemli bir parçası olduğunu ve bunun hem yönlendirici hem de destekleyici hareketlerle gösterilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Belirtilmesi gerekir ki burada bahsedilen bağlılık, çoğu yönetim araştırmasında bahsedilen organizasyonel bağlılığı değil, üst yönetimin bağlılığını ifade etmektedir. Yönetim literatürü içinde bireyin bağlılığının hem duygusal hem de zihinsel bileşenleri var gibi görünmektedir. Yine de ilginçtir ki vurgulanan çoğu zaman duygusal durum olmaktadır. Bağlılığa bu yönetim araştırma bakış açısı liderin bağlılığının da tipik olarak duygusal olarak görüldüğü sosyolojideki düşünme ile uyumludur. Fakat, bağlılığın sadece bir duygusallık olarak görülmemesi uygun olmaktadır. Çünkü Reed, Lemak ve Mero'nun belirttiği gibi Downtown bunun, kişisel ihtiyaçları tatmin etme isteğinin yaratmış olduğu gerilimden, eylem yapma fırsatı ve özgürlüğünden ve nihai olarak kârla sonuçlanacak yatırımlar yapma ve özveride bulunmaktan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bağlılığın duygusal mı olduğu, yoksa kişisel ihtiyaçlardan mı kaynaklandığı açık bir soru olarak kalmaktadır. Buradaki çalışmayla özel bir bağlantısı bulunmamaktadır. Çalışmayla ilgili olan nokta ise, doğaları gereği hem duyguların, hem de kişisel ihtiyaçların sözsüz anlatımının olmasıdır.

İkinci bileşen olarak *çalışanların yetiştirilmesi ve eğitimi* ele alınmaktadır. Reed, Lemak ve Mero'ya göre yetiştirmenin rolü ile organizasyonun rekabet avantajını sürdürebilmesi arasında bir bağlantı olduğu yönünde elde edilen sonuç hala muhtemelen geçerlidir. Bu konudaki literatürde yetiştirme ve firma performansı arasında iyi kurgulanmış bir bağlantı bulunmaktadır. Bu noktada Reed, Lemak ve Mero endüstri ortalaması %1.5 olmasına rağmen, maliyetlerin %3.3'üne bu firmalarda yetiştirme ve eğitime ayrılan paranın sebep olduğunu gösteren yüksek performanslı organizasyonlarda yapılan bir anketi örnek olarak göstermişlerdir²⁴⁴. Benzer bir biçimde Pfeffer'in hızlandırılmış yeni ürün geliştirme konusundaki

²⁴⁴ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.14

çalışması ileri teknoloji firmalarının yarından fazlasında rekabetçi olma stratejisinin yetiştirme ve eğitim önemli bir parçasını oluşturmaktadır²⁴⁵.

TKY literatüründe eğitim, yalnızca kaliteli ürün ve hizmetin üretimi için gerekli yetenekleri öğretmekle kalmayan, aynı zamanda kalite felsefesini de yerleştiren bir araç olarak görülmektedir. Felsefelerin doğaları gereği sözsüz anlatımının olması nedeniyle eğitim ve yetiştirmenin taklit edilmekten koruma amacıyla kullanılabileceği sonucuna ulaşılabilir²⁴⁶. Bu görüşü destekleyen, hem yetiştirmenin davranışsal ya da düşünsel etki yaptığını²⁴⁷, hem de bilinç üzerinde etkili olduğunu gösteren²⁴⁸ ampirik çalışmalar bulunabilmektedir.

Üçüncü bileşen olarak da toplam katılımcılığın en önemli ayağı olan *takımlar* ele alınmaktadır. Birinci bölümde belirtildiği gibi takımlar, aktivitelerin koordinasyonuna ihtiyaç duyulduğu zaman, iş için yaratıcılığın gerektiği ya da performansta önemli bir gelişimin sağlanmasının istendiği durumlarda, üretim problemlerinin çözümünde ve ürün geliştirme zamanının kısaltılmasında yenilikçi bir yaklaşım sergilemektedirler.

Fonksiyonel ve demografik çeşitlemeden meydana gelen takım bileşenlerinin performans ve çıktılar üzerindeki etkisi tartışılmaktadır²⁴⁹. Takımlar, değişik organizasyonel perspektifteki üyelerden oluşturulduğu zaman, gelecekteki potansiyel problemler hakkında daha işe yarar bilgiler elde edilebilir. Ayrıca takımların yaratıcılığı ve karar vermedeki etkinliğinin heterojen (karışık) olduğu sonucuna varılabilir. Mascitelli organizasyonel yeniliklerle takımların artan fonksiyonel heterojenlikleri arasında olumlu bir bağlantı olduğunu bulmuşlardır. Problemler için en iyi çözümleri üretebilme yeteneği, yaratıcılık, daha iyi karar verme ve organizasyonel yeniliğin hepsinin bir sisteme göre düzenlenmesi oldukça zordur. Bu nedenle sözsüz anlatım ile güçlü olmaktadır²⁵⁰.

²⁴⁵ PFEFFER, Jeffrey, *a.g.e.*, s.7-9

²⁴⁶ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., *a.g.m.*, 2000, s.15

²⁴⁷ GHOBADIAN, A., GALLEAR, D., *a.g.m.*, s.352-357

²⁴⁸ KOVANCI, Ahmet, *a.g.m.*, s.394-395

²⁴⁹ GUZZO, Richard, A., DICKSON, Marcus, W., "Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness", *Annual Review of Psychology*, Vol.:47, 1996, s.331-335

²⁵⁰ MASCITELLI, Ronald, "From Experience: Harnessing Tacit Knowledge Breakthrough Innovation", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.:17, Issue:3, May 2000, s.188-192

Son bileşen olarak incelenen *kültür* de bir organizasyondaki davranışlara rehberlik eden değerler, inançlar ve kurallar bütünüdür. Bu anlayışla uyumlu olarak, Schein kültürü “bir grubun paylaştığı ve doğru olarak kabul ettiği ve o insanların farklı ortamları nasıl algıladığı, tepki gösterdiği ve düşündüğünü belirleyen varsayımlar” olarak tanımlamıştır²⁵¹. Kaliteyi bir varsayım haline getirerek yeni ufuklar açan TKY literatürünü oluşturan yazarlar neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez davranış olduğunu belirleyen kuralı etkin bir biçimde tanımlamaktadırlar.

Lorch kültürün değerli, nadiren taklit edilebilen ve delege edilemeyen bir kaynak olduğunu ileri sürdüğünden beri²⁵², kültürün sürdürülebilir rekabetsel avantajın bir kaynağı olabileceği sonucuna ulaşmak oldukça mantıklı gözükmektedir. Yine de bu sonuca daha fazla geçerlilik kazandırmak için ekstra tartışmalar yapılmaktadır. Fiol, derin düzeyli varsayımlar üzerine odaklananlarla gerçekçi davranışları arzulayanlar arasında organizasyon kültürü literatüründe bir bağlantı eksikliği olduğunu ortaya koymuştur. Bu eksik olan bağlantının davranışlar ve bunların sosyal anlamları arasında olduğunu ve davranışlara anlam kazandıran şeyin zihinsel süreçler olduğunu iddia etmektedir. Çok sayıdaki kişi için yol gösterici olan geniş kapsamlı kurallar sisteminin farklı davranış ve bunları yönlendiren inançlar arasında taklit edilebilmesinin zor olduğu bağlantılar ortaya koymaktadır. Öte yandan Fiol, taklit edilmez diye mevcut kültürel yapının uzun süre devam ettirilmesinin sakıncalı olabileceğini belirtmiştir. Fiol’a göre sürdürülebilir bir rekabet avantajı için burada önemli olan değişken bir kültürel yapıya bürünmektir²⁵³. Yeni davranışlar kökleşmeye başladıkça değer ve inanışların yavaş yavaş değişmelerine olanak tanınmaktadır. Fiol’un savunduğu kültürel değişim çalışanlara tüm boyutlarıyla gösterildiği değişimdir. Bu görüş sadece TKY konusunda çığır açan yazarların desteklemiş oldukları reçetelere iyi bir uyum sağlamakla kalmaz, Fiol’un kimlik fikrine de uyumludur. Zihinsel süreçler, kimlikler, inançlar ve felsefeler hepsi doğalarında sözsüz anlatım taşıdıkları için kültürün TKY kaynaklı avantajın sürdürülmesinde yardımcı olacağı sonucuna varılabilmektedir.

²⁵¹ SCHEIN, Edgar, H., “Culture: The Missing Concept in Organization Studies”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.:41, June 1996, s.236

²⁵² LORCH, Jay, W., “Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change”, *California Management Review*, Vol.:28, No:2, 1986, s.104-105

²⁵³ FIOLO, C., Marlene, “Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage” *Journal of Management*, Vol.:27, 2001, s.694-697

2.2.1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi Bileşenlerinin Karmaşıklığı ve Bunun Rekabet Avantajını Korumadaki Olumlu Etkisi

TKY tartışmasına hali hazırda uygulanmış olan sistemler teorisi karmaşıklık konusunda açıklamayı hedef alan bir araç da sağlamaktadır. TKY firmaların çevreleriyle karşılıklı etkileşiminin farkında olan ve mantıksal sistemler bakış açısıyla en çok benzerliği gösteren açık sistemler²⁵⁴ bakış açısıyla uyumludur. Bu son bahsedilen nokta mantıksal sistemler yaklaşımının sonraki gelişimlerde büyük etkisi olan TKY literatürünün çoğunluğunun yazıldığı zamanlarda hakim organizasyon yönetim biçimi olduğu düşünüldüğünde pek de şaşırtıcı gözükmemektedir²⁵⁵.

Açık sistemler bakış açısının bireysel parçaların çeşitliliğini ve karmaşıklığı aynı zamanda da bu parçalar arasındaki ilişkiyi gevşettiği kabul edilmektedir. Karmaşıklığın sistem bileşenlerinin sayısından ve bunlar arasındaki ilişkilerden ortaya çıktığı ileri sürülebilmektedir. Ayrıca açık sistemler kendilerine sürekli malzeme ve bilgi akımını sağlayarak sürekli bir denge halinde kalabilmekte²⁵⁶ ve yaratılan rekabet avantajı da korunabilmektedir. Mantıksal sistemler teorisinin içinde yer aldığı ve stratejik olasılık teorisinde örneklendirildiği gibi firmanın çevresindeki faktörler firmanın eylem ve tepkilerinin temel belirleyicileridirler. Böylece TKY söz konusu olduğunda firmaların eylemleri müşterilerin ihtiyaçları ve mal temin edicilerle olan ilişkiler tarafından belirlenmektedir.

Firmaların geniş sistemlerin parçaları olduğu üst düzey kümeleşmelerde birliktelikler gevşek olmaktadır. Çünkü oyuncuların farklı hedefleri, farklı çevre algılamaları ve buna benzer şeyleri bulunmaktadır. Fakat kümelenme düzeyi organizasyonlar arası ilişki düzeyinden, organizasyon içi yönetsel ve teknik düzeylere doğru kaydıkça birliktelikler daha sıkı olmaya başlamaktadır. Düzeylerdeki bu değişiklik ve birliktelikteki değişiklik karmaşıklığın ortadan kalkacağı anlamına gelmemektedir. Bunun yerine bu odak noktasının bütün bir sistemden alt sistemlere ve bunların bileşenlerine kaydığı anlamına gelebilir. Açık sistemler bakış açısı dikkati yapıdan sürece kaydırmaktadır. Böylece de vurgu

²⁵⁴ Açık sistemin ne anlama geldiği ile ilgili olarak bkz. CHAU, P., Y., K., TAM, K., Y., "Organizational Adaption of Open Systems: A 'Technology-Push, Need-Pull' Perspective" *Information & Management*, Vol.:37, 2000, s.231

²⁵⁵ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.16

²⁵⁶ EREN, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.50-52

vasıtasıyla organizasyon içindeki özel bilgilerin uyeler arasında paylaşılmasına olanak tanınmaktadır. Eğitim ve yetiştirme programları dahilinde takımların oluşturulması gibi aktivitelerle birlikte meydana gelen sosyalleşme süreçleri içinde sözsüz olarak yayılan bu bilgi bireylere problemlere karşı nasıl tepki gösterecekleri konusunda ipucu temin edebilmektedir²⁵⁹.

Seksen sekiz organizasyonu inceleyen Kabanoff, Waldersee ve Cohen'in çalışmalarında organizasyonun değer yapısından kaynaklanan elit, liderlik, seçilmişlerin yönetimi ve arkadaşlık şeklinde belirledikleri 4 farklı kültürü Reed, Lemak ve Mero kendi çalışmalarında ortaya koymuşlardır. Kabanoff, Waldersee ve Cohen kültür tipolojilerini geliştirmek için dokuz değerden oluşan bir liste kullanmışlardır. Bunların arasındaki liderlik ve takım çalışması, önerilen tipoloji ile uyumlu durumdadır. Ayrıca Kabanoff, Waldersee ve Cohen her bir kültürün değişimi oldukça farklı bir biçimde algıladığını bulmuşlardır. Bu da liderlik ve takım çalışması arasında karmaşık etkileşimlerin olduğunu ortaya koymaktadır²⁶⁰. Öte yandan O'Reilly, Chatman ve Caldwell birey ile kültür arasındaki uyumun, çalışanın

²⁵⁷ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.16-17

²⁵⁸ HOFSTEDÉ, Geert, "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, Vol.:35, No:1, January 1998, s.2

²⁵⁹ GRANT, Robert, M., "The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice", *Long Range Planning*, Vol.:30, No:3, 1997, s.451-452

²⁶⁰ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.17

bağlılığı ve işinde kalabilmesi gibi sonuçlara ulaşmak açısından çok önemli olduğunu destekleyen deneysel sonuçlar da bulmuşlardır²⁶¹. Fakat Sheridan bu sonuçları sorgulamış ve kültürle uyumlu değerlere sahip olan işgörenlerin seçilmesinin yeni çalışanları çekecek değerlerin kültürde gelişmesini sağlayan yöneticiler kadar önemli olmayabileceğini ortaya koymuştur²⁶². Bu araştırmaların yönelişi doğrultusunda Whitener 182 organizasyon üzerinde yaptığı araştırma ile organizasyonel bağlılığın firmada uygulanan insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisini tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda organizasyonel bağlılığın sebebi olarak yoğun bir biçimde yaşanan sosyalleşme süreci ile birlikte firmada uygulanan insan kaynakları politikalarının da etkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca insan kaynakları politikaları kapsamında liderlik, takım çalışması ve eğitim konularına sürekli yapılan güçlü vurgunun organizasyonel bağlılıkta büyük rol oynadığını ortaya koymuştur²⁶³.

Reed, Lemak ve Mero'nun ifade ettiği gibi eğitime yönetsel ve finansal yönden verilen desteğin ötesinde eğitimin etkinliği diğer faktörlere de bağlı olmaktadır. Bu faktörleri etkilemektedir. Örneğin eğitim davranış ve tavırları etkileyebilmektedir. Eğitimin yürütülmesi için takımların araçlar olmaktadır. İşletmelerin genelde eğitimi, takım oluşturmak, liderliği ve kaliteyi geliştirmek için kullandıkları bilinmektedir²⁶⁴. Tracey, Tannenbaum ve Kavanagh organizasyondaki iklimin ve kültürün eğitim sonrası davranışlarla direkt olarak bağlantılı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Onların Amerika'nın kuzeyinde faaliyet gösteren 52 süpermarket kapsamındaki 550 yönetici üzerinde yapmış oldukları araştırmanın sonucunda bu iddiayı destekleyen bulgular elde etmişlerdir. Organizasyonun sosyal sisteminin, eğitim transferinin başarısında güçlü bir destekçi olduğu sonucuna varmışlardır²⁶⁵. Fakat bu sonuca ek olarak sürekli öğrenme ve TKY kültürüne sahip bu

²⁶¹ O'REILLY, Charles, A., CHATMAN, Jennifer, CALDWELL, David, F., "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit", *Academy of Management Journal*, Vol.:34, No:3, 1991, s.509-512

²⁶² SHERIDAN, John, E., "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, Vol.:35, No:5, 1992, s.1049-1053

²⁶³ WHITENER, Ellen, M., "Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment?: A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling", *Journal of Management*, Vol.:27, Issue:5, September-October 2001, 530-532

²⁶⁴ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.17

²⁶⁵ TRACEY, J. Bruce, TANNENBAUM, Scott, I., KAVANAGH, Michael, J., "Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.:80, Issue:2, 1995, s.239

Manz'ın davranışların eğitimle, hedeflerin belirlenip değerlendirilmesiyle ve kişisel desteklemeyle tanımlanabileceği bulgusunu ortaya koymuşlardır. Böylece organizasyonel ortama göre benzersizlik teşkil eden faktörlerin takım etkinliğini etkilediği ve takımları bir araya getirirken her bir faktörün liderliğin bir fonksiyonu olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir²⁶⁹.

