

T.C.

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEDARİK ZİNCİRİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

ECE ADA

İstanbul,2010

T.C.

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEDARİK ZİNCİRİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

ECE ADA

Tez Danışmanı : Prof.Dr.HALİT KESKİN

İstanbul,2010

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
KISALTMALAR.....	VII
1. GİRİŞ.....	1
2. TEDARİK ZİNCİRİ	
2.1. Tedarik Zinciri Kavramı.....	3
2.2. Tedarik Zincirinin Amaçları Ve Etkinliği.....	4
2.3. Tedarik Zincirinin Oluşması.....	6
2.4. Tedarik Zinciri Tasarımı Ve Modellenmesi.....	7
2.5. Tedarik Zincir Türleri.....	8
2.6. Tedarik Zinciri Temel Fonksiyonu.....	9
2.6.1. Giriş (Inbound) Lojistik Süreçleri.....	9
2.6.1.1. Fiziksel Tedarik.....	9
2.6.2. Üretim Süreçleri ve Malzeme Yönetimi.....	10
2.6.2.1. Dahili İşlemler.....	10
2.6.3. Çıkış (outbound) Lojistik Süreçleri.....	10
2.6.3.1. Fiziksel Dağıtım.....	10
2.6.4. Talep ve Sipariş Yönetimi.....	10
2.6.5. Satınalma.....	11
2.6.6. Planlama.....	11
2.6.7. Stok Yönetimi.....	12

2.6.8. Depo Yönetimi.....	12
2.6.9. Sevkiyat ve Dağıtım.....	12
2.7. Tedarik Zincirinde Çelişen Öncelikler	13
2.8. Tedarik Zincir Yönetiminin Amacı.....	13
2.8.1. Tedarik Zinciri Yönetimine İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri.....	14
2.9. Tedarik Zincir Yönetimi Performans Göstergesi.....	15
2.9.1. Tedarik Zinciri Yönetiminde Alınan Kararlar.....	16
2.9.2. Etkin Tedarik Zinciri.....	16
2.10. Lojistik Ve Tedarik Zinciri.....	17
2.10.1. Lojistik Yönetiminin Stratejisi.....	17
2.10.2. İşletme Stratejisinin Planlanması.....	18

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. Kalitenin Kavramı.....	20
3.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	22
3.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	24
3.3.1. Klasik ve Modern Kalite Yönetimi (TKY) Arasındaki Farklılıklar.....	25
3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Süreci.....	29
3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri.....	30
3.5.1. Üst Yönetimin Liderliği.....	31
3.5.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik.....	31
3.5.3. TKY’nde Müşteri Odaklılık.....	32
3.5.3.1. Dış Müşteriler.....	33
3.5.3.2. İç Müşteriler.....	33
3.5.4. İşletme Çalışanlarının Eğitimi.....	34

3.5.4.1. İşletmenin Kalite Stratejisi Eğitimi.....	34
3.5.4.2. İç Müşteri-Tedarikçi İlişkileri Eğitimi.....	34
3.5.5. Takım Çalışması.....	34
3.5.6. Çalışanların Katılımı.....	35
3.5.7. Tedarikçilerle İlişki.....	35
3.5.8. Sürekli İyileştirme.....	36
3.5.8.1. Kaizenin Yönetim Anlayışı.....	37
3.5.8.2. Kaizen ve Toplam Kalite.....	38
3.6. Karar Verme Yaklaşımı.....	39
3.6.1. Kurumsal Kararlar.....	40
3.6.2. Stratejik Kararlar.....	40
3.6.3. Yönetimsel Kararlar.....	40
3.6.4. Operasyonel Kararlar.....	40
3.7. Kalite -Maliyet İlişkisi.....	41
3.8. Kalitesizlik Riskleri.....	41
3.9. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları.....	42
3.10. TKY 'nin Türkiye 'deki Durumu Ve Uygulanabilirliği.....	44
3.11. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimine Gösterilen İlginin Nedenleri.....	45
3.12. Türkiye 'de Toplam Kalite Yönetimini Olumsuz Etkileyen Unsurlar.....	47

4 . ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı.....	49
4.2. Araştırmanın Önemi.....	49
4.3. Araştırmanın Sayıtlıları.....	50
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	51
4.5. Araştırma Modeli.....	52
4.6. Metodoloji.....	53
4.6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	53
4.6.2. Verilerin Toplanması Yöntemi.....	53
4.6.3. Genel Özellikler.....	55
4.6.4. Geçerlik ve Güvenilirlik.....	56
4.6.5. Hipotez Testleri.....	61
SONUÇ.....	64
KAYNAKÇA	68

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Tedarik Yönetimi Zinciri Başarılarına Ait Örnekler

Tablo 2: Klasik ve Modern Kalite Yönetimi Arasındaki Farklar

Tablo 3: Anket Analizi Çalışılan Departman

Tablo 4: Anket Analizi Ünvan

Tablo 5: Anket Analizi İşkolu

Tablo 6: Bağımsız Değişkenlere Ait Faktör Analizi

Tablo 7: Bağımlı Değişkenlere Ait Faktör Analizi

Tablo 8: Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon, Güvenirlik Değerleri

Tablo 9: Regrasyon Analizi

ŞEKİLLER

Şekil 1: Deming Döngüsü (Güngör,2008).

Şekil 2. Teorik model

KISALTMALAR

Age.	Adı geçen eser
Bk.	Bakınız
S.	Sayı
s.	Sayfa
LSC.	Yalın tedarik zinciri(Lean Supply Chain)
ASC.	Çevik tedarik zinciri(Agile supply chain)
HSC.	Melez tedarik zinciri(

ÖZET

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Ece Ada
Anabilim Dalı : İşletme
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Halit KESKİN
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Temmuz 2010
Anahtar Kelimeler : Toplam Kalite Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi,
Rekabetçilik

TEDARİK ZİNCİRİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Ekonomik bir değişim ve entegrasyon süreci küreselleşme, işletmeler için yeni pazar ve rekabet fırsatlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu fırsatları başarılı bir şekilde değerlendirebilmek için örgütler toplam kalite yönetimi gibi uygulamaları benimsemektedir. Bu çalışmada tedarik zincirinde toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanmasının işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu amaçla öncelikle tedarik zinciri yönetimi kavramı tanımlanmakta; bunu takiben toplam kalite yönetimi ve tedarik zincirinde toplam kalite uygulamaları konuları ele alınmaktadır. Daha sonra ise, imalat sektöründe uygulanan bir anket çalışması ile tedarik zincirinde toplam kalite uygulamaları ile performans ilişkileri incelenmektedir. 100 kadar imalat işletmesinden toplanan verilerin analiz edilmesi ile tedarik zinciri yönetiminde sıklıkla karşımıza çıkan toplam kalite yönetimi uygulamaları olan (i)stratejik tedarikçi ortaklığı, (ii)stratejik müşteri ilişkileri, (iii)bilgi paylaşım düzeyi ve (iv)bilgi paylaşımının sürekliliği ve kalitesi ile finansal ve Pazar performansı başta olmak üzere çeşitli performans göstergeleri arasındaki ilişkinin varlığı gözler önüne serilmektedir. Sonuçlar tartışılarak yorumlanmaktadır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Ece Ada
Field :Business Administration
Supervisor : Professor. Halit KESKİN
Degree Awarded and Date : Master – July 2010
Keywords : Total Quality Management, Supplier Chain Management, Competitiveness

ABSTRACT

TOTAL QUALITY MANAGEMENT WITHIN THE CONTEXT OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

As an economic transformation and entegration process, globalization offers new marketing and competitive opportunities for firms. Firms adopt new management techniques and applications like Total Quality Management in order to effectively exploit such opportunities. In this study the effects of Total Quality Management within the context of Supply Chain Management on firm performance is investigated. To do so, first, the concept of Supply Chain Management is described. After that, the concept of Total Quality Management and the applications of Total Quality Management within the Supply Chain Management are handled. Then, a survey is conducted on manufacturing firms to show the relationships between Total Quality Management within the context of Supply Chain Management and firm performance. The analyse results based on data gathered from 100 manufacturing provide emprical evidence in support of the relationship between most well-known Total Quality management Applications (i) strategic supplier partnership, (ii) strategic customer rellationships, (iii) knowledge sharing level and (iv) the continuity and the quality of knowledge sharing and performans indicators -mainly the financial and the mrketing performance-. And finally it comes to a conclusion with these results.

1. GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet koşullarında firmalar bir yandan pazar paylarını arttırmaya çalışırken diğer bir yandan da maliyetlerini düşürmeyi hedeflemektedirler. Bu yüzden potansiyel müşterilere gereken zamanda gereken ürünleri gereken şekilde ulaştırmak gerekirken, bir yandan da bunu gerçekleştirmek için tedarikçilerle etkin bir şekilde çalışarak gereken hammadde veya malzemeyi gereken zamanda en düşük maliyetle tedarik etmek yönünde bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Böyle bir sistemin günümüzün devasa şirketlerinde oluşturulabilmesi ve rekabet düzeylerinin devamlılığının sağlanabilmesi için tedarik zinciri sisteminin kurulması gerekmektedir.(www.kaliteofisi.com)

Bu ihtiyaca bağlı olarak 1980’li yıllardan itibaren gelişen Tedarik Zinciri Yönetimi temel olarak örgütün dış çevresine odaklanan ve tedarikçileri ile bütünleşmeyi temel alan bir yönetim felsefesidir.

Terdik zinciri ile birlikte karşımıza çıkan önemli bir diğer yaklaşım da kalite ile alakalıdır. Kalite ilk çağlarda bilinçaltında yapılan bir faaliyetken, insanlığın gelişimine paralel olarak çeşitlenmiş ve özellikle sanayi devrimi sonucu çok önemli aşamalar kaydetmiştir, 1980’li yıllardan itibaren ise Toplam Kalite Yönetimi (TKY) tüm dünyada yaygınlaşmaya başlamıştır.

Küreselleşme, ekonomik bir değişim süreci olarak işletmeler için yeni pazar ve rekabet fırsatlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu fırsatları en iyi şekilde değerlendiren işletmeler ürettikleri ürünlerin kalitesi ve fiyatında yarattıkları olumlu farklılıktan dolayı müşteriler tarafından rakiplerine kıyasla tercih sebebi olmaktadır. Bu olumlu farklılığı yaratan işletmeler, müşterilerinin istek ve beklentilerini doğru analiz edip, müşteriye üretim prosesine dahil eder, ürün ve proseslerini sürekli iyileştirir, çalışanların tam katılımını cesaretlendirir, tedarikçilerle uzun süreli ve güvene dayalı ilişkiler kurar ve bütün bunları üst yönetimin liderliğinde gerçekleştirir. Bu uygulamalar da toplam kalite yönetiminin özünü oluşturur.

Toplam kalite yönetimi, müşterinin beklentisinin aşılmasını hedefleyen, ekip çalışmasını destekleyen, tüm süreçlerin gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim anlayışıdır.

Amaç, müşterinin ihtiyaçlarını, beklentilerini karşılamak ve tatmini sağlamak üzere, sürekli iyileştirme mantığı içinde bütün çalışanların ilgi ve katılımı ile süreçlerde mükemmel bir performans elde etmektir.

Sürekli gelişim gösteren toplam kalite yönetimi, her geçen gün özellikle sağlık kurumlarında daha fazla uygulama alanı bulmaktadır. Bunda en önemli etken özel hastanelerinin sayısının artmasıyla birlikte, sağlık sektöründe rekabetin şiddetlenmesi olabilir. Hastaneler artan rekabet karşısında ayakta kalabilmek ve hızla değişen teknolojiye ayak uydurabilmek için, kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanmak, performanslarını doğru şekilde ölçmek zorundadırlar.

Bunu başarabilmek için hastane yöneticilerinin, kalite ve finansal performanslarını etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerini bilerek faktörleri etkin şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Yapmış olduğumuz bu tez çalışmasında, tedarik zincirinde toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanmasının işletme performansına olumlu etkileri araştırılmıştır. İlk bölümde tedarik zinciri kavramı, tedarik zinciri fonksiyonları, talep-sipariş yönetimi, sağlık sektöründe kalite kriterleri hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde lojistik ve tedarik zinciri yönetimi; üçüncü bölümde kalitenin tanımı, tarihsel gelişimi, Türkiye’de ki gelişimi, kalite-maliyet ilişkisi, kalitesizlik riskleri anlatılmış ve toplam kalite yönetiminin ilkeleri hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde ise yapmış olduğumuz araştırmanın amacı, araştırma yöntemi, saha araştırması ile ilgili bulgular, değerlendirme ve sonuçlara yer verilmiştir.

Araştırmada anket yöntemi uygulamasına gidilmiş ve literatür taraması sonucu oluşturulan anket formunu tedarikçiler tarafından eksiksiz doldurulmasına çalışılmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS istatistik programı ile değerlendirilmiş ve çıkan sonuçlar tablolar ve şekiller halinde sunulmuştur.

2. TEDARİK ZİNCİRİ

Tedarik zinciri, mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini takip eden tüm süreçleri bünyesinde barındırmaktadır. İş süreçleri perspektifinden bakıldığında, tedarik zinciri; satış süreci, üretim, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi pek çok alanı içine almaktadır. Daha dar bir noktadan tedarik zinciri malzeme, bilgi ve para akısıyla bağlı olan iki veya daha fazla farklı işletmeyi kapsamaktadır.¹

2.1. TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI

Tedarik zinciri, iki kısım arasındaki bilgi, ürün ve para akışını ifade etmektedir. Bu kısımlar işletme içi satış ve üretim bölümleri arasındaki akış olabileceği gibi iki şirket arasındaki alış-veriş den kaynaklanan bir akış da olabilmektedir. Kısaca tedarik zinciri yönetimi bir akış yönetimidir.

Hammaddeleri nihai ürünlere dönüştürmek ve bunları nihai kullanıcılara ulaştırmak amacıyla, yan sanayiciler, üreticiler, taşımacılar, dağıtımıcılar, perakende ve toptan satıcılardan oluşan sistem ve firma içinde müşterinin taleplerini tamamlamakla sorumlu tüm birimler de tedarik zincirine dâhildir. Bu birimler aşağıdaki fonksiyonları üstlenmektedir. Bunlar; ürün geliştirme, pazarlama, ambarlama, kalite ve finans olarak sıralanmaktadır.²

Tedarik zinciri teknik olarak, malzeme tedariki işlemlerini yerine getiren, bunları yarı mamul ve mamullere dönüştüren ve daha sonra bunları dağıtım kanalıyla müşterilere ulaştıran hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan bir ağıdır. Bu ağ malzemelerin sağlanması, temin edilen malzemelerin ara ve tamamlanmış ürünlere dönüşümü ve tamamlanmış ürünlerin müşterilere dağıtım fonksiyonları yerine getirir.³

¹ Esin, Şen, "Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi", Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Gelistirme Etüd Merkezi, Ankara, 2006. www.akib.org.tr.12.07.2010.

² Wang, G., S.H. Huang ve J.P. Dismukes, "Product-Driven Supply Chain Selection Using Integrated Multi- criteria Decision-Making Methodology", Int. J. Production Economics, 2004,s36.

Tedarik zincirini;

- Temel Tedarik Zinciri
- Genişletilmiş Tedarik Zinciri
- Üst Seviye Tedarik Zinciri olmak üzere üçe ayırmak mümkündür.

Temel tedarik zinciri yaklaşımı yalnız firma, müşteri ve tedarikçileri içermekte iken; üst seviye tedarik zinciri yaklaşımında üçüncü parti tedarikçi, müşteri ve sağlayıcılar da dâhil edilmektedir.³

2.2. TEDARİK ZİNCİRİNİN YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Tedarik zinciri bünyesinde yürütülen tüm faaliyetlerin temel ve nihai amacı rekabetçiliğin geliştirilmesidir. Tedarik zinciri kapsamında, müşterilerin beklentilerine uygun olarak ürünün rekabet avantajının artırılmasının yükü sadece tek bir işletmeye değil tüm zincire dağıtılmıştır. Rekabet bu şekilde tekil işletmelerden tedarik zincirlerinin tümüne kaymaktadır.⁴ Yüksek düzeyde müşteri hizmetleri ise rekabetin geliştirilmesi ve rekabet üstünlüğü için temel bir kaynak olarak kabul edilmektedir.⁵

Tedarik zincirinde rekabetçiliğin geliştirilmesi özünde, işletmelerin entegrasyonuna ve malzeme, bilgi ve para akışının bu işletmeler arasında iyi bir şekilde koordine edilmesiyle ve işbirliği ile yakından ilişkilidir.⁶ Bu işbirliğine hangi işletmelerin katılacağı sorusunun cevabı ise tedarik zinciri ağının etkinliği açısından önemlidir. Bu işbirliğinde doğru ortakların seçilmesi, tedarik zincirinin uyumunu ve değerini yükseltecektir.⁷

Dış ortaklarının seçimi için üç asama önerilmektedir: Birinci olarak mal veya hizmet üretilecek sektör bölümündeki aktivitelerin analizi yapılmaktadır. Bunun ardından ana yetkinlik alanına girmeyen aktiviteler dışardan sağlanmak (dış kaynaklama) üzere zincir dışında bırakılmaktadır. Son olarak ana yetkinlik aktiviteleri uygun birimlere dağıtılır. Zincire

³ Orhan, Aydın ,Tedarik Zincirinde Kalite Odaklı Bilgi Yönetimi Yaklaşımı, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Cilt5, Sayı 2 s.13.2000.

⁴ Turan, Paksoy, "Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Optimizasyonu: Malzeme İhtiyaç Kısıtı Altında Stratejik Bir Üretim-Dağıtım Modeli", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 435-454,2005.

⁵ Bakoğlu.R,Yılmaz. E., "Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Değerlendirilmesi", Ulusal pazarlama kongresi, s.12,Erzurum,2001.

⁶ Paksoy, s.436

⁷ Özdemir.i,A. "Tedarik Zinciri Yönetimi'nin Temel Amaçları", iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi23_12.07.2010-

dâhil edilecek birimlerin, rekabetçiliği artıracak ve uzun dönem çalışılacak is ortakları olmaları üzerinde hassasiyetle durulmaktadır. Tedarik zincirini oluşturacak uygun işletmelerin seçimi yanında bu işletmelerin entegrasyonu için de zincir boyunca bilgi ve yöntem bilgisi(know-how) paylaşımında işbirliğinin sağlanması beklenir.

Tedarik zincirleri için üst amaç olarak görülen rekabetçiliğin geliştirilmesi yanında Taktiksel düzeyde tedarik zincirinde amaç etkin bir tedarik ve etkin bir dağıtımdır.⁸ Etkin bir tedarik zinciri yönetimi için gözetilmesi gereken yedi temel prensip su aşağıda verilmektedir;⁹

1. Tedarik zinciri sürecine müşteri ile başlanmalı; bu doğrultuda müşterinin ihtiyaçlarını ve değerlerini gözeterek, beklentilerini karşılamak üzere müşteriler üzerine bir grupta yapılmalıdır
2. Lojistik değerler sadece tekil firmalar için değil, tedarik zincirindeki tüm birimler açısından geçerli olmalıdır. Dağıtım merkezlerinin, stokun ve taşıma operasyonlarının tedarik zinciri içine yerleştirilmeleri hem alt hem de üst aşamalardaki katılımcılar gözetilerek gerçekleştirilmelidir.
3. Etkin müşteri hizmetleri için müşteri yönetimi düzenlenmelidir.
4. Satış ve operasyonların planlaması, hızlı yanıt verecek bir tedarik zincirine göre organize edilmelidir.
5. Esnek ve verimli operasyonlar için üretim ve tedarikin etkinliği yükseltilmelidir. Tam Zamanında Üretim(TZÜ) gibi teknikler bu esnekliğin sağlanmasında kullanılmaktadır.
6. Tedarik zincirini oluşturan tüm kanal boyunca stratejik işbirliği ve ilişkiler üzerinde Odaklanılmalı ve güçlüğüne karşın, tüm zincirin tek bir varlık halinde faaliyet gösterme Zorunluluğundan dolayı doğru bir stratejik işbirliği çalışması yürütülmelidir.
7. Müşteri odaklı performans kriterleri geliştirilmelidir. Bu kriterler, bütün zincir elemanlarının davranışları hakkında ipuçları vererek sistemin ekonomik performansını anlaşılmasına yardımcı olur. Etkin bir tedarik zinciri yönetimi, işletmenin üretim ve pazarlamaya ilksin faaliyetlerine katkıda bulunarak; daha fazla müşteri memnuniyeti, daha etkin ve verimli bir örgütse dönüşümü sağlamaktadır.

