

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İLAÇ SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERDE TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ UYGULAMALARI ŞİRKET
PERFORMANSI İLİŞKİSİ VE SAHA ÇALIŞMASI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Deniz Hakan ŞEN**

İstanbul, 2010

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İLAÇ SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERDE TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ UYGULAMALARI ŞİRKET
PERFORMANSI İLİŞKİSİ VE SAHA ÇALIŞMASI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Deniz Hakan ŞEN
Öğrenci No:
070744017

Danışman:
Doç. Dr. Cemal ZEHİR

İstanbul, 2010

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik ilkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim.

15 /02 /2010

Deniz Hakan ŞEN

İLAC SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ UYGULAMALARI ŞİRKET PERFORMANSI İLİŞKİSİ VE SAHA ÇALIŞMASI

Tezi Hazırlayan: Deniz Hakan ŞEN

Özet

Küreselleşen dünyada; teknolojinin gelişmesi, internet ve ulaşım araçlarının yoğun bir şekilde kullanılması her alanda olduğu gibi iş hayatında da etkili olmaktadır. Her türlü olumlu, olumsuz gelişme iş hayatında ve sosyal hayatta duyulmaktadır. Bu nedenle tüm işletmeler tüm iç ve dış müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini, rakiplerinin bir adım önünde olacak şekilde karşılamalı, eski uygulamaları bırakıp, Toplam Kalite Uygulamalarını hayata geçirmelidirler.

Bu tez çalışması; genel olarak ilaç sektöründeki TKY uygulamalarını ve uygulamaların firma performansına etkisini incelemiştir. Bu amaçla hazırlanan 80 soruluk anketle 2009 yılında ilaç sektöründe ki 116 kişi ile anket çalışması yapılmıştır. Birinci bölümde kalitenin tanımı, tarihi gelişimi ve TYK'nin kurucuları ve ilkeleri ele alınmıştır. İkinci bölümde TKY ve performans ilişkisi incelenmiş ilaç sektörü örnek bir firma ile anlatılmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise yapılan anketin analiz ve verileri, TKY'nin ilkelerinin şirket performansına etkileri ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri, Performans, İlaç Sektörü,

**PRINCIPLES OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPLICATIONS, ITS
RELATIONSHIP TO COMPANY PERFORMANCE AND FIELD WORK IN
PHARMACEUTICAL INDUSTRY ESTABLISHMENTS**

Presented by: Deniz Hakan ŞEN

Abstract

In today's global world; improvements of technology, intensely use of internet and means of transport devices influence all areas as well the business world. There are all kinds of positive and negative developments in business world and social life. Therefore all of the companies should supply the needs and expectations of internal and external customers with being a cut above from their rivals. They should give up old applications and carry out Total Quality Management.

This thesis work generally examined applications of Total Quality Management and the effects of these applications on the firm performance. 80 question survey prepared for this purpose was conducted among 116 people from pharmaceutical industry in 2009. In the first section, description and historical development of quality, founders and principles of Total Quality Management were examined. In the second part, the relation between Total Quality Management and performance was examined; pharmaceutical industry was tried to explain with a model firm. In the last part, analysis and data of the conducted survey, the effects of Total Quality Management on company performance were stated.

Key Words: Total Quality Management, The principles of Total Quality Management, Performance, Pharmaceutical Industry.

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No:

1: Kalite Geliştirme Programlarının geçirdiği aşamalar.....	17
2: TKY'ye Popüler Bakış Açıları Deming'in Ondört İlkesi Juran'ın Üç İlkesi Crosby'nin Ondört Kalite Adımı.....	18
3: Geleneksel Yönetim Yaklaşımları İle TKY Yaklaşımları Arasındaki Farklar.....	26
4: Bilim Gebze Üretim Tesisleri Kutu Üretim Adetleri.....	40
5: Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Faaliyet Coğrafyası.....	53
6: Anket katılımcıların eğitim Durumu.....	54
7: Deneklerin Çalıştığı Firmalardaki Çalışan Sayısı.....	55
8: Bağımsız Değişkenlere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi.....	57
9: Bağımlı Değişkenlere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	62
10: Tüm Değişkenler İçin Korelasyon Ortalama Standart Sapma Ve Alfa güvenilirlik Oranları Tablosu.....	63
11: Finansal Performans İle İlgili Regrasyon Analizi.....	64
12: Operasyonel Performans İle İlgili Regrasyon Analizi.....	65
13: Yenilik Performansı İle İlgili Regrasyon Analizi.....	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:

1: Hipotezler	52
2: Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	53

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e:	Adı Geçen Eser
AIİFD:	Araştırmacı İlaç Firmalar Derneği
ARGE:	Araştırma Geliştirme
CEO:	İcra Kurulu Başkanı
EFQM:	European Foundation For Quality Management-Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
FDA:	Amerikan Gıda ve İlaç Dairesi
GMP:	İyi Üretim Uygulama
GSMH:	Gayri Safi Milli Hasıla
İEİS:	İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası
İSO:	Uluslararası Standardizasyon Örgütü
JUSE:	Japon Mühendisler Derneği
KALDER:	Kalite Derneği
KSSD:	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği
PUKO:	Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem Al
PYDH:	Planla, Yap, Denetle, Harekete Geç
TKY:	Toplam Kalite Yönetimi
TK:	Toplam Kalite
TSE:	Türkiye Standartlar Enstitüsü
TÜSİAD:	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
USD:	Amerikan Doları
Vb:	Ve Benzeri

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	
JÜRİ SAYFASI	
TÜRKÇE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELERi
İNGİLİZCE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER (ABSTRACT)ii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
SEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALARix
GİRİŞ.....	1

1.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....2

1.1 Kalite Kavramı.....2

1.1.1. Kalitenin Kavramı.....2

1.1.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi.....3

1.1.3. Kalite Kavramının Türkiye'deki Gelişimi4

1.2. Toplam Kalite Yönetimine Genel Bakış.....6

1.2.1 TKY Nedir?.....6

1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Kurucuları.....8

1.2.2.1. William Edwards Deming.....8

1.2.2 2. Joseph M. Juran.....10

1.2.2.3 Kaoru Ishikawa.....11

1.2.2.4. E.Philip B. Crosby13

1.2.2.5. Armand V. Fiegenbaum15

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	19
1.3.1. Müşteri Odaklılık.....	19
1.3.1.1. İç Müşteri.....	20
1.3.1.2. Dış müşteri.....	21
1.3.2. Yönetimin Liderliği Yaklaşımı.....	21
1.3.3. Çalışanların Katılımı.....	22
1.3.4. Proses Yaklaşımı.....	23
1.3.5. Sürekli İyileştirme.....	24
1.3.6. Tedarikçilerle Karşılıklı İlişkilerin Faydaya Dayanması.....	25
1.3.7. Yönetimde Sistem Yaklaşımı.....	27
1.3.8. Verilere Dayalı Karar Verme Yaklaşımı.....	27
1.3.8.1. Kurumsal Kararlar.....	28
1.3.8.2. Stratejik Kararlar.....	28
1.3.8.3. Yönetimsel Kararlar.....	29
1.3.8.4. Operasyonel kararlar.....	29
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	30
2.1. Performans Kavramı.....	30
2.1.1. Finansal Performans.....	31
2.1.2. Operasyonel Performans.....	31
2.1.3. Yenilik Performans.....	32
2.2. Performans Ölçme Sistemler.....	32
2.3. Performansın Ölçülmesinin Nedenleri.....	33

2.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	34
2.5. Başarılı Bir Performans değerlendirme Sisteminin Özellikleri.....	35
2.6. TKY Açısından Performans ölçme Sisteminin Özellikleri.....	35
2.7. TKY firma performansı.....	37
2.8. Türkiye İlaç endüstrisinin Gelişimi.....	38
2.8.1. Üretim.....	39
2.8.2. İstihdam.....	40
2.8.3. Dış Ticaret	41
2.8.4. Ar-Ge.....	42
2.9. TKY Uygulamalarına ilaç sektöründe bir örnek “Bilim ilaç”	43
3. İLAÇ SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ UYGULAMALARI ŞİRKET PERFORMANSI İLİŞKİSİ VE SAHA ÇALIŞMASI.....	48
3.1. Araştırmanın Önemi Ve Kapsamı	48
3.2. Araştırmanın Varsayımları.....	49
3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	49
3.4. Kullanılan Ölçekler.....	49
3.5. Anakütle Ve Örnekleme.....	50
3.6. Araştırmanın Modeli Hipotezleri Ve Analizler.....	51
3.6.1. Araştırma Modeli Ve Hipotezler.....	51
3.6.2. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	52
3.6.3. Analizler.....	55
3.6.3.1. Faktör Analizleri.....	56

3.6.3.2. Korelasyon Ve Güvenirlik Analizleri.....	63
3.6.3.3. Regresyon Analiz Değerlendirme.....	64
3.6.3.3.1. TKY İlkeleri Ve Finansal Performans İlişkisi.....	64
3.6.3.3.2. TKY İlkeleri Ve Operasyonel Performans İlişkisi..	65
3.6.3.3.3. TKY İlkeleri Ve Yenilik İlişkisi.....	66
3.7. Bulguların Özeti Ve Literatüre Katkıları.....	67
4. SONUÇ.....	68
KAYNAKÇA.....	70
EK	
Anket Formu.....	75
ÖZGEÇMİŞ.....	78

1. GİRİŞ

II. Dünya savaşından sonra Deming'in Japonya da başlattığı, diğer bilim adamlarının katkılarıyla 1980 yıllarında ABD deki uygulamalarıyla ivme kazanan kalite bilinci, günümüz küreselleşen dünyasında, teknolojik ilerlemelerle şletmeler için hava, su kadar vazgeçilmez hale gelmiştir.