Cohen ve Bailey modeli takımlara, kurallara, grup becerilerine ve bunlara benzer şeylere bağlılık gibi organizasyon ortamı ile ilgili faktörlerin grup etkinliğine katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir. Organizasyonun içinde yer alan bu faktörlerde sektör özellikleri, pazar çalkantıları gibi çevresel faktörlerden etkilenmektedirler²⁷⁰. Bu dış kaynaklı faktörlerin algılanması bir işletmenin sektör ortamında kendisini nasıl gördüğünü²⁷¹ kısmen tanımlayan kültürün bir fonksiyonu şeklinde oluşmaktadır. Bunlar hep birlikte grubun içinde faaliyet gösterdiği çerçeveyi sağlamaktadırlar. Direkt ya da endirekt bir biçimde grubun etkinliğine katkıda

²⁶⁶ SCHEIN, Edgar, H., a.g.m., s.231

²⁶⁷ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.18

²⁶⁸ COHEN, S., G., BAILEY, D., E., "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suit", *Journal of Management*, Vol.:23, No:3, 1997, s.239-290

²⁶⁹ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.18

²⁷⁰ COHEN, S., G., BAILEY, D., E., a.g.m., s.273-275

²⁷¹ Firmalar sektörde kendini nasıl gördüğünü bulmak için "biz kimiz, nereye gidiyoruz ve oraya ulaşmanın en iyi yolu nedir?" sorularının cevabını aramaktadırlar.

bulunmaktadırlar. Bu katkıyı tek bir biçimde değil de çok çeşitli biçimlerde yapmaktadırlar. Örneğin, bazı takımlarda bağımsızlık yüksek performansla bağlantılandırılmaktadır. Fakat diğer gruplarda bu ilişki negatif olabilmektedir. Yüksek performansa sahip bazı gruplar yönetim tarafından daha fazla kontrole maruz kalabilmektedirler²⁷². Yine de liderliğin ve kültürün bir sonucu olan organizasyondaki atmosfer, yenilikçiliği desteklediğinde bağımsızlığın performans üzerinde olumlu etkisi oluşabilmektedir.

Özetle liderlik, eğitim ve yetiştirme, takımlar ve kültür konularındaki kuramsal ve gözlemsel literatür bu aktivitelerin farklı bir biçimde bir araya geldikleri ve bunları birbirlerinden ayırmanın zor olduğu görüşü için güçlü bir destek sağlamaktadır. Başka bir deyişle liderlik, eğitim, takımlar ve kültür arasındaki karşılıklı bağlantılar çok yönlüdür. Bunlar arasında varolan uyum bir sistemi yansıtmaktadır. Çünkü sistem, tüm parçalarından farklı olan ve parçaların hiçbirisinde var olmayan niteliklere sahip bir bütün anlamına gelmektedir. Sistemler bütüncü bir anlayışın yanında farklılığa olanak tanıyan durumlarda dahi değişmez bir yapıya sahiptirler. Ayrıca sistemler bileşenlerine ayrılırsa içsel tutarsızlıkların ortaya çıkacağı varsayımı mantıklıdır. Böylece TKY'yi destekleyen bir sistem olarak bakıldığında liderlik, eğitim verme, takımlar ve kültür farklı parçaların toplamından daha çok bir bütün olarak görülmelidir. Bir bütün sistem olarak, taklit edilmeye karşı engelleri ve avantajın sürekliliği sonucunu yaratan bir karmaşıklığı içinde barındırır²⁷³.

2.2.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Yaratılan Rekabet Avantajını

Koruyamaması

TKY'nin gerçekten yaratılan rekabet avantajını korumada etkili olup olmadığı konusunda ortaya koyulan kabul görmüş ikinci görüş ise, yaratılan rekabet avantajını korumada TKY'nin etkisiz kaldığı şeklindedir. Bu görüşü savunanların başında yer alan Kırım, TKY'nin sadece yapılan işi nasıl daha iyi yapılabileceğini öğreten yöntemleri içerdiğini, ama günümüzde bunun yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Kırım'a göre rekabet avantajının kalıcılığı ve sürekliliği için önemli olan

²⁷² COHEN, S., G., BAILEY, D., E., a.g.m., s.281-282

²⁷³ REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., a.g.m., 2000, s.18-19

rakiplerden daha farklı yapabilmektir²⁷⁴. Yong ve Wilkinson'a göre ise TKY, yöneticilere yüklediği ağır sorumluluk nedeniyle onların inancını kırabilmektedir. Öyle ki, TKY kültürünün devam etmesi üst yönetimin inancını bağlıdır²⁷⁵. Ayrıca Adebajo'da, üst yönetim değişmesiyle birlikte yeni gelen yönetimin TKY kültüründe bozulmalara sebebiyet verebileceğini ifade etmiştir²⁷⁶. Sonuçta ortaya çıkan bu engeller TKY'nin yaratılan rekabet avantajını korumada etkisiz kalmasına neden olacaktırlar.

Hamel ve Prahalad'a göre kalite disiplini yerleştirmek ve kalitenin önünde büyük engeller oluşturan derinlemesine kök salmış çalışma alışkanlıklarını, prosesleri ve yönetim davranışlarını değiştirmek için muazzam çabalar gerekmektedir. Aynı şey tam zamanında üretimi yerleştirmek açısından da geçerlidir. Çünkü bu, bütün iş alışkanlıklarının, lojistiğin, enformasyon sistemlerinin bütünüyle yeniden düşünülmesini, tesis yerleşiminde köklü değişikliklere gidilmesini ve hem kadroların hem de tedarikçilerin eğitilmesini gerektirmektedir. Ayrıca, önce TKY için sağlam bir temel olmamışsa tam zamanında üretimden yararlanmak mümkün olamamaktadır. Ürün geliştirme sürelerini yarıya azaltmak ya da müşteri tatmininde beş veya on kat daha başarılı olmak aynı ölçüde hedeflerdir. Ama bütün dikkatler belli bir anda az sayıda temel operasyonel hedef üzerinde odaklandırılmazsa, iyileştirme çabaları muhtemelen bozulacak ve firma bütün kritik performans alanlarında geride kalabilecektir²⁷⁷.

Demirkan'ın çalışmasında ifade edildiği gibi, genel olarak TKY'nin yaratılan rekabet avantajını koruyabilmesinin önünde Türkiye'den kaynaklanan bazı sorunlar da bulunmaktadır. TKY'nin önündeki bu sorunlar nedeniyle, TKY sayesinde rekabet avantajı yaratılsa bile korunması zorlaşmaktadır. Bu sorunların başında yer alan ve TKY'nin ana öğelerinden birisi olan istatistik ve ölçüm alışkanlığının olmayışı, firmaların gelecek için rekabette tehlikeleri görmeyip elde ettiği avantajı yok etmesine neden olabilmektedir. İkinci sorun olarak Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların genelinin danışman ile çalışma alışkanlığının olmaması gösterilmektedir.

²⁷⁴ KIRIM, Arman, *a.g.e.*, 1998, s.6

²⁷⁵ YONG, Josephine, WILKINSON, Adrian, *a.g.m.*, s.254-257

²⁷⁶ ADEBANJO, Dotun, "TQM and Business Excellence: Is There Really A Conflict?" *Measuring Business Excellence*, Vol.:5, No:3, 2001, s.38

²⁷⁷ HAMEL, Gary, PRAHALAD, C., K., *a.g.e.*, s.162

²⁷⁸ DEMİRKAN, Mahmut, *a.g.e.*, s.194

²⁷⁹ MINTZBERG, Henry, "Rethink Strategic Planning", *Long Range Planning*, Vol.:27, No:3, 1994, s.14-15

BÖLÜM III

DENTAŞ AMBALAJ VE KAĞIT SANAYİ A.Ş.'DE UYGULAMA ÖRNEĞİ

Bu bölümde çalışmanın uygulaması ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak araştırmanın amacı incelenmiştir. İkinci olarak araştırma yöntemi olarak seçilen yöntemin tercih edilme nedeni açıklanmıştır. Araştırma için örnek firmanın seçilme nedeni belirtildikten sonra, seçilen bu örnek firma hakkında genel bilgiler verilmiştir. Bir sonraki aşamada ise, verilerin hangi teknikle toplandığı açıklanmıştır. Diğer bir aşamada toplanan verilerin nereden ve nasıl toplandığı ile bunların analiz biçimi ortaya koyulmuştur. Son olarak da yapılan araştırmanın bulguları sunulmuştur. Burada ilk olarak, TKY'nin olası rekabet avantajı yaratıcı kriterlerine ilişkin firmanın arşiv kayıtlarından elde edilen sayısal verilerin yapısal değişiklik testi olan CHOW testi ile analiz edilmesi ile ortaya çıkan bulgular sunulmuştur. Daha sonra firmadan alınan dokümanlar ile yapılan yüz yüze görüşmelerden tespit edilen ortak temalar ortaya konulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; Türkiye'de TKY'ye geçen bir işletmede rekabet avantajı yaratma ve koruma açısından meydana gelen gelişmelerin, TKY'nin teorik verileri çerçevesinde nasıl oluştuğunu tahlil etmektir. Bu amaç doğrultusunda, örnek olarak seçilen firmada uygulanmakta olan TKY'nin rekabet avantajı yaratma ve korumaya yönelik etkisi araştırılmış, bu çerçevede işletmenin TKY'ye geçişi öncesi ve sonrası karşılaştırılmıştır. Bu ilişkinin ortaya konulabilmesi için örnek firmadan elde edilen veriler örnek olay yöntemi ile incelenmiştir. Bu nedenle çalışmanın izleyen bölümünde örnek olay yönteminin seçilme nedeni ortaya konulmuştur.

3.2. Araştırma Yönteminin Seçimi

Örnek olay metodu, özellikle TKY ve rekabet avantajı gibi iki nitel²⁸⁰, karmaşık ve belirsiz değişkenin ilişkisini ölçen bu türden keşfe yönelik çalışmalarda

²⁸⁰ Kaptan nitel değişkenini “gözlemden gözleme farklılıklar gösteren değişkenler” olarak tanımlamıştır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. KAPTAN, Saim, *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Rehber Yayınevi, 1995, s.111

faydalı olduğu belirtildiği için seçilmiştir²⁸¹. Bu metodun, uygulamadaki problemlerin detaylı kanıtlarla sistematik parçalara ayrılması vasıtasıyla derinlemesine keşfetme fırsatı sağladığı ifade edilmektedir²⁸². TKY ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin ölçülmesiyle ilgili olarak Türkiye'deki literatürün yetersiz olduğu bu durumda örnek olay incelemeleri için Yin'in belirttiği "nasıl", "niçin" sorularının²⁸³ yöneltilmesiyle bu incelemesinde derinlemesine keşfin yapılabileceğine inanılmaktadır.

Örnek olay incelmelerinin özellikle TKY ve rekabet alanında yaygın bir biçimde kullanıldığını belirtmek gerekir. Örneğin Bowman ve Carter²⁸⁴, Galperin ve Lituchy²⁸⁵, Gurnani²⁸⁶ ve Hansson²⁸⁷ tarafından yapılmış olan önceki araştırmalarda bu yaklaşım başarılı bir biçimde kullanılmıştır.

Okumuş²⁸⁸ ve Yin²⁸⁹ bir örnek olay incelemesine dahil edilmesi gereken birkaç unsur tanımlamışlardır:

- *Kavramsal çerçeve* : Çalışmanın amacına yönelik olarak TKY'nin rekabet avantajı yaratıcı ve koruyucu önermeleri takip edilerek literatürün gözden geçirildiği ikinci bölümde kapsamlı bir uygulama çerçevesi geliştirilmiştir.
- *Bir dizi araştırma sorusu* : Bu sorular Ek 1'de sunulmuştur.
- *Örnekleme stratejisi* : Örnekleme stratejisi aşağıda açıklanmaktadır.
- *Veri toplama metotlarının seçimi* : İzleyen bölümde ana hatlarıyla verilmiştir.

²⁸¹ GALPERIN, Bela, L., LITUCHY, Teri, R., a.g.m., s.331

²⁸² OKUMUŞ, Fevzi, "Strategy Implementation: A Study of International Hotel Groups", Oxford Brookers University for the Degree of Doctor of Philosophy, December 1999, s.69

²⁸³ Örnek olay incelemelerinde yöneltilen sorular için bkz. YIN, Robert, K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, London, 1994, s.1

²⁸⁴ BOWMAN, Cliff, CARTER, Simon, "Organising for Competitive Advantage", *European Management Journal*, Vol.:13, Issue:4, December 1995, s.423-433

²⁸⁵ GALPERIN, Bela, L., LITUCHY, Teri, R., a.g.m., s.323-349

²⁸⁶ GURNANI, Haresh, "Pitfalls in Total Quality Management Implementation: The Case of a Hong Kong Company", *Total Quality Management*, Vol.:10, No:2, 1999, s.209-228

²⁸⁷ HANSSON, Jonas, "Implementation of Total Quality Management in Small Organizations: A Case Study in Sweden", *Total Quality Management*, Vol.:12, Issue:7-8, Dec 2001, s.988-994

²⁸⁸ OKUMUŞ, Fevzi, a.g.t., 1999, s.70

²⁸⁹ YIN, Robert, K., a.g.e., s.20-26

3.3. Örnek Firma Seçimi

Örnek olay incelemelerinde tek bir firma örnek olarak seçilebildiği gibi birden fazla da seçilebilmektedir²⁹⁰. Bu çalışmada kaynak ve zaman sınırlaması nedeniyle örnek firma olarak bir tek firma seçilmiştir. Bu seçim işlemi sırasında Balcı'nın da belirttiği gibi amaçlı bir örnekleme yapılmıştır²⁹¹.

Örnek firma olarak tek bir firmanın seçilmesine karar verildikten sonra firmanın seçimine geçilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak çalışmanın konusu gereği seçilecek firmanın TKY uygulayan bir firma olması şartı aranmıştır. Ayrıca, iyi bir örnek olay incelemesi için ne kadar fazla veri kaynağına ulaşırsa o kadar geniş kapsamlı ve üstün araştırma bulgularına ulaşılacağı²⁹² düşünülmüştür. Bununla birlikte Yin'in bu bulgulara ulaşabilmek için önerdiği dört tasarım taktiği dikkate alınmıştır. Buna göre elde edilen verilerin yapısal geçerliliği olabilmeli, içsel genelleme yapılabilmesi için görüşme kapsamında ana kütlenin çoğunluğuna ulaşılabilmesi, elde edilen bulgular genellenebilmesi ve elde edilen bulguların güvenilirliği olmalıdır²⁹³.

Araştırma kapsamında, firma yöneticilerinden sahip oldukları tüm verilerin kullanılmasına izin verebilecekleri konusunda olumlu yanıt alınması, tüm yöneticilerle yüz yüze görüşmelerin yapılmasının bir sorun yaratmayacağına belirtilmesi ve bunun sonucunda çoklu veri kaynaklarına ulaşarak verilerin yapısal geçerliliğinin sağlanabileceği, TKY'ye 1997 yılında geçilmesi nedeniyle içsel ve dışsal genelleme yapılabilmesi, verilerin güvenilirliğinin söz konusu olacağı ve kaynak ile zaman sınırlamaları da dikkate alınarak Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş.'nin araştırma için örnek firma seçilmesine karar verilmiştir.

Diğer taraftan Dentaş firması ve içinde bulunduğu sektör hakkında elde edilen ön bilgiler, firmanın örnek firma olarak seçilmesinde rol oynamıştır. Bu bilgiler şöyle açıklanabilir :

²⁹⁰ YIN, Robert, K., *a.g.e.*, s.38

²⁹¹ BALCI, Ali, *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, TDFO Bilgisayar-Yayıncılık San.Tic. A.Ş., Ankara, 1997, s.106

²⁹² YIN, Robert, K., *a.g.e.*, s.44-45

²⁹³ Araştırma bulgularına ulaşmak için tasarlanan dört taktik için bkz. YIN, Robert, K., *a.g.e.*, s.33

- Dentaş, 1997 tarihinde, Alman bağımsız kuruluş RWTÜV'den ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi standartlarından olan “EN-ISO 9001 Kalite Güvence Sistem Belgesi”ni almaya hak kazanmasıyla TKY yolculuğuna başlamıştır.
- 1999 yılında hem *Ulusal Kalite Hareketine* katılmış, hem de Oluklu Mukavva Sektöründe *Türkiye'nin En Beğenilen Şirketi* olarak seçilmiştir.
- Türkiye Kalite Derneği tarafından “Ulusal Kalite Hareketi programının kılcal damarları” olarak nitelendirilen Yerel Kalite Odakları arasındadır.
- Dentaş'ın da içinde bulunduğu oluklu mukavva sektörü sektörel olgunluğa geçmiş²⁹⁴ ve böyle bir ortamda rekabet için kalite, verimlilik, maliyetler büyük önem taşımaya başlamıştır²⁹⁵.

3.4. Örnek Firma Hakkında Genel Bilgiler

Örnek olay incelemesi için seçilen ve Denizli’de faaliyet gösteren Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi AŞ.'nin kurulma çalışmaları 1972 yılında başlamıştır. Firma 1972 yılında Dentaş Kağıt Ağaç Mamulleri ve Gıda Mad. San. ve Tic. A.Ş. olarak kurulmuş, 1975 yılında Oluklu Mukavva Fabrikası yatırımına başlanmıştır. 1977 yılında Oluklu Mukavva Fabrikası yılda 30.000 ton kapasite ile oluklu mukavva kutu ve levha üretimine geçmiş, 1985 yılında ise Selülozik yumurta violü tesisi hizmete açılmıştır.

1993 yılında Kağıt Fabrikası Tesisi yılda 24.000 ton kapasiteyle üretime başlamıştır. 1994’te, Dentaş A.Ş.’de kurulu mevcut üç tesisin atık suyunu artılabilen 60 m³/h debili fiziksel, kimyasal ve biyolojik arıtma ünitelerinden oluşan ve deşarj suyu kriterleri 2812 sayılı çevre kanunu deşarj kriterlerinin de altında olan Atıksu Arıtma Tesisi faaliyete geçmiş, 1996 yılında da hizmete açtığı Co-Genaration ünitesi ile kendi enerjisini üretmeye başlamıştır.

²⁹⁴ Oluklu mukavva sektörü ile ilgili ayrıntılı bilgi izleyen bölümde sunulmuştur.

²⁹⁵ Sektörel olgunluğa ulaşmış bir sektörde uygulanan TKY'nin rekabet avantajı sağlaması daha olasıdır. Çünkü rekabet avantajı elde etmek için yeni doğan sektörler için sektörel olgunluğa geçişte daha çok maliyetlere, verimliliğe, ürün kalitesine odaklanmak gerekir. bkz. PORTER, Michael, *a.g.e.*, 2000, s.312-315

Dentaş, 1996 yılı içerisinde oluklu mukavva kutu tasarım faaliyetlerini geliştirerek, CAD/CAM sistemine geçmiştir. Oluklu mukavva levha ve kutular için numune yapıcı, renkli numune çıkarma makineleri ile kutularda şekilli resim yapmak için kalıp dizaynı programları, kalıp çizim ve kesim makineleri ile sistem zenginleştirilmiştir. Aynı yılın içerisinde oluklu mukavva kutu üretimi için mürekkep hazırlama ünitesi de devreye sokularak baskı kalitesi artırılmış ve renk uyumunu sağlanmıştır.

Müşteri istek ve memnuniyetini ön planda tutan Dentaş, mevcut makine parkını iki adet temizleme ve ayıklama yapabilen düz kalıp makineleri, bir adet otomatik dikiş makinesi, üç ve dört renkli üstün teknolojik özelliklere sahip konfeksiyon makinelerini yine 1996 yılında faaliyete sokmuştur. 1997 yılında ISO-9001 Kalite Güv.Sistem Belgesi'ni almasıyla birlikte firmada ilk defa TKY'nin temelleri atılmıştır. 1998 yılında Temizlik Kağıtları Fabrikasını açmış ve Kırıkkale Viol Fabrikası yatırımına başlamıştır. 1999 yılında Kırıkkale Viol Fabrikası'nın yatırımı tamamlanmıştır. Aynı yıl Ulusal Kalite Hareketi'ne Katılım gerçekleşmiş ve Dentaş ambalaj sektöründe Türkiye'nin en beğenilen firması seçilmiştir²⁹⁶.

2000 yılında oluklu mukavva sektöründe ambalajda ve hammaddesi olan kağıt üretiminde Türkiye'de ilk defa *Gıda İle Temas Eden Ambalaj Üretimi Sertifikasını* almıştır. Son olarak da bu yıl *Türkiye 'de Fark Yaratan İnsan Kaynakları Ödülü* birinciliği ve ambalaj sektöründe müşteri memnuniyetinde *Türkiye'nin En Beğenilen Firması* olarak seçilmiştir.

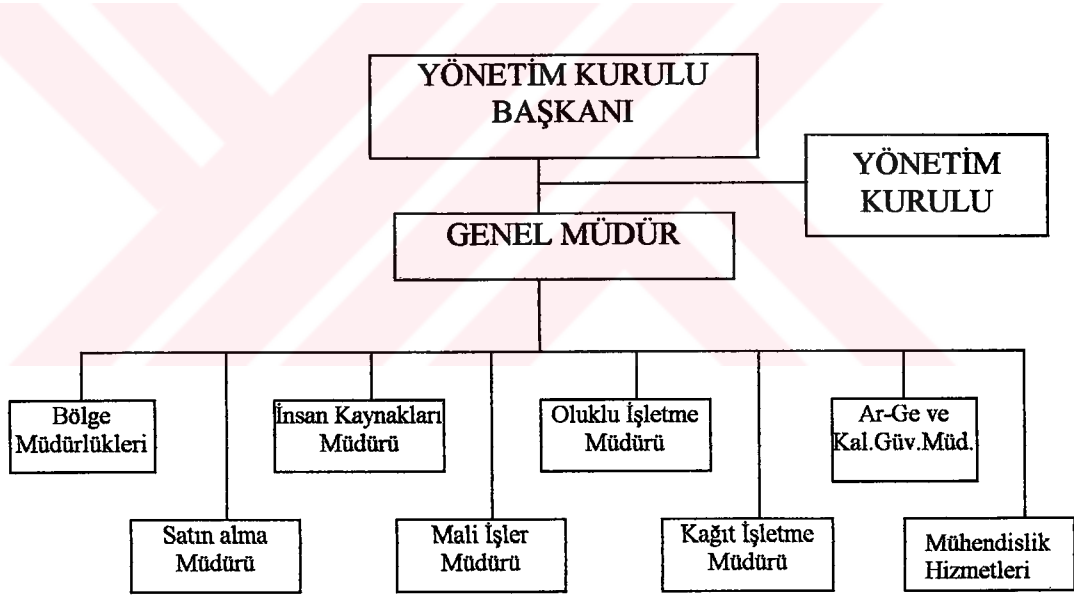
TKY kapsamında yalın düşünce anlayışı ile faaliyetlerini yürüten Dentaş çalışanlarını fonksiyonel olarak yetiştirerek çapraz eğitimlerle herkesin birden fazla yeterliliklerine göre iş yapmasını sağlamış ve çalışanlarını yetkilendirerek örgütsel küçülmeye gitmiştir. Örneğin Makine Enerji Bakım Müdürlüğü, Elektrik Bakım Şefliği, Mekanik Bakım Şefliği kaldırılmış, işletmelere adapte edilmiş ve Kağıt İşletme Müdürlüğü'nde ise 18 tane iş ünvanı 5'e indirilmiştir. Kişilerin güç kazanması sayesinde mesai saatlerinde %32 azaltma sağlanmış, iş gücü sayısının azaltılması yapılarak iyileştirme çalışmalarına 68.000 \$ kaynak yaratılmıştır. Böylece

²⁹⁶ <http://www.dentas.com.tr/tur/tarihce.htm>, Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş., 05.06.2002

Dentaş'ın insan kaynakları yapısı Tablo 9'da, organizasyon şeması da Şekil 18'de görüldüğü gibi oluşmuştur²⁹⁷.

TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI	320 Kişi
Erkek	300 Kişi (%94)
Bayan :	20 Kişi (%6)
ÜST YÖNETİCİ (Gn.Md. Dahil) :	11 Kişi (%3)
ORTA KADEME YÖNETİCİ	28 Kişi (%9)
MEMUR	63 Kişi (%20)
İŞÇİ :	218 Kişi (%68)
GEN. İŞGÜCÜ DEV. ORANI :	%1.97

Tablo 9: Dentaş'ın İnsan Kaynakları Yapısı



Şekil 18: Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş. 'nin Organizasyon Şeması

Kaynak: Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş., "2002 Ege Bölgesi Kalite Ödülü Başvuru Raporu", 12 Aralık 2001, s.vi

²⁹⁷ Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş., "2002 Ege Bölgesi Kalite Ödülü Başvuru Raporu", 12 Aralık 2001, s.2

Örnek firma olarak incelenen Dentaş 'ın ürünleri ise şu şekilde sıralanabilir:

Oluklu Mukavva Tesisinde Üretilenler : Tüketim mallarının ambalajında kullanılan standart, teleskopik, stanz (kalıplı) tip kutu çeşitleri ile yaş meyve sebze için kasa tipi kutular ve bunların imalinde kullanılan oluklu mukavva levhalardır.

Kağıt Tesisinde Üretilenler : Dentaş üretiminde kullanacağı hammaddeleri titizlikle ve yurt içi yapısını gözeterek seçmekte; bu hammaddeleri güçlü ve modern teknolojiyle işleyerek kaliteli ambalaj elde etmekte ve ürünlerin kullanımında müşterilerine tasarruf sağlamaktadır. Aynı düşünce ve anlayışla 1993 yılı Eylül ayından itibaren kağıt fabrikası tesisi devreye alınarak 24.000 ton/yıl kapasiteyle hammaddelerinden test liner²⁹⁸ ve fluting tipi kağıt²⁹⁹ üretimine başlanmıştır. Dentaş'ın son üç yıllık iç iyileştirmelerle mevcut kapasitesi 40.000 ton/yıl'a çıkartılarak kapasitenin %30'unu dış müşteriye satar hale gelmiştir.

Oluklu mukavva sektöründe faaliyet gösteren Dentaş'ın sektördeki en büyük rakipleri olarak Olmuksa, Tire Kutsan, Çopikas, Kaplamin, Cam-iş ve Modkar görülmektedir. Bu firmalardan Olmuksa, Tire Kutsan ve Modkar firmaları Dentaş gibi yüksek kapasiteli kağıt fabrikasıyla entegrasyonu olan firmalardır. Dentaş üretiminin %98'i iç piyasaya sunmakta, %2'sini ise ihraç etmektedir. Ürünlerin en fazla arz edildiği pazarlar gıda, tekstil, temizlik maddeleri, dayanıklı tüketim maddeleri vb. sektörlerdir. Satışlar 6 bölge pazarlama müdürlüğü³⁰⁰ kanalıyla gerçekleştirilmektedir. Ürettiği kağıdın %70'ini kendi oluklu mukavva tesisinde hammadde olarak kullanmaktadır, %30'u ise dış müşteri olarak diğer oluklu mukavva üreticilerine satılmaktadır.

Dentaş oluklu mukavva ve kutu tesisi için hammadde olarak da test liner ve fluting kağıtlarını Dentaş kağıt fabrikasından karşılamaktadır. Kraft kağıdı³⁰¹

²⁹⁸ Testliner, hurda bazlı yâni hurda kağıttan elde edilen bir kağıt cinsidir.

²⁹⁹ Fluting, hurda bazlı yâni hurda kağıttan elde edilen bir kağıt cinsidir. Oluklu mukavva kutunun ara katında kullanılmaktadır.

³⁰⁰ Dentaş'ın adı geçen altı bölge pazarlama müdürlüğü İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Bursa ve merkez müdürlük olarak Denizli illerinde bulunmaktadır.

³⁰¹ Kraft, ağaçtan elde edilen bir kağıt cinsidir. Ağaçtan elde edildiği için Testliner'e göre mukavemeti çok yüksektir.

Seka'dan ve zaman zaman ithal olarak temin edilmektedir. Beyaz kraft³⁰² ve NSSC kağıtları³⁰³ da ithal edilen hammaddeleridir. Yardımcı maddeler (nişasta, tutkal, dikiş teli vb.) iç piyasadan alternatif tedarikçilerden temin edilmektedir. Öte yanda kağıt tesisi için hammadde olan atık kağıtlar ise iç piyasadaki atık kağıt firmalarından temin edilmektedir. 2002 yılı başında Dentaş'ın kendi atık toplama merkezi de devreye girmiştir. Bazı kimyasallar hariç tüm yardımcı malzemeler iç piyasadan temin edilmektedir. Ayrıca oluklu mukavva ve kağıt tesisi için makine ekipman ve nakliye hizmeti gibi tedarik kalemleri de bulunmaktadır³⁰⁴.

Dünyada en çok kullanılan taşıma ambalajı oluklu mukavvadır. Oluklu mukavva yüzyılı aşan bir süredir ekonominin tüm sektörlerinde yaygın biçimde kullanılmakta ve tercih edilmektedir.

Oluklu mukavva ambalaj kutuları, II. Dünya Savaşı'nın en kıymetli kutu anlamına gelen, V-BOX'ı olmuştur. Bu nedendir ki 1950'li yıllardan sonra oluklu mukavva en güvenilir ambalaj sayılmıştır. Bu olumlu gelişme, oluklu mukavva üretim teknolojisini de geliştirmiş, yeni oluklu mukavva dalga tipleri kullanıcıların istifadesine sunulmuştur. Özellikle başta ABD olmak üzere, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde oluklu mukavva ambalaj tüketimi yıldan yıla hızla artmıştır. Bu gelişme günümüze kadar artarak sürdürülebilmiştir. Böylece oluklu mukavvanın hammaddesi olan kağıt, dünyadaki yeniden üretilen, geri dönüşebilen ve tekrar kullanılabilen tek madde haline gelmiştir³⁰⁵.

Türkiye, 717.794 ton olan oluklu mukavva ambalaj satışı ile FEFCO'ya üye 20 ülke³⁰⁶ arasında altıncı³⁰⁷ ve 11 kg olan kişi başına tüketim ile yirminci sıradadır³⁰⁸. Öte yandan Tablo 10'da görüldüğü gibi Türkiye'de faaliyet gösteren 102

³⁰² Beyaz kraft, ağaçtan elde edilen bir kağıt cinsidir. Kraftla hiç bir farkı yoktur. Sadece rengi beyazdır.

³⁰³ NSSC, ürün yapısında yarı kimyasal vardır. Neme karşı mukavemeti yüksektir. Özellikle soğuk havaya girecek ürünlerin kutularında (örneğin yaş sebze meyve kutularında kullanılır.

³⁰⁴ Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş., "2002 Ege Bölgesi Kalite Ödülü Başvuru Raporu", 12 Aralık 2001, s.iv

³⁰⁵ OMÜD, "Niçin Oluklu Mukavva?", *Ambalaj Dergisi*, Sayı:25, Temmuz 1996, s. 40

³⁰⁶ Diğer üye ülkeler: Almanya, Fransa, İtalya, İngiltere, İspanya, Hollanda, Belçika, Polonya, Avusturya, İsveç, Danimarka, Portekiz, İsviçre, İrlanda, Macaristan, Finlandiya, Norveç, Romanya, Yunanistan.

³⁰⁷ <http://www.omud.org.tr/avrupa.htm>, Oluklu Mukavva Sanayicileri Derneği, 04.06.2002

³⁰⁸ <http://www.olmuksa.com.tr/istatistik.htm>, Olmuksa International Paper - Sabancı Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. , 04.06.2002

firma bulunmaktadır. Bu firmaların yarısı Marmara Bölgesinde faaliyet göstermektedir.

BÖLGELER	İLLER	FİRMA SAYISI	FABRİKA SAYISI	OLUKLU ÜRETİM HATLARI			KAPASİTELERİ	
				< 2m.	>2m.	TOPLAM	Ton	%
MARMARA	İstanbul	54	50	56	3	59	299.800	22.29
	Kocaeli	5	6	4	2	6	104.000	7.73
	Tekirdağ	4	5	1	4	5	153.000	11.38
	Bursa	4	4	3	1	4	80.200	5.96
	Bilecik	0	1	0	1	1	20.000	1.49
	Yalova	1	1	0	1	1	36.000	2.68
BÖLGE TOPLAMI		68	67	64	12	76	693.000	51.52
EGE	İzmir	5	6	2	5	7	161.000	11.97
	Denizli	3	3	1	2	3	64.000	4.76
	Kütahya	2	2	1	1	2	45.500	3.38
BÖLGE TOPLAMI		10	11	4	8	12	270.500	20.11
İÇ ANADOLU	Eskişehir	2	3	2	1	3	63.000	4.68
	Kayseri	4	4	2	2	4	37.000	2.75
	Karaman	4	4	3	1	4	63.000	4.68
	Konya	1	1	1	0	1	4.000	0.30
BÖLGE TOPLAMI		12	13	9	4	13	177.000	13.16
AKDENİZ	Adana	2	3	1	2	3	74.000	5.50
	Hatay	1	1	0	1	1	17.000	1.26
	Mersin	1	1	0	1	1	32.000	2.38
BÖLGE TOPLAMI		4	5	1	4	5	123.000	9.14
KARADENİZ	Bolu	0	1	1	0	1	2.000	0.15
	Çorum	2	2	1	1	2	48.000	3.57
	Samsun	1	1	1	0	1	3.000	0.22
	Trabzon	1	1	1	0	1	2.500	0.19
BÖLGE TOPLAMI		4	5	4	1	5	55.500	4.13
G.DOĞU ANADOLU	Gaziantep	4	5	5	0	5	26.000	1.93
GENEL TOPLAM		102	106	87	29	116	1.345.000	100

Tablo 10: 2000 Türkiye Oluklu Mukavva Sanayi Faaliyet Bölgeleri

Kaynak : <http://www.omud.org.tr/istatistik1.htm>, Oluklu Mukavva Sanayicileri Derneği, 04.06.2002

da veri toplama tekniği olarak arşiv kayıtları, üst ve orta kademe yöneticiler ile yapılan yüz yüze görüşmeler ve dokümanlar kullanılmıştır.

3.6. Verilerin Toplanması ve Analizi

İlk veri toplama tekniği olarak firma ile ilgili dokümanlara başvurulmuştur. Firma ile ilgili bu dokümanlar bir yıl boyunca gerek firmadaki bazı yöneticiler ile yazışarak gerekse internetten ve dergilerden elde edilmiştir. Öte yandan diğer verilere bir hafta boyunca iş saatleri içinde firmada kalınarak ulaşılmıştır. Bu sürede firmada kendileriyle görüşme imkanı bulunan üst ve orta kademe yöneticiler ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sırasında yöneticilere Ek 1'de olduğu gibi araştırmanın amacına yönelik olarak sekiz açık uçlu soru yöneltilmiş ve onların bu sorulara verdikleri cevaplar ayrıntılı olarak görüşme esnasında not edilmiştir. Ayrıca,

³⁰⁹ YIN, Robert, K., *a.g.e.*, s.79-80

³¹⁰ YIN, Robert, K., *a.g.e.*, s.90-91

³¹¹ GALPERIN, Bela, L., LITUCHY, Teri, R., *a.g.m.*, s.331; YIN, Robert, K., *a.g.e.*, s.78-79

³¹² GALPERIN, Bela, L., LITUCHY, Teri, R., *a.g.m.*, s.331

³¹³ GURNANI, Haresh, *a.g.m.*, s.211-212

ikinci bölümde belirlenen TKY'nin rekabet avantajı yaratıcı kriterlerine yönelik olarak firmanın arşiv kayıtları taranmış ve ulaşılabilen veriler alınmıştır.

İlk olarak arşiv kayıtlarından elde edilen sayısal veriler, yapısal değişiklik testi olan CHOW testi ile analiz edilmiştir. İki doğrusal regresyon modelinin katsayıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek için kullanılan CHOW testi ile fonksiyonun değişip değişmediği belirlenmektedir. Bir ana küleden seçilen iki ayrı örneğe ait denklemlerin yani katsayılarının birbirine eşitliği de F testi ile araştırılabilmektedir. Buradan yola çıkılarak Dentaş'tan elde edilen verilerden faydalanıp TKY'den önceki 1992-1996 dönemi ve TKY'den sonraki 1997-2001 dönemi arasında TKY'nin rekabet avantajı yaratabileceği düşünülen etkilerine göre yapısal farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırma sırasında da sosyal bilimler için istatistik paketi olarak bilinen SPSS paket programından yararlanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan ilgili testin uygulaması ise şöyledir³¹⁴:

1. **Aşama:** H_0 : İki denklem birbirinin aynıdır.

H_1 : İki denklem bir birinden farklıdır.

2. **Aşama:** $f_1=k$; $f_2=n_1+n_2-2k$ sd'lerinde seçilen bir anlamlılık seviyesinde tablo değeri F_{tab} bulunur.

n_1 = İlk örnek hacmi

n_2 = İkinci örnek hacmi

k = İlk veya ikinci örnekteki denklem katsayı sayısı

3. **Aşama:**

$$\frac{[\sum e_p^2 - (\sum e_1^2 + \sum e_2^2)]/k}{(\sum e_1^2 + \sum e_2^2)/(n_1 + n_2 - 2k)}$$

Burada e parametresi şu anlama gelir: Bir ana küleden seçilen iki ayrı örnek için, $\hat{Y}_1 = b_1 + b_2 X_2$ ve $\hat{Y}_2 = a_1 + a_2 X_2$ denklemleri tahmin edilsin. Bu durumda ilk denklemin (örnek) hata terimi e_1 ve ikincinin e_2 olurken, e_p ise iki örnek gözlemlerinin tamamı için ortak hata terimi olacaktır.

³¹⁴ AKKAYA, Şahin, PAZARLIOĞLU, M., Vedat, *Ekonometri I*, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2000, s.294-296

4. Aşama: Şayet $F_{hes} > F_{tab}$ ise H_0 reddedilir, yani iki denklemin aynı olmadığına aralarında fark olduğuna karar verilir.

Örnek olayın analizi kapsamında ikinci olarak üst ve orta kademe yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelerden tespit edilen ortak temalar ortaya konulmuştur. Ayrıca bu sırada bazı yöneticilerin analizi destekleyecek görüşleri burada belirtilmiştir. Yapılan bu görüşmelerden elde edilen bulgular firmanın durumunu yansıtan dokümanlarla desteklenmiştir.

3.7. Araştırma Bulguları

3.7.1. CHOW Testi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Bir yapısal değişiklik testi olan CHOW testi ile TKY'nin maliyetleri kontrol altına alarak, verimliliği, kârı ve pazar payını arttırarak rekabet avantajı yaratıp yaratmadığı ölçülmüştür. Öte yandan piyasaya yeni ürün sunma hızı ile ilgili olarak sadece 1999-2001 dönemi verilerine ulaşılabildiği için TKY'nin piyasaya yeni ürün sunma hızını arttırmadaki etkisini CHOW testi ile ölçmek mümkün olamamıştır. Fakat bu etkiyi anlayabilmek için firma dokümanlarından elde edilen bu üç yıllık dönemin ve 2002 yılının tahmini verileri tablo halinde sunulmuştur.

TKY'nin rekabet avantajı yaratabileceği düşünülen ilk etkisi *maliyetleri kontrol altına almasıdır*³¹⁵. Bu etkinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için Tablo 11'de görülen enflasyondan arındırılmış veriler kullanılarak TKY'den önceki dönem ile TKY'nin uygulandığı dönemin maliyet denklemleri karşılaştırılmış ve aralarında fark olup olmadığına bakılmıştır. Buradan yola çıkılarak iki hipotez geliştirilmiştir. Bunlar:

$H_0 =$ TKY'nin uygulanmadığı dönemdeki maliyet denklemi ile TKY'nin uygulandığı dönemdeki maliyet denklemi arasında fark yoktur.

$H_1 =$ TKY'nin uygulanmadığı dönemdeki maliyet denklemi ile TKY'nin uygulandığı dönemdeki maliyet denklemi arasında fark vardır.

³¹⁵ TKY'nin maliyetleri kontrol altına almadaki etkisi için bkz. s.63-66; TKY ile maliyetlerin kontrol altına alınması rekabet avantajı yaratmadaki tek sebep değildir.

Yıllar	Maliyetler
1992	57748954437
1993	116534227467
1994	196848075451
1995	524507516848
1996	907844224037
1997	1664367449664
1998	2960894706887
1999	5359361413043
2000	9374232462173
2001	11954065864471

Tablo 11 : Enflasyondan Arındırılmış Maliyet Verileri³¹⁶

Hipotezler geliştirildikten sonra CHOW testinin uygulanabilmesi için firmada gerçekleşen yıllık maliyetlere göre Tablo 12’de TKY’den önceki dönem, Tablo 13’de TKY’nin uygulandığı dönem ve Tablo 14’te toplam dönemin varyans analiz tabloları (ANOVA) oluşturulmuştur.

Model		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Olasılık
1	Regresyon	444435472813730100000000	1	4,4E + 23	22,219	,018
	Hata	6000794526417950000000	3	2,0E + 22		
	Toplam	504443418077910000000000	4			

a- Bağımsız Değişken : Yıllar
b- Bağımlı Değişken : TKY Öncesi Maliyet

$r^2 = 0,881$

Tablo 12: TKY’nin Uygulanmadığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Maliyetlere Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA)

Model		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Olasılık
1	Regresyon	72860772037085700000000000	1	7,3E + 25	105,335	,002
	Hata	20751086022897110000000000	3	6,9E + 23		
	Toplam	74935880639375400000000000	4			

a- Bağımsız Değişken : Yıllar
b- Bağımlı Değişken : TKY Sonrası Maliyet

$r^2 = 0,972$

Tablo 13: TKY’nin Uygulandığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Maliyetlere Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA)

³¹⁶ Buradaki veriler [nominal değer / 1 + yıllık enflasyon oranı (TÜFE)] şeklindeki işlemle enflasyondan arındırılmıştır.

Model		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Olasılık
1	Regresyon	12828074978164600000000000	1	1,3E + 26	29,972	,001
	Hata	34240272683275040000000000	8	4,3 E + 24		
	Toplam	162521022464921100000000000	9			

a- Bağımsız Değişken : Yıllar
b- Bağımlı Değişken : Toplam Maliyet
 $r^2 = 0,789$

Tablo 14: Bir Bütün Olarak TKY'nin Uygulanmadığı Dönem ile Uygulandığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Maliyetlere Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA)

Şimdi tablolara bakılarak bu üç dönem için de hata kareleri toplamları bulunacak ve bulunan bu veriler F değerinin hesaplandığı formülde yerine koyularak analiz edilecektir.

$$\Sigma e_1^2 = 60007945264179500000000$$

$$\Sigma e_2^2 = 2075108602289711000000000$$

$$\Sigma e_p^2 = 34240272683275040000000000$$

$$F_{Hes} = \frac{[\Sigma e_p^2 - (\Sigma e_1^2 + \Sigma e_2^2)]/k}{(\Sigma e_1^2 + \Sigma e_2^2)/(n_1 + n_2 - 2k)}$$

$$F_{Hes} =$$

$$\frac{[34240272683275040000000000 - (60007945264179500000000 + 2075108602289711000000000)]/2}{(60007945264179500000000 + 2075108602289711000000000)/(5 + 5 - 2 \times 2)}$$

$$F_{Hes} = 45$$

$$F_{Hes} (45) > F_{Tab 2, 6, 0,05} (5, 14)$$

Sonuçta 0.05 serbestlik veya %95 güven derecesine göre $F_{Hes} > F_{Tab}$ olması nedeniyle H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, firmanın TKY'nin uygulanmadığı döneme ait tahmin denklemi ile TKY'nin uygulandığı döneme ait maliyetlere ilişkin

denklem arasında %95 güven derecesinde fark olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farkın ise işletmenin TKY'nin uygulanmadığı dönemdeki maliyetler arası değişimin fazla olduğu, oysa TKY'nin uygulandığı dönemde ise maliyetlerin birbirine yakın olduğu gözlenmiştir. Bu sonucun ise, 1997 yılında TKY'nin uygulanmaya başlanmasıyla elde edildiği ve TKY'nin uygulanmaya başlanmasıyla maliyetlerin kontrol altına alınabildiği tespit edilmiştir.

TKY'nin rekabet avantajı yaratabileceği düşünülen ikinci etkisi *verimliliği arttırmasıdır*³¹⁷. Bu etkinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için Tablo 15'te görülen enflasyondan arındırılmış veriler kullanılarak TKY'den önceki dönem ile TKY'nin uygulandığı dönemin verimlilikleri (bir saatte çalışan kişi başına düşen üretilen ürün miktarı) karşılaştırılmış ve aralarında fark olup olmadığına bakılmıştır.

Yıllar	Verimlilik (Kg / Adam-Saat)
1993	68,24
1994	67,55
1995	77,49
1996	74,77
1997	78,32
1998	90,78
1999	98,90
2000	101,24
2001	116,30

Tablo 15 : Enflasyondan Arındırılmış Verimlilik Verileri

Buradan yola çıkılarak iki hipotez geliştirilmiştir. Bunlar şöyle sıralanabilir:

$H_0 =$ TKY'nin uygulanmadığı dönemdeki verimlilik denklemi ile TKY'nin uygulandığı dönemdeki verimlilik denklemi arasında fark yoktur.

$H_1 =$ TKY'nin uygulanmadığı dönemdeki verimlilik denklemi ile TKY'nin uyguladığı dönemdeki verimlilik denklemi arasında fark vardır.

³¹⁷ TKY'nin verimliliği arttırmadaki etkisi için bkz. s.66-69; TKY ile verimliliğin artırılması rekabet avantajı yaratmadaki tek sebep değildir.

Hipotezler geliştirildikten sonra CHOW testinin uygulanabilmesi için firmada gerçekleşen yıllık verimliliğe göre Tablo 16'da TKY'den önceki dönem, Tablo 17'de TKY'nin uygulandığı dönem ve Tablo 18'de toplam dönemin varyans analiz tabloları (ANOVA) oluşturulmuştur.

Model		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Olasılık
1	Regresyon	43,601	1	43,601	3,098	,220
	Hata	28,151	3	14,076		
	Toplam	71,752	4			

a- Bağımsız Değişken : Yıllar
b- Bağımlı Değişken : TKY Öncesi Verimlilik

$r^2 = 0,608$

Tablo 16: TKY'nin Uygulanmadığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Verimliliğe Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA)

Model		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Olasılık
1	Regresyon	746,842	1	746,842	64,367	,004
	Hata	34,808	3	11,603		
	Toplam	781,650	4			

a- Bağımsız Değişken : Yıllar
b- Bağımlı Değişken : TKY Sonrası Verimlilik

$r^2 = 0,955$

Tablo 17: TKY'nin Uygulandığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Verimliliğe Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA)

Model		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Olasılık
1	Regresyon	2066,710	1	2066,710	77,690	,000
	Hata	186,213	7	26,602		
	Toplam	2252,923	8			

a- Bağımsız Değişken : Yıllar
b- Bağımlı Değişken : Toplam Verimlilik
 $r^2 = 0,958$

Tablo 18: Bir Bütün Olarak TKY'nin Uygulanmadığı Dönem ile Uygulandığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Verimliliğe Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA)

Şimdi tablolara bakılarak üç dönem için de hata kareleri toplamaları bulunacak ve bulunan bu veriler F değerinin hesaplandığı formülde yerine koyularak analiz edilecektir.

$$\Sigma e_1^2 = 28,151$$

$$\Sigma e_2^2 = 34,808$$

$$\Sigma e_p^2 = 186,213$$

$$F_{Hes} = \frac{[\Sigma e_p^2 - (\Sigma e_1^2 + \Sigma e_2^2)]/k}{(\Sigma e_1^2 + \Sigma e_2^2)/(n_1 + n_2 - 2k)}$$

$$F_{Hes} = \frac{[186,213 - (28,151 + 34,808)]/2}{(28,151 + 34,808)/(5 + 5 - 2 \times 2)}$$

$$F_{Hes} = 5,9$$

$$F_{Hes} (5,9) > F_{Tab 2, 6, 0,05} (5,14)$$

Sonuçta 0.05 serbestlik veya %95 güven derecesine göre $F_{Hes} > F_{Tab}$ olması nedeniyle H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, firmanın TKY'nin uygulanmadığı döneme ait tahmin denklemi ile TKY'nin uygulandığı döneme ait verimliliklere ilişkin denklem arasında %95 güven derecesinde fark olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farkın ise işletmenin TKY'nin uygulanmadığı dönemdeki verimlilik artışının

TKY'nin uygulandığı dönemdeki artışa göre daha az olmasından kaynaklandığı gözlenmiştir. Bu sonucun ise, 1997 yılında TKY'nin uygulanmaya başlanmasıyla elde edildiği ve bu tarihten itibaren verimliliğin hızlı bir şekilde artan süreç izlediği tespit edilmiştir.

TKY'nin rekabet avantajı yaratabileceği düşünülen üçüncü etkisi de *kârı attırmasıdır*³¹⁸. Bu etkinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için Tablo 19'da görülen enflasyondan arındırılmış veriler kullanılarak TKY'den önceki dönem ile TKY'nin uygulandığı dönemin kârları karşılaştırılmış ve aralarında fark olup olmadığına bakılmıştır. Buradan yola çıkılarak iki hipotez geliştirilmiştir. Bunlar:

$H_0 =$ TKY'nin uygulanmadığı dönemdeki kâr denklemi ile TKY uygulandığı dönemdeki kâr denklemi arasında fark yoktur.

$H_1 =$ TKY'nin uygulanmadığı dönemdeki kâr denklemi ile TKY uygulandığı dönemdeki kâr denklemi arasında fark vardır.

Yıllar	Kâr
1992	14566628203
1993	31559812384
1994	84787854450
1995	257513737688
1996	179814469078
1997	6309284116
1998	15258964143
1999	359760869565
2000	2223913342503
2001	3988011399620

Tablo 19 : Enflasyondan Arındırılmış Kâr Verileri

Hipotezler geliştirildikten sonra CHOW testinin uygulanabilmesi için firmada gerçekleşen yıllık kârlara göre Tablo 20'de TKY'den önceki dönem, Tablo 21'de TKY'nin uygulandığı dönem ve Tablo 22'de toplam dönemin varyans analiz tabloları (ANOVA) oluşturulmuştur.

³¹⁸ TKY'nin karlılığı arttırmadaki etkisi için bkz. s.71-74; TKY ile kârlılığın arttırılması rekabet avantajı yaratmadaki tek sebep değildir.

Model		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Olasılık
1	Regresyon	30963616519055100000000	1	3,1E + 22	8,077	,066
	Hata	11500232374877600000000	3	3,8E + 21		
	Toplam	42463848893932690000000	4			

a- Bağımsız Değişken : Yıllar
b- Bağımlı Değişken : TKY Öncesi Kâr

$r^2 = 0,729$

Tablo 20: TKY'nin Uygulanmadığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Kârlara Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA)

Model		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Olasılık
1	Regresyon	1034707763524000000000000	1	1,0E + 25	16,013	,028
	Hata	1938449077201911000000000	3	6,5E + 23		
	Toplam	1228552671244368000000000	4			

a- Bağımsız Değişken : Yıllar
b- Bağımlı Değişken : TKY Sonrası Kâr

$r^2 = 0,842$

Tablo 21: TKY'nin Uygulandığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Kârlara Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA)

Model		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Olasılık
1	Regresyon	8062758418306420000000000	1	8,1E + 24	8,170	,021
	Hata	7895308329607610000000000	8	9,9E + 23		
	Toplam	1595806674791403000000000	9			

a- Bağımsız Değişken : Yıllar
b- Bağımlı Değişken : Toplam Kâr

$r^2 = 0,505$

Tablo 22: Bir Bütün Olarak TKY'nin Uygulanmadığı Dönem ile Uygulandığı Dönemde Firmada Gerçekleşen Yıllık Kârlara Göre Oluşan Varyans Analiz Tablosu (ANOVA)

Şimdi tablolara bakılarak üç dönem için de hata kareleri toplamları bulunacak ve bulunan bu veriler F değerinin hesaplandığı formülde yerine koyularak analiz edilecektir.

$$\Sigma e_1^2 = 11500232374877600000000$$

$$\Sigma e_2^2 = 19384490772019110000000000$$

$$\Sigma e_p^2 = 78953083296076100000000000$$

$$F_{Hes} = \frac{[\Sigma e_p^2 - (\Sigma e_1^2 + \Sigma e_2^2)]/k}{(\Sigma e_1^2 + \Sigma e_2^2)/(n_1 + n_2 - 2k)}$$

F_{Hes}

=

$$\frac{[7895308329607610000000000 - (11500232374877600000000 + 19384490772019110000000000)]/2}{(11500232374877600000000 + 19384490772019110000000000)/(5 + 5 - 2 \times 2)}$$

$$F_{Hes} = 9,14$$

$$F_{Hes} (9,14) > F_{Tab 2, 6, 0,05} (5,14)$$

Sonuçta 0.05 serbestlik veya %95 güven derecesine göre $F_{Hes} > F_{Tab}$ olması nedeniyle H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, firmanın TKY'nin uygulanmadığı döneme ait tahmin denklemi ile TKY'nin uygulandığı döneme ait kârlara ilişkin denklem arasında %95 güven derecesinde fark olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farkın, işletmenin TKY'nin uygulanmadığı dönemdeki kârlılığın TKY'nin uygulandığı dönemdeki kârlılığa göre daha az olmasından kaynaklandığı gözlenmiştir. Bu sonucun ise, 1997 yılında TKY'nin uygulanmaya başlanmasıyla elde edildiği ve bu tarihten itibaren kârlılığın artan bir süreç izlediği tespit edilmiştir.

TKY'nin rekabet avantajı yaratabileceği düşünülen dördüncü etkisi ise *pazar payını arttırmasıdır*³¹⁹. Bu etkinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için Tablo 23'te görülen veriler kullanılarak TKY'den önceki dönem ile TKY'nin uygulandığı dönemin pazar payları karşılaştırılmış ve aralarında fark olup olmadığına bakılmıştır. Fakat bağımlı değişkende gerçekleşen yaklaşık %1,2'lik değişimin 1992-2001 olarak ifade edilen bu dönem tarafından açıklanamadığı ve dolayısıyla

³¹⁹ TKY'nin pazar payını arttırmadaki etkisi için bkz. s.74-77; TKY ile pazar payının arttırılması rekabet avantajı yaratmadaki tek sebep değildir.

işletmenin pazar payına ilişkin belirlemiş olduğu ilişki katsayısının yetersiz olduğu görülmüştür. Bu nedenle iki dönem arasında bir istatistiki hipotez (CHOW) testi yapılmasına gerek görülmemiştir. TKY'nin rekabet avantajı yaratabilmesi olası kriteri olarak düşünülen pazar payı bakımından TKY uygulanmadığı dönem ile TKY uygulandıktan sonraki dönemde bir farkın çıkmamasının nedeni olarak firmadaki yöneticiler tarafından sektörün firmadan daha hızlı gelişmiş olması ve piyasaya giren rakiplerin fazlalaşması gösterilmiştir. Nitekim Tablo 23'te görüldüğü gibi 1992'deki %6,2'lik pazar payı 2001 %6,5 yükselmiş fakat bu çok küçük bir gelişme olmuştur.

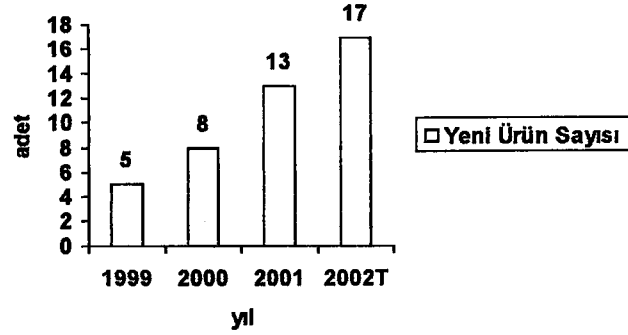
Yıllar	Pazar Payı
1992	0,062
1993	0,068
1994	0,058
1995	0,064
1996	0,050
1997	0,043
1998	0,047
1999	0,045
2000	0,058
2001	0,065
2002 ^T	0,066

Tablo 23 : Pazar Payı Verileri

TKY'nin rekabet avantajı yaratabileceği düşünülen son etkisi ise *piyasaya yeni ürün sunmadaki hızını arttırmasıdır*³²⁰. Fakat, bu etkiyi ölçebilmek için kullanılan CHOW testi, istenilen verilere ulaşılamaması nedeniyle uygulanamamıştır. Nitekim 1999-2002 döneminden önce firmanın pazara yeni ürün sunma hızı şeklindeki kayıtları tutmaması nedeniyle sadece bu dönemin verilerine ulaşılmıştır. Öte yandan istatistiki olarak değerlendirme yapılamamasına karşılık, ulaşılabilen 1999-2002 dönemi piyasaya sunulan yıllık ürün sayıları Grafik 1'de gösterilmiştir. Burada görüldüğü gibi 1999-2001 yılları arasında %100'lük bir gelişim kaydedilmiştir. 1999 yılında piyasaya 5 adet ürün sunulmuşken 2001 yılında bu 13 adet ürüne ulaşmıştır. 2002 yılında ise bunu 17 adet olacağı beklenmektedir. Tahmini olarak alınan 2002 verisine göre daha da büyük gelişim kaydedilmiş olacaktır.

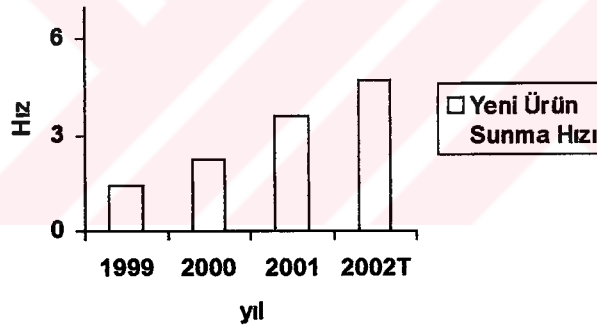
³²⁰ TKY'nin piyasaya yeni ürün sunma hızını arttırmadaki etkisi için bkz. s.69-71; TKY ile piyasaya yeni ürün sunma hızının artırılması rekabet avantajı yaratmadaki tek sebep değildir.

Ayrıca Grafik 1'deki yıllık yeni ürün sayılarına göre Grafik 2'de görüldüğü gibi piyasaya yeni ürün sunma hızı oluşturulmuş ve burada 1999'daki 1,4'lük bir hızdan 2001 yılında 3,6'lık bir hıza ulaşıldığı görülmüştür. Bu rakamın 2002 verisine göre de 4,7 olması beklenmektedir.



Grafik 1: Yeni Ürün Geliştirme

Kaynak : Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş., “2002 Ege Bölgesi Kalite Ödülü Başvuru Raporu”, 12 Aralık 2001, s.74



Grafik 2: Piyasaya Yeni Ürün Sunma Hızı

3.7.2.. Yüz Yüze Görüşmeler Sonucunda Tespit Edilen Bulgular

Araştırmanın amacına yönelik olarak örnek olay kapsamında bir başka veri toplama kaynağı yüzyüze görüşmelerdir. Bu metodun uygulanması için Dentaş'ta kalınan bir haftalık süre zarfında orada çalışan orta ve üst kademeli yöneticilerin yaklaşık %65'i ile görüşme imkanı bulunmuştur. Görüşme yapılan yöneticilerin Dentaş'ta çalışma süreleri ortalama 9,7 yıl olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen bu ortalama çalışma süresi, yöneticilerin Dentaş'ta henüz TKY'ye geçilmediği dönem ile uygulandığı dönem arasındaki olumlu veya olumsuz değişimlere kolaylıkla tanık

olabilecek seviyede olduklarını ve yöneltilen sorulara daha kapsamlı cevaplar verebileceklerinin bir göstergesi olarak görülebilir.

Görüşmeye katılan yöneticilerin yaşlarının ortalaması ise 37,2 olarak belirlenmiştir. Ayrıca %5'inin doktora, %10'nun yüksek lisans, %52'sinin lisans, %19'nun yüksek okul ve %14'ünün ise lise mezunu olduğu belirlenmiştir

Görüşmeye katılanlara kişisel bilgilerin dışında toplam altı açık uçlu soru yöneltilmiştir. İlk olarak TKY'ye hangi yılda ve niçin geçildiği sorusu sorulmuştur. Görüşmeye katılanların büyük bir kısmı Dentaş'ta TKY'ye geçiş yılının 1997 olduğunu belirtmişlerken, geriye kalan kısmı ise TKY'nin etkilerinin bu yılda görülmeye başlanması nedeniyle geçiş yılını 1998 olarak ifade etmişlerdir. Öte yandan TKY'ye niçin geçildiği sorusunda da görüşme yapılan yöneticilerin çoğu rekabet gücünü arttırarak rekabet avantajı elde edebilmek için geçildiğini ifade etmişlerdir. Örneğin bir orta kademe yöneticisi şunları belirtmiştir:

“Global rekabet ortamında oluklu mukavva sektöründe firma sayısı arttı. Talepten fazla arz oluştu. Müşterilerin beklentileri arttı. Müşteriler kaliteye önem vermeye başladı. İlk olarak kalite belgesi almak için çalışmaya başlandı. Bu belgeyi almak için sadece mevcut durumda standartlar ve sistemler oluşturuldu. Böyle yıkıcı bir rekabet ortamında avantaj elde etmek için bir yönetim biçimine ihtiyaç görüldü ve bunun da TKY olacağı düşünüldü.”

Bir üst kademe yöneticisi ise aynı konuda aşağıdaki açıklamayı yapmıştır:

“1997 yılında ISO 9001 Kalite Sistem belgelendirmesi sürecinin tamamlanmasından sonra tüm süreçlerin, görev ve fonksiyonların tanımlanması, kontrol altına alınması tamamlanmış oldu. Akabinde gelişen global kriz, bizi varlığımızı koruyabilmek ve sektörde rekabet avantajı elde edebilmek için TKY'ye geçmeye zorladı ve TKY'yi bir yaşam tarzı olarak hayata geçirmeye başladık.”

Söz konusu yöneticiye TKY'nin nasıl rekabet avantajı yaratabileceği sorulduğunda, israfın yok edilmesi için çabalamayı, katma değer yaratmaya odaklanmayı ve sürekli mükemmellik peşinde koşmayı önermiştir. Ardından şu açıklamayı yapmıştır:

“Süreçlerin tekrar tekrar kritik edilip iyileştirildiği ve tüm parametrelerin geliştirilip mükemmellik peşinde koşulduğu, israfın tüm süreçlerde yok edildiği, katma değer yaratmaya odaklanıldığı ve yalın düşünce felsefesi içinde hareket edildiği zaman rekabet avantajı elde edilebilir. İşte, bu avantajı sağlayabilecek bütün bu kriterleri çatısı altında bulunduran TKY'yi bizde kuruluşumuzda bir yaşam tarzı olarak hayata geçirmeye başladık.”

TKY'ye geçilme nedeninin verimliliği arttırabilmek ve israfı büyük ölçüde önleyip onu kontrol altına almak olduğunu öne süren yöneticiler çoğunluktadır. Nitekim önceki bölümde CHOW testi sonucunda verimlilik bakımından TKY uygulanmadığı dönem ile uygulandığı dönem arasında farkın bulunması ve oluklu mukavva işletmesinde bir yılda yapılan hata adedinin 1995 yılında 34.430 adetten 2001 yılında 1301 adede inmesi bu yöneticileri destekler niteliktedir. Bu konuda bir orta kademe yöneticisi şunları ifade etmiştir:

“TKY etkili yönetimin bir aracıdır. Her anlamda verimliliği arttırmaktadır. 'Bir işi yapan bilir' noktasından hareketle ortaya çıkmıştır. İsrafi azaltmak veya kontrol altına almak için çalışan bir örgüt hedeflemektedir. Bu nedenle TKY'ye geçilmiştir.”

TKY'nin rekabet avantajı yaratmadaki olumlu etkisi ile ilgili istatistiki bulguları desteklemek açısından TKY'nin uygulanmadığı dönem ile uygulandığı dönem arasında ne gibi farkların olduğu veya TKY'nin uygulanmaya başlanmasıyla ne gibi faydalar elde edildiği sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya çok çeşitli cevaplar verilmiştir. Fakat yapılan incelemeler sonucu ortak temalar bulunmuştur. TKY'nin sağladığı faydaların başında yöneticilerin büyük bir çoğunluğu tarafından bürokrasi ve hiyerarşinin azalmasının getirdiği çalışma hızı ifade edilmiştir. Örneğin bir orta kademe yöneticisi şunları ifade etmiştir:

“TKY ile birlikte imza sayısı azaldı. Departmanlar arası kesin çizgiler ortadan kalktı. Harmanlaşmış bir lojistik oluşturulmaya başlandı. Böylece bürokrasi azalmış oldu. Çalışma ortamı bütünleşti. Ayrıca eskiden bölümler arasında olan yıkıcı rekabet vardı. Bu öyle bir rekabetti ki farklı bölümler arasında birbirleriyle görüşen çalışanlara, bulunduğu bölümün müdürü iyi gözle bakmazdı. Bugün bu durum TKY ile birlikte %70 oranında azaldı.”

Bürokrasinin azalmasının getirdiği hızın günümüzdeki ağır rekabet şartlarında avantaj getirebileceğini ifade eden bir başka orta kademe yöneticisi ise şöyle devam etmiştir:

“TKY ile birlikte dikey yönetimden yatay yönetime geçilmesi bürokrasiyi azaltıp karar alma süresini hızlandırdı. Bu hız 10 sene öncesine nazaran tahmin edemeyeceğimiz derecede olmuştur. Öyle ki 2 günde yapabileceğimiz işi artık 5 dakikada yapabiliyoruz. Bulduğumuz büro eskiden üç bölümdü (müdür, şef, memur). Artık tek bölüm haline geldi. Taşra ticaret erbabının ‘ben herşeyi yaparım’ patron anlayışı kırıldı. Bu durum hem işleri hem de iletişimi hızlandırdı.”

Bu yöneticinin belirttiği gibi örgüt içi iletişim hızı bürokrasinin azalmasıyla birlikte büyük oranda artmıştır. Ayrıca TKY için önemli olan bu örgüt içi iletişimin daha da yaygınlaştırılması için Tablo 20’deki iletişim araçları aktif bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

İletişim Araçları			
Araç	Periyodu	Yayımlım	Kullanıcı Sayısı
Faks	Sürekli	Tüm Personel	320 kişi
Cep Telefonu	Sürekli	Tüm Personel	320 kişi
Telefon	Sürekli	Yönetici ve Satışçılar	39 kişi
Duyuru / İletişim Panoları	Sürekli	Tüm Personel	320 kişi
Outlook	Sürekli	PC Kullanıcıları	100 kişi
İnternet	Sürekli	Görev Gereği	60 kişi
Faaliyet Özetleri	Sürekli	Outlook Kullanıcıları	100 kişi

Tablo 24: Dentaş'ta Örgüt İçi İletişim Araçları

Kaynak : Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş., “2002 Ege Bölgesi Kalite Ödülü Başvuru Raporu”, 12 Aralık 2001, s.45

Görüşme yapılanların çoğu, çalışanların memnuniyetinin artmasının TKY'nin getirdiği faydalar arasında olduğunu iddia etmişlerdir. Firmada yapılan gözlemlerin sonucu bu iddiayı destekler nitelikte olmuştur. Bununla birlikte bu iddiayı ortaya atan yöneticilere göre çalışanların memnuniyeti TKY ile firma bünyesinde sosyal faaliyetlerin artması, maaşların zamanında ödenmesi, Tablo 21'de görüldüğü gibi onurlandırma/ödüllendirmenin yaygınlaştırılması, aile kültürünün olması vs. ile doğru orantılıdır.

Konu	Sıklık	Onurlandıran / Ödüllendiren Liderler	Onurlandırma / Ödüllendirme Araçları
10-20 yılını dolduran çalışanların ödüllendirilmesi	Her yılın Ekim ayı	Yönetim kurulu	- Hizmet sertifikası, - Şirket bülteni, - Duvar bülteninde duyurma, - Reşat altını
Kalite Çember sunuşları	İki ayda bir	Genel Müdür ve Üst Yönetim	-Başarı sertifikası, -Manevi değeri olan hediye -Bültende duyurma
Bir felaket ya da tehlikeyi önleyen çalışanın ödüllendirilmesi	Oluştığında	Genel Müdür / Üst Yönetim	Onurlandırma belgesi
Hizmet yılını dolduran çalışanın her yıl dönümünde onurlandırılması	Her çalışanın işe giriş yıldönümünde	Genel Müdür	Çalışma yıldönümü kutlama kartı
Staj yapan üniversite öğrencilerinin onurlandırılması	1/yıl	İlgili bölüm yöneticisi	-Staj başarı sertifikası, -Okuluna bildirme
Görevinde olağanüstü başarı gösteren çalışanın onurlandırılması	Oluştığında	Genel Müdür / Üst Yönetim	-Taktir belgesi, -Şirket ve duvar bülteninde duyurma
Çalışanların doğum günlerinin kutlanması	Her çalışanın doğum gününde	Genel Müdür	-Doğum günü kutlama kartı
Emekli personelin onurlandırılması	Emekli olduktan sonra iki hafta içinde	Bölüm yöneticisi	-Şirket şilti
Çalışanların özel günlerinin kutlanması	Plana göre	Genel Müdür / Üst Yönetim	-Yılbaşı kutlaması -Kadınlar gününde çiçek -Anneler gününde çiçek
İyileştirme kongresi	Her yılın Şubat ayının birinci haftası	Yönetim kurulu, Genel Müdür, Üst yönetim	-Başarı belgesi -Manevi değeri olan hediye -Bültende duyurma
Spor müsabakaları	Plana göre	Genel Müdür / Üst Yönetim	-Şilt, kupa, başarı belgesi -Bültende resimli duyuru
En başarılı bölüm flaması	Her yılın ocak ayı son haftası	Genel Müdür	-Başarı flaması -Bültenlerde resimli duyuru
Öneri ödüllendirilmesi	3 ayda 1 ve yılda 1	Genel Müdür / Üst Yönetim	- 1. Cumhuriyet altını - 2. Yarım altın - 3. Çeyrek altın - 4 . Kitap, mutfak eşyası vb. - Yılda bir büyük ödül

Tablo 25: Dentaş Onurlandırma / Ödüllendirme Uygulamaları

Kaynak : Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş., “2002 Ege Bölgesi Kalite Ödülü Başvuru Raporu”, 12 Aralık 2001, s.13

Bir orta kademe yöneticisi çalışanların memnuniyetini arttıran en önemli etkenlerden birisi olarak maaşların zamanında ödenmesini göstermiş ve şöyle devam etmiştir:

“Kriz anında bile maaşlar zamanında ödenmektedir. Çünkü önceden hata çıkabileceği düşünülerek bu gibi durumlar için kaynak yaratılmaktadır.”

Yine görüşme yapılan yöneticilerin büyük bir kısmı TKY'nin toplam katılımı arttırdığını ve bunun hem çalışma memnuniyetine hem de maliyetlerin düşmesine büyük katkı yaptığını ifade etmişlerdir. ‘İşi en iyi o işi yapan bilir’ düşüncesiyle çalışanların yer aldığı sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri ile başarılı iş sonuçları elde edilebileceğine inanan Dentaş'ta çalışanların ana faaliyetlere katılımını teşvik etmek ve ekip çalışmalarına dahil etmek için değişik mekanizmalar yaratılmıştır. “Ben değil biz” temel değerlerinden biri olan Dentaş'ta ekip becerilerinin geliştirilmesi Tablo 22'de görüldüğü gibi çeşitli yöntemlerle sağlanmaktadır. 1999 yılından günümüze kadar beyaz ve mavi yakalı personele ekip becerilerini geliştirmeye yönelik toplam 15.657 saat eğitim verilmiştir.

Ekip Becerisini Geliştirmeye Yönelik Eğitimler
* Toplam kalite eğitimi
* Kalite çember rehberlik eğitimi
* Kalite çember liderlik eğitimi
* Kalite çember eğitimi
* İnsan kalitesi
* Takımdaşlık
* Durumsal liderlik
* Birbirimizi anlamak
* Etkili iletişim
* Kurumdaşlık
* Problem çözme teknikleri
* İstatiksel proses kontrol eğitimi (proje ekiplerinde görev yapan mühendisler için)
* Yalın üretim sistemi teknikleri
* Yalın düşünce
* Yalın değer akım metodolojisi
* 5S
* Poka yoke
* Kaizen
* Smed
* Etkili takım oluşturma ve takımdaki roller
* Proje yönetimi

Tablo 26: Ekip Becerisini Geliştirmeye Yönelik Eğitimler

Kaynak : Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş., “2002 Ege Bölgesi Kalite Ödülü Başvuru Raporu”, 12 Aralık 2001, s.39

Kademeli iyileştirmeler, kalite çemberleri, iyileştirme ekipleri, 5S ekipleri ve bireysel öneri sistemi doğrultusunda yapılan bireysel önerilerle sağlanan iyileştirmelerdir. Dentaş, 2000 yılında iyileştirme ekipleri ve kalite çember çalışmaları sonucunda 354 Milyar TL katma değer sağlamıştır³²¹.

TKY'nin faydası olarak görüşmelerden elde edilen diğer bir bulgu, firmanın çevreye önem vermesi, ödüller alması ve seminer, panel vs. sunumlar vermesi firmanın imajını olumlu etkilediğidir. Bu durumu bir orta kademe yöneticisi şöyle açıklamıştır:

“Toplumdan aldığımızı topluma vermek amacıyla yola devam eden Dentaş yaptığı çevreye duyarlı hareketler ile imajını olumlu yönde etkiliyor. Örneğin atık su geri dönüştürülerek kağıt prosesinde, atık çamurlar geri dönüştürülerek kağıt üretiminde kullanılmaktadır. Diğer taraftan firma içinde atık pil kutularımız bulunmaktadır. Toplanan piller gerekli yerlere gönderilerek imha edilmektedir. Çünkü biliyoruz ki pilin bulunduğu topraktaki 1 m²’lik yerde hiçbir canlı yaşayamamaktadır. Çevre konusundaki bu davranışlarımız, bunun yanında firmamızın yetkililerince verilen seminerler ve paneller, alınan ödüller de firma imajımızı ve sipariş sayımızı arttırarak kârımızı olumlu etkileyebilmektedir.”

Görüşülen yöneticilerden elde edilen diğer bulgular ise; TKY ile sistematikliğin artması, israfın büyük oranda azaltılması, tedarikçilerin memnuniyetinin artması ile girdi kalitesinin de artması, tüm paydaşların firmaya karşı güvenlerinin artması olmuştur. Görüldüğü üzere TKY'nin yarattığı faydalar konusunda görüşülen kişiler farklı cevaplar vermişlerdir. Fakat, bu faydaların her biri Tablo 27’deki gibi maliyetleri kontrol altına almada, verimliliği, kârlılığı, piyasaya yeni ürün sunma hızını ve pazar payını arttırmada etkili olabilmektedir.

³²¹ Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş., “2002 Ege Bölgesi Kalite Ödülü Başvuru Raporu”, 12 Aralık 2001, s.61

TKY'NİN GETİRDİĞİ FAYDALAR	
Verimlilik Artışı	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanların memnuniyetinin artması (Kriz anında bile maaşların zamanında ödenmesi, sosyal faaliyetlerin motivasyonu artırması), - İstif ve hatanın büyük oranda önlenmesi, - Sistematiğinin artması, - Eğitimlerin artması ve verimliliğe olumlu etki yapması, - Çalışanların firmayı sahiplenmesi, - Tedarikçilerin memnuniyetinin artması, dolayısıyla firmanın girdilerinin kaliteli olması.
Maliyetlerin Kontrol Altına Alınması	<ul style="list-style-type: none"> - Toplam katılımcılıktaki artış, - İstif ve hatanın önlenmesi, - Çalışan memnuniyetinin artması, - Eğitimlerin artması dolayısıyla maliyetlerin düşmesi, - Stok devir hızının artması.
Piyasaya Yeni Ürün Sunma Hızının Artması	<ul style="list-style-type: none"> - Bürokrasi ve hiyerarşinin azalmasının getirdiği hız, - İstif ve hatanın büyük oranda önlenmesi, - Bir sorun çıkmadan önlem alınması (Örneğinin kriz zamanında maaşların zamanında ödenmesi), - Sıkı kontrolden uzaklaşma, - Bölümler arası yıkıcı rekabetin azalması.
Kârlılığın Artması	<ul style="list-style-type: none"> - Alınan ödüller, verilen seminerlerle firmanın imajının artması, - Firmaya karşı güvenin artması, - Çevreye verilen önemin müşterilerin firmayı seçmesinde olumlu etkiye sahip olması, - Müşteri sayısının artması, - Düşen maliyetler, - Artan verim.
Pazar Payının Artması	<ul style="list-style-type: none"> - Müşteri memnuniyetinin artması, - Firmaya güvenin artması, - TKY ile kapasitenin artması. - Ürün kalitesinin artması, - Satışların artması.

Tablo 27: TKY'nin Getirdiği Faydalar Konusunda Yöneticilerin Belirttiği Görüşlerin TKY'nin Olası Rekabet Avantajı Yaratıcı Kriterlerine Göre Gruplandırılması

Diğer taraftan TKY'nin Dentaş'a olumlu katkılarının yanında olumsuz yanlarının da olup olmadığı sorulmuş ve bu soruya yöneticilerin büyük bir çoğunluğu TKY'den kaynaklanan hiçbir olumsuzlukla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Fakat bu yöneticiler ilk başta TKY'ye büyük dirençlerin de olduğunu ifade etmişlerdir. Bu direncin zamanla aşıldığını iddia eden bir üst kademe yöneticisi şöyle devam etmiştir:

“Tabiidir ki her değişim gibi bu süreçte bir takım sıkıntıları yaşamayı önceden beklemek son derece doğal. Biz bu tür değişim sıkıntılarını da kurum kültürümüzün bir aile olma bilinciyle oldukça rahat geçtik.”

Bir orta kademe yöneticisi ise TKY kapsamında yapılan israfi azaltma işleminin bazen abartılabildiği ifade etmiştir. Aynı yönetici bu řu örnekle açıklamıştır:

“Örneğin israfı azaltmak için çaycı yerine çay makinesi konulması ve misafirim geldiğinde gidip koridorun sonundan kalkıp kendim çay almam beni rahatsız etti. Bu motivasyonumuzu etkiledi. Bundan benim gibi herkes rahatsız oldu. Fakat çözümü sonradan üretilebildi. Artık hem çay makinesi var, hem de çaycı. İnsanlar acil olmadıkça çaycıyı içecek için aramıyor ve gidip çay makinesinden alabiliyorlar. Böylece çaycı sayısında ve işçi maliyetlerinde azalma oldu. Fakat çözüm bulunana kadar geçen süre verimliliğe olumsuz etki yaptı.”

Çok az bir yönetici tarafından ifade edilen diğer olumsuzluklar ise; TKY uygulayan bir firmada uzmanlaşmanın olmaması, ödül verme işlemlerinin bazen gösteriye dönüşmesi, TKY kapsamında firma içinde bazı bölümlerin taşeronlaştırılması ile o yerde çalışan kişilerin mağdur olmasının verdiği rahatsızlık, içerik bakımından çakışan eğitimlerin sıkıcı olması, TKY kapsamında yürütölen ödöl çalışmalarının evrak sayısını arttırması şeklinde belirtilmiştir.

TKY'nin uygulanmaya başlamasıyla müşteriler ile olan ilişkilerde herhangi bir değişikliğin olup olmadığı sorulduğunda görüşme yapılan yöneticilerin yarısından fazlası müşterilerin sürecin bir parçası olarak veya stratejik bir ortak olarak gördüklerini ve eskiye nazaran ilişkilerinin daha fazlalaştığını ifade etmişlerdir. Bu durumun önemini mali işler departmanındaki bir orta kademe yöneticisi şöyle ifade etmiştir:

“Biz departmanımızla ilgili bir sorun olduğunda müşteriler ile herhangi ilişki içine girme yolunu tercih etmiyoruz. Çünkü müşteri stratejik komumdadır. Bu muhataplığ pazarlama departmanın yapması daha doğru olur. Biz herhangi bir finansal sorunda durumu pazarlama departmanına aktarıyoruz. Onlar

müşteriler ile ilişki içinde olup sorunu çözmeye çalışıyorlar. Çünkü müşteri hassas. Söylediğimiz bir söz ile müşteriyi kaçırabiliriz.”

Bu görüşü destekleyecek şekilde Tablo 24'teki gibi gün geçtikçe firmadaki üst kademe yöneticilerin müşteri ziyaret sayısının artması gösterilebilir. Çünkü ziyaret sayısı ve sorunlara ortaya çıkmadan üretilen çözüm ile memnuniyet derecesi arasında olumlu ilişki olduğu düşünülmektedir.

Yıl	Müşterilerle ilgili katılım gösterilen ziyaret saati
1998	111
1999	123
2000	207
2001	228

Tablo 28: Liderlerin Katıldığı Müşteri Ziyaretleri

Kaynak : Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş., “2002 Ege Bölgesi Kalite Ödülü Başvuru Raporu”, 12 Aralık 2001, s.7

Müşteriler ile olan ilişkilerin yanında TKY'nin uygulanmaya başlamasıyla tedarikçiler ile olan ilişkilerde de herhangi bir değişikliğin olup olmadığı sorulduğunda görüşme yapılan yöneticilerin yarısından fazlası tedarikçileri TKY ile birlikte sürecin bir parçası olarak veya stratejik bir ortak olarak gördüklerini ve eskiye nazaran ilişkilerinin daha fazlalaştığını ifade etmişlerdir. Örneğin bir orta kademe yöneticisi şunları ifade etmiştir:

“Eskiden tedarikçileri sadece mal aldığımız yer olarak görüyorduk. ISO 9001 ile tedarikçiler değerlendirilmeye başlandı. Dentaş'ta diğerlerinden farklı olarak tedarikçileri değerlendirirken; kalite, temin miktarı ve servisi dikkate alıyoruz. Bizim için diğerleri gibi fiyat birinci derecede önemli değildir. Tedarikçileri değerlendirmemizde fiyat ikinci plandadır. TKY ile birlikte eğitimler tedarikçilere de verilmeye başlandı. Beraber toplantılar yaptık. 13 Nisan'da tedarikçilerle '3.Durum Paylaşım Günü' yapıldı. Burada onların düşünceleri dikkate alındı. İşleri nasıl daha iyi yaparız diye düşündük. Böylece özellikle hammaddede büyük avantajlar sağlandı. Aldığımız kağıt hammaddesinde fireler konusunda büyük avantaj sağlandı. Tedarikçilere yabancı maddelerin (ip gibi) sistemimize ne kadar zarar verdiğini gösterdik. Firmada da durumu yerinde gösterdik. Artık tedarikçiler ipi veya yasadak

maddeyi kağıttan ayırmaya başladılar. Bütün bu çalışmalarla onların bizi bir aile olarak görmelerini sağladık.”

Dentaş'taki tüm çalışanların TKY'yi kabul etme düzeylerinin nasıl olduğu sorulduğunda yöneticilerin büyük çoğunluğu, çalışanların TKY'yi kabul etme düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu, fakat bölge müdürlüklerinde bu düzeyin daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Ardından aynı yöneticilere, çalışanların firmanın misyonunu ve vizyonunu³²² bilip bilemedikleri sorulmuş, yöneticilerin büyük çoğunluğu bire bir olmasa da genelde bildiklerinin söylenebileceğini ifade etmişlerdir. Örneğin bir orta kademe yöneticisi durumu şöyle ifade etmiştir:

“Kime sorarsanız vizyonumuzu ve misyonumuzu söyleyebilir. Çünkü TKY yaşam biçimidir. Ekmek ve su gibi bir hale geldi. Üstelik yıllık faaliyet takvimi ile herkes yapılacaklardan haberdar olur. Fakat alttan üste doğru çıktıkça vizyonun ve misyonun ifade edilmesi biraz daha zorlaşmaktadır.”

TKY'nin yaratılan rekabet avantajını korumadaki etkisini ortaya koyabilmek için yöneticilere yöneltilen ilk soru da firmalarındaki örgüt kültürünün nasıl olduğu ile ilgilidir. Bu soruya kendileriyle görüşülen yöneticilerin yaklaşık yarısı neyi yapıp neyi yapmayacağını her çalışanın kendisine söylenmeden bilebildiğini, sözsüz anlatımın hakim olduğu bir kültür yapısının bulunduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin oluklu mukavva işletmesine bir yabancı geldiğinde çoğu işçinin kendisine bir şey söylenmeden o yabancı kişiye yardımcı oldukları gözlenmiştir. Konuyla ilgili olarak bir orta kademe yöneticisi şöyle demiştir:

“Bir çalışanın bazı durumda amirine bilgi vermeden sorunu kendisinin çözebilmesi mümkündür. Diğer taraftan açık kapı politikası uygulanmasına rağmen herkes ne zaman nasıl davranacağını bildiği için bu suistimal edilmemektedir.”

Öte yandan görüşme yapılan yöneticilerin diğer yarısı ise firmada bir aile kültürünün olduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin bir üst kademe yöneticisi durumu şöyle açıklamıştır:

³²² Dentaş firmasının misyonu ve vizyonu Ek 2'de sunulmuştur.

“Biz kuruluşumuzu bir büyük aile haline getirdik ve bunu böyle yaşıyoruz. Bir aile de iyi kötü neler yaşıyorsa biz de onu yaşıyoruz.”

Bir orta kademe yöneticisi ise bu aile kültürünü destekleyici ifadeler kullanmıştır. Bunlar:

“Bir yönetici eğer umumi bir yerde çöp varsa ve onu görürse ben yöneticiyim demeyerek kendisi alabilmektedir. Öte yandan yemeklerin yönetici, memur, işçi hepsinin bir yerde yenilmesi; milli maç gibi önemli maçlarda toplantı salomu veya yemekhanenin hazırlanarak yöneticiler ve çalışanlar ile hep beraber izlenebilmesi aile kültürünü yansıtan önemli ipuçlarıdır.”

TKY'nin yaratılan rekabet avantajını korumadaki etkisini tespit edebilmek için yöneltilen ikinci soru ise; TKY uygulayan bir firma olarak pazarda yarattıkları avantajı nasıl koruduklarıdır. Bu soruya karşılık çoğunlukla hedeflerinin mevcut durumu korumak olamadığını, sürekli gelişme ve yükselme olduğunu belirtmişlerdir. Bir üst kademe yöneticisi ise şöyle demiştir:

“Biz hiçbir dönemde konumumuzu korumak için çalışma yapmadık. Sürekli gelişmeye inandık. Zaten sürekli gelişmeye inandığımız ve onu uygulayarak ilerleme kaydedebildiğimiz zaman otomatik olarak yarattığımız avantajı da korumuş oluyorsunuz.”

Görüşme yapılan yöneticilerin yarıya yakın kısmı ise TKY'nin hem sözsüz anlatımından dolayı, hem de ilişkilerinin çok yönlü veya karmaşık olması nedeniyle taklit edilmeyi engellediğini böylece yaratılan rekabet avantajının korunabildiğini iddia etmişlerdir. Bu iddiada bulunan bir orta kademe yöneticisi şunları söylemiştir:

“Biz rakip firmalarla TKY uygulamaları ve Dentaş'ın bunu nasıl uyguladığı konusunda yapılanları paylaşıyoruz. Böylece sektörün gelişimine katkı sağlıyoruz. Bu davranış uzun vadede bizim firma içinde önemlidir. Fakat bu ilişkiyi sadece sektörü geliştirebilmek için yapıyoruz. Bu paylaşım sırasında rakiplerin bizim TKY uygulamalarımızın aynısını taklit etmesinin zor olduğunu düşünüyoruz. Çünkü her örgütün kültürünün, liderlerin durumuna göre vizyonun ile misyonun farklı olduğunu biliyoruz. Bu gibi sözsüz anlatımlardan dolayı rakiplerce taklit edilmek zordur. Üstelik taklit etseler de

sürekli gelişme anlayışı içerisinde biz yine fark yaratabileceğimizi düşünmüyoruz.”

Yaratılan rekabet avantajını korumada TKY'nin diğer etkileri arasında; sürekli ürün kalitesinin geliştirilmesine odaklanması, maliyet düşürme çabalarına süreklilik kazandırılması, toplumdan alınan topluma verme anlayışının hakim olması da gösterilmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerin rekabet avantajı yaratabilmesinde ve onu koruyabilmesinde TKY'nin etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Temel hipotezle bağlantılı olarak TKY'nin rekabet avantajını yaratmada ve korumada etkili olduğuna ilişkin güçlü kanıtlar bulunmuştur.

İlk olarak çalışmanın alt amacı çerçevesinde firmanın maliyet, verimlilik, kâr ve pazar payları bakımından TKY uygulanmadığı dönem ile uygulandığı dönem arasında yapısal bir farkın olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan CHOW testinin sonucunda %95 güvenirlilik seviyesinde TKY'nin uygulanmadığı dönemdeki firmanın tahmini denklemlerinin belirlilik katsayıları (r^2) ile TKY'nin uygulandığı dönemdeki maliyet, verimlilik ve kârlılığa ilişkin denklemlerin belirlilik katsayılarının (r^2) birbirinden farklı olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre maliyet, verimlilik ve kârlılık bakımından iki dönem arasında yapısal farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan pazar payları bakımından herhangi bir farkın olmadığı gözlenmiş ve firmadaki yöneticiler tarafından TKY uygulanmadığı dönem ile TKY uygulandıktan sonraki dönem arasında bir farkın çıkmamasının nedeni olarak sektörün firmadan daha hızlı büyümüş olması ve piyasaya giren rakiplerin gittikçe artması gösterilmiştir.

İki dönem arasında bir farkın olup olmadığını araştıran CHOW testi sonuçlarına bakıldığında, pazar payı bakımından iki dönem arasında değişkenliğin olmaması nedeniyle rekabet avantajına katkı sağlamadığı sonucuna da ulaşılmıştır. Diğer taraftan değişkenlik sebebiyle TKY'nin uygulandığı dönemde maliyetlerin kontrol altına alınması, verimliliğin ve kârlılığın istikrarlı bir şekilde artırılmasının genel anlamda rekabet avantajı yaratmada direkt etkili olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca TKY'nin rekabet avantajı yaratan kriterleri olarak tespit edilen maliyet, verimlilik ve kârlılığın birbirini tamamlayıcı yapıda olması da bu olumlu etkiyi destekler niteliktedir. Öyle ki, toplam maliyetlerini kontrol altına alan ve kalite maliyetlerini minimuma indiren bir firmada bununla beraber verimlilik ve kâr da artacaktır. Örneğin yapılan tespite göre; Dentaş'taki standardize edilmiş parçaların ve modüler dizaynların birleştirme sürecini kolaylaştırması ve hata yapma oranını azaltması depolanması kolay parça ve malzemeler, karmaşık değişim düzenlerine

daha az işgücü harcanması anlamına gelmektedir. Ayrıca firmadaki eğitimli iş gücü işlerin daha etkin bir biçimde yapılacağı ve dikkatsizliğin yol açtığı hataların azalacağı anlamına da gelmektedir. İşte bu noktada TKY, çalışanların eğitimine ve sürekli gelişimine önem vererek maliyetlere ve beraberinde verimliliğe büyük katkı sağlamaktadır. Öte yandan Dentaş'ın TKY ile birlikte tedarikçilerle işbirliğini arttırması ve problemleri karşılıklı olarak çözmeye çalışması da girdilerin kalitesini arttırmaktadır. Sonuçta maliyetlerin kontrol altına alınması ve verimliliğin arttırılması kârlılığı da büyük oranda etkileyecektir. Yapılan analiz sonucunda bu üç kriterin olumlu çıkması TKY'nin rekabet avantajı yaratmada direkt etkili olduğu tespitini desteklemektedir.

TKY'nin bir başka olası rekabet avantajı yaratıcı kriteri olarak belirlenen piyasaya yeni ürün sunma hızı hakkında sadece TKY uygulandığı dönemdeki verilere ulaşıp TKY'nin uygulanmadığı dönemdeki verilere ulaşamamıştır. Bu nedenle iki dönem arasındaki farkın olup olmamasına göre piyasaya yeni ürün çıkarma hızının rekabet avantajına etkisini ölçebilmek için düşünülen CHOW testi kullanılamamıştır. Fakat, TKY'nin uygulandığı döneme ait elde edilen veriler, piyasaya yeni ürün sunma hızının istikrarlı bir biçimde arttığını göstermiştir. Orta ve üst kademe yöneticilerle yapılan görüşmelerin ışığında bu istikrarın TKY'nin büyük oranda bürokrasiyi azaltarak süreci hızlandırmasından ve katılımcı anlayış gereği çok miktarda yaratıcı fikrin ortaya çıkmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ancak, TKY'nin uygulanmadığı dönemdeki verilerin olmaması nedeniyle bu tespitlerin rekabet avantajı yaratıp yaratmadığı konusunda yorum yapılması için yeterli bir kanıt olarak gösterilemez.

TKY'nin belirlenen beş olası rekabet avantajı kriteri³²³ haricinde, görüşmeler sonucunda firmanın çevreye verdiği önemin de rekabet avantajı yaratmaya katkı sağlayabileceği tespit edilmiştir. Öyle ki, müşterilerin firmayı değerlendirirken çevre ödülleri ve çevre konusundaki duyarlılıklarına bakarak değerlendirmeleri büyük müşterilerden büyük siparişlerin rakiplerden önce alınmasını sağlayarak rekabet avantajını olumlu etkileyebilir. Ayrıca gelişme dönemine adım atmış oluklu

³²³ Rekabet avantajı yaratabilecek olası beş kriter için bkz.s.61-79

mukavva sektöründe rakip sayılarının da fazla olması bu tür siparişlerin alınmasını daha da önemli kılmaktadır.

Yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, rekabet gücünü arttırabilecek bir yönetim modeli olarak görüldüğü için TKY'ye geçilmiştir. Nitekim Dentaş firması TKY'ye geçiş yılı olan 1997'den bu yana geçen yaklaşık 4,5 yıllık zaman içinde yapılan tespitlerden de anlaşıldığı gibi bu amaca büyük oranda ulaşabilmiştir. Bu sürede yaratılan rekabet avantajında TKY'nin doğrudan etkisi olmuştur. Fakat yine de bulgularda da belirtildiği gibi bazı orta kademe yöneticilerin, TKY ile gelen bazı durumlara karşı halâ direnç gösterebildikleri tespit edilmiştir. Ayrıca organizasyon şemasında belirtilen departmanların içinde TKY'yi en çok sahiplenen departmanın insan kaynakları departmanı olduğu ve israfı önlemek için yapılan çalışmaların bazı durumlarda abartılıyor olduğu gözlenmiştir. Bu durumlar süreci büyük oranda olmasa da yine olumsuz etkileyebilmektedir. Fakat görüşmelerin sonucunda elde edilen bulgulara göre bu gibi aksaklıkların, TKY'nin aile kültürüne sahip olması nedeniyle aşılması kolay olacaktır. İşte, sahip olunan bu aile kültürü içinde yaratılan avantajı sürdürülebilmek veya daha büyük avantajlar elde edebilmek için, bu aksaklıkların üzerine giderek veya onları iyileştirmeye açık durumlar kapsamında değerlendirerek çoğunlukla orta kademe yöneticiler tarafından gösterilen bu dirençlerin kırılmaya çalışılması, tüm orta kademe yöneticilerin TKY'yi daha büyük ölçüde sahiplenmelerinin sağlanması ve bazı israfı önleme çalışmalarının daha dikkatlice düşünülmesi uygun olacaktır.

Çalışmanın diğer bir alt amacı kapsamında sektörde yaratılan avantajı korumada TKY uygulamaları çerçevesinde neler yapıldığına bakılmıştır. Buna göre kendisiyle görüşülen yöneticilerin verdiği cevaplara göre Dentaş firmasında avantajı korumak yerine sürekli ürün geliştirme, sürekli olarak maliyetleri kontrol altına alma ve sürekli iyileştirme yolu seçilmektedir. Nitekim sürekli gelişen bir yapının seçilmesi otomatik olarak rekabet avantajını da koruyabilecektir.

Temel hipotezle bağlantılı olarak yaratılan rekabet avantajını korumada da TKY'nin etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Bu nedenle TKY'nin yaratılan avantajını korumadaki olası etkileri olarak sözsüz anlatım ve karmaşıklık şeklinde iki

bileşen ortaya koyulmuştur. Bu bileşenler çerçevesinde taklit edilmeyi önleyerek yaratılan rekabet avantajının korunabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Dentaş'ta elde edilen bulgulara göre TKY sürecinde liderlik, eğitim, takımlar ve kültürün, hepsinin bir bütün olarak ele alındığı ve bunun başarılı bir biçimde uygulanabilmesi amacıyla organizasyon içinde doğru dengenin bulunabilmesi için çaba ve sabrın olduğu gözlenmiştir. Ayrıca doğasında yer alan net olmayışlık, karmaşıklık ve bileşenlerin uyumundan dolayı diğer firmaların yaptıklarını taklit etmesi büyük ihtimalle sonuçsuz kalacaktır. Çünkü, her firmada olduğu gibi Dentaş da kendine uygun düşecek TKY'yi ve buna uyacak liderlik, eğitim, takımların kullanımı ve kültür değişimi için ihtiyaçlarını bulmuştur. Bununla birlikte, yaşanan krizlere rağmen TKY ile kâr ve verimliliğin istikrarlı bir artış kaydetmesi ve maliyetlerin kontrol altına alınması TKY'nin rekabet avantajını koruyabildiğini göstermektedir.

Diğer taraftan liderliğin, eğitimin, takımların ve kültürün sözsüz iletişimi olduğu ve bunun taklit edilemez yapıda olduğu tespit edilmiştir. Öyle ki, liderlerin verdiği vizyonun ve paylaşımcılığı özendirilen davranışlarının sözsüz bir anlatıma sahip olduğu gözlenmiştir. Ayrıca kalite felsefesi için verilen eğitimlerde ve farklı bölümlerden, gönüllü olarak bir araya gelip fikir üreten takımlarda taklit etmenin çok zor olduğu bir farklılık yatmaktadır. Zihinsel süreçler, kimlikler, inançları bakımından da gözlemler ve bulgular sonucunda, kültürün de sözsüz anlatıma sahip olduğu tespiti yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre, taklit edilemeyen veya edilmesi zor bir yönetim anlayışı, yaratılan rekabet avantajını çok rahat koruyabilir.

Türkiye'de TKY ve rekabet avantajı arasında ilişkiyi ölçmek için yapılan deneysel araştırmalardan elde edilen bilgilerin yetersiz olduğu düşünüldüğünde, yapılan bu çalışmanın literatüre büyük katkı yapması umulmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalar, bu çalışmada TKY'nin rekabet avantajı yaratabilecek bir kriteri olduğu düşünülen "piyasaya yeni ürün sunma hızı" ile ilgili üzerinde bulgulara ulaşmış TKY ile arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olabilir. Ayrıca TKY'nin yaratılan rekabet avantajını korumadaki etkisi üzerinde daha uzun süreli gözleme dayanan çalışmalar yapılması uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

A) KİTAPLAR

- AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay, *İşletme Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 3.Baskı, İzmir, 1999
- AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay, *İşletme Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 4.Baskı, İzmir, 2002
- AKKAYA, Şahin, PAZARLIOĞLU, M., Vedat, *Ekonometri I*, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2000
- BALCI, Ali, *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, TDFO Bilgisayar-Yayıncılık San.Tic. A.Ş., Ankara, 1997
- BENDELL, T., BOULTER, L., KELLY, J., *Benchmarking for Competitive Advantage*, Pitman Publishing, Great Britain, 1993
- BROWN, Stanley, A., *Total Quality Service: How Organizations Use It to Create a Competitive Advantage*, Prentice Hall Inc., Canada, 1992
- CROSBY, Philip, B., *Cutting The Cost of Quality: The Defect Prevention Workbook for Managers*, Industrial Education Institute, U.S.A., 1967
- CROSBY, Philip, *Quality Without Tears*, McGraw Hill Inc., 1984
- CROSBY, Philip, B., *Let's Talk Quality: 96 Questions You Always Wanted to Ask Philip Crosby*, Penguin Books Inc., U.S.A., 1990
- DE BONO, Edward, *Rekabet Üstü*, Çev.: Oya Özel, Remzi Kitabevi, 1996
- DEMING, W., Edwards, *Statistical Adjustment of Data*, John Wiley&Sons Inc., New York, 1948
- DEMING, W., Edwards, *Sample Design in Business Research*, John & Wiley Sons Inc., New York, 1960
- DEMING, W., Edwards, *İstatistik Kalite Kontrolünün İkel Esasları: Bir Seri Konferans*, Çev.: Necati İşcil, Bakanlıklararası Produktivite Merkezi, No:3297, Ankara, 1962
- DEMING, W. Edwards, *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1995
- DEMİRKAN, Mahmut, *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkiler Sistemine Etkileri*, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997
- EFİL, İsmail, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 110, Bursa, 1996
- EREN, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998
- FEIGENBAUM, Armand, V., *Quality Control: Principle, Practise and Administration*, McGraw-Hill Book Comp., New York, 1951

- FEIGENBAUM, Armand, V., *Total Quality Control: Engineering and Management*, McGraw-Hill Inc., New York, 1961
- FEIGENBAUM, Armand, V., *Total Quality Control*, McGraw-Hill Inc., 3/e Revised, U.S.A., 1991
- GARVIN, David, A., *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, Free Press, U.S.A., 1988
- GAVCAR, Erdoğan, *İstatistik Yöntemleri-I*, Muğla Üniversitesi Basımevi, Muğla, 2001
- GRANT, Robert, M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *The Strategy Reader*, Edt.Susan SEGAL-HORN, Blackwell Publishers, U.K., 1998
- GÜR, Jale, *Kalite Maratonu*, Kültür Matbaası, Ankara, 1996
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C., K., *Competing For The Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994
- HAMEL, Gary, "Yarının Avantajlarını Yaratmak", *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Der.: Rowan, Gibson, Çev.: Sinem Gül, Sabah Kitapçılık San. ve Tic. A.Ş., İstanbul, 1997
- HANAN, Mack, *Yarının Rekabeti*, Çev.: Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996
- HANSEN, Bertrand, L., *Quality Control: Theory and Applications*, Prentice-Hall Inc., U.S.A., 1964
- IMAI, Masaaki, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Random House Inc, U.S.A., 1986
- ISHIKAWA, Kaoru, *Quality Control Circles At Work: Cases From Japan's Manufacturing and Service Sectors*, Asian Productivity Organization, Tokyo, 1984
- ISHIKAWA, Kaoru, *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Translated by David J.Lu, Prentice-Hall Inc., U.S.A., 1985
- JOHNSON, Gerry, SCHOLE, Kevan, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Europe, 1997
- JURAN, J., M., GRAYNA, Frank, M., *Quality Planning and Analysis*, Tata McGraw-Hill Pub.Comp.Ltd., New Delhi, 1982
- JURAN, J., M., *Managerial Breakthrough*, McGraw-Hill Inc., New York., 1995
- KAPTAN, Saim, *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Rehber Yayınevi, 1995
- KARLUK, Rıdvan, *Türkiye Ekonomisi: Tarihsel Gelişim Yapısal ve Sosyal Değişim*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, *Toplam Kalite Yönetimi*, KALDER Yayınları, No:1, İstanbul, 1992
- KIRIM, Arman, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998

- KOVANCI, Ahmet, *Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001
- KOZLU, Cem, *Türkiye Mucizesi İçin: Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yay.No:335, Ankara, 1996
- LYNCH, Richard, *Corporate Strategy*, Pitman Publishing, London, 1997
- MAILLET, Jean, *İktisadi Olayların Evrimi: 18. Yüzyıldan Bugüne*, Çev.: Ertuğrul Tokdemir, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1983
- OKÇUOĞLU, İbrahim, *Kapitalizmde Eşitsiz Gelişmenin ve Rekabetin Tarihi-1*, Ceylan Yayınları, No:49, İstanbul, 2000
- OMACHONU, Vincent, K., ROSS, Joel, E., *Principles of Total Quality*, Kogan Page, England, 1995
- OHNO, Taiichi, *Toyota Ruhu: Toyota Üretim Sisteminin Doğuşu ve Evrimi*, Çev.:Canan Feyyat, Scala Yayıncılık, İstanbul, 1998
- ÖZEVREN, Mina, *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1997
- PORTER, Michael, *Küresel Rekabet*, Çev.: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994
- PORTER, Michael, E., "Yarının Avantajlarını Yaratmak", *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Der.: Rowan Gibson, Çev.: Sinem Gül, Sabah Kitapçılık San. ve Tic. A.Ş., İstanbul, 1997
- PORTER, Michael, E., *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çev.: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000
- PRAHALAD, C., K., HAMEL, Gary, "The Core Competence of the Corporation", *The Strategy Reader*, Edt.Susan SEGAL-HORN, Blackwell Publishers, U.K., 1998
- PFEFFER, Jeffrey, *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business Press, U.S.A., 1994
- SHEWART, W., A., DEMING, W., Edwards, *Statistical Methods The Viewpoint of Quality Control*, Lancaster Press, U.S.A., 1939
- SLYWOTZKY, Adrian, J., *Value Migration*, Harvard Business School Press, U.S.A., 1996
- SLYWOTZKY, Adrian, J., MORRISON, David, J., ANDELMAN, Bob, *Kâr Bölgesi: Stratejik İş Tasarımı Yarının Kârlarını Nasıl Oluşturur?*, Çev.: Ebru Kılıç, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000
- STEWART, Thomas, A., *Entellektüel Sermaye*, Çev.: Nurettin Elhüseyni, Kontent Kitap, İstanbul, 1997
- ŞİMŞEK, Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999
- TAŞKIRAN, Necati, *İşletme Stratejileri ve Politikaları*, D.E.Ü. Yayın Birimi, 2.Baskı, İzmir, 1999

- THOMPSON, Arthur, A., STRICKLAND, A., J., *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill Comp. Inc., 11.Edition, Singapore, 1999
- WHITTINGTON, Richard, *What is Strategy and Does it Matter?*, Thomson Business Press, London, 2000
- YILMAZ, İ., Aslan, *Avrupa Topluluğu Rekabet Hukuku*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Yayın No:264, Ankara, 1992
- YIN, Robert, K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, London, 1994
- ZEITHAML, V., A., PARASURMAN, A., BERRY, L., L., *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, U.S.A., 1990

B) MAKALELER

- ACUNER, Taner, “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 2000
- ADEBANJO, Dotun, “TQM and Business Excellence: Is There Really A Conflict?” *Measuring Business Excellence*, Vol.:5, No:3, 2001
- AGUS, Arawati, SAGIR, Ridzuan, M., “The Structural Relationships Between Total Quality Management, Competitive Advantage and Bottom Line Financial Performance: An Emprical Study of Malaysian Manufacturing Companies”, *Total Quality Management*, Vol.:12, Issue:7-8, December 2001
- AKBABA, Atilla, “Kalite Fonksiyon Göçerimi Yöntemi ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması”, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, 2000
- ARGUN, Tanju, “Vahşileşen Küreselleşme ve Toplam Kalite Yönetimi”, *Executive Excellence*, Mart 1999
- AYTİMUR, Selçuk, “Toplam Kalite Kontrol ve Yöntemler Üzerine”, *Önce Kalite Dergisi*, Sayı:2, Ocak 1993
- BARCLAY, Charles, A., “Quality Strategy and TQM Policies: Empirical Evidence”, *Management International Review*, Vol.:33, No:2, 1993
- BARNEY, Jay, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.:17, No:1, 1991
- BOWMAN, Cliff, CARTER, Simon, “Organising for Competitive Advantage”, *European Management Journal*, Vol.:13, Issue:4, December 1995
- CASTANIAS, Richard, P., HELFAT, Constance, E., “The Managerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis”, *Journal of Management*, Vol.:27, 2001

- CHAU, P., Y., K., TAM, K., Y., "Organizational Adaption of Open Systems: A 'Technology-Push, Need-Pull' Perspective" *Information & Management*, Vol.:37, 2000
- CHECKETTS, Darby, "Gereksinimleri Karşlamak", *Executive Excellence*, Mart 1998
- COLLANI, E., Von, SHEIL, J., "An Approach to Controlling Process Variability", *Journal of Quality Technology*, Vol.:21, No:2, 1989
- COHEN, S., G., BAILEY, D., E., "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suit", *Journal of Management*, Vol.:23, No:3, 1997
- DEMİRKAN, Mahmut, ARIDURU, Ali, "Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Ekonomisine Katkıları", *Standart Dergisi*, Sayı:446, Şubat 1999
- DOĞAN, Özlem, İpekgil, "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, Ocak-Şubat-Mart 2000
- DOUGLAS, Thomas, J., JUDGE, William, Q., "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration", *Academy of Management Journal*, Vol.:44, No:1, 2001
- DUBÉ, Laurette, RENEGHAN, Leo, M., "Sustaining Competitive Advantage: Lodging-Industry Best Practices", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.:40, Issue:6, December 1999
- ERTOPUZ, Ayşem, TELEK, Berker, "Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim ve Liderlik", 3. *Toplam Kalite Makale Yarışması*, Ödül Kazanan Makaleler, Yayın No:TÜSİAD-T/99-1-249, Ocak 1999
- FIOL, C., Marlene, "Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage" *Journal of Management*, Vol.:27, 2001
- GALPERIN, Bela, L., LITUCHY, Teri, R., "The Implementation of TQM in Canada and Mexico: A Case Study", *International Business Review*, Vol.:8, Issue:3, 1999
- GATCHALIAN, Miflora, M., "People Empowerment: The Key to TQM Success", *The TQM Magazine*, Vol.:9, No:6, 1997
- GEHANI, Ray, R., "Quality Value-Chain: A Meta-Synthesis of Frontiers of Quality Movement", *The Academy of Management Executive*, Vol.:7, No:2, 1993
- GHOBIADIAN, A., GALLEAR, D., "TQM Implementation: An Empirical Examination and Proposed Jeneric Model", *Journal of Management Science*, Vol.:29, Issue:4, 2001
- GRANT, Robert, M., "The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice", *Long Range Planning*, Vol.:30, No:3, 1997

- GURNANI, Haresh, "Pitfalls in Total Quality Management Implementation: The Case of a Hong Kong Company" *Total Quality Management*, Vol.:10, No:2, 1999
- GUZZO, Richard, A., DICKSON, Marcus, W., "Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness", *Annual Review of Psychology*, Vol.:47, 1996
- HAMEL, Gary, "Yaratıcılığın 10 Yeni Manifestosu", *Capital Dergisi*, Yıl:8, Ekim 2000
- HANSSON, Jonas, "Implementation of Total Quality Management in Small Organizations: A Case Study in Sweden", *Total Quality Management*, Vol.:12, Issue:7-8, Dec 2001
- HENDRICKS, Kevin, B., SINGHAL, Vinod, R., "Does Implementing An Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence From Firms That Have Won Quality Awards", *Management Science*, Vol.:43, Issue:9, 1997
- HENDRICKS, Kevin, B., SINGHAL, Vinod, R., "Don't Count TQM Out", *Quality Progress*, Vol.:32, Issue:4, 1999
- HENDRICKS, Kevin, B., SINGHAL, Vinod, "Firm Characteristics, Total Quality Management and Financial Performance", *Journal of Operations Management*, Vol.:19, Issue:3, 2001
- HENTHORNE, Tony, J., WILLIAMS, Alvin, J., "The Gaming Industry: The Role of Competitive Analysis and Market Positioning", *Economic Development Review*, Vol.:13, Issue:4, 1995
- HOFSTEDE, Geert, "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, Vol.:35, No:1, January 1998
- JURAN, J., M., "The Century of Quality", *Manufacturing Engineering*, Vol.:113, Issue:3, Deaborn, 1994
- KNIGTS, E., MORGAN, G., "Corporate Strategy, Organisations and Subjectivity: A Critique", *Organization Studies*, Vol.:12, No:2, 1991
- KUM, Hakan, "İhracatın Rekabet Avantajı: Teori ve Politika", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:14, 1998
- KURATKO, Donald, F., GOODALE, John, C., HORNSBY, Jeffrey, S., "Quality Practices For a Competitive Advantage in Smaller Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol.:39, Issue:4, 2001
- LORCH, Jay, W., "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change", *California Management Review*, Vol.:28, No:2, 1986
- MA, Hao, "Competitive Advantage and Firm Performance", *Competitiveness Review*, Vol.:10, Issue:2, 2000
- MA, Hao, "Of Competitive Advantage: Kinetic and Positional", *Business Horizons*, Vol.:43, Issue:1, 2000

- MASCITELLI, Ronald, "From Experience: Harnessing Tacit Knowledge Breakthrough Innovation", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.:17, Issue:3, May 2000
- MCCARTHY, Daniel, J., PUFFER, Sheila, M., NAUMOV, Alexander, I., "Case Study-Olga Kirova: A Russian Entrepreneur's Quality Leadership", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.:5, Issue:3, 1997
- MINTZBERG, Henry, "Rethink Strategic Planning", *Long Range Planning*, Vol.:27, No:3, 1994
- MOTWANI, Jaideep, "Measuring Critical Factors of TQM", *Measuring Business Excellence*, Vol.:5, No:2, 2001
- OMÜD, "Niçin Oluklu Mukavva?", *Ambalaj Dergisi*, Sayı:25, Temmuz 1996
- O'REILLY, Charles, A., CHATMAN, Jennifer, CALDWELL, David, F., "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit", *Academy of Management Journal*, Vol.:34, No:3, 1991
- PEKER, Ömer, "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları", *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı,1993
- POWELL, Thomas, C., "Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review and Emprical Study", *Strategic Management Journal*, Vol.:16, No:1, 1995
- REED, R., LEMAK, D., J., MONTGOMERY, C., "Beyond Process: TQM Content and Firm Performance", *Academy of Management Review*, Vol.:21, No:1, 1996
- REED, R., LEMAK, D., J., MERO, N., P., "Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Quality Management*, Vol.:5, 2000
- SAMSON, Dany, TERZIOVSKI, Mile, "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance", *Journal of Operations Management*, Vol.:17, 1999
- SCHEIN, Edgar, H., "Culture: The Missing Concept in Organization Studies", *Aministrative Science Quarterly*, Vol.:41, June 1996
- SHERIDAN, John, E., "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, Vol.:35, No:5, 1992
- SPITZER, Richard, D., "TQM: The Only Source of Sustainable Competitive Advantage", *Quality Progress*, Vol.:26, No:6,1993
- STASHEVSKY, Shmuel, ELIZUR, Dov, "The Effect of Quality Management and Participation in Decision-Making on Individual Performance", *Journal of Quality Management*, Vol.:5, 2000
- ŞİMŞEK, Muhittin, "Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi", *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Sayı:467, Kasım 2000

- ŞİRVANCI, Mete, "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", *Ambalaj Dergisi*, Sayı:22, Nisan 1995
- TAK, Bilçin, "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri", *3. Toplam Kalite Makale Yarışması*, Ödül Kazanan Makaleler, Yayın No:TÜSİAD-T/99-1-249, Ocak 1999, s.110-112
- TENA, Ana, B., E., LLUSAR, Juan, C., B., PUIG, Vicente, R., "Measuring The Relationship Between Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Total Quality Management*, Vol.:12, Issue:7-8, December 2001
- THORNBERRY, Neal, "A View About Vision", *European Management Journal*, Vol.:15, No:1, February 1997
- TRACEY, J., Bruce, TANNENBAUM, Scott, I., KAVANAGH, Michael, J., "Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.:80, Issue:2, 1995
- TÜKENMEZ, Nevser, M., "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler", *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, 1996
- UGBORO, Isaiah, O., OBENG, Kofi, "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Emprical Study", *Journal of Quality Management*, Vol.:5, 2000, s.255
- US, Ahmet, Talat, "Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak", *KALDER Forum*, Yıl:1, Sayı:1, 2001
- WHITENER, Ellen, M., "Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment?: A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling", *Journal of Management*, Vol.:27, Issue:5, September-October 2001
- WYPER, Bill, HARRISON, Alan, "Deployment of Six Sigma Methodology in Human Resource Function: A Case Study", *Total Quality Management*, Vol.:11, 2000
- YILDIZOĞLU, Ergin, "İnternet & Siyaset", *Power Dergisi*, Ekim 1997
- YONG, Josephine, WILKINSON, Adrian, "Rethinking Total Quality Management", *Total Quality Management*, Vol.:12, Issue: 2, March 2001

C) DİĞER KAYNAKLAR

- ARGÜDEN, Yılmaz, “Nurten Erk’in Konuğu”, Hürriyet Gazetesi, <http://www.hurriyet.com.tr/turk/98/12/23/yazarlar/31yaz.htm>, 23 Aralık 1998
- DENTAŞ Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş., “2002 Ege Bölgesi Kalite Ödülü Başvuru Raporu”, 12 Aralık 2001
- GERÇEKER, Ayhan, “Ekip Odaklı İyileştirme Faaliyetleri”, 8.Ulusal Kalite Kongresi, <http://www.aselsan.com.tr/DERGI/ocak99/ekip.htm>, 15.08.2001
- HACİFAZLIOĞLU, Ali, İlhan, Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.5mworld.com/mkarsiv/mk19.htm>, 03.10.2001
- HANÇERLİOĞLU, Orhan, Ekonomi Sözlüğü, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1995
- KIRIM, Arman, Müşteri İlişkiler Yönetimi, www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000813/yazar/kirim.html
- KIRIM, Arman, CRM Fırsatlarla Dolu, Çok Önemli Bir Olgu, www.milliyet.com.tr/2000/12/21/isyasami/yaz01.html
- MUTUER, Şener, Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynakları, <http://www.tisk.org.tr/isvederg/temm2000/endustr.htm>
- http://www.superonline.com/nethaber/19981101/articles/ekonomi_03.html, Rekabette Kalite Üstünlüğü Bitti, Şimdi Hız Dönemi, 01.11.1998
- <http://www.competitiveturkey.org/trvers3/capnis00.html>, Capital Dergisi, Nisan 2000
- <http://skgk.beykent.edu.tr/tky.htm>, Beykent Üniversitesi Strateji ve Kalite Geliştirme Koordinatörlüğü, 15.08.2001
- <http://www.olmuksa.com.tr/istatistik.htm>, Olmuksa International Paper - Sabancı Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş., 04.06.2002
- <http://www.omud.org.tr/avrupa.htm>, Oluklu Mukavva Sanayicileri Derneği, 04.06.2002
- <http://www.omud.org.tr/istatistik1.htm>, Oluklu Mukavva Sanayicileri Derneği, 04.06.2002
- <http://www.dentas.com.tr/tur/tarihce.htm>, Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş., 05.06.2002
- <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000903/haber/is05.html>, *İlkeler de Emekli Olur!...*
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, *Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları, No:3, İstanbul, 1996*
- KIZGIN, Yıldırım, “Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yaklaşımının Kalite ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi”, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1999

- MERİH, Kutlu, ÇAPRAZ, İlkay, Geleneksel Yönetime Karşı Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.eylem.com/wtqm03.htm>, Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, 12.10.2001
- OKUMUŞ, Fevzi, “Strategy Implementation: A Study of International Hotel Groups”, Oxford Brookers University for the Degree of Doctor of Philosophy, December 1999
- OKUMUŞ, Fevzi, “Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma”, T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri, Ankara, 12-14 Nisan 2002
- ÖRÜCÜ, Edip, “Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi-Liderlik ve Örgüt İlişkisi: Güney Ege Sahilleri Turizm İşletmeleri Araştırması”, T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri, Cilt:1, Ankara, 12-14 Nisan 2002
- TÖRE, Nahit, “Avrupa Birliği’nde Parasal Entegrasyon: Avrupa Para Sistemi ve Ekonomik ve Parasal Birlik”, T.C. Merkez Bankası Avrupa Birliği El Kitabı, 2.baskı, Ankara, 1995
- TURANLI, Rona, “Türkiye’de Serbest Rekabetin Gelişmesini Engelleyen Faktörler”, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:1995-9, İstanbul, 1995
- TÜSİAD, “Dünya Çapında Bir Performansa Doğru”, Yayın No:TÜSİAD-T/95,4-178, İstanbul, Mayıs 1995
- TÜSİAD, “Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar: Türk Elektronik Sektörü”, TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi:1, Yayın No: TÜSİAD-T/97-12/223, 1997
- TÜSİAD, “Beyaz Eşya Yan Sanayinde Rekabet Stratejileri ve İş Mükemmelliği”, TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi:5, Yayın No: TÜSİAD-T/99-6-263, 1999
- ULUKANOĞLU, Ceren, Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi, <http://www.isguc.org/ceren1.htm>, 11.10.2001
- YEDİEVİLİ, Samih, “Türk Malı İmajı, Standartlar ve Kalite Kontrolü” Oturumu Sunumu, Dünya Türk İşadamları IV. Kurultayı, 27 Nisan 2002
- YENGİNOL, Fatih, Kalite Fonksiyon Göçerim Süreci, <http://www.yenginol.com/uzmanlik/qfd/s/%FCrec/process.doc>, 07.04.2002

EKLER**EK 1****Orta ve Üst Kademe Yöneticilerle Yapılan Yüz Yüze Görüşmeler
Sırasında Yöneltilen Sorular****1) Genel Kişisel Bilgiler**

- Yaşınız :
 Öğrenim Durumunuz :
 Departmanınız :
 Ünvanınız :
 Dentaş'ta Kaç yıldır çalışıyorsunuz :

2) Toplam Kalite Yönetimine hangi yılda ve neden geçildi?

3) Toplam Kalite Yönetimini geçişten öncesi ve sonrası olarak değerlendirdiğinizde sonrasında ne gibi faydalar elde edildi? Ayrıca Toplam Kalite Yönetiminin getirdiği olumsuzluklar oldu mu? Olduysa nelerdir.

4) Tedarikçiler ve müşteriler ile ilişkilerinizde Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte değişiklikler oldu mu? Olduysa nelerdir?

5) Bir yönetici olarak sizce çalışanlarınızın Toplam Kalite Yönetimini kabul etme düzeyi nasıldır?

6) Acaba şu an Dentaş'ta nasıl bir örgüt veya kurum kültürü olduğunu düşünüyorsunuz?

7) Dentaş şu an ama satışlarıyla ama maliyetleriyle pazarda iyi konumdadır. Bu konumu korumak için hangi çalışmaları yapıyorsunuz. Ayrıca bu avantajı koruma da Toplam Kalite Yönetimi'nin ne gibi etkisinin olduğunu düşünüyorsunuz?

8) Toplam Kalite Yönetimi uygulayan bir firma olarak Dentaş'taki çalışma memnuniyetinizin % kaç olduğunu düşünüyorsunuz ?

EK 2

Dentaş'ın Misyonu, Vizyonu ve Temel Değerleri

MİSYON (Varoluş Nedeni)

Tüm çalışanların katılımı ile müşterilerin, çalışanların, ortakların ve toplum için değer yaratan ve her zaman her sürecinde israfi yok eden bir şirket olmak.

VİZYON (Ulaşmak İstenilen Yer)

En kaliteli ürünü en düşük maliyetle üreterek pazar payı ve teknolojiyi iyileştirerek sektörde en büyük üretici olmak ve bunu sürekli geliştirerek sürdürmek..

TEMEL DEĞERLER

- İç ve Dış Müşteri,
- Kalite,
- Verimlilik,
- Yüksek İletişim,
- İş Ahlakı,
- İsrafi Yok Etmek,
- İşçi Sağlığı İş Güvenliği ve Çevre Sağlığı,
- Sürekli Gelişme,
- Yaratıcılık,
- Fikre Saygı,
- Önce İnsan,
- Bireysel Gelişim,
- Dürüstlük,
- Maliyet Bilinci,
- Paylaşım,
- Ben Değil Biz

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı : *Savaş Tavşancı*
Doğum Yeri : *Çatalca*
Doğum Tarihi : *1979*
Medeni Hali : *Bekar*

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lisans : *1995-1999 Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü*
Lise : *1992-1995 İstanbul Ticaret Odası Çatalca Çok Programlı Lisesi
Muhasebe Bölümü*
Yabancı Dil : *İngilizce*

MESLEKİ BİLGİLER

- 2000-... Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi*
- 1994 Metal ve Yapı Sistemleri Ticaret A.Ş., Muhasebe Stajı, Çatalca/İstanbul*

**Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN YÖNETİM BİRİMİ**