⁸ Bakoğlu.R,Yılmaz .E ,s.12

⁹ Aydın, Orhan, "Entegre Tedarik Zinciri Yönetimi Bilgi Sistemi", E-İşletmecilik Dergisi, web.science.mq.edu.au/13..07.2010

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminin işletmeye sağlayacağı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁰ :

- Girdilerin teminini sağlayarak, üretimin devamlılığına imkan verir.
- Tedarik süresini düşürerek, pazardaki değişikliklere kısa sürede cevap verilmesini sağlar.
- Tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi yükseltir.
- Teknoloji kullanarak, yeniliği destekler.
- Toplam maliyetleri indirir.
- İşletmenin tüm bilgi, materyal ve para akışı yönetilebilir hale gelir.

Etkin bir tedarik zinciri yönetimi, bahsedilen yararları sağlayarak, işletmelere rekabet avantajı oluşturmada katkı yapmaktadır.¹¹

2.3. TEDARİK ZİNCİRİNİN OLUŞMASI

Tedarik zincirinin her birimi bağlantılı olduğu diğer birimlerle karşılıklı etkileşim halindedir. Zincirin performansının artırılması bu etkileşimlerden oluşan yönetim fonksiyonlarının verimli işletilmesiyle mümkün hale gelmektedir. Tedarikçi seçimi, üretim planlama ve envanter yönetimi, dağıtım ve lojistik, tedarik zinciri sürecinde etkin yönetilmesi gereken aşamalar olarak karşımıza çıkmaktadır.¹²

Tüm bu aşamaların etkin yönetilebilmesinde ise tedarik zincirin az sayıda elemanla oluşturulması yani tedarik zinciri ağının yalınlığı konusu öne çıkmaktadır.¹³ Tedarik zincirine katılacak elemanların seçiminde uzun dönem çalışılabilecek ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak ortakların tercih edilmesi üzerinde durulması gereken bir diğer önemli noktadır.¹⁴

¹⁰ Esin, Şen, “ Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi” Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara, 2006. s. 1-56.

¹¹ Güles, H. K. ve V. Çağlayan, “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2002 C. 5, S. 2, s. 1-21.

¹² “Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi”, www.gulcinbüyüközkan.net., 28.07.2010, s.8.

¹³ Paksoy, s.37.

¹⁴ Stadtler ve Kilger, S.128.

2.4. TEDARİK ZİNCİRİ TASARIMI VE MODELLENMESİ

Tedarik zincirini oluşturan elemanlar gerek işletme içinde gerekse diğer işletmelerle tedarik, üretim ve çizelgeleme, depolama ve dağıtım faaliyetleri meydana getirirler. Bu faaliyetlerin tek başına çalışıldığı modellerin yanında tüm tedarik zincirini sistematik yaklaşımla ele alan ve modelleyen çalışmalar üretim-dağıtım sistemleri olarak literatürde yer almaktadır.¹⁵ Tedarik zinciri tasarımı ve modellemesi için yapılan çalışmaları dört ana başlıkta ifade edilmektedir:¹⁶

1. Deterministik Analitik Modeller,
2. Stokastik Analitik Modeller,
3. Ekonomik Modeller,
4. Benzetim Modelleri.

Tedarik zinciri sistemini oluşturan faaliyetlerin ikiye olarak koordinasyonunu inceleyen çalışmalar ise üç kategoride ele alınmaktadır: Bunlar sırasıyla (i)Tedarikçi-alıcı, (ii)Üretim-dağıtım ve (iii)Envanter dağıtım faaliyetlerinin koordinasyonudur.¹⁷

Tedarik zincirini tümünü ele alan bir modelde aşağıdaki kararların mutlaka yer alması gerekir:¹⁸

- Üretim birimleri ve depoların sayısı, yeri, kapasitesi ve türünün belirlenmesi,
- Hangi tedarikçilerle çalışılacağı,
- Ulaştırma kanallarının belirlenmesi,
- Tedarikçi, üretici, dağıtıcı ve müşteriler arasında taşınacak ve üretilecek olan hammadde ve ürün tutarları,
- Değişik yerlerde envanter olarak tutulacak olan hammadde, ara ürün ve ürün tutarları.

¹⁵ Süleyman, Barutçu, "Tedarik Zinciri Yönetimi ve Ürün Kalitesinin Sürekliliğini Sağlamadaki Rolü", Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği XXI. Ulusal Kongresi, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Gazimagosa, K.K.T.C., 12-14 Haziran 2000, s.362

¹⁶ "Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi", www.gulcinbüyüközkan.net. 28.07.2010 s.9.

¹⁷ Barutçu, s.362.

¹⁸ Wang, s.36.

2.5. TEDARİK ZİNCİR TÜRLERİ

Tedarik zinciri türleri temel olarak 3 başlık altında kategorize edilebilmektedir¹⁹: Yalın tedarik zincir (Lean Supply Chain-LSC), Çevik tedarik zincir(Agile supply chain-ASC), Melez tedarik zincir(Hybrid supply chain-HSC).

LSC, zincir boyunca bir duraksamaya izin vermeyen, sürecin akısını kesintiye uğratmayan bir doğrultuda şekillendirir. Hazırlık zamanlarının düşürülmesi, maliyetlerin azaltılması ve ürün özelliklerinin geliştirilmesi bu amaca hizmet eden faaliyetlerdendir. Tedarikçi seçiminde temel ölçüt, maliyet ve kalitedir. Zincir boyunca düşük envanter seviyesi yakalanması hedeflenir. Yüksek performans, düşük maliyet bu zincir yönetiminin temel nitelikleridir. Talep dalgalanmalarının olmadığı veya doğru tahmin edildiği durumlarda LSC, verimlilik ve yüksek karı beraberinde getirmektedir²⁰. Talep tahmin edilebilir değişiklik gerekliliği düşük ve ürün hacmi yüksek ise LSC yaklaşımı anlamlıdır.²¹

Çeviklik(Agility) kavramının organizasyon tanıtımı için ortaya çıkması esnek üretim sistemleri ile yakından ilişkilidir. ASC'nin en başta gelen özelliklerinden biri, esnek organizasyon yapısına sahip olunmasıdır ki esneklik kavramı sadece üretimle ilgili hazırlık zamanlarının düşürülmesine değil; bununla birlikte ürün karmasında ya da hacmindeki değişikliklere hızlı cevap verebilme özelliğine de işaret etmektedir.²² ASC, beklenmeyen talep değişimlerine cevap vermeyi temel almaktadır. Müşteri beklentilerini algılayarak olası değişimler karşısında hazırlıklı olmak, bu değişimin gerektirdiği talep dalgalanmalarına hızla cevap verebilecek bir organizasyon yapısına sahip olmak ASC'nin temel karakteristiğidir.²³

¹⁹ Wang, s.37.

²⁰ Barutçu, s.364.

²¹ Aydın,Orhan, ‘‘Entegre Tedarik Zinciri Yönetimi Bilgi Sistemi’’, e-İşletmecilik Dergisi, web.science.mq.edu.au/13..07.2010

²² Aydın,Orhan, ‘‘Entegre Tedarik Zinciri Yönetimi Bilgi Sistemi’’, e-İşletmecilik Dergisi,

web.science.mq.edu.au/01..08.2010

²³ Barutçu , s.365.

2.6. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İşletmeler açısından lojistik; yarı mamul, hammadde ve hazır parçaların üretim ortamına taşınması *fiziksel tedarik*, sonrasında bunların iş istasyonlara ve tezgahlara taşınması yani *kurum içi malzeme akışı* nihayetinde ise çıkış ambarlarına dağıtım kanallarına ve müşterilere kadar uzanan zincir *fiziksel dağıtım* olarak üç basamakdan oluşan bir yönetim süreci ile meydana gelmektedir. Üç basamaklı ve birbiriyle bağlantılı olarak gelişen süreçler tek bir çatı altında *Tedarik Zinciri Yönetimi* olarak ifade edilmektedir.²³

2.6.1. Giriş (Inbound) Lojistik Süreçleri

Lojistik tanımlanırken, genel olarak ürünün tedarik noktasından tüketiciye ulaşana kadar olan sürecin kontrol edilmesi, denetlenmesi ve yönetilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu tanım günümüzde geçerliliğini artık bir nebze de olsa yitirmektedir. Özellikle ileri düzeyde uzmanlaşma zorunluluğu beraberinde lojistik alanlarda da uzmanlaşma zorunluluğunu getirmektedir. Günümüzde lojistik kavramı kullanıldığı yer ve sektöre göre farklılaşmaktadır. Gıda, Otomotiv, İnşaat ve diğer sektörlerle ilişkin lojistiğe ilişkin süreçler başka bir lojistik süreç için geçerliliğini korumamaktadır.²³

2.6.1.1. Fiziksel Tedarik

Başarılı bir zincir yönetiminin tedarik ayağındaki temel unsur, tedarikçi ile müşteri arasında geleneksel çatışması tutum yerine karşılıklı yararı ön planda tutan ilişki modelinin sağlanmasıdır. Uzun vadeli işbirliği ile firmalar, tedarikçi sayısı ve maliyetini düşürmekte, güven ortamı sağlayarak uluslar arası pazarlarda rekabet avantajını arttırmaktadır.

Fiziksel tedarik, tedarikçileri işletme sürecine bağlayan girdi hareketini içermektedir. Taşınması planlanan unsurların kimden ve ya nereden, ne zaman ve ne kadar sipariş edilmesi gerektiği konusu, fiziksel tedarik kapsamında belirlenmektedir. Fiziksel tedarik sistemi, çeşitli tedarikçiler arasından seçim yapabilmek için gerekli olan ölçütleri sunmakta olup gelen malzemelerin hangi taşıma türüyle taşınacağını belirleyerek onların depolanacağı yerleri ve bu yerlerin olması gereken, mevcut özelliklerini bünyesinde barındırmaktadır.²³

2.6.2. Üretim Süreçleri ve Malzeme Yönetimi

2.6.2.1. Dâhili İşlemler

Dâhili işlemler, işletme içi akış faaliyetlerinin yönetimini meydana getirmektedir. Giriş ambarında bulunan malzemelerin imalat ortamındaki iş bölümlerine aktarımı ve bölümler arasında dolaşımının sağlanarak tamamlanmış ürün haline dönüştürülmesiyle birlikte çıkış ambarına sevki bu aşamadaki temel süreç olarak karşımıza çıkmaktadır²⁴ Lojistik işletmeleri ise tedarik zincirinin bu aşamasında üretim ortamındaki lojistik hareketleri, paketleme, bar-kodlama, depolama, envanter yönetimi, stok takibi, satın alma gibi operasyonel faaliyetlerle yakından alakalıdır.

2.6.3. Çıkış (outbound) Lojistik Süreçleri

2.6.3.1. Fiziksel Dağıtım

Fiziksel dağıtım çıktı hareketini ifade etmekte olup tamamlanmış ürünlerin dağıtım zinciri içerisinde hızlı ve ekonomik bir biçimde gönderilmesini sağlayarak alıcılara ulaşmasını sağlayan bir süreçtir. Lojistik işletmeleri fiziksel dağıtım aşamasında, hizmet verdiği işletmeye ait ürün ve eşyaların müşteriye hızlı, güvenli ve ekonomik bir biçimde iletilmesiyle yakından ilgilidir.

Tedarik zinciri yönetiminde, zinciri oluşturan tüm fonksiyonlar bütünleşmiş olmalıdır. Talep ve sipariş yönetimi, planlama, stok yönetimi, depo yönetimi ve sevkiyat ürünlerin tedarikçiden son kullanıcıya ulaşmasında önemli bir role sahiptir.

2.6.4. Talep ve Sipariş Yönetimi

Müşteri kayıplarının en büyük sebeplerinden biri siparişlerin gecikmesi ve depoda olmayan ürünlerin satılmasıdır. Talep ve sipariş yönetiminde temel amaç müşteri siparişlerinin etkin ve bir süreçte hızlı bir şekilde cevaplanmasıdır. Bunun için oluşturulacak sistemin temel özellikleri şöyle sıralanabilir: Müşteriye ait tüm bilgiler ortak olarak bir araya getirilmelidir. müşteri siparişleri ve üretim kapasitesi ile eşgüdümlü geliştirilmiş planlama

²⁴ İlker, Altınmekik, Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Örnek Uygulama, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2002. s.39.

sistemleri kullanılmalıdır, müşteri talebini tedarik zincirinin üst halkalarına hızla ve otomatik bir şekilde iletebilmek için gereken altyapı sağlanmalıdır, üretim ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri talebe göre hızla değiştirilmeli ve şekillenebilmelidir, organizasyonda talep planlaması sorumluluğu ortaya konmalıdır, otomatik sipariş dağıtım fonksiyonu sistem dâhiline alınmalıdır, sistem üzerinde sipariş yapılabilir, işlem hacminin yüksek olduğu müşterilerle elektronik bağlantılar kurularak siparişler elektronik ortama alınabilmelidir.²⁵

2.6.5. Satın alma

Müşteri siparişlerini zamanında, kaliteli ve uygun maliyetle karşılayacak malzeme ve ürünlerin en uygun maliyet, kalite ve hızda temini fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Satın almadaki temel gereklilikler şu şekilde verilebilir: satın alma stratejileri şirket stratejileri ile uyumlu olmalıdır, satıcılarla stratejik ortaklıklar kurulmalıdır, tedarikçiler sürekli takip edilmelidir, dağınık ve merkezi bir satınalma yapısı oluşturulmalıdır, tedarikçilerle birlikte iç içe geçmiş bilgi sistemleri kurulmalıdır, satıcının kendi mallarının stokunu işletme deposunda yönetebileceği sistem altyapıları meydana getirilmelidir.²⁶

2.6.6. Planlama

Müşteri siparişlerinin zamanında karşılanması amaçlı üretim planları, malzeme alımlarına dair programları oluşturmak, bunları optimum bir yapıda revize ederek üretim ve diğer işletme maliyetlerini ve kısıtlarını etkin bir şekilde yönetmek planlama fonksiyonun görevlerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda gerekli özellikler şu şekilde ifade edilebilir: müşteri talepleri ve satış trendleri doğrultusunda sistematik planlar oluşturulmalıdır, uzun dönemli planlar baz alınarak kısa dönemli programlar hazırlanmalıdır, satınalma ile entegre sistemi kurulmalıdır, ürün tasarımı planlama kısıtlarının optimizasyonuna göre gözden geçirilip değerlendirilmelidir, üretimde beklentiler arası geçiş ve hazırlık süreleri kısaltılmalıdır.²⁶

²⁵ Kerem, Göktaş, Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri , KadirHas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004. s.23.

²⁶ Erman, Eyman, Tedarik Zinciri Yönetimi, Kalite ofisi yayınevi, İstanbul,2003 s.22.

2.6.7. Stok Yönetimi

Üretim planına uygun, şirket stok hedeflerine göre ürün ve malzeme stok seviyelerinin belirlenmesi ve stokların verimli yönetimi olarak tanımlanmaktadır.

Stok yönetimi kapsamındaki temel özellikler: stok takip entegre bir sistem üzerinde yapılmalıdır, tüm stok hareketleri sistem üzerinde tanımlanmalı ve kayıt edilmelidir.²⁷

2.6.8. Depo Yönetimi

Stokların uygun şartlarda, uygun maliyetlerle, hızlı hareket sağlayacak altyapılarla ve nerelerde depolanacağı kararları tedarik zincirinde depo yönetiminin görevleri arasında yer almaktadır.

Depo yönetimi kapsamındaki temel gereklilikler şu şekilde sıralanabilir: satın alma, depo yönetimi, stok yönetimi ve planlama fonksiyonları birarada çalışmalıdır, merkezi ve dağıtık depolama operasyonları şirket kaynakları dikkate alınarak dengeli bir şekilde gerçekleştirilmelidir.²⁸

2.6.9. Sevkiyat ve Dağıtım

Satışa hazır ürünün depolardan müşterilerin istedikleri noktalara dağıtımını amacıyla yapılan aktivitelerin bütünü olarak tanımlanmaktadır.

²⁷ Göktaş, s.29

²⁸ Can, Aktan, Çağdaş Yönetim Anlayışı, Toplam Kalite Mess Yayınları, İstanbul, 1997.s.44.

2.7. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDEKİ ÖNCELİKLER ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Tedarik zinciri yönetimi kapsamında birbirleri ile çelişen çok sayıda öncelik bulunmaktadır. Bunlar temel olarak (a) satın alma, (b) üretim, (c) ambarlama ve (d) müşteriler olmak üzere dört başlık altında ele alınabilmektedir. Bu başlıklar aşağıda sırasıyla verilmektedir.

Satın Alma; Sabit alım miktarları, esnek teslim tarihleri, düşük ürün çeşitliliği, büyük miktarlar.

Üretim; Büyük kabileli üretim, yüksek kalite, yüksek verimlilik, düşük üretim maliyetleri, Ambarlama; Düşük envanter, düşük taşıma maliyetleri

Müşteriler; kısa teslimat süresi, yüksek envanter, yüksek ürün çeşitliliği, düşük fiyatlar.²⁹

2.8. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN AMACI

Malların doğru yerlerde, doğru miktarlarda, doğru zamanda bulunması ve müşteri taleplerinin karşılanması, toplam sistem maliyetinin düşürülmesi için yan sanayiciler, üretim tesisleri, depolar satış noktalarının etkili bütünleşmesi; tedarik zinciri yönetiminin temel amacını oluşturmaktadır.

29

Eyman., s.23

2.8.1. Tedarik Zinciri Yönetimine İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri

Tedarik zinciri yönetimine duyulan ihtiyacın temel nedenleri şöyle sıralanabilmektedir.³⁰

- i. Operasyonların iyileştirilmesi,
- ii. Dış kaynak kullanım seviyelerinin artması,
- iii. Taşıma maliyetlerinin artması,
- iv. Rekabet baskıları,
- v. Küreselleşmenin artması: e-ticaretin öneminin artması,
- vi. Tedarik zincirinin karmaşıklığı,
- vii. Stok yönetimi ihtiyacı,

Rekabetin artması, fiyatın arttırılması yoluyla işletmelerin karlılıklarını arttırması zorlaşmıştır. Karlılıklarını arttırmak isteyen işletmeler; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürünleri daha iyi kalitede üretmesi ve müşteriye sunması için etkin bir toplam kalite yönetimi uygulamaları gerektiği ortaya çıkmıştır.³¹ Bu nedenle, 1990'lı yıllarda işletmeler, verimliliklerini ve müşteri değerini arttırmak için kendi işletmelerinin sınırları dışında tedarikçileri ve tedarikçilerinin tedarikçilerini izlemeleri ve işbirliği içinde bulunmaları gerektiğinin³² ve pazar gereksinimlerine daha hızlı ve esnek bir şekilde cevap verebilmek için tedarikçilerine daha fazla bağımlı olduklarının farkına varmışlardır.³³

³⁰ Aktan, s.45

³¹ Presutti, W. D. Jr. "Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain", *Industrial Marketing Management*. (2003 (32), 219-226

³² Duclos, L.K., Vokurka, R. J., Lummus, R. R., "Conceptual model of supply chain flexibility", *Industrial Management & Data Systems*, . (2003) Vol. 103 (6),446-456

³³ McIvor, R , "Electronic Commerce; Re-Engineering The Buyer- Supplier Interface", *Business Process Management Journal*, (2000) Vol. 6 (2), 122-138.