Şletmeler için değişim ve var olabilme aracı olan TKY, rekabette en önemli düşünce ve felsefe haline gelmiştir. Toplam Kalite Uygulamaları yönetimin liderliğinde, müşteri odaklı olarak, kaliteden ödün vermeden, sürekli gelişmeyi amaçlayan, şirketlerin karlılık düzeylerini, verimliliğini ve Pazar paylarını, rekabette geri kalmadan arttırmayı hedefleyen yönetim felsefesidir.

TKY uygulamalarının en önemli özelliği insan odaklı olmasıdır. Sadece mal ve hizmeti sunduğu kişiler değil, çalışanlarını da iç müşteri olarak görmesidir. İç müşteri şirket performansına etki eden en önemli etmenlerden bir tanesidir.

Yaptığımız bu çalışmanın ilk bölümünde kalite'nin kavramından, Türkiye ve dünyadaki gelişmesinden bahsederek, TKY 'ye bir geçiş yapılmış, TKY kurucularından en önemlileri ile TKY uygulamaları ve ilkeleri detaylıca incelenmiştir. İkinci bölümde ise performans kavramı ve performans ölçüm sistemleri, nedenleri ve değerlendirme amaçları üzerinde durularak, TKY firma performansı arasındaki ilişkiler gözden geçirilmiştir. Yine konumuzun ilaç sektörü olması nedeniyle ilaç sektöründen kısaca bahsedilerek, örnek bir firma ile bağlantı kurulmuştur. Son bölümde ise ilaç sektöründe bulunan firmalardan alınan anketlerle ilaç sektöründeki TKY ve şirket performans ile ilgi analizler ve yorumlar yapılmıştır.

I.BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1.Kalite Kavramı

1.1.1. Kalite Kavramı

Son yıllarda işletmelerde en fazla duyulan kelime haline geldi, kalite sadece işletmelerde mi? Artık her yerde kalite var herkes kalite ile yatıyor kalite ile kalkıyor. Toplumların bilinçlik düzeyi artıkça kalite daha fazla işlerliğini artırmaya devam ediyor.

Kalitenin tarifi kişiden kişiye toplumdaki topluma ve ülkeden ülkeye göre değişmektedir. Kimisi uzun süreli kullanabildiği ürünleri kaliteli algılamakta, kimisi işine yaramasa da aradığı her şeyi bulunan bir mağaza'yı kaliteli bulabilir. Oysa kalite gerçek de nedir? Ve nasıl anlaşılmalıdır?

Kalite, Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “ qualis” kelimesinden gelmektedir.¹ TSE-ISO 9005 Kalite Sözlüğü'nde kalite, “bir ürün veya hizmetin ihtiyaçları karşılama yeteneği” şeklinde tanımlanmaktadır. Crosby'nin şartlara uygunluktur dediği kalite, Amerikan Kalite Derneği tarafından, “bir mal veya hizmetin belirli gereklilikleri karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür” şeklinde ifade edilmektedir.²

Kalitenin birçok tanımı yapılmıştır; Juran göre kalite kullanım amacına uygunluktur. A.Feigenbaum'a göre kullanılmakta olan bir ürünün veya hizmetin, müşterilerin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır. ISO 8402'e göre Kalite bir mal ya da hizmetin

¹ Şimşek M. Toplam Kalite Yönetimi, 5.Baskı, Alfa Yayın, İstanbul,2001, s.5.

² Genç N. Yönetim ve Organizasyon, Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, Ankara,2008, s.114.

belirlenen veya olabilecek karşılama kabiliyetlerine dayanan özelliklerin toplamıdır. Yine Japon Sanayi Standartlarına göre Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik yoldan üreten tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir ve yine G.Taguchi göre de Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır.³

Yukarıda ifade edilenler ışığında, kalitenin kapsamlı bir tanımı yaparsak, "kalite; özellikle tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi, bunlara uygun tasarımın yapılması, bunların hatasız bir şekilde teşkil edilmesi, satış işlemleri ile ilgili bileşenlerin ve alt bileşenlerin güvenilir bir şekilde sağlanması, performansın ve güvenliğin belgelendirmesi, kullanımla ilgili bir takım özelliklerin açık bir şekilde ortaya konulması, ambalajlamanın uygun bir şekilde ve teslimatın dakik olarak yapılması, satış sonrası hizmetlerin verimli olması ve bu konuyla ilgili deneyimlerin hepsi şeklinde tanımlanmaktadır".⁴

Sonuç olarak kalite, bir mal veya hizmetin üretimden önce, üretim sırasında ve üretimden sonrasında ki süreçlerde tüketiciye kusursuz olarak ulaşması ve üretici ve tüketicilerin maximum fayda elde etmesidir.

1.1.2 Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Tarihin ilk zamanlarından beri belki de ilk insanlığın ilk yaratılışından itibaren kalitenin uygulandığı bilinen bir gerçektir. Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö.2000 yıllarına kadar uzanmaktadır. "Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir".

Yukarıdaki kaliteye ilişkin madde İ.Ö. 2150 Hummurabi Yasasında yer almaktaydı. Phoenician muayene görevlileri, ürün kalitesinde sürekli yapılan uygunsuzlukları kusurlu ürünü yapanın elini keserek önlemeye çalışıyorlardı. Muayene görevlileri ürünleri, yönetimin belirlemiş oldukları spesifikasyonlara

³ Göktaş K İşletmelerde T.K.Y. İlkeleri Uygulamaları Ve şirket performans ilişkileri(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü,2004,s.4.

⁴ Küçük O. Standardizasyon Ve Kalite, 2.Baskı, Ankara, Seçkin Yayın, 2004, s.69.

uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da red kararı veriyorlardı. Amaç, rnler ile ilgili Őikayetlerin karşılanması ve ticari ahlakın oluŐturulmasının sağlanması idi. İ.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır'da muayene görevlileri taŐ blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluŐturdukları bir araç ile kontrol ediyorlardı. Bu yöntemi Orta Amerika'da Aztekler de kullanmıŐtır. ⁵

Yapılan kazılar TaŐ Devri insanların karŐılaŐtırmaya dayalı olarak lme yaptıkları ve bu amaçla standart olarak kabul edilen bir birimle karŐılaŐtırarak ls bilinmeyen bir nesneyi lmlediklerini ortaya koymuştur. ⁶

Daha sonraki yıllarda medeniyet geliŐtikçe kalite ve beklentileri deęiŐmiŐ beklentiler ise yaŐamları deęiŐtirmeye baŐlamıŐ, yaŐamda ki kalite artmıştır.

İkinci dünya savaşı sonrası kalite kavramı kendi alanında cağ atladı ve insanlar tarafından daha dikkatli kullanılmaya başlandı. İkinci Dünya Savaşı sonrası W.Edwards Deming Japonya'da yaptığı çalışmalar günümüzde ki kalite anlayışının gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Bundan sonraki dönemlerde kalite en önemli gelişim sürecine girmiŐ ve bugünkü anlamını kazanmaya başlamıştır

Özellikle Japonya'da 1946 yılında kurulan⁷ Japon Mühendisler Derneği (JUSE) nemli bilim adamlarını Japonya'ya davet ederek kalite konusunda seminer, konferans, kurs ve dersler verdirerek kalitenin geliŐiminde önemli katkılar sağlamıştır.

1.1.3.Kalite Kavramının Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'de ilk kalite uygulamaları Osmanlı dönemine kadar uzanmaktadır. Bunun en önemli rneği Kanunname-i İhtisab-ı Bursa'dır. Bu kanunname, dünyanın en mkemmek ve en geniş belediye kanunu olmakla kalmamakta, aynı zamanda dünyada ilk tüketiciler haklarını koruyan kanun, ilk gıda maddeleri nizamnamesi, ilk standartlar kanunu, ilk evre nizamnamesi ve kısaca asrına göre çok harika bir hukuk kodudur. Bu kanun, hem Osmanlı rf detlerini ve hem de İslm hukukunu çok iyi

⁵ http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky_czehir_temmuz2004.htm (Erişim Tarihi 05.10.2009)

⁶ Küçük O.a.g.e 2004, s.71

⁷ Yatkın A. Toplam Kalite Yönetimi, 1.Baskı,Nobel Yayın, Ankara, 2003, s.7

bilen Mevlana Yaraluca Muhyiddin tarafından hazırlanmıştır. Hazırlanış tarihi 1502 ila 1507 tarihleri arasındadır.⁸

Türkiye’de toplam kalite yönetimi gelişimini kalite kontrol çemberlerinin uygulamasıyla başlatabiliriz. Yapılan bir araştırmaya göre ilk kalite kontrol çemberleri 1983’te uygulamaya başlanmıştır. Kalite kontrol çemberleri konusunda ikinci büyük atılım da 1988 yılında olmuştur. 1987 yılında yapılan bir çalışma ISO’ nun 500 büyük firmasına anketler gönderilmiş, bunlardan sadece 86 işletme bu anketlere cevap vermiştir. Bunların 23’ünde kalite kontrol çemberleri uygulanmaktaydı. 1989 yılı Ocak ayı itibariyle bu 23 işletmede 168 çember bulunmaktaydı ve bu işletmeler ISO’ nun en büyük 150 kuruluşları arasındaydı. Ancak işletmeler kalite kontrol çemberi uygulamasında sendikaların büyük bir direnişiyle karşılaştılar. Bu dönemlerde Türkiye’de liberalleşme ve dünyaya açılma politikasıyla iş adamları özellikle Doğu ülkelerine giderek yeni uygulamaları gördüler ve kendi işletmelerinde de, gördükleri bu teknikleri uygulamaya koydular. (Kalite Çemberleri ve tam zamanında üretim gibi)⁹

Yıllar boyunca sadece iç pazara yönelik olarak üretim gerçekleştiren ve pazar kaygıları olmadığı için kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan Türk şirketleri, Gümrük birliğine giriş konusu gündeme gelince telaşa kapılmışlardır. Çünkü bu gelişme, o güne kadar sadece yurt içinde geçerli olan rekabeti, uluslararası alana taşımış ve bu şirketleri dünya şirketleri ile karşı karşıya getirmiştir. Artık, müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan, kendisini sürekli olarak yenileyen, verimli ve ekonomik üretimi gerçekleştiren şirketler hayatta kalabileceklerdir. Bu durumda şirketlerin hayatta kalabilmesi için tek çıkar yol; kalitenin bir hayat tarzı haline getirilmesidir. 1990 yılında ülkemizin önde gelen kuruluşları tarafından Kalite Derneği (KALDER) kurulmuştur. 1992-1993 yılında Ulusal Kalite Kongresi ilk kez toplanmış ve 1993 Ödülü sahibini bulmuştur.¹⁰

Türkiye’de özellikle yabancı şirketlerle yapılan ortaklıklar ve beraberlikler sonucu Türk şirketleri Toplam Kaliteyi öğrenmeye ve uygulama başladılar. Bunun en güzel örneği Brisa’dır. Sabancı Holding’e bağlı bir şirket olan Lassa, Japon Bridgestone şirketi ile birleşmiş ve Brisa adını almıştır. Japonlarla birlikte adım adım

⁸ <http://wowturkey.com/forum/viewtopic.php?t=10154> (Erişim Tarihi 06.10.2009)

⁹ Göktaş K, a.g.e,2004s.10

¹⁰ Göktaş K. a.g.e. 2004, s.10

Toplam Kalite Yönetimi tekniklerini uygulamaya başlayan Brisa 1993 yılında TÜSİAD, Kal Der kalite ödülünü, 1996 yılında da Avrupa kalite ödülünü kazanarak Türkler için bir gurur vesilesi olduğu kadar, Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi tekniklerinin başarıyla uygulanabileceğini de göstermiş olması açısından da taktire değer. Değerli yöneticisi sayın Hazım Kantarcı. Hemen her gittiği toplantı da bu başarıya nasıl ulaştıklarını anlatarak diğer işletmelere örnek olmaya çalışmaktadır¹¹

Avrupa’nın kurumsal mükemmellik konusunda en saygın ödülü olan Avrupa Kalite Ödülleri; 1988 yılında `Avrupa`da sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma` misyonu ve Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya` vizyonu ile kurulmuş olan EFQM- European Foundation For Quality Management (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) tarafından veriliyor. Bugüne kadar Türk kuruluşları tarafından 7’si Büyük, 15’i Başarı olmak üzere toplam 21 Avrupa Kalite Ödülü kazanılmıştır. Türkiye şu anda kuruluşları itibari en fazla Avrupa Kalite Ödülü`nü kazanan 2 ülkeden birisidir.`¹²

1.2. Toplam Kalite Yönetimine Genel Bakış

1.2.1 TKY Nedir?

Günümüzün dinamik iş dünyası her yeni günün getirdiği sorunların üstesinden gelmek için durmadan reçeteler aramaktadır. Bu reçeteler arasında bir tanesi var ki neredeyse “moda” sayılabilecek bir ilgiyle karşılanmakta ve günümüz iş dünyasına çok şey katmaktadır.¹³ Bu toplam kalite yönetiminden başkası olamaz, Toplam Kalite Yönetiminin birçok tarifi olmakla birlikte, kuruluşun çalışanlarının birbirleriyle müşteri ilişkisi düşüncesi ve aktif katılımı ile müşterileri memnun ederek amaçlara ulaşmasıdır.¹⁴

Toplam kalite kavramını ilk kez Dr. Armand V. Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Feigenbaum toplam kaliteyi işletmenin bütün birimleri ve çalışmalarını ile yürütülen bir çalışma olarak tanımlanırken herkesin görevi olan kalitenin, hiç kimsenin görevi olmaması haline dönüşmesinden korkmuştur. Bu

¹¹ Yatkin A. a.g.e 2003, s.91

¹² <http://www.tumgazeteler.com/?a=4280383> (Erişim Tarihi 06.10.2009)

¹³ Şengül M. Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Şubat 1997 s.6

¹⁴ Eren E. Yönetim ve Organizasyon, 6.Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2003, s.115

nedenle kalite kontrol uzmanları tarafından yürütülen kalite kontrolü desteklemiştir. Dr. Ishakawa'nın yaklaşımı Dr. Feigenbaum'un yaklaşımından farklıdır. Ishakawa 'ya göre; kaliteyi sağlama, işletmede her çalışanın ve her bölümün zincirleme sorumluluğundadır. Bu nedenle, 'topyekun', 'total' veya 'toplam kalite' kavramı ile ifade edilir.¹⁵

TKY'nin temelinde, klasik yönetim anlayışının aksine, değişim, müşteri (iç ve dış müşteri) odaklılık, takım ruhu, sürekli gelişme ve eğitim anlayışı yatmaktadır. Bu yüzden, kurumdaki tüm çalışanlar, düşünme ve uygulamayı birleştirir. Herkes kalitenin artırılmasında sorumluluk alır. Herkes geleceği, hedefleri, kendi katkısının ne olması gerektiğini bilir.

TKY'nin geleneksel yönetim anlayışından önemli farkı, yöneticilere düşen görevidir. Geleneksel anlayışta yöneticilerin karar verme ve kontrol etme yetkileri ile sınırlı iken, TKY'de coaching ve personel güçlendirme yetkileri artmıştır. Hiyerarşi yerini yatay organizasyonlara bırakmış ve 'iş yapan' çalışanın yerini 'düşünen ve kara veren' çalışan almıştır.¹⁶

Yukarıda yapılan açıklamalardan sonra TKY için işletmelerde en mükemmel ulaşmayı hedefleyen bunu çalışanlarıyla, çalışanlarının mutluluğunu sağlayarak, zamandan tasarruf ederek en kaliteliyi en az maliyetle ve rakiplerinin bir adım önde yapması olarak tarif edebiliriz. Bunun dışında TKY uygulamalarında karşılaşılan bazı sorunlar olmaktadır bunların bazıları şunlardır; kaliteye olan inançsızlık, değişime karşı direnç, yönetimin ve yöneticilerin ilgisiz tutumları, TKY'den çok şey bekleme, sıradan beklentiler, mevcut durumun yeterince analiz edilememesi, eğitimin ve yetiştirmenin yetersiz olması, araç odaklı olma, tutarsız davranma, başarıların ödüllendirilmemesi¹⁷ ama en önemlisi yönetimin ve yöneticilerin TKY'ye yeterince inanmaması ve otoritesinin kaybedileceğinin inanılmasıdır.

¹⁵ Parlak S. İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, 1.Baskı, Ankara, Ekin Kitap Evi, 2004, s.15

¹⁶ Genç N..a.g.e 2008, s. 118-119

¹⁷ Halis M. ,Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi, Beta Basım,2000-İstanbul, s.210-211

1.2.2 Toplam Kalite Yönetiminin Kurucuları Ve Uygulamaları

1.2.2.1. A. Edwards W. Deming(1900-1993)

W. Edwards Deming 1900 yılında ABD'nin Iowa eyaletinin Sioux adlı küçük kasabasında doğdu. Üniversite eğitimini Wyoming ve Colorado üniversitesinde tamamladı. 1928 yılında Yale üniversitesinde Matematiksel Fizik alanında doktorasını yaptı. Deming, Japonlara TKY öğreten kişi olarak anılır. Bu ülkede her yıl "Deming Ödülleri" adı altında kalite ödülleri verilmektedir. 1960 yılında Japon İmparatoru tarafından "Kutsal Hazine Düzeni" ile ödüllendirildi. 1987'de ABD Başkanı Ronald Reagan'dan Ulusal Teknoloji ödülünü aldı. 1988 yılında ise Ulusal Bilimler Akademisi'nden Üstün bilim adamı ödülünü aldı.¹⁸

Dr. Deming Japonya'daki çalışmaları ile tanınan ve Japonya'nın kalite ve verimliliğini kökünden değiştiren ünlü Amerikalı bir bilim adamıdır. Dr. Deming 'in yöntemlerini uygulayan ve felsefesini benimseyen Japonya, kalite konusunda dünyada önder ülke haline gelmeyi başarmıştır. Dr. Deming, muayeneye dayalı kalite kontrolünün geçerli olduğu "planla, yap, gör" şeklinde açıklanan kalite kontrol sürecini planla, yap, sonucu izle, ve sonuca göre harekete geç (PUKO)olarak düzenlenen çevrimi ile kalitede süreklilik sağlamıştır.¹⁹

Deming, işletmede çalışanları yönetsel ve teknik kişiler ile çalışan kişiler olarak iki kategoriye ayırmıştır. Sistemden sorumlu olan kişileri yönetsel kişiler, sistem içinde çalışanları da teknik faaliyet yönetiminde çalışan kişiler olarak tanımlamıştır. Deming, işletmede iki ayrı fakat birbirleriyle sürekli alışverişte olan, sorumluluk alanları ve bu alanların gerektirdiği nitelikteki kişiler ile değişime dikkat çekmiştir. Yönetimin asıl işinin; genel ve özel değişim nedenlerini anlamak ve bunlar

¹⁸ <http://www.turkebilgi.net/kim-kimdir/e/edwards-w.-deming-16809.html> (Erişim Tarihi 07.10.2009)

¹⁹ Yatkin A. a.g.e,2003, s.8

arasındaki farkları belirlemek olduğunu vurgulamış, sorunların belirlenmesinde ve etkin ve düzeltici önlemin alınmasında kalitenin iyileştirilmesine en önemli katkıyı; tüm yöneticilerin yani yönetimin sağlayabileceğini ifade etmektedir.²⁰

Deming, iş yerinde çalışanların karar mekanizmalarına katılmalarına taraftardır. Deming, iş yerinde kalite problemindeki sorumluluğun % 94'ünün yöneticilere ait olduğunu ve çalışanların daha iyi iş yapabilmeleri için önlerine çıkacak engelleri kaldırmaları ve şevklerini artırarak daha güzel iş yapmaları sağlanmalıdır.²¹ Çalışanların çoğu, nedensel çözümleme veya istatistiksel çözümleme birikimini sahip değildir; fakat birçok eğitim girişimi bu teknikleri öğretecek yerde, idarecilerin gruplarındaki kişilerin sevk ve idare yeteneklerini geliştirmeye yönelmiştir. Böylece grup üyelerinden verilen görevi farklı şekilde veya daha iyi yapmalarını beklemek yerine, sürekli olarak daha fazla yapmaları beklenmektedir.²²

Deming iş yerinde kalite ile ilgili problemlerin en büyüğünün yöneticilerde olduğunu düşünüyordu ve bunun için yönetim kademesinin uygulaması gereken 14 ilkeyi şöyle sıralamıştır.

- Ürün ve hizmeti geliştirmeye yönelik amaç tutarlılığını sağlayın
- Yeni felsefeyi benimseyin
- Kalite kontrole güvenmekten vazgeçin
- Fiyata göre alım yapmaktan vazgeçin
- Ürün ve hizmet ile onları üreten sistemi sürekli iyileştirin
- Eğitimi kurumsallaştırın
- Liderliği benimseyin ve kurumsallaştırın
- Korkuyu yok edin
- Bölümler arasındaki engelleri kaldırın
- Sloganları, öğütleri, hedefleri yok edin
- Sayısal hedefleri kaldırın
- Çalışanları iş yapma gururundan yoksun bırakan engelleri kaldırın

²⁰ Çetin C., Akın B. ve Erol V. Toplam Kalite ve Kalite Güvence Sistemi, 2.Baskı, İstanbul: Beta basım, 2001, s. 186

²¹ Şimşek M. a.g.e, s. 111

²² Genç N.ve Halis M. Kalite Liderliği, 1. Baskı,Timaş Yayınları, , İstanbul- 2006, s. 173

- Herkes için eğitimi ve kendini geliştirmeyi destekleyin
- Yeni felsefeye göre değişimi gerçekleştirmek için herkesi eyleme geçirin²³

Kısaca Deming düşüncelerini şöyle söyleyebiliriz "çatışma yardımı ile yönetim" yerine karşıt olan "olumlu işbirliği ile yönetim" olarak ifade edilebilir. Deming "ben kazanayım sen kaybet" düşüncesinin yerine "herkes kazansın" düşüncesini ortaya atmıştır.²⁴

1.2.2.2. B. Joseph M. Juran (1904- 2008)

Joseph M. Juran, 1904 yılında Romanya'da doğdu. 1912 yılında ABD'ye göç etti. Minnesota Üniversitesi, Elektrik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Daha sonra Chicago'da Loyola Üniversitesi'nden Hukuk doktorası aldı. Deming gibi o da gerek ABD'de gerek Japonya'da toplam kalite yönetiminin yaygınlaşmasında çok önemli rol oynadı. 1981 yılında Japon İmparatoru, Hirohito tarafından Order of Sacred Treasure ile ödüllendirildi.

Juran toplam kalite yönetimi alanında çok önemli eserler yayınladı. Juran'ın Kalite Kontrol El Kitabı (Juran's Quality Control Handbook) adlı çalışması toplam kalite yönetimi alanında klasik ve en önemli eserlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Bunun dışında birçok kitap ve çok sayıda makale yayınladı.

Juran, ayrıca "Pareto İlkesi" olarak adlandırılan ilkeyi savunmaktadır. Pareto ilkesi, 80/20 kuralı olarak da bilinir. Juran, sorunların yüzde 80'inin, olası sebeplerin yüzde 20'si tarafından oluştuğu ilkesini savunur. Özetle, sonuçların büyük bir çoğunluğu, sebeplerin küçük bir yüzdesi tarafından ortaya çıkar.²⁵

Juran, Deming gibi eğitimi birinci plan tutmakta özellikle üst yönetimin eğitiminin üzerinde durmaktadır.

²³ <http://www.teknointel.com/makaleler/demingklasor/demingfelsefe.htm> (Erişim Tarihi 07.10.2009)

²⁴ Yatkın A. a.g.e, 2003,s. 12

²⁵ http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/gurular/juran1.htm (Erişim Tarihi 07.10.2009)

Eğitim onun için yalnızca bütün unsurların bileşiminde bulunan bir madde değil aynı zamanda geleneği yıkarak örgüt kültürünün değişimini de içerir. Kalite için geleneksel eğitim, kalite Departmanı üzerinde yoğunlaşır; fakat Juran yönetimin bütün seviyelerini ve fonksiyonlarını içeren yönetim takımı için gerçek ihtiyaçları kapsayan bir eğitimi savunur ve üst yönetimin bu konudaki sorumlulukları üzerinde uzun uzun durur.²⁶

Juran kalite konusunda üst yönetimin görevlerini Őyle sıralamaktadır

- Kalite kontrol ve TKY'yi Őirketteki herkesten iyi bilmeli, nasıl yürütüldüğünü araştırıp ilgili sorunları iyi anlamalı
- TKY' yi yerine getirmek için gereken eğitimi vermeli.
- TKY' nin planladığı gibi yürütüp yürütülmediğini denetlemeli
- TKY' nin temel kavram ve prensiplerinin iyice anlaşılmasını sağlamalı.²⁷

Toplam kalite yönetiminin her ekip de uygulanacağını belirten Juran bunları Őyle sıralamıştır

- Organizasyonda lider tarafında Kalite Konseyi oluşturulmalıdır.
- Organizasyonda kalite hedefi açık olarak belirlenmelidir.
- Kalite konusunda eğitim ve seminerlere önem verilmelidir.
- Sadece finansal göstergelere bakmak yetmez; kalite ölçülmelidir.
- Kalite geliştirme sürekli olmalıdır.
- Kalite geliştirme, problem çözme, yaratıcılık ve yenilik organizasyonda önem taşımalıdır.
- Takdir ve ödüllendirmeye önem verilmelidir.
- Müşterilere yönelik kalite ve performans standartları oluřturulmalıdır²⁸

²⁶ Genç N ve Halis M. a.g.e. s.169

²⁷ Yatkın A. a.g.e, s.15

²⁸ http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/gurular/juran1.htm (Erişim Tarihi 07.10.2009)

1.2.2.3. F. Kaoru Ishikawa(1915-1989)

Kaoru Ishikawa, Japonya’da toplam kalite yönetimine katkıda bulunan liderlerin başında gelmektedir. 1939 yılında Tokyo Üniversitesi, Uygulamalı Kimya Bölümü’nden mezun olan Ishikawa, kömür sınıflandırma sektöründe çalışmaya başladı. Kısa bir süre sonra askerlik görevini yapmak üzere Deniz Kuvvetleri’ne subay olarak katıldı. Ordu’da fabrika inşaatından sorumlu olarak görev yaptı. Daha sonra 1947 yılında askerlik görevini tamamladıktan sonra Tokyo Üniversitesi’nde görev yapmaya başladı. Bir süre üniversitede bulunduktan sonra Japon Bilim adamları ve Mühendisler Birliği’nde kalite kontrol konusunda çalışmalara başladı. Bu kuruluşta “kalite çemberleri” konusunda önemli çalışmalar yaptı. İkinci dünya savaşı sonrasında ABD’ye gitti ve bu ülkede kalite konusunda araştırmalar yapan ünlü yönetim düşünürleri W.Edwards Deming ve Joseph M. Juran ile tanıştı.²⁹

Dr. Kaoru Ishikawa, kalite çemberlerini ilk kez uygulayan kişi olarak kalite tarihine geçmiş ve kalite çemberlerinin ve istatistiksel süreç kontrolünün Japonya’da uygulanmasını ve yaygınlaşmasını sağlamıştır. Kaliteye ilişkin görüşleri Ishikawa yaklaşımı (Japon Yaklaşımı) olarak adlandırılmıştır.³⁰

Ishikawa tanıştığı kalite öncüleri deming ve juran dan gördüklerini kendi toplumunun gerçeklerine uygulayarak yeni sistemler geliştirmiş ve bunda da başarılı olmuş birisidir. Daha önceleri Taylor tarafından’’planla, yap, gör’’(plan, do, see) kelimeleri ile açıklanmaya çalışılan kontrol süreci Ishikawa’nın tarafından daha açık bir şekilde ‘‘planla, yap, denetle, sonuca göre harekete geç’’ olarak yeniden düzenledi ve ünlü PYDH döngüsü oluştu. Bu döngünün uygulanışı altı adımlı bir süreç içinde gerçekleşmektedir.³¹

Ishikawa; istatistiksel kalite kontrol vasıtasıyla kalite yönetimine yaptığı katkılarla tanınan bir yazardır. Ishikawa’nın geliştirdiği neden sonuç analizi (balık kılıcı) olarak bilinen katkı, problem çözme tekniği olarak en çok kullanılan tekniklerden biridir. Ishikawa istatistiksel kalite araçlarını sınıflamış ve hiyerarşik bir sınıflama yapmıştır; bu teknikler şöyle sıralanabilir.

²⁹ http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/gurular/ishikawa.htm (Erişim Tarihi 08.10.2009)

³⁰Yatkın A, a.g.e, s.17

³¹ Genç N ve Halis M. a.g.e. s.165

- Aşağıda belirtilen yedi araç, bir işletmede herkes tarafından kolayca öğrenilebilir ve uygulanabilir olanlardır. Herkesin kolayca öğrenip uygulayabileceği bu teknikler; neden-sonuç diyagramı, pareto diyagramları ve analizleri, stratifikasyon, histogramlar, proses kontrol şemaları, dağılık diyagramları ve kontrol listeleridir.
- İkinci sınıf aralar ise; yöneticiler ve kalite uzmanlarınca kullanılacak olan hipotezi, örnekleme ve vb' dir.
- İleri seviye istatistiksel problem çözme araçları ise; kalite uzmanları ve danışmanlar tarafından kullanılabilen Taguchi metotları, saha araştırma teknikleri, vb.dir. Bunlar yüksek matematik bilgisi gerektiren ve etkin kullanımı, temel birikimi gerektiren tekniklerdir. Bu nedenle organizasyonlarda kullanımı sınırlı olabilmektedir.³²

Son olarak Ishikawa müşteri şikâyetlerinin harcanmaması gereken fırsatlar olarak görmüş, bu konulu üzerinde ısrarla durmuştur³³

Ishikawa hem dünyada ki TKY' nin gelişimine hem de Japonya'da TKY' nin gelişimine Deming ve Juran kadar etki etmiş ve katkıda bulunmuş bir bilim adamı olarak tarih' de ki yerini almıştır.

1.2.2.4. E. Philip B. Crosby

Philip B. Crosby, 1931 yılında doğdu. Bir süre ITT şirketinde kaliteden sorumlu başkan yardımcılığı görevini yürüttü. Martin Corporation'da pershing füze projesini yürüttü. ABD'nin Florida eyaletinde Kalite Koleji (Quality College) adıyla bir okul açtı. Halen bu okulda toplam kalite yönetimi konusunda yoğun eğitim programları uygulanmaktadır. Crosby daha sonra kendi adını taşıyan bir yönetim danışmanlığı şirketi (Philip Crosby Associates) kurdu. Halen bu şirketin yönetim kurulu başkanlığını yürütmektedir.

Crosby kalite konusunda başlıca şu kitapları yazdı:

³² <http://www.onlinekalite.com/htmdosyalar/ishikawa.htm> (Erişim Tarihi 08.10.2009)

³³ Çetin C., Akın B ve EROL V. a.g.e. s.199

- Cutting the Cost of Quality: The Defect Prevention Workbook for Managers,1967
- Quality is Free: The Art of Making Quality Certain, 1979.
- Quality Without Tears: The Art of Hassle Free Management, 1984.
- Eternally Successful Organization: The Art of Corporate Wellness, 1989.
- Completeness: Quality for the 21 th Century, 1992.³⁴

Crosby birçok ilkleri kattığı vurgulanır özellikle ‘‘sıfır hata kavramı’’ Crosby düşüncesinin temelini oluşturur.

TKY’ de hataların %80’ inin yönetimden, %20’ sinin de çalışandan kaynaklandığını düşünür. Bu nedenle Crosby üst yönetim ve müdürlerin eğitime önem vermektedir. Crosby göre kalite hataları önlemeli, çalışmada sıfır hata ise standart hale getirilmelidir. ³⁵

Crosby, kalite geliştirme çalışmalarında kalitenin 4 temel esasını dikkate almak zorunda olduklarını vurgular. Bu esaslar kısaca şöyledir;

- Kalite, isteklere uygun olmak zorundadır
- Hatalar çıkmadan önlenmelidir, zira kaliteyi yaratan önlemlerdir
- Yönetimin çalışma standardı sıfır hata olmalıdır
- Kalitenin ölçüsü, müşteri isteklerine uyumsuzluğun doğurduğu maliyettir.

Crosby'e göre, organizasyonun kaliteyi sürekli olarak geliştirebilmesi için bazı şartlar gereklidir. Crosby bu konuda 14 ilkeden söz etmektedir:

1. Yönetimde kararlılık. Organizasyonda yönetimin kaliteye önem verdiği ve bu amacında kararlı olduğu açık bir şekilde ortaya konulmalıdır.

2. Kalite geliştirme grubu. Organizasyonda her departmanda kıdemli ve tecrübeli kimselerden oluşacak kalite geliştirme çalışma grupları oluşturulmalıdır.

3. Kalitenin ölçülmesi. Organizasyonda kalite ile ilgili mevcut ve potansiyel

³⁴ http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/gurular/crosby.htm (Erişim Tarihi 08.10.2009)

³⁵ <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/135/943.pdf> (Erişim Tarihi 08.10.2009)

problemleri tespit etmek için süreçler kontrol edilmelidir.

4. Kalite değerlendirmesinin maliyeti. Kalite geliştirmesinin maliyeti hesaplanmalıdır

5. Kalite konusunda bilinçlenme. Organizasyonda tüm çalışanlar arasında kalitenin geliştirilmesinin önemli ve gerekli olduğu bilinci yerleştirilmelidir.

6. Hataları düzeltme. Daha önceki aşamalarda ortaya çıkan problemleri çözmek için önlemler alınmalıdır.

7. Sıfır hata için bir ad hoc komite kurulması. Organizasyonda sıfır hata ulaşılması için sürekli görev yapacak bir komite oluşturulmalıdır.

8. Denetçilerin eğitimi. Kalite geliştirme ve kalite kontrolü konusunda denetim elemanlarının eğitimi sağlanmalıdır.

9. Sıfır hata günü. Organizasyonda çalışanların konunun önemini anlayabilmeleri için sıfır hata günü belirlenmeli ve kutlanmalıdır.

10. Amaçları saptama. Çalışanların hem bireysel hem de çalıştıkları grup içerisinde gelişmeye amaç edinmelerine yardımcı olunmalıdır.

11. İletişim. Çalışanların karşılaşılan problemler ile ilgili olarak yönetim ile iletişim kurabilmeleri sağlanmalıdır.

12. Çalışanların takdir edilmesi. Kalite geliştirme çalışmalarına katılanlar takdir edilmelidir.

13. Kalite konseyi oluşturulması. Düzenli aralıklarla organizasyonda kalite geliştirme çalışmalarının gözden geçirilmesi ve iletişim sağlanması için bir kalite konseyi oluşturulmalıdır.

14. Yapılan çalışmaları tekrarlar. Kalite geliştirme çalışmalarının hiçbir zaman sona ermeyeceği bilincinin çalışanlar arasında yerleşmesi için organizasyonda yapılan çalışmalar tekrarlanmalıdır.³⁶

³⁶ <http://www.esp-center.com/default.asp?id=186> (Erişim Tarihi 08.10.2009)

1.2.2.5. G. Armand V. Feigenbaum

General Electric'in eski üretim ve kalite işlemleri müdürü Dr. Armand V. Fiegenbaum, kalite sorumluluğunun, üretim bölümünün çok daha ötesine kadar uzandığı yaklaşımını geliştirerek dünyadaki kalite çabalarına önemli katkıda bulunmuştur. Fiegenbaum'un kalitenin organizasyonda yer alan tüm birimlerin sorumlu olduğu fikri, geliştirilerek toplam kalite kontrolü olarak bilinmeye başlanmıştır.³⁷

Feigenbaum Toplam Kalite Kontrol ve Kalite Maliyetleri kavramlarının öncüsüdür. Toplam kalite kontrolünü en ekonomik seviyede, müşteri tatminini sağlamaya yönelik, bir organizasyon içindeki üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, mühendislik vb. birimlerdeki çeşitli grupların çabalarını entegre eden bir sistem olarak tanımlamıştır. Kalite kavramını; belirli müşteri ihtiyaçları için ürünün fiili kullanımı ve satış fiyatı bakımından en iyisi olarak ifade etmiştir. Kontrol kavramını ise bir süreç olarak ele almıştır³⁸

Feigenbaum, üretim süreci içinde kalite kontrol programının hedefini ; tatminkar olmayan kalitenin meydana gelmesini önleyebilmek için tüm tasarım süreci, imalat, yükleme ve hizmet süreci boyunca ürün kalitesinin kontrol edilmesi şeklinde belirtmiştir. Toplam kalite kontrolü 4 aşamada incelenmiştir; bunlar:

- Üretim öncesi (yeni tasarım kontrolü) aşamasında
- Girdi (gelen malzeme) kontrol aşamasında
- Çıktı (ürün) (mal ya da hizmet) kontrolü çalışması
- Özel süreç kontrolü aşamasıdır.³⁹

Feigenbaum, toplam kalite kontrol ile ilgili iki temel sorumluluk olduğunu kabul etmektedir. Birincisi, ürünlere ilişkin kalite güvencisinin sağlanması ikincisi

³⁷ Ekici R, TKY' nin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Petlas Lastik Fabrikasında Bir Uygulama,(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde,2009, s. 24

³⁸ Bostan F, Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında TKY Uygulamasının Değerlendirilmesi,(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana,2005, s.31

³⁹ Çetin C., Akın B.ve Erol V., a.g.e. s.202-203

ise üretimde optimum kalite maliyetlerinin sağlanması için gerekli yardımın yapılmasıdır.⁴⁰

Feigenbaum ile ilgili kısaca söylenecekler, kalite de müşteriye ön plana çıkarmakta, müşteri tatmini, memnuniyetini ve bunları en uygun kalite maliyetleriyle sağlayacak bunu sağlarken mutlaka üst yönetimin katılımını ve desteğini sağlayacak üzerinde fikir birliğine varılmış işletme yaklaşımıdır.

TKY kurucularını incelediğimizde kalitenin süreçleri nasıl gelişmiş, her kurucu hangi konularda katkı yapmış, neler kazandırmış birçoğunu incelemiş olduk, aşağıda ki tablolarda kalitenin gelişimini ve üç önemli kurucunun TKY' ye katkılarını göreceğiz böylece TKY kurucuları konusunu bitirmiş olacağız.

Kalitenin kurucularını bazılarını incelediğimiz kalite süreçleri aşağıda ki tabloda incelenmiştir.

Anılan İsim	Kalite Geliştirme Hamlesi
Taylor	Kalite Kontrol
Deming	Proses Kontrol Kalitesi
Juran	Kalite Yönetimi
Feigenbaum	Toplam Kalite Kontrolü
İshikawa	Önleyici Kalite
Taguchi	Tasarım Kalitesi
Crosby	Kalite Maliyeti
Kearns	Rekabetin gerektirdiği kalite
Mazda	Yaratılan "Hayran Edici" kalite

Tablo 1. Kalite Geliştirilme Programlarının Geçirdiği Aşamalar

Kaynak: Sönmez F. Muhasebenin Yönetim Aracı Olarak Kullanılmasında TKY ve Kalite Maliyetinin Önemi, İSMMM Yayın Organı, Mali Çözüm-73, s.86

⁴⁰ Yatkin A., a.g.e. s.16

Kalitenin üç önemli kurucusunun kendilerine özgü ilkeleri Tablo-2 incelenmiştir.

Deming'in 14 İlkesi	Juran'ın 3 İlkesi	Crosby'in 14 Kalite Adım
1. Amaçları belirle	1.Kalite planlaması	1.Yönetim Komitesi
2. Yeni yönetim felsefesini belirleme	Amaçların belirlenmesi	2. Kalite geliştirme tanımları
3. Organizasyonun muayenelere olan bağımlılığını azalt	Müşterilerin ve ihtiyaçların belirlenmesi	3. Kalitenin ölçülmesi
4. Organizasyonu fiyat etiketleri ile değerlendirmeyi bırak	2. Kalite kontrol	4. Kalite değerlendirmesinin maliyeti
5. Sürekli gelişmeyi sağla	Performansın geliştirilmesi	5. Kalite konusunda bilinçlenme
6. İş başında eğitimi sağla	Amaçlarla sonuçların karşılaştırılması	6. Hataları düzeltme
7. Liderliğin kurumsallaşmasını sağla	3.Kalitenin geliştirilmesi	7. Sıfır hata için komite kurulması
8.Organizasyonda çalışanlar üzerindeki korkuya son ver	Proje ve takımların tanımlanması	8. Denetçilerin eğitimi
9. Departmanlar arasındaki sınırları kaldır	Proje ve takımların sağlanması	9. Sıfır hata günü
10. Sloganlara son ver	Kontrolün kurulması	10. Amaçları saptama
11. Organizasyondaki sayısal hedefleri ve kotaları kaldır		11.İletişim
12. Çalışanların iş yapmalarını engelleyecek uygulamaları kaldır		12. Çalışanların takdir edilmesi
13. Eğitim uygula		13. Kalite konseyi oluşturulması
14.Transformasyonu herkesin katılımı ile gerçekleştir		14. Yapılan çalışmaları tekrarla

Tablo 2. Toplam Kalite Yönetiminin Popüler Bakış Açıları Deming'in Ondört ilkesi Juran'ın Üç ilkesi Crosby'nin 14 Kalite Adımı

Kaynak: Sönmez F. Muhasebenin Yönetim Aracı Olarak Kullanılmasında TKY ve Kalite Maliyetinin Önemi, İSMMM Yayın Organı, Mali Çözüm-73, s.86

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

TKY' nin ilkeleri birbirini tamamlayarak bir bütün oluşturmaktadır. Bunları ayrı ayrı düşünmek ve uygulamak mümkün değildir. Şayet işletmeler bu ilkelere birini ya da birkaçını uygulamazlarsa tam bir başarı elde edemezler. Bunun için bu ilkeleri bütün olarak düşünmek ve uygulamak gerekir.⁴¹Müşteri ihtiyaçlarının tatmininde mükemmeli, beklentilerine uygunluğu ve güvenilirliği hedef edinen ve bunun için tüm çalışanların katılımını zorunlu kılan yönetim modeli olan Toplam Kalite Yaklaşımı Japonya, ABD, Avrupa ve diğer ülkelerde yapılan başarılı uygulamalar sonucunda birtakım temel ilkeler ortaya çıkarmıştır.⁴²Toplam kalite ilkelerinin işletme performansı üzerinde birçok etkisi mevcuttur. Çalışmamızda öncelikle bu ilkelerin neler olduğunu inceleyelim.

1.3.1. Müşteri Odaklılık

Örgütün dış çevresel faktörlerinden birisi olan müşteriler, herhangi bir mal veya hizmeti yarar sağlamak için satın alıp kullanan veya tüketen, mal ve hizmetin sunulması karşısında ödeme yapan kişi veya birimlerdir.⁴³ Bundan otuz yıl önce müşterinin hiçbir önemi olmamakla birlikte hiçbir yönetim kararlarında müşteriye ciddiye alma ve müşteriye odaklı bir yönetim, hizmet ve ürün politikası benimsenmemiştir. Bugün ise müşteri odaklı düşünme zorunlu hale gelmiştir.⁴⁴”Bizim paramızı patron değil müşteri öder” deyimini TKY’de şirket felsefesidir. Giderek artan rekabetin baskısı şirketleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” haline getirmektedir. Bunun için müşteri odaklılık ilkesi “kaliteyi müşteri belirler” deyimiyile özdeş olarak ifade edilmektedir.⁴⁵ Günümüzde artık müşteriler kaliteyi her zamankinden daha çok takip etmektedirler. Bu yüzden kalitede müşteri odaklı düşünme giderek önem kazanmaktadır.

⁴¹ Şimşek M. a.g.e 2007-İSTANBUL s.134-135

⁴² Eren E. a.g.e 2003-İSTANBUL s.119

⁴³ Bingöl D. İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım, 6. Baskı, İSTANBUL-2006, s.67

⁴⁴ Yatkın A. a.g.e 2003-ANKARA s.29

⁴⁵ Şimşek M a.g.e 2007-İSTANBUL s.135

TKY bir ortaklıktır. Bir işletmenin tüm çalışanları, tedarikçileri, pazarlamacıları, servisleri, dağıtıcıları, kısacası ürünün herhangi bir noktasında emeği geçen her birim ve çalışanın ortaklığı söz konusudur. Bu ortaklıktaki en büyük hisse ortak amaçtır ve bu hissede herkesin payı eşittir. Bu hisselerin temelinin de müşterilerin tam ve sürekli tatmin edilmesi oluşturmaktadır. TKY bütün işletmelerde uygulanmalıdır. Çünkü müşteriler bunu hak etmişlerdir. Daha öncede kalite amaçlarından biri olduğu halde, 1980'lerde müşteri tatmini özel bir amaç haline gelmiştir.⁴⁶

TK ile yönetilen organizasyonlar kaliteyi belirlemede müşteri temeline dayanırlar. Müşteriye en yakın olanlar en güçlü olur; çünkü müşterilerin ne istediğini ve neye değer verdiğini bilir. Kalite standartları müşterilerin ne düşündüğüne dayanmaktadır.⁴⁷ Toplam kalite yönetim uygulamaları ile elde edilen ürün hakkında son kararı verecek olan müşteridir.⁴⁸ Müşteri kaliteden memnun kalmışsa ürünü yeniden tercih etmekte, memnun kalmamışsa başka bir ürüne yönelmektedir.⁴⁹

Müşteri kavramı iki kısımda incelenir. İç ve dış müşteri.

1.3.1.1. İç Müşteri

İç müşteriler kuruluş veya işletme içinde çalışan ve müşterilerin talep ettikleri mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan veya dolaylı biçimde katkısı olan tüm çalışanlardır. Bu insanlar, işletmeye kendi bireysel arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere gelmişler ve çalışmayı kabul ederek işletmenin beşeri ve entellektüel sermayesi olmuşlardır.⁵⁰ İç müşteriler memnuniyeti çok önemlidir. Çünkü onlar memnun olduklarında hem kurum veya işletmeye bağlılıkları artar, motivasyonları yüksek olur. Böylece daha verimli personeller haline gelirler.

⁴⁶ Kovancı A. Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık,4. Baskı, İSTANBUL-2007, s.15-16-17

⁴⁷ Genç N. Ve Halis M. Kalite Liderliği Timaş Yayınları 1.Baskı Mart 2006 İstanbul s.98-s.123

⁴⁸ Francois J. W., "Current Practices in Measuring Quality" The Conference Board, Research Bulletin No.234, The Conference Board Inc., New York, 1989, s.s 7-8

⁴⁹ Türkmen C., Kalite Yönetim Sisteminin Kuruluşlara Sağladığı Yararlar ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar- Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Kuruluşta Uygulaması(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara-2006, s.3

⁵⁰ Eren E. a.g.e İstanbul s.119

1.3.1.2. Dış Müşteri

Sunulan ürün veya hizmeti satın alarak, kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir.⁵¹

Ürün ve hizmeti satın alanlar, kullananlar dış müşteri olarak tanımlanmaktadır. Yani kuruluşun ürettiği ürünlerden etkilenenler dış müşterilerdir. Firma gücünü yaşam kaynağı olan müşterilerden alır ve müşterileri olmadan hayatlarını devam ettirmeleri ve rekabet etmeleri mümkün değildir.⁵²Toplam Kalite Yönetiminde hedef dış müşterilerin beklentilerinin yerine getirilmesidir. Bunun için de işletmeler Pazar araştırmasına ağırlık vermeli, müşteri beklenti ve ihtiyaçları iyi bir biçimde saptanmalıdır. Müşteri beklentilerinin karşılanması, müşterinin memnun edilmesi, işletmeye rekabet ortamı içinde hayatta kalma şansını vermektedir. Hedeflenen amaç da aslında bu hayatiyetin işletmeye kazandırılmasıdır.⁵³

1.3.2. Yönetimin Liderliği Yaklaşımı

Üst yönetim kendini TKY çalışmalarından soyutlamamalı, bilakis bu çalışmalara katılarak firmadaki diğer çalışanlara örnek olmalı ve onları da bu çalışmalara katılmak için motive etmelidir. TKY uygulamalarında özellikle üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı başarı üzerinde önemli rol oynamaktadır. TKY uygulamalarında üst yönetimin rolü büyüktür. Bunun için ilk olarak eğitilmesi ve TKY felsefesinin benimsetilmesi gereken üst yönetimdir.⁵⁴TKY’de üst yönetimin liderliği önemlidir. Sürekli gelişmeyi ve değişen hususlara ve müşteri beklentilerine etkili bir şekilde uyum sağlamayı ilke edinen TKY, bunu büyük oranda yöneticinin liderlik özelliklerine bağlamaktadır. Deming, Tky’nin örgütlerde üst yönetici

⁵¹ http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm (Erişim Tarihi 24.01.2010)

⁵² Göktaş K. a.g.e 2004 s.46-47

⁵³ Güngör F. a.g.e, s.41-42

⁵⁴ Şimşek M. a.g.e s.135-137

tarafından başlatılması gerektiğine inanmaktadır. Deming'e göre "kalite yönetimidir."⁵⁵TKY, tepe yönetim tarafından sadece talep edilmekle kalmayıp, bizzat uygulanmalıdır ki diğer çalışanlarda bu uygulamalara inansınlar. Ekonomist Lester Thurow'un belirttiği gibi kaliteden sorumlu olan yönetimdir; şayet Amerikan malları kalitesiz ise sebebi Amerikalı yöneticilerin kalitesizliğidir.⁵⁶

1.3.3. Çalışanların Katılımı

TKY'nin başlıca amaçlarından biriside işletme çalışanlarının tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmaktır. Hedef her kademedeki birey için hem "düşünmenin" hem de "uygulamanın" birleştirilmesidir. Zaten bu konuda Deming yöneticilere "bölümler arası engelleri yıkın" demektedir. Çalışanların gönülsüz olarak yapacakları çalışmalar sabun köpüğü gibi kısa ömürlü olacaktır. Çalışanların yaptıkları ve yapacakları işlerde gönüllü olarak, inanarak ve isteyerek davranmaları sağlamak için önce önce işletme üst yönetiminin "insan odaklı yönetim" dediğimiz, insana saygının, güvenin ve önemin herşeyin üstünde tutulmasını gerektiren anlayışı benimsemiş olması gerekir. Bunu göstermenin en basit yolu ise çalışanları işletme ile ilgili olarak alınan kararlarda söz sahibi yapmaktır.⁵⁷

Kuruluşun tümünün ortak hedefler doğrultusunda bir uyum içinde yol alması toplam kalite yönetiminden beklenen önemli bir özelliktir. Bunun için, kuruluşu oluşturan ve kuruluşun ilişki içinde olduğu bütün öğelerin mümkün olduğunca katılım ve katkılarının sağlanması gerekir ⁵⁸.Kuruluşun her seviyesinde çalışanlar, kuruluşun özünü oluşturur ve kuruluşun faydası için onların tam katılımı ve becerilerinin tamamen kullanılması sağlanmalıdır

Kuruluşun çalışanları gerçekte kuruluşun kendisidir. Çalışanlar olmazsa kuruluş sadece bir sözcükten ibaret olarak kalır. Kuruluşun hedeflerini gerçekleştirecek olanlar çalışanlardır. Bu nedenle hedeflerin belirlenme aşamasından başlayarak sürecin tüm aşamalarında yetkinlikleri çerçevesinde aktif olarak yer

⁵⁵ Yatkin A. a.g.e . s.135

⁵⁶ Kovancı A. s.43-s.48

⁵⁷ Parlak S. a.g.e, s.122

⁵⁸ Aktaş S. a.g.e.,2005, s.26

almalıdır. Fikirlerine kıymet verildiğini bilen, karar aşamasında katkısı olduğunu düşünen kişiler işlerini daha iyi yaparlar, kuruluşa olan bağlılıkları artar. Bir işi yapan o işi en iyi bilen olduğu için her bireyi, geliştirme çalışmalarına katarak olumlu sonuçlar elde edilir⁵⁹.

1.3.4 Proses Yaklaşımı

Rekabet şartlarında ayakta kalmaya çalışan firmalar yıllardır, müşteri memnuniyetini sağlamak için kalite gereklerini yakından takip etmiş, daha çok üretmek, daha ucuza üretmek, daha hızlı üretmek için süreçlerini kontrol altında tutmaya çalışmıştır. Müşteri memnuniyetinin sadece üretim alanında değil, iş ve hizmet süreçlerinde de kalitenin sağlanması gereği, firmaları iş süreçlerinin de yönetimine yönlendirmiştir.⁶⁰

Proses odaklı yönetim sistemleri kuruluşlara önemli avantajlar sağlar. Bir girdiyi alıp bir çıktıya dönüştüren herhangi bir faaliyet veya işlem bir proses olarak düşünülebilir. Ürün veya hizmetlere yönelik faaliyetlerin ve işlemlerin neredeyse tümü proses olarak tanımlanabilir.⁶¹ Proses yönetimi bir kuruluşun proseslere kendi yönetim pratiğini geliştirmede merkezi bir rol atfetmesi anlamına gelir. Prosesler katma değer yaratan bileşik organizasyonel faaliyetlerdir. Dolayısıyla kuruluşlar proseslerini anlamak, kontrol etmek ve iyileştirmek için büyük çaba göstermektedirler.⁶²

Prosesler üst, ana ve alt olmak üzere üç seviyede tanımlanmaktadır:

- Üst Süreçler, Şirketin başarılı sonuçlar elde etmesini sağlamak amacıyla yönetilmesi gereken temel süreçlerdir.
- Ana Süreçler, Şirketin üst süreçlerini oluşturan adımlardan her birisidir.
- Alt Süreçler, Şirketin ana süreçlerini oluşturan adımlardan her birisidir.

⁵⁹ Aktaş S. a.g.e, Gebze,2005,s.27

⁶⁰ http://www.ufukcebeci.com/Portals/57ad7180-c5e7-49f5-b282-c6475cdb7ee7/16949_surec.pdf (Erişim Tarihi 10.01.2010)

⁶¹ Döner A., Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde TKY ve Bir uygulama(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze-2003, s.40-41

⁶² Aktaş S. .g.e., s.12

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi proses işletme içinde ya belli bir fonksiyon dahilinde yer alabilir ya da fonksiyonlar arası olabilir. Tüm proseslerde ortak üç özellik vardır.

- **Dönüştürme:** Prosesler girdiyi daha değerli bir çıktıya dönüştürebilirler. Fiziksel dönüşümde, ortaya somut bir ürün çıkarken bilgi dönüştürmede veriler işlenerek bilgi oluşturulur.

- **Geri besleme kontrolü:** Proses sonucunda ortaya çıkan bilgilerin sürece tekrar veri olarak girmesi “geri besleme” olarak adlandırılır. Geri besleme kontrolü, sürecin kontrolden çıkmasını engeller.

-**Tekrarlanabilirlik:** Bir prosesin defalarca aynı şekilde işleme özelliğidir.⁶³

1.3.5. Sürekli İyileştirme

Hızlı değişim ve gelişmelerin yaşandığı ve rekabetin şiddetlenip küresel boyutlara taşındığı günümüzde, üretilen mal ve hizmetlerin niteliklerinde, maliyetlerde, kalitede, ürün yeniliklerinde, ürün ve hizmetlerin müşterilere teslimat nitelik ve sürelerinde vb. konularda sürekli değişim ve iyileşme kaçınılmaz hale gelmektedir.⁶⁴ Günümüzde işletmelerin rekabet yetenekleri, “Sürekli Gelişme” leri ile doğru orantılıdır. Yapılan araştırmalarda, müşteri memnuniyetinin sürekli iyileştirme sonunda arttığı görülmektedir.⁶⁵ Temel öğeleri; toplam kalite kontrol, tam zamanında ve sıfır hata kavramları olan, hedeflenen hizmet veya üretim kalitesinin sunulabilmesi için benimsenen sürekli iyileştirme yaklaşımına “kaizen(Ky’zen) Felsefesi denilmektedir. Japonca kai: değişim zen: iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Belli bir zaman zarfında çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişme trendini hedefleyen kaizen felsefesi “damlaya damlaya göl olur” atasözü ile ifade edilebilir.⁶⁶ Sürekli iyileşme sonuç odaklı değil süreç odaklı bir kavramdır. Sürekli gelişen dinamik bir süreçtir ve kendisini yeniler.

⁶³ <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=20> (Erişim Tarihi 11.01.2010)

⁶⁴ Eren E. İstanbul s.126

⁶⁵ Tüzün B. Toplam Kalite Yönetimi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul-1994 s.43

⁶⁶ Küçük O. a.g.e s. 90

Kalite geliştirme ve sürekli iyileştirme çabaları bir kerede yapılarak tamamlanan ve biten bir faaliyet değil, aksine uzun zaman olan, kararlılık gerektiren ve sürekli takip edilmesi gereken bir çalışmadır.⁶⁷ Sürekli iyileşme kavramı Japonlarda eksiklik duygusu, tatmin olmama, Batı'da daha iyisini yapabilirim gibi düşüncelerden ortaya çıkmıştır. Türk kültüründe ise; “İki günü denk olan zarardadır”, “Bin adıma da bir adımla başlanır”, “Boynuz kulağı geçer” gibi atasözlerine bakarsak sürekli iyileşme zihniyetinin izlerini görebiliriz.

Sürekli iyileşme anlayışında bu işi nasıl daha iyi daha mükemmel yapabilirim mantığı vardır.

Sürekli Gelişme Ne Sağlar?

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Birimler, kendi işlerini daha etkin ve verimli biçime yürütür.
- Etkileşim içinde olan birimlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- Prodüktivite ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.⁶⁸

1.3.6 Tedarikçilerle Karşılıklı İlişkilerin Faydaya Dayanması

TKY'de nihai müşterilere verilecek mal ve hizmetlerin kalitesi, işletmeye girdi sağlayan tedarikçilerden(satıcılardan)başlamaktadır. İşletme öncelikli kaynak girdilerinin iyileştirilmesi için gerekli çabaları göstermeli ve kendisine mal ve hizmet satan kuruluşların kaliteyi etkileyen üretim süreçlerini denetleyebilmek için tedarikçilerle işbirliği yapmalıdır. Bu iyileştirme konusunda yapılacak işbirliği her iki kuruluşunda çıkarlarına hizmet etmiş olacaktır. Tedarikçilerle yapılacak işbirliği, işletmenin üretim programına uygun olarak onların üretim programlarının

⁶⁷ Türkmen Ç. a.g.e s.51

⁶⁸ <http://www.tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html/> (Erişim Tarihi 11.01.2010)

uygunlaştırılmasını ve teslim süreçlerinin hızlandırılmasını da sağlayabilir, hatta bunun daha da aşırıya götürülerek sıfır stok düzeyi ile çalışma ve tamamen tedarikçinin ellerine teslim olmaya kadar gidebilmektedir.⁶⁹Tedarikçilerle olan ilişkiler karşılıklı güven ve olanaklar üzerine kurulmalı, hiçbir zaman çatışmaya dayanmamalıdır. Tedarikçilerin hedefi sıfır hata olmalıdır.⁷⁰ Sadece fiyat yönünden değil, kalite, üretim becerisi ve teslimat faktörleri yönünden de değerlendirilmelidir. Mümkün olduğunda az tedarikçi ile çalışılmalı ve birlikte büyüme hedeflenmelidir.⁷¹

GELENEKSEL KALİTE ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI
Aynı çeşit ürünler için çok çeşitli tedarikçiler : Bunun nedenleri, fiyat görüşmelerindeki iskonto gücü ve ürünlerin akışında tahmine edilen güvensizlik	Olabildiğince az sayıda tedarikçi : Bu, hem müşterinin hem de tedarikçinin karşılıklı başarısında avantaj yaratır. Tedarikçinin alıcıya sağladığı özel hizmetlerin niteliğini de arttırır.
Tedarikçinin kalite sisteminin göz ardı edilmesi : İşletme, kaliteyi korumak için tedarikçiden temin ettiği ürünlerde dahili denetim yapmak zorundadır. Alıcı ve tedarikçi arasındaki kalite sorunlarına karşı, güçlü bir ortak çalışma