

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KALİTE VE İNOVASYON PERFORMANSININ
BELİRLENMESİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VE TEKNOLOJİ / AR-GE YÖNETİMİNİN
ENTEGRASYONU

Bekir KUL
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANA BİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Hüseyin İNCE
GEBZE

2010

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KALİTE VE İNOVASYON PERFORMANSININ
BELİRLENMESİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VE TEKNOLOJİ / AR-GE YÖNETİMİNİN
ENTEGRASYONU**

**Bekir KUL
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANA BİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Hüseyin İNCE**

GEBZE

2010



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 21.12.2010 tarih ve 2010/39 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 12.01.2011 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Bekir KUL**'un tez çalışması **Strateji Bilimi** Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç.Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE

: Prof.Dr. Halit KESKİN

ÜYE

: Doç.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: KALİTE VE İNOVASYON PERFORMANSININ
BELİRLENMESİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE
TEKNOLOJİ / AR-GE YÖNETİMİNİN ENTEGRASYONU
YAZAR ADI: BEKİR KUL

Dünya yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızlı bir değişim ve dönüşüm sürecine girdi. Son derece karmaşık ve çok boyutlu olan bu süreç, tüm dünya ülkelerini etkileyerek toplumların sosyo-ekonomik ve kültürel yapılarında sürekli ve hızlı değişikliklere neden olmaktadır. Böyle bir ortamda ülkeler, örgütler ve organizasyonlar yönetim yapılarını, sistemlerini, süreçlerini, insan ve bilgi kaynaklarını devamlı olarak yenilemek ve değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Siyasi, sosyal ve ekonomik alanda gerçekleşen bu sürekli ve hızlı gelişmeler bilim ve teknoloji alanında da aynı genişlikte ve süratte devam etmektedir. Uzun vadeli ekonomik büyümenin, verimliliğin ve istihdamdaki artışın bilim ve teknolojiye yapılan yatırımlara bağlı olduğunun farkına varan ülkeler, teknolojik kabiliyetlerini arttırmaya çalışmakta ve bu alanlara daha fazla yatırım yapmaktadırlar. Bilim ve teknolojik gelişmeleri ekonomik kalkınmaya dönüştürebilen toplumlar yenilik becerisine sahip olan toplumlardır. Gelişmiş ülkeler bu durumlarını korumak, gelişmekte olan ülkeler de farkı kapatmak için Ar-Ge faaliyetlerine önem vermekte, teknolojiyi daha iyi yönetmek için toplam kalite yönetimi gibi modeller geliştirmeye çalışmaktadırlar. Yapılan bu çalışmada Toplam kalite yönetimi ve teknoloji / Ar-Ge arasındaki uyum ve işbirliği incelenerek bu uyum ve işbirliğinin özelde kalite ve yenilik performansına, genelde örgütsel performansa etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Araştırma-Geliştirme,
İnovasyon, Performans

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND TECHNOLOGY TO DETERMINE THE QUALITY AND PERFORMANCE OF INNOVATION / R&D MANAGEMENT INTEGRATION

AUTHOR: BEKİR KUL

Since the second half of the twentieth century, the world entered a period of rapid change and transformation. This process is extremely complex and multidimensional, affecting all the countries of the world socio-economic and cultural structures of societies leads to continuous and rapid changes. Such an environment, countries, organizations and management structures of organizations, systems, processes, human and information resources have to change constantly to renew and remain. Political, social and economic sphere, this continuous and rapid developments in science and technology in the field as quickly as the same width and are continuing. Long-term economic growth, productivity and employment growth is due to investments in science and technology in realizing the country, working to improve the technological capabilities and invest more in these areas. Scientific and technological developments in the economic development of the societies have the ability to convert innovation communities. Developed countries maintain this status, to close the gap in developing countries give importance to R&D activities, such as total quality management models to better manage the technology development work. In this study, total quality management and technology / R&D cooperation between the harmony. The harmony and cooperation, in particular by examining the performance of quality and innovation, generally aimed to determine the effect of organizational performance.

Keywords: Total Quality Management, Research and Development, Innovation, Performance

TEŞEKKÜR

“Kalite ve yenilik Performansının Belirlenmesinde Toplam Kalite Yönetimi ve Teknoloji / Ar-Ge Yönetiminin Entegrasyonu” isimli bu tez çalışmasında, katkıları ve önerileriyle tezi hazırlamama imkan sağlayan sayın Doç. Dr. Hüseyin İNCE’ ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme komitesinde yer alan, tez konusunun oluşmasında ve gelişmesinde desteğini esirgemeyen, katkılar sağlayan ve uygulama dahilinde anket çalışmalarının değerlendirilmesi için SPSS programının kullanılmasında bana yardımcı olan değerli hocam Sayın Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU’ na teşekkürü bir borç bilirim.

Bilimsel araştırmaları her zaman teşvik eden ve bizler için araştırma ortamını oluşturan değerli Rektörümüze, bölüm başkanımız Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN’ e ve başta Prof. Dr. Halit Keskin olmak üzere tüm hocalarıma,

Uygulama çalışması ile ilgili olarak bilgilerine başvurduğum ve desteklerini esirgemeyen tüm sanayicilere, bu süreçte her zaman yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
SİMGELER VE KISALTMALAR	XI
1. GİRİŞ	1
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)	3
2.1.TKY' nin Doğuşu ve Gelişimi	3
2.2. TKY Kavramı ve Tanımı	7
2.3.TKY' nin Amacı	10
2.4.Toplam Kalite Yönetiminin Boyutları	13
2.4.1. Liderlik	15
2.4.2. Stratejik Planlama	19
2.4.3. Müşteri Odaklılık	22
2.4.4. Enformasyon ve Analiz	32
2.4.5. İnsan Kaynakları Yönetimi	36
2.4.6. Süreç Yönetimi	42
2.5. Toplam Kalite Yönetimi ve İnovasyon (Yenilik) İlişkisi	47
2.6. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Performans İlişkisi	53
2.7. Toplam Kalite Yönetimi ve Ar-Ge İlişkisi	58
3. ARAŞTIRMA – GELİŞTİRME (AR-GE)	61
3.1.Ar-Ge Kavramı ve Tanımı	61
3.2.Ar-Ge Yönetimi	65
3.3.Ar-Ge Yeteneği	67
3.4.Ar-Ge ve İnovasyon (Yenilik) İlişkisi	69
3.5.Ar-Ge ve Kalite Performansı İlişkisi	72
4. İNOVASYON (YENİLİK)	75
4.1.İnovasyon (Yenilik) Kavramı ve Tanımı	75

4.2. İnovasyonun Önemi	77
4.3. İnovasyon (Yenilik) ve Kalite Performans İlişkisi	79
5. ARAŞTIRMA	83
5.1. Araştırmanın Amacı	83
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	85
5.3. Araştırmanın Yöntemi	86
5.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi	88
5.4.1. Demografik Özellikleri	88
5.4.2. Faktör Analizi	89
5.4.3. Korelasyon Analizi ve Güvenilirlik Analizi	93
5.4.4. Regresyon Analizi	95
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	102
KAYNAKLAR	
ÖZGEÇMİŞ	
EK-1: Anket Formu Örneği	

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
2.1.: TKY Unsurları ve TKY Sürecinin Gelişimi	12
5.1.: İşletmelerle İlgili Genel Bilgiler	89
5.2. Faktörlerin Güvenilirlik Değerleri	90
5.3.: Faktör Analizi	92
5.4.: Korelasyon Analizi ve Güvenilirlik Tablosu	99
5.5.: TKY (Liderlik, Müşteri Odaklılık, Süreç Yönetimi) ve Ar-Ge' nin (Ar-Ge Yönetimi, Ar-Ge Yeteneği) Kalite Performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi tablosu	96
5.6.: TKY (Liderlik, Müşteri Odaklılık, Süreç Yönetimi) ve Ar-Ge' nin (Ar-Ge Yönetimi, Ar-Ge Yeteneği) Süreç Yeniliği üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi tablosu	97
5.7.: TKY (Liderlik, Müşteri Odaklılık, Süreç Yönetimi) ve Ar-Ge' nin (Ar-Ge Yönetimi, Ar-Ge Yeteneği) Ürün Yeniliği üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	98

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1.: TKY ile elde edilen sonuçlar	57
5.1.: Araştırma Modeli	87
5.2.: Nihai Araştırma Modeli	101

SİMGELER VE KISALTMALAR

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE:	Araştırma-Geliştirme
İKY:	İnsan Kaynakları Yönetimi
KALDER:	Kalite Derneği
OECD:	Organization for Economic Co-Operation and Development
TK:	Toplam Kalite
TKY:	Toplam Kalite Yönetimi
TOBB:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜSİAD:	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

1. GİRİŞ

Tüm dünyada etkisini gösteren küreselleşme rüzgarı, büyük - küçük şirketlerin birleşmeleri, teknoloji ve bilimin hızla ilerlemesi, rekabet ve işbirliği boyutunda farklılaşma; yönetim felsefesi ve yönetim biçimlerinin de değişimine yol açarak TKY' nin doğmasına neden olmuştur. TKY sürekli değişen ve yenilenen yönetim sürecinin gelinen son noktadır. TKY' nin etkisi son yıllarda daha fazla kendini göstermiş ve bütün organizasyonlarda uygulanma zorunluluğu hissedilmiştir. Bu yönetim anlayışının uygulanma zorunluluğu ABD ve Japonya'da ciddi çalışmaların yapılmasına sebep olmuştur. Dünyanın bir çok yerinde ve ülkemizde özellikle son yıllarda kalite, kaliteli hizmet, kalite güvencesi, kalite halkası, kalite kontrol çemberi, kalite mühendisliği, kalite yönetimi, yüksek kalite sistemleri vb. kavramlarla sık sık karşılaşmaktadır. Bütün bu kavramlar “kalite” üzerinde odaklaşmakta; kalitenin çok önemli bir etken olduğunu göstermekte ve çeşitli yönlerini tanımlamaktadır.

İş çevrelerinde yaşanan büyük değişim, belirsizlik yaratarak organizasyonların önünde büyük engel teşkil etmektedir. Bu engeli aşmak ve örgütsel amaçlara etkin ve verimli olarak ulaşabilmek için iş örgütleri, teknoloji, Ar-Ge, ve yenilikten yararlanmaktadırlar. Bugünün rekabetçi ortamında organizasyonlar, talepte farklılaşma ve çeşitlenmenin artması nedeniyle büyük bir baskıya maruz kalmışlardır. Böyle bir ortamda organizasyonların performans konusunda izlemeleri gereken stratejiler de farklılaşmıştır. Bu durum en çok da kalite ve yenilik konularında kendini göstermektedir. Kalite 1980'lerde ve 1990'larda rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak görülüyordu.

Bunun yanında günümüzde yenilik uzun süredir rekabet avantajının ana kaynağı olarak kabul görmekte ve araştırmalar pek çok şirketin kar ve pazar payı arttırmada yenilikten faydalandığını göstermektedir. İnovatif organizasyonlar , gelişip büyümek için yeniliğe imkan tanıyan bir ortamın oluşturulmasını ve bu ortamı güçlendirmek için birlikte çalışan tamamlayıcıların bütünleştirilmesini

amaçlamaktadırlar. Bir çoğu dar bir bakış açısına sahip olmak veya “takım çalışması” - “esnek yapılanma” gibi tek bir reçete sunmak konusunda eleştirilseler de, günümüzde inovatif organizasyonlar çalışmalarını geliştirmektedirler.

Bilgi ekonomisine dönüşüm sürecinde teknolojik gelişmelerin ve rekabetin yoğun olduğu bu yeni ekonomik sistemde “inovasyon” kavramının anlaşılması ve inovasyon kültürünün oluşturulması için gerekli çalışmaların yapılması, gelişmiş ülke ve organizasyonlarla mesafenin kapanamayacak ölçüde açılmaması için oldukça önemlidir. Kalite ve inovasyon performansının belirlenmesinde toplam kalite yönetimi ve teknoloji / Ar-Ge yönetiminin entegrasyonunu konu edinen bu araştırma; TKY ve Ar-Ge arasındaki uyumun örgütsel performansa katkısını kalite ve yenilik açılarından değerlendirmeyi amaçlayan deneysel bir çalışmadır. Genel olarak araştırma: TKY ile inovasyon arasındaki ilişkinin anlaşılmasına katkı sağlamak, TKY, Ar-Ge yönetimi ve teknoloji yönetimi arasındaki işbirliğinin anlaşılmasına katkıda bulunmak, rekabet üstünlüğünde önemli unsurlardan olan kalite ve yenilik performansına toplam kalite yönetimi ve teknoloji/araştırma-geliştirme arasındaki uyumun sağlayacağı katkıları incelemek amacıyla yapılmıştır

Dört bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde toplam kalite yönetiminin tanımı, kapsamı ve gelişimi hakkında bazı temel bilgi ve kavramlara yer verilmiştir. Ayrıca toplam kalite yönetiminin yenilik, performans ve Ar-Ge ile olan ilişkisi incelenmiştir. İkinci bölümde öncelikle Ar-Ge, Ar-Ge yönetimi ve Ar-Ge yeteneği kavramları açıklanmış devamında Ar-Ge ‘nin yenilik ve performansla olan ilişkisi ayrı başlıklar halinde ele alınmıştır. Üçüncü bölümde inovasyon ve performans ilişkisi üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde ise toplam kalite yönetimi ve teknoloji / Ar-Ge yönetimi arasındaki uyum ve işbirliğinin örgütsel performansa etkisinin belirlenmesi amacıyla Pendik ve Tuzla civarındaki TKY ve Ar-Ge çalışması yürüten kuruluşlara yönelik ankete dayalı olarak yapılan bir çalışma yer almaktadır. Sonuç kısmında ise elde edilen bulgulara ve hipotez sonuçlarından hareketle TKY, Ar-Ge , İnovasyon ve performans arasındaki ilişkinin anlaşılmasına katkı sağlamak amacıyla değerlendirmelerde bulunulmuştur.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. TKY' nin Doğuşu ve Gelişimi

Dünya hızlı değişimlerin yaşandığı, eski yapıların, inançların, kabul görmüş doğruların tekrar sorgulandığı yeni arayışların içine girildiği bir zaman kesitinde bulunuyor. Özellikle son çeyrek asırda karşı karşıya olduğumuz globalizasyon, merkezi ve baskıcı devlet anlayışının güç kaybetmesi, demokratikleşme hareketlerinin yaygınlaşması insana ve örgütlere olan bakış açılarını değiştirmiştir. Bu değişimin boyutları yaşamın her alanında – özellikle işletmelerde- yüksek bir ivme ile seyretmektedir. Korumacılık gibi kalkanlar yardımıyla da, bu sürecin durdurulamayacağı genel kabul görmektedir.

Gümrük duvarlarının ve korumacılığın kalkması sonucu uluslar arası işletmeler, globalleşen dünyanın her yerinde rakip olarak boy göstermektedirler. Kuruluş statüleri ve çalışma sahaları, birbirlerinden farklı olsa da tüm işletmelerin temelde hedefleri aynıdır. Her işletme; üretimi arttırmak, maliyetleri düşürerek kaliteyi ve kazancını maksimize etme çabası içindedir. İşletmelerin en az maliyet ve daha fazla kazançla kaliteli ürün ortaya koyma çabaları rekabet ortamının oluşmasına sebep olmuştur.

Kaliteli ürün meydana getirmek, üretilecek ürünün üretim aşamasında kalitesini kötü yönde etkileyen unsurları ortaya çıkarıp, bu hata veya kusurları telafi etmek ve kaliteyi belirlemek çabasıdır. Geçmişten günümüze kalite kontrolü, muayene, istatistiksel kalite kontrol, toplam kalite kontrol, toplam kalite yönetimi olarak gelişme göstermiş ve üzerinde bir çok çalışmalar yapılmıştır.

TKY' nin bir yönetim felsefesi ve uygulaması olarak ortaya çıkışından önce hem akademik açıdan hem de pratik hayat açısından belirli bir süreç izlediği görülmektedir. Bu süreç nihai ürünün kalitesinin denetlenmesine odaklanmakla başlayan ve zaman içerisinde tüm sistemin unsurlarının kalitesini ve bu unsurların ürün ve hizmetlerin

kalitesine olan katkısını artırmaya çalışan TKY' ye kadar uzanan bir süreçtir. Küresel piyasaya büyük bir hızla giren ve teknolojinin gerektirdiği kalifiye işgücü ve teknolojinin de etkisiyle yükselen “kalite” anlayışını incelemeye kalite olgusunun gelişimi ve tanımıyla başlamak yerinde olacaktır.

Sanayi devriminden sonra üretimin ve kalite kontrolünün fabrika sisteminde gerçekleşmesi söz konusu olmuştur. İlk etapta üretim metotlarının gelişmemiş olduğu görülmektedir. Ürünler, standardize olmamış materyaller ve metotlarla üretilmiş, ölçek ekonomisinin doğurduğu arz açığı vasıfsız işçilerle kapatılmaya çalışılınca da kalitesizlik baş göstermiştir (Ross,1999). Bu sebeple üretimde verimlilik ve kalite doğrultusunda arayışların başladığı görülmüştür.

Kaliteye dönük hareketlerin köklerini 1920'lerin başlarında Frederick Taylor'un zaman ve hareket çalışmalarında bulmak mümkündür. Taylor “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”nın kurucusu olarak bilinmektedir. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın en temel unsuru planlama ve uygulamaya birbirinden ayırt etmesi olmuştur. İşletmelerdeki verimsiz ve israflı çalışmaları engellemek ve bilimsel yöntemlerden yararlanabilmek için işin mühendisler tarafından en ince ayrıntılarıyla planlanmasını ve vasıfsız işçilere nasıl yapılacağını anlatması gerektiğini savunmuştur. Taylor, özetle; planlamayı yönetimin, üretimi ise işçinin görevi olarak ele almıştır. Kaliteyi korumak için üretim hattının sonunda kalite kontrol işlemi yapacak merkezi ve diğer departmanlarından ayrı bir kalite departmanı oluşturulması gerektiğini öngörmüştür (Goetsch and Davis, 2000.).

1930'lu yıllara gelindiğinde hatalı ürünlerle hatasızların ayrılması şeklinde yapılan denetim ile kaliteye hakim olunamayacağı fark edilmiştir. Dr. Walter A. Shewhart, süreçleri kontrol altına alabilmek için “İstatistiksel Süreç Kontrol”ün temellerini 1930'lu yıllarda ABD'de Bell laboratuvarlarında atmıştır. Aynı yıllarda bu teknikleri daha da geliştirerek Japonlara tanıtan Dr. William Edwards Deming, Dr. Shewhart'la birlikte kalite alanında çalışmışlardır. Deming'in teorilerinin temelini, Shewhart'ın görüşleri oluşturmaktadır. Dr. Walter Shawhart kaliteyi subjektif bir olgu olmaktan çıkararak, matematiksel olarak ölçülebilen bir özellik haline getirmiştir. İlk kez Edwards Deming

“Kalite Güvence” terimini kullanarak organizasyondaki diğer müdürler düzeyinde bir kalite kontrol müdürü atanmasından söz etmiştir.

II. Dünya Savaşı’ndan sonra 1946 yılında Japonya’da ilk kalite kontrol çalışmaları başlamıştır. Modern kalite kontrol anlayışı Japonya’ya savaştan hemen sonra Amerika üzerinden gelmiştir. 1946 yılında Japonya Bilimciler ve Mühendisler Birliği’nin kurulması ile söz konusu kalite kontrol süreci ivme kazanmıştır. 1950 yılında W. Edwards Deming, mühendisler ve üst düzey yöneticiler için sekiz günlük kalite kontrol seminerleri vermek üzere Japonya Bilimciler ve Mühendisler Birliği tarafından Japonya’ya davet edilmiştir. Kurslar büyük ilgi görmüş ve katılanların imalat sanayinde “İstatistiksel Kalite Kontrolü” anlayışını kavramalarına yardımcı olmuştur. Ayrıca Joseph M. Juran’ın 1954 yılında aynı ülkede bu konuda seminerler vermesi kalite yönetiminin bugünlere gelmesi için atılan ilk adımları oluşturmuştur (Kondo, 1999).

İşletme yönetimi alanında 1950’li yıllardan itibaren yönetim alanında ortaya çıkan yeni görüşler neticesinde Taylorizm ve Fordizm’in giderek önemini kaybetmesiyle, özellikle 1950 ve sonrası yıllarda Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları ile TKY adı verilen yeni bir yönetim felsefesi doğmuş oldu. Bilimsel anlamda TKY’ nin doğuş yeri ABD olmasına karşın TKY’ yi dünyaya tanıtan ülke Japonya’dır (Prajogo and Sohal, 2001).

TKY başlangıçta özel sektör için geliştirilmiş bir yönetim anlayışı olmasına rağmen daha sonraları bu yönetim anlayışının mikro ya da makro ölçekte tüm organizasyonlar için uygulanabileceği savunulmuştur.

Japonların kendilerine özgü bir TKY modeli oluşturmalarında Deming’den başlayarak, Dr. Joseph Juran’ın, Dr. Armand Feigenbaum’un ve Dr. Peter Drucker’ın ve Ishikawa ve Taguchi’nin önemli katkıları olmuştur. ABD’de ise, Philip Crosby ve Armand Feigenbaum Toplam Kalite Yönetimi’ne önemli katkılarda bulunan düşünürlerdir (Rao et al., 1996). Japonya’da konferanslar veren Dr. Juran, Kalite

Kontrol'ün işletmenin yalnızca alt düzeylerinde uygulanacak bir teknik olmayıp, bir yönetim tekniği ve felsefesi olduğu yaklaşımını yaygınlaştırmıştır. Bunun sonucu olarak yöneticiler, kalite kontrol faaliyetlerinde bizzat yer almaya başlamışlardır. Japon bilim ve iş dünyası kalite öğretisini kendi sosyo-ekonomik yapılarına uyarlayarak büyük başarılar elde etmişler ve Kouro Ishikawa gibi, sürekli iyileştirme, kalite çemberleri ve takım çalışmaları ile ününü duyuran dünya çapında kalite bilimciler yetiştirmişlerdir.

Başlangıçta kendi ülkesinde fazla rağbet görmeyen Deming'in fikirlerinin başarısı ancak 1980'li yılların sonlarında, ancak bütün piyasa Japon malları tarafından istila edildikten sonra, ABD'de kabul görmeye başlamıştır. Bu gecikmeyi telafi etmek isteyen ABD'de "değişim mühendisliği" kavramı geliştirilmiştir.

Günümüzde TKY bütün dünyada özellikle gelişmiş batı ülkelerinde çok önemli bir rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir. Ülkemizde ise 1990'lı yıllardan itibaren ilgiyle karşılanan TKY, radikal bir değişimin öncüsü olarak kabul edilmiş, "kalite" hayatın her alanında aranır hale gelmiştir.

Üretimde hacim ve karmaşıklık 1920'lerde kalite mühendisliğinin ve 1950'lerde ise güvenilirlik mühendisliğinin doğuşunu neden olmuştur. Kalite mühendisliği; kalite kontrolünde kontrol şemaları ve istatistiksel kalite kontrolü gibi TKY yaklaşımının esasını oluşturan ve şu anda bile kullanılan istatistiksel metotların kullanımını getirmiştir. Güvenilirlik mühendisi ise, kalite kontrolünün geleneksel olarak olay sonrası yapılması yaklaşımından uzaklaşma, tasarım ve üretim süreçleri boyunca yapılması doğrultusunda bir trend başlatmıştır. Ancak tüm bu gelişmelere rağmen 1950 ve 1960'lardaki kalite kontrolü anlayışı, kötü olan kısımların sistemden çıkarılmasından başka sonuçlar doğurmayan denetimler şeklinde olmuştur (Goetsch and Davis, 2000)

Modern yönetim kavramları içinde en popüler olanlardan TKY' nin (Ghobadian and Gallear 2001, s:343) tarihi gelişimi hakkında yukarıda verilen bilgilerden sonra

Toplam Kalite Yönetiminin tanımına, kapsamına ve bu yönetim felsefesini uygulayan organizasyonların ulaşmak istedikleri hedeflere kısaca değinmek gerekmektedir.

2.2. TKY Kavramı ve Tanımı

TKY ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde, açıkça belirlenmiş ne tek bir teorik formülasyon ne de ona eşlik eden bir uygulamalar listesi olmadığı görülebilir. TKY farklı yazarlarca farklı tanımlamalara tabi tutulmuştur (Zabada et al., 1998).

Başta Japon kuruluşları olmak üzere birçok dünya kuruluşunun başarılarında temel faktör olan Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde en genel haliyle; bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların, müşterilerin ve toplumun memnun edilerek karlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir (Kalder, 2000).

Bir yönetim kavramı olarak tanımlanan Toplam Kalite Yönetiminin kapsamı: tüketici memnuniyeti, tedarikçilerle işbirliği, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, süreçler ve verilerle yönetim, sürekli gelişim ve yaratıcılık ve toplumsal sorumluluk olarak sıralanan unsurları içermektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonda liderlik, yönetim, insan, sistem, ve ürün kalitesinin bir arada sürekli olarak geliştirilmesini ; kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol çalışmalarının yapılmasını ve aynı zamanda kalite güvence sistem standartlarının oluşturulmasını amaçlayan yönetim anlayışıdır.

Toplam kalite Yönetimi; kurumdaki tüm etkinliklerde işbirliği ve takım çalışmasını gerektiren, iş amaçlarını ve müşteri ihtiyaçlarını ayrılmaz gören (Armstrong , 1991), mevcut durumun sürekli geliştirilmesini sağlayan, problemin önlenmesine yardımcı olan, kaliteye doğru yönlendiren (Forza and Filippini 1998) bütün üyelerin katılımı üzerine kurulan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun dönem başarısını yakalayan, toplumdaki ve örgütteki tüm bireyler için yarar sağlayan (Miyauchi, 1999) bir yönetim anlayışıdır.

Çağdaş yönetim anlayışı olarak TK günümüzde başta özel sektör kuruluşları olmak üzere tüm organizasyonlarda yaygın olarak uygulanmaktadır. Toplam kalite yönetimi, mülkiyet ve sermaye yapısı ne olursa olsun küçük ölçekli ya da büyük ölçekli tüm organizasyonlarda, mal ve hizmetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ve böylece “müşteri memnuniyeti”nin gerçekleştirilmesini hedefleyen bir yönetim anlayışıdır.

Toplam Kalite Yönetimi sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem içinde bir örgütün ve onun etkinliklerin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde , çalışma ortamında , ürün ya da hizmette , yani bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir. Toplam Kalite Yönetimi, bir kalite geliştirme veya kalite kontrol yöntem, teknik veya aracı değildir. Bir yönetim felsefesi olarak Toplam Kalite Yönetimi, Sürekli gelişmeyi, katılımı ve müşteri memnuniyetini esas alır (Aykın 2001).

Luthans’a (1995) göre Toplam Kalite Yönetimi, üst kademe yönetimi tarafından tasarlanan ve daha sonra tüm örgüte yayılan genel bir örgütsel stratejidir. Bilgi çağının popüler anlayışı olan TKY, örgüt kültürünü bizatihi işletmeler tarafından geliştirip, uygulamaya geçirilmesini öngören bir yönetim felsefesidir (Argun, 1997, s:10). Bu felsefe sürekli gelişme için öğrenme amacıyla olan herkesi konseptinde toplayan, komple bir yönetim stratejisidir (Hardjono vd.,1997).

TKY yalnızca iş dünyasında, ya da sanayi işletmelerinde uygulanan bir yönetim biçimi olmayıp; mekanik unsurları devre dışı bırakan ve sürekli transformasyonu öngörerek her geçen gün daha fazla yol almada, düşünsel yöntemleri de beraberinde getiren bir yönetim felsefesi olarak, evrensel kabul görmektedir (Argüden, 1997). TKY, hataları belirleyip ayıklama felsefesini bir kenara bırakarak, hataların oluşmasına baştan izin vermeyen, bütün personelin katılımıyla sürekli gelişim ve mükemmelle ulaşma için eğitimin gerekli görüldüğü, müşterilerin tatminine ve mutluluğuna önem veren, bir organizasyonun bütün fonksiyonlarında verimliliği ve gelişimi teşvik eden bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir. Toplam kalite yönetiminde hedef “ilk defada doğruyu yapmaktır”. Tüketicilerin beklediği kalite seviyesinde ulaşmak için gerekli olan çalışmalar hammadde aşamasından başlayarak üretim – işleme, satış sonrası hizmetlerle devam etmektedir. Tamamen tüketiciye odaklanmış bir işletme süreç olgusunu oluşturan tam bir yönetim sistemidir.

TKY, ilk seferinde ve sürekli olarak doğru yap anlayışını benimsediğinden, bu anlayış beraberinde sıfır hata ilkesini gündeme getirmiştir. Önemli olan; hatayı oluşturduktan sonra değil, oluşmadan önlemeye çalışmaktır. Sıfır hata ilkesi ile hem zamandan kazanılır hem de belirlenen kalite düzeyine yaklaşma oranı artar. TKY, sıfır hata ilkesini temel aldığı için hammadde aşamasında başlayan, işletmeye girdi sağlayan, yan sanayileri de kapsamına alan ve müşteri şikayetleri ile birlikte satış sonrası hizmetleri de içeren bir süreç niteliğindedir. TKY anlayışında, bir örgütün bütünündeki kalite değerlendirme araçlarının kullanılarak uygulamaya geçirilmesi düşüncesi vardır. TKY yöneticileri ve çalışanları, basit bir kalite kontrol mekanizması olarak fonksiyon üstlenmekten ve üretmekten daha çok örgütsel değişim için programlı bir yaklaşım anlayışına yönelmektedir. Bununla birlikte TKY, müşteri odaklı hizmetlerin yapılmasına ve bu yöndeki işbirliğinin de teşvik etmekte ve desteklemektedir (Lewis, Goodman, Patricia, 1995). Teknik anlamda bakıldığında TKY, müşterilere yüksek kalitede mal ve hizmetleri sonuç veren örgütsel strateji ve tekniklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Lee et al., 1992).

Yapılan tanımların ortak noktaların, mal ve hizmet üretimi karşılığında müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşterinin gereksinimlerinin karşılanması, belirlenen

amaçlara ulaşmak için kurumsal faaliyetlerin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi olduğu görülmektedir. Bunun yanında yapılan tanımlarda yüksek verimliliğin ve kalitenin bir süreç olarak ele alınmış olduğu görülmektedir. Farklı tanımlara ve bakış açılarına rağmen tüm TKY çalışmalarının altında yatan ortak fikir, TKY'nin kalitenin, verimliliğinin, etkinliğin ve müşteri memnuniyetinin artmasını engelleyen iş süreçlerinin ortadan kaldırılmasını temel aldığıdır (Galperin and Lituchı, 1999).

2.3. TKY' nin Amacı

TKY' nin temel amacı; toplumun istikrarlı bir şekilde ilerlemesine katkıda bulunmak, müşteriye merkeze alarak ona faydalı ürünler ve hizmet sunabilmek, bunların yanında bireylerin memnuniyetini ve sürekli gelişmesini sağlayacak olan bir atmosfer içerisinde varlığını sürdürmektir (Hardjone et al., 1997). Bu anlayış insan mutluluğunu esas alan, her türlü yönetim aracını kapsar ve tüm sosyal paydaşların dengeli bir şekilde mutlu kılınmasını hedefler (Argun, 1997).

İnsanları mutlu kılacak olan “kalite” toplam kalite yönetiminin asıl amacıdır. Kaliteyi güvence altına alacak şekilde dizayn edilmiş bir kalite kontrol mekanizması müşteri memnuniyetini sağlayabilir. Kaliteye, hataların “sonucun kontrolü yoluyla” ayıklanması yerine “ilk seferinde doğru yap” temel ilkesi ve hataların çıkmadan önlenmesi yoluyla müdahale edilerek kontrol maliyetleri düşürülmüştür. Bu da sonuçta uzun vadeli kara götüren bir sonuç doğurmaktır (Peker, 1998).

Performans açısından düşünüldüğünde TKY' nin amaçları, savurganlığı önleme, verimliliği artırma, kaliteyi artırma, işlem zamanını azaltmadır (Koçel, 1998). Örgütsel kültürün organizasyon tarafından benimsenmesi açısından toplam kalite yönetimi, işletmelerde üst yönetimden en alt birimlere kadar bütün çalışanların işbirliği içinde çalışmalarını sağlayıp, çalışanların moral ve verimliliğini artırarak sürekli iyileştirme ve geliştirme alışkanlığını yerleştirmeyi amaç edinmiştir.

Yüksek rekabet gücü elde etmek için maliyetleri düşürerek kaliteli mamulü ucuza satmak, ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve teslimat hızını yükseltmek, sıfır hatayı esas alarak israfı önlemek, böylelikle müşteriye memnun ederek, güvenini kazanmak ve sonuçta şirketin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak toplam kalite anlayışının kapsamına giren konulardır. Yine bu kapsam dahilinde olmak üzere dünyadaki en yüksek kalite düzeyine ulaşma yolunda tüm çalışanların işbirliğine dayanan bir kalite güvenliği sistemi temelinde üretim ve hizmette sıfır hatayı esas alarak yeni araçların geliştirilmesi de toplam kalite yönetiminin ilgi alanına girmektedir.

Imai' ye göre toplam kalite yönetiminin başlıca üç hedefinden söz etmek mümkündür:

Birincisi: Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek müşterinin güvenini kazanmak.

İkincisi: Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yöneltmek.

Üçüncüsü: Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek (Imai, 1997).

Toplam Kalite Yönetimine bir çok bilim adamı önemli katkılarda bulunmuştur. Tablo 2.1'de dünyaca tanınmış ve bu alanda uzman olarak bilinen bilim adamlarının Toplam Kalite Yönetimine ve TKY boyutlarına bakış açıları ve bu yöndeki tanımlamaları görülmektedir.

Tablo 2.1: TKY Unsurları ve TKY Sürecinin Gelişimi (Reed and et al., 2000)

	Deming	Juran	Feigenbaum	Crosby	Ishikawa
Müşteri Memnuniyeti	Tüketiciler üretimin en önemli unsurudur	İşletmenin Pazar payını ve karını belirleyen müşteri memnuniyeti ürüne bağlıdır	Kalitenin merkezinde tüketici istekleri vardır.	Müşteri isteklerinin yerine getirilmesi memnuniyet ve sadakati beraberinde getirir.	Toplam kalite kontrolünde müşterinin bilinçlendirilmesine ve süreç katılımının önemlidir.
Liderlik ve Tepe Yönetimin İnancı	Liderler kalite üzerinde odaklanmalıdır.	Tepe yönetimi kalite sürecine etkin katılım için çalışanları motive etmelidir	Tepe yönetimi toplam kalite kontrolünün maliyetleri azaltan bir moda olmadığı inancında olmalıdır.	Liderlin göstergeleri sadakat, katılım ve düşüncelerin gücüdür.	Üst yönetim uygulamaların da liderliği benimsediğini göstermelidir.
Toplam Katılım ve Takımlar	Çapraz fonksiyonel takımlar ürün, hizmet, kalite ve maliyette katkı sağlayabilir.	Kalitenin toplam gelişimi çok yönlü ve fonksiyonlu takımlar gerektirir	Fonksiyonel grupların tamamında kalite temsilcileri yer almalıdır.	Organizasyon dahilinde takım yönetimi, dış iletişimde kalite komiteleri kullanılmalıdır.	Kalite yönetimi sürecinde takım yönetimi uygulamaları çalışanlara sorumluluklar yükler.
İstatistiksel Kalite Kontrol	Maliyetlerin azaltılması için ilk defada doğru yapılmasına ve israfın önlenmesine bağlıdır.	Kalitesizliğin maliyeti oldukça yüksektir.	Kalite kontrolü, hata ayıklamaktan daha az masraflıdır.	Kalite standartlarını yerine getirmek tek başına, maliyetlerde azalma için yeterli değildir	TKK uzun dönemde bir maliyet düşüşüne neden olmaktadır
Eğitim	Çalışanların güçlendirilmesi için eğitim programları yürütülmeli ve bu süreç istatistiksel olarak kontrol edilmelidir.	Kalite sürecinde eğitim tepeden en alt kademeye kadar tüm organizasyonu kapsamalı, çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılmasını ve güncellenmesini amaç edinmelidir.	Eğitim ve öğretim kalite sürecinde hedefe ulaşmak açısından çok önemlidir.	Çalışanlarının tamamına organizasyonel kavramlar kullanılarak kalite eğitimi verilir. Bu eğitim- öğretim faaliyeti sürekli olmalıdır	TKK temelde bir düşünce devrimidir. Bu nedenle verilen eğitim tüm çalışanları kapsamalı ve sürekliliğe sahip olmalıdır.
Kültür	Kaliteye karşı duyulan güvenin arttığı ve korkuların azaldığı yeni bir anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır.	İşletmenin kalite felsefesini değiştirmek işletme kültürünün de değişimi anlamına gelir, ve bu durumda direnişle karşılaşılabilir.	Üst yönetimden en alt kademede çalışanlara kadar, tam ve etkin bir katılımın olduğu bir kalite kontrolü olmalıdır.	Kaliteye, işçiliğe, tasarıma ve hizmete verilen önem kaliteye karşı sadakati artırır.	TKK geniş ve etkin bir katılımı gerektirir. Etkin ve gönüllü katılımın olmaması kalite kontrolün olmayacağı anlamına gelir.

2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BOYUTLARI

Kalite ve Toplam Kalite kavramların tanımı ve kapsamı konusunda yönetim bilimi uzmanları arasında hala görüş birliğine ulaşılamamıştır. Kaliteyi “ürün ve hizmette hata ve yanlışların olmaması” şeklinde tanımlayan uzmanların yanında “bir mal veya hizmette mükemmeliyet derecesi” olarak ele alan uzmanlarda mevcuttur. Bunun dışında yönetim bilimcileri arasında “uygunluk kalitesi” (müşteri tarafından istenen özelliklere ve standartlara uygunluk) ve “tasarım kalitesi” (organizasyon tarafından istenen tasarım özelliklerine ve standartlara uygunluk) sınıflaması da yapılmaktadır.

Kalite denildiğinde genellikle “mal ve hizmet “kalitesi ya da “ürün kalitesi” anlaşılmaktadır. Oysa ürün kalitesini ortaya çıkaran bir çok unsur bulunmaktadır ve tüm bu unsurlar başlı başına kalitenin birer boyutunu oluştururlar. Ürün kalitesi esasen sonuçtur; bu sonucu belirleyen başlıca kalite unsurları ise şunlardır: (Aktan, 2001)

- Liderlik Kalitesi
- Yönetim İnsan Kalitesi
- Sistem Kalitesi
- Süreç Kalitesi
- Donanım Kalitesi

Kalite’den söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. İşin üç yapı taşı vardır: Donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware). Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.” (Imai, 1997)

“Toplam kalite kontrolde insan kalitesi her şeyden önce gelir. Toplam kalite kontrol “insana kaliteyi işlemek” üzerine kuruludur. Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir şirket kaliteli üretim yolunu zaten yarılamış demektir.” (Imai, 1997). Dar anlamda, kalite, ürün kalitesi demektir. Geniş anlamda, kalite, iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, işçiler, mühendisler, idareciler ve yöneticiler dahil insanların kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesi v.b.’dir (Ishikawa, 1995).Ishikawa aynı zamanda kaliteyi “tasarım kalitesi” ve uygunluk kalitesi” olmak üzere ikiye ayırmaktadır:

“Tasarım kalitesi” genellikle hedeflendirilmiş kalite olarak adlandırılır. Bir sanayi, bir ürünü belli bir kalite düzeyiyle –yani hedeflenmiş kaliteyle- yaratmak ister. “Tasarım kalitesi” uygunluk kalitesi olarak da adlandırılır, çünkü gerçek ürünlerin, tasarım kalitesine ne kadar uyduğunun bir göstergesidir. Eğer tasarım kalitesiyle uygunluk kalitesi arasında bir farklılık varsa, bu hatalıların ve yeniden işlemlerin var olması demektir. Uygunluk kalitesi yükseldiği zaman maliyet düşer (Ishikawa, 1995).

Bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere kalitenin bir çok boyutu bulunmaktadır ve ürün kalitesini de bu boyutlar belirlemektedir. “Organizasyon kalitesi” ise “mal ve hizmet kalitesi” kavramından çok daha geniş bir kavramdır. Yukarıda yaptığımız açıklamalara benzer şekilde, organizasyon kalitesini belirleyen kalite unsurlarından da söz edebiliriz. Organizasyon kalitesini belirleyen unsurlar bir değil, bir çoktur. Bunlar arasında liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, iş kalitesi, sistem kalitesi, süreç kalitesi v.s. unsurları sayabiliriz. Bu çalışmada yer alan TKY boyutları Flynn (1994) ve Flynn ile Schroeder ve Sakakibara’nın (1995) birlikte yürüttükleri çalışmadan yararlanılarak düzenlenmiştir.

2.4.1. Liderlik

Belirli amaçlar doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme yöneltme gücünü sahip olan liderler; (Şişman, 2004) küreselleşen dünyada, genel gidişatın seyrini öngörerek, fırsatları yakalama ve tehlikeleri etkisizleştirecek yetenek ve potansiyelleriyle, kendilerinden bekleneni yapacak ve büyük değişikliklere önyak olacaklardır (Bardwick, 1997). İşlevsel ve iş odaklı bir liderlik anlayışını benimseyen TKY, özünde insana saygıya dayalı iyimser bir dünya görüşü yatan demokratik bir yönetimi ve demokratik liderlik anlayışını öngörür. TKY' nin önemli kritik ögesi olan liderlik formasyonunun kazandırılması ve ekip içinde konsensüs havasının estirilmesinde, uyum ve barış odaklı girişimler gereklidir (Bennis, 1997).

TKY lideri, yönetim sürecinde maksimum katılımı sağlayan, gerilimleri azaltan, dirençleri olumlu motivasyonla kıran, müşteri memnuniyetine önem veren, ancak dış müşteri memnuniyetinin iç müşteri memnuniyetinden geçtiğini bilen insandır. Aynı zamanda çalışanların potansiyelini ortaya çıkaran, insanların önünü açan, harekete geçiren, destek olan ve yüreklendiren, sinerji yaratan, demokratik bir lider tipidir. Bu anlamda çalışanları risk ve sorumluluk almakta yüreklendiren, kararlı, konuşan ve dinleyen, etkin iletişimi uygulayan, organizasyonun en önemli değerinin insan olduğuna inanan bir yönetim yaklaşımını benimseyen lider yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

TKY' nin öngördüğü lider; iç ve dış müşteri odaklı anlayışı benimsemiş, belirgin bir görev anlayışı ile hareket eden, büyük hedefleri ve vizyonu olan ve bunları organizasyona benimsetebilen, zamanlama ve önceliklerin planlanması konusunda özenli, açık, kolay, hatırlanabilir ve uygulanabilir değer yargıları oluşturan, kurum kültürü bilincini aşıl原因 ve olayların bütününe bakabilen lider veya yönetici lider tipidir. TKY ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda özellikle yönetimin etkili olması üzerinde durulmaktadır. TKY' nin organizasyon içinde

yerleştirilmesinde birincil sorumluluk yönetime aittir. Üst yönetimin liderliği TKY'nin önemli ilkelerinden birisini oluşturmaktadır.

TKY' de kalite konusundaki nihai sorumluluk tepe yönetiminin sorumluluğu olarak görülmekte ve bu yaklaşıma göre işletmelerdeki kaliteye ilişkin sorunların %85'i tepe yönetiminden kaynaklanırken, % 15'i işçilerden kaynaklanmaktadır (Rossiter, 1998). Yarım yüzyılı aşan yönetim danışmanlığı tecrübesine sahip Dr. J.M. Juran da bir kuruluşun performansını sistem ve insan olarak iki faktörün belirlediğini söyleyerek; bu iki faktörün netice üzerindeki etkilerini genelde %85 ve %15 şeklinde ifade etmektedir. Dr. Deming ise sistem ve insan faktörlerinin ağırlıklarını %94 ve %6 olarak ifade etmektedir (Kavrakoğlu, 2000).

Çoğu zaman mevcut yönetim felsefesiyle tezat teşkil eden uygulamalar getiren TKY uygulamasının başarısı, yönetimin hareketi sahiplenerek, eylemin içine girmesine bağlıdır. Bu anlamda yönetim örnek olmak, eğitim ortamı yaratmak, organize etmek, desteklemek, kalite geliştirme gruplarını cesaretlendirmek ve kalite geliştirme çalışmalarına katılmak ve liderlik yapmak durumundadır. Bu durumun sağlanabilmesi için, TKY felsefesini kavrayan, misyonun farkında olan ve vizyoner bakış açısına sahip yöneticilerin uygulamada başarılı olacağı düşünülebilir.

TKY'yi uygulama sürecinde yapılacak ilk iş üst yönetimin kalite konusunda bilgilendirilmesi ve üst yönetimin kalite konusunda kararlılığının ortaya konulmasıdır. Lider ve üst yönetimin kararlığı ve inancı olmaksızın TKY' yi uygulamak ve bunda başarı elde etmek mümkün değildir. Organizasyonun en üst yöneticisi ve onun ekibindeki üst düzey yöneticilerin tamamının bağlılığı olmadığı sürece TKY ile ilgili hiçbir uygulama gerçekleştirilemeyecek ve süreklilik mümkün olmayacaktır. Üst yöneticiler şahsen uygulamanın içerisinde bulunmalı, sürece liderlik etmeli, her an hedefi gözlemeli, güçlü bir liderlik yapmalıdır (Dale and Mcquarter, 1998).

TKY sürecinde liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar. Sürekli iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler. Çalışanlarla katılımcı bir işbirliği ile mükemmellik kültürünü yayarlar. Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler (Kalder 2003).

Kurumsal yönetim sürecinde hem iç ve dış müşterilerinin tatmini hem de kurumsal amaçların birlikte gerçekleştirilmesi oldukça güçtür. Bu durum bir bakıma yönetim ile iş görenler arasında güç, sorumluluk ve yetkinin paylaşılmasını gerektirir. Böylesi bir uygulamanın başarılması oldukça güçtür. TKY paradoksal görünen stratejik kalite liderliği ile sadece yönetimin değil; kurumda herkesin kendini birer lider olarak benimsemesi ile çözmeye çalışır. Bu durum, herkese kurumla bütünleşik, kendi sorumluluk çevresinde liderlik görevi yüklenme sorumluluğu verir. Bu süreçte bir bakıma TKY uygulanan kurum “öğrenen örgüt”, çalışanlar ise “öğrenen lider”lerdir (James, 1996).

Dayanışmaya ve paylaşımaya dayanan bir ekip ve bu ekipte düzgün bilgi akışı ile iletişimin pozitif yönde olmasını sağlayan, grubun aynı amaç etrafında konsantre ederek arzularını kamçılayan, buldukları atmosfere eğlence ve heyecan katan, güç zamanlarda çalışanlara dirençli olabilme becerisini kazandıran liderler, bu zorlu süreçte aranan profili çizmektedirler (Perot, 1997).

TKY’ nin uygulanması sırasında kalite politika ve stratejilerinin belirlenmesi de üst yönetimin liderliğini gerektirir. Mevcut yönetim sisteminden, toplam kalite yönetimine geçilmesi sürecinde gerçekleşecek değişimin yöneticilerin destek ve liderliği olmadan gerçekleşmesi çok güçtür. Üst yönetime karar vermede rehberlik edecek ilkeler dizisi olan kalite politikası, sadece kalite bölümünün değil ürün veya hizmetle ilgili tüm işletmenin politikasıdır. Bu yüzden söz konusu politika üst yönetim tarafından belirlenir, imzalanır ve yayılır. Yayılan bu politikanın TKY sürecine iştirak eden iş görenleri cesaretlendirebilecek düzeyde olması gerekir. Üst

kademe yöneticisi, bunu belirlerken o ürün ve hizmetle ilgili tüm birimlerin fikrini almalıdır (Özevren, 1997).

Mal ve hizmetlerin kalitesini geliştirmek isteyen üst yönetim , ilişkilerdeki kaliteyi de geliştirmeyi vizyon edinmelidir. (Covey, 1997) .TKY'deki liderlik anlayışı sorumluluk sahibi, astlarına ilgi ve yetenekleri doğrultusunda rehberlik eden, gerekli kaynağı sağlayan, çalışanlarına yeteneklerini kullanma ve geliştirme olanakları yaratıldıkça kurumun daha da gelişeceğine inanan, insanların verimliliğinin, yaptıkları işten zevk almalarına ve performanslarından onur duymalarına bağlı olduğunu kabul eden bir anlayıştır (Özden, 1999).

İş görenlerin liderlerden temel beklentisi; yönlendirilmek, cesaretlendirilmek, değişimin şirket için olduğu kadar, kendileri için de olumlu sonuçlar doğuracağına güvenebilmektir. Etkin liderlik, iş görenlerde bu güveni oluşturabilecek bir vizyon yaratabilme becerisini gerektirir. Vizyon, ancak ilgili kişilerle tekrar paylaşılarak yaygınlaştırılabilir. Lider vizyonu belirledikten sonra bunu etkin bir şekilde, başta iş görenler 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 mümkündür.

Liderlik ve sorumluluk, üst yönetimin, TKY ilkelerini destekleyen bir örgüt kültürü ve iklimini ortaya çıkarabilme ve onun sürdürülebilirliğine bağlı olarak ölçülen bir ölçüdür. Üst yönetim iş görenleri, TKY vizyonu ve sorumluluğu vererek sürekli iletişimi sağlar. TKY, politika ve stratejilerini geliştirir, Kalite ile ilgili başarıyı elde etmek için, iş görenlerce takdir edilen güvenilir ödül sistemleri geliştirir ve uygular.

Deming –iyileştirme prosesinde- günlük faaliyetten oluşan problemlere kulak tıkayan ve kaliteyi etkileyen olumsuzlukların ortadan kaldırılması için acil ve net

kararlar alan, uygulamada kaynak yaratan, ekibini başarılarından dolayı ödüllendiren ve işlerini daha iyi yapmaları için onları motive ederek yönlendiren, katılımcı, esnek, hoşgörülü ve pozitif fikirler üretmek yapıcı, yaratıcı, ılımlı ve olumlu işletme kültürünü öne çıkaran liderlik formasyonunun kaliteyi tesis edeceğini vurgulamaktadır.

2.4.2. Stratejik Planlama

Strateji, sözcük anlamı ile sürme, gönderme, götürme, gütme anlamında kullanılmaktadır. Strateji kavramı, ilk ve yaygın şekilde askeri sevk ve idarede kullanılmıştır. Kökeni bakımından Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “Stratum” sözcüğünden, (Tosun, 1974, s:220), eski Yunan’da geniş yetkilerle yöneticilik görevlerini de üstlenen komutan, ortaçağ Bizans’ında yüksek devlet memuru anlamına gelen “Strategus” kökeninden gelmektedir. Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı önem borçludur (Eren, 1990). Bu anlamda strateji genel bir “harp planı” olarak tanımlanmakta ve savaşın hedefe yönelik planlanmasını ve yöneltmesini ifade etmektedir.

1960’lardan sonra strateji kavramı, bir yönetim biçimi olarak ele alınmış ve kamu yönetimine girmiştir. Kökeni askerliğe dayanan stratejik planlama ve stratejik yönetim 20.yy’ın ikinci çeyreğinde uluslar arası politikada kullanılmaya başlamıştır (Quinn, 1980). Stratejik yönetim günümüzde özellikle Kuzey Amerika’da hakim bir yönetim modelidir (Hurst,1986). İşletme bilimi açısından strateji, örgütün amaç ve hedeflerinin saptanması, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerin çözümlenerek amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin düzenlenmesi, ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır (Dinçer ve Fidan, 1996). Aynı zamanda strateji, olayların tutarlı bir bütünlük içinde art arda gelmesini sağlayan, örgütün çevreye uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araç olarak da tanımlanmaktadır.

Vizyon ifadesinden doğan ve hedefleri gösteren (Quigley, 1994) stratejiler, “Uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşacağız?”, “Bu hedefleri nasıl gerçeğe dönüştüreceğiz?” Bu noktayı nasıl yakalayacağız?” sorularının yanıtıdır. Bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma olarak kabul edilen stratejik planlama (Bryson, 2004), Organizasyonun amaçlarına ulaşmak için gerekli kaynakların elde edilmesi ve dağıtılmasına yön veren misyon, ana amaç, strateji ve politikaları belirleme sürecidir (Pearce and David, 1987). Diğer taraftan giderek artan hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlama işi olan stratejik planlama ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracı ve kurum veya şirket açısından da bir mikro planlama modelidir. İşletme, kurum veya kuruluşun gelecekte nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir.

Rekabete dayalı ve hızlı değişme ve gelişmelerin yaşandığı bir ortamda, stratejik planlama öncelikle yenilikleri, ilerlemeyi ve şirketin çevresi ile uyumunu sağlayarak değişiklikleri denetim altında tutmayı hedeflemektedir. Karar süreçlerinin gerekli bilgilerle beslenerek işletilmesi ile yapılan planlama sayesinde sistematik olarak ulaşılan bir sıralama yardımıyla, fırsatlardan istifade edilebilir. Güçlükler önlenebilir; olumsuzlukları olumlu hale getirerek arzulan bir gelecek sağlanabilir (Steiner, 1979). Bu açıdan eğer, yönetici kısa vadeli planları , uzun vadeli planların içinde yürütebilirse başarılıdır (Budak, 1995). Stratejik plan, stratejik planlama sürecinin bir ürünüdür. Stratejik planlama bir ürün olmaktan çok bir süreç olarak daha önemlidir. Gelecek düşüncesine dayalı olarak faaliyete geçmeyi ve ana amaçları gözden kaçırmaksızın, yönetimin bir parçası olarak isteyen sürekli ve sistemli bir karar mekanizmasını zorunlu kılar.

Örgütlerin yaratıcılıklarının ortaya konmasında, uzun dönemli düşünebilme becerilerinin geliştirilmesinde, büyümesinde, konumunun yükseltilmesinde, yenilik yaratmada ve sorun çözme potansiyelini geliştirmede uygun yeni yaklaşımları izlemeleri gerekir. Bu yeni yaklaşımlar içinde, stratejilerin belirlenmesi ve stratejik planlama yaklaşımları kurum ya da kuruluşun geleceğini etkilemede önemli bir araç olarak

yaygınlaştırılmalıdır. Ayrıca örgüt yönetimini kolaylaştırıcı ve örgüte uygun bir strateji hızlı gelişmelerle baş edebilme becerisini de kazandıracaktır. Gelişmiş ülkelerde ticari örgütlerin yarısından fazlasında kullanılan stratejik yönetim ve planlama, geleceğe yön verme ve geleceği örgütsel gelişmişlik yardımıyla denetim altında tutma bakımından önem taşımaktadır.

Stratejik planlama, mikro ölçekte, sektörel ölçekte veya kalkınmakta olan ülkeler için etkin ve uygulanabilir stratejiler geliştirilmesine ilişkin faaliyetleri, kararları ve uygulamaları içerir. Geleceğe yönelik faaliyetler planlanırken, kuşkusuz, belli bir aşamadan sonra bir bütçe yapmak ve bunları bütçe ayrıntılarına göre yürütmek temel bir yönetim ilkesidir. Bu bakımdan stratejik planlama rekabete ve hızlı gelişmelere dayalı bir ortamda etkili kamu hizmeti üretimi, finansman, pazarlama ve tanıtım, etkililik, işgücü politikaları, örgütsel yapı ve ürün geliştirme (Ar-Ge) bakımından meydana gelecek değişiklikleri denetim altına almayı sağlayan teknik bir araç olarak kullanılmalıdır.

Stratejik yönetim amaçlı planlamanın tüm kuruluşlardaki yararları şu şekilde sıralanabilir:

- Amaca odaklı kalarak koordinasyon ve kıyaslamayı sağlaması,
- Kurum veya kuruluşta iş gücü maliyeti tasarrufu sağlaması
- İstihdam edilenlerin i doyumu sağlamalarını kolaylaştırması,
- Yönetimi geliştirmesi,
- Kurumun iş başarısını artırması,
- Etkili işgücü yetiştirmeyi ve amaç/ araç uygun kullanmayı kolaylaştırmasıdır.

Strateji hazırlığı, örgütsel amacın netleştirilmesiyle başlar. Stratejinin belirlenmesi, örgütün kısmen güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasına dayanır. Stratejinin belirlenmesi, gelecekteki dışsal çevreye ilişkin öngörülere dayanır. Strateji hazırlığı, gelecekteki kararlarla değil, mevcut kararların gelecekte yol açacağı durumlarla ilgilidir.

Strateji hazırlığı, aynı zamanda bütüncül düşünceyi gerektiren zihinsel bir etkinliktir. Geniş ve çeşitli işkollarında çalışan ya da değişik dalları olan bir kuruluş (ve ülke) için büyük strateji, en üst yönetim düzeyinde belirlenir. Bunun dışında kuruluşun veya ülkenin her ayrı birimi genel stratejiyi destekleyici yönde ve diğerleriyle koordineli kendi birim stratejisine sahiptir.

İyi stratejilerin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Çünkü kaynakları ekonomik şekilde kullanacak biçimde derinliğine stratejik çözümlere yapılmamıştır. Böyle örgütler, rakiplerine karşı rekabet avantajını yitirebilirler. Muhtemelen bu örgütler kararlarını hiçbir plan veya hazırlığa dayanmaksızın, günübirlik bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden büyük ölçüde etkilenirler. İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı, pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimuma indirmesinde görülebilir (Eren, 1997).

2.4.3. Müşteri Odaklılık

Uluslar arası ticaretin yaygınlaşması, rekabetin sertleşmesi, şirketlerin gücünün ve etkinlik alanlarının ulusal sınırları aşması, ekonomik alanda ilerlemenin “teknolojik üstünlük” temelinden “rekabet üstünlüğü” temeline kayması ve ulusal pazar ölçeğinin yerini “Dünya Çapında Pazar’a” bırakması, yönetim ve üretim ilişkilerinde “insan” unsuruna dayanan “müşteri” odaklı yaklaşımların ağırlık kazanmasını, beraberinde “müşteri tatmini” ve “kalite” sorunlarını getirmiştir (Engin, 1999).

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme, bilgi işleme teknolojisindeki ilerlemeler, rekabetin artması, teknolojik gelişmeler müşterinin mal veya hizmet alımında giderek daha bilinçli bir biçimde davranışı vb. nedenler müşteri memnuniyeti sağlamayı başarılı olmanın temel faktörü haline getirmiştir. Müşteri odaklı olmak, koşulsuz müşteri memnuniyeti, değer yaratma, zaman bakımından rekabet gibi kavramlar, işletmeleri kendi iç işlerine dönük birer birim olmaktan

çıkarmış, dışarıya, müşteriye dönük hale getirmiştir. Günümüzdeki rekabet koşullarında şirketler ilgilerini; maliyetlerini azaltma ve satışlarını artırmanın yanında, somut müşteri yararları üreten önlemler üzerine odaklanmaktadır. İsrif edilen zaman ve kaynaklar, şirketlerde büyük kaynak israfına sebep olmaktadır. Bir işletme, çevredeki değişimlere ayak uydurabilmek için müşteriye yönelik kalite odaklı olmak zorundadır.

Müşteri odaklılık organizasyondaki tüm çalışanların müşteri için, çalışması, çalışanların tamamının dışarıdaki müşterilerin beklentilerinin sağlanmasında ve tatmininde sorumlu olması demektir (Erkut, 2001).

Müşteri odaklılık açısından düşünüldüğünde TKY, ürün ya da hizmetin ulaştığı en son kişi olarak tanımlanan müşteri üzerine odaklanan bir çalışmalar bütünüdür (Şişman ve Turan, 2001). 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 (Bumin ve Erkutlu, 2002,).

TKY, kurumda çalışan yöneticiler mal ya da hizmeti üreten ve dağıtan iş görenler yani iç müşteri kavramını da gündeme getirerek, müşterilere bir bütün olarak bakılmasını sağlamakta ve müşteri tatminini şirket dışında olduğu kadar, şirket içinde de gerçekleştirmektedir. Bu doğrultuda TKY, uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim biçimidir (Efil, 1999).

Müşteri odaklılık ilkesinin iç müşteri açısından görünümü; tüm çalışanların istek ve beklentilerinin belirlenmesi şeklindedir. Bunu yaparken iki husus önem kazanmaktadır; Bunlardan birincisi, çalışanların memnuniyeti anketleri ile firmanın sağladığı tüm maddi ve maddi olmayan imkanlar, tüm yönetim kademeleriyle olan ilişki ve şikayetler, firmaya bağlılık vb. gibi işletmeyle ilgili her konuda istek ve

beklentileri alınmasıdır. İkinci olarak da tüm çalışanların iş yaparken birbirlerini müşteri olarak görmelerini sağlayacak bir örgütsel kültürün en alt kademededen en üst kademeye kadar tüm çalışanlara benimsetilmesidir (Eren, 2001).

Dış müşteri kavramından ise mal ya da hizmeti satın alan ya da yararlananlar anlaşılmaktadır (King and Cichy, 2006). Böylece örgütün en alt kademedeki iş göreninden en tepe yöneticiye, müşterilerden satıcılara kadar üretim ve tüketim sürecindeki herkesin katılımıyla döngüsel bir şekilde gerçekleştirilen kalite, örgütlere daima rekabet üstünlüğü sağlamaya başlamıştır. Bir organizasyonda her bölüm (ve taraflar), 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 ilişki sadece işletme dışı veya bölümler arası değil, aynı kısım ve hatta iş görenler arası en alt kademedede dahi kurulmalıdır. Çünkü bu birim ve kişilerin her biri birer işlemci, arzıcı ve müşteridirler (Kovancı, 2001).

İç müşterilerin ortak hedefe kenetlenmesi, morali, motivasyonu, memnuniyeti, dış müşteri memnuniyetinin de temelidir. Özetle dış müşteriyi memnun etmenin yolu çalışanları hoşnut etmekten geçer. Çalışanların memnuniyetini sağlayabilmiş bir işletmenin TKY uygulamalarında da başarılı olacağı söylenebilir (Şimşek, 1996).

Bu başarıyı yakalamak amacıyla dış müşterilerle olan ilişkilerde aynı dili konuşmak ve uzlaşma kültürü önemlidir. Dış müşteri açısından müşteri odaklılık, tüm yönetsel ve örgütsel çabalarda müşterinin hedeflenmesi anlamına gelmektedir. Dış müşterilerle olan ilişkilerde; onları dinlemek, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek, anlaşmaya varabilmek için gerekli esnekliği sağlamak, kısacası koşulsuz müşteri memnuniyeti gerçekleştirmek esastır (Şimşek, 1996). Tepkileri anlamak, alınan sonuçları ölçmek ve hataları düzelterek, sıfır hata hedefine ulaşmak, dış müşterilerle sürekli ve etkin iletişim amaca yönelik çabaların sonucunda gerçekleşebilir (Demirkaya, 2002).

İç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak karşılık bulan (Gürsoy ve Büyükbaş, 2002). TKY, bir işletme ya da kurumun planlama, üretim, dağıtım satış ve satış sonrası bakım onarım gibi tüm yönetim ve üretim süreçlerinde işlevsel ve stratejik eşgüdümle müşteri tatminini maksimize etmeye amaçlayan bütüncül bir yönetim biçimidir (Dessler, 1998). Toplam sözcüğü ile bir üretim sürecinin öncesi, üretim süreci ve sonrasında iş ile ilgili müşteri, tedarikçi ve çalışanların oluşturduğu tüm bireyler ile örgütsel tüm işlevleri içerdiği anlatılmaktadır. Bir bakıma TKY ürün, hizmet, süreç ve işlevlerin kalite kontrolüne bağlı ve müşteri beklentilerine uygun olarak üretimin geliştirilmesi ve pazarlanması için sistematik bir yaklaşımdır (Boone and Kurtz 1996). TKY, araçlar, teknikler ve eğitimin birbirleriyle entegre edilmesi sonucunda sürekli müşteri memnuniyetini sağlayabilecek bir örgüt kültürünün oluşturulması işlemi olarak tanımlanmıştır (Galperin and Lituchi, 1993).

İç ve dış müşteri kavramlarını öne süren TKY' de temel mesele müşteri odaklılıktır. Burada sıklıkla sorulan bir soru akla gelmektedir: Gerçekte müşteri odaklılık nedir?

Müşteri odaklılık bir niyettir. İşletmenin şu anki durumunu değiştirmek istediğinin ve dünya piyasalarında başarılı işletmelerin kullandığı yeni kavranılan ve yönetim disiplinlerini benimseyeceğinin bir işaretidir. Bir defada doğru işi zamanında yapmak ve müşterilere hizmet konusunda en iyinin yapılmaya çalışılması olan müşteri odaklılık; herhangi bir şirketin fonksiyonlarında müşteriyi ön plana çıkarma felsefesidir. Müşteri odaklılık aynı zamanda, müşteri memnuniyetinin önemine işaret etmektedir. Bunun anlamı, tedarikçilerin sadece müşterilerin temel ihtiyaçlarını karşılamakla yetinmeyip yaratıcılıkla bu ihtiyaç ve beklentileri aşmaları demektir (Prahalad and Sohal, 2001).

Koşulsuz müşteri tatmini anlamına gelen müşteri odaklılık, müşteriye hem alışveriş sırasında hem de satış sonrasında , maliyeti ne olursa olsun, hoş tutmayı içerir. İşletmeler, gerçekten müşteri odaklı olduklarını amaçları ve faaliyetleri ile göstermek durumundadır. Bunun anlamı şudur: Müşteri odaklılık sadece kağıt üzerine yazılan bir açıklama değildir. Müşteri odaklılık sözünü eyleme dönüştürürken işletme için uygunluğu ve işin ciddiyet derecesi incelenmeli ve üst düzey yönetim müşteri odaklılık kültürünü teşvik etmelidir (Zairi,2000).

Bundan yirmi- otuz yıl önce işletmeler için çok önemli olmayan müşteri talep ve ihtiyaçları günümüzde hayati önem taşımaktadır. Artık pazarda rakiplerin sayısı küreselleşmeyle birlikte , artmakta, her yıl firmaların faaliyet alanlarına farklı aktörler girmektedir. Müşterilerin alternatifler arttıkça, duyarlılıklarının derecesi ve niteliği de değişmektedir. Böyle bir ortamda müşteri odaklı olmak rekabet avantajı sağlayacak girişimlerde bulunmayı gerektirmektedir. Bugün gelişen teknoloji sayesinde küçük - büyük, güçlü - zayıf bütün firmalar benzer nitelikte ürün geliştirme fırsatı yakalamış durumdadırlar. Fiyat ve verimlilik ana unsur olmaktan çıkmış ve firmalar arası rekabetin hedefine müşterinin bizzat kendisi yerleşmiştir. Bu durumda farklılığı müşteri hizmetleri üzerinde yoğunlaştırmak en akılcı yol olarak görünmektedir. İshikawa.” Bir örgütün iç ve dış müşterisinin memnun mutlu olmaması, o örgütün hayatiyetini sona erdirmesi anlamına gelmektedir”, diyerek müşteri memnuniyetinin oldukça önemli bir olgu olduğunu vurgulamıştır (Hackman, 1995).

Toplam Kalite Yönetimi, müşterilerin şimdi olduğu gibi, gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini de belirlemeyi, bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamayı, dolayısıyla müşterilerin memnun edilmesini temel olarak hedef alır (Ceylan, 1997). TKY modeli, tüm unsurlarıyla benimsenerek uygulandığı takdirde başarılı ve kalıcı olmaktadır. Bu unsurlar, yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri, sistemleri, iş süreçlerini ve insana değer vermeyi kapsar (Gedikli 2001). TKY’ nin temel felsefesi, müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri (iç ve dış müşteri) beklentileri

karşılıyarak optimum tatmin sağlama hedefine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip, tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.

TKY' nin müşteri odaklılık ilkesini işletirken iç ve dış müşterilerin gereksinimlerini dikkate almak bir zorunluluktur. Bu nedenle uygulama sürecinde kurum eğer dış müşteriler ile güvene dayalı “iyi” bir ilişki sürdürebilirse yani dış bütünlük sağlayabilirse varlığını koruyabilir, geliştirebilir. Kurumun varlığının sürdürülmesi ve geliştirilmesi diğer yandan iç müşteri ve paydaşlarla “iyi” bir ilişki sürdürmesine bağlıdır. İç bütünlük denilen bu anlayışla bütüncül bir yönetim anlayışı gerçekleştirilir (Rao et al., 1996). TKY öncelikli olarak tüm çalışmaların işlevsel sonuç almasını amaçlar. Yapılan tüm çalışmaların temel amaçlarından biri, kuruluşun tüm paydaşları için dengeli sonuçlar geliştirmesine ve başarmasına yardımcı olmaktır (Kal Der, 2003).

Temel amacı müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek olan Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda “müşteri odaklı yönetim” anlayışı olarak da bilinmektedir. TKY, memnun edilmiş müşteriler ve mutlu iş görenler yaratarak işletme hedeflerini başarmak için entegre edilmiş felsefeler, araçlar ve süreçlerden oluşan bir sistemdir. Kurum yerine; müşteri odaklı çalışmak anlamına gelen TKY, (Hodje et al., 2003) ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi amacıyla maliyetlerin düşük düzeyde tutularak, önceden belirlenmiş hedef müşterinin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için işletme performansını geliştiren bir yönetim stratejisidir. Tüketici doyumunu sağlamanın yanı sıra bu doyumun ötesine geçerek onun (müşterinin) henüz düşünmediği kalitedeki ürünü daha ucuza sunmayı hedefleyen TKY, iç müşteriye de tatmin edecek -pozitif örgüt iklimi ile – bir dönüşüm sürecine damgasını vurmaktadır (Akdemir, 1998). Yine aynı kapsamda hayata geçirilen Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları iletişim, bireyler arası ilişki, takım çalışmaları, kararlara katılım ve müşteri ilişkilerinde temel ölçütleri olan dürüstlük, sorumluluk, kurumsal bütünlük ve yasalara uyum şeklinde belirlenmiştir (Goetsch and Davis, 1995).

TKY' nin ön plana çıkardığı “müşteri odaklı” ürün ve hizmet üretimi, işletmelerin yönetim sistemini de değiştirmiştir. TKY uygulayan kurumlar müşteri, paydaş ve tedarikçilerine karşı sorumlu, şeffaf, hesap verebilirlik özelliklerine sahip olmalıdır (Kalder, 2003). Müşteri yönelimli bir şirket değişikliklere uyum sağlayacak şekilde organize olmuş bir kuruluştur (Carizon, 1990). Müşteri odaklılık ilkesi, işletmenin politika ve strateji oluşturma, amaç ve hedef oluşturma, işletmenin genel yönetimi ve insan kaynakları yönetimine entegre edilmelidir (Yıldırım, 2000). TKY, sürekli iyileştirme doğrultusunda müşteri tatminini ön plana alan bir örgüt oluşturma isteği taşımaktadır (İranı et al., 2003).

TKY çalışmaları ile müşterilerin üretilen ürün ya da hizmete ilişkin genel imajı (erişebilirlik, iletişim, şeffaflık, esneklik, olumsuzluğu önleyici davranış, yanıt verebilme, adil olma, nezaket ve anlayış) ürün ve hizmetlere ilişkin kaliteli, güvenilir, yenilikçi, teslimat ve sunum, çevre üzerinde etki, uygunluk, hizmet ve ürünün sunumu sonrası destek (çalışanların yeterlilik ve davranışları, bilgilendirme ve teknik doküman, şikayetleri ele alma, ürün ve servise ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek, garanti kapsamında karşılıklar), müşteri bağlılığı (hizmet ve ürünü tekrar talep etme eğilimi, kurumu başkalarına önerme isteği) boyutlarında olumlu algılama ölçümleri göstermesi gerekir (Kalder, 2003). TKY' nin bu özellikleri, sistem yaklaşımının girdi, süreç, çıktı ve dönüt ilişkisi ile ilişkilendirilebilir. Müşteri odaklı olmak, TKY'nin örgütü çevre ile bir bütün olarak gördüğü çevreci ve sistem yaklaşımlarıyla benzeştiği söylenebilir. Bir bakıma müşteri odaklı olmak, girdi çıktı ve parça bütün modellerine uygun çalışmayı gerektirmektedir

TKY' nin ana felsefesi; sıfır hatalı üretim ve müşteri doyumudur. Müşteri tatminin ancak istenilen kalitede mal ve hizmetler sunma ile olasıdır. Müşterilerin memnuniyetini ürün ve hizmetlerin kalitesi belirlemektedir. Müşterinin tatmini, TKY' nin temelini teşkil eder (Price and Chen, 1993). Bu durumda karşımıza uygun kalite kavramı ortaya çıkmaktadır; yani herkese göre değişen kalite anlayışı; çünkü kalite soyut ve göreceli bir kavramdır (Mergen, 1993). Burada kalite müşterilerin beklentisiyle başlar, tatmini ile devam eder. Yeniden değerlendirme sonucu yeni

beklentiler ve müşteri tatmini döngülünde sürekli bir kalitedir. Bu anlamda kalite, toplam yani, her şeyde ve her koşulda en uygun kalitedir. Bugün kaliteye dönük bakış açısının temelinde, tamamen müşteriye yani kaliteyi artıracak olan kişiye odaklanmak söz konusudur (Düren, 2002).

TKY, bütünüyle müşteri beklentilerinin üstesinden gelen ya da onları karşılayan ürün ve hizmetlerin kalitesi üzerine odaklanır (Ugboro and Obeng, 2000). Kalite:ürünün veya hizmetin bir takım özelliklere sahip olması değil, müşteri isteklerinin tatmin düzeyi olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Maher and Deakin, 1994).

Aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek kuruluşun ürün ve hizmetleri yanında yönetimin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir çalışma ya da yönetim uygulamasıdır. Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir (Efil, 1996).

Örgüt teorisi ve yönetim bilimi açısından bakıldığında TKY, organizasyonlarda “kalite”nin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. TK felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması, stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır.

Nitekim Japon Endüstri Standartları adlı kuruluş, “toplam kalite yönetimini “ müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürün ve hizmetleri ekonomik olarak üretme sistemi” tanımlamaktadır (Imai, 1997). TKY’ de işletmeler “kalitenin müşteri tarafından belirlendiği” bir örgüt kültürü yaratmaya çalışmaktadırlar. Bunun en

büyük sebeplerinden birisi, işletmelerin artık yaptıklarını satan birimler değil satabileceğini (müşteri isteklerine göre belirlenen) yapan birimler haline gelmeleridir.

Müşterinin gereksinim ve beklentilerini esas alarak çalışanların katılımını sağlayarak iş akışlarını geliştirme ve hatasız üretimi amaçlayan insan odaklı bir yönetim felsefesi olarak tanımlanan TKY (Budak, 1997), salt bir örgütsel iç etkinlik değil; planlama, üretim sürecini ve sonrasını birlikte ele alan müşteri odaklı, geniş kapsamlı bütüncül bir yaklaşımdır (Pamela and Goodman 1998).

TKY' nin özünde müşteri odaklılık vardır. Her örgütte olduğu gibi müşteri odaklılık, örgütsel faaliyetler değerlendirilirken ve analizi yapılırken müşterilerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması esastır (Pegels, 1995). TKY, müşteri tatminini sağlamak ve sunulan ürün ya da hizmetlerde sürekli iyileşmeyi başarmak için bir örgütteki tüm fonksiyonların ve işlemlerin bütünleştirilmesidir (Omachonu and Ross, 1995).

Müşteri odaklılık müşteriye bütün işletme faaliyetlerinin ana hareket noktası olarak görmek olarak tanımlanmaktadır. Bu ilkeye göre bir işletmenin varlık amacını; müşteriye tatmin etmek, müşteriye elinde tutmak ve müşteri bağlılığını sağlamak oluşturmaktadır. Kalitenin yönlendirilmesi müşteri istekleri doğrultusunda gelişir. Bu ilkeye göre bir işletmedeki herkes birbirinin müşterisi konumundadır (Rossiter, 1998). Organizasyonda herkes birbirinin müşterisidir mantığı ile üretim ve hizmet süreçlerini iyileştirmesi beklenir.

Müşteriyi gelir kaynağı olarak algılamak yerine, iş ortağı olarak görmek ve etkileşim içerisinde olmak çok önemlidir. Gelişen ve yaygınlaşan teknoloji, ticaret ve hizmet sektöründe rekabet parametrelerini de değiştirmiştir. Geleceğin organizasyonlarında müşteri odaklılık, pazarda iş yapabilmeye devam etmenin ön

şartı olarak kabul edilmektedir. Organizasyonlar,eylem ve faaliyetleri ile müşterilerine gerçek anlamda odaklandıklarını göstermek zorundadırlar.

Gelecekte var olmayı düşünen organizasyonlar müşterinin eğilimini ve ürüne yapacağı katkıyı proaktif bir yaklaşımla araştırarak sürece başlamalıdır. Müşteri odaklılık kağıt üzerinde kalmamalı,ürünün gelişimini müşteri beklentileri tayin etmelidir.Bunun ise bir derece ötesi,organizasyon tarafından müşteri beklentilerinin trendleri önceden tahmin ederek müşteriye karar vermesi konusunda yönlendirmeler yapılabilmektedir.

Müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamak için yeni ve farklılaştırılmış ürünlerin tasarlanması ve bunların ekonomik olarak elde edilmesiyle ulaşılan tasarım kalitesi ve sağlanan mal-hizmetlerin önceden belirlenen ve açıkça tasarlanmış spesifikasyonların uygunluğunu gösteren uygunluk kalitesi taraflar arasında aynı dilin konuşulmasını sağlarken, iletişim ve performansı da pozitif yönde etkilemektedir. Müşteri arzusuna uygun ürün tasarımı yaratmayı misyon edinen TKY, diğer taraftan da, potansiyel ürünleri kalite planına taşıyarak – tüm olanakları önceden hesaplayan stratejisiyle – global normlar cevap verebilmektedir (Akdemir, 1998,).

Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin ürün tasarımına yansıtılmasını sağlayacaktır. Pazardaki müşteri ihtiyaçlarının analizi TKY sürecinin ilk aşaması olup, TKY sistemi içinde pazarlama fonksiyonunun önemli görevlerinden biri olarak müşteri bilgilerinin sürekli şekilde izlenirliği ile bu bilgilerin kuruluş içinde, gerek yeni ürün tasarımları gerekse mevcut ürünlerin ve sunulan hizmetlerin geliştirilebilmesi için kullanımının sağlanmasıdır. TKY' yi uygulayan işletmeler, sadece tüketici mutluluğunu değil onların sadakatini ölçmek için de önlerine hayran kalacakları hizmeti sunmayı ve yenilikler yaratmayı vizyon edinmektedirler (Argun, 1998). İşletmeler için bir yaşam kaynağı olan müşterilere yeni ürünler sunmak adına yola çıkan TKY bu değişim sürecini başarıyla tamamlamak için hem fonksiyonel ve hem de organizasyonel devrimler meydana getirmektedir (Yenersoy, 1997).

2.4.4. Enformasyon ve Analiz

Günümüz koşullarında müşteri istek ve beklentilerinin sürekli değişmesi ölçütlerin de değişmesini gerekli kılmaktadır. Müşteri memnuniyetinin göstergesi olan ölçütler rekabetle birlikte gelişmekte ve değişmektedir. Bütün bu olguların nesnel ve bilimsel analizlerinde istatistiksel analizlerin büyük katkıları vardır (Eren, 2001). İstatistiksel analize tabi tutulacak olan veriler mevcut işletme ölçülerinden, dışsal (rekabetçi, fonksiyonel ve jenerik) ve içsel kıyaslamalardan, iç ve dış müşteri anketlerinden ve diğer dışsal girdi unsurlarından elde edilebilecektir (Dale and Bunney, 1999). Alınan önlemlerin müşteri tatminini, çalışan sadakati ve tatminin ne ölçüde etkilediği yine istatistiksel analizler yardımıyla sürekli olarak değerlendirilmelidir (Eren, 2001)

TKY' nin temel görevlerinden biri de sürekli gelişimi ve değişimi yönlendirecek düzenlemeleri işletebilmektir. Bu düzenler içinde en gereklisi performans ölçme ve değerlendirme sistemleri olarak ön plana çıkmaktadır. Gelişim çabaları sonucunda elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirecek olan bu sistemlerdir. Elde edilen bilgiler kuruluşun geleceğinin temel taşlarını oluşturmaktadır. Bu durum, performans ölçüm ve değerlendirmelerine , TKY' ye sade bir kontrol amacı olma niteliğinin çok üstünde bir değer kazandırmaktadır. Bu değere paralel olarak , ölçüm sistemleri kendine has felsefesi olan , çeşitli yöntem ve tekniklerin geliştirildiği başlı başına bir disiplin dalı olarak büyümektedir. Bu yeni yönetim anlayışında veri toplama ve istatistiksel analizler yapılması ile sürekli kalite yönetimi tekniği diğer başarılı organizasyonlardan bilgi sağlama, veri toplama ve bunun organizasyona uyarlanması üzerinde durmaktadır (Aktan, 2001).

TKY' nin ana amaçlarından biri olan, en yüksek kaliteye minimum maliyetle ulaşmada ölçüm, önemli bir yer tutar. Çünkü, ölçülemeyen geliştirilemez. Ölçüm yapmak ve ölçüm sonuçlarını değerlendirmek için istatistikten yararlanılır. “Olaylar hakkında bilgilerin toplanması, bunların işlenmesi, tanıtılması ve bu bilgilere

dayanarak yorumlamalar, analizler yapılmasına dayanan yöntemler bilimi” olarak tanımlanan istatistik, ölçüm sonuçlarını değerlendirme sürecinde: (Kavrakoğlu, 1992) Tümünde değişkenlik olan doğal kaynakları ölçebilmeye, çok büyük bölümü değişkenlikten kaynaklanan hataların kaynaklarını tespit etmeye, konuya farklı açıdan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına, neyin normal, neyin anormal olduğunun tespit edilmesine imkan sağlar.

İstatistiksel değerlendirme, işletmede daha çok ürünün kalite kontrolü sırasında kullanılmaktadır. İstatistiksel teknik ve analizler kullanılarak kalite maliyetleri, sürekli gelişme ve teslim zamanındaki gelişmeler sürekli ölçülmeli ve bu çabalar için ölçütler geliştirilmeye çalışılmalıdır. İstatistik, toplam kalite kontrol modelinde bir araçtır. İleri düzeyde elektronik ve mekanik test ekipmanlarının gelişmesiyle ürün kalitesindeki değişiklikler, süreçteki ekipmanlar, kalite standartlarındaki değişimler; sürekli olarak ürün partilerinden seçilen numunelerin analizi veya sürecin ürettiği ürünlerin analiz edilmesiyle en iyi şekilde gerçekleştirilir

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 üretiminin her safhasında uygulanmasından” ibarettir (Deming, 1962). Deming, istatistiksel kalite kontrolünün, üretimin her safhasında tam anlamıyla kullanılması ile aşağıdaki avantajlardan bir ölçüde faydalanılabileceğini belirtmiştir:

- a) İlave bir sermaye yatırımı yapmadan ve fabrikayı büyütme-sizedin üretim artışı,
- b) Hammadde ve yakıttan tasarruf
- c) Daha iyi bir 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 uluslar arası bir dile dayanan bir istatistik ispatının bulunması suretiyle daha kuvvetli bir rekabet durumunun sağlanmasıdır.

Müşteri şikayet ve doyumsuzluklarının azaldığı ve istatistiki kalite yöntemleriyle her üretim kademesinin denetim altına alındığı hatasızlık, kapasite kullanımı ve verimliliği artırırken, maliyetleri de aşağıya çekmektedir (Yetiş, 1993). TKY' de hedeflenmiş olan toplam kaliteyi sürekli olarak izlemeyi sağlayan bir dizi ölçüm tekniği kullanılmaktadır. Sürekli ölçmek, tahminler çıkarmak, karşılaştırmak ve değerlendirmek TKY yaklaşımının temel prensiplerinden biridir. Bu organizasyonun kendini değerlendirmesi ve düzeltici ve önleyici tedbirler almasını sağlar (Düren, 2002).

TKY' de organizasyonun tüm maddi ve manevi kaynakları bir bütünlük içinde ele alınmaktadır. Yönetimin kararları sağlıklı bilgi akışı ve veri toplanması analizlerine dayandırılmakta ve organizasyon fonksiyonları ve sonuçlar yerine süreçler üzerinde odaklanılmaktadır. TKY' de çalışmaların, sürekli, planlı ve verilere dayalı olarak yönetilmesi temel amaçtır. Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin performansa, süreçlere, paydaş gereksinimlerine, beklentilere, deneyimlere, başka kurumların performanslarına, rekabet edilen kurumlara ilişkin veri ve bilgilere dayanılarak alınır (Kalder, 2003).

TKY sürecinde karar verme, planlama, işin yapılması ve sorunların çözülmesi gibi tüm yönetim süreçlerinde verilere dayalı bilimsel yöntemin uygulanması temel amaçtır (Goetsch and Dawis, 1994). Bu amaçla çalışma kontrol listeleri, neden-sonuç diyagramları, pareto analizleri, balık kılıcı çalışmaları, kontrol tabloları gibi birçok yöntem ve işlem ölçme ve değerlendirme amaçlı kullanılır (James, 1996).

Özetle TKY süreçlerle yönetim anlayışı ile müşteri gereksinimleri ve beklentileri temel alınarak tasarlama, geliştirme, sunma ve bu bağlamda müşteri paydaş tedarikçi

ilişkilerini düzenlemeyi, yönetmeyi ve geliştirmeyi amaçlar (Kalder, 2003). Süreç oluşturma ve geliştirmenin temel amacı kurumda değişkenliğin ve belirsizliğin azaltılması sıfır hataya ulaşmanın hedeflenmesi ve iş için birim çalışma süresinin azaltılmasıdır (Yatkın, 2003).

TKY felsefesinde hiçbir standart son olarak kabul edilmediğinden ve aynı zamanda kalite geliştirme faaliyetleri hiçbir zaman sona ermeyecek bir süreç olarak görüldüğünden, müşteri tatmininde, rekabetçi avantaj elde edilmesinde, verimlilikte, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme, işletme açısından temel bir amaçtır. Sürekli gelişmenin varlığından söz edebilmek için ölçüm ve istatistik ile grup çalışmasının işletme içerisinde varolması gereklidir. Ölçümleme yapılmadan, etkin bir işletme geliştirme, iyileştirme yapılamayacağı çok açıktır.

TKY ve sürekli gelişmenin ayrılmaz bir parçası olan ölçümleme, işletmenin öncelikleri değerlendirmesini sağlar. Ancak ölçümleme yapıldıktan sonra sürekli gelişme gerçekleştirilebilir. Yapılan ölçüm faaliyetleri düzenli olarak kaydedilmeli ve kolay ulaşılır olmalıdır. Bunun için gereken altyapı sağlanarak “bilgi merkezleri“ oluşturulmalıdır. Bilgi merkezleri, “bilgi taşıyıcılarının; belli bir amaca yönelik olarak toplandığı hiçbir kayba uğramaksızın korunduğu, arandığında en kolay bulunabilecek tarzda düzenlendiği ve optimum kullanımı ile bilgi akışının kesintisiz oluşumunun sağlandığı merkezlerdir (Gürdal, 1990).

Masters'e göre bilgi merkezleri TKY'nden üç şekilde yararlanmaktadır: bölümler arası engellerin ortadan kaldırılması, bilgi merkezi hizmetinden yararlanan iç müşterilerin (personel) ve dış müşterilerin (kullanıcılar) yeniden tanımlanması ve son olarak da sürekli iyileştirilme durumuna ulaşılması (Masters, 1996).

2.4.5. İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında, örgütü başarılı ya da başarısız kılan en önemli unsurun insan olduğu ve beşeri kaynaklar olmadan fiziksel kaynakların tek başına etkili şekilde kullanılamayacağı tezi genel kabul görmüştür. Günümüzde insan ögesinin bu derece önemli hale gelmesi, insan kaynakları yönetiminin de görev ve sorumluluklarını artırmıştır. İnsan kaynakları yönetimi en yalın şekilde, “örgütte insanlar ile ilgili konuların bir organizasyonudur” şeklinde tanımlanabilir (Dessler, 1998). İnsan kaynakları yönetimi, işletmeye eleman alımından başlayıp, oryantasyon, eğitim, kariyer planlaması, iş ve personel değerlemesi, yükseltim, ücret, motivasyon, moral, işçi- işveren ilişkisi, sağlık hizmetleri gibi faktörleri içine alan bir süreci kapsamaktadır (Artan, 1997).

İşletmelerin toplam kalite yönetimini uygulayabilmeleri için nitelikli, örgütün temel iş yapma felsefesini paylaşabilecek, yeniliklere açık, yaratıcı ve yetki üstlenebilecek özellikle insan kaynağına gereksinimi vardır. Bu bağlamda personel seçimi çabaları, potansiyel personel adaylarının toplam kalite felsefesine uygun nitelikler taşıyıp taşımayacağını belirlemesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Daha somut olarak personel adayları arasından seçim yaparken üzerinde durulan iki ana kriter; sürekli gelişmeye açık olabilmek ile örgütsel davranış biçimi ve takım çalışmasına uyum sağlayabilmektir. TKY’ de her aşamada ön plana çıkan boyut insan unsurudur; bu sebeple insan kaynakları yönetimi gelişmeksizin ve insan kaynaklarının desteği olmaksızın bir kurumun kaliteli olamayacağı temel görüşünü kabullenir (Boone and Kurtz, 1996).

TKY, İnsan Kaynakları Yönetimi ile el ele yürütülmek durumundadır. Bu aynı zamanda daha çok katılım, değişim, başta demokratikleşme olmak üzere, her alanda kaliteyi zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi boyutunda TKY’ nin temel amacı kaliteli mal ve hizmet için işgücünün potansiyelini belirlemek, geliştirmek ve kullanmaktır. Bu amaçla TKY tüm iş görenleri ile birlikte ortak bir örgütsel kültür

oluşturmayı amaçlar. Bu nedenle de iş görenlerin üretim ve yönetim sürecine katılımını, eğitimini ve güdülenmelerini önemser (Coffey, 1994).

TKY felsefesini bünyesine adapte etmek isteyen işletmelerin insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmesi gerekliliği ortaya çıkmakta ve TKY uygulamalarının başarısının etkin insan kaynakları yönetimiyle mümkün olabileceği ileri sürülmektedir (Milkovich and Boudreau, 1994). İnsan kaynakları yönetimi konusunda olumlu uygulamalar da şirket sahip ve yöneticilerinin konunun önemine inanmaları ve bu konuda yatırım yapmalarını gerekli kılmaktadır. İKY' yi kaliteyi geliştirmenin bir parçası olarak gören işletmeler, beşeri sermayeyi yanına alarak çıktığı yolculukta, daha fazla rekabet üstünlüğü sağlamak için, “yeterince iyi değildir” ilkesini benimsemelidir (Bozkurt, 2001).

İşletmelerin rekabet stratejilerinin bir parçası olarak uygulayabilecekleri TKY yaklaşımının başarısının; yöneticilerin insan kaynakları yönetimi konusundaki bilinç düzeyine sahip olduğu yaklaşımından hareketle TKY uygulayan işletmelerde bir lider; hem bir öğretmen, hem bir role model, hem bir yol gösterici ve hem de personelini gayrete getiren kişi olabilmelidir (Rossiter,1998). İnsan Kaynakları Yöneticisi, Toplam Kalite anlayışı ile birlikte değişim faaliyetlerini başlatabilmeli ve bu konuda çalışanlara model teşkil etmelidir.

İşletmede yaşatılan profesyonelleşme sürecinde beşeri kaynaktan etkin yararlanmak için konulan hedeflerle tüm yönetici ve diğer çalışanların yeterliliği, kişisel güveni, liderlik ruhu, farklı bakış açısı ve değişime itici güç olabilmeleri, eğitim planlarının önceliğine dayanmaktadır ve departmanlar arası etkin sonuç alınmasında oluşturulacak komiteler de işi yeniden düşünenleri haksız çıkarmayacaktır (Gülşen, 1997). TKY insanı odak noktası yapan, değer veren hümanist bir yaklaşımdır. Bu boyutuyla TKY, sorumlulukla birlikte yetki devrini, etkin iletişimi ve her aşamada katılımı öngörür. Katılım, iş görenin üretim potansiyelini uyaracak ve işte tatmini oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanır (Kaynak, 1990).

TKY’de insan hem müşteri, hem çalışan, hem de yöneten olarak önemlidir. Çalışanlar işletmelerin vazgeçilmez kaynağıdır. Bu kaynağın fiziksel gücünün yanında düşünsel gücünün de harekete geçirilmesi sayısız yararlar sağlar. Etkin katılımı birlikte, kontrol fonksiyonu azalacak, katılım sürecine girenlerin motivasyonu artacak, yöneticilerin öncelikleri değişecek, danışmanlık ,koçluk işlevleri ön plana çıkacaktır. TKY’ ni uygulayacak insan tipi; duyan, düşünen, öneren, sinerji yaratan, kişisel hedefleri olan, ben değil biz diyebilen, iç ve dış müşteri bilincine sahip, kişisel çıkarlarını ikinci planda tutan, davranışlarını kontrol altına alabilen, tekamül etmiş insandır. Böylece takım ruhu ve biz bilinci gelişecek, sonuçta genel verimlilik düzeyi ve yönetimin kalitesi yükselecektir. TKY felsefesini organizasyona yerleştirmek isteyen bir İKY’ nin temel stratejisi insanların yaratıcı güçlerini harekete geçirmek olacaktır.

TKY’ nin öngördüğü kaliteli işgücü, eğitim ve sürekli gelişme kriterleri ile birlikte, insana yönelik yönetsel tekniklerdeki değişim ve gelişim, İnsan Kaynakları Yönetimi ile TKY’ ni buluşturmaktadır. Çalışanları kalite konusunda bilinçlendirmek, bu anlayışa dayalı bir örgüt kültürü oluşturmak ve tk olgusunu destekleyecek sistemler yaratmak İnsan Kaynakları Yönetimi’nin görev ve sorumluluklarındandır (Demirkaya, 2001). TKY özü itibariyle statükoya karşı değişimi, eskiye karşı yeniyi oluşturmaya çalışan bir yaklaşımdır. Bu nedenle TKY’ de sürekli olarak bir yenilikçilik ve bu amaçla İyileştirme söz konusudur. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için TKY, eğitimin kurumsallaştırılmasına öncelik vermektedir (Jones vd. 1998).

Düşük eğitilmiş işgücü yeniliğin başlıca engelleyicisi olabilmektedir (Benedetto, 1994). Bu sebeple işletme genelinde oluşturulan ve model üzerine odaklanan özel bir eğitim programı – öğrenme sürecinde- gelişmenin hızına katalizör olacaktır. Küresel atmosferde etkin olarak boy göstermenin yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmaktan geçtiğini kabul eden işletmeler, günümüz dünyasının hızlı ritmini, ancak sürekli eğitimle yakalayacaklardır (Tekin ve Güleş, 1999). Gelecekte kendilerini görmek istedikleri yer için bilgi ve becerilerini sürekli arttırmayı

hedefleyen organizasyonlar personeli kuşatan sürekli eğitimi, örgüt kültürünün bir parçası yapmalıdır (Rand, 1997).

Tüm çalışanlarını üretime dahil ederek skoru yükseltmeyi hedefleyen, onları eğitmek için şans veren, gelişimin önemli bir bölümü ve yönetim sorumluluğu gereği çalışanlarına güvenen, iş görenlerin bilgi ve becerilerinin artmasıyla sorumlu olduğunu derinden hisseden TKY, bu paradigmasıyla örgütlere ciddi kazanımlar sağlamaktadır (Russ, 1997). Zihinsel dinginliği canlı tutan, değişen zeminlerde bireylerin uyum niteliğini arttıran, gelişmenin en önemli kriteri olan ve doğru süreçle keşfedilen yeniliklerin gerekliliğine inanarak yepyeni bir bakış açısı ile engelleri ortadan kaldırmayı ve pazara egemen olarak en verimli iş gücüne sahip olmayı vizyonunda barındıran kalite felsefesi, güdülmesi gereken koşulun sürekli eğitimden geçtiğini savunmaktadır (Dögerlioğlu, 1995).

TKY' de çalışanların niteliklerinin artırılması esastır. TKY organizasyondaki herkesin eğitimini öngörür. Kalite devriminin temelinde yatan gerçek eğitimidir. Olay eğitimle başlar ve sonu olmadığı için, eğitimle devam eder (AKDEMİR, 1999). Bu kapsamda çalışanların olduğu kadar, tedarikçilerin ve dağıtıcıların eğitimi de önemlidir. Geleneksel yönetimde insan kaynaklarının geliştirilmesi son derece özgül (spesifik) bir konu ve kısa dönemlilik gösterirken, TKY' de eğitim çalışmaları hem çok boyutluluk, hem de süreklilik özelliklerine sahiptir (James, 1996).

TKY' yi uygulayan bir çok işletme insana verilen değeri onları yetkilendirerek göstermektedir (Hardjono et al., 1997, S:49). Bu yetkilendirme ve güçlendirme (Goetsch and Davis, 2000, S:58), insanlara doğrudan güç vermek değildir. İnsanların işlerini mükemmel yapabilmeleri için zaten fazlasıyla güçleri vardır, bu güç onların motivasyon ve bilgi servetlerinde gizlidir. Güçlendirme bu gücün ortaya çıkmasına izin vermektedir (Blanchard at al., 1998). Güçlendirilmiş (karar verme ve uygulama yetkileriyle donatılmış) takımların doğasında uyum sağlama ve esneklik vardır (Morden, 2004)

Kaliteyi üretmek herkesin işi olduğundan temel amaç, ekip çalışması sayesinde optimal iş sonuçlarının başarılabilmesi için insanlara yetki vermektir. Bu amaca giden yol, iletişim becerileri, interaktif beceriler ve etkin toplantı becerileri üzerinde odaklanan eğitimle başlar. Bu türden bir eğitim, hem insanların grup faaliyetlerine etkin bir şekilde katılmasını hem de ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine aktif şekilde katılmasını sağlar. Kaliteli ürün, kaliteli çalışma ortamında, kaliteli elemanlardan oluşan bir ekip çalışması ile ortaya çıkarılabilir. Şu halde TKY için insan kaynağının kalitesiyle birlikte İnsan Kaynakları Yönetiminin kalitesi de sorgulanmalıdır. Bu iki olgu eğitim ve sürekli gelişme anlayışının çalışma konularını oluşturmaktadır.

Personel eğitimi, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletme içinde yüklendikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, beceri ve görgü yeteneklerini arttırmayı kapsayan eğitsel eylem ve uğraşların tümüdür. Organizasyonda alt kademe çalışanların ve işçilerin üretim süreci üzerindeki etkileri ve burada çalışmaktan dolayı elde ettikleri uygulamalı bilgi ve tecrübeler, diğer üst kademe çalışanlara kıyasla daha fazladır. Bu nedenle TKY’ de ilk adım alt kademelerde kurulacak grup çalışmalarının örgütlenmesidir (Eren, 2001). TKY’ nin kendisi bizzat bir eğitimsel süreçtir. Bu süreç örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek kaliteye duyarlı bir örgüt kültürü geliştirmeyi amaçlamaktadır (Temtime and Solomon, 2002).

Örgüt kültürünü takım çalışmasına dayandıran bu yaklaşıma göre personele duyulan güven ve çeşitli konularda onlara geri bildirimde bulunulması ve yetki verilmesi onların motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye neden olmaktadır. Bu kapsamda, takım çalışmasına öncelik vererek çalışanlarda “örgüte ait olma” ve “örgütü benimseme” olgusunu geliştirmelidir. Bunun doğal sonucu olarak takımlar, yeni bilgilere daha büyük örgütsel bağlantıların ağı arasında sıkışmış bireylerden daha çabuk, daha süratli, daha doğru ve daha etkili olarak ulaşabilmektedirler. Aynı

zamanda, takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekler takım çalışması halinde bir araya gelebilir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi, takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla baş etmelerini sağlamaktadır (Katzenbach and Smith, 1998).

Geleneksel yönetimde iş görenlerin yönetim ve üretim sürecine katılımı son derece düşük olduğu gibi aynı zamanda iş görenlerin salt örgütsel kültüre uyumunu sağlanması amaçlanmıştır. Hâlbuki TKY yaklaşımında iş görenlerin üretim ve yönetim sürecine katılımında hem iş gören odaklılığın ön planda tutulması hem de katılımın yüksek düzeyde işe vuruk olması amaçlanır (James, 1996).

TKY yaklaşımı kurumun çalışanları iç müşteri olarak adlandırmaktadır. TKY çalışanların güdülenmelerini, gereksinimlerinin doyurulmasını kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçlar. Bu amaçla başarıların nesnel değerlendirilmesi, ekip çalışmalarına katılım, sağlıklı iletişim ve eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına çalışır (Kalder, 2003). TKY’ de takım çalışması, sorumluluk paylaşımı, tam katılım ve sürekli iyileştirme bireyin kalitesinde düğümlemektedir. İşletme içerisinde takım çalışmaları, katılımcı bir anlayış ile insan kaynaklarının yetenek ve becerilerinden büyük ölçüde yararlanır. Çalışanların katılımı sağlanmadan bir işletme içerisinde yalnızca birkaç kişinin düşünce ve yeteneklerine bağımlı kalınacak ve toplam katılım sonucu elde edilecek sinerjiden yoksun kalınacaktır.

Katılımcı bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite yönetimi, tüm çalışanların işletmenin faaliyetlerine azami ölçüde katılmalarını öngörür. Her bölümün ve her çalışanın kendi işlevleri itibarıyla kalite işlevinin diğer işletme işlevlerine bütünüyle entegre olması amaçlanmaktadır (Ishikawa, 1995). TKY kapsamında insan kaynaklarına ilişkin en önemli uygulamalardan ikisini motivasyon ve takım çalışmasına ilişkin çabalar oluşturmaktadır. Farklı departmanlardan insanların bir

araya gelmesi büyük bir sinerjinin oluşmasına neden olmaktadır (Berkowitz et al., 1997).

2.4.6. Süreç Yönetimi

Günümüzde gelişen uluslararası rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurumları mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Yeni anlayışın temel esprisi hiçbir şeye olmuş bitmiş gözü ile bakmaması, her şeyi oluş halinde kabul etmesidir. Süreç yönetimi, işletmedeki süreçlerin sürekli yönetilmesi ve geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Süreç yönetiminde kalite için organize olmak, süreçleri anlamak ve tanımlamak, süreçleri etkili ve verimli olacak şekilde düzenlemek, süreçleri uygulamaya koymak, süreçleri denetlemek ve ölçmek ve süreçleri geliştirmek gibi beş temel aşama gerçekleştirilmelidir (Haggström and Oscarsson, 2001).

Katılımcı yönetimi kullanan ve müşterinin gereksinimlerine yoğunlaşmış sürekli bir iyileştirme sistemi (Master, 1996) olarak tanımlanan TKY, ürün veya hizmet kalitesinin organizasyonda yer alan herkesin katılımıyla sürekli geliştirilmesine yönelik bütünleştirici bir yönetim konseptidir (Evans and Lindsay, 1991). TKY yaklaşımı, iletişim, sürekli iyileştirme, eğitim, katılım gibi kavramlar üzerine odaklanmaktadır (Mathis and Jackson, 1997). TKY' nin temel felsefesi olan sürekli iyileşme ve geliştirme yaklaşımı, bu anlayışın özünü oluşturmaktadır. Klasik yönetimde, tanımlanan bir standarda ulaşmak hatta onun üstünde bir çıktıya ulaşmak esasken, TKY anlayışında standart hangi seviyede olursa olsun o standardın iyileştirilmesini ve geliştirilmesi esas almaktadır.

Toplam Kalite felsefesinde 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 (Checketts, 1998). Bu özelliğiyle TKY;

geleneksel süreç ve yapıları bir yana bırakarak, bunların yerine yaratıcılığa ve değişime açık olan yeni süreçlerin yerleştirilmesini ifade eder. Sürekli iyileşme ve geliştirme kavramı, ister iş hayatı olsun ister sosyal hayat olsun hepsinin sürekli gelişmeye açık olduğuna inanır. İşi geliştirmek için her zaman mümkün olmayacak rastlantılar yerine, düzenli küçük basamaklar ile ilerlemeyi öngörür.

Süreç iyileştirme kalite üzerinde odaklanmaktadır. Hataların ortaya çıkmasını önleyici eğitim ve başarılı süreçlerin geliştirilmesi sayesinde sürekli olarak performans iyileştirilmektedir. TKY’ de Problem Çözme Süreci Kalite İyileştirme Süreci ve Benchmarking süreci gibi temel araçlar, insanlara sürekli iyileştirme için ortak bir dil sağlar. Bir ekip, bir problemi analiz ederken, çözümler arasında seçim yaparken, bir eylem planı geliştirirken ve uygulama sonuçlarını değerlendirirken Problem Çözme Süreci’ni bir rehber olarak kullanır. Yine, Kalite İyileştirme Süreci’nin kullanımı, müşteri ve müşteri gereksinimleri üzerinde dikkatle yoğunlaşmaya yardımcı olur. Kalite İyileştirme Süreci, hem bir teknik şartnameye göre müşteri gereksinimlerini karşılamak için aşamalı bir prosedürü hem de belirli bir prosese ilişkin şartnameyi tanımlar. Kalite İyileştirme Süreci sürekli iyileştirme arayışında olduğu için sürekli tekrarlanmaktadır.

“Göreceli Kalite” kavramına gönderme yaparak her gün hedef büyüten ve müşterilerinin rakip işletmelere, başka markalara kaymaması için sürekli gelişmeyi ilke edinen işletmeler, TKY ile, mükemmeli arayarak her gün daha iyi olmayı hedeflemektedirler (Mergen, 1993). Bu tanımlamalar özetlenirse işletmeler açısından süreç, bir ürünün veya hizmetin somut bir değerle müşteriye teslim edilebilmesi için gerekli olan bir veya daha fazla ahenkli faaliyeti içeren olayların izlediği seyir olarak tanımlanabilir (Duncan, 1995).

Sürekli iyileştirme TKY’ nin en temel faaliyetidir. Bu anlayışta en önemli değerler “yaratıcılık” ve “değişime açıklık”tır. Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerde kalite yönetiminin temeli “sürekli gelişme”ye dayalıdır. En alt düzeydeki süreçten, tüm işletmeyi içine alan yönetim sistemine kadar bütün

ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi hızlı ve tempolu bir şekilde geliştirmektir (Kavrakoğlu, 2000)

Sıfır hata kavramı tüm süreçlerde sürekli iyileştirmeyi, kabul edilebilir bir kalite düzeyi anlayışını, yönetim beklentileri ile insan ilişkileri üzerinde odaklaşmayı, kalitenin felsefesine ve motivasyonun önemine inanmayı gerektirmektedir. Bir ürün veya hizmetteki kalite yükseltmek isteniyorsa, ürün veya hizmeti üreten süreçlerdeki kalitenin yükseltilmesi gerekir (Çetin, Akın ve Erol, 2001).

Kalitede sürekli iyileştirmeyi ve müşteri tatminini amaç edinen, organizasyonel süreçleri yönetmek için bir takım sistematik araçların ve yaklaşımların uygulanmasını, örgütsel iyileştirme süreçleri için kalite iyileştirme takımları ve konseyleri gibi yapıların kurulmasını gerektiren bir organizasyon yönetimi yaklaşımıdır. Planlı ve sistematik işleyen bir kurum oluşturmanın gereklerinden biri de sistemi süreçlere bağlı yönetmekle olanaklıdır (Kavrakoğlu, 1997). İstenen kalite düzeyini sağlamak için üretimin bazı aşamalarında ürünün kalitesini kontrol etmek yerine, ürünün üretilmesini sağlayan sürecin tümünü denetim altına almak, çağımızın kalite anlayışıyla bağdaşmaktadır (Yayla, 1998).

İş yeri proses kalitesi yönetimi olarak da bilinen proses yönetimi, Toplam kalite ile buna ilişkin tüm kültürel ve teknik araçları ve metotları işletme için -ve daha önemlisi tüketiciler için –çok önemli olan prosesler üzerinde odaklanmayı sağlayacak biçimde bir araya getirir (Godfrey, 1997). Kalite, geliştirme görüşünden hareketle bir örgüte, çeşitli süreçlerin bir araya gelmesidir diyebiliriz. Bu sürecin niçin var olduğunu bilmek, onu geliştirmenin ilk adımıdır. Genellikle bir örgütte sürecin amacının ne olduğu unutulur, süreç kendi haline terk edilir. İşletmeler varoluş nedenini, her bir sürecin kime hizmet sunacağına ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu belirlemek zorundadırlar (Chaffee and Lawrance, 1992). Süreç kontrolüne dayanan Toplam Kalite Kontrolü'nün bir diğer aşaması olan kusursuz üretimde işler oldukça verimli olmaktadır. Ancak; sistemin kusuru yakalayabilmesi için kusurun kaynağına yönelmesi ve kusurun kaynakta gösterilmesi gerekli koşul olmaktadır (Esin, 1993)

TKY, bir örgütün işleyişini, değişim odaklı bir anlayışla yönetme felsefesini sunan, sadece yeni bir yönetim tekniği veya programı olmayan, geleceği de kapsayarak sürekli gelişme mantığıyla işleyen ve bunun için tüm örgüt çalışanlarını bir eşgüdüm içinde çalıştıran bir sistemdir (Schmidt and Finnigan, 1993). Mevcut durumla yetinmeye çalışmak sürekli gelişme felsefesinin en büyük düşmanıdır. Sürekli gelişmeyi örgütün iyileştirmeye olan ihtiyacın farkına varılmasıdır. İhtiyaç herhangi bir problemin fark edilmesiyle ortaya çıkar. Fark edilen bir problem olmadığı zaman iyileştirmeye de ihtiyaç kalmamaktadır. Bu açıdan sürekli gelişme aynı zamanda bir problem çözme yöntemidir (Ersen, 1997). Problem çözme tarzında bir iyileştirme yanında sürekli iyileştirmenin ruhuna felsefesinde asıl olan, iyileştirmeye olan ihtiyaç neticesinde harekete geçmek değil sürekli olarak mevcut teknik ve yönetsel süreçlerde iyileştirme çabası içerisinde olmaktır.

Süreç yönetimi, kurum amaç ve işleyişinin düzenlenmesi, mal ve hizmetlerin üretimi, dağıtımı, servis destek hizmetlerinin verilmesi gibi tedarikçi, ortak ve müşterilerle ilgili tüm iş ve işlemleri içerir. TKY’ de süreçlerin oluşturulmasının gerekçeleri politika ve stratejilerinin desteklenmesi, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi ve müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Bir bakıma kuruluşun sistemli çalışması her bir üretim ve hizmet alanının dar anlamda ise her bir çalışma biriminin süreç olarak belirlenerek çalışmaların bu duruma göre yapılması esas alınır. Süreç içinde en az bir işlemin yer aldığı sistem olarak tanımlanabilir. İşlem, nesnenin şeklini, konumunu veya bileşenlerini değiştiren tüm eylemlerdir. Bu nedenle yalnız üretim değil, tüm “iş”ler birer süreç olarak ele alınabilir (Yamak, 1998).

Önemeye yönelik çalışma ya da hata yapılmamasını amaçlayan TKY, “planların doğru yapılmasını” (Türkel, 2000) ve süreçlerin tasarlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi çalışmaları ile bu amacını gerçekleştirmeye çalışır. TKY, süreç yönetimi ile kuruluşun farklı işlevleri arasında bir eşgüdüm kurulmasını amaçlar. Bu amaca bağlı olarak TKY salt kurum amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmak yerine;

yetki ve sorumlulukları paylaştırarak kurumun farklı fonksiyonları arasında eşgüdüm sağlamaya çalışır (Takan, 2000). Ayrıca fonksiyonlar arası bir yönetim uygulayarak amaçları gerçekleştirir (Rao et al., 1996). Süreç yönetimi ile kurumun işlevsiz bölümlere bölünmesi engellenmeye ve zincirleme eşgüdüme dayalı bir çalışma yapılması amaçlanır.

Bir örgütte bütün faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini amaçlayan ve bu faaliyetler yalnızca mal ve hizmet üretimiyle sınırlı görmeyip; piyasa araştırmasından maliyet muhasebesine kadar bütün işlevleri ve tüm bireyleri “toplayarak” kapsamına alan (Kavrakoğlu,2000, s.10). Toplam Kalite Yönetimi; örgütte sürekli bir iyileşme ve ilerleme esasına dayanan bir yönetim felsefesi ve kurallar bütünüdür (Dale and Cooper, 1994). Toplam Kalite, bir şirkette tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi anlamına gelir. Bu faaliyetler sadece ürün ya da hizmet üretimiyle ilgili alanlarla sınırlı değildir. Pazar araştırmasından maliyet muhasebesine kadar bütün fonksiyonları ve tüm bireyleri içerir (Kavrakoğlu, 1997, s:10).

Dünya ölçeğinde hızla yayılan TKY; yönetimde sürekli iyileştirmeyi ilke edinen ve kritik öğeleri gereği rekabet atmosferinin tanımladığı ihtiyaçların doğrultusunda keşfedilen ve bünyesinde barındırdığı tekniklerle gözde olan bir sentezdir (Yenersoy, 1997). TKY, bir kuruluşta üretilen mal veya hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin, sürekli iyileştirilmesi ile gerçekleştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tahmin edilerek işletme performansının iyileştirme stratejisi olarak tanımlanmıştır (Peşkirioğlu, 1995).

Örgütsel süreçleri ve sistemleri sürekli iyileştirmeyi ve müşteriler için değer yaratmayı amaçlayan yönetim sistemi (Stahl, 1995, s:4) olan TKY, bir örgütün işleyişini, değişim odaklı bir anlayışla yönetme felsefesini sunan, sadece yeni bir yönetim tekniği veya programı olmayan, geleceği de kapsayarak sürekli gelişme mantığıyla işleyen ve bunun için tüm örgüt çalışanlarını bir eşgüdüm içinde çalıştıran

bir sistemdir (Schmidt and Finnigan, 1993). TKY örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Ersen, 1997)

Süreç yeniliği temel olarak organizasyonun değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Süreç yeniliği, bir işletmenin tam zamanında üretim uygulamasına geçmesi gibi radikal ya da bir civatanın sıkıştırılma şeklinde iyileştirmeler yapılması gibi basit olabilir (Devinney and Davis, 1996). Bununla birlikte Davenport (1993) süreç yeniliğini, görünür ve dramatik iyileştirmelerin gerçekleştirdiği, radikal bir bakış açısıyla tanımlamaktadır. Buna göre süreç yeniliği, işletmelerin süreç görüşünü benimseyerek, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı sayesinde temel işletme süreçlerinin radikal olarak iyileştirilmesidir. Bu anlamda süreç yeniliğinin radikal düzeyde gerçekleştirilmesi literatürde değişim mühendisliği ya da iş süreçlerinin yeniden tasarımı kavramlarıyla eş tutulmaktadır.

2.5. Toplam Kalite Yönetimi ve İnovasyon (Yenilik) İlişkisi

Teknolojik ilerlemelerin ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı yapı, işletmeleri yoğun ve dinamik bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda yenilik, bir çok ulus ve işletme için rekabet üstünlüğü elde etmenin temel kaynağını oluşturmaktadır. Küresel ekonominin kuralları, işletmelerin rekabetçi pazar koşullarında varlıklarını devam ettirebilmeleri için yeniliklerin dış kaynaklardan elde edilmesini ya da öz kaynaklar kullanılarak geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Yenilik, bir işletmeye rakiplerine kıyasla görece farklılık, görece düşük maliyet ya da her ikisinin de belirli bir düzeyde başarılması sayesinde rekabet üstünlüğünün elde edilmesini olanağını sunmaktadır (Higgins, 1995).

Bir birey, grup, örgüt, endüstri ya da toplum için yeni kabul edilen bir düşünce, uygulama veya nesne yaratma süreci olarak tanımlanan yenilik; (Higgins, 1995, Rogers, 1995) rekabet ortamını değiştirip, geçmişten günümüze rekabet gücünün temel belirleyicilerinden biri olurken, yenilikleri gerçekleştirenler ve uygulayanlar pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanarak önemli fırsatlar elde etmişlerdir (Devinney and Davis, 1996). Yenilik ile yaratıcılık birbirinden farklı kavramlar olarak açıklanmaktadır. Ancak her iki kavramda birbiriyle büyük oranda kesişmektedir. Yenilik, yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması ve sonuçlandırılmasıdır. Yaratıcılıkla başlayan yeniliği gerçek dünyaya taşımak işletmeler açısından sürecin en zor kısmıdır (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993).

Yeniliği sadece teknik bir çerçevede değerlendirmemek gerekmektedir. Bu nedenle yenilik sadece ürün ve hizmetler değil, herhangi bir olay, olgu ve durumla ilgili meydana getirilen yeni fikirlerin pratiğe ve uygulamaya geçirilmesi ile ilgili bir süreç olarak ifade edilebilir (Awamleh, 1994.). Drucker'a göre de (2002) yenilik sadece teknik bir terim olarak anlaşılmalıdır. Yenilik, aynı zamanda, sosyal ve ekonomik bir terimdir. Yeniliğin ölçütü; bilimsel veya teknolojik değil, ekonomik ve sosyal çevrede bir değişimdir ve bir değerdir.

Porter (1998) ucuz işgücü ya da ölçek ekonomisi sayesinde rekabet üstünlüğü elde etmenin geçmişte kaldığını, günümüzde en önemli üstünlük sağlama yollarından birinin yenilik olduğunu belirtmektedir. Bir ülkenin kaynakları ve karşılaştırmalı üstünlüklerine dayanan geleneksel uluslar arası ticaret teorilerinin aksine modern teoriler, ülkelerin yeni ürünleri ve teknolojileri geliştirmedeki yenilik kapasitelerine ve yenilik yatırımlarına dayanmaktadır (Clarry, 1994). Bu açıdan yeni ürünleri pazara getirenler ya da ürünlerin üretimi veya sunumunda yeni yollar geliştirebilen işletmeler küresel rekabet ortamında kazananlar olmaktadır. Mevcut eğilimlerin artarak devam edeceği düşünüldüğünde, önümüzdeki on beş yılın sonunda arz fazlası vermeyecek ürün ve hizmetlerin yalnızca yeni ya da özgün ürünler ve hizmetler olacağı belirtilmektedir (Makridakais, 1998).

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarısının, yeni rekabet üstünlüklerini sürekli bir şekilde aramalarına ve bunları rakiplerine karşı sürekli bir şekilde korumaya çalışmalarına bağlı olduğunu belirten Porter'a göre, küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek için gerekli faktörlerin başında gelişme, yenilik yapma ve değişim gelmektedir. Bu açıdan bir çok işletme için üstesinden gelinmesi gereken konu, gelişme ve yenilik yapma yeteneklerini artırmaktır.

Değişim ve inovasyon penceresinden bakıldığında TKY temel değişim araçlarından biridir. TKY' de değişim yeniden yapılanma anlamında kullanılmamaktadır. Çünkü yeniden yapılanmanın temelinde köklü değişimler veya mevcut sistemi sürdürecektir daha güncel bir sistemin kurulması söz konusudur. Ancak TKY' de gelişme; çevreye uyum, iyinin ve mükemmelin genel bir bakışla aranması, müşterilerin değişen beklentilerinin karşılanması, artan uluslar arası rekabet gibi faktörler dikkate alınarak kısa aralıklarla ve sürekli iyileştirmeye yönelik bir araç ve yönetsel bir bakış açısıdır. Bu yaklaşımda başarılı olmanın koşulları, değişime açık olmak, değişimi benimsemek ve sürekliliği sağlamak olarak ifade edilebilir. Değişim karmaşaya neden olabileceği gibi sonsuz fırsatlarda sunabilir. Bu fırsatları sunmak için felsefi bir stratejiye sahip olmak temel koşuldur. Günümüz lider işletmeleri incelendiğinde bu işletmelerin müşteri ihtiyaç ve isteklerinin değişmesini beklemeden risk alarak başka bir ifadeyle yenilikçi özelliklerini kullanarak yeni ürünler ya da rekabet unsurlarını geliştirecek süreç yeniliklerine özel önem verdikleri görülmektedir (Evans, 1996).

TKY' nin merkezinde yer alan müşteri odaklılık prensibi sayesinde yenilik çalışmaları müşteri istekleri ve beklentileri doğrultusunda gerçekleştirilebilecektir. Bu sayede ortaya çıkan yeniliğin ticarileştirilebilme oranı daha yüksek olacaktır. Araştırmalara göre yeniliklerin yaklaşık %70'i yeni bir kavram ya da tekniğin ortaya atılmasıyla değil pazarın ihtiyaçlarından hareketle ulaşılmıştır. Bir endüstrideki yeniliklerin yarısından çoğu, müşterilerin önderliğinde gerçekleştirilmektedir (Billington, 1998).

Bazı yazarlar, müşteri dolayısıyla pazara odaklanılmasının çok sayıda yeniliğin ortaya çıkmasına neden olabileceğini ifade ederken bunun önemli etkiye sahip radikal yeniliklerde gerekli olmayacağını da belirtmektedirler. Lukas ve Ferel' in (2000) araştırma sonuçları literatürdeki genel kanının aksine müşteriye yönelmenin taklit ürünlerin sunum sayısını azaltırken gerçek anlamda yeni ürünler geliştirme sayısını artırdığını ortaya koymaktadır. Başarılı ya da başarısız yeniliklere ilişkin bir çok çalışmada ortaya çıkan kilit bulgu, başarı için hem pazarlama (müşteri ihtiyaçları ve beklentilerinin bilinmesi) hem teknik faaliyetlerin entegrasyonun önemidir. Başarılı bir yeniliğin ayırt edici özellikleri arasında, rakiplerinden daha iyi müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve yeniliğin kalitesi ön sıralarda yer almaktadır. Tedarikçiler ile etkileşim içerisinde olan bir çok işletmenin yeni ürünleri daha az zamanda, daha az maliyet ile ve daha yüksek kalitede geliştirebildiklerini, araştırma sonuçları göstermektedir (Schilling and Hill, 1998).

TKY, başarılı yenilik çalışmalarının ortaya konmasında yararlanılabilecek yöntemlerin başında gelmektedir. TKY' nin yenilik çalışmalarının başarısını artırmada sağlayabileceği katkıları aşağıdaki gibi özetlenebilir; (Güleş and Bülbül, 2004);

- TKY' nin ölçme, geri besleme, problem çözme ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden yapısı, yenilik çalışmalarında yapılan tekrar ve hatanın sayısını azaltarak kaynak kullanım verimliliğini önemli oranda arttırabilecektir.

- TKY felsefesinin insana verdiği önem sayesinde yenilik faaliyetlerinde çalışanlardan daha fazla yararlanılabilecektir. (Çalışanların yaratıcı yeteneklerinin ön plana çıkarılması, yeni fikirlerin ortaya konması ve karşılaşılan problemlere işletme çapında çözüm bulunması gibi).

Yenilik açısından düşünüldüğünde üst yönetimin desteği yenilik sürecinin başarısındaki temel unsurlardan biridir. TKY' nin temel taşlarından olan üst yönetimin liderliği sayesinde yenilik, işletmede teşvik edilecek ve yenilik için gerekli koşulların oluşturulması sağlanabilecektir. TKY' nin özünü oluşturan sürekli

iyileştirme sayesinde işletmeler kademeli yeniliklere daha açık olacaklardır. İşletmelerin rekabet güçlerini sürdürebilmeleri için TKY ve yeniliğin kritik bir faktör olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte uygulamada bir çok yenilik çalışmasının başarısızlıkla sonuçlandığı da görülmektedir. Bu bağlamda işletmeler, TKY'yi sürekli iyileştirmeyi amaçlayan birleştirici ve iyileştirici yönetim felsefesinden ve prensiplerinden yararlanarak yenilik çalışmalarını teşvik edebilirler.

TKY, yenilik sürecini dikey olarak örgütlenmiş ve belirli fonksiyonların yerine getirdiği görevler zinciri olarak değil, başarılması gereken bir süreç olarak görür. Bütün örgüte yatay olarak yayılmış ve sürecin her aşamasında çeşitli fonksiyonların örtüşerek oluşturduğu, fonksiyonlar arası bir çabayı gerektirdiğini vurgular (Benedetto, 1994). Bir çok çalışma, Japon işletmelerinin yeni ürün başarılarının çapraz fonksiyonel takımların kaynaklandığını göstermektedir (Kotler, 2000). Bir proje takımına farklı fonksiyonel alanlarda üyelerin katılımı , projeye daha geniş bir bilgi tabanından yararlanma olanağı sağlar (Schilling and Hill, 1998).

TKY, yenilik sürecindeki geleneksel (doğrusal ve parçalanmış) yapının kaldırılmasına ve işletme çapında katılımın sağlandığı fonksiyonlar arası paralel çalışma ile yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine olanak sağlayacaktır. Bunun yanında üst yönetim, işletme kültürünü yeniliği yerleştirerek ve işletmede uygun bir ortam hazırlayarak yenilikçiliğe katkıda bulunacaktır (Karagözoğlu and Brown, 1993). Ayrıca tam katılım prensibi kapsamında işletme dışı unsurların da yenilik sürecinde doğrudan yer almasına olanak tanıyacaktır. Örgüt içi ve dışı tüm unsurların yenilik sürecinde etkin olarak yer alması sayesinde, yenilikte büyük önem taşıyan zaman faktöründe ciddi indirimler sağlanabilecektir.

Cozjisen vd., (2000) yenilik çalışmalarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için başarılı olmuş yenilik projelerini formüleleştirme çalışmaları yapılmasına karşın bunun mümkün olmadığını belirtmektedirler. Standardizasyon TKY' nin temel taşlarından biridir. Bununla birlikte sürekli iyileştirme mevcut standartlara sürekli bir meydan okumayı içermektedir (Imai,

1997). Genel olarak işletmeler, yenilik yaşam eğrisinin ileri dönemlerinde, yeniliklerin maliyetlerini azaltma ve kalitesini artırma gayreti içerisinde kademeli iyileştirmelere verdikleri önem ile yeniliğin standart bir hal almasına neden olmaktadır. Bu ise işletmeleri esneksizleştirmekte ve çevresel değişikliklerin benimsenmesini zorlaştırmaktadır. Ancak yeniliğe bağlı olarak başarılı olmuş işletmeler insanları nasıl yöneteceklerini, motive edeceklerini ve ödüllendireceklerini öğrenmişlerdir (Gupta and Singhal, 1993).

Kuchmarzki'ye (1996) göre gerçek rekabet üstünlüğü kazanmak için yeniliğin odağı, tamamen yeni olan yararları müşterilere sunan ve dünya ya da Pazar için yeni olan ürünlerin geliştirilmesi olmalıdır. Kuchmarzki (1996), Samli ve Weber'e göre (2000) işletmelerin önemli bir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için radikal yeniliklere odaklanması gerekmektedir.

Yapılan literatür taramasına dayanarak aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür:

- H.1: Liderlik, Süreç Yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H.2: Liderlik, Ürün Yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H.3: Müşteri Odaklılık, Süreç Yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H.4: Müşteri Odaklılık, Ürün Yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H.5: Süreç Yönetimi, Süreç Yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H.6: Süreç Yönetimi, Ürün Yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.6. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Performansı İlişkisi

İşletmelerdeki her türlü yatırım ve yönetim faaliyetinin nihai amacı firma performansının artışıdır. Firma performansına kısa ya da uzun sürede katkıda bulunmayacak kararlar ve uygulamalar o işletme için kaynak israfı olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple işletmeler belirli kriterlere göre performans ölçümleri yaparak işletmenin gelişim sürecini takip etmektedir. TKY uygulamalarında öncü olanlar firmaların performans artışı sağladıkları, yapılan bazı araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bu araştırmalarda elde edilen bulgular örgütsel yenilikler konusunda öncü olan uygulayıcıların performans seviyelerinde artış olduğunu ve TKY'yi uygulayan firmaların en az bir yıl sonra performans artışı sağladığını göstermektedir. Bu firmalarda uzun vadeli etkilerin ancak yeni sisteme ayak uydurduktan iki yıl sonra tam olarak ortaya çıktığı görülmüştür.

TKY çalışmaları firma genelinde yeni bir çalışma ve yaşama kültürü meydana getirmesi beraberinde uzun süreli ve maliyetli bir süreci de getirir. Ancak bu uygulamalar sonucunda firmadaki kalitesizliğin ve kalitesiz ürün oranlarının düşeceği, israfın azalacağı, çalışan performans ve tatmininin artacağı, müşteri memnuniyetinin, firma imajının, satışların ve dolayısıyla karlılığın artacağı düşünüldüğünde bu maliyetlerin kalitesizlik maliyetine oranla katlanılabilir olacağı gözükcektir (Deming, 1986). Toplam Kalite Yönetimi, firmanın üretim/hizmet kalitesini arttırma, müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve firmanın üretim/hizmet süreçlerinin kalitesini geliştirmek amacıyla organizasyonun kaynaklarını düzenleyen entegre bir yönetim sistemidir.

TKY savunucuları TKY uygulamaları ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki olması gerektiğini öne sürmektedir Ampirik kanıtlar bu iddiayı desteklemekle birlikte bunlar sınırlıdır. Son birkaç on yıl içinde TKY, yükselen popülaritesi ve gerçekçi olmayan beklentiler sebebiyle şüpheli bir bakış açısıyla

tekrar değerlendirilmektedir (Fuchsberg, 1992; Greising, 1994). Bunlara rağmen Kalite performansı, finansal performansı ve pazar performansını artırmaktadır ve literatürde bu etkilerle ilgili bir çok tespit mevcuttur.

Easton ve Jarrell'in 108 firma üzerinde yaptıkları karşılaştırmalı araştırma sonucunda TKY' ye adapte olan ve bu yönetim sistemini daha da geliştirerek uygulayan firmaların örgütsel ve finansal açıdan daha iyi bir performans gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca Easton ve Jarrell araştırma sürecinde TKY uygulayan firmaların uzun vadeli performanslarında gelişme olduğunu gözlemlemişlerdir (Easton and Jarrell, 1998).

Firmaların TKY'yi uygulamalarındaki uzmanlığı planlama ve üretim sorunlarının belirlenmesini sağlar. Böylece üretim kalitesi ve süreçlerin geliştirilmesinde süreklilik sağlanacaktır. Bu gelişmeler daha düşük hurda oranı ve yeniden işleme maliyetinin yanı sıra teslimat süresi performansı ve verimlilik gibi alanlarda da olumlu sonuçlar doğuracaktır. Böylece, daha iyi stok yönetimi artan kalite performansı sağlayacaktır

Kaliteli ürün ve hizmet sunan bir firma kazandığı itibarla, talepteki farklılaşma ve çeşitlenmeyi azaltabilir, bu sayede;

- Birincisi daha fazla kar marjı ve daha yüksek yararlar elde edebilir.
- İkincisi israfı azaltarak ve verimliliği sağlayarak üretimi geliştirmek varlık gelirlerini arttıracaktır.
- Üçüncüsü, yeniden işleme maliyetinin azalması, daha az hurda oranı ve verimliliğin artması bir firmanın maliyetlerini düşürür.
- Sonuncusu, kalitede iyileştirme müşteri memnuniyetiyle birlikte satışların artmasını ve rekabet pozisyonunu etkileyecektir (Shetty, 1988).

Yapılan bazı çalışmalarda TKY uygulayan şirketlerin tamamının neden maksimum düzeyde fayda göremediğinin cevabını aramaktır. TKY uygulamalarında başarılı olabilmek için liderlik gibi unsurların önemli bir rol oynadığı açıktır. Bunun yanında kalite verilerinin organizasyon dahilinde etkili bir sistem oluşturularak toplanması ve yayılması ve tedarikçi kalite yönetimi, ürün / hizmet tasarımı ve süreç yönetimi konusunda iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir.

Ürün/hizmet tasarımı ve süreç yönetimine katılan çalışanlar arasında koordinasyon ve işbirliği firmaların kalite performansını artırmak için gereklidir (Kaynak, 2003). Böylece firmalar gelen malzemelerin kalitesini arttırmak ve alıcı firmaların ürün/hizmet tasarımı ve süreç yönetimi faaliyetlerini de kapsayacak şekilde, tedarikçileriyle ilişkilerini geliştirmeye odaklanabilirler. Ancak mali performans üzerindeki TKY etkisini belirlemek için yapılan bu araştırmaların çoğu yöneticilerin algılarını tespit etmeyi amaçlayan anketlerle sınırlı kalmıştır.

Hendricks ve Singhal'in araştırmasına göre ise küçük firmaların büyük firmalara göre TKY' den daha fazla yarar gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yine aynı araştırmada TKY uygulamalarında yüksek sermayeli firmaların daha düşük sermayeli işletmelere göre daha fazla başarılı olarak yüksek performans göstereceği iddiası doğrulanmamıştır. Buna ek olarak TKY uygulamalarına yoğunlaşan firmalar, farklı yönetim metotlarını uygulamaya çalışan diğer firmalara göre TKY' den daha fazla yarar görmektedirler (Hendricks and Singhal, 1997). Küresel bir yönetim sistemi olan TKY' yi uygulayan firmalar rekabet avantajı elde etmek için bir takım ilkeler ve uygulamalar üzerine ağırlık vermişlerdir. Yapılan araştırmalara göre (Corredor and Goñi, 2010) firmanın kurumsal kültürünün küresel boyutta bir değişim geçirmesi TKY uygulamalarının etkisini farklılaştırmaktadır.

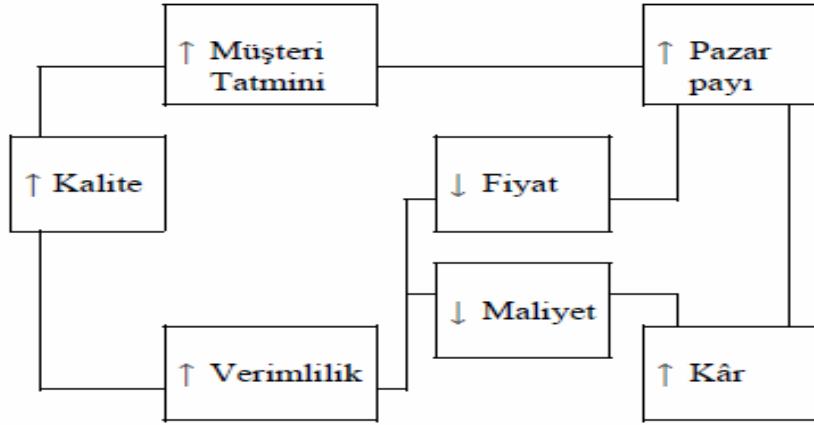
Bulgular göstermiştir ki TKY ilkelerinin tamamını hayata geçiren firmalar sadece bir ilkeyi uygulayanlara göre daha iyi performans elde etmişlerdir. Bu

nedenle bazı şirketlerin TKY adaptasyonundan önceki performanslarının daha iyi olduğu iddiaları, elde edilen bulgularca desteklenmemiştir. Kamu kuruluşları mümkün olduğunca güncel olan uygulamaların analiz edilmesi ve inovatif faaliyetlerin artırılması çerçevesinde kamu kaynaklarını kontrol etmeliler, buna ek olarak, yöneticiler kalite veya diğer yeniliklere ulaşmak için alternatif yöntemleri şirketlerine kazandırmayı düşünmeliler (Corredor and Goñi, 2010).

Çeşitli araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre TKY uygulamaları işletmelerin finansal olmayan performansları üzerinde önemli etki yaparken, finansal olan performans kriterleri üzerinde etkisi ise kısa dönemde çok güçlü gözükmemektedir. TKY çalışmaları başlangıç aşamasında kısa dönemde belirli bir maliyet getirmektedir. Bu maliyetler firma içi eğitim, dokümantasyon, yeni yönetim kültürüne adaptasyon ve değişimin maliyeti olarak sayılabilir. Bu da TKY çalışmalarının başlangıç aşamasında firmanın finansal performansına çok fazla etki etmediği hatta genelde negatif yönde etki ettiğini göstermektedir (Özkan, Zaim, Türkyılmaz, 2005)

TKY yöntemlerinin uygulanması ve finansal performans arasındaki bağlantı iki tür ilişki üzerinde ele alınmaktadır. Bu ilişkinin birincisi: TKY organizasyonun yeni müşteriler elde etmesi ve mevcut müşterileri koruması, bu amaçla pazar avantajı elde edilmesi ve üretim aşamasında düzenlemeler yapılarak maliyetleri düşürülmesi üzerine odaklanır. İkincisi ise: TKY, ürün güvenilirliği sayesinde artan gelirler ve süreçlerin geliştirilmesiyle maliyetlerin azaltılmasında üretim/hizmet süreçlerinin geliştirilmesi amacıyla organizasyonun göstermiş olduğu çabalar üzerine odaklanır.

Bunların yanı sıra bazı organizasyonlar, TKY uygulamalarını ekonomik performansın dışında imaj güçlendirme ve çalışan memnuniyeti gibi diğer bazı yararları gözeterek hayata geçirmektedir. TKY uygulamaları ile elde edilen sonuçlar Şekil 2.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1: TKY ile elde edilen sonuçlar (Soin 1992)

Yukarıda alıntı yapılan bir çok araştırmaya rağmen çok sayıda yazar, TKY-Performans ilişkisinin ve örgüt teorisi ile TKY arasında ilişki kurma gibi konuların daha derin bir şekilde araştırılmasına ihtiyaç duyulduğunu vurgulamıştır (Dean and Bowen, 1994; Hackman and Wageman, 1995; Sila, 2007).

Yapılan literatür araştırmasında dayanarak aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür:

H.7: Liderlik, Kalite Performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H.8: Müşteri Odaklılık, Kalite Performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H.9: Süreç Yönetimi, Kalite Performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.7. Toplam Kalite Yönetimi ve Ar-Ge İlişkisi

TKY üretim içinde kalite hareketi menşeli iken, kuruluşların rekabet gücünü artırmak için bir yaklaşım olarak kabul edilerek bütüncül bir yönetim felsefesi haline gelmiştir (Kaynak, 2003; Powell, 1995; Samson and Terziovski, 1999 ; Sila and Ebrahimpour, 2005). TKY ilkeleri ve uygulamaları, insan kaynakları, pazarlama, bilgi sistemleri, tedarik zinciri, proje ve çevresel sistem gibi üretimin ötesinde farklı alanlarda da uygulanmıştır (Cardy and Dobbins, 1996; Jung and Wang, 2006).

Şu da bir gerçektir ki: Ar-Ge uygulamalarının gerçekleştirildiği çevrelerde TKY uygulamaları organizasyonlardaki diğer alanlara göre daha zordur. Anekdot niteliğinde kanıtlar göstermiştir ki: Amerikalı şirketler TKY ile ilgili kavramları 1980'lerden bu yana tanımlarına rağmen, kalite yönetimi ilkelerinin Ar-Ge yönetimi için gerekli olduğunu ancak 1990'ların başından itibaren anlamaya başlamışlardır (Chatterji and Davidson, 2001). Bu durumun altında kalite yönetim ilkelerinin Ar-Ge alanından daha çok üretim alanında uygulanabilirliğinin daha tekili olabileceğini düşündüren nedenler yatmaktadır. Bu kapsamda yönetim inovasyonun temelde yönetim kalitesinden farklı olduğu da dile getirilmektedir (Maguire and Hagen, 1999). Örneğin, kullanıma uygunluk, ilk seferde doğru yapmak ve sıfır hata gibi doğrudan Ar-Ge ile ilgili olan, imalat sanayine ait ve üretim alanında çok önemli olan kavramları temel kalite tanımları olarak ifade etmek zordur (Taylor and Pearson, 1994).

Ar-Ge öncelikle yenilikten sorumlu bir fonksiyona sahip olduğu için, Ar-Ge ortamlarında TKY' nin uygulanmasının problemlili olabileceği öne sürülebilir. Ancak, tüm bu endişelere rağmen literatürde TKY ve Ar-Ge arasındaki bağlantı tartışılmış ve genellikle TKY' nin Ar-Ge kapsamında uygulanabilirliği görüşü destek bulmuştur (Reinertsen and Shaeffer, 2005; Weggeman and Groeneveld, 2005)

Örneğin, Chatterji ve Davidson (2001) TKY'nin Ar-Ge kapsamında beş temel faydayı sağlayabileceğini göstermektedir.

- İlk olarak TKY Ar-Ge birimlerini müşteri ihtiyaç ve beklentilerine odaklanmak için yönlendirir.
- İkincisi, TKY, Ar-Ge fonksiyonlarını, sürekli iyileştirme uygulamaları ve ilkelerini içeren bir süreç olarak öngörmelerine yardımcı olur.
- Üçüncüsü, TKY, Ar-Ge çalışması yapan organizasyonlarda farklı birimler ve departmanlar arasında iletişim kanalları geliştirir ve bunlar arasında entegrasyonu sağlar. Bu entegrasyon Ar-Ge birimleri ile işletmenin farklı bölümleri arasında yakınlaşmayı sağlar.
- Dördüncüsü, TKY Ar-Ge' de kontrol ve ölçüm kavramına daha açık hale getirir. Nihayetinde, kıyaslama yoluyla, TKY Ar-Ge faaliyeti gerçekleştiren sektörler arasında iletişimi ve bilgi paylaşımını destekler

Yukarıdaki örnek çalışmalara ek olarak, üst düzey yönetimin araştırma projelerini değerlendirmesi, Ar-Ge' nin stratejik hedeflerini anlama, müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için onlarla işbirliği yapma, müşteri beklentilerine uygunluğu gözden geçirme, mevcut uygulamaları belgeleme, tedarikçilerle işbirliği, karar vermede personelin katılımı ve kalite konularında çalışanlarda farkındalık yaratma gibi konuları içeren çalışmalar da yapılmıştır.

Bu kapsamda yapılan diğer bir çalışma Kiella ve Golhar'ın 1997 yılında yayınlanan araştırmalarıdır. Buna göre TKY ilkeleri ortak vizyon, üst yönetimin kararlılığı, süreç ve fonksiyonların entegrasyonunun kıyaslanmasını içeren Ar-Ge fonksiyonlarına yardımcı olmaktadır. May ve Pearson (1993) İngiltere ve Kanada genelinde 14 Ar-Ge birimindeki kalite yönetimi uygulamalarını inceledikleri çalışmalarının sonucunda ise işletmelerin bünyesinde, farklı alanlarda birçok kalite

sorunu tespit edilmiştir. Bu durum göstermiştir ki; Kalite araç ve teknikleri Ar-Ge süreci için de uygulanmalıdır . (May and Pearson, 1993). Wood ve McCamey (1993), Procter and Gamble adlı biyomedikal şirketinin TKY uygulanması gerçekleştiren araştırma bölümünde bir çalışma yürüttüler. Çalışma sonucunda görüldü ki: TKY ve Ar-Ge entegrasyonu sayesinde, maliyetlerde azalma ve ilaç geliştirme portföyünde %20'lik bir artış gerçekleşmiştir.

Özetle, Ar-Ge' ye paralel olarak uygulanan TKY, pazardaki değişime ürün ve hizmet inovasyonu ile yanıt veren, müşterinin açık ve gizli ihtiyaçlarını takip ederek müşteriye yönelik üstün değer sağlamaya odaklanmış bir dizi yönetim metodu ve araçlarıdır.

3. AR-GE

3.1. Ar-Ge Kavramı ve Tanımı

20. yüzyılın ortalarına kadar emek-yoğun teknolojiler ön planda iken, yüzyılın sonuna doğru sanayide bilgi-yoğun teknolojiler giderek artmıştır. Günümüzde bilgi-yoğun tabanlı teknolojilerin tüm hayat sisteminde hâkim konum kazanmaları; onların kaynağı olan Ar-Ge faaliyetlerinin hayati öneminin daha da artacağını göstermektedir. Teknik ve ekonomik yönden hızla değişen, dinamik bir çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, kendilerinin de devamlı bir değişim içerisinde bulunmalarını gerektirir. Bu bağlamda işletmeler, bütün yeniliklerin kaynağı haline gelmiş planlı ve sistematik Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmak yoluyla değişim faaliyetlerini yürütebilirler. İşletmelerin mevcut sorunlara çözüm yolları bulmalarının gerekliliği yanında, yeni üretim yöntemleri ve mamuller bulmak, mevcut mamul ve üretim yöntemlerini geliştirmek ve büyüme ihtiyacı içinde oldukları dikkate alınır, işletme açısından Ar-Ge fonksiyonunun önemi daha da kolay anlaşılabilir.

Rekabetin arttığı, kar marjının düştüğü, ürün ömürlerinin kısaldığı ve müşteri beklenti ve isteklerinin giderek arttığı pazarda Ar-Ge faaliyeti olmayan organizasyonlar gerekli değişimleri ve gelişimleri hızla yakalayamadıkları için ayakta durmakta zorlanacaklardır. Bu gerçeği zamanında fark eden işletmeler ve toplumlar bu alandaki faaliyetlerde yoğun biçimde yer alabilecek personeli de yetiştirebilmek için eğitim-öğretim sistemlerinde köklü değişiklikler yapmaktadır. Yeni kalite ve standart uygulamaları, yeni sınai ve fikri mülkiyet hakları, çevre dostu üretim anlayışı ve belirlenmiş tüketici tercihinin göze alınması gibi yeni yüzyılın temel kuralları; Ar-Ge faaliyetlerini daha önemli hâle getirmektedir. Ekonomik ve sosyal gelişmede güncel çizgide ilerleyebilmek ve geleceğe güvenle bakabilmek için daha fazla araştırma ve bilgi üretmek, bunu ürün ve hizmete dönüştürmek zarureti vardır. Bu faktörler Ar-Ge' nin önemini her geçen gün arttırmakta ve Ar-Ge

işletmeler için hayati bir konu olmaktadır. Böyle bir ortamda işletmeler sadece başarılı ürünleri satıp hemen kâr etmeye değil, aynı zamanda Ar-Ge yeteneklerini ve bilgi seviyelerini korumaya da yatırım yapmaktadırlar.

Ar-Ge faaliyeti bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek ya da mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün veya araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalar olarak tanımlanabilir. Ar-Ge kişinin ve toplumun bilgi birikimini artırmak ve bu birikimin yeni uygulamalara dönüşmesini sağlamak amacıyla sistematik bir temele dayalı yapılan yaratıcı işleri kapsar. Bilgi yaratmada işletmelerin yatırım yaptığı temel süreçlerden en önemlisi Ar-Ge olup, Ar-Ge bilginin somut ürünlere dönüştüğü katma değeri en yüksek dönüşüm süreci ve işletmeler için en önemli entelektüel sermayedir (Emrem, 2004).

Yeni bir ürünün üretilmesi, ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi, maliyet düşürücü ve standart yükseltici mahiyette yeni tekniklerin uygulanması, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi, yeni bir teknolojinin yurt koşullarına uyumunun sağlanması, mevcut teknolojilerin iyileştirilmesi ve bunlara yenilerinin uyarlanması amacıyla yapılan, bilimsel esaslara uygun olarak yürütülen ve her aşaması belirlenmiş çalışmaları ve bunların sonuçlarını kapsamaktadır. Ar-Ge, bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımınıdır. Ar-Ge: “Araştırma” ve “Geliştirme” olmak üzere iki bölümde incelenir.

Araştırma, bilinmeyeni bilmeye ve öğrenmeye yönelik yapılan tüm bilimsel ve teknolojik faaliyetleri kapsamaktadır. Geliştirme: Mevcut bilginin veya yeni teknolojinin yeniden düzenlenerek daha iyiye doğru yönlendirilmesi faaliyetidir. Geliştirme, “araştırmadan elde edilen ve faydalı malzemelerin, araçların, prototip ve süreçlerin tasarım ve geliştirilmesini içeren sistem ve yöntemlerin üretilmesine yönlendirilen bilgi veya anlamının sistematik kullanımınıdır” (Öğüt, 2001).

Kurum olarak Ar-Ge, 1870 yılında Almanya'da bir sanayi kuruluşunun yeni ürünlerin daha sistematik bir biçimde üretilmesi için araştırma yapılmasına karar vermesiyle ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılın başlarından itibaren kimya ve elektrik sanayileri için büyük Ar-Ge laboratuvarları kurulmuştur (Yaşar, 2007).

Profesyonel Ar-Ge birimlerinin faaliyetleri: şu şekilde sıralanabilir (Özsağır, 2007):

- Bilimsel ve teknolojik alandaki belirsizlikleri açıklığa kavuşturmak amacıyla bilimsel ve teknik/teknolojik gelişmeler sağlayacak yeni teknik bilgilerin elde edilmesi,
- Üretime yönelik yeni yöntem, süreç ve işlemlerin araştırılması ve geliştirilmesi,
- Yeni ürünler, madde ve malzemeler, araç-gereçler, işlemler, sistemler oluşturmaya yönelik olarak yeni yöntemler geliştirilmesi veya yeni tekniklerin üretilmesi,
- Ürünlerin maliyetlerini düşürücü kalite standart ve performansı yükseltici yeni tekniklerin /teknolojilerin araştırılması,
- Özgün tasarıma dayanan yazılım faaliyetleri

Ar-Ge, işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalardır. Ar-Ge, bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalardır. (TOBB, 2005)

Ar-Ge fonksiyonunun temel amacı sürekli değişen bir çevrede faaliyette bulunan işletmelerin, bu değişimlere ayak uydurmalarını sağlamak, gelişme ve büyümelerine yardım etmek ve bunun sonucunda canlılıklarının sürekliliğini sağlamaktır. Ar-Ge fonksiyonunun diğer amaçları ise:

- Yeni ürün ve süreçleri geliştirmek
- Mevcut ürün ve malzemeler için yeni kullanım alanları bulmak
- Yeni üretim teknikleri bulmak veya mevcut üretim tekniklerini geliştirmek
- Rakip işletmelerin gelişmelerine ayak uydurarak rekabet gücünü korumak
- İşletmede verimliliği artırmak
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak
- İşveren-işçi ilişkilerinin iyileştirilmesini sağlamak
- Yönetime doğru ve gerekli bilgilerin zamanında ulaşmasını sağlayacak yönetim bilişim sisteminin kurulmasını sağlamaktır.

Yenilik, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde, karlarının ve nakit akışlarının artmasında, sektörde rakiplerin önünde yer almasında belirleyici bir yol, güçlü bir rekabet silahıdır. Yenilik, bir birey ya da başka bir uygulayıcı birim tarafından yeni kabul edilen bir düşünce, uygulama veya nesne olarak tanımlanabilir. Yenilik, eskiden bir dahinin bir buluş yapması ya da akıllı bir fikri alıp ticari bir faydaya dönüştürmesi olarak görülmekteydi. Ancak bugünün iş dünyasında yenilik, bir kerelik değil tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve şirketlerin yapısına yerleştirilebilir bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ar-Ge, inovasyon için gereken en önemli faaliyetlerden biridir. Ancak girişimsel inovasyon yoksa diğer bir deyişle Ar-Ge sonuçları inovasyona dönüştürülemez. Dolayısıyla, pek çok farklı

faaliyet alanlarında yürütülen inovasyon çalışmaları sadece “teknolojik inovasyon“u değil, “Organizasyonel İnovasyon“ ve “pazarlama İnovasyonu”nu da kapsar.

3.2. Ar-Ge Yönetimi

Sanayileşme dönemi boyunca kaynakların sınırsız olduğu ve talebin değişmeyeceğini düşünülmekteydi. Ancak değişen ve gelişen teknolojiye bağlı olarak üretim, pazarda oluşan talebe göre şekillenmeye başlamış ve pazarlama sorunu ortaya çıkmıştır. Bu süreç, müşterilerin beklenti ve taleplerini karşılayacak, kaliteli ürünlerin üretilmesi için, farklı disiplinlerden gelen ve farklı düşünen araştırmacılara olan ihtiyacı beraberinde getirmiştir. Günümüzde araştırma-geliştirme faaliyetlerine ve dolayısıyla araştırmacılara duyulan ihtiyaç had safhadadır.

Ar-Ge’ alanındaki rekabet çok hızlı bir şekilde ve her alanda artmaktadır. Bu rekabet artışı; aynı organizasyondaki projeler arasında, organizasyonlar arasında ve uluslar arası alanda yaşanmaktadır. Ar-Ge faaliyetlerinin yapılandırılması, çalışma sistemi ve yönetimi Ar-Ge verimliliği için çok büyük önem taşımaktadır. Bu konuda yapılan hatalar, Ar-Ge departmanın organizasyonlar için anlamı dışında kullanılan bir bölüm haline gelmesine ve zamanla bir yük olmasına sebep olabilir.

Ar-Ge faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek ancak Ar-Ge misyonunun ve kültürünün doğasını anlamakla mümkün olmaktadır. Bu alanda çalışan yöneticilerin başarılı olmaları; farklı ilgi ve hedefleri olan, disiplin olarak farklı alanlardan gelen organizasyon liderleriyle etkili bir iletişim ağı kurmalarına bağlanmaktadır. İnsanların yönetilmesi ile teknoloji/Ar-Ge yönetimi arasında önemli farklılıklar vardır. Bu açıdan bakıldığında organizasyonlarda liderlik görevlerinin en zorlu alanlarından birisi Ar-Ge yönetimidir. Ar-Ge yöneticileri Ar-Ge faaliyetinin doğasında olan risk faktörü ve belirsizlikler nedeniyle büyük oranda başarı gösteremeyen sonuçlara karşı hazırlıklı olmalıdırlar.

Ar-Ge yönetimi bir yandan araştırma faaliyetlerinde çalışan bilim adamlarının ve mühendislerin özgürlük gereksinimleri ile diğer yandan organizasyon bölümlerinin kontrol altında tutulması isteğinin yarattığı çelişkili durumdan ötürü farklı bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Öncelikle Ar-Ge organizasyonunun ya da departmanın etkinliğinin geliştirilmesi temel zorunluluktur. Öğrenme ve etkinlik kazanma faaliyetinin geliştirilmesinin karakteristik özellikleri çalışanlar ve yöneticiler arası iletişimin geliştirilmesinde yatmaktadır. Ar-Ge yöneticisinin liderlik vasıflarının geliştirilmesi; planlama safhasında ve yönetimde orijinal ve yenilikçi uygulamaların işe koşulmasında son derece önemlidir.

Genel olarak Ar-Ge personeli teknik yetenekler göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Bunun yanında Ar-Ge yöneticileri çoğunlukla bilim ve teknolojiadaki gelişmeleri izleyen ve ihtiyaçları görebilen, bilimsel bilgiyi edinme kullanma istek ve arzusunda olan, en karışık problemleri dahi çözebilme yeteneği olan, takım çalışmasını seven, liderlik vasfına haiz, iletişim becerilerine sahip, farklı görüş ve düşünceleri anlamaya çalışan, olaylara farklı gözle bakabilen teknik personel arasından seçilmektedir. Ancak bütün bu özellikleri Ar-Ge yöneticilerinin tamamında görmek mümkün olmamaktadır. Bazı araştırmacılar bu durumun firmaların Ar-Ge yöneticisi tercihlerinde temel kıstas olarak teknik bilgi ve donanımın önem vermelerinden kaynaklandığı öne sürmektedirler. İşte bu durumda Ar-Ge yöneticileri, aldıkları eğitim ve ilgi alanları dolayısıyla, teknik konulara eğilimli oldukları için insan kaynaklarının etkili yönetiminde sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu noktada Ar-Ge etkinliğinin geliştirilmesi, teknoloji ve insan üzerine yoğunlaşmaya bağlıdır.

Ar-Ge Yönetiminde; özerklik, bilgi arayışı ve edinilen bilginin uygulanışı, organizasyonun getirdiği sınırlamalar, farklı ilgi ve yeteneklerin varlığı, hedeften sapmalar, fayda ve getirilerle ilgili baskılar gibi zorluklarla karşılaşmaktadır. Zor problemlerin çözümünde Ar-Ge faaliyetlerinin disiplinler arası bir yaklaşım geliştirmesi zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum yöneticilerin çeşitli disiplinlere yoğunlaşmasını önemli ölçüde arttırmış ve yönetsel yeteneklerin – becerilerin geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Bu noktada başarının temel kıstasları iletişim

yeteneği, personel arası ilişkileri dzenleyebilme kabiliyeti ve takım çalışmasını gerçekleştirme olmuştur.

Yeni rn yada hizmet geliştirme sürecinde toplam maliyetin büyük bir kısmı Ar-Ge faaliyetlerine aittir. Buradan hareketle oldukça maliyetli olan Ar-Ge sürecinin maliyetleri yöneticiler tarafından daha makul finansal seviyelere çekilmeye çalışılmaktadır. Bu sebeple Ar-Ge yöneticilerinin öncelikli hedefleri, rekabet avantajının kazanılmasına dair verimliliği arttırmak için nelerin yapılabileceğini dşnmek olmuştur.

3.3. Ar-Ge Yeteneği

Müşteri beklentilerine hızlıca cevap verebilen, yenilik çalışmalarıyla yeni ürün geliştirme süreçleri oluşturabilen firmalar, pazarda rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Firmaların mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri ve gelecekte başarılı olabilmeleri çevresel dinamizme ayak uydurabilmelerinin yanında, müşterilerin değişen ve çok karmaşık hale gelen ihtiyaç ve beklentilerine karşılık verebilme kabiliyetlerine bağlıdır. Bu kabiliyet halihazırdaki teknolojik birikimi elde etmek, gelişmeleri takip edip, destelemek ve yenilik yaparak yeni ürün ve hizmetleri zamanında pazara sunabilmekle mümkündür (Wilbon, 2003). Genel olarak bahse konu olan bu faaliyetler araştırma-geliştirme çalışmaları kapsamında değerlendirilmektedir.

Küresel pazarda tutunabilmek ve rekabet avantajı sağlamak isteyen firmalar yenilikleri rakip firmalardan daha önce geliştirmeli ve ticarileştirmelidir. Bu da ancak güçlü bir Ar-Ge yeteneğine sahip olmakla mümkündür. Pazarda yenilik konusunda nc olan firmalara bakıldığında üstün bir Ar-Ge yeteneğine sahip oldukları görülmektedir. Ar-Ge çalışmalarına yapılan yatırımlar sayesinde piyasa ekonomisine

adapte olabilen firmalar genel performanslarını da artırabilmektedirler (Lukas and Bell, 2000)

Ar-Ge yeteneği; müşterilerin açık ve gizli, mevcut ve gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak ve hatta aşacak ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde firmanın sahip olduğu imkan, kabiliyet ve sınırları ifade etmektedir. Ar-Ge yeteneğine sahip olmak başarılı yenilik faaliyetlerinin temelini teşkil etmektedir (Lundwall and Nielsen,1999). Bu kapsamda, inovasyonun başarısını etkileyen faktörlerden biri firma içindeki teknolojik yeterlilik ve özerklidir (Martinez And Brizb, 2000) Ar-Ge yeteneği; Ar-Ge çalışmalarının organizasyon dahilinde, departmanlar ve çalışanlar arasında etkili bir şekilde paylaşılması ve yayılması yoluyla gelişmektedir. Bu amaçla firmalar Ar-Ge çalışmalarını sistematize ederek, performanslarını artıracak uzun vadeli ve geleceğe dönük yatırımlar yapmalıdır (Guan and Ma, 2003, S:93).

Teknoloji yeteneği ise firmaların rekabet etmelerine etkisi olacak olan teknolojileri seçmek ve onları kullanmak ile ilgili tüm faaliyetleri ifade eder. Bu faaliyetlerin en önemlilerini 10 farklı grupta toplayabiliriz (Rush et al., 2007; Çetindamar vd., 2009):

- İyileştirme ihtiyacını farkında olma
- Firma dışındaki tehdit ve fırsatları araştırma yeteneği
- Temel yetkinlikleri kurabilme
- İş modelini destekleyecek teknoloji stratejilerini geliştirmek
- Uygun teknoloji çözümlerini ölçme ve seçebilme yeteneği oluşturmak
- Teknoloji edinimi ve özümseme yeteneği kurmak
- Teknolojilerin uygulamasını ve etkin kullanımını sağlamak
- Teknoloji değişimi yakalamaya yardımcı olacak tecrübelerden öğrenebilme yeteneği

- Firmanın ilişkide olduğu tedarikçiler ve firmalar ile işbirliği ağı kurma ve bunlardan faydalanabilme yeteneği
- Yaratılan veya kullanılan teknolojilerin fikri mülkiyet haklarını yönetebilme yeteneğidir.

3.4. Ar-Ge ve İnovasyon (Yenilik) İlişkisi

Ar-Ge, yeni bilgilere yapılan yatırımlar dahil, teknolojik açıdan yeni veya iyileştirilmiş ürün veya süreçlerin ortaya konması için bilimsel, teknolojik, örgütsel, finansal ve ticari adımlardan oluşan teknolojik yenilik oluşturma çalışmalarından biridir. Ar-Ge ile yenilikçilik ayrılmaz bir bütündür. Ar-Ge yenilikçi fikirlerin gelişmesini sağlarken yenilikçi bir kurum kültürü veya imajı da Ar-Ge' yi desteklemektedir (Gökçe, 2010).

Günümüzün rekabetçi ortamında hızla gelişip büyüyen işletmelerin genellikle araştırma ve geliştirmeye önem veren, yenilikçi işletmeler olduğu; araştırma-geliştirmeye önem verilmesinin pazarla, işletme ile sosyal fayda ve personelle ilgili çeşitli nedenlerinin bulunduğu , araştırma-geliştirmenin küresel ölçekte önem kazandığı görülmektedir. Çağımızda yaşanan hızlı ve köklü değişimler işletmelere yenilikçi olmaktan başka seçenek bırakmamakta; bu durumda işletmelerin araştırma-geliştirme faaliyetlerine stratejik boyutta önem vermelerine yol açmaktadır. Sözlük anlamı “bilginin, sanayideki işlemlerde sistematik olarak uygulamaya alınması” emek olan teknoloji, geniş anlamda, araştırma, geliştirme, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmeti kapsayan bir sanayi sürecinin, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için kullanılacak bilgi ve becerilerin tümüdür. Küreselleşmeyle birlikte özellikle gelişmiş ülkelerde ürün rekabeti, bilimsel ve teknolojik yetkinlik rekabetine dönüşmüştür. Teknoloji, ülkelerin gelişmişlik düzeyini belirlemekte ve uluslararası yarışta, sahibine büyük bir ticari üstünlük sağlamaktadır.

Yaratıcılık, yeni teknolojilerin ortaya çıkmasına, uygulanabilir yeni teknolojiler rekabet gücünün artmasına, rekabet gücü karlılığın artmasına, karlılığın artması ise yaratıcılığın artmasına neden olmaktadır. Günümüzde yaratıcılık sadece teknoloji üretmek anlamına gelmemektedir. Rekabet kavramı ile birlikte düşünüldüğünde, yaratıcılık piyasa tarafından kabul görecekteki teknolojileri geliştirebilmeyi ve zamanında pazara girebilmeyi de içermektedir. Teknolojik yenilik yani ürün ve süreç yeniliği sürekli değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı dünyada rekabet gücünü korumak ve başarılı olmak açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda Ar-Ge faaliyetlerine gereken önemi göstermeyen firmaların ve ülkelerin sürdürülebilir bir büyüme trendi yakalaması mümkün değildir. Ar-Ge faaliyetleri, ekonomik büyümenin önemli kaynağı olduğundan günümüz dünyasında Ar-Ge harcamaları ile büyüme arasında güçlü bir ilişkinin olması kaçınılmazdır. Literatürde yenilik süreci hakkında yayınlanan birçok araştırmanın “Ar-Ge” ve “Ar-Ge yönetimi” ile ilgili olması çok şaşırtıcı değildir. Birçok araştırmacı Ar-Ge sistemini yeniliğin kaynağı olarak görmektedir. Bu iddiayı doğrulayan pek çok araştırmada Ar-Ge harcamalarının inovasyon girişiminin belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak bu durumun aksine Cabral ve Traill'in (2001) yaptığı araştırmada; Ar-Ge harcamalarının inovasyon çalışmalarının çıktıları üzerinde bir etkisi belirlenmemiştir. Bazı araştırmacılar bu durumu firmaların kısa dönemli kar beklentileriyle açıklamaktadır. Evangelista ve Mastrostefano (2006) ise işletmelerin inovasyon stratejilerinin onların Ar-Ge bağlantıları ile tanımlanamayacağı sonucunu elde etmişlerdir. Yine bu araştırmalardan birinde teknolojik gelişmelerin, firmalar tarafından yapılan araştırma geliştirme faaliyetleri sonucu buluş ve yenilikler (inovasyon) şeklinde ortaya çıktığı görülmüştür (OECD, 2003).

Firmaların, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, yenilik açısından üstlendikleri hayati role ve ekonomik kalkınma ve refah açısından taşıdıkları öneme dair hem akademik çevrelerde hem de iş dünyasında geniş çaplı bir farkındalık mevcuttur. Başarılı bir şekilde yeniliklerde bulunan firmalar, devamlılık ve büyüme şanslarını arttırmaktadırlar. Bu amaçlarla yapılan endüstriyel Ar-Ge, maliyetlerde azalma, ürün yeniliği veya kalite geliştirme gibi kazanımlar elde etmek amacıyla

yapılmaktadır (Griffith, 2000). Ar-Ge faaliyetinin işletmeye yararlı olabilmesi; Ar-Ge politikasının işletme politikasıyla uyumlu olmasına, imkanlar dahilinde yapılmasına ve mümkün olduğu kadar yeniliği hedeflemesine bağlıdır.

Ar-Ge ve inovasyon sürecinin her safhası birbirine bağımlıdır ve sonuçları önceden tahmin edilememektedir. Bu süreçte firmalarca yapılan yatırımlar bilimsel, teknolojik ve ticari açıdan bir çok belirsizlik içermektedir. Ayrıca araştırma projelerinin sonuçları, yatırımcıların risk ve kazanımları doğru olarak değerlendirilemeyecek kadar uzun süreli olmaktadır. Bu nedenle özellikle hükümetler, bilimsel ve teknolojik ilerlemeyi elde edebilmek için yatırımcılara destek vermeleri gerekmektedir. Süreçteki bu bölünmezlik nedeniyle firmalar Ar-Ge ve inovasyon alanında hedef belirlemede zorlanmakta ve böylece toplum için gerekli olan nükleer enerji, uzay gibi konularda kamu fonları ya da vergi indirimleri ile destek sağlanması gerekmektedir.

Yapılan literatür taramasına ve önceki araştırmalara dayanarak aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür:

H.10: Ar-Ge Yönetimi, Süreç Yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H.11: Ar-Ge Yönetimi, Ürün Yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H.12: Ar-Ge Yeteneği, Süreç Yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H.13: Ar-Ge Yeteneği, Ürün Yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.5. Ar-Ge ve Kalite Performansı İlişkisi

Araştırma ve geliştirme organizasyonların faaliyet alanı dahilinde bilim ve teknolojiyi yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirmek amacıyla gerçekleştirilen çalışma ve faaliyetlerine karşılık gelen popüler bir kavramdır. İşletmelerde Ar-Ge departmanının başlıca görevi; teknolojik gelişmeleri kullanarak şirketin performansını devamlı olarak yenilemek ve artırmaktır. Küresel rekabet ortamında firmalar için yenilikçi düşünce, değişim ve gelişim, yeni teknolojiye sahip olmak; en azından verimlilik, maliyet ve satış kadar büyük önem arz etmektedir.

Dünya ekonomisindeki gelişmeler ve artan rekabete bağlı olarak "yenilik" konusuna ilgi de gittikçe artmaktadır. 1980'lerde ortaya çıkan "Yeni Büyüme Kuramı" (İçsel Büyüme Kuramı) teknolojik gelişme ve beşeri sermayeyi büyümenin temel belirleyicileri olarak savunmaktadırlar. Büyümenin itici gücü olarak Ar-Ge faaliyetlerinin önemini vurgulayan Ar-Ge' ye dayalı ekonomik büyüme modeli ilk kez Romer (1990) tarafından ortaya atılmıştır (Jones, 1998) Daha sonra bu yaklaşım Rivera-Betiz ve Romer (1991), Grossman ve Helpman (1991) ve Aghion ve Howitt (1992) tarafından geliştirilmiştir.

Bu yaklaşıma göre teknolojik gelişmeler, firmalar tarafından yapılan Ar-Ge faaliyetleri sonucu inovasyon şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda İnovasyon, bilginin yaratıcılık kullanılarak faydalı bir ürüne ya da hizmete dönüşerek katma değer yaratmasını ifade etmektedir. Shefer ve Frenkel (2005) çalışmalarında inovasyon faaliyetlerinin göstergesi olarak Ar-Ge yatırımlarının önemi üzerinde durmuşlardır. Ar-Ge yatırımları ise çeşitli firma özelliklerinden etkilenmektedir. Bu özellikler arasında firmanın büyüklüğü, yaşı, yönetim ve örgütsel yapısı, faaliyette bulunduğu sektör ve firma yeri sayılmaktadır. Bilgiye yatırım olarak düşünülen Ar-Ge harcamaları; yüksek büyüme hızına neden olmaktadır. Uygulamaya yönelik çalışmalarda, Ar-Ge ve verimlilik artışı arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Ancak kamunun yaptığı Ar-Ge faaliyetlerinin özel sektörün Ar-Ge

yatırımlarının yerini aldığı durumlarda dışlama etkisi nedeniyle çıktı artışına olumsuz etki yapacağı bazı çalışmalarda belirtilmektedir.

Yapılan bu araştırmaların üzerinde durduğu konu Ar-Ge' nin verimliliğe etkisi olmuştur. Bir kaç çalışmada ise yeniliğin diğer ölçümlerinin oynadığı role değinilmiştir. Geroski (1989) 1976-1979 yılları arasında 79 İngiliz firma örneğini kullanarak toplam faktör verimliliği artışı üzerinde giriş ve yeniliğin etkisini incelemiş ve yeniliğin %50, girişin ise %30 etkisinin olduğunu hesaplamıştır. Budd ve Hobbis (1989), 1968-1985 yılları arasında bir birleşme metodolojisi kullanarak İngiliz sanayinin verimliliğinin bir uzun dönem modelini tahmin etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda, Amerika'da İngiliz firmaları tarafından alınan patentin ve dışardan, en son teknolojiye sahip, makine ithalatının verimlilik üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (Cameron, 1996).

Bilimsel Ar-Ge' nin ekonomistlerin ilgisini çekmesinin en önemli nedenlerinden birisi Ar-Ge çalışmalarının ekonomik ilerlemenin arkasındaki temel itici güç olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum yeni bilgi ve yeni teknolojiye kaynaklık eden Ar-Ge faaliyetlerinin sadece firma düzeyinde değil, aynı zamanda endüstri ve ulusal düzeyde de verimliliği artırmasıyla açıklanmaktadır. Verimlilikteki artış sonuçta daha yüksek bir ticari geri dönüş, daha fazla ekonomik büyüme ve gelir düzeyine yol açmaktadır. Ar-Ge kapasitesinin gelişmesi için gerekli koşullardan sadece biri olarak değerlendirilen direkt girdiler; Ar-Ge konusunda başarıya ulaşabilmek için yeterli görülmemektedir. İşletmelerin Ar-Ge konusunda başarılı olabilmeleri bir çok dış faktöre de bağlıdır. Ekonomik özgürlüğü artıracak politikalar ve bilgi dolaşımını hızlandıracak bilgisayar sistemleri Ar-Ge kaynaklarının verimli kullanılmasına büyük oranda yardımcı olmaktadır. Kamu sektöründe bürokratik engellerin kaldırılması da Ar-Ge performansının geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir (Prajogo and Hong, 2008).

Bilime dayalı Ar-Ge çalışmalarının ekonomik büyümedeki önemli rolü uzun zamandır bilim adamlarının yanı sıra hükümetler ve işletmeler tarafından da

vurgulanmaktadır. En çağdaş ekonomistler gelişmiş ülkelerdeki sürdürülebilir ekonomik büyümeyi yoğun Ar-Ge faaliyetlerine bağlamışlardır. Ar-Ge faaliyetleri bilgi üretimi, imalat, yayılma ve uygulama aşamaları iyi organize edilmiş bir süreçtir. Bu süreç bilimsel teknolojiye yenilikleri, yönetim önlemlerini sosyal ve politik sistemleri içermektedir.

Bu bağlamda, Ar-Ge kaynaklarını daha etkin şekilde kullanan ülkeler ekonomik performans açısından başarılı olmaktadır. Ar-Ge büyümeyi sağlayan en önemli unsurlardan biridir ancak bazı ülkelerde verimsiz Ar-Ge yatırımları büyük görev zararlarına sebep olabilir. Ar-Ge kaynaklarını etkin olarak kullanılmazsa, ek yatırımlar ekonomik büyümede küçük bir yer tutacaktır. Buna rağmen literatürde Ar-Ge kaynaklarının etkin kullanımından daha çok yeni yatırımlar yapmaya odaklanılmıştır (Wang, 2007).

Ar-Ge yönetimi ve yeteneğinin, kalite performansı ile olan ilişkisini araştıran çalışmaları içeren literatür üzerinde gerçekleştirilen incelemeler sonucunda şu hipotez öne sürülmüştür:

H.14: Ar-Ge Yönetimi, Kalite Performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H.15: Ar-Ge Yeteneği, Kalite Performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

4. İNOVASYON

4.1. İnovasyon (Yenilik) Kavramı ve Tanımı

İnovasyon' kavram olarak, bir süreci ve bir sonucu ifade etmektedir. AB ve OECD literatüründe inovasyon süreç olarak; “Bir fikri, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek” olarak tanımlanır. Aynı zamanda bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti de ifade etmektedir (TÜSİAD, 2003) Bir buluşla başlayan, bu buluşun geliştirilmesi ile devam eden ve pazara yeni bir ürün, süreç ya da hizmet olarak girmesiyle sonuçlanan bir süreç olarak açıklanan (Keith and Theodore, 1984) inovasyon; yeni düşünme biçimleri, bir şeyleri yapmanın yeni yollarını üretme, üretileni deneme ve insanla ilgili ekonomik ve sosyal aktivitelerde kullanma ve benimseme eylemlerinin biri ya da tümüdür (Fischer, 2001).

Drucker'a göre inovasyon, yapmaktan ziyade bilmeye, anlamaya çalışmaktır. İnovasyon girişimciliğin belli bir fonksiyonudur ve girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak refah yaratması veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır Yenilikçiliğin tetikleyicisi girişimcilik ruhudur. Gerek yeni pazarların oluşumu olsun gerek yeni mamul üretimi olsun her biri girişimcilik ruhunun sonucunda oluşan yeniliklerdir (Drucker, 2002).

OECD'nin bilimsel ve teknolojik faaliyetler ve bunların ölçülmesi konusunda üye ülkeler arasında anlayış birliği sağlamak için hazırladığı el kitaplarından biri olan Oslo Manual inovasyon türleri ve tanımları ile ilgili bilgiler içermektedir. Bu tanımlara göre “inovasyon” denildiğinde esasında anlaşılması gereken ‘teknolojik ürün ve süreç inovasyonlarıdır. ‘Teknolojik ürün inovasyonları’ ve ‘teknolojik süreç inovasyonları’ inovasyonun iki temel kategorisidir. Buradaki süreç, bir üretim süreci

de, bir dağıtım süreci de olabilirken, üretim süreci ve dağıtım süreci, üretim yöntemi ve dağıtım yöntemi olarak da düşünülebilir. Teknolojik ürün inovasyonlarında ortaya konan ürün, teknolojik olarak yeni bir ürün olabileceği gibi teknolojik olarak geliştirilmiş bir ürün de olabilir. Teknolojik süreç inovasyonunda da ortaya konan süreç, teknolojik olarak yeni bir süreç olabileceği gibi teknolojik olarak geliştirilmiş bir süreç de olabilir (TÜSİAD, 2003). Farklı çalışmalarda ise inovasyon kapsamına giren konular üç başlıkta gruplandırılmaktadır. Bunlar: Organizasyonel, teknolojik ve sunumsal inovasyondur:

Çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi veya yeni yöntemlerin bulunması ile bir işletmenin rekabet gücünün yükseltilmesi organizasyonel inovasyon kavramıyla açıklanmaktadır. Teknolojik inovasyon ise teknolojik ürün ve hizmet olmak üzere iki yönlüdür. Yeni bir ürünün veya sürecin geliştirilmesi ile birlikte mevcut ürün ve süreçlerde yapılan önemli teknolojik değişiklikler teknolojik inovasyon kapsamında değerlendirilmektedir. Yeni pazarlama yöntemlerinin ve tasarımların oluşturulması veya uyarlanarak kullanılması ile işletmenin rekabet gücünün yükseltilmesi ise sunumsal inovasyon ile gerçekleştirilebilir. Böylece ürünün pazara sunulması ve sürecin üretimde kullanılması ile inovasyon gerçekleştirilmiş olmaktadır.

İnovasyonun bir diğer temel kategorisi 'organizasyonel inovasyon'dur. Bu tür inovasyon Oslo Manual'a göre aşağıdakilerden herhangi biri olabilir:

- Organizasyon yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi
- İleri yönetim tekniklerinin uygulanması
- Yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması

Tüm bu sınıflandırmalarda da görüldüğü gibi, inovasyonda belirleyici olan tür teknoloji inovasyonu olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan sanayileşmede bütün üretici faktörler arasında en belirleyici olan unsur teknolojidir; ve teknoloji, üretim sürecinin stratejik girdisidir. Teknolojik inovasyon, teknolojik ürün ve süreç inovasyonunu kapsamaktadır. Burada ürün, hem fiziksel bir ürünü hem de hizmeti

ifade edebilmektedir. Teknolojik olarak yeni bir ürünün veya sürecin geliştirilmesinin yanı sıra, mevcut ürün ve süreçlerde önemli teknolojik değişikliklerin yapılması da bu kapsamda değerlendirilebilir. Teknolojik ürün inovasyonu, tüketiciye yeni veya iyileştirilmiş hizmetler sunmak amacıyla performans özellikleri artırılmış bir ürünün geliştirilmesini-ticarileştirilmesini ifade ederken; teknolojik süreç inovasyonunda, yeni veya önemli ölçüde gelişmiş bir üretim yada dağıtım yönteminin uygulanması söz konusudur.

4.2. İnovasyon'un Önemi

Bir firmanın inovasyon stratejisi, müşterilerin gereksinimlerini, rakiplerden daha iyi karşılamak amacıyla belirlenen taktiklerden oluşan bir kılavuzdur. İnovasyon stratejisi “Firmanın sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağının ne olduğu, bu rekabet avantajını koruyabilmek için pazarda nasıl konumlanması gerektiği ve stratejik önceliklerinin neler olduğu sorularına cevap vermelidir”.

Bir firmada inovasyon faaliyetlerinin başarısı, inovasyon stratejisinin firmanın kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır. Bu bağlamda inovasyon stratejisini geliştirmek için:

- Firmada çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlamak,
- Firmanın faaliyet gösterdiği pazarı tanımak,
- Paydaşların beklentilerinin neler olduğunu bilmek,
- Pazarın ve çalışanların ihtiyaçlarını bir vizyon etrafına birleştirmek,
- Bu vizyonun, herkes tarafından “paylaşılan” bir vizyon olmasını sağlamak
- Firmanın hedeflerini, misyonunu ve stratejik planını hazırlamak gibi faaliyetler büyük önem arz etmektedir.

Firmanın teknoloji kaynaklarına etkin olarak yönelebilmesi, sağlıklı bir teknoloji stratejisinin olmasına bağlıdır. Böyle bir teknoloji stratejisinde: Firmanın zaman içinde sahip olduğu teknoloji portföyü, firmanın ayırt edici teknolojik becerileri ve kaynakları, firmanın teknolojik duruşu gibi konulara dikkat edilmelidir. Teknoloji birikimi, firmanın yetkinlik yaratan en önemli kaynakları ve yetenekleri arasında yer alarak, rekabetçi stratejisine temel teşkil etmektedir.

Firmanın teknolojik birikimi, stratejik hedeflere erişmede kullandığı çok etkin bir araçtır -ki bu araç teknoloji ve rekabet konusundaki tercihlerinin iyi koordine edilmesini ve teknoloji ile diğer kaynakların birlikte kullanılmasından doğacak sinerjiden yararlanılmasını gerektirmektedir. Firma, başta teknolojik birikimi olmak üzere, kaynak değerlendirmesi yaptıktan sonra, bunlardan sürdürülebilir rekabetçi üstünlükler için nasıl yararlanılacağına karar verecek inovasyon stratejisini oluşturmalıdır.

Yenilik işletmeler için rekabet avantajı elde etmenin temel kaynağıdır. Geçmişte küresel alanda rekabet etmenin yolu ölçek ekonomileri, üretim, hız, maliyet, emek ve sermaye gibi geleneksel yöntemleri kullanmak olmuştur ancak günümüzde pazar ihtiyaçlarına yanıt verme hızındaki düşüş, ürün yaşam döngüsündeki kısalmalar, hizmet ve ürün kalitesindeki yükseliş, yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması, geliştirilmesi, müşteri ihtiyaçlarına özel ürünler üretme gibi çeşitli faktörler, işletmelerin küresel ölçekte rekabet edebilmeleri için pazar ve teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, pazardaki fırsat ve tehditlere karşı yaratıcı çözümler üretebilmeleri ve bu şekilde yeni ürün ve hizmetleri etkin bir şekilde ortaya koyabilmelerini gerektirmektedir (Çağlıyan, 2009).

4.1. İnovasyon (Yenilik) ve Kalite Performansı İlişkisi

İşletmelerin hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu nedenle inovasyonun işletmelerin başarılarındaki ve kalkınmada yeri büyüktür ve bu kapsamda inovasyon, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin önemli bir kaynağı olarak kabul görmektedir. Teknolojik gelişme ve yenilik, makro düzeyde ekonomik büyümeye neden olurken mikro düzeyde firmaların karlarının ve pazara paylarının artmasına yol açmaktadır. Diğer bir ifadeyle, teknolojik yenilikler ve buluşlar için her firmanın yaptığı yatırımlar sonucu ortaya çıkan dışsallıklar ve taşmalar, ekonominin geneli için azalan getiriyi ortadan kaldırarak artan getirinin ortaya çıkmasına böylelikle de uzun dönemli büyümeye neden olmaktadır (Jones, 1998).

Küresel rekabet ortamında, bilimsel ve teknolojik değişim faaliyeti ekonomik büyümede dışsal bir faktör olarak görülmemektedir. Ekonomik kurumların yaptıkları teşvikler yeniliğin yaratılmasında etkili olmaktadır. Yenilik firmaya rekabet üstünlüğü sağladığı gibi ulusal ve uluslararası rekabeti de geliştirmektedir. Böylece ekonomik büyüme ve gelişmenin sağlanmasına yönelik bilimsel ve ekonomik politikaların arkasındaki itici gücü oluşturmaktadır (Ertekin, 2005).

Yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla geliştiği, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, ürünlerin hızla demode olduğu, rakiplerin sürekli çoğaldığı küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, yönetim felsefesi ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, organizasyon yapısı ve süreçlerinde de pazar beklentilerine uygun yeni alternatif stratejiler geliştirmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005). İnovasyon ile faaliyetlerini şekillendirecek olan işletmeler yapacakları tüm yeniliklerde farklı olmayı gerektirecek adım atmak zorundadırlar. İnovasyon ilk olmayı ve farklılaşmayı hedef almıştır. Firmalar bir bütün olarak tüm çalışanlarının da

inovasyonu gerçekleştirmek adına bu organizasyonun bir parçası olduğu benimsenmelidir.

Stratejik bir yaklaşım çerçevesinde inovasyonun, katma değer yaratma sürecinde hem müşteri hem de işletme için radikal bir iyileştirmeyi ve beraberinde uzun vadede büyümeyi sağlayacağı söylenebilir. Stratejik inovasyon yönetimi, yalnızca teknoloji iyileştirme, yeni ürün geliştirme ya da geleneksel dış kaynak kullanımına dayanan işbirlikleri ve şebekelere odaklanmak yerine iş modelini bir bütün olarak değerlendirerek katma değer yaratmayı hedefleyen bir süreçtir.

Yenilik, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde, karlarının ve nakit akışlarının artmasında, sektörde rakiplerin önünde yer almasında belirleyici bir yol, güçlü bir rekabet silahıdır (Tekin, Güleş ve Öğüt, 2003). Ancak yenilik girişimi beraberinde risk faktörünü de taşımaktadır. Yapılan yenilikler, aynı zamanda; değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş uzun dönemli bir performans göstergesidir (Akal, 2003).

Yeniliğe yatırım yapan organizasyonların yatırımlarının karşılığını beklemeleri doğaldır. Ancak teknolojinin ilk uygulama aşamasında yüksek maliyetler sebebiyle yenilik sonrası oluşacak ani verimlilik artışı sürecin başında düşük olacaktır (Ertekin, 2005) Dünya ekonomisindeki gelişmelere ve gittikçe artan rekabet hızına bağlı olarak son yıllarda yenilik konusuna ilgi daha da artmıştır. Bu kapsamda bir çok araştırma yapılmaktadır. İnovasyon araştırmacıları, stratejik önemi olan konulardan teknolojinin kullanımına ve diğer firmalar ile operasyonlarını iyileştirmek amacıyla iş birliği yapmalarına kadar çeşitli alanlarda, yenilikçi firmaların yenilikçi olmayan firmalardan farklarını belirlemeyi hedeflemektedirler.

Örnek olarak Alman gıda sektöründe; inovasyon sonucu ortaya çıkan yeni ürünler üzerinde yapılan araştırmalarda ürünlerin bir yıldan az piyasada varlıklarını sürdürebildikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre: Yapılan inovasyonun

başarısını etkileyen temel faktör, ortaya çıkan ürünün kalitesidir. İşletme büyüklüğünün de inovasyon sonuçları üzerinde olumlu etkileri vardır. Piyasadaki rekabet ortamının firmayı ilgilendirmesi ise inovasyon başarısını negatif yönde etkilemektedir (Mcnamara et al., 2003). Yine aynı ülkede yapılan başka bir araştırmaya göre: Almanya'da gıda sektöründe faaliyet göstermekte olan firmaların başarılı bir şekilde inovasyon süreçlerini tamamlayabilmeleri için mevcut teknolojilerine önem vermeleri ve gerekiyorsa bu yönde Ar-Ge yatırımlarına başvurmaları gerekmektedir. Ayrıca dış bilgi kaynakları ile ortaklığa gitmeleri de önem taşımaktadır (Menrad, 2004)

İspanyol üretim firmalarına yönelik olarak yapılan bir çalışmaya göre ise (Martinez and Ros, 2000). Sermaye yoğun ve ithalat faaliyetleri yüksek firmaların inovasyona gitme olasılıkları daha fazladır. Pazardaki rekabet, bir seviyeye kadar inovasyonları desteklemektedir. Yönetimsel kalite ve geçmiş inovasyon tecrübeleri yeni inovasyonları desteklemektedir.

Türk firmaları üzerine yapılan bir araştırmaya göre (Kavrakoğlu, Gedik ve Balkır, 2002): Yaratıcılık ve yenilikçilik, firmaların rekabetten başarılı çıkabilmeleri için temel üstünlük olarak nitelenmiş; başarının, özgün bir strateji izlemenin yanında, yaratıcılık ve yenilikçilik ile çok yakından ilgili olduğu savunulmuştur. Anılan çalışmaya göre, firmalar, bu tarz özelliklere, bunları dışarıdan temin etmelerine imkan olmadığı için, ancak, iç dinamikleri sayesinde yaratılan ortak kurum kültürü ile sahip olabilirler. Yenilikçilik ve yaratıcılık bir sebep değil, sonuçtur. Yaratılan atmosfer, bilgiye verilen önem, risk almayı teşvik eden ve yetenekli kişileri kazanmayı hedefleyen bir yönetimin varlığı, yenilikçilik ve yaratıcılığı sağlayacak bütünün parçalarıdır. Araştırmada; Türk firmalarının büyük çoğunluğunda yaratıcılık ve yenilikçilik konusunda bir çekingenlik, hatta korku olduğunu belirtilmektedir. Bunun bir nedenin sanayimizde yaygın olan kopyacılığın, bir diğer nedeni ise, yenilikçilik ve yaratıcılığın zaten hedeflenmemiş olmasıdır. 1980'li yıllarda Türkiye'de başlatılan Toplam Kalite Yönetimi akımı Türk şirketlerinin bu alanda da tecrübe edinmelerine katkıda bulunmuştur. Çalışmada, bir işte yenilik yapmanın yöntemlerinden biri "esinlenme" olarak ifade edilmektedir.

Aynı çalışmada, şirketlerde yenilikçilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi için yapılması gerekenler şu şekilde özetlenmektedir:

1. Ar-Ge departmanlarının kurulması;
2. En azından bir kişinin yenilik ve yaratıcılıktan sorumlu olması;
3. Şirketlerde 'reengineering' yaklaşımının benimsenmesi;
4. Tasarım merkezleri aracılığıyla firmaların bireysel çabalarının kolektif çabalara dönüştürülmesi

Küçük firmalar üzerine Verhees'in yaptığı bir araştırmaya göre: İnovasyon faaliyetleri daha çok pazar şartlarından ve müşteri beklentilerinden etkilenmektedir. Potansiyel müşteriler için köklü inovasyon çalışmaları göze alınmazken mevcut müşteri kitlesinin beklentilerini karşılamak için bu tip girişimlerde bulunulabilir (Verhees, 2005).

Yukarıda adı geçen araştırmalardan da anlaşılacağı üzere bir ekonominin yenilik performansı çeşitli faktörlere bağlıdır ve yenilik politikası geleneksel Ar-Ge politikalarını içeren geniş bir çerçeveyi kapsamaktadır. Bunlar, pazara giriş çıkış serbestliği için sınırların belirlenmesi, yenilik teşvikleri ve ödülleri, yeniliğin sosyal kabulünün sağlanması, kurumların esnekliği, eğitim düzeyinin yüksekliği ve geniş alana yayılmış Ar-Ge faaliyetlerini bünyesinde barındırır (Kurz, 1992). Örneğin; endüstriyel alanda faaliyet gösteren firmaların ihracat büyüklüğü ile inovasyon potansiyeli arasında kuvvetli bir ilişki olduğu (Guan and Ma, 2003); finansal olmayan performansın finansal performansı etkilediği (Jacob et al., 2004), (Raju and Lonial, 2002); 0-9 işçi çalıştıran işletmelerde yeni ürün geliştirme ve Ar-Ge alanında işletme büyüklüğü ile pozitif lineer bir ilişkinin varlığı, bunun aksine, süreç inovasyonunda herhangi bir lineer ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Trail and Meulenburg, 2002).

5. KALİTE VE İNOVASYON PERFORMANSININ BELİRLENMESİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİ / AR-GE YÖNETİMİNİN ENTEGRASYONU: TÜRKİYE'DE İMALAT SANAYİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

5.1.Araştırmanın Amacı

Gelişmiş ülkeler başta olmak üzere, pek çok ülkede önemi anlaşıldıkça, TKY, Ar-Ge ve inovasyon, devlet ve işletme politikalarının odağı haline gelmektedir. Bu politikalar doğrultusunda, gerekli koşulların sağlanması kurum ve kuruluşların en önemli görevlerinden biri haline almıştır. Bugün artık bu modern sistem ve yönetim anlayışlarının önemini farkına varan ülkeler, işletmelerin faaliyetlerini başarıyla yürütmelerini sağlamak için gereken yasal ve idari düzenlemelerin yanı sıra bu alanlara kaynak ayırmalarını teşvik etmek ve sürekli bir faaliyet haline getirmelerini sağlamak için çok çeşitli mekanizmaları devreye sokup ulusal çapta etkin ve kalıcı bir sistem kurmaya çalışmaktadırlar.

TKY, Ar-Ge ve inovasyon kaynaklı yüksek ve sürdürülebilir verimlilik artışı rekabet gücünü belirleyen temel faktörlerdir. Teknolojik yenilikler; rekabet yapısında, ürün ve süreçlerdeki değişimlerin yanı sıra piyasalarda da değişikliğe neden olabilmektedir. Rekabet gücü elde etmek; küresel düzeyde bir rekabet stratejisine sahip olmayı, kalifiye işgücüne yatırım yapmayı, yenilik faaliyetlerini devam ettirmeyi ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünleri rakiplere kıyasla daha hızlı bir şekilde piyasaya sürmeyi gerektirmektedir. Bu doğrultuda işletmeler, küresel rekabet ortamında faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmeleri ve mevcut – potansiyel rakipleri karşısında stratejik bir konumlandırma yapabilmeleri için takip etmeleri gereken stratejileri belirlerken mutlaka TKY, Ar-Ge ve İnovasyon'u da programlarına dahil etmelidirler. TKY ve Ar-Ge' nin işletme

performansı ile olan ilişkisi literatürde yeteri kadar yer bulmasına karşılık TKY ortamlarında Ar-Ge' nin uygulanması araştırılması gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda bu çalışmanın amacı, İstanbul civarında faaliyet gösteren imalat işletmelerinde TKY ve Ar-Ge uygulamalarının kalite performansı ve İnovasyon üzerindeki etkilerini incelemektir. Bunun yanında TKY, Ar-Ge, Kalite Performansı ve İnovasyon konularında literatürde yapılan geniş kapsamlı araştırmalarla güçlendirilen bu çalışma, elde edilen teorik bulgulardan da yola çıkarak Türk İmalat Sanayisinin bu konulara bakışını, uygulama tarzını, başarılı olduğu noktaları ve eksikliklerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. İmalat alanında faaliyet gösteren 100 işletme üzerinde yürütülen anket çalışmasıyla Toplam Kalite ve Ar-Ge entegrasyonu ve bu entegrasyonun kalite performansı ve inovasyon performansı (süreç ve ürün yeniliği) üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bu çalışma ayrıca TKY ve Ar-Ge entegrasyonunun kalite ve performans üzerinde olumlu etki sağlayacağını göstermeyi de hedeflemektedir. Bu çalışmanın ana amacının yanında alt amaçları olarak şunlar gösterilebilir;

- Türk İmalat Sanayisinde TKY ve Ar-Ge uygulamalarını incelemek,
- Türk İmalat İşletmelerinde İnovasyon (yenilik) faaliyetlerini incelemek,
- Ar-Ge Yönetimi ve Ar-Ge Yeteneğinin İnovasyona etkilerini incelemek,
- Türk İmalat firmalarında mevcut olan TKY ortamlarında, Ar-Ge' nin uygulanabilirliği ve bunun kalite ve inovasyon performansına etkilerini incelemek,
- Türk İmalat Sanayisinin mevcut teknoloji ve Ar-Ge yeteneğinin yenilik faaliyetlerine etkilerini incelemektir.

5.2.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmada Türkiye'nin sanayi üretiminin büyük bir kısmını gerçekleştiren İstanbul bölgesine odaklanılmıştır. Özellikle Pendik ve Tuzla bölgesinde bulunan organize sanayi bölgelerindeki işletmeler üzerinde çalışılmıştır. Anket araştırmasında geniş bir sektörel yelpazeye dağılmış kamu ve özel şirketler yer almaktadır. TKY ve Ar-Ge faaliyetinin teknik boyutu nedeniyle imalat sektörü üzerinde yürütülen bu çalışmada araştırma kapsamına alınacak firmaların TKY, Ar-Ge, İnovasyon konularında çalışma yürüten veya en azından bu niyette olan işletmeler olmasına dikkat edilmiştir. Kolay ulaşılabilecek olan 200 adet işletmeden oluşan bir ana kütle tespit edilerek, anketlerin yönetici ve uzman kadrosuna ulaştırılmasına gayret edilmiştir. Yine bu amaçla anketleri firmayı temsilen başta kalite, Ar-Ge ve imalat departmanlarından olmak üzere orta ve üst kademe yöneticilerin doldurması istenmiştir. Araştırma kapsamında en yoğun oranda yer alan sektörler; Metal, Kimya, Plastik, Otomotiv sektörleridir.

Bu çalışma zaman ve maliyet göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. Kapsam dahilindeki örneklem boyutu elde edilen bulguların bir çok işletmeye genellenebilir düzeyde olduğunu göstermesine rağmen bulgular bazı kısıtlara sahiptir. Araştırmanın kısıtları olarak gösterilebilecek noktalar şunlardır:

Uygulamanın bulguları Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların yapılarına özgüdür; çevresel şartlardaki değişiklikler farklı bulgulara ulaşılmasına sebep olabilir. Uygulama çalışmasında firmaların boyutlarıyla ilgili olarak bir ayrıma gidilmemesi ve verilerin analizi aşamasında sektörel bir ayırımın yapılmaması araştırmanın kısıtlarındandır. Bu gibi sebeplerle bulgular farklı işletmeler, sektörler ve bölgeler için değişiklik gösterebilir.

5.3.Araştırmanın Yöntemi

Verilerin toplanmasında çoğunluğu (%60) yüz yüze olmak üzere, elektronik posta ve mektup gibi yöntemlerden yararlanılmıştır. Sonuç olarak 150 adet işletmeye ulaşılmış ve bu işletmelerden 100 adet anketin geri dönüşü sağlanmıştır.

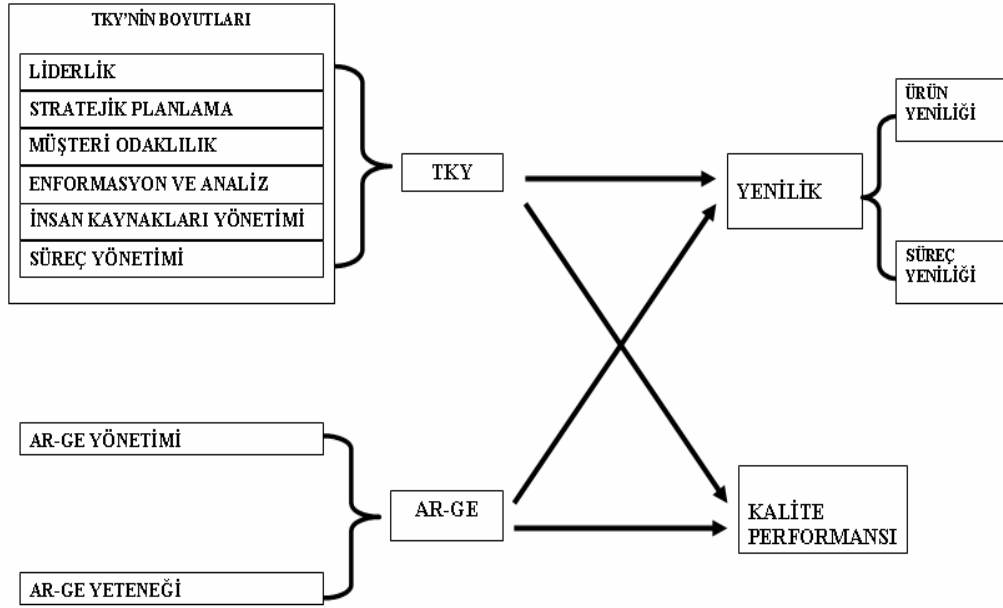
Anket formundaki sorular literatür taramasına dayanılarak oluşturulmuştur. TKY' nin boyutlarını oluşturan Liderlik, Stratejik planlama, Müşteri Odaklılık, Enformasyon ve Analiz, Personel Yönetimi, Süreç Yönetimi ile ilgili sorular Prajogo ve Sohal'den (2001;21(9):539-558); Ar-Ge Yönetimi ve Ar-Ge Yeteneği ile ilgili sorular Guan ve Ma' dan (2003; 23 (9): 737-747), Kalite Performansı ile ilgili sorular Kaynak ve Hartley'den (2005; 16: 255-272), anketin son kısmında yer alan ürün ve süreç yeniliği ile ilgili sorular ise yine Prajogo ve Sohal'den (2001;21(9):539-558) alınmıştır. Soruların açık ve kolay anlaşılır olması için gerekli sadeleştirme ve düzenlemeler yapılmıştır. Anket sorularında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmış ve toplanan veriler SPSS 13.0 paket programı ile değerlendirilmiştir.

Ek-1'de sunulan ve 54 soruyu içeren anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmeler hakkında genel bilgiler yer alırken, ikinci bölüm TKY, Ar-Ge, inovasyon olmak üzere üç alt bölümden oluşmaktadır. Toplam kalite yönetimi kısmında liderlik 4, stratejik planlama 4, müşteri odaklılık 6, enformasyon ve analiz 4, personel yönetimi 5, süreç yönetimi 6 soru olmak üzere toplamda 29 soru yer almaktadır. Ankette Ar-Ge' ye yönelik soruların yer aldığı kısım iki alt bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler de Ar-Ge yönetimiyle ilgili 6, Ar-Ge yeteneğiyle ilgili 11 soru sorulmuştur. Performansa yönelik soruların sorulduğu bölüm, Kalite ve Yenilik olmak üzere iki alt bölüme ayrılmış, ayrıca "yenilik"; ürün ve süreç yeniliği olarak ayrıntılandırılmıştır. Kalite Performansı kısmında 9, ürün yeniliğine yönelik 5, süreç yeniliğine yönelik 4 soru sorulmuştur.

Toplam Kalite ve Ar-Ge entegrasyonunun kalite performansı ve inovasyon performansı (süreç ve ürün yeniliği) üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla literatür

taramasına dayanarak 15 adet hipotez geliştirilmiştir. Hazırlanan anket formu (bkz. Ek.1) yardımıyla toplanan veriler değerlendirilerek, hipotezler test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Literatür araştırması ve daha önce yapılan ampirik çalışmalar temel alınarak oluşturulan hipotezlere yönelik Toplam Kalite ve Ar-Ge entegrasyonunun kalite performansı ve inovasyon performansı (süreç ve ürün yeniliği) üzerindeki etkilerini açıklayacak bir model geliştirilmiştir.



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

5.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Özellikle imalat alanında faaliyet gösteren işletmelerin TKY, Ar-Ge ve İnovasyon gibi büyük bir kısmı teknik olmayan, daha çok yönetim ve organizasyonla ilgili olan soyut kavramlara karşı tutumlarını ölçmek oldukça zordur. Ancak çalışmada kullanılan anket yöntemi, bunun yanında cevaplayıcıların işletmelerin en yetkin ve yetkili pozisyondaki çalışanlar olması zorlukların aşılmasında etkili olmuştur.

Anket çalışması sonucunda işletmelerle ilgili elde edilen genel bilgiler frekans ve yüzde dökümleri ile değerlendirilmiş, tablolarla gösterilmiştir. Demografik özellikler ayrıca incelenmiştir. Araştırma modeli üzerinden oluşturulan hipotezleri test edebilmek amacıyla faktör analizleri yapılmış ve 8 faktör belirlenmiştir. Oluşturulan faktörlerin güvenilirlik analizleri yapılarak soruların kararlılığı ölçülmüştür. Sonraki aşamada modeli oluşturan faktörler arası ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Faktörlerin geçerli olduğu görüldükten sonra regresyon analizi ile değişkenlerin birbirileri ile olan ilişkileri incelenmiştir.

5.4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler analiz edilmiştir. Tablo 5.1. de görüldüğü gibi araştırma büyük oranda (%92) özel sektör üzerinde yürütülmüştür. Araştırmaya kapsamında olan firmaların yarısından fazlası (%54) uluslararası alanda faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %7'lik kısmı tamamen yabancı sermayeli ya da yabancı ortaklarla çalışmaktadır. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörlere bakıldığında Metal, Plastik, Gıda, Kimya, Mobilya, Elektrik, Tekstil, Cam, Otomotiv gibi alanlar sıralanabilir.

Tablo 5.1. İşletmelerle İlgili Genel Bilgiler

İşletmenin Faaliyet Alanı			
Kamu		8	
Özel		92	
İşletmenin Faaliyet Alanının Sınırları			
Bölgesel		24	
Ulusal		22	
Uluslararası		54	
İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörler			
Tekstil	3	Metal	13
Gıda	8	Otomotiv	3
Cam	3	Plastik	12
Kimya	7	Mobilya	5
Elektrik	4	Diğer	42
İşletmenin Yaşı			
0 –10 yıl		31	
11-20		26	
21-30		18	
31-40		11	
41 ve üzeri		6	
Çalışan Sayısı			
1-10		6	
11-50		41	
51 -250		31	
250 ve yukarısı		22	

Araştırmanın yürütüldüğü işletmelerin yaşlarına bakıldığında; büyük oranda genç (%31) firmalar üzerinde çalışıldığı anlaşılmaktadır. Çalışan sayısı ile ilgili olarak elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan işletmelerin %78'i 1'den 250'ye kadar işçi çalıştıran işletme statüsüne girmektedir. Bu sonuçlara göre üzerinde araştırma yürütülen firmaların çoğunluğu KOBİ statüsündeki işletmelerdir.

5.4.2. Faktör Analizi

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış olacak şekilde puanlanmadığında, 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.70 sosyal bilimlerde

içsel güvenilirlik için yeterli kabul edilmiştir. Ölçeğin taşınması gereken özelliklerden birisi olan güvenilirlik ise, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Tablo 5.2.'de faktörlerin Cronbach alfa değerleri gösterilmektedir. Buna göre faktörlerin tamamında iç güvenilirliğin yeterli olduğu görülmektedir.

Uygulama anketindeki beş seviyede likert ölçeklenmiş değişkenleri SPSS programında faktör analizine tabi tutulmuştur. Anketi oluşturan soruların tümü faktör analizine tabi tutulduğunda bazı sorular beklenen faktör düzeyine girmediğinden analiz dışı bırakılmıştır. Soruların faktörlere yüklenmesinde 0.5 ve üzeri değer kabul edilmiş ve altında kalan sorular analizden çıkartılmıştır. Analizde bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır.

Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre değişkenlerin 8 faktörde toplandığı ortaya çıkmıştır. Bunlar; TKY (Liderlik, , Müşteri Odaklılık, Süreç Yönetimi,) Ar-Ge (Ar-Ge Yönetimi, Ar-Ge Yeteneği) Kalite Performansı , İnovasyon (Süreç Yeniliği, Ürün Yeniliği) 'dur. Değişkenlere ait faktör yükleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5.2: Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri

FAKTÖRLER	Soru Sayısı	Cronbach Alfa (α) Değerleri
Liderlik	4	,887
Müşteri Odaklılık	6	,895
Süreç Yönetimi	6	,843
Ar-Ge Yönetimi	6	,906
Ar-Ge Yeteneği	11	,953
Kalite Performansı	9	,929
Süreç Yeniliği	4	,947
Ürün Yeniliği	5	,868

Anket çalışmasında “Toplam Kalite Yönetimi” ile ilgili toplam 29 soru sorulmuştur. Yapılan analizlere göre, analiz öncesi beklenen altı faktörden üç tanesi oluşmuştur ve faktörlere oturmayan stratejik planlama, enformasyon ve analiz, personel yönetimi ile ilgili sorular analiz dışı bırakılmıştır. Analiz sonucu gerçekleşen faktörler; dörder soru ile Liderlik ve Müşteri Odaklılık, beş soru ile Süreç Yönetimidir. “Toplam Kalite Yönetimi” ile ilgili faktör analizi tablo 5.3’te verilmiştir.

Anket içersinde “Ar-Ge“ ile ilgili toplam 17 soru sorulmuştur. Yapılan analizlere göre, analiz öncesi beklenen faktörlerden bazıları oluşmamış ve faktörlere oturmayan sorular analiz dışı bırakılmıştır. Analiz sonucu gerçekleşen faktörler toplamda altı adet soru ile Ar-Ge Yönetimi ve sekiz adet soru iler Ar-Ge Yeteneği olmuştur.

“Ar-Ge” ile ilgili faktör analizi tablo 5.3’te verilmiştir. Çalışmamızda anket içersinde Kalite Performansı dokuz adet, İnovasyon ile ilgili Ürün Yeniliği ve Süreç Yeniliği kısımlarında dörder adet soruya yer verilmiştir. Analiz sonuçlarında, faktörlere oturmamış olan sorular analiz dışı bırakılmıştır. Analiz sonucu gerçekleşen faktörler toplamda

Tablo 5.3: Faktör Analizi Tablosu

Maddeler		Değişkenler							
TKY		1	2	3	4	5	6	7	8
1	LİDERLİK								
	Lid2	,812							
	Lid3	,790							
	Lid4	,785							
	Lid1	,697							
2	MÜŞTERİ ODAKLILIK								
	Mo2		,833						
	Mo1		,819						
	Mo5		,792						
	Mo6		,746						
3	SÜREÇ YÖNETİMİ								
	SY6			,807					
	SY3			,795					
	SY5			,732					
	SY4			,722					
	SY2			,607					
	AR-GE								
4	AR-GE YÖNETİMİ								
	Ar-Ge Yön 3				,880				
	Ar-Ge Yön 4				,780				
	Ar-Ge Yön 2				,755				
	Ar-Ge Yön 6				,711				
	Ar-Ge Yön 5				,682				
	Ar-Ge Yön 1				,676				
5	AR-GE YETENEĞİ								
	Ar-Ge Yet 5					,854			
	Ar-Ge Yet 9					,854			
	Ar-Ge Yet 8					,839			
	Ar-Ge Yet 6					,833			
	Ar-Ge Yet 4					,799			
	Ar-Ge Yet 10					,789			
	Ar-Ge Yet 7					,775			
	Ar-Ge Yet 11					,674			

Tablo 5.3'ün Devamı (Faktör Analizi Tablosu)

		1	2	3	4	5	6	7	8
6	KALİTE PERFORMANSI								
	KP-6						,832		
	KP-5						,796		
	KP-3						,779		
	KP-4						,770		
	KP-2						,753		
	KP-8						,716		
	KP-7						,715		
	KP-9						,684		
	KP-1						,584		
	İNOVASYON								
7	ÜRÜN YENİLİĞİ								
	ÜY-4							,820	
	ÜY-1							,766	
	ÜY-2							,720	
	ÜY-3							,707	
8	SÜREÇ YENİLİĞİ								
	SY-4								,886
	SY-1								,878
	SY-2								,867
	SY-3								,854

5.4.3. Korelasyon Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları Tablo 5.4.'te verilmiştir. Birebir korelasyon katsayılarının tamamı $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ilişki göstermektedir. Pozitif yönde görünen analiz sonuçlarına göre hipotezleri test etmek ve korelasyon ilişkilerindeki yönü belirlemek amacıyla Regresyon analizleri yapılmıştır. Tablo 5.4'teki faktörlere ait tüm alfa değerlerinin bilimsel makalelerdeki kabul sınırını sağladıkları görülmektedir. Böylece ölçeklerin güvenilirliği ispatlanmış olmaktadır.

Tablo 5.4: Korelasyon Analizi ve Güvenilirlik Tablosu

		1	2	3	4	5	6	7	8	
TKY	1	Liderlik	$\alpha = 887$							
	2	Müşteri odaklılık	,559**	$\alpha = 895$						
	3	Süreç yönetimi	,546**	,553**	$\alpha = 843$					
AR-GE	4	Ar-Ge Yönetimi	,593**	,556**	,699**	$\alpha = 906$				
	5	Ar-Ge Yeteneği	,508**	,497**	,678**	,746**	$\alpha = 953$			
PERF.	6	Kalite performansı	,521**	,617**	,668**	,600**	,615**	$\alpha = 929$		
İNOVASYON	7	Süreç yeniliği	,472**	,338**	,565**	,477**	,459**	,476**	$\alpha = 947$	
	8	Ürün yeniliği	,396**	,363**	,487**	,498**	,457**	,379**	,400**	$\alpha = 868$

* Pearson Korelasyonu $p < 0.05$ (çift yönlü) düzeyinde anlamlı

** Pearson Korelasyonu $p < 0.01$ (çift yönlü) düzeyinde anlamlı

Araştırma modelinde değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiler incelendiğinde şunlar görülmektedir;

Liderlik ile kalite performansı arasında ($,521^{**}$), müşteri odaklılık ile kalite performansı arasında ($,617^{**}$), süreç yönetimi ile kalite performansı arasında ($,668^{**}$), Ar-Ge yönetimi ile kalite performansı arasında ($,600^{**}$), Ar-Ge yeteneği ile kalite performansı arasında ($,615^{**}$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu değişkenler arasında en anlamlı ilişkinin süreç yönetimi ile kalite performansı arasında olduğu ve bunu müşteri odaklılık ile kalite performansı arasındaki ilişkinin izlediği görülmektedir.

Liderlik ile süreç yeniliği arasında ($.472^{**}$), müşteri odaklılık ile süreç yeniliği arasında ($.338^{**}$), süreç yönetimi ile süreç yeniliği arasında ($.565^{**}$), Ar-Ge yönetimi ile süreç yeniliği arasında ($.477^{**}$), Ar-Ge yeteneği ile süreç yeniliği otorite ve statü arasında ($.459^{**}$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu değişkenler arasında en anlamlı ilişkinin süreç yönetimi ile süreç yeniliği arasında olduğu, bunu Ar-Ge yönetimi ile süreç yeniliği arasındaki ilişkinin izlediği görülmektedir.

Liderlik ile ürün yeniliği arasında ($.396^{**}$), müşteri odaklılık ile ürün yeniliği arasında ($.363^{**}$), süreç yönetimi ile ürün yeniliği arasında ($.487^{**}$), Ar-Ge yönetimi ile ürün yeniliği arasında ($.498^{**}$), Ar-Ge yeteneği ile ürün yeniliği arasında ($.457^{**}$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu değişkenler arasında en anlamlı ilişkinin Ar-Ge yönetimi ile ürün yeniliği arasında olduğu, bunu süreç yönetimi ile ürün yeniliği arasındaki ilişkinin izlediği görülmektedir. Tablo 5.4'teki korelasyon analizi tablosundaki değişkenler arasında en anlamlı ilişkinin süreç yönetimi ile kalite performansı arasında ($.668^{**}$) olduğu görülmektedir.

5.4.4. Regresyon Analizi

Araştırmaya konu olan hipotezlerin test edilmesi için SPSS 13.0 programı ile çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde iki yada daha fazla bağımsız faktörün bağımlı faktörler üzerindeki etkisi regresyon denklem parametreleri kullanılarak gözlemlenmektedir. Analiz sonuçları tablolar halinde sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 5.5: TKY (Liderlik, Müşteri Odaklılık, Süreç Yönetimi) ve Ar-Ge'nin (Ar-Ge Yönetimi, Ar-Ge Yeteneği) Kalite Performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi tablosu

	Bağımlı Değişkenler	
	KALİTE PERFORMANSI	
Bağımsız Değişkenler	β	Sig.
LİDERLİK	,068	,462
MÜŞTERİ ODAKLILIK	,289**	,002
SÜREÇ YÖNETİMİ	,315**	,004
AR&GE YÖNETİMİ	,028	,809
AR&GE YETENEĞİ	,203	,065
	$R^2 = ,566$ $F = 24,230$ $Sig. = ,000$	

** 0,01 düzeyinde anlamlı

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ilk regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F = 24,230$, $sig < 0,01$), bağımlı değişken üzerindeki değişimin %56'sını açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından incelendiğinde H.8'de belirtildiği gibi Müşteri Odaklılığın Kalite Performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca elde edilen bulgular H.9'da belirtildiği gibi Süreç Yönetimi'nin Kalite Performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ispatlar niteliktedir.

Ancak beklenenin aksine analiz sonuçları, Liderlik, Ar-Ge Yönetimi ve Ar-Ge Yeteneği ile Kalite Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlayamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar sadece H.8 ve H.9'u

destekler nitelikteyken H.7, H.14 ve H.15'in doğruluğu yönünde kanıt sağlamamaktadır.

Tablo 5.6: TKY (Liderlik, Müşteri Odaklılık, Süreç Yönetimi) ve Ar-Ge'nin (Ar-Ge Yönetimi, Ar-Ge Yeteneği) Süreç Yeniliği üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi tablosu

Bağımlı Değişken:		
SÜREÇ YENİLİĞİ		
Bağımsız Değişkenler	β	Sig
LİDERLİK	,232*	,039
MÜŞTERİ ODAKLILIK	-,073	,505
SÜREÇ YÖNETİMİ	,393**	,003
AR&GE YÖNETİMİ	,052	,715
AR&GE YETENEĞİ	,070	,598
		R ² = ,363
		F= 10,585
		Sig. = ,000

** 0,01 düzeyinde anlamlı

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Liderlik, Müşteri Odaklılık, Süreç Yönetimi, Ar-Ge Yönetimi, Ar-Ge Yeteneği'nin Süreç Yeniliği üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi incelendiğinde modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu (F= 10,585, sig < 0,01), bağımlı değişken üzerindeki değişimin %36'sını açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından incelendiğinde,

H.1'de belirtildiği gibi Toplam Kalite Yönetiminin Liderlik boyutunun Süreç Yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca elde edilen analiz sonuçlarına göre H.5'de belirtildiği gibi Süreç Yönetimi'nin Süreç Yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu

görülmektedir. Ancak analiz sonuçları, Müşteri Odaklılık Ar-Ge Yönetimi ve Ar-Ge Yeteneği ile Süreç Yeniliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlayamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar H.1 ve H.5'i desteklerken aksine olarak H.3, H.10 ve H.12'nin doğruluğu yönünde kanıt sağlamamaktadır.

Tablo 5.7: TKY (Liderlik, Müşteri Odaklılık, Süreç Yönetimi) ve Ar-Ge' nin (Ar-Ge Yönetimi, Ar-Ge Yeteneği) Ürün Yeniliği üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

	Bağımlı Değişken	
	ÜRÜN YENİLİĞİ	
Bağımsız Değişkenler	β	Sig
LİDERLİK	,053	,593
MÜŞTERİ ODAKLILIK	,062	,528
SÜREÇ YÖNETİMİ	,075	,512
AR&GE YÖNETİMİ	,366**	,005
AR&GE YETENEĞİ	,241*	,044
	R ² =,489 F= 17,618 Sig. = ,000	

** 0,01 düzeyinde anlamlı

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Liderlik, Müşteri Odaklılık, Süreç Yönetimi, Ar-Ge Yönetimi, Ar-Ge Yeteneği'nin Ürün Yeniliği üzerindeki etkilerini gösteren üçüncü regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu (F= 17,618 sig <0,01), bağımlı değişken üzerindeki değişimin %49'unu açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından incelendiğinde, H.11'de belirtildiği gibi Ar-Ge Yönetiminin Ürün Yeniliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu görülmektedir. Yine aynı analiz tablosunda görüldüğü üzere, Ar-

Ge Yeteneğinin Ürün Yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu anlaşılmış ve böylece H.13'te desteklenmiştir. Ancak bunun aksine analiz sonuçları; Liderlik, Müşteri Odaklılık, Süreç Yönetimi ile Ürün Yeniliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlayamamaktadır. Böylece sonuçlar H.11 ve H.13'ü desteklerken, H.2, H.4 ve H.6'yı desteklememektedir.

İşletme ve yönetim bilimine sağlayacağı katkılar açısından, analiz sonuçlarına genel olarak bakıldığında aşağıdaki tespitler dikkat çekmektedir: TKY' de en önemli unsur olarak bilinen liderlik, işlevsel bir liderliktir. TKY felsefesine göre lider örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için üyeleri etkileyen (George and Jones, 1995: 404) ve ait olduğu grubun üyelerinin hissettikleri ancak net olmayan amaç ve düşünceleri benimseyecek şekilde ortaya çıkarabilen, grup üyelerinin güçlerini bu amaçların etrafında faaliyet gösterecek hale getiren kimsedir (Eren, 2001, s: 465). Tarihsel gelişim süreci içerisinde liderlik özellikleri otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru bir dönüşüm göstermiştir. Ancak ülkemiz de dahil olmak üzere bir çok toplumda, değişim arzularına rağmen, otokratik eğilimler hala varlığını devam ettirebilmektedir.

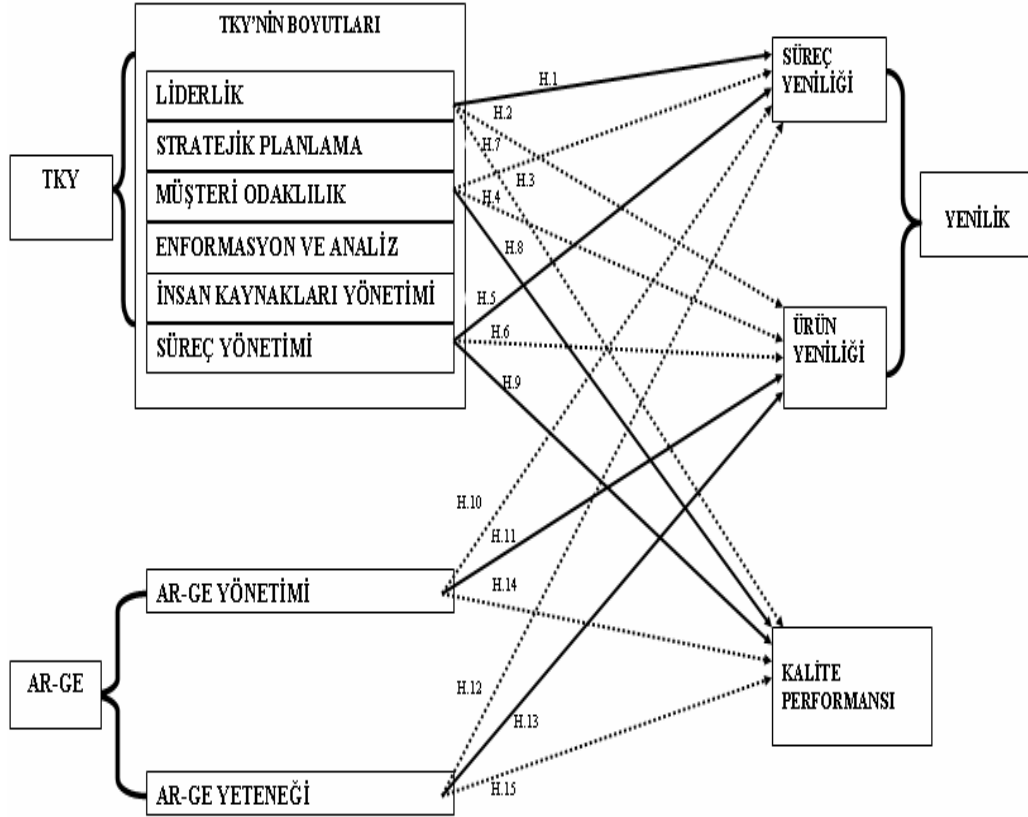
Bu perspektiften araştırma sonuçlarına bakıldığında; ülkemizde liderliğin teknik boyutunun önem kazandığı ve özellikle süreç yeniliği konusunda liderlerin önemli bir rol üstlendiği tespit edilmiştir. Ancak aynı etkinin ürün yeniliği üzerinde olduğuna dair kanıt sağlanamamıştır. Bunun yanında liderliğin kalite performansı ile da anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Bu durum, liderlerin kalite sorumluluğunu liderlik kapsamında konumlandıramadıklarını ve kalite çalışmalarını ayrı bir departmanın bünyesinde devam ettirilmesi gereken ekstra faaliyetler olarak gördükleri, şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanında, bazı araştırmacılar tarafından da belirtildiği gibi; kalite için altyapı eksikliği, üst düzey yönetiminin yetersizliği, iş görenin kalite olgusuna kuşkuyla bakmasını anlayamama, TKY uygulamalarını başarısız kılabilmektedir (Ensari, 1999).

Müşteri odaklılık açısından araştırmaya bakıldığında; kalite performansının müşteri odaklılıkla yakın bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre müşteri odaklılığın kalite performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olması “TKY, kaliteyi müşterinin memnuniyetine bağlar” anlayışının bir kez daha doğrulanmış olduğunu göstermektedir. Ancak yeni ürün tasarımında müşteri beklenti, istek ve taleplerinin sürece dahil edilmesinin firma performansı açısından büyük önem taşımaya rağmen, araştırmada firmaların bu tutumu sergileyemedikleri görülmüştür. Başka bir ifadeyle müşteri odaklılık ile süreç ve ürün yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Müşteri odaklılığın süreç yeniliği ve ürün yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğuna dair kanıt sağlanamamıştır. Bu durum, katılımcıların yenilik kavramını daha çok teknik bir olay olarak algıladıkları ve yenilik kavramının tam olarak anlaşılmadığı, şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya göre; TKY uygulamalarında önemli bir yere sahip olan süreç yönetiminin; kalite performansı ve süreç yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, süreç odaklı yönetim tarzının katılımcılar tarafından iyi anlaşıldığı ve uygulandığı, bunun yanında kalite anlayışına süreç dahilinde gereken önemin verildiği, şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada belki de en dikkat çekici nokta Ar-Ge başlığı altında yer alan Ar-Ge yönetimi ve Ar-Ge yeteneği kısımlarıdır. Bu bölümlerde alınan sonuçlara göre; beklenenin aksine Ar-Ge hem yönetim hem yetenek açısından bakıldığında ne kalite performansı ne de süreç yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Ar-Ge yönetimi ve yeteneğinin beklendiği gibi ürün yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, ülkemizde Ar-Ge’ nin henüz tam olarak anlaşılmadığı ve hak ettiği değeri görmediği anlamına gelmektedir. Oysa ki bir çok araştırmacıya ve kanıtlanmış uygulamalara göre Ar-Ge kalite performansı ve süreç yeniliği açısından temel belirleyici faktördür. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin Ar-Ge ile kalite ve yenilik entegrasyonunu organizasyon dahilinde kurmaları büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında Ar-Ge faaliyetinin maliyetli ve geri dönüş açısından uzun dönemli olması da işletmelerin bu faaliyetlere soğuk

bakmasına sebep olmaktadır. Bu bakış açısının değişmesi için işletmelerin Ar-Ge ortaklıklarına gitmeleri, devlet teşviklerinden yararlanmaları, yabancı ortaklı projeler yürütmeleri ve en azından bu niyette olmaları tavsiye edilebilir.



Şekil 5.2: Nihai Araştırma Modeli

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme kavramının önemli ölçüde değişime uğradığı günümüz rekabet koşullarında, Ar-Ge, teknoloji ve yenilik önemli birer stratejik araç olarak görülmektedir. Son on yıllık süreçte dünyanın tüm rekabetçi ülke ve firmalarında Ar-Ge çalışmaları, küresel pazarda yenilik yoluyla fark yaratmanın asli unsurlarından birisi olarak algılanmaktadır. Fiyat ve kalite konusunda geline nokta düşünüldüğünde, yenilikçilik rekabette fark yaratmanın tek bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple bir süredir "bilgi ekonomisi" yerine "yenilik ekonomisi" gündemi meşgul etmektedir.

Yeni ekonomiyi ateşleyen temel kavramlardan biri de, ürünlerin, sistemlerin, süreçlerin, pazarlamanın ve insanların sürekli olarak yenilenmesini öngören "yenilikçilik" tir. Yenilikçi davranarak mevcut sistemleri geride bırakmak yerine, mevcut durumu korumaya çalışan ve değişime direnen organizasyonlar başarısız olmaktadır.

Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin Ar-Ge ortamlarında uygulanması ve bu faaliyetin kalite ve yenilik performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlara göre: Ar-Ge, yenilik, TKY kavramı ve TKY' nin boyutları, özellikle müşteri odaklılık ve süreç yönetimi kavramları araştırmaya katılan yöneticiler tarafından bilinmekte ve ilgi çekmektedir. Bu durumun işletmelerin faaliyet alanları ve uluslararası sahada çalışma gibi özelliklerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Bunun yanında araştırmanın üst düzey yöneticileri kapsamı araştırma konusu olan kavramlarla ilgili farkındalığın üst seviyelerde olmasını açıklayabilir. Ancak işletmelerin TKY ile Ar-Ge uyumunu, bunun yanında Ar-Ge' nin kalite performansı ve yenilik üzerindeki etkisini tam olarak kavrayıp uygulayamadıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca dikkat çeken bir nokta da inovasyona yönelik tutumdur; araştırmaya göre işletmeler ürün yeniliği konusunda müşterilerin ihtiyaç ve taleplerine gereken önemi vermemekte ancak Ar-Ge yönetimi ve yeteneği ile ürün

yeniliği arasındaki ilişkinin önemini kavramış görünmektedirler. Bu durum, işletmelerin yenilik konusunda risk almaktan çekinmeleri, yeni sektörlerle ve pazarlara girmek istememeleri şeklinde değerlendirilebilir.

Bu çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin Toplam Kalite Yönetimi’nin altı boyutundan (liderlik, stratejik planlama, müşteri odaklılık, enformasyon ve analiz, insan kaynakları yönetimi, süreç yönetimi) sadece üç boyutunu (liderlik, müşteri odaklılık, süreç yönetimi) kalite ve inovasyonla ilişkilendirdiklerini göstermektedir. Yapılan bir çok araştırma işletmelerin TKY konusunda başarısız olmalarını TKY’ yi kapsamlı bir yönetim felsefesi olarak benimsememelerine bağlamaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak işletmelere TKY’ yi tüm unsurlarıyla ele alıp uygulamaların tavsiye edilebilir. Bunun yanında TKY uygulamaları sonucunda beklenen performansa ulaşma konusunda işletmelerin daha sabırlı olmaları, ayrıca sonuçlardan daha çok sürece odaklanmaları tavsiye edilebilir.

TKY’ nin fire, yeniden çalışma, ikinci kalitedeki ürün, gereksiz stok, zaman kayıpları gibi tüm olumsuzlukların azaltılması, firmanın maliyet yapısının kontrol altına alınmasında, bunun yanında sürekli iyileştirme ve istatistiksel kalite kontrol ilkeleri sayesinde verimli olmayan faaliyetler ve bozuk ürün oranlarının azaltılmasıyla maliyet avantajı elde edilmesinde etkili olması işletmelerimizce göz önünde bulundurulmalıdır

TKY’ nin diğer bir boyutu olan ve araştırmanın sonuçlarına göre ürün ve süreç yeniliği ile aralarındaki ilişkiye dair kanıtlara ulaşamayan müşteri odaklılığa işletmelerimizin gereken önemi verdiği söylenemez. Karlarını maksimize etmek isteyen işletmelerimize iç ve dış müşterilerinin seslerine kulak vermeleri ve “satış fiyatı= maliyet + kâr ” prensibi yerine “kâr= müşterinin beklediği fiyat – maliyet” prensibini benimsemeleri tavsiye edilebilir.

Piyasaya yeni ürünler sunarak gücünü artırmak isteyen işletmelerimizin TKY kapsamında Ar-Ge faaliyetlerinin uygulamaları, ayrıca inovasyon politikalarını TKY ve Ar-Ge planlarıyla paralel geliştirmeleri tavsiye edilebilir. Günümüzde rekabetin temelini oluşturan yeni ürün geliştirme ve pazara giriş TKY' nin farklı bir bakış açısıyla ele alınmasını gerektirmektedir. Bu amaçla ilk defada doğruyu yapabilmek için hedefleri açık ve net bir şekilde belirlemek ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak her türlü ihtiyacı karşılamak ve şikayetleri beklemeden yeni ve gelişmiş kalite arayışlarını sürdürmek gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarından göre: Araştırma geliştirme faaliyetinin iki önemli unsuru olan Ar-Ge yönetimi ve Ar-Ge yeteneği kavramlarının da firmalarca tam olarak anlaşılmadığı görülmektedir. Sonuçlar katılımcıların Ar-Ge' nin teknik kısmıyla daha ilgili ve bu konuda daha bilinçli olduklarını göstermektedir. Bunu aksine olarak Ar-Ge çalışmalarının süreç yeniliği üzerindeki etkisi konusunda olumlu ve anlamlı bulgulara rastlanamamıştır.

Özetle, uygulayıcıların TKY, Ar-Ge, yenilik kavramları hakkında bazı olumsuzluklara rağmen bilgili ve bilinçli oldukları fakat bu kavramların kurumca benimsenmesi ve uygulanması konusunda bazı yetersizliklerin olduğu anlaşılmıştır.

KAYNAKLAR

- AGHION P. and HOWIT P. (1992), *Endogenous Growth Teory*, The MIT Pres, Cambridge
- AKAL, Zuhale, (2003), *Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, Milli Produktivite Merkezi, Ankara
- AKDEMİR Ali, (1998), *Vizyon Yönetimi*, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yay., İstanbul:, s.79.
- AKTAN,C.,C.,(2001), “Toplam Kalite Yönetimi'nin Temelleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanması”, <http://www.canaktan.org>
- ARGUN, Tanju, (1998) “ Kurumsal Değişim”, *Executive Excellence*, S.14, , s:10.
- ARGUN, Tanju, (1997) “Toplam Kalite Yönetimi”, *Executive Excellence*, S.8, , s:72
- ARGÜDEN Yılmaz, (1997) “Değişen Yönetim Anlayışları ve Ulusal Toplam Kalite Hareketi”, *Executive Excellence*, S.8, s:3
- ARMSTRONG, R., (1991). *Total Quality Management*, Compman Hill, London, s:19
- ARTAN, İ., (1997), *Örgütsel Değişim ve Gelişme, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* Şelale Mat. Ankara
- AWAMLEH, Nail A. H. K., (1994) “Managerial Innovation in the Civil Service in Jordan: A Field Study”, *Journal of Management Developmen*’t, Vol:13, Number:9, S:52-60
- AYKIN, H. (2001), *Toplam Kalite Yönetimi*, Erzurum, s.1
- BARDWICK, Judith M., (2001), “*Duygusal Liderler*”, *Executive Excellence*, S.1, s:8
- BENEDETTO, C. Anthony, (1994), “*Defining Markets and Users for New Technologies*” *Managing New Technology Development*, McGrawHill Inc., New York
- BENNIS, Waren, (1997), “Liderlerin Lideri”, *Executive Excellence*, S.1-13, s: 3-6.
- BERKOWITZ, Eric N., KERİN Roger A., HARTLEY Steven W. and RUDELİUS William, (1997), *Marketing*, Fifth Edition, Mcgraw Hill Co., Boston
- BILLINGTON, J., (1998), Customer Driven Innovation, *Harvard Management Update*, Vol:3, No:7, S.7-9

BLANCHARD, K., CARLOS, J. P. ve RANDOLPH, A., (1998), *Empowerment Takes More Than A Minute*, Çeviren: Gülümser Dokutan, Epsilon Yay., İstanbul

BOONE LE, KURTZ DL, (1996), *Contemporary Business*, The Dryden Press, New York

BOZKURT, R., (2001), Örgütsel Mükemmellik Arayışı : Toplam Kalite Yönetimi, *MPM Verimlilik Dergisi*, Ankara, Sayı 2, s.73

BRYSON, John M., (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization*, Third Ed., Jossey-Bass, CA.

BUDAK, G. (1997) "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması", *CBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, SAYI:3 SS.63-73,

BUDAK, G., (1995,) "Mükemmel Yönetim Stratejiler", *Capital Dergisi*, İstanbul

BUDD A. and HOBBS, S. (1989), "Cointegration, Technology and the Long-Run Production Function", *Centre For Economic Forecasting Discussion Paper* No: 10-89

BUMİN, Birol ve ERKUTLU, Hakan, (2002), "TKY ve Kıyaslama İlişkileri", *G.Ü. İİBF Dergisi*, s:83-100

CABRAL, J.E.O.; TRAILI, W.B. (2001) "Determinants of a Firm's Likelihood to Innovative and Intensity of Innovation in Brazilian Food Industry", *Chain and Network Science*, 1(1), S:33-48

CAMERON, G., (1996) "Innovation and Economic Growth", *Centre for Economic Performance Discussion Paper*, No. 277, February, s. 1-2

CARDY Robert L. and DOBBINS Gregory H., (1996), "Human Resource Management in a Total Quality Organizational Environment", *Journal of Quality Management*,

CARIZON, Jan, (1990), *Gerçeklik Dakikaları*, Çeviren Alev Arat, İlgı Yay., İstanbul

CEYLAN, Memduh, (1997), "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı 1/1997, s:24, 25. Önder Matb.

CHAFFEE, Ellen Earle; SHERR Lawrence A., (1992) "Transforming Postsecondary Education", *ERIC Digest*. ED350972,

CHATTERJİ D. and DAVİDSON J.M., "Examining TQM's legacies for R&D", *Research Technology Management* 44 (1) (2001), pp. 10-12.

CLARRY J., W. (1994) "Innovation and National Competitive Advantages in Global Competition", *International Business Pres*, New York

COFFEY, KE; Cook CW, Hunsaker PL, (1994), *Management and Organizational Behaviour*, Austen Press, Sydney.

CORREDOR, P. and GOÑI Salomé, (2010), "Quality Awards And Performance: Is There A Relationship?", *The TQM Journal*, Vol. 22 Iss: 5, pp.529 - 538

COVEY, Stephen R., "Kaliteli İlişkiler", *Executive Excellence*, S.8, 1997, s:12

COZİJSEN Anton, VRAKKİNG J. Willem and IJZERLOO Mariska V. (2000) "Success and Failure of 50 Innovation Projects in Dutch Companies", *European Journal of Innovation Management*, Vol.3, N:3, S.150-159

ÇAĞLIYAN, V. (2002), "Küresel Rekabet Ortamında Tedarik Zinciri Yönetimi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s. 166

ÇETİN, C., AKIN, B., EROL, V., (2001), *Toplam Kalite ve Kalite Güvence Sistemi*, 2b., Beta Yay., s:167, İstanbul,

DALE B. G. ve COOPER C. L. (1994) "Introducing TQM: The Role of Senior Management" *Management Decision*, Vol.32, N.1, S:20-26

DALE, Barrie and MCQUARTER, Ruth, (1998) *Managing Business Improvement and Quality (Implementing Key Tools and Techniques)*, Blackwell Publishers, Massachusetts,

DAVENPORT, T.H. (1993), *Process Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

DEAN, James and BOWEN D. E., (1994). "Management Theory and Total Quality: Improving Resarch and Reactive Through Theory Development", *Academy of Management Review*, C:19 S.3, 393

DEMİNG, W. E., (1986), "Out of the Crisis", *MIT Center for Advanced Engineering Study*, Cambridge, MA.

DEMİNG, W., Edwards, (1962), *İstatistik Kalite Kontrolünün İkel Esasları: Bir Seri Konferans*, (Çeviren: Necati İŞCİL, Bakanlıklar Arası Prodüktivite Merkezi, No. 3297, s:13, Ankara

DEMİRKAYA Harun, (2001), "Toplam Kaliteye Ulaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", *Silahlı Kuvvetler Dergisi*, Sayı 368, s:67.

DEMİRKAYA, Harun, (2002), "TKY Felsefesinin Siyasette Uygulanabilirliği" *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF*, C:7, S:2, S:169-187)

DESSLER, G., (1998), *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River.

DEVINNEY, Timothy N. and DAVIS Jeremy, (1996), "The Essence of Corporate Strategy", <http://www.agsm.unsw.edu.au/~timdev/toc.htm>

- DİNÇER, Ö., ve FİDAN Y., *İşletme Yönetimi*, (1996), Beta Yay., İstanbul
- DÖĞERLİOĞLU, Özgür, (1995), "Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşümü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üni., İzmir
- DRUCKER, Peter F., (2002), "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review Best of HBR*, s:5-11
- DUNCAN, William L., (1995), *Total Quality Key (Terms and Concepts)*, Lufting and Warren International, New York
- DÜREN, Z., (2002), *2000'li Yıllarda Yönetim*, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul
- EASTON, George S. ve Sherry L. Jarrell, (1998), "The Effects of Total Quality Management", *Journal of Business*, 71:2, s.253 307.
- EFİL, İ., (1996) *TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi. Bursa
- EFİL, İ, (1999), *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Alfa Yayınları,
- EMREM, A.E, (2004), "AR-GE Yatırımları İlişkisinin Sektörel Analizi", *3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.497
- ENGİN, Y, (1999), "Kamu kesimi çalışma ilişkilerinde TKY", *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, TODAİE Yay., Ankara
- ENSARİ, H., (1999), *21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem İstanbul
- EREN, E, (1990), *İşletmelerde Stratejik Planlama Ve İşletme Politikası*, İTÜ İşletme Fakültesi Yay., İstanbul
- EREN, E, (1997), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul,
- EREN, E. (2001) *"Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Basım Yay. İstanbul
- ERSEN Haldun, (1997), *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, 2. Baskı, İstanbul,
- ERTEKİN, Meriç S., (2005), "Yenilik Ve Ekonomik Büyüme İlişkisi" *Mevzuat Dergisi*, s:92
- ESİN, Alp, (1993), *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Kuruluşlarında Kalite Sistemleri ve ISO-9000*, ISO Yay., İstanbul

- EVANGELISTA, R.; MASTROSTEFANO, V. (2006): "Firm Size, Sector and Countries As Sources Of Variety In Innovation", *Economics of Innovation and New Technology*, 15(3) S:247-270
- EVANS, J., R. Ve LINDSAY W., M., (1991), *The Management and Control of Quality*, West Publishing Company.
- FISCHER, Manfred M., (2001), "Innovation, Knowledge Creation and Systems of Innovation", *The Annals of Regional Science*, Volume: 35 Number:2 s.199-216
- Flynn B.B., (1994), "The relationship between quality management practices, infrastructure and fast product innovation", *Benchmarking for Quality Management Technology*;1(1):48-64.
- Flynn BB, Sakakibara S, Schroeder RG., (1995) Relationship between JIT and TQM: practices and performance. *Academy of Management Journal*;38(5):1325-60.
- FORZA, Cipriano and FILIPPINI, Roberto, (1998), "TQM Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Casual Model", *International Journal of Production Economics*, 55, s:1-20.
- FUCHSBERG, G., (1992), "Baldrige Awards May Be Losing Some Luster", *Wall Street Journal*, 19, BL.
- GALPERIN, Bela, L., LITUCHI, Teri, R., (1999), "The Implementation of TQM in Canada and Mexico: A Case Study", *International Business Review*, Vol.:8, Issue:3, s:325
- GAVIN, Cameron, (1996), "Innovation and Economic Growth", *Centre for Economic Performance Discussion Paper*, No. 277, p:2
- GEDİKLİ, Bülent, (2001) *Kamu Harcama Yönetiminde Kalite*, Yaklaşım Yayıncılık, s:22
- GEORGE J. and G.R., JONES, (1995), *Organizational Behaviour*, Addison-Wesley Pub.Co., USA,
- GHOBIAN, A., GALLEAR, D., (2001), "TQM Implementation: An Empirical Examination and Proposed Jeneric Model", *Journal of Management Science*, Vol.:29, Issue 4, s:343
- GODFREY, A. Blanton, (1997), "Kalite ile ilgili 10 Yeni Eğilim" *Executive Excellence*, s.8, , s:8
- GOETSCH, D.ve DAVIS S., (1995), *Implementing Total Quality* Prentice-Hall International Inc., London
- GOETSCH, David L, and DAVIS, Stanley B.,(2000), *Quality Management* (Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services), Third Edition, Prentice – Hall Inc., New Jersey

- GÖKÇE, S., G., (2010), *İnovasyon Kavramı Ve İnovasyonun Önemi*, Fırat Kalkınma Ajansı Yay., Malatya, s:3
- GREISING, D., (1994), "Quality; How To Make It Pay", *Business Week* 3384, 54-59
- GRIFFITH, R. (2000), "How Important Is Business R&D for Economic Growth and Should the Government Subsidise It?", IFS No:12
- GROSSMAN, G.M. and HELPMAN, E. (1991), *Innovation and Growth in the Economic*, MIT Press
- GUAN, J ve MA, N. (2003), "Innovative Capability and Export Performance of Chinese firms" *Technovation*, Volume 23, Issue 9, September 2003, pp: 737-747
- GUPTA, A.K. and SINGHAL, A., (1993), "Managing Human Resources for Innovation and Creativity", *Research-Technology Management*, 36, s: 41-48.
- GÜLEŞ, Hasan K. ve BÜLBÜL Hasan, (2004) "Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları", *G.Ü. İİBF Dergisi*, 1/2004 S:115-129
- GÜLSEN, İlker, (1997) "Marshall'da Shigoto Dönemi", *Capital Guide*, S.12,
- GÜRDAL, O., (1990), "Kütüphanecilik Eğitimi Planlanması", *Türk Kütüphaneciliği*, Cilt 4, sayı:2, s:73-82
- GÜRSOY, H, ve BÜYÜKBAŞ, N, (2002) "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", Milli Eğitim Yayınları, Elazığ
- HACKMAN, J.Richard, (1995) "Total Quality Management: Emprical, Conceptual, and Practical Issues", *Administrative Science Quarterly*, 40
- HAGGSTRÖM C., ve , OSCARSSON, K., (2001), *Making Companies More Efficient by Process Orientation* (Describing and Mapping Core Processes), Chalmers Uni. of Tech. s:58
- HARDJONE, T.W. vd., (1997), *Mükemmele Ulaşmanın Yolları*, s:26-28 Çeviren:Entra Dil Hizm.ve Dan., İpek Kağıt Yayınları,İstanbul
- HENDRICS, K. B. and SINGHAL V. R., (1997), "Does Implementing An TQM Program Actually Improve Operating Performance? Emprical Evidence From Firms That Have Won Quality Awards, *Management science*, v: 43,9, pp.1258-1274
- HIGGINS J. M. (1995), "Innovation Core Competence", *Planning Review*, Nov/Decem: 1995 , S:32-36
- HODJE BJ, Anthony WP, Gale LM, (2003), *Organizational theory; A Strategic Approach*. Prentice Hall, New Jersey

HURST, DK, (1986), "Why strategic management is bankrupt", *Organizational Dynamics* , 15 (Autumn): 4-27

IMAI Masaaki, (1997), *Kaizen; Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, 2. Baskı, Brisa, İstanbul

IRANI, Z., BESKESE, A. Ve LOVE, P. E. D., (2003) "Total Quality Management And Corporate Culture; Constructs of Organisational Excellence", *Technovation*, 23, ss.1-8,

ISHIKAWA, Kaoru, (1995), *Toplam Kalite Kontrol*, KaDer Yayınları, İstanbul

JACOB, R., MADU, C. N., TANG, C., (2004), "An Empirical Assessment of the Financial Performance of Malcolm Baldrige Award Winners", *International Journal of Reliability Management*:: Vol,21, 897-914

JAMES, P., (1996), *Total Quality Management: An Introductory Text*, Prentice Hall, London

JONES, C. (1998), "Introduction Economic Growth", W. W. Norton&Company Inc., New York.

JUNG, J.Y. and WANG, J., (2006), "Relationship Between Total Quality Management (TQM) and Continuous Improvement of International Project Management", *Technovation*, v: 26 (5-6), pp: 716-722.

KALDER, (2003), *EFQM mükemmellik modeli 2003: Kamu ve Sivil Toplum*, Kal Der Yay., İstanbul

KALDER, (2000), *Toplam Kalite Yönetimi*, Kal Der Yay., İstanbul

KARAGÖZOĞLU N. ve BROWN B. Warren (1993) "Time-Based Management of the New Products Development Process", *Journal of Product Innovation Management*, Vol:10, S:204-215

KATZENBACH, Jon R. ve SMITH, Douglas K., (1998), *Takımların Bilgeliği*, Çeviren: Nejat MUALLİMOĞLU, Epsilon Yay., İstanbul

KAVRAKOĞLU, İ., GEDİK, S. ve BALKIR M., (2002), *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*, TÜSİAD Yay.,

KAVRAKOĞLU, İ., (1997), *Kalite Cep Kitabı*, Kalder Yayınları, 5.Baskı, s:10

KAVRAKOĞLU, İ., (2000), *Toplam Kalite Yönetimi*, Kampüs A.Ş. Yay., s:16-17

KAVRAKOĞLU, İ., (1992), *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Kalder Yayınları, n:1

KAYNAK, H. and HARTLEY, Janet L, (2005) "Exploring quality management practices and high tech firm performance", *The Journal of High Technology Management Research*, Volume 16, Issue 2, pp: 255-272

KAYNAK, H., "The Relationship Between Total Quality Management Practice and Their Effects on Firm Performance", *Journal of Operations Management* 21 (4) (2003), pp: 405-435.

KAYNAK, Tuğray, (1990), *Organizasyonel Davranış*, İstanbul İşletme Fakültesi Yayını n:223, s:137

KEITH, E.L; THEODORE, G.J., (1984), "*Characterization of Innovations Introduced on the US: Market in 1982*", The Futures Group, US: Small Business

KIELLA, M.L. and GOLHAR, D.Y. (1997), "Total Quality Management In An R&D Environment", *International Journal Of Operations And Productions Management* 17 (2) pp. 184-198.

KING J, ve CICHY, RF, (2006), *Managing For Quality In The Hospitality Industry*. Upper Saddle River, New Jersey.

KOÇEL, T., (1998), *İşletme Yöneticiliği*, 6. Basım. Beta Yayınevi. İstanbul,

KONDO, Y.,(1999) *İşletmede Bütünsel Kalite*" Çeviren: A.B. DİCLELİ, Türkiye Metalciler Sendikası, , İstanbul

KOTLER, Philip (2000), *Marketing Management*, Millenium Edition, Prentice Hall International, New Jersey

KOVANCI, A., (2001) *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl ?*, Sistem Yay. İstanbul

KUCHMARSKİ, Thomas D. (1996), "What is Innovation? The Art of Welcoming Risk", *Journal of Consumer Marketing*, Vol:13, No:5, S.7-11

KURZ Rudi, (1992) *Entrepreneurship, Innovation, and Growth: The Role of Innovation Policy in West Germany*, The University of Michigan Press, US, s. 89-90.

LEE, Sang M., et al., (1992), "Total Quality Management:, Implications for Central and Eastren Europe", *Organizational Dynamics*, v:20,

LEWIS, P.S., GOODMAN, S. H., PATRÍCIA, M.F., (1995), *Management Challenges In The 21. Century*, , Minneapolis

LUKAS B. ve FEREL O. C. (2000), "The Effect of Marketing Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol:28, No:2, S:239-247

LUKAS, A. B. ve BELL, J., S., (2000), "Strategic Market Position and R&D Capability in Global Manufacturing Industries", *Industrial Marketing Management*

- LUTHANS, F. (1995), *Organizational Behavior*, McGraw-Hil, Inc.,
- MAGUIRE M. and Hagen, M., (1999), "Explosion of New Products Creates Challenges-Age of Innovation Requires New Tools of Quality", *Quality Progress* pp. 29-35.
- MAHER, Michael W. and DEAKIN, Edward B., (1995), *Cost Accounting*, Richard D. Irwing Pub. Co., Boston
- MAKRIDAKIS Spyros (1998) "Ya Yaratıcı Olun Ya Da Olduğunuz Yerde Sayın", *Executive Excellence*, Ocak, S:10, S:12-13
- MARTÍNEZ, ROS, E., (2000) "Explaining the Decision to Carry Out Product and Process Innovations: The Spanish Case", *The Journal of High Technology Management Research*, 10(2), p:223-242
- MARTÍNEZA, M.G.; BRÍZB, J. (2000) "Innovation in The Spanish Food & Drink Industry", *International Food and Agribusiness Management Review*, 3; S:155-176
- MASTERS, D. G., (1996), *Total Quality Management In Libraries*,
- MATHIS, Robert L. and JACKSON, John, (1997), *Human Resource Management*, West, New York, s:
- MAY, C. and PEARSON A.W., (1993), Total Quality in R&D, *Journal of General Management* 18 (3), pp. 1-22.
- MCNAMARA, KT.; WEISS, C.R.; WITTKOPP, A. (2003): "Market Success of Premium Product Innovations: Empirical Evidence from the German Food Sector", Department of Food Economics and Consumption Studies University of Kiel, Working Paper FE 0306
- MERGEN, Erhan, (1993), "Toplam Kalite Yönetimi", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, c.11, s.1-2, s:11-26.
- MIYAUCHI, Ichiro, (1999), "Quality Management in Japan" , June 21-23, *International Congress and Exhibition Hall*, İstanbul, s:12.
- MILKOWICH, G. T. ve BOUDREAU J. W. (1994), "Human Resource Management" 8th Edition, US: McGraw-Hill
- MORDEN, T., (1993), *Business Strategy and Planning* ", Mc Graw-Hill Book Company, London
- OECD, (2003), *Developments in Growth Literature and Their relevance for Simulation Models*
- OMACHONU, Vincent, K., ROSS, Joel, E., (1995), *Principles of Total Quality*, Kogan Page, England, :3

ÖĞÜT, A, (2001), *Bilgi Çağında Yönetim*, 1.Basım, s. 172, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

ÖZDEN, Y., (1999), *"Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler"*, Pegem Yayıncılık, 2.Baskı., Ankara, s.22-24

ÖZEVREN, Mina, (1997), *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar Ve Uygulamalar*, Alfa Basım Yay., İstanbul, s:81-82

ÖZKAN, C., ZAİM, S., TÜRKYILMAZ, A., (2005) "KOBİ'lerde TKY uygulamalarının, kurum performansına etkilerinin incelenmesi", *Uluslararası Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005

ÖZSAĞIR, A. (2007), "Bilgi Üretimi ve Bilginin Üretime Dönüştürülmesinde Teknoparkların Önemi" içinde; 6.Uluslararası Bilgi, *Ekonomi ve Yönetim Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, İÜ, İstanbul Aralık 2007, s. 298.

PAMELA SL, Goodman S., H, (1998), *"Management: Challenges in the 21st Century"* South Western College Publishing , Paul Minn.

PEARCE, John ve DAVID, Fred, (1987) "Corporate Mission Statement: The Bottom Line", *Executive Excellence*, 1(2), pp: 109-116.

PEGELS, C., C., (1995), *"Total Quality Management*, Danvers, MA: body and Fraser, New York

PEKER, Ö., (1998), "TKY ve TS. ISO 9000 Standartları" *Verimlilik Dergisi*

PEROT, Ross, (1997) "Etkin Liderler" *Executive Excellence*, S:1, s:3-4

PEŞKİRCİOĞLU, N., (1995), "TKY ve Katılımcılık", *Verimlilik Dergisi*, Kalite Özel Sayısı.

PORTER M. E., (1998) *"The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan Press Ltd, London

POWELL, T.C., (1995), Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review And Empirical Study, *Strategic Management Journal* 16 (1), pp:15-37.

PRAJOGO Daniel I. and HONG Soon W. (2008), "The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms" *Technovation* Volume 28, Issue 12, December 2008, pp: 855-863

PRAJOGO, Daniel I., and SOHAL, Amrik S., (2001), "TQM and Innovation: A Literature Review and Research Framework", *Technovation*, 2001, 21, s:539-558

PRICE, M.J. ve CHEN E. Eva, (1993), Total Quality Management in Small High-Technology Company, *California Management Review*, Vol:35, No:3, Spring, pp:114-115.

QUINN, J.B., (1980), "*Strategies for Change: Logical Incrementalism*", Homewood: Richard D. Irwin Incorporation.

QUIGLEY, Joseph, V., *Vision, How Leaders Develop It, Share It, Sustain It?* (1994), New York: Mc. Graw Hill Inc.

RAJU, P. S., and LONIAL, S.C. (2002) "The Impact of Service Quality and Marketing on Financial Performance in the Hospital Industry: An Empirical Examination: *Journal Of Retailing and consumer services*; Vol: 9, 335- 348

RAND, James, F., (1997), "Kalite ve Öğrenme", *Executive Excellence*, s:8,

RAFFI, F. ve SCHLESINGER, Phyllis F., (1996), *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley and Sons, New York

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

REINERTSEN D. and SHAEFFER L., (2005), "Making R&D lean, *Research Technology Management*" 48 (4), pp. 51-57.

RIVERA-BATÍZ, Luis A. and ROMER, Paul M., (1991), "International trade with endogenous technological change," *European Economic Review*, vol. 35(4), pages 971-1001

ROGERS E. M., (1995), *Diffusion of O-Innovation*, Free Press, New York.

ROMER, P. M., (1990), "*The Journal Of Political Economy*, Vol:98, No:5, Part 2: The Problem Of Development : A Conference Of The Institute For The Study Of Free Enterprise Systems", pp: 71-102

ROSS, Joel E., (1999), *Total Quality Management (Text, Cases and Readings)*", Third Edition, St. Luice Pres, Boca Raton

ROSSITER, Jill, (1998), "*Total Quality Management: Mastering Your Small Business*", CIB Publishing.

RUSS, Darlene, (1997), "İdeal Lider İdeal İşyeri", *Executive Excellence*, s.3

SAMLİ C. A. ve WEBER J. A. E. (2000) "A Theory of Successful Product Breakthrough Management: Learning From Success", *Journal of Product & Brand Management*, Vol:9, No:1, S:35-55

SAMSON and TERZIOVSKI, (1999), "The relationship between total quality management practices and operational performance, *Journal of Operations Management*" 17 (4), pp. 393-409.

- SCHIMDT, W. H., ve FINNIGAN, J.P. (1993), *TQ Manager*. San Francisco, S:33
- SCHILLING, M. A. ve HILL C. W. L. (1998), "Managing the New Product Development Process: Strategic Imperatives", *Academy of Management Executive*, Vol:12, No:3, S:67-81
- SHEFER, D.; FRENKEL, A.(2005), "R&D, Firm Size and Innovation: An Empirical Analysis" *Technovation*, 25, S:25-32
- SHETTY, S. (1988), "Limited Liability, Wealthy Differences and Share Tenancy Contracts in Agrarian Economies." *Journal of Development Economics*, 29, 1-22
- SİLA, I. and EBRAHİMPOUR, M., (2005), "Critical linkages among TQM factors and business results", *International Journal of Operations and Production Management* 25 (11), pp. 1123-1155.
- SOİN, S., S., (1992), *Total Quality Control Essentials*, McGraw-Hill Inc., New York.
- STAHL, Michael J., (1995), *Management (Total Quality in A Global Environment)*, Blackwell Publishers, Massachusetts,
- STEİNER, G. A., (1979), *Top Management Planning*, Mcmillan, NY
- ŞİMŞEK, M., 1996, *Kalite Yönetimi*, Marmara Üniversitesi Yayın No:584, İstanbul
- ŞİŞMAN, M, 2004, "Öğretim Liderliği", Ankara: Pegem A Yay.
- TAKAN, M, 2000. *"Bankalarda toplam kalite yönetimi"*, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul
- TANYERİ, Mustafa, FIRAT Aytekin, (2005) "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.7, S.3, S:12
- TAYLOR, R. and PEARSON A.W., (1994), Total quality management in research and development, *TQM Magazine* 6 (1), pp. 26-34.
- TEKİN, Mahmut, GÜLEŞ Hasan Kürşat, ÖĞÜT Adem, (2003)*Teknoloji Yönetimi*, Nobel Yayın, . Ankara
- TEKİN, M. ve GÜLEŞ, Hasan K., (1999),"Eğitimde TKY", Konya.
- TEM TIME, Zelealem T. ve SOLOMON, Getachew H., (2002), "TQM and Planning Behaviour of SMEs in Developing Economies" *The TQM Magazine*, Vol.14, Num.13
- TOBB, *Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleri Rehberi*, (2005), S.3, S:10

- TOSUN, K., (1974), *İşletme Yönetimi genel Esaslar*, İstanbul, Fakülteler Matbaası
- TRAIL,W.B.; MEULENBERG, M., (2002), "Innovation in the Food Industry, *Agribusiness*, 18(1), S: 1-21
- TÜRKEL, A. (2000) *Toplam Kalite Bağlamında Dinamiği Ve Çalışma Yöntemi* , Türkmen Kitapevi, İstanbul
- TÜSİAD, (2003), *Ulusal İnovasyon Sistemi*,Yayın No: TÜSİAD-T/2003/10/362, İstanbul, s.23.
- UGBORO, Isaiah, O., OBENG, Kofi, (2000) "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Emprical Study", *Journal Of Quality Management*, Vol.:5, s:255
- VERHEES, F.J..H.M, (2005) *Market - Oriented Product Innovation In Small Firms*, Wageningen University
- WANG, Eric C., (2007) "R&D efficiency and economic performance: A cross-country analysis using the stochastic frontier approach", *Journal of Policy Modeling*, Volume 29, Issue 2, March-April 2007, Pages 345-360
- WEGGEMAN M.P. and GROENEVELD M.J., (2005), "Applying the business excellence model to a research organization", *Research Technology Management*, 48 (4) pp. 9-13.,
- WILBON, Anthony D.(2003), "Competitive Posture and IPO Performance in High Technology Firms", *Journal of Engineering and Technology Management*, s:528
- WOOD L.V. and Mccamey D.A., (1993) "Implementing total quality in R&D", *Research Technology Management* 36 (4), pp. 39-41.
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E. Ve GRIFFIN, R. W., (1993) "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, 18(2) S:293-321
- YAMAK.O, (1998), *Kalite Odaklı Yöneti*", Panel Matbaacılık, İstanbul
- YAŞAR, A., (2007), Dünya Ekonomisinde Yapısal Dönüşüm: Küreselleşme Sonuçları Üzerine Bir Ekonomi Denemesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İ.Ü, İstanbul, s. 70.
- YATKIN, A., (2003), *Eğitimde TKY Uygulamaları*, Beyaz Yayınları, İstanbul
- YAYLA, Nedret, (1998) " 20.Yüzyılda Kalite Kavram ve Sistemlerin Evrimi", *Önce Kalite Dergisi*, s.27, s:30-31
- YENERSOY, Gönül, (1997), "Toplam Kalite Yönetimi'nin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği" *Executive Excellence*, s.8, s:16
- YENERSOY, Gönül, (1997), *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul, s:41

YETİŞ, Nükhet, *Kalite Kontrolü ve TKY*, ISO Yay., 1993, İstanbul.

YILDIRIM, M. C., (2000), *Soru ve Yanıtlarla ISO 9000:2000*, Rota Yay., s:72
İstanbul

ZABADA, C., RIVERS, Patrick A. and MUNHCHUS, G., "Obstacles to the Application of Total Quality Management in Health – Care Organizations", *Total Quality Management*, 1998, Vol.9, No.1 s: 57-66,

ZAIRI, M. "Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective", *Total Quality Management*, v: 12

ÖZGEÇMİŞ

Bekir KUL, 1982 yılında Kahramanmaraş - Afşin'de doğmuştur. İlk ve orta Öğretimini Kahramanmaraş'ta, lise öğrenimini Osmaniye - Düziçi Anadolu Öğretmen Lisesinde tamamlamıştır. 2004 yılında Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi'nden mezun olmuştur.

2006 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Strateji Bilimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Halen Milli Eğitim Bakanlığında öğretmen olarak görev yapmaktadır

EK.1: Anket Formu Örneği

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütölmekte olan **“Kalite ve inovasyon performansının belirlenmesinde toplam kalite yönetimi ve teknoloji /Ar-Ge yönetiminin entegrasyonu”** konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Şimdiden teşekkürler eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

2010 Doç. Dr. Hüseyin İNCE ©

Bekir KUL

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü - İşletme Fakültesi

A. İşletme Hakkında Genel Bilgiler											
İşletmenin Ad ı(isteğe bağlı) :											
Faaliyet Alanı : <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel											
Faaliyet Alanının Sınırları: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası											
Faaliyet Gösterdiği Sektör:											
Gıda	<input type="checkbox"/>	Tekstil	<input type="checkbox"/>	Finans	<input type="checkbox"/>	Otomotiv	<input type="checkbox"/>	Metal/Kimya	<input type="checkbox"/>		
İmalat	<input type="checkbox"/>	Sağlık	<input type="checkbox"/>	Bilişim	<input type="checkbox"/>	Ulaştırma	<input type="checkbox"/>	Eğitim	<input type="checkbox"/>		
Perakende	<input type="checkbox"/>	Hizmet	<input type="checkbox"/>	Medya	<input type="checkbox"/>	Mobilya	<input type="checkbox"/>	Diğer	<input type="checkbox"/>		
Toplam Çalışan Sayısı :											
İşletmenin Yaşı (Yıl) :											
B. Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler											
Çalıştığı Departman :											
Unvanı / Statüsü :											
Eğitim Durumu : <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/>											
Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora											
E-mail adresi (isteğe bağlı) :											

B. Aşağıda cevaplayacağımız bölümde her soru için 1-5 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıda belirtilmiştir.

1=Kesinlikle Katılmıyorum

2=Katılmıyorum

3=Kararsızım

4=Katılıyorum

5=Kesinlikle Katılıyorum

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

<u>LİDERLİK</u>	1	2	3	4	5
Üst düzey yöneticiler bu organizasyonun gelecekteki durumu hakkında benzer inançları paylaşıyorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üst düzey yöneticiler mükemmelliğe doğru giden bir innovasyon (yenilik), öğrenme, iyileştirme kültürünü uygulamada ve değişim konusunda aktif olarak teşvik edici bir rol almaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar değişikliklerin uygulanmasına yardımcı olmaları için teşvik edilirler ve bu tür uygulamalarda tüm çalışanlar ortak imkanlara sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizde amaç birliği üst seviyededir. Bireyler ve/veya bölümler arasındaki engelleri kaldırmaktayız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>STRATEJİK PLANLAMA</u>	1	2	3	4	5
Şirketin tamamını kapsayan ve şirket çalışanlarının da paylaşıp, desteklediği bir misyon ifademiz vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Düzenli olarak belirlediğimiz ve gözden geçirdiğimiz kısa ve uzun dönemli hedeflerimizi de içeren süreçleri, karşılaştırmalı ve yapısal olarak planlıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planlarımızı, politikalarımızı ve hedeflerimizi geliştirirken çevremizi de kapsayacak şekilde tüm paydaşlarımızın ihtiyaçlarını sürece dahil ediyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genel Müdürümüz tarafından açıkça ifade edilmiş ve onaylanmış, tüm iş faaliyetlerini kapsayan yazılı bir belgeye sahibiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>MÜŞTERİ ODAKLILIK</u>	1	2	3	4	5
Müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini belirlemek için müşteri geri bildirimlerini aktif ve düzenli olarak araştırıp, kontrol ediyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini iş süreçlerimizin tamamında etkin bir şekilde yaymaya ve anlamaya çalışıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürün tasarımı süreçlerine müşterileri de dahil ediyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşterilerimiz ile kurduğumuz yakın ilişkiyi sürdürmek ve onların bizimle iletişim kurmalarını sağlamak için kolay bir kanal sağlıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşterilerin şikayetlerini çözmek için etkili bir sürece sahibiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşteri memnuniyetini sistematik ve düzenli olarak ölçmekteyiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>ENFORMASYON VE ANALİZ</u>	1	2	3	4	5
Şirketimizin ortaya koyduğu organizasyonel performansın tamamını ölçmek için etkili bir performans ölçüm sistemine sahibiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İhtiyaç duyanlar güncel veriler ve şirket performans bilgilerine her zaman kolayca erişilebilir ve bunları kullanabilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üst yönetim, şirketin performansını düzenli olarak gözden geçirmek için toplantılar yapar ve bizim için bu toplantılar, karar alırken bir temel oluşturur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Endüstride “en iyi uygulama” ya göre performansımızı ölçmek için aktif bir rekabetçi kıyaslama programına bağlıyız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PERSONEL YÖNETİMİ	1	2	3	4	5
Organizasyon çapında tüm çalışanlar için kariyer planlama süreci de dahil olmak üzere bir eğitim ve geliştirme sürecine sahibiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız hem yukarıdan aşağıya hem de tabandan başlayan iletişim süreçlerini korumaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışan memnuniyeti formel (biçimsel) ve düzenli olarak ölçülmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanların esnekliği, çok yönlü becerileri ve eğitimleri performans artışı desteklemek için aktif olarak kullanılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tüm çalışanların sağlıklı, güvenli ve rahat bir ortamda çalışmalarına katkı sağlayacak uygun bir iş çevresini her zaman devam ettirmekteyiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SÜREÇ YÖNETİMİ	1	2	3	4	5
Firmamızda iç müşteri kavramı çok iyi anlaşılmuştur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemizde önleyici odaklı bir süreç tasarımı yapıyoruz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlarımız tarafından iyi anlaşılın standart, açık ve belgelenmiş süreç talimatlarına sahibiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Süreçlerinin iyileştirilmesi ve varyasyonu (değişiklik,sapma) farklılık azaltmak için istatistiksel teknikleri (örneğin SPC= istatistiksel proses kontrol) kapsamlı olarak kullanıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak için çalışıyoruz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tedarikçi seçmek ve onların performanslarını izlemek için bir tedarikçi derecelendirme sistemi kullanıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AR-GE

AR-GE YÖNETİMİ	1	2	3	4	5
Firmamızda yaratıcılığı teşvik eden ve ödüllendiren mekanizmalar vardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızın Ar-Ge planı kurumsal plan ile ilintilidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda farklı departmanlar geliştirme çalışmaları için fikir alışverişi yaparlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar-Ge yapılabilmesi için proje hedefleri, proje faz standardı ve proje yönetim düzenlemeleri belirlenir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda görevler arası ekip çalışması yapılmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızdaki ürün sahipleri ulaşılabilir ve kalifiye elemanlardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AR-GE YETENEĞİ					
Firmamızda Ar-Ge personeli etkin bir şekilde haberleşmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda yeniden mühendislik gibi ileri seviye dizayn metotları uygulanmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda yenilik sürecinde farklı fonksiyonel gruplar birlikte çalışmaktadırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeniden mühendislik ve tasarım için üretimden gelen geri beslemeler hızlıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda teknolojiyi araştırma aşamasından geliştirmeye ilerletecek mekanizmalar bulunmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda kurulmuş protokoller vardır. (Müşteri kullanımı için tasarım gibi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız yenilik sürecindeki pazar büyüklüğü müşteri geribildirimlerine önem verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda yeni ürünlerde Ar-Ge yatırımı yapılmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda yeni süreçlerde Ar-Ge yatırımı yapılmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda yıl başına hayata geçirilen proje sayısı yüksektir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmanın toplam işçi yüzdesinde Ar-Ge personeli oranı yeterlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PERFORMANS

KALİTE PERFORMANSI	1	2	3	4	5
Üretim sistemimizi müşteri talepleri doğrultusunda tasarlıyoruz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünlerimiz müşteri istekleriyle tam bir uyum içindedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üretim sistemimiz piyasa standartlarıyla uyum gösterir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünlerin teslim süresi ve müşteri hizmetleri istenen düzeydedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünlerimizde, üretim öncesi belirlediğimiz ürün standartlarına ulaşırız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız ürünleri her zaman ve her şartta kullanılacak şekilde imal eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünlerimizdeki başarısızlık/hurda ve yeniden yapım masrafları toplam satışa göre düşük bir oran arz etmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünlerimiz yedek parçaya ihtiyaç duyulmaksızın uzun bir süre kullanılabilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızın ürünleri pazarda yüksek kabul görmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İNOVASYON

ÜRÜN YENİLİĞİ	1	2	3	4	5
Firmamızın yeni ürünlerinin yenilik seviyesi yüksektir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda yeni ürün gelişiminde, en son teknolojik yenilikler kullanılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda yeni ürün gelişim hızı yüksektir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız tarafından pazara sunulan yeni ürünlerin sayısı oldukça yüksektir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızın yeni ürünleri pazarda ilktir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SÜREÇ YENİLİĞİ	1	2	3	4	5
Firmamız teknolojik rekabet avantajına sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızın süreçlerinde kullanılan teknoloji yenilenir ya da süreç güncellemeleri yapılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Süreçlerimizde en son teknolojik yeniliklere hızlıca adapte oluruz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Süreç, teknik ve teknolojide değişim oranımız yüksektir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilimsel çalışmamıza katkılarınız için teşekkürlerimizi sunarız.