2.9. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ PERFORMANS GÖSTERGESİ

Tedarik ve talebin yönetiminin koordineli bir şekilde entegrasyonunun sağlanabilmesi için işletme fonksiyonlarının işletme içinde ve tüm tedarik zinciri boyunca stratejik olarak koordinasyon ölçütü karşımıza çıkmaktadır. Zincirdeki her firma hem tedarikçi aynı zamanda da talep edendir.³⁴

Tedarik zinciri yönetiminin öncelikli amacı zincirin parçalarını birbirine bağlayarak pazar talebinin karşılanmasıdır. Bu noktada tedarik zinciri performansı kavramı ortaya çıkmaktadır ki başarılı bir tedarik zincirinin temel göstergeleri aşağıdaki üzere sıralanmaktadır.³⁴

- i. Daha düşük stok
- ii. Daha yüksek verimlilik
- iii. Daha çevik bir yapılanma
- iv. Daha kısa tedarik zamanı
- v. Daha yüksek kar
- vi. Daha fazla müşteri bağımlılığı
- vii. Aynı organizasyonları birleşik olarak hareket eden bir sistem haline getirir.

34

Aydın,s.13

2.9.1.Tedarik Zinciri Yönetiminde Alınan Kararlar

Tedarik zinciri yönetiminde alınan iki tip karar mevcuttur. Bu kararlar; politika ve stratejik tasarım (tesis yerleri, tedarikçi seçimi ve ortaklık geliştirme) ile operasyonel – günü birlik faaliyetlerden (ürün, bilgi ve para akışının yönetimi) olarak ifade edilebilmektedir.³⁵

2.9.2. Etkin Tedarik Zinciri

Tedarik zinciri; pazarı, dağıtım kanallarını, süreçleri ve tedarikçileri birbirine bağlar. Bu açıdan tedarik zinciri üyelerine, tahmin paylaşımı, gerçek zamanlı siparişlerin durumunu belirleme ve ortakların stok verilerine ulaşmayı sağlamalıdır. Etkin bir tedarik zinciri kapsamında yapılması gerekenler aşağıda verilmektedir.³⁶

- i. Stratejik amaç ve taktikler geliştir
- ii. Tedarik zinciri içindeki faaliyetleri koordine et ve bütünleştir
- iii. Faaliyetleri tedarikçi ve müşteriler ile birlikte koordine et
- iv. Tedarik zinciri boyunca uygulama ve planları koordine et
- v. Stratejik ortaklıklar oluştur
- vi. Organizasyonların bütünleştirilmesindeki engeller
- vii. Üst yönetimin tedarik zincirinin faydalarına inandırılması
- viii. Çeşitli dengeleri iyi kurmak
- ix. Küçük firmaların tedarik zincirine girişteki tereddüt etmesi.
- x. Değişkenlik ve belirsizlik
- xi. Uzun tedarik zamanları
- xii. Parti büyüklüğü-stok
- xiii. Bullwhip effect: Tedarik zincirinde geriye gidildikçe güvenlik stokları artar (talep değişkenliği yüzünden)
- xiv. Stok-taşıma maliyetleri
- xv. “Cross-docking” : Depoya gelen ürünler tedarikçi kamyonlarından dağıtımçı kamyonlara direk olarak aktarılması
- xvi. Teslimat süresi-taşıma maliyetleri
- xvii. Ürün çeşitliliği-stok
- xviii. Ertelenmiş farklılaştırma

³⁵ Tamer, Bolat, Toplam Kalite Yönetimi ,Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000,s.33

³⁶ Aydın,Orhan, ‘‘ Entegre Tedarik Zinciri Yönetimi Bilgi Sistemi’’, e-İşletmecilik Dergisi, www.akib.org.tr.12.07.2010.

- xix. Maliyet-müşteri hizmeti
- xx. Araçların elimine edilmesi
- xxi. Depolamanın kalkması
- xxii. Ertelenmiş Farklılaştırma: Standart ara ürün ve parçaların üretilip, farklılığı sağlayan özelliklerin sürecin sonunda eklenmesidir.
- xxiii. Araçların elimine edilmesi.

2.10. LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ

Mevcut literatürdeki hakim görüşe göre lojistik yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Lojistik Yönetimi; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, her türlü hizmet, ürün ve onlarla ilgili bilginin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar etkin ve verimli bir şekilde ileri ve ters yönlü akışının gerçekleştirilmesi, depolanması, denetlenmesi ve planlanması olarak tanımlanmaktadır.³⁷

Lojistik yönetimi; faaliyetleri kapsamı içerisinde tipik olarak geliş ve çıkış taşıma yönetimi, depolama, sipariş gerçekleştirme, lojistik şebeke tasarımı, envanter yönetimi, arz-talep planlaması ve üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarının yönetimi yer almaktadır. Kaynak bulma, tedarik, satınalma, üretim planlama ve programlama, montaj ve ambalajlama ile müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilmesine destek faaliyetlerdendir.³⁸

Lojistik yönetimi; stratejik, operasyonel ve taktiksel anlamda planlama ve yürütmenin tüm düzeylerinde yer almaktadır.

2.10.1. Lojistik Yönetiminin Stratejisi

Malların ve hizmetlerin akışı sadece tedarikçi ve müşteriden meydana gelmemektedir. Bunların dışında başka durumlarda söz konusudur. Bunlar öncelikle, yöneticilerin, yönetimlerinin sonucu olarak, elde etmek istedikleri sonuçlardır.

Firmalar, pazarda rekabet avantajına sahip olmak isterler. Burada ilk karşımıza müşteri isteklerine uygun malların piyasaya sürülmesidir. Bunun yanında bu malların talep

³⁷ Murat, Erdal, Lojistik ve Dış Ticaret Sözlüğü, UTİKAD Yayını, İstanbul, 2003.

³⁸ Hennig-Thurau, Thorsten ve Kevin P. Gwinner ve Dwayne D. Gremler. "Understanding Relationship Marketing Outcomes; An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality", Journal of Service Research, cilt:4, sayı: 3, 2002, ss. 230-247'den Aktaran; Özlem Altunöz, Turizm İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri: İstanbul'daki A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Akçakoca, 2006, s.21

edenin istediği kalitede olmasıdır. Bu değerlendirmeyi müşteriler, fayda ve maliyet esasına dikkat ederek oluşturmaktadır. Aksine yönelendirilebilen müşterilerin kararlı olabilecekleri beklenmediğinden umdukları faydaları elde edemeyen müşterilerin hızla sunulan malları tüketmekten uzaklaştıkları artık tüm piyasa çalışanlarının kabulüdür. Bu yaklaşım ise, eski alışkanlıklar nedeniyle en zor elde edilen değişim olmaktadır. Oysa, işletmeleri yönlendirenler artık müşterilerdir.

Müşterilerin talep ettikleri mallara beklemeden ve sorunsuz edinebilmeleri, bu malların olası en kısa sürede tüketicilere ulaşabilmesi, daha da önemlisi tüketim talebinin olduğu zamanda tüketicinin mal yokluğu ile karşılaşmaması bir gerekliliktir.³⁹

Ancak kullanımlarda kapasitenin belirlenmesi ve bu mekânların ne büyük ne de küçük olmaması esastır. Söz konusu olan mekân kavramı, üretim, depo, taşıma için kullanılan mekânlar olarak ifade edilebilir.

Yapılmış olan işlemler, ciro ve karlılık değerleri, gelişim eğilimleri ve işletmenin büyümesi, piyasada yer alma oranları, işletmenin değerini bir karma olarak ortaya koymaktadır. Ekonomik istikrar sağlandığı durumlarda, borsada yatırımcıların dikkate almaları gereken değerler, aynı zamanda işletmenin de toplam değeri olacaktır.

2.10.2. İşletme Stratejisinin Planlanması

Stratejinin planlanması büyük bir önem taşımaktadır. Ne yapacağını bilmeyen, nasıl yapacağını bilmeyen, işletmenin rotasını belirlemeyen bir firmanın, lojistik konusunda yapabilecekleri son derece dardır.

İşletmenin hedefleri açık ve net olarak belirlenmelidir. Yani, işletme kar etmelidir veya işletme varlığını sürdürmeli veya işletme pazar payını arttırmalıdır.

İşletmeni vizyonu eksiksiz ve kesintisiz olmalıdır. İşletme kendini çok iyi tanımalı, kapasitesini bilmeli ve hangi avantajları kullanabileceğinin farkında olmalıdır. İşletme vizyonunu ve misyonu net planlar haline getirmelidir. İşletmenin maliyet azaltma çalışmaları, finansman stratejisi, pazar büyüme planları, öz kaynaklarının güçlendirilmesi, rekabet gücünün artırılması, insan kaynakları politikasının oluşturulması, insan kaynaklarının kullanılması, veri toplama ,veri işlenmesi ve bilgiye dönüştürülmesi, bilgi kullanımı, bilgi ve

³⁹

Kaoru Ishikawa, Toplam Kalite Kontrol, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995,s.25.

deneyimlerin arşivlenerek saklanması ve işletmenin deneyimlerinin oluşturulması bu çalışmalarla yakından ilişkilidir⁴⁰.

Tedarik zinciri yönetimine bakılacak olursa, lojistik yönetimi; üretim de dahil olmak üzere, malzeme, hizmet ve ilgili bilgilerin oluştukları noktadan, son tüketildikleri noktaya kadar, son müşterinin taleplerini karşılayacak şekilde verimli olarak, tüm süreçlerin derlenmesi, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi çalışmalarının tümünü içermektedir. Bu çalışma ve stratejiler dahilinde: talep planlaması ve tahmini, mal ve bilgi akış düzenin tasarlanması ve yönetimi, tedarikçi yönetimi, satış/dağıtım planlanması, kaynak planlanması, malzeme gereksinim planlanması, üretim planlanmasına katkı, bu planlanmayı ve müşteri taleplerini temel alarak geri kalan kısmı uyumlu şekilde tamamlamak, envanter planlaması, bu yolla işletmenin en az kaynak gereksinimiyle çalışmasını sağlaması, dağıtım yönetimine azami desteğin sağlanması, teslimat süresi yönetimine katkı sağlanması, işgücünün planlanması yer almaktadır⁴¹

Tedarik zinciri yönetiminde dikkate alınması gereken en önemli unsur, senkronizasyon olarak öne çıkmaktadır. İşlem ve süreçler dengelenmediği durumda, bir süreç için yapılacak olan herhangi bir iyileştirme, diğer süreçleri olukça verimsiz hale getirebilir

40 Aktan , s.44

41 Masaaki Imai,, Kaizen. Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa Yayınları, İstanbul, 1997,.s.59.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. KALİTE KAVRAMI

İngilizce ‘‘quality’’ kelimesinden dilimize geçmiş olan kalite kelimesinin tanımı, J.M. Juran tarafından ‘‘ kullanıma uygunluk’’ şeklinde gerçekleştirilmiştir. Kalite, günlük dilde üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu olan ürünün iyi niteliklerinin olduğunu ortaya koyar. Bu noktadan kalite, subjektif değerleri içermektedir. Yalnız subjektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı, ülkeden ülkeye ve yaşam düzeyiyle birlikte çok sayıda faktörlerin etkisi altında farklılıklar göstermektedir. Kalite denildiğinde genellikle’’mal ve hizmet kalitesi’’ ya da ‘rn kalitesi’’ ima edilmektedir. Lkin rn kalitesini ortaya çıkaran bir çok etken söz konusu olup; tüm bu etkenler başlı başına kalitenin birer boyutunu oluştururlar. rn kalitesi nihai sonuçtur; bu sonucu belirleyen başlıca kalite unsurları ise şöyle sıralanabilir:

- i. Liderlik kalitesi,
- ii. Yönetim kalitesi,
- iii. İnsan kalitesi,
- iv. Sistem kalitesi,
- v. Süreç kalitesi,
- vi. Donanım kalitesi.

nl Japon yönetim bilimi uzmanı Masaaki İmai ye göre; ‘‘Kaliteden söz edildiğinde, ilk olarak akla ürün kalitesi gelmektedir. Aslında uygulamada bu tam anlamıyla doğru değildir. İşin 3 temel unsuru vardır. Donanım(Hardware), uygulama kuralları(software) ve insan(humanware). Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra bahsedilebilir.’’⁴²

Kalite, kullanıcı açısından memnuniyeti arttırdığından bu memnuniyet noktasından da tanımlanabilmektedir. Kalitenin güvenilirlik ve kullanım ömrü gibi bazı nitelikleri ise diğerinden daha kolay tanımlanabilir ve llebilir. Pahalı ve yabancı malzemeler destekleyici sistemler kullanılarak kalitenin bu özelliklerini arttırmaya çalışmak, kaliteyi

⁴² Kerem, Göktaş, Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul 2004.s.31.

arttırmak anlamına gelmemektedir. Böylesi bir işlem, aslında, başka ürün ve tasarımı yaratılmasıdır.

Kalite, sadece sistemdeki insanlar güven hissettiklerinde ve yaptıkları işten zevk aldıklarında ortaya çıkabilir. Böylesi engelleyen her bir güven ve tatmin ortamını engelleyen hangi bir uygulama sonuç vermez ve düşük kalite firma için kayıpları beraberinde getirir.

Geleneksel anlamda kalite kavramı, standartlara uyum olarak da ifade edilebilmektedir. Ancak günümüzde kalite kavramı kısıtlı tanımlama kalıplarından çıkarak, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir. Bu özelliğiyle kalite kavramı stratejik bir yönetim aracı olarak öne çıkmaktadır.

Çağdaş kalite kavramı ise bir mal veya hizmetin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneği olarak kavramsallaştırılmaktadır. Yani kalite kavramının temel niteliği ise bir malın ve hizmetin müşteri tatminine yönelik bazı önemli özellikleri kendisinde toplamasıdır. Çağdaş kalite kavramının konusu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz: Tasarımda kusursuzluk, kullanımda kusursuzluk, fiyatta kusursuzluk, teslim süresinde kusursuzluk, satış süresinde kusursuzluk, işarettir.

Bir ürünü “kaliteli” olarak addeden nedir? Ürün kalitesini tanımlayan unsurlar nelerdir? Mal ve hizmet kalitesinin başlıca nitelikleri ise şöyledir: ⁴³

- i. Görüntü. Organizasyondaki fiziki araç ve gereçlerin, personelin iletişim araçlarının görüntü açısından konumu.
- ii. Güvenilirlik. Firmanın hizmeti zamanında ve güvenilir bir şekilde sunabilmesi.
- iii. Cevap verme. Organizasyonun müşterilerinin isteklerine uygun cevap verme ya da uygun hizmet verebilmesi.
- iv. Yeterlilik. Hizmetlerin yapılmasında kaliteli işgören bulundurulması.
- v. Nezaket. çalışanların müşterilere saygılı davranıp davranmaması.
- vi. Kredibilite. Firmada elemanların dürüstlüğü.
- vii. Güvenlik. Organizasyonda yapılan hizmetlere güvenin olması;
- viii. Erişilebilirlik. Hizmete ve personele kolayca ulaşabilme.
- ix. İletişim. Müşterilerin anlayacağı dilden konuşma ve onları dinleme.
- x. Müşteriyi anlama. Müşterileri ve beklentilerini anlamaya çalışma

⁴³

Ercan, Yılmaz , Toplam Kalite Yönetimi Eğitime Yeni Bakışlar, Ankara: Mikro Yayınevi, 2002.,s.67.

3.2. KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İşletme yönetimi alanında 1950 li yıllardan itibaren yönetim alanında ortaya çıkan yeni görüşler neticesinde Taylorizm ve Fordizm giderek önemini kaybetmeye başladı. Özellikle 1950 ve sonrası yıllarda Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları ile Toplam Kalite Yönetimi adı verilen yeni bir felsefesi doğmuş oldu.

Ülkemiz açısından kalite çalışmalarının tarihine bakıldığında 1987 yılında ISO; ürün standartlarının yanı sıra, ürünü üretecek sistemlerle ilgili standart çalışmalarına da başlanması kalite çalışmaları açısından bir dönüm noktası teşkil etmektedir.

Ülkemizde yıllarca, ekonominin iç pazara yönelik olması üreticilerde kalite kaygısından uzak kalmayla sonuçlanmıştır. Ancak Gümrük Birliğine giriş ile firmalarda yurt dışında pazar payı ortaya çıkmıştır. Üreticilerde standartlara uygun mal üreterek yurt dışında da rekabet ortamı bulma çabası ile birlikte, 1990 yılında ülkemizin önde gelen kuruluşları tarafından Kalite Derneği (KALDER) kurulmuştur. Ülkemizde ISO'ya üye olarak çalışan TSE de yer almaktadır.

Dünyada kalite çalışmalarına bakıldığında; kalite kavramının özellikle II. Dünya Savaşı sonrası gelişmiş, o günlerden bu günlere gelişme içerisinde kullanılmaya başlanmış olduğu görülmektedir. Böylece kalite, bir denetim unsuru olarak değerlendirilmiştir.

Toplam kalite yönetimi esasen özel sektör için geliştirilmiş bir yönetim yaklaşımı olsa da daha sonraları bu yönetim anlayışının mikro ya da makro ölçekte tüm organizasyonlar için uygulanabileceği öne sürülmüştür.⁴⁴

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) en basit şekliyle firmalarda kalitenin yükseltilmesini amaçlayan bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilmektedir. Bu yönetim yaklaşımında temel hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. TKY kapsamında; kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, ödüllendirilmesi ve motivasyonu ayrıca performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki yanlışların ortadan

44

“Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı KALDER Yayınları, 2001.s.7

kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması, stratejik planlamanın yapılması ve benzeri başlıklar üzerinde durulmaktadır.⁴⁵

Toplam kalite yönetimi konusunda ilk çalışmalara 1930`lu yıllarda ABD de rastlanmaktadır. Bell Telephone şirketinde istatikçi olarak görev yapan Walter A. İstatiksel Kalite Kontrol alanında çalışmalara imza atmıştır. Walter, üretimde istatiksel yöntemleri kullanan ilk kişilerden biridir. Walter`ın kalite konusundaki çalışmalarını ABD de W.Edwards Deming ve Joseph Juran`ın çalışmaları takip etmektedir ki bu iki bilim adamı Japonya`ya davet edilmiş ve Japon mühendislere kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol konularında eğitimler vermiştir. Günümüzde pek çok araştırmacı Deming`i toplam kalite yönetiminin babası olarak kabul etmektedirler. Ancak Deming kadar, Juran`ın da toplam kalite felsefesine katkı yapmıştır. öncülerinden biri olarak bilinmektedir.

Japon bilim adamları da toplam kalite felsefesinin gelişimine önemli katkılar sağlamışlardır. 1960`lı yılların başlarında Kaoru Kalite Çemberleri ve Neden-Etki Analizleri konusundaki çalışmaları Japonların toplam kalite felsefesine önemli katkıları arasında yer almaktadır.

Toplam kalite yönetimi, tarihsel süreçte kalite konusunda başlıca dört aşamada oluşmuştur. 19.yy sonlarına kadar kalite kontrol işlemleri, işçiler tarafından gerçekleştirilen bir görevdir. 20.yy. başlarında ortaya çıkan teknolojik gelişmelerin de etkisiyle firmalarda daha geniş ölçekte üretimde bulunulmuş ve uzmanlaşma artmıştır. Bu aşamada formen kalite kontrolü geçerli olmuştur.⁴⁶

Organizasyonlarda benzer işler bir arada düşünülmüş ve bu görevleri yerine getiren işçiler “formen”ler tarafından denetim ve kontrole tabi tutulmuştur.

Bu açıklamalar ışığında kalite ve kalite kontrolünün gelişimi ve yayılımı şu şekilde ifade edilebilir; (i)kalitenin gelişiminde 1900`lü yılların başından 1940` lara kadar önce denetleyici kalite kontrolü`nü, (ii)daha sonra muayeneye dayalı kalite kontrolü ile istatiksel kalite kontrolü yöntemleri, (iii)1940`larla 1950`li yıllarla kalite kontrol standartlarının gelişimini, (iv)1960`lı yıllardan sonra da organizasyonlarda “toplam kalite sisteminin”

⁴⁵ Charles, Weaver N., Toplam Kalite Yönetimi Dört Aşaması (Çeviren: Elif Uzun), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.s96

⁴⁶ Yamak ,s.67

uygulanmasını. Kalite yönetimi sistemi kuruluşun kendisine ve alıcılara, verilen hizmetin kalitesine ilişkin yeterli güvenceyi ve bunun delillerini de sağlayabilmelidir.⁴⁷

3.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

Kalitenin en son aşamasını oluşturan toplam kalite yönetimi müşteri için önemli olan ürün veya hizmetlerin tüm boyutlarıyla diğerlerinden üstün olması için bir bütün olarak organizasyonun idaresi şeklinde kavramsallaştırılabilir. TKY incelendiğinde aşağıdaki tanımlar ortaya çıkmaktadır:⁴⁸

Toplam : herkesin ilgilendiği bir konu

Kalite: müşterilerin ihtiyaçlarını minimum maliyetle ilk kez ve sürekli karşılamak

Yönetim: üst ve alt yönetim tarafından bilinen ve önderlik edilen bir konu

TKY, temelde müşteri odaklı bir sistem olarak müşteri tatminini ön plana almaktadır. Yani; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi esnasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim şeklidir. Dinamik pazarlarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak ve ancak böylesi bir anlayışı benimsemekle mümkün olabilmektedir.⁴⁹

TKY üzerine Deming'in 14 önemli ilkesi mevcuttur. Bu ilkeler aşağıda sırasıyla verilmektedir:⁵⁰

- i. Yeni yönetim ve kalite felsefesini öğrenin
- ii. Maliyetlerin azaltılması ve sürecin geliştirilmesi için, muayene sisteminin amacını anlayın.
- iii. Çalışanlarınızı sadece fiyat etiketleri bazında ödüllendirme uygulamasını bırakın.
- iv. Planlama, üretim ve hizmetteki her süreci daima ve durmaksızın iyileştirin.
- v. Eğitimi kurumsallaştırın.
- vi. Liderliği öğretin ve kurumsallaştırın.

47 Ömer, Yanmaz, Kalite Ödül Sistemleri, Pozitif Yayınevi, 2008.s.44

48 Paksoy, s12.

49 Yılmaz, .s.66

50 Göktaş, .s.34

- vii. Korkuyu ortadan kaldırın; örgüt içinde güven veren ve yenilikçi bir çalışma ortamı oluşturun.
- viii. Şirketin amaçları ve hedefleri doğrultusunda takımlar, gruplar, personel ve yönetim kademelerinin çabalarını optimize edin.
- ix. Çalışanları zorlamaktan, onlara slogan ve nümerik hedefler vermekten vazgeçin.
- x. Üretim için sayısal hedefleri ortadan kaldırın. Onun yerine geliştirme metodlarını öğrenin ve kurumsallaştırın.
- xi. İnsanları çalışma gururundan mahrum bırakan engelleri kaldırın.
- xii. Herkes eğitim ve kendini geliştirme konularında teşvik edin.
- xiii. Bu ilkeleri irdelediğimizde müşteri ihtiyaçlarını ve müşterinin tatmin etmesini sağlamak için örgütün top yekün bir iş birliği içinde olması gerekmektedir.⁵¹

3.3.1. Klasik ve Modern Kalite Yönetimi (TKY) Arasındaki Farklılıklar

Klasik yönetim yaklaşımının amacı, belli standartları tutturarak bu standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi ise, sürekli geliştirme ve iyileştirmeyi amaçlar. Bu nedenle TKY kapsamında hemen hemen her konuda klasik yönetimi yaklaşımının neredeyse tamamen tersine çevrilmesi gereği ortaya çıkacaktır.⁵² Bu konudaki karşılaştırmalı örnekler aşağıdaki tabloda verilmektedir.⁵³

⁵¹ Rosenbleeth, Mitch. Chris Dallas Feenay. Stephen S. Simmerman. Tom Casey. Capturing Value Through Customer Strategy, USA: Booz Alten&Hamilton Inc., 2002. (Çeviren: Ercan, Yılmaz), Toplam Kalite Yönetimi Eğitime Yeni Bakışlar, Ankara: Mikro Yayınevi, 2002.

⁵² Sıdkı Gözlü, "Üretim, Verimlilik Ve Toplam Kalite Yönetimi", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Sempozyumu Kitabı, İstanbul, 1994., s.53.

⁵³ İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Bursa, U.Ü. Yayınları, 1996., s.58.

Tablo 1

Klasik ve Modern Kalite Yönetimi (TKY) Arasındaki Farklılıklar

Klasik Yönetim Anlayışı	TKY Anlayışı
Muayeneye dayalı kalite	Önlemeye dayalı kalite
Kalite kontrol fonksiyonlarının sorumluluğunda kalite güvencesi	İş yapanların sorumluluğunda kalite güvencesi
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
Optimum stok	Sıfır stok
Problemler çıktıkça çözümler getirme	Muhtemel problemleri önleyen yönetim
Uzmanlaşma ile sistem geliştirme	İş birliği ile sistem geliştirme
Rekabete dayalı tedarik sistemi	Anlayış ve güvene dayalı tedarik
Ar-Ge ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı	Üretenlerin ve satış yapanların katkısı olan ürün geliştirme
Yaygın iş başı eğitimi	İş başı eğitimi kadar temel eğitim
Fayda/maliyet analizine dayalı yatırım/işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	İşi yapanın o işi en iyi bildiğine inan yönetim
Hatalı uygulamaları önlemek için prosedürler geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden faydalanarak hataları önleyen yönetim
Tecrübe ve insiyatife dayalı yönetim	Analizlere dayalı yönetim

Kaynak: Murat, Erdal, Lojistik ve Dış Ticaret Sözlüğü, Utikad Yayınları, İstanbul, 2003.

Yukarıda verilen farklılıkların yanı sıra Klasik Kalite Yönetimi ile Toplam Kalite Yönetimi arasında aşağıdaki farklılıklara da değinmek gerekmektedir.

Klasik yönetimde (Taylor Modeli) temel amaç, karlılıktır. Diğer bir deyişle şirketin hedefinde, mali dönemde belirlenen karı elde etmek vardır. Bunun aksine toplam kalite yönetimi anlayışında hedef, karlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.

Klasik kalite yönetimi'nde kârın hangi faaliyetlerle ve nasıl sağlanacağını yöneticilerce belirlenir. TKY de ise faaliyetlerin nasıl düzenleneceğini ve kârın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar fikir verir.

Klasik modelde, yönetim faaliyetleri, planlamakla birlikte sonucu almayı sağlayacak sistemleri de içerir. Toplam kalite modeli'nde ise sistemleri ve süreçleri o işleri bizzat yapanlar geliştirir.

Klasik yönetim modelinde, istihdam politikası açısından işin gerektirdiğinden daha fazla üstünlük ve meziyetlere sahip insanları işe almak bir hatadır, çünkü bu tür insanlar işlerini basit bularak küçümserler. Bunun aksine TKY yönetiminde ise işin kapsamı, hedefler ve planlar ne olursa olsun en verimli elemanların şirkete kazandırılması hedeflenir.

Bütün bu karşılaştırmaları göz önünde bulundurduğumuzda Toplam Kalite anlayışında insan olgusunun vurgulandığı, insan kaynaklarına önem edilmesi ve en önemli yatırımın insana yapılması gerektiği anlayışının hâkim olduğu görülmektedir.⁵⁴

Genellikle her sektörde kalitenin tek ve nihai belirleyicisi müşterinin ta kendisidir. Örneğin sağlıkta hizmeti alan bir hastanın bu hizmeti kaliteli olarak aldığını anlamak oldukça güçtür, anlayabilmesi için ancak sağlıkla ilgili bilginin olması gerekir.⁵⁵

TKY, bir işletmede kalitenin kesintisiz iyileştirilmesini temel alan bir yaklaşımdır. Sürekli değişen ve gelişen yapıya ayak uydurmak sağlık sektörü için de aynı diğer sektörler için olduğu gibi geçerlidir.

TKY, sürekli eğitim ve ilerlemeyi içeren bir yaklaşımdır. Hastane ve sağlık hizmetleri, birbirinden farklı yetenek, eğitim, değerler, gereksinim ve sosyal statülere sahip çok sayıda işgöreni barındıran gruplarca üretilir ve üretim süreçleri işlevsel olarak birbirine bağımlı bir nitelik sergilemektedir.

⁵⁴ Murat, Erdal, Lojistik ve Dış Ticaret Sözlüğü, Utikad Yayınları, İstanbul, 2003.
⁵⁵ Yılmaz ,s.6

TKY, bir hastanede tüm iş görenlerin katılımı ile inisiyatif kullanmalarını gerektiren bir süreç olmakla birlikte, takım çalışmasını da gerektirmektedir. Bu süreçte, hastaneler günümüzün en karmaşık iş gören yapısına sahip kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

TKY, tüm çalışanların bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını en üst düzeyde kullanabilmelerini sağlayacak ve bunları sürekli geliştirmelerine olanak sağlayacak bir örgütsel yapı ve kültürünün oluşturulmasını içermektedir. Böylesi bir örgütsel yapı ise ancak yönetim biliminin işaret ettiği profesyonel yöneticilerin liderlik veya destekleyici yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır. Bu noktada TKY'nin;

- i. Temel ilgi alanı niteliklidir.
- ii. Bir rehberlik sistemi yada yasalarla düzenlenen bir genel bir düşünce vardır.
- iii. Kalite ölçülendirilir ve ödüllendirilir.
- iv. Kaliteyi yakalamak için eğitimin tüm çalışanları eğitilir.
- v. En önce, en iyisine ulaşmaya çalışılır.
- vi. Daha küçük birimler halinde çalışan okul daha iyidir.
- vii. Herkesin bu konuda bir rolü vardır.⁵⁶

⁵⁶ Selda, Eke, "CRM Müşteri İlişkileri Yönetimi", Active Dergisi, Sayı:37, 2004, s.23,
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3240 (15.04.2010)

3.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULAMA SÜRECİ

Toplam kalite yönetimini uygulama sürecinde ilk olarak üst yönetimin kalite konusunda bilgilendirilmesi ve üst yönetimin kalite konusunda kararlılığının ortaya konulması gereklidir. Lider ve tepe yönetiminin kararlılığı olmaksızın toplam kalite yönetimini uygulamak ve bunda başarı elde etmek mümkün değildir. İkinci adım olarak, toplam kalite konusunda organizasyonda bir kalite vizyonu ve kalite felsefesi oluşturulmalıdır. Üçüncü adım olarak toplam kalite konusunda organizasyonda üst yönetimde bir kalite konseyi oluşturulmalıdır. Bunun ardından işletme dahilinde müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, stratejik kalite planlamasının hazırlanması, kalitenin geliştirileceği alanların tespit edilmesi gereklidir. Ayrıca, işletmede performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi de büyük bir öneme sahiptir.⁵⁶

Toplam kalite yönetiminde süreç iyileştirme ve sürekli kalite geliştirme çalışmalarının yapılması şarttır.

Organizasyonlarda toplam kalite yönetiminin uygulanması süreci ile ilgili olarak standart bir durum söz konusu değildir. Her firmanın uygulama sürecinde izlenecek aşamalar ve adımlar farklı olabilmektedir.

Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması için en başta tepe yönetiminin konu hakkında bilgilendirilmesi ve kararlılığı sağlanmalıdır.

3.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Toplam Kalite Yönetimini uygulamak için öncelikle aşağıdaki hedefler belirlenmelidir.⁵⁷

- i. Örgütler belirli bir seviyeyi tutturmak için değil, seviye ne olursa olsun, sürekli ve hızlı bir şekilde daha iyisini gerçekleştirebilmelidirler.
- ii. Sürekli gelişme ve iyileştirme esas alınmalıdır.
- iii. İhtiyaç ve beklentileri tam olarak belirlenmeli ve karşılanmalıdır.
- iv. Bütün çalışanların en üst yöneticiden, en alttakine kadar, geleceğe dönük olarak yeni paylaşılan hedefleri ve vizyonu olmalıdır.
- v. Bütün çalışanların toplam kaliteyi sağlama ve örgütün geleceğe dönük hedefleri gerçekleştirme konusunda, problem çözme, öneri geliştirme ve karar almada tam katılımı sağlanmalıdır.
- vi. Tepe yönetiminin önderliğinde takım ruhu oluşturmalı ve işler takım halinde yapılmalıdır.
- vii. Toplam kaliteyi gerçekleştirebilmek için önce insan, yani bireyin kalitesinin yükseltilmesi gerekir. Toplam kalite yönetiminde “işin ilk seferinde doğru yapılması ve hata ortaya çıkmadan önlenmesi” çok önemlidir. Bunun için kişilere motivasyonlarını, bilgi ve becerilerini yükseltici eğitim verilmelidir.
- viii. Sıfır hataya ulaşmak için, maliyetlerin azaltılması, ürün veya hizmet kalitesi yükseltilmelidir.
- ix. Toplam Kalite Yönetimini gerçekleştirecek ve yaşatacak organizasyon bilgi temelli bir organizasyondur. Bilgi organizasyonlarında kararlar ve faaliyetler somut bulgulara dayandırılmalıdır. TKY'nin felsefesi yönetimin liderliği, karar verme yaklaşımı, süreç yaklaşımı, sürekli iyileştirme yaklaşımı, çalışanların katılımı, tedarikçilerle ilişkiler, müşteri odaklılık, finansal performans ve operasyonel performans unsurlarına dayanmaktadır.

⁵⁷

Filiz, Göngör, “Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ve Hastane Performansına İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2008.s.33.

3.5.1. Üst Yönetimin Liderliği

TKY'nin temel unsurlarından olan liderlik, TKY'nin başarıya ulaşması için gerekli çabayı göstermeyi diğer çalışanları TKY amaçları doğrultusunda motive edebilme ve sürüklemeye gücüne sahip olmayı, TKY kültürünün örgütü kuşatmasını sağlayan aksiyoner davranışların sergilenmesi şeklinde ifade edilebilir.

Lider, iş gören için öncü ve izlenecek bir kişidir. Liderin inanmadığı, anlamadığı, anlatmadığı ve sahiplenmediği bir şeyin uygulama safhasında başarısız olması kaçınılmaz.⁵⁸

TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için; görevinin bilincinde olan, hizmet sunacağı toplumun ihtiyaç ve isteklerini belirleyip elindeki kaynakları değerlendirerek, ele alacağı konulara öncülük verme becerisi bulunan lider yöneticilerin varlığına ihtiyaç vardır. Bu liderler, özünde, veri kaynaklarından elde edeceği bilgiyi planlama ve uygulamada kullanan, personelin bilgi ve becerisini arttıracak eğitimleri vererek, üretimde verimi arttırmak amacıyla ekip çalışmasını sağlayan üstün nitelikli yöneticilerdir.

TKY uygulamalarında üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı başarı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların kendilerini aileden biri olarak görmelerini sağlayacak her türlü yaklaşım, çalışanların fikir ve kişiliklerine önem verme sisteminin alt yapısını oluşturmaktadır.

Grup çalışmasının etkinliği ve uyum sorumluluğu tüm üyeler arasında bölüşülmelidir. Lider bu konuda tek sorumlu olarak hareket etmemeli, sorumluluk bilincini diğer iş görenlere de aşılmalıdır. Aksi durumda tek sorumlu olarak kendisini gören lider, faaliyetleri tekeline alma yolunu izleyebilir. Bu durumda da eskiye göre fazla bir farklılık olmadığı düşüncesine kapılabilir. Böylece amaçtan uzaklaşmış olur .

3.5.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında etkin liderlik son derece önem taşımaktadır. Kalite yönetiminde liderlik görev ve sorumluluğu, kısaca şu şekilde sıralanabilmektedir:⁵⁸

- i. Grup çalışmasına inanmalı ve bu yöndeki çabalar desteklenmelidir.
- ii. Problem-çözme konusunda kararlı olunmalı; problem çözme konusunda duygularla değil, bu konuda geliştirilmiş yöntemler kullanılarak hareket edilmelidir.
- iii. Önemli kararlar almadan önce çalışanlara danışılmalıdır.

- iv. Çalışanların arasında saygı ve güven tesis edilmelidir.
- v. Organizasyonda müşteri üzerine odaklanmış ve ona kaliteli hizmet sunmayı amaçlayan bir misyon üstlenilmelidir.
- vi. Organizasyonda probleme neden olan % 5 grup ile değil, bunun dışında kalan yüzde 95'lik çalışma grubunun davranışı ve yönetimi ile ilgilenilmeli. Çalışanın yüzde 5'inin geliştirilmesi için uygun ve adil kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır.
- vii. Çalışanların suçlamadan önce sistemleri geliştirilmeli ve süreçleri analiz edilmelidir.
- viii. Güç-odaklı karar alma uygulamasından kaçınılmalı; yukarıdan emir-talimata dayalı uygulama yapılmamalıdır.
- ix. Risk-alma ve riske katlanma yaklaşımını geliştirerek yaratıcılık teşvik edilmelidir.
- x. Çalışanlara yardımcı olan bir lider olunmalıdır. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve buna göre hareket edilmesini sağlayan açık iletişim atmosferi organizasyonda geliştirilmelidir.

3.5.3. TKY'nde Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklı çalışma anlayışı farklı bir boyut kazanmış, müşterinin isteği doğrultusunda, satılabileni ve müşterinin ihtiyacına cevap vereni üretme anlayışına ağırlık verilmiştir.

Elbetteki bu anlayış, giderek artan rekabetin baskısıyla meydana gelmiştir. Yani rekabet baskısı, şirketleri "yaptığını satan" olmaktan çıkarıp, "satılabileni yapan" haline getirmektedir. Bunun için müşteri odaklılık ilkesi "kaliteyi müşteri belirler" deyimiyile özdeş olarak ifade edilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli kavramlarından biri müşteri kavramıdır. Yapılan birçok kalite tanımında müşteri tatmini vardır.

Müşterinin isteklerini öğrenip sonrasında hizmetlerde iyileştirme yapılmalı, ayrıca müşteri isteklerinin karşılanıp karşılanmadığı da ölçülmeli, çeşitli karşılaştırmalar yapılarak sonuçlar doğrulanmalıdır. Müşteri istekleri belirlendikten sonra, kuruluşun rekabetçi ortamda, bunları ne derece karşılayabileceği ölçülmelidir. İki tür müşteriden söz edilebilir. Bunlar dış ve iç müşterilerdir.

3.5.3.1. Dış Müşteriler

İşletmenin mensubu olmayan ancak işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden yararlanan ve bundan etkilenen kişi veya gruplar dış müşterilerdir. Nihai tüketici olarak adlandırılan dış müşterilerin beklentileri, ürün ve hizmet açısından bakıldığında, uygun fiyat, iyi kalite, güvenilirlik, kullanımda kolaylık, konfor ve satış sonrası hizmet olarak sıralanabilir.

3.5.3.2. İç Müşteriler

İşletmede çalışan tüm bireyler, iç müşterileri oluşturmaktadır. Çalışan kişi ve gruplar kendi faaliyetlerinin bitiminden sonra işini devredeceği kişi ve grupları bir da birer müşteri olarak görmeli ve bu durum üretilen mal ve hizmet, dış müşterilere ulaşıncaya kadar sürmelidir.

Müşterilerin memnuniyetini sağlamak için; ihtiyaçlarını tespit etmek ve olası beklentilerini karşılamak, müşteri memnuniyetini müşteri kalıcılığına dönüştürmek gereklidir. Müşteri tatmini için çeşitli öncü yaklaşımlar geliştirilmelidir. Bu doğrultuda müşteri şikayetleri ele alınmalı, bunlar düzenli zaman aralıklarında gözden geçirilerek sürekli iyileştirmeler sağlanması gereklidir. Üretim ve hizmet gerçekleşmeden yapılacak çalışmalar müşteri beklenti ve isteklerinin daha iyi tespitine yardımcı olacaktır.⁵⁸

Olayın bir de iç müşteri odaklı yönü vardır. Fakat örgütlerin çoğu için iç müşteriler fazla önem taşımamaktadır. Örgütlerin gerçekten dış müşterilerini mutlu etmek ve bu şekilde karlarını arttırmak amacı güdüyorlarsa, iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, bu iç müşterileri mutlu etme yoluna gitmelidirler. Örgütteki tüm sistemlerin adil olması çalışanları düşüncelerine saygı, iş yeri şartlarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, açık iletişim, duyarlı bir üst yönetim, iç müşterilerin örgüt içerisinde mutlu ve verimli olmalarını sağlayabilecek faktörlerdir. Verimlilik-kalite üretim bağlantısı, aynı iç müşteri dış müşteri bağlantısında da geçerli olmaktadır.

Örgütlerin unutmaması gereken en önemli yaklaşımlardan biri de “dış müşteri mutluluğunun iç müşteri mutluluğundan geçtiğidir”. İç müşterilere dönük tüm çalışmalarda ve stratejilerde insan kaynakları yönetimi rol alabilmektedir. Sonuçta müşteri, seçimini ona

⁵⁸ Ömer, Yanmaz, ‘‘Bilgi İşlem Teknolojilerindeki Gelişmelerin Lojistik Yönetimi Üzerindeki Etkileri’’, Süleyman Demirel Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakt. dergisi ,2000,S.13,s.5

kazandırılacak değere göre yapmaktadır. Müşteri gözündeki değeri, aşağıdaki basit formülle özetleyebiliriz:⁵⁹

$$\text{Değer} = (\text{Ürün Kalitesi} + \text{Servis Kalitesi}) / (\text{Alım Fiyatı} + \text{Ömür Maliyeti})$$

3.5.4. İşletme Çalışanlarının Eğitimi

Japonların kalite uzmanı Ishikawa , “kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter” diyerek eğitimin TKY’de en önemli bir unsur olduğuna dikkat çekmektedir. Bu yüzden TKY’nin en önemli özelliklerinden biri, eğitim sürecinin bir bütün olarak başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasıdır. TKY eğitim modeli, sürekli iyileştirme, geri bildirim özelliklerini taşımaktadır.

3.5.4.1. İşletmenin Kalite Stratejisi Eğitimi

Yönetimin yanı sıra personelin de işletmenin kalite politikası ve stratejisi bilmesi gerekmektedir. Personel eğitiminde, yönetici eğitimine nazaran, daha basit ve anlaşılır bir dil kullanılmalı ve personelin tamamına uygunluğu sağlanmalıdır.⁶⁰

3.5.4.2. İç Müşteri-Tedarikçi İlişkileri Eğitimi

Aynı şekilde personel, müşteri-tedarikçi ilişkisini iyi bir şekilde anlamak ve özümsemek zorundadır. Bu eğitimin işletme içinde gerçekleştirilmesinin ve eğitim sırasında, her iki tarafında işbirliği ile uygulamaların yapılması fayda sağlayacaktır.

3.5.5. Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışması

TKY’nin temel amaçlarından biri de, işletme çalışanlarının hepsinin gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmaktır

TKY’de herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım, sadece kalitenin sürekli gelişimi için değil, motivasyonu arttırmak eğitsel katkıyı arttırmak için de önemlidir. Karar alma sürecinde ise, yalnızca danışılarak da olsa işgören katılımının sağlanması durumunda, işgörenler alınan kararları daha dikkatli olarak uygulamaya eğilimli olacaktırlar.

60

Paksoy ,s.46

Takım çalışmasında bir bütün olarak koordineli bir çaba sarf edilirse, pozitif bir görevdeşlik oluşturarak işletmenin verimli olması sağlanabilir. Çalışanlar işletmeye bir bütün olarak bakmıyorlarsa, ne yazık ki takım çalışması bitecektir. Kurumu bir bütün olarak görebilmenin en iyi yolu, bir süreci başından sonuna kadar inceleyebilmektir. Takım çalışmasının bu anlamda birçok faydası olabilir. Kurumdaki işlevlerin yeniden yapılandırılması için imkânlar oluşturulabilir, iletişimi arttırabilir, anlayış ve özeni çoğaltabilir, çalışanların değişiklik oluşturmalarını ve sağlanan katkıların açıkça görülmesi sağlanabilir.⁶⁰

3.5.6. Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılımı

Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlayarak etkili olur. Katılım, kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. Bu durumda çalışanın iş tatminini etkilemektedir.⁶¹

Toplam Kalitenin temel prensiplerinden olan katılım, üç unsur üzerine kurulur:

- Kaliteli ve kalite ile düşünmek,
- Kaliteli ve kalite ile davranmak,
- İşletme içinde ve dışında bir kalite militanı haline gelmek.

İşletmeler belirlenmiş hedef ve amaçlara işletme içerisinde yüksek iş tatminine sahip çalışanlarla ulaşabilir. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması ise işletmelerin performanslarını ve rekabet güçlerini arttırır.

3.5.7. Toplam Kalite Yönetiminde Tedarikçilerle İlişki

Toplam kalitenin temel ilkelerinden biriside ürün veya hizmet kalitesinin yükselmesi için girdi kalitesinin sağlanmasıdır. Tedarikçilerle kurulan sağlıklı bir ilişkide kalite performansını doğudan etkilemektedir.

⁶¹

Yamak,,s.38

Az sayıda ve uzun dönemli tedarikçilerle çalışmak bu etkinin temelinde yer almaktadır. Maliyetten daha çok kaliteyi dikkate alan tedarikçilerin seçilmesi, yüksek kaliteli ürünlerin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

Satın alma birimlerinin en önemli görevlerinden bir, tedarikçilerin nispi güçlerini fiyat, işbirliği, kalite, teslimat, teknoloji ve genel yönetim sistemleri açısından değerlendirebilecek kriterleri oluşturmaktadır. Tedarikçilerin başarılı faaliyetlerinin işletme tarafından ödüllendirilmesi, onları daha iyi hizmet konusunda özendirir.

Yani, alıcı ve tedarikçi firma arasında karşılıklı güvenin ve yardımlaşmanın gerekliliği söz konusudur.

Toplam kalitede iç müşteri-dış müşteri kavramı olduğu gibi, iç tedarikçi-dış tedarikçi kavramı da vardır. İç tedarikçiler, kuruluş içinde iç müşterilere mal veya hizmet veren bölüm ya da kişilerdir. Dış tedarikçiler, kuruluş dışından satın alınan hammadde, yarı mamul, malzeme ya da hizmetleri üreten firmalardır.⁶²

Tedarikçilerle sağlıklı bir ilişki geliştirilmesi toplam kalite prosesini geliştirmede önemlidir. Bu, maliyetlerin düşmesine, kalite düzeyinin gelişmesine ve daha fazla kar sağlanmasına yol açacaktır. Bu yaklaşımın temel unsurlarından biri satınalma kararlarının sadece fiyata değil, kaliteye de bakılarak verilmesi gerektiğinin kavranmasıdır.⁶³

3.5.8. Toplam Kalite Yönetiminde Sürekli İyileştirme

Japon ve uzakdoğu felsefesine göre hiçbirşey mükemmel değildir, her şeyi daha ileriye götürmek mümkündür. Bu anlayış her şeyi daha ileriye götürecek bir taraf aranmasını gerektirir. Sürekli gelişim iki önemli fayda sağlar. İlki, talebin karşılığına göre müşterilere değer yaratır. İkincisi, atık ayırım mekanizması ile fiyatların kırılmasına izin verir. Kar artışı mekanizması ile karlılığı sağlar.⁶⁴

TKY uygulamasında özellikle geçiş ve uygulama süreci içinde başarıyı etkileyen önemli bir faktör de sürekli geliştirmenin her alanda ve her zaman uygulanmasıdır. Sürekli

⁶² Yamak, s.39

⁶³ Feryal Orhan, Basık, "Eğitim ve Toplam Kalite", Kalder Yayınları(Önce Kalite Dergisi), 1997.s.3

⁶⁴ Bolat, s.12

geliştirme bir düşünce olarak Japonya’da Kaizen adı ile ortaya çıkmış ve başarı ile uygulanmıştır.

Sürekli geliştirme Kaizen sürecinin aşamaları aşağıda verilmektedir:

- i. Çalışma grupları oluşturulması
- ii. Genel durum analizinin yapılması
- iii. Süreç analizi yapılması
- iv. Değişim planlaması
- v. Planın uygulanması
- vi. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi
- vii. Uygulamanın sürekli olması.

3.5.8.1. Kaizenin Yönetim Anlayışı

Yönetimin iki ana unsuru vardır; Koruma ve iyileştirme. Koruma, yönetim ve işleyişle ilgili mevcut standartların sürdürülmesine dönük faaliyetleri anlatır; iyileştirme ise mevcut standartların iyileştirmesine yönelik faaliyetleri kapsar.

Koruma faaliyetleri bağlamında yönetimin görevi şirketteki herkesin işleyiş ile ilgili kuralları, standart işletme talimatlarını takip etmesini sağlamaktır. Japonların yönetim anlayışı tek kuralla özetlenebilir: Standartları korumak ve iyileştirmek.⁶⁵

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetiminin temeli “sürekli gelişme”ye dayalıdır. Hedef belli bir standartı tutturmak değil, seviyeyi adım adım, sürekli geliştirmektir. Orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir.

Kaizen TKY’nin en kapsamlı faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olunmalı ve “müşteri odaklılık” sonucu belirlenen hedef doğrultusunda sürekli geliştirme çalışmaları yapılmalıdır.⁶⁶

⁶⁵ Hatice, Celep, “Strateji Geliştirme”, Kamu Performans Yönetimi, www.sgb.gov.tr, 22.06.2010.

⁶⁶ İbrahim, Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s.33

3.5.8.2. *Kaizen ve Toplam Kalite Yönetimi*

Mevcut durumla yetinmek kaizenin baş düşmanıdır. Problem bir kez belirlendikten sonra çözümlenmelidir. Kaizen aynı zamanda bir problem çözme yöntemidir. Bu nedenle de kaizen toplam kalite kontrol yöntemleriyle yakından ilişkilidir.

Deming sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere başvurulacak en önemli kalite kontrol araçlarından biri olan "Deming Döngüsü" nı 1950 yılında Japonya'ya tanıtmıştır. Deming Döngüsü, Deming Halkası veya PUKÖ (Planla- Uygula- Kontrol et- Önlem al) olarak da bilinir. Deming, bir şirketin müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli üretim yapabilmesi için araştırma, tasarım, üretim ve satış arasındaki sürekli alışverişin, etkileşimin önemini vurguladı. Bu etkileşim çemberinin kaliteye öncelik veren belirlemeler ve kaliteye öncelik veren sorumluluklar ekseninde dönmesi gerektiğini öğretti. Deming bir şirketin ancak böyle bir süreçle müşterinin güvenini, beğenisini kazanacağı ve başarılı olacağını düşünmekteydi.⁶⁷

Sürekli İyileştirme, uzaya ya da sonsuzluk kavramına benzemektedir. Sonu yoktur. Mükemmel denilebilecek şekilde işleyen bir işletme bile Kaizen çalışmalarına ihtiyaç duyar. Çünkü günümüzün koşulları bir anlık bir duraksamayı bile affetmeyecek kadar acımasızdır.

Bugünkü rekabetçi iş ortamında, en son teknolojiyi uygulamanın maliyeti oldukça yüksektir. Gelişmiş yönetim tekniklerini uygulamadaki gecikmelerin maliyeti en az o kadar yüksektir. Bu ortamda, şirketlerin amacı kaliteyi ucuza üretmektir.⁶⁸

Şirketlerin bu amaca ulaşmak için uygulayabileceği stratejiler çeşitlidir. Bunların içerisinde, toplumsal bir yaşam biçimi olarak gözüken ve Japon mucizesinin anahtarı olarak kabul edilen Kaizen, en önemli araçlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketler sürekli ilerlemek, genişlemek için Kaizen ve onun adımlarını uygulamaya özen göstermek zorunda kalmışlardır.

Kaizen yaklaşımı sadece Japonya'da değil, artık pek çok ülkede ve dünyanın önde gelen şirketlerinde de benimsenip uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye'nin de önde gelen ve global pazarlarda rakipleriyle yarışan şirketleri Kaizen'i uygulamaktadır.

⁶⁷ Aktan , s. 21

⁶⁸ Imai,, Masaaki, Kaizen. Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa Yayınları, İstanbul, 1997.s.61

3.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAPSAMINDA KARAR VERME YAKLAŞIMLARI

Bir işletmenin karar verebilmesi için önce vizyon belirlemesi gerekmektedir. Vizyon, kuruluşun gelecekte ne olmak istediğini belirleyen bildiridir.⁶⁹

Vizyon belirlendikten sonra, kurum bazında değerlendirmeler yapılır ve kısa vadeli hedefler ve stratejiler oluşturulur. Bir politika şu ihtiyaçlara cevap vermelidir:⁷⁰

- i. Beklenen gerçek durumlar ve hedefler hakkında tam analiz üzerine kurulmalıdır.
- ii. Basit ve net bir dil ile sunulmalıdır.
- iii. Önceliği ürün ya da hizmet kalitesine vermeli, tüm işletmenin yapısını ve kültürünü geliştirmeyi hedeflemelidir.
- iv. Somut amaçlar belirlemeli ve hedefi açıkça tanımlamalıdır.
- v. Öncelikli problemleri ve konuları belirtmelidir.
- vi. Belirli amaca ulaşılması sürecinde, gerekli olan yeni bilgilerin işletme içinde yayılması ve sonuçların kontrol edilmesi için ihtiyaç duyulan metodların belirtilmesi gerekmektedir.
- vii. Sürekli gelişim, müşteri tatmini gibi kalite güvencesi esaslarını kapsamalıdır.
- viii. İşletmenin ihtiyacına cevap veren politika bulduktan sonraki süreçte bulunmak için karar verilmelidir. Kararları dört grupta ele alınabilmektedir. Bu karar grupları bunu takip eden bölümde detaylı olarak anlatılmaktadır

⁶⁹ Masaaki, s.62

⁷⁰ Ishikawa, Kaoru, Toplam Kalite Kontrol, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995.s.41

3.6.1. Kurumsal Kararlar

İşletme kurma ve girişimde bulunma ile ilgilidir. Yatırım ve işletme kurma, sanayi ve ticarete atılma ile ilgili kararlar, eğilimler, zevkler, tutkular, ekonomik göstergelerin yönlendirdiği yatırım ve girişim kararlarıdır.

3.6.2. Stratejik Kararlar

İşletmenin faaliyet alanı ve pazarlarının geliştirilmesi, yeni yatırımlara girişilmesi, ürün ve pazar çeşitlendirilmesine ilişkindir. İşletme amaçlarının açık ve seçik bir şekilde belirlenme, buna bağlı olarak alt hedeflerin oluşturulması bu kararlar ile gerçekleşir. Ayrıca rekabet analizi ve rakiplerin, müşterilerin, mali kuruluşların, işletmeye mal satanların izledikleri ve uyguladıkları politikaların bütünü değerlendirilmekte ve işletmenin bunlar karşısında stratejileri ortaya konulmaktadır.⁷¹

3.6.3. Yönetimsel Kararlar

İşletmenin yapısını ve bu yapıyı çalıştıracak maddi ve beşeri kaynakların topyekün planlanmasını ilgilendiren kararlardır. Bu tür kararlar sayesinde kuruluşun organizasyon biçimi oluşur. Bütçe ve kaynak dağılımı şekillenir. İşletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dökümanların izleyecekleri yollar açıklanır.⁷¹

3.6.4. Operasyonel Kararlar

Eyleme dönük kararlardır. Bu sayede dönüşüm süreci rasyonel biçimde gerçekleştirilmeye çalışılır, yani işletme kaynaklarının en etkili biçimde değişim sürecinin gerçekleştirilmesi ve arzulanan çıktılar elde edilmesi amaçlanmaktadır.

⁷¹ Weawer, Charles N., Toplam Kalite Yönetimi Dört Aşamalı,(Çeviren:Elif Uzun), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.s.112

3.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAPSAMINDA KALİTE-MALİYET İLİŞKİSİ

Kalite maliyet ilişkisi şu şekilde açıklanabilir: Ne kadar çok ölçme ve değerlendirme faaliyeti yapılırsa, içeride o kadar hata yakalanır. Bu durumda ölçme ve değerlendirme maliyetleri ile iç başarısızlık maliyetleri artar; buna karşın dış başarısızlık maliyetleri de bunlar ölçüsünde düşer.⁷²

Toplam maliyet bu durumda fazla değişmez, zira dış başarısızlık maliyetlerindeki düşüş, iç başarısızlık maliyetleri ve ölçme değerlendirme maliyetlerindeki artışa bağlıdır.

Diğer yandan tasarım kalitesi arttığından, ölçme ve değerlendirme maliyetleri düşer ve kalite uygunluğundaki her artış, toplam maliyette düşüş gösterir.

İşletmelerde nihai ürünün ortaya çıkması için geçirdiği aşamalar içinde yapılan toplam hatanın yaklaşık %75 gibi çok önemli bir bölümünün ürünün tasarım ve geliştirme aşamalarında yapıldığı anlaşılmaktadır. Tasarım ve geliştirme aşamasında çok kolay müdahale edebilecek bir aksaklığın üretim veya daha sonraki aşamalarda giderilmesi sırasında maliyet büyük miktarda artmakta, bunun yanı sıra müşteri memnuniyetsizliğine, firma imajının zedelenmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla bunları ortadan kaldırmak için işletmelerde önleme çabalarının ürünün tasarım ve geliştirme aşamalarında yoğunlaştırılması ve hataların sıfıra indirilmesi gerekmektedir.⁷³

3.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KALİTESİZLİK RİSKLERİ

Kalitesizliğin, işletmeye olan maliyetleri yanında hatalı ürün veya hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkenlere de kalitesizlik riskleri denilmektedir. Bunlar; Prestij kaybı, pazar payının azalması, kaynak israfı ve verimliliğin azalması, motivasyon kaybı, maddi ve manevi tazminatlar olup;

*Müşteri için; insan sağlığı, güvenliği, mal ve hizmetlerde tatminsizlik, güvensizlik, mağduriyettir.*⁷⁴

⁷² Bakoğlu,R.veYılmaz,E. ‘‘Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Değerlendirilmesi’’ 6.Ulusal Pazarlama Kongresi,2001.s.65

⁷³ <http://www.sobem.saglik.gov.tr/>

⁷⁴ Weawer, s.112

3.9. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YARARLARI

Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin rekabet gücünü artırması, kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmesi ve küresel piyasalara açılabilmesi yönünde hayati bir önem taşımaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında, kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. İstatistiksel Süreç Kontrolleri, Kalite Kontrol Çemberleri, Sıfır Hata ve Sıfır Stok uygulamaları bir arada sözü geçecek gelişmelerdir. Bu gelişmeleri baz alan uygulamalar, sadece kaliteyi arttırmakla kalmayıp üretimi iyileştirici ve dolayısıyla işletme etkinliğini artırıcı bir sonuç yaratmaktadır. Bunlar da, üretim süreçlerinin kısılması, firelerin ortadan kalkması, hatalı üretimin sifıra yaklaşması, stokların en aza inmesi, müşteri derecesinin arttırılması ve işletmenin güven kazanması olarak ifade edilebilir.⁷⁵

Gittikçe artan rekabet koşullarında Toplam Kalite Yönetiminin, firmalara sağladığı yararlar şöyledir:⁷⁶

- i. Kalitenin yükselmesiyle hatalı ürün sayısı düşer. Çünkü Toplam Kalite Yönetimiyle işletmenin tümünde iyileşme gerçekleşip, girdiler ve ürünler her aşamada kontrol edilir.
- ii. Hatalı ürün sayısı azalacağı için müşteri şikâyetleri düşer.
- iii. Müşterilerin hem güveni, hem de tatmin düzeyi yükselir.
- iv. Toplam Kalite Yönetimi kaynakların etkin bir şekilde kullanımını sağlayarak firelerin ve hurda miktarının azalmasıyla sonuçlanır. Dolayısıyla kaynak israfı ve maliyetler de düşer.
- v. Kalite Güvence Sistemi kurulur ve yeni müşteriler edinilir.
- vi. Şikâyetlerle ilgilenererek, bunların tekrar oluşmasının önüne geçilir.
- vii. Kaynakların etkin kullanımını maliyetleri düşürür.
- viii. Üretim miktarı yükselir.
- ix. Araştırma ve test maliyetleri azalır. Çünkü yöneticiden en alt seviye işgörene kadar herkes kaliteden sorumlu olacaktır.

⁷⁵ Ömer ,Yağız, “Yüksek Öğretim Kurumları Ve Toplam Kalite Yönetimi”, ODTÜ Gelişme Dergisi, Cilt 24, Sayı:2, Ankara, 1997, s.254.

⁷⁶ Halil, Savaş, “Toplam Kalite Yönetimi”, Standart Dergisi, Ağustos 1996, s.13.

- x. Firma içindeki birimler arasındaki ilişkiler daha düzenli hale gelir.
- xi. Araştırma – Geliştirme (AR-GE) faaliyetleri hızlanır.
- xii. Müşteri taleplerinin karşılanmasında esneklik sağlanır.
- xiii. Mamul teslim süreleri düşer.
- xiv. İşçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesinde büyük rol oynar.
- xv. Firma kendini geliştirir ve geleceğe hazırlar.

Yukarıda sayılan bu faydalarla birlikte dışında, Toplam Kalite Yönetimi ile örgütün kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlanabilmesi daha da kolaylaşmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ile işletmeler hem kalite üstünlüğü hem de maliyet Üstünlüğü elde edebilmektedir. Bilhassa da çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen yeni Öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında önemli kazanımlar sağlanabilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimine geçmeyi hızlandırabilmek için firmaların öncelikle klasik yönetim anlayışından uzaklaşmaları şarttır. Klasik yönetim yaklaşımının amacı, belli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimini sağlamak ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi hiçbir standardı kabul etmeyen sürekli geliştirme, iyileştirmeyi amaçlayan yönetim yaklaşımıdır.⁷⁷

77

Efil, s.58.

3.10. TKY'NİN TÜRKİYE'DEKİ DURUMU VE UYGULANABİLİRLİĞİ

Türkiye'de TKY, TKY felsefesi ve özünün anlaşılmasından taklitçi uygulamaları sonucu bir takım başarısızlıklara uğramıştır.⁷⁸

Sözü edilen bu başarısızlıkların nedenlerinden başında, üst kademenin verdiği desteğin yetersizliği gelmektedir.⁷⁹ Oysa ki bir işletmede işletme politikasının, amaç ve vizyonunun belirlenmesi, çalışanların müşteri tatmini ve mesleki konularda eğitimi, örgüt içi iletişimin sağlanamaması, çalışanların motivasyon ve örgüte bağlılıklarının güçlendirilmesi gibi pek çok konuda yönetimin liderliğine mutlak bir ihtiyaç söz konusudur. Türkiye'de yöneticilerin bu konularda olduğu gibi, geleceği görme, bilgi ve tecrübe gibi daha birçok konuda eksik kaldığı aşikârdır.

Ülkemizde başka bir başarısızlık nedeni de, TKY'ye geçilmek istenmesine rağmen halen geleneksel yönetim anlayışının terk edilip yerine TKY'nin her bir departman ve çalışanlarının kendinden bir önceki ve bir sonraki sürecin müşterisi olduğu anlayışına dayanan çalışmadaki ekip ruhunun ve ekipler arası kalite kontrol anlayışının gerçek anlamda kültür dahiline yerleştirilememesidir.⁸⁰

TKY'nin uygulanmasına yönelik bahsi geçen tüm bu sorunların çözümü ise "Toplam Kalite Kültürünün " oluşturulmasına ve bu kültürü oluşturduktan sonra sürekli geliştirme yaparak onu yaşatmaya dayanmaktadır.⁸¹ Aslında TKY'nin ilk başarı şartı, onu bir moda anlayışına dayandırıp "teknoloji transferi" mantığı olarak ele almaktansa, modeli ve kültürel felsefesini özümseyerek değerlendirmek olarak ifade edilebilir. TKY kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi ve yayılımı bir süreç gerektirmektedir. Bu süreçte her bireye vazife düşmektedir.

Kalite kültürünün geliştirilip iyileştirilmesinde önemli bir konu da merkezîyetçilikten uzaklaşarak yalın ve yatay örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Yalın yönetim kavramının özünde, kararları kuruluşun gerçek sahibi olan çalışanlara aldırarak, problemleri onlara çözdürmek kuruluşu ortak olduklarını hissettirmek, kısaca kuruluşu gerçek sahiplerine terk etmek anlayışı yatmaktadır. Böylece yalın yönetim, iyi eğitilmiş üretim sürecini gerektiği gibi

⁷⁸ Zeynep, Düren, 2000'li Yıllarda Yönetim, İstanbul, Alfa Yayınları, Subat 2000., s.119-120

⁷⁹ Mina, Özevren, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Haziran 1997., s.57.

⁸⁰ Özevren, a.g.e., s.57-58.

⁸¹ Özevren, a.g.e., s.57-59.

anlayan çok becerikli elemanlar aracılığı ile kaliteyi gerçekleştirirken aynı şekilde şirket etkinliğini de sağlamaktadır.⁸²

3.11. TÜRKİYE'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GÖSTERİLEN İLGİNİN NEDENLERİ

Japon liderlere göre TKY gelenek olarak sayılmak için artık yeterince eskidir. Öyleyse neden Amerikalı işadamları ve karar verici konumundakiler bu konu üzerine son on yılda eğildiler ve bu yönetim felsefesinde istenilen yere ulaşmak için milyonlarca dolar yatırdılar? Bu sorunun cevabı çalışmamız açısından da büyük bir öneme sahiptir. Çünkü TKY uygulayan işletmelerden alınan sonuçlar oldukça cazip hale gelmiştir. Bu mesajlardan bazılarını şöyle ifade edilebilir:⁸³

- i. Yatırımların geri dönme oranlarının %40 artması
- ii. Üretim maliyetlerinin %20-%50 oranında azalması
- iii. İlave kaynak kullanmaksızın çıktının %20 artması
- iv. İlave kaynak kullanmaksızın AR-GE çıktılarının %20 artması
- v. Kaynaklardan %25 dolayında tasarruf edilmesi
- vi. Üretim çevrimi zamanında %60-%70 arasında azalma
- vii. Güçlü bir müşteri sadakatının oluşturulması
- viii. Değişiklik ve sorumluluklara açık, istekli çalışma gücüne sahip, yeni bir örgütsel kültüre erişilmiş olmasıdır.

TKY sürecini uygulamaya karar vermeden önce her firmanın öncelikle çok önemli bir soruya yanıt vermesi gerekir. "Neden kendimi bunca külfetin altına sokacağım?". Bu soruya her firma farklı yanıt verebilmekle beraber genel olarak bir ortak noktada bir araya gelebilirler. Çünkü bu bir var olma ve devamlılığı sağlama meselesidir. Bu ifade biraz dramatik gelse de; her zaman göz önünde bulundurulması gereken üç neden söz konusudur.⁸⁴

- i. Günümüzde rekabet uluslararası bir nitelik almıştır. Bugün uluslar arası firma yani çok uluslu işletme sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu işletmeler, çeşitli ülke piyasalarına girmek ve etkili olmak mecburiyetindedir.

⁸² Sabahat, Bayrak, "Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi", Verimlilik Dergisi, Sayı:7, Milli Produktivite Yayını, 1994, s.94.

⁸³ Ahmet Kovancı, Toplam Kalite Yönetimi, Hava Harp Okulu Yayınları, İstanbul 1999,s.26.

⁸⁴ Kovancı, s.27.

- ii. Günümüzün müşterisi kaliteyi her zamankinden daha fazla arzu etmektedir.
- iii. Günümüzün müşterisi daha iyi fiyat koşullarıyla birlikte daha iyi hizmet, güvenilirlik, kolay ulaşılabilirlik ve daha dürüst, daha ılımlı iliksilerin hakim olduğu ortamlara sahip işletmeler aradığından sık sık işletme değiştirmektedir.

Araştırmalar şüphe bırakmaz bir şekilde ortaya koymaktadır ki insanlar, alış-veriş yaptıkları işletmeleri düşük fiyat veya herhangi başka bir nedene kıyasla, ağırlıklı kalitesiz mal ve hizmet yüzünden değiştirmektedirler. Geçmişe nazaran, eşlerin her ikisinin de çalıştığı aile sayısı artmıştır. Zaten yeterince meşgul olan bu ev sakinlerinin, kalitesiz ürün ve servise dayanacak tahammülleri de artık yoktur. Bugün birçok müşteri, biraz daha kaliteli mal için daha çok ödemeye razıdır.

TKY'yi uygulayan işletmelerin diğer bir önemli noktası, verimin önemli ölçüde artmasına rağmen kimsenin işini kaybetmemiş olmasıdır. Bunun yanında TKY, firmanın kalitesini artırdıkça daha fazla müşteri kazanılacak, pazar payı artacak ve daha fazla istihdam olanağı yaratılacaktır.⁸⁵ Bu bulgular dikkate alındığında müşteri odaklı çalışmalarını senkronize eden TKY'ye gösterilen ilginin, ne kadar yerinde olduğu görülecektir. Firma yöneticileri tarafından yakın bir geçmişe kadar üretilen her ürünün tüketileceği sanılmaktaydı ve yıllarca bu fikir çerçevesinde üretim yapılmış ve müşteriler de üretileni almıştı. Halbuki günümüz müşterilerinin, artık firma yöneticilerinin kendi istekleriyle ürettikleri mal ve hizmetler yerine kendi ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri almayı tercih ettikleri ortadadır.

Bu durum, uzun yıllar boyunca ihmal edilmiş müşteri kavramının, özellikle bilinçlenmiş müşteri kavramının gündeme gelmesiyle sonuçlanmıştır. Bu konu günümüzde öylesine popüler hale gelmiştir ki artık firmalar, üretime baslarken değil, kurulurken dahi hedef müşterilerinin kimler olacağını dikkate almaktadır. Dolayısıyla müşteriler işletmelerin en büyük varlık nedeni haline gelerek TKY'nin temel taşlarından birini, belki de en büyüğünü ve en önemlisini meydana getirmektedir.

Müşterilerin mevcut ve potansiyel ihtiyaçlarının tam, zamanında ve en ekonomik şekilde karşılanmasını amaçlayan, TKY yaklaşımı, ülkemiz firma yöneticilerinin de ilgisini

⁸⁵

Kovancı, s.28.

çekmeye başlamıştır. Geleneksel yönetim yaklaşımı, iş gücünün bordrodaki maaştan başka bir şey istemeyen, zihinsel becerilerini kullanmayan kişilerden oluştuğunu varsayar.⁸⁶

TKY bu düşünce yapısını kökünden değiştirmiştir. Çünkü bireysel çabalar karşılığının pek çok yolla ödenebilir ve bunlardan sadece birinin finansal kaynaklardır. Bundan da önemlisi çalışanlar, saygı ve takdir edilmekten hoşlanırlar. TKY, bireylerin sarf ettikleri eforları ölçebilecek yeni yolları da yürürlüğe sokar. İlaveten işgücünü essiz ve zengin bir bilgi kaynağı olarak kabul ederek işinizi geliştirebilmek, yani kârı artırmak ve maliyeti azaltmak için iyi bir fırsat olarak değerlendirir; alt kademedeki çalışanların kendilerini kazanan bir takımın elemanı gibi hissetmeleri önemlidir.

3.12. TÜRKİYE'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ OLUMSUZ ETKİLEYEN UNSURLAR

Ülkemizde TKY'yi olumsuz etkileyen unsurlar aşağıda sıralanmıştır.⁸⁷

1. TKY 'nin ne olduğu ve gerekleri konusunda mevcut kabuller, SO 9000 kalite sisteminin TKY ile karıştırılıyor olması.

2. Kurumsallaşamama; firma sahiplerinin yetki devrinde aşırı temkinli olmaları ve profesyonel yöneticilerin sorumluluk almadaki çekingenlikleri, yönetim organlarını işlevsiz kılmakta, yönetimlerin değişimlere öncülük etmek yerine, destekçi olmasına neden olmaktadır.

3. Tepe yönetiminin TKY 'nin kendilerinin bası çekmeleri gereken bir kurumsal yenilenme ve kültürel dönüşüm olarak anlamak yerine daha çok dışarıdan dayatılmış ihracat yapabilmek için gerekli olan bir bürokratik işlem gibi bakmaları.

4. Profesyonel sorumluluk, yetki dağıtma, takım oluşturma ve takım halinde çalışma alışkanlığının eksikliği.

5. Yan sanayinin kaynaklarındaki teknolojik yönden yetersizlik.

6. Ana sanayi-yan sanayi işbirliğinin kurulamıyor olması, özellikle ana sanayi kuruluşlarının küçük sanayi kuruluşları ile paylaşıcı olması.

⁸⁶ İbrahim, Kavrakoğlu, Kalite, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No:1, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.s.38

⁸⁷ Mahmut, Demirkan, Toplam Kalite Yönetimi Ve Türk ilişkileri Sistemine Etkileri, Sakarya Değişim Yayınları,1997, s.42.

7. Kalifiye işçi–uygun ücret seçeneği ile yüksek işsizlik–düşük ücret Olanaklarından “nimetlerinden” yararlanma arzusu arasındaki paradoks.

8. Endüstriyel ilişkilerde, işçi-işveren kuruluşları arasında karşılıklı güven eksikliği, ortak proje oluşturmanın zorlukları.

9. Ülkemizin sürekli içinde bulunduğu ekonomik belirsizlik ve mevcut ekonomik ve siyasi sistemle, Yeni Dünya koşullarının gerektirdiği çağdaş normlar arasındaki uyumsuzluk nedeni, kuruluşların kısa dönemli kaygılardan kurtulup, uzun dönemli planlara yönelmemeleri.

10. Kurum dışındaki olumsuz toplumsal psikoloji ve beklenti nedeniyle çalışanların “kaygı psikolojisi”nden yapıcı ve yaratıcı psikolojiye geçmemeleri, sorunların ele alınmasında yüzeysel yaklaşma eğilimli oluşumuzun da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, Türkiye’de iş gücü kalitesinin yetersiz olusunun TKY ‘ne geçiş aşamasında işçi Oranını arttırmakta ve TKY’ne geçiş döneminde tamamen farklı ve sonu belli olmayan bir sisteme geçişin çalışanlarda psikolojik baskı yaparak, işletmede bir takım huzursuzluklara neden olmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde işletmelerin yoğun rekabet ortamında rekabet edebilmeleri için kullandıkları yöntemlerden arasında tedarik zinciri yönetimi ve toplam kalite yönetimini başlarda yer almaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada firmaların tedarik yönetimi ve toplam kalite yönetimi uygulamalarındaki etkinliklerinin ölçülmesi ve bu etkinliklerinin ürün yenilikçiliği, finansal ve pazar performansı ve örgütsel performans gibi performans göstergeleri üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Geçmiş araŐtırmalardan çalışmamıza uyarlanan, ölçekler kullanılarak toplanan verilerin istatistiksel analizlere tabi tutulması aracılığı ile tedarik ve toplam kalite yönetimi ve performans çıktıları arasındaki ilişkiler, istatistiksel anlamda ortaya konmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Küreselleşen ekonomi, hızlı bir değişimin damgasını vurduğu yoğun rekabet ortamı; firmaları tedarik açısından daha başarılı ve kalite açısından daha üstün bir yaklaşım sergileme yönünde bir ihtiyaçla yüz yüze bırakmaktadır. Oyunun kuralları hızla değişmektedir ve bu yeni kuralları benimsemeyen; etkin bir tedarik zincirine sahip ile ve toplam kalite yönünden etkin bir yaklaşım sergileyemeyen firmalar, oyun dışı kalacaklardır. Dolayısıyla imalat firmaları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçları hem akademisyenler, hem de iş dünyasından yöneticiler açısından büyük bir önem taşımaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

Araştırmamızda bir kısmı gelişmiş batı ülkelerinde kullanılarak geçerlik ve güvenilirliklerini ispatlamış ölçekler kullanılmaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan bir doğu ülkesinde sağlık sektöründeki firmalar dâhilinde tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşım düzeyi, bilgi alışverişinin kalitesi, ürün yeniliği, pazara sunum süresi, örgüt performansı, finansal ve Pazar performansı ve kalite performansı arasındaki ilişkileri ölçmek üzere kullanılan bu ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri analizler kısmında faktör analizi ve Cronbach`ın alfası hesaplanarak test edilecektir. Kullanılan ölçeklerin kaynakları aşağıda verilmektedir:

Stratejik tedarikçi ortaklığı: Bu çalışmada stratejik tedarikçi ortaklığını ölçmek üzere Li vd.`in geliştirdiği beş sorudan oluşan tedarikçi ortaklığı ölçeği kullanılmaktadır⁸⁸.

Müşteri ilişkileri: Bu çalışmada müşteri ilişkileri seviyesini ölçmek üzere Li vd.`in geliştirdiği beş sorudan oluşan müşteri ilişkileri ölçeği kullanılmaktadır⁸⁹.

Bilgi paylaşım düzeyi: Bu çalışmada bilgi paylaşım düzeyini ölçmek üzere Li vd.`in geliştirdiği beş sorudan oluşan bilgi paylaşım düzeyi ölçeği kullanılmaktadır⁹⁰.

Bilgi alışverişinin kalitesi: Bu çalışmada bilgi alışverişinin kalitesini ölçmek üzere Li vd.`in geliştirdiği üç sorudan oluşan bilgi alışverişisi kalitesi ölçeği kullanılmaktadır⁹¹.

Ürün yenilikçiliği: Bu çalışmada ürün yenilikçiliğini ölçmek üzere Azar vd`in geliştirdiği üç sorudan oluşan ürün yenilikçiliği ölçeği kullanılmaktadır⁹².

Pazara sunum süresi: Bu çalışmada pazara sunum süresini ölçmek üzere Azar vd `in geliştirdiği dört sorudan oluşan pazara sunum süresi ölçeği kullanılmaktadır⁹³.

⁸⁸ Li vd. (2006)

⁸⁹ Li vd. (2006)

⁹⁰ Li vd. (2006)

⁹¹ Li vd. (2006)

⁹² Azar vd. (2009)

⁹³ Azar vd. (2009)

Örgüt performansı: Bu çalışmada örgütsel performansı ölçmek üzere Azar vd `in geliştirdiği yedi sorudan oluşan örgütsel performans ölçeği kullanılmaktadır⁹⁴.

Finansal ve pazar performansı: Bu çalışmada finansal ve pazar performansını ölçmek üzere Azar vd `in geliştirdiği beş sorudan oluşan finansal ve pazar performansı ölçeği kullanılmaktadır⁹⁵.

Kalite performansı: Bu çalışmada kalite performansını ölçmek üzere Azar vd `in geliştirdiği üç sorudan oluşan kalite performansı ölçeği kullanılmaktadır⁹⁶.

4.4. ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik kısıtlar mevcuttur.

a) Öncelikle bu çalışma İstanbul il sınırları dâhilindeki konumlanmış firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Oysa ülke genelinde daha homojen bir örneklem kitlesine ulaşılması, daha genellenebilir sonuçlar sağlayabilecektir.

b) Bu çalışma sektörel bir ayrıma gidilmemiştir. Oysa sonuçlar farklı sektörler için farklılık gösterebilir

c) Son olarak da burada gerçekleştirilecek analizler 100 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

⁹⁴ Azar vd. (2009)

⁹⁵ Azar vd. (2009)

⁹⁶ Azar vd. (2009)

4.5. ARAŞTIRMA MODELİ

Stratejik tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşım düzeyi ve bilgi alışverişinin sürekliliği ve kalitesi ile performans göstergeleri olan ürün yenilikçiliği, pazara sunum süresi, örgütsel performans, kalite performansı ve Pazar ve finansal performans arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla toplamda beş adet hipotez geliştirilmiştir (bkz şekil 3). Hazırlanan anket formu (bkz. ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezler sırasıyla aşağıda verilmektedir:

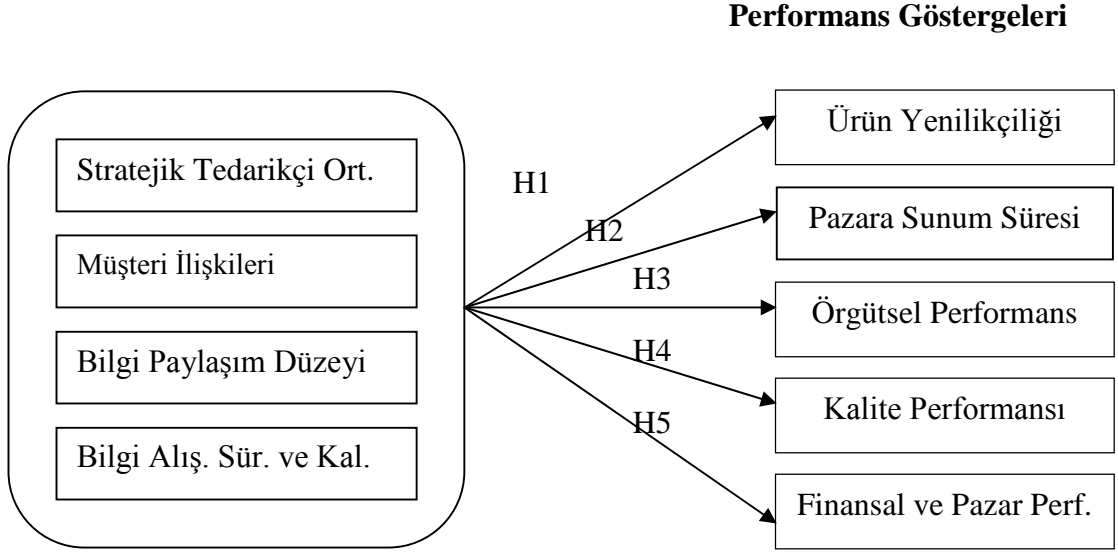
H1: (a) Stratejik tedarikçi ortaklığı, (b) müşteri ilişkileri, (c) bilgi paylaşım düzeyi ve (d)bilgi alışverişinin sürekliliği ve kalitesi, ürün yenilikçiliği ile pozitif ilişkilidir.

H2: (a) Stratejik tedarikçi ortaklığı, (b) müşteri ilişkileri, (c) bilgi paylaşım düzeyi ve (d)bilgi alışverişinin sürekliliği ve kalitesi, pazara sunum süresi ile pozitif ilişkilidir.

H3: (a) Stratejik tedarikçi ortaklığı, (b) müşteri ilişkileri, (c) bilgi paylaşım düzeyi ve (d)bilgi alışverişinin sürekliliği ve kalitesi, ürün örgütsel performans ile pozitif ilişkilidir.

H4: (a) Stratejik tedarikçi ortaklığı, (b) müşteri ilişkileri, (c) bilgi paylaşım düzeyi ve (d)bilgi alışverişinin sürekliliği ve kalitesi, kalite performansı ile pozitif ilişkilidir.

H5: (a) Stratejik tedarikçi ortaklığı, (b) müşteri ilişkileri, (c) bilgi paylaşım düzeyi ve (d)bilgi alışverişinin sürekliliği ve kalitesi, finansal ve pazar performansı ile pozitif ilişkilidir.



Şekil 2. Teorik model

4.6. METODOLOJİ

4.6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini İstanbul’da imalat sektöründe faaliyet göstermekte olan firma çalışanları oluşturmaktadır. Bu evreni temsil etmesi amacı erişilebilirlikleri dikkate alınarak 100 adet firma çalışanı, örneklem olarak seçilmiştir.

4.6.2. Verilerin Toplanması Yöntemi

Veri toplama aracı olarak, bir anket formu geliştirilmiştir. Anketin ilk bölümü demografik verilerden oluşmakta olup; katılımcıların unvan, departman ve işkolu değişkenlerini ölçmektedir. Ankette, stratejik tedarikçi ortaklığını ölçmek amacıyla beş; müşteri ilişkilerini ölçmek amacıyla beş bilgi paylaşım düzeyini ölçmek amacıyla beş; bilgi alışverişinin sürekliliği ve kalitesini ölçmek amacıyla üç; ürün yenilikçiliğini ölçmek amacıyla üç; pazara sunum süresini ölçmek üzere dört; örgütsel performansı ölçmek amacıyla yedi; finansal ve pazar performansı ölçmek amacıyla beş ve kalite performansını

ölçmek amacıyla üç; soru olmak üzere toplam 36 soru bulunmaktadır. Anket sorularının cevapları için (1= çok muhtemel, 5= çok muhtemel değil), üçüncü bölümde yer alan soruların cevapları için ise (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) arasında 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılmaktadır.

Yukarıda bahsedilen modelin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılan çalışma anketinde, müşteri odaklılık ve girişimcilik odaklılığı ölçmek üzere daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış olan ölçekler yer almıştır. Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan derlendiği için; öncelikle Türkçeye çevrilmiş; ardından da Türkçeye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır.

Geliştirilen anket, İstanbul dahilindeki imalat firmalarında görev alan 100 çalışandan oluşan bir örneklem grubuna elektronik posta(e-mail), mektup ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılarak ulaştırılmıştır. Sonuç olarak 30 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da anketlerin geri dönüş oranının yaklaşık % 33 olduğunu göstermektedir. Veriler, Mart –Nisan 2010 tarihleri arasında toplanmıştır.

4.6.3.Genel Özellikler

Bu bölümde katılımcıların bölüm, unvan ve iş kolu değişkenlerini ölçen sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmektedir. Bu bağlamda hazırlanan frekans tabloları sırasıyla verilmektedir

Tablo 2
Çalıştığınız Departman

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
	pazarlama	19	19,0	19,0	19,0
	imalat	32	32,0	32,0	51,0
	tedarik	24	24,0	24,0	75,0
	satınalma	25	25,0	25,0	100,0
	Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 2 katılımcıların çalıştıkları departmanı soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların % 32'sinin imalat; %19'unun pazarlama; %24'ünün tedarik ve % 25'inin ise satın alma departmanında çalışmakta oldukları görülmektedir.

Tablo 3
Ünvan

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
	başkan/sahip	9	9,0	9,0	9,0
	genel müdür	25	25,0	25,0	34,0
	ürün/proje müdrüü	23	23,0	23,0	57,0
	bölüm müdürü	35	35,0	35,0	92,0
	Diğer	8	8,0	8,0	100,0
	Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 3. ankete katılanların ünvan değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların % 35'inin bölüm müdürü; %25'inin genel

müdür; %23`ünün ürün/proje müdürü; %9`unun da başkan/sahip olduğu görülmektedir. İlginç bir şekilde 8 kişi ile %8 kişi bu soruya diğer şıkkı ile cevap vermiştir.

Tablo 4
İşkolu

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
üretim	10	10,0	10,0	10,0
paketlenme	3	3,0	3,0	13,0
cam süsleme	15	15,0	15,0	28,0
medikal	50	50,0	50,0	78,0
tekstil	11	11,0	11,0	89,0
güvenlik	7	7,0	7,0	96,0
baskı-kırtasiye	4	4,0	4,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 4 ankete katılanların işkolu değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların % 50`sinin medikal sektörü; %15`inin cam süsleme; %10`unun üretim ve yine %11`inin tekstil; %7`inin güvenlik; %4`ünün baskı; %3`ünün ise paketlenme sektöründe çalışmakta olduğu görülmektedir.

4.6.4. Geçerlik ve Güvenilirlik

Ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek amacı ile faktör analizi ve Cronbach alfa testi kullanılmaktadır. Geçerlik ölçümlerimizin gerçekten ölçmek istediği şeyi ölçtüğünü, güvenilirlik de ölçümlerimizin ölçmek istediği şeyi doğru ölçtüğünü göstermektedir. Faktör analizi ile ölçeklerimizdeki soruların gerçekten o faktörler altında toplanıp toplanmadığı böylece ölçmek istediğimiz şeyi ölçüp ölçmediği gösterilmektedir. Faktör analizinin geçerliliği sağlaması, her bir sorunun kendi faktörü altında toplanması ile değerlendirilmektedir.

Tablo 5 ve tablo 6`de analizin problemleri maddelerinin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmektedir. Ölçümler SPSS 11.5 kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Bağımsız değişkenleri oluşturan tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşım düzeyi ve bilgi alışverişinin kalitesi, bir keşifsel faktör analizi (EFA) modeline; bağımlı değişkenleri oluşturan ürün yeniliği, pazara sunum süresi, örgüt

performansı, finansal ve Pazar performansı ve kalite performansı bir diğer EFA modeline dahil edilmiştir.

Tablo 5
Bağımsız değişkenlere ait faktör analizi

	F a kt ö r 1	F a kt ö r 2	F a kt ö r 3	F a kt ö r 4
Stratejik tedarikçi ortaklığı				
Tedarikçi seçiminde kaliteyi bir numaralı kıstas olarak ele alırız.	,894			
Problemlerimizi tedarikçilerimizle beraber çözeriz.	,678			
Tedarikçilerimize ürün kalitelerini iyileştirmeleri konusunda yardımcı oluyoruz.	,865			
Ana tedarikçilerimizi, planlama ve hedef belirleme faaliyetlerimize dâhil ederiz.	,781			
Ana tedarikçilerimizi yeni ürün geliştirme sürecimize aktif olarak dâhil ederiz.	,851			
Müşteri ilişkileri				
Müşterilerimizle sıklıkla güvenilir, hızlı çözüm oluşturma ve diğer standartları oluşturma konusunda etkileşim içine gireriz.		,836		
Müşteri memnuniyetini sıklıkla ölçer ve değerlendiririz.		,956		
Gelecek müşteri beklentilerini sıklıkla tanımlarız.		,923		
Müşterilerimizin bizden istediği desteğe cevap verebiliriz.		,793		
İlişkilerimizin önemini müşterilerimiz ile beraber periyodik olarak değerlendiririz.		,589		
Bilgi paylaşım düzeyi				
Ticari ortaklarımızı değişen ihtiyaçlar konusunda önceden bilgilendiririz.			,767	
Ticari ortaklarımız bizimle özel mülkiyet bilgilerini paylaşırlar.			,920	
Ticari ortaklarımız işimizi etkileyen sorunlar konusunda bizi tam olarak bilgilendirir.			,959	
Ticari ortaklarımız temel iş süreçleri konusundaki iş tecrübelerini bizlerle paylaşırlar.			,974	
Ticari ortaklarımız ve biz iş planı oluşturmaya yardımcı olacak bilgilerimizi karşılıklı paylaşırız.			,945	
Bilgi alışverişinin sürekliliği ve kalitesi				
Ticari ortaklarımız ile aramızdaki bilgi alışverişi tamdır.				,941
Ticari ortaklarımız ile aramızdaki bilgi alışverişi yeterlidir.				,909
Ticari ortaklarımız ile aramızdaki bilgi alışverişi güvenilirdir.				,977

Tablo 6
Bağımlı değişkenlere ait faktör analizi

	F a k t ö r 1	F a k t ö r 2	F a k t ö r 3	F a k t ö r 4	F a k t ö r 5
Ürün yenilikçiliği					
Biz özellikli ürünler temin ederiz.	,86 2				
Biz müşterinin “yeni” özellik taleplerine iyi yanıt veririz.	,862				
Pazara sunum süresi					
Biz pazara ürünleri hızlı bir şekilde teslim ederiz.		,80 0			
Biz pazara yeni ürünler sunma konusunda birinciyiz.		,78 8			
Bizim pazara sunum süremiz endüstri ortalamasının altındadır.		,82 6			
Ürün geliştirmemiz hızlıdır.		,73 5			
Örgütsel performans					
Pazar payı			,81 2		
Yatırımın geri dönüşü			,96 3		
Pazar payının artışı			,97 6		
Satışların artışı			,93 9		
Yatırımın geri dönüşünün artışı			,96 5		
Satışlar üzerinden kar yüzdesi			,61 6		
Finansal ve Pazar performansı					
Yatırımın geri dönüş hızı yüksektir				,840	
Bu şirketin satış artışları gözlenmektedir				,654	
Bu şirketin kar artışları gözlenmektedir.				,924	
Bu şirketin pazar payı durumu incelenmektedir.				,846	
Bu şirketin pazar payı artışı gözlenmektedir.				,860	
Kalite performansı					
Bu şirkette; ürün/hizmet kalitesi sorgulanmaktadır					,917
Verimlilik sorgulanmaktadır					,963
Satılan malların teslimat süresi sorgulanmaktadır.					,674

Tablo 7 de araştırma modelimizdeki değişkenlere ait Alfa, Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri, 0,41209 ile 1,20127 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir⁹⁷. Modeldeki değişkenler arası ortalamalara baktığımızda ise ortalamaların 3,3240 ile 4,7100 arasında bir değişim sergilemekte olduğu; en yüksek ortalamaya sahip değişkenin 4,7100 kalite performansı olduğu, en düşük ortalamaya sahip değişkenin de en düşük ortalamaya sahip değişkenin ise 3,3240 ile bilgi paylaşım düzeyi olduğu görülmektedir.

Korelasyon; karşılıklı ve birebir ilişkileri veren analiz türü olarak ifade edilmektedir. Verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır.⁹⁸ Bu bağlamda ($p < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için iki faktör arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilmektedir. Korelasyon katsayılarının yanındaki yıldızlar bu katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir.

Bununla birlikte değişkenlerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach'ın alphası hesaplanmıştır. Alfa değerleri tabloda çaprazlama parantez içinde verilmektedir. Değişkenler için hesaplanan alfa değerlerinin 0,65 ile 0,95 arasında değiştiği görülmektedir. Firmanın ürün yenilikçiliğine ait güvenilirlik katsayısı olan 0,65 dışındaki tüm değerler Nunally'nin 0,70 olarak verdiği eşik değerinin üstündedir. 0,65 de bu eşik değere oldukça yakındır. Bu sonuçlar anketlerin geçerlik ve güvenilirlik koşullarını sağladığını göstermektedir.

⁹⁷ Yılmaz, C. (1999) Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech University.

⁹⁸ Yılmaz, 1999, a.g.k.

Tablo 7.

Ortalama, standart sapma, korelasyon ve güvenilirlik değerleri

Faktör	Ortalama	Std sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Stratejik tedarikçi ortaklığı	4,1640	,68483	(0,86)								
2. Müşteri ilişkileri	4,3940	,68073	,493(*)	(0,87)							
3. Bilgi paylaşım düzeyi	3,3240	1,20127	,515(*)	,092	(0,95)						
4. Bilgi alışverişinin sürekliliği ve kalitesi	3,8800	1,11466	,268(*)	-,055	,792(*)	(0,93)					
5. Ürün yenilikçiliği	4,5650	,53018	,313(*)	,561(*)	,059	,153	(0,65)				
6. Pazara sunum süresi	4,3025	,67260	,408(*)	,683(*)	,428(*)	,467(*)	,755(*)	(0,76)			
7. Örgütsel performans	3,6200	,99552	,145	,719(**)	,090	,150	,601(*)	,763(**)	(0,95)		
8. Finansal ve Pazar performansı	4,4620	,58720	-,013	,415(**)	,246(*)	,484(**)	,461(*)	,621(**)	,680(*)	(0,87)	
9. Kalite performansı	4,7100	,41209	-,134	,272(**)	,196	,165	,642(*)	,478(**)	,310(*)	,281(**)	(0,784)

4.6.5. Hipotez Testleri

Hipotezlerimizi test etmek amacı ile regresyon analizinden faydalanılmaktadır. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü göstermesi ve modeldeki değişkenlerin bir bütün halinde değerlendirmesi açısından korelasyon analizinden daha üstün bir nitelik taşımaktadır. Burada R^2 bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıklayabildiğini göstermekte; F değeri de modelin tüm olarak anlamlılığını ortaya koymaktadır. β değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini göstermekte olup bu değerlerin yanlarındaki yıldızlar, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını sergilemektedir. Çift yıldız 0.01 seviyesinde, tek yıldız da 0.05 seviyesindeki anlamlılığa tekabül etmektedir. Bu yıldızlar tablodaki significant (anlamlılık) kısmı dikkate alınarak verilmektedir

Tablo 8 da gösterildiği üzere araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla beş regresyon analizinden faydalanılmaktadır. İlk regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 16,829$, $\text{sig} < 0,01$); ürün yenilikçiliği üzerindeki değişimin %39'unu açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1b'de belirtildiği üzere müşteri ilişkileri ile ürün yenilikçiliği ($\beta=0,565$; $p<0,01$) ve H1d'de belirtildiği üzere bilgi alışverişinin sürekliliği ve kalitesi ile ürün yenilikçiliği arasında ($\beta=0,535$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ancak H1a ve H1c'de önerilenlerin aksine stratejik tedarikçi ortaklığı ve bilgi paylaşım düzeyi ile ürün yenilikçiliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar, H1b ve H1d'yi desteklemekte; H1a ve H1c ise reddedilmektedir.

Tablo 8
Regresyon Analizleri

REG NO	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	MODEL GÖSTERGELERİ	BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER							
			S.T.O.		M.I.		B.P.D		B.A.S.K.	
			β	Sign.	β	Sign.	β	Sign.	β	Sign.
1	Ürün yenilikçiliği	$R^2=0,390$ F=16,829	,0144	,190	,565**	,000	-,491	,112	,535**	,000
2	Pazara sunum süresi	$R^2=0,721$ F=64,805	-,102	,171	,769**	,000	-,042	,678	,570**	,000
3	Örgütsel performans	$R^2=0,647$ F=46,457	,351**	,000	,925**	,000	-,129	,263	,397**	,000
4	Kalite performansı	$R^2=0,081$ F=3,187	-,137	,311	,329**	,005	,165	,374	,090	,588
5	Finansal ve Pazar performansı	$R^2=0,635$ F=44,025	,461**	,000	,712**	,000	,254*	,032	,847**	,000

İkinci regresyon analizinde stratejik tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşım düzeyi ve bilgi alışverişinin sürekliliği ile pazara sunum süresi arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. İkinci regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu (F= 64,805, sig < 0,01); pazara sunum süresi üzerindeki değişimin %72'sini açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H2b`de belirtildiği üzere müşteri ilişkileri ile pazara sunum süresi ($\beta=0,769$; $p<0,01$) ve H2d`de belirtildiği üzere bilgi alışverişinin sürekliliği ve kalitesi ile pazara sunum süresi arasında ($\beta=0,570$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ancak H2a ve H2c`de önerilenlerin aksine stratejik tedarikçi ortaklığı ve bilgi paylaşım düzeyi ile pazara sunum süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar, H2b ve H2d`yi desteklemekte; H2a ve H2c ise reddedilmektedir.

Üçüncü regresyon analizine bakıldığında bu analizde stratejik tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşım düzeyi ve bilgi alışverişinin sürekliliği ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Üçüncü regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu (F= 46,457, sig < 0,01); örgütsel performans üzerindeki değişimin %65`ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H3a`da önerildiği üzere stratejik tedarikçi ortaklığı ile örgütsel performans arasında ($\beta=0,351$; $p<0,01$) ve H3b`de belirtildiği üzere müşteri ilişkileri ile örgütsel performans arasında ($\beta=0,925$; $p<0,01$) ve H3d`de belirtildiği üzere bilgi alışverişinin sürekliliği ile örgütsel performans arasında ($\beta=0,397$;

$p < 0,01$) istatistiksek olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ancak H3c`de önerilenlerin aksine bilgi paylaşım düzeyi ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar, H3a, H3b ve H3d`yi desteklemekte; H3c ise reddedilmektedir.

Dördüncü regresyon analizinde stratejik tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşım düzeyi ve bilgi alışverişinin sürekliliği ile kalite performansı arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Dördüncü regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F = 3,187$, $\text{sig} < 0,05$); kalite performansı değişiminin %8`ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H4b`de belirtildiği üzere`müşteri ilişkileri ile kalite performansı arasında ($\beta = 0,329$; $p < 0,01$) istatistiksek olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ancak bulgular H4a, H4c ve H4d`de önerilenlerin aksine stratejik tedarikçi ortaklığı, bilgi paylaşım düzeyi ve bilgi alışverişi sürekliliği ve kalitesi ile kalite performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar, H4b`yi desteklemekte; H4a, H4c ve H4d ise reddedilmektedir.

Beşinci regresyon analizinde stratejik tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşım düzeyi ve bilgi alışverişinin sürekliliği ile finansal ve pazar performansı arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Beşinci regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F = 44,025$, $\text{sig} < 0,01$); finansal ve pazar performansı üzerindeki değişimin %64`ünü açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H5a`da belirtildiği üzere stratejik tedarikçi ortaklığı ile finansal ve Pazar performansı arasında ($\beta = 0,461$; $p < 0,01$); H5b`de belirtildiği üzere müşteri ilişkileri ile finansal ve pazar performansı arasında ($\beta = 0,712$; $p < 0,01$); H5c`de belirtildiği üzere bilgi paylaşım düzeyi ile finansal ve pazar performansı arasında ($\beta = 0,254$; $p < 0,05$) ve yine H5d`de belirtildiği üzere bilgi alışverişi sürekliliği ve kalitesi ile finansal ve pazar performansı arasında ($\beta = 0,847$; $p < 0,01$) istatistiksek olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Dolayısıyla sonuçlar; H5a, H5b, H5c ve H5d`yi desteklemektedir.

SONUÇ

Bu çalışma, tedarik zinciri yönetiminin önemli bir parçası olarak kabul edilen tedarik yönetimi ile toplam kalite anlayışı ve performans çıktıları arasındaki karşılıklı ilişkileri incelemektedir. Sanayi inkılâbı ile birlikte, ekonominin, pazar için küresel bir üretim yapma imkan ve kabiliyeti kazanmasıyla, ekonomik faaliyet, farklı bölgelerde kendi alanında uzmanlaşmış iş süreçlerinin entegre olduğu bir nitelik kazanmaktadır. Özellikle son yirmi yıllık zaman diliminde, enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin de etkisiyle, küreselleşen dünyada, üretim, uluslararası bir nitelik edinmiş ve farklı bölge ve ülkelerde, bir çok farklı dil konuşan, para birimleri ve hukuki mevzuatları farklı toplulukların, çalışma saatlerinin farklı olduğu zaman dilimlerinde birlikte yürüttükleri entegre iş süreçlerinden oluşan ortak bir faaliyet olma özelliği kazanmıştır. Bu noktada tedarik zinciri yönetimi; hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar, ürünlerin, hizmetlerin ve bilgi akışının, en etkin ve verimli bir şekilde her iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlandığı, uygulandığı ve kontrol edildiği sürecin yönetimi olarak tanımlanmakta olup; firmaların performans göstergeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Bununla birlikte teknoloji, değişim ve yeniliğin damgasını vurduğu günümüz ekonomisinde performans üzerinde etkili olması beklenen bir diğer yaklaşım ise Toplam Kalite Yönetimidir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek kârlılığa ulaşılması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere tedarik yönetimi ve toplam kalite yönetiminin performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi büyük bir önem taşımakta olup; bu çalışmanın odak noktasını teşkil etmektedir.

Sonuçlar, öncelikle, gelişmiş batı ülkelerinde geliştirilmiş olan stratejik tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşım düzeyi, bilgi alışverişinin sürekliliği ve kalitesi, ürün yenilikçiliği, örgütsel performans, pazara sunum süresi, kalite performansı ve finansal ve pazar performansı ölçeklerinin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için de uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Analiz bulguları; müşteri ilişkileri ve bilgi alışverişinin sürekliliği ve kalitesi ile ürün yenilikçiliği pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedirler. Böylece müşterilerle yakın bir ilişki içerisinde olup onlarla sürekli ve kaliteli bir bilgi alışverişi gerçekleştirmenin firmanın yenilikçi ve yaratıcı potansiyeli üzerindeki etkisi bir kere daha ispatlanmış olmuştur. Ürün yenilikçiliğine paralel olarak pazara sunum süresi noktasından bakıldığında analiz sonuçları yine, müşteri ilişkileri ve bilgi alışverişinin sürekliliği ve kalitesi ile pazara sunum süresi arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymaktadır. Böylece müşterilerle yakın bir ilişki içerisinde olup onlarla sürekli ve kaliteli bir bilgi alışverişi gerçekleştirmenin firmanın yenilikçi ve yaratıcı potansiyeli ile birlikte yeni ürünleri pazara sunma süresini de hızlandırdığı yönündeki teorik altyapı pratikte de desteklenmiş olmaktadır.

Bunlarla birlikte analiz bulguları; stratejik tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri ve bilgi paylaşımının sürekliliği ve kalitesi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi destekleyecek şekilde sonuçlanmaktadır. Bu sonuç; firmaların hem tedarikçileri ile ortaklıklar olarak da ifade edilebilecek güçlü ilişkiler geliştirmelerinin ve hem de müşterileri ile yakın bir iletişim halinde olmalarının ve kaliteli ve sürekli bir paylaşım sağlamalarının; örgütsel performans açısından taşıdığı önemi bir kez daha açığa çıkartmaktadır.

Çalışma bulguları, müşteri ilişkileri ile kalite performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Böylece; firmaların müşterileri ile yakın bir iletişim halinde olmalarının nihayetinde kalite performansı üzerinde önemli etkisi gözler önüne serilmektedir.

Son olarak da finansal ve pazar performansı perspektifinden bakıldığında araştırma bulgularının; stratejik tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşım düzeyi ve bilgi paylaşımının sürekliliği ve kalitesi finansal ve pazar performans üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisini destekleyecek şekilde sonuçlandığı görülmektedir. Bu sonuç, toplam kalite perspektifinden gerçekleştirilen tedarik zinciri uygulamalarının tamamının Pazar ve finansal performans açısından büyük bir önem taşıdığını ve nihayetinde firmaların finansal ve Pazar performansını yükselmemenin temelinde tedarik zincirini toplam kalite noktasından düzenlemek gerekliliğini ortaya koymaktadır.

İlginç olan nokta şudur ki literatürün aksine analiz bulguları bilgi paylaşım düzeyi ile finansal ve Pazar performansı dışındaki diğer herhangi bir performans göstergesi arasında

anamlı bir ilişkinin varlığına dair delil sağlayamamaktadır. Bilgi paylaşım dűzeyinin artmasının firma performansı űzerinde olumlu bir etkisinin olması beklenmekte iken karşılaşılan bu sonucu dikkatle yorumlamak gerekmektedir. Bu çalışmanın ۆrneklem kitlesi dāhilineki firmalar; KOBİ kategorisi içersine girmektedir. KOBİ'ler kapsamında bilgi paylaşımı zaten ister istemez gerçekleşmekte olduğundan bu çalışma için bۆylesi bir sonuç karşımıza ıkmiş olabilir.

Bu çalışmadan yۆneticiler için iki anlam çıkartmak gerekmektedir:

- Műřteriler, iřletme için en temel kaynaktır. Műřterilerle yakın iliřkiler kurmak; firmanın performans ve bařarısı için hayati bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla yۆneticilerin műřteri iliřkileri űzerine ađırlık vermeleri; ve kurulan bu iliřki kapsamında bilgi alıřveriřinin paylařım ve kalitesini arttırma yۆnűnde çalıřmalarda bulunmaları bir elzem teřkil etmektedir.
- Gűnűműz kűresel ve rekabetçi iř dűnyasında tedarikçilere bir partner gۆzű ile bakmak; onlarla organik ve kuvvetli iliřkiler geliřtirmek gitgide ۆnem kazanmaktadır. Çalıřma bulgularının da desteklediđi űzere yۆneticiler, tedarikçilerle olan iliřkilerini geliřtirmek űzere gerekli çalıřmalarda bulunmalı; bu iliřkileri daha ileri boyutlara tařımalıdır.

Bu çalıřmanın sonuçlarının genellenebilirliđini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur: ۆncelikle veri toplama sűreci, sadece bۆlgesel iřletmelerde (İstanbul) gerçekleřtirilmiřtir; daha homojen bir ۆrneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlara gۆtűrebilmesi muhtemeldir. İkinci olarak analiz sűresince sektۆrel bir ayrıma gidilmemiřtir; oysa sonuçlar farklı sektۆrler için farklılık gۆsterebilir. Bunun yanı sıra bu çalıřmanın ۆrneklem kitlesini oluřturan firmalar; KOBİ statűsű içinde yer almaktadır. Oysa sonuçlar bűyűk iřletmeler için de farklılık gۆsterebilir. Son olarak da burada gerçekleřtirilen analizler 100 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniř bir ۆrneklem kitlesinin daha dođru sonuçlar verebileceđi de gۆz ۆnűne alınması gereken bir husustur.

Yenilik ve değişimin artan hızı de dikkate alındığında tedarik zinciri yönetimi ve toplam kalite yönetimi konuları; günümüz ekonomi ve yönetim literatürünün gündemine oturmuş durumdadır. Bu noktada tedarik zinciri yönetimi ve toplam kalite yönetimi ile performans göstergeleri arasındaki ilişkilerin anlaşılmasının da bu konuyla ilgili yapılacak birçok çalışmaya ışık tutacağı aşikârdır. Gelecekte bu konuda çalışmalarda bulunacak olan araştırmacılara:

- i. Öncelikle örneklem kitlesini İstanbul ile sınırlı kalmayıp daha geniş ve daha homojen bir örneklem kitlesi kullanmaları
- ii. İşletmelerin büyüklüğü ve faaliyette buldukları sektörleri de dikkate alarak daha ayrıntılı analizlerde bulunmaları ve farklı sektörler ile KOBİ ve büyük işletmelere dair elde edilen sonuçları karşılaştırmaları
- iii. Tedarik zinciri yönetimi ve toplam kalite yönetimi kapsamında liderlik, süreç yaklaşımı gibi yeni değişkenleri modele ilave ederek genişletmeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Altınmekik İlker.Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Örnek UygulamaYüksek lisans tezi,İzmir,2002.

Aktan Can, Çağdaş Yönetim Anlayışı, Toplam Kalite Mess Yayınları, İstanbul, 1997.

Aydın Ali Orhan ,Entegre Tedarik Zinciri yönetimi Bilgi sistemi, E-İşletmecilik Dergisi, ... web.science.mq.edu.au/.13..07.2010

Aydın Orhan, 'Tedarik Zincirinde Kalite Odaklı Bilgi Yönetimi Yaklaşımı Niğde Üniv. 2004

Azar, A., Kahnali, R.A.ve Taghavi, A., Relationship between supply chain quality management practices and their effects on organisational performance, Singapore Management Review, 2009

Bakoğlu R.ve Yılmaz,E. Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Değerlendirilmesi' 6.Ulusal Pazarlama Kongresi,2001.

Barutçu,S. "Tedarik Zinciri Yönetimi ve Ürün Kalitesinin Sürekliliğini Sağlamadaki Rolü", YA/EM 2000 Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği XXI. Ulusal Kongresi, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Gazimagosa, K.K.T.C., 12-14 Haziran 2000,

Basık Feryal Orhan, Eğitim ve Toplam Kalite, Kalder Yayınları(Önce Kalite Dergisi), 1997

Bayrak Sabahat, Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetim Verimlilik Dergisi, Sayı:7, Milli Produktivite Yayını, 1994,

Bilgi İşlem Teknolojilerindeki Gelişmelerin Lojistik Yönetimi Üzerindeki Etkileri Süleyman Demirel üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakt. dergisi 2005

Bolat, Tamer , Toplam Kalite Yönetimi ,Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000

Celep Hatice Strateji Geliştirme Başkanlığı Bütçe ve Performans Programı Dairesi www.sgb.gov.tr Kamu Performans Yönetimi

Charles Weaver N., Toplam Kalite Yönetimi Dört Aşaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997

Demirkan Mahmut, Toplam Kalite Yönetimi Ve Türk ilişkileri Sistemine Etkileri, Sakarya Değişim Yayınları,1997

Duclos, L.K., Vokurka, R. J., Lummus, R. R. Conceptual model of supply chain flexibility, Industrial Management & Data Systems, 2003)

Düren Zeynep, 2000'lı Yıllarda Yönetim, İstanbul, Alfa Yayınları, Şubat 2000

- Eke Selda, “CRM Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Active Dergisi, 2004,
- Erdal Murat, Lojistik ve Dış Ticaret Sözlüğü, UTİKAD Yayını, İstanbul, 2003a.
- Eyman Erman , Tedarik Zinciri Yönetimi, Kalite ofisi yayınevi. İstanbul,2003
- Gökmen.C.<http://www.sobem.saglik.gov.tr/> 16.06.2010
- Göktaş Kerem, Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi İstanbul, 2004
- Göngör Filiz. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ve Hastane Performansına İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008
- Gözlü Sıdkı , Üretim, Verimlilik Ve Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Sempozyumu Kitabı, İstanbul, 1994
- Güles, H. K. ve V. Çağlayan. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi işletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2002
- Hennig-Thurau, Thorsten ve Kevin P. Gwinner ve Dwayne D. Gremler. “Understanding Relationship Marketing Outcomes; An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality”, Journal of Service Research, cilt:4, sayı: 3, 2002, 247’den Aktaran; Özlem Altunöz, Turizm İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri: İstanbul’daki A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Akçakoca, 2006, s
- Hintlian, J.T., R.E. Mann, ve P. Churchman. E-Fulfillment Challenge—the Holy Grail of Business to Customer and Business toBusiness E-Commerce, Accenture, White paper 2001.
- İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 KaliteGüvence Sistemi, Bursa, U.Ü. Yayınları, 1996.
- Kavrakoğlu. İbrahim , Kalite, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:1, KALDER Yayınları, İstanbul, 1998
- Kooru Ishkawa, Toplam Kalite Kontrol, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995..
- Kovancı, A., Toplam Kalite Yönetimi, Hava Harp Okulu Yayınları İstanbul, 1999.s.26
- Masoaki Imai,, Kaizen. Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brise Yayınları, İstanbul, 1997
- McIvor, R. Electronic Commerce; Re-Engineering The Buyer- Supplier Interface” Business Process Management Journal, (2000)
- Özdemir.i.A Tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında malzeme/ürün, para ve bilginin yönetimidir. Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temel amaçları .. iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi23.12.07.2010-

Özveren Mina, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Haziran 1997

Paksoy, T. Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve 103 Optimizasyonu: Malzeme İhtiyaç Kısıtı Altında Stratejik Bir Üretim-Dağıtım Modeli, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005

Presutti, W. D. Jr Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain, Industrial Marketing Management. . (2003)

Rosenbleeth, Mitch. Chris Dallas Feenay. Stephen S. Simmerman. Tom Casey. Capturing Value Through Customer Strategy, USA: Booz Allen&Hamilton Inc., 2002. Çeviren: Ercan Yılmaz "Toplam Kalite Yönetimi Eğitime Yeni Bakışlar" Ankara: Mikro Yayınevi, 2002

Savaş Halil, Toplam Kalite Yönetim, Standart, Ağustos 1996,

Stadtler, H. Ve C. Kilger . Supply Chain Management-An Overview Supply Chain Management and Advanced Planning, Springer, Berlin. 2000

Şen Esin, 2008 www.akib.org.tr.12.07.2010. ; **tedarik zinciri** yönetimi ve uluslararası tedarik zinciri yönetimi ilişkisi, **tedarik zinciri** yönetiminde elektronik ticaretin önemi .Ankara,

Talluri, S. ve R.C. Baker A Multi-Phase Mathematical Programming Approach for Effective Supply Chain Design", European Journal of Operational Research, C. 2002

Thomas; D.J. ve P.M. Griffin. "Coordinated Supply Chain Management", European Journal of Operational Research. 1996.

Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı KALDER, Kamu Kurum ve Kuruluşları, 2001

Vidal, C. ve M. Goetschalckx. "Strategic Production-Distribution Models: Critical Review with Emphasis on Global Supply Chain Models", European Journal of Operational Research , 1997

Wang, G., S.H. Huang ve J.P. Dismukes. "Product-Driven Supply Chain Selection Using Integrated Multi- criteria Decision-Making Methodology", Int. J. Production Economics, 2004

Weaver, Charles N., "Toplam Kalite Yönetimi Dört Aşaması", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

www.gulcinbuyukozkan.net.Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi 28.07.2010

www.akib.org.tr.12.07.2010

www.kaliteofisi.com

Yağız Ömer, “Yüksek Öğretim Kurumları Ve Toplam Kalite Yönetimi”, ODTÜ Gelişme, Cilt 24, Sayı:2, Ankara, 1997

Yamak, s.67.

Yanmaz Ömer, “Kalite Ödül Sistemleri”, 2008.

Yılmaz Ercan. . Toplam Kalite Yönetimi Eğitime Yeni Bakışlar. Ankara: Mikro Yayınevi, 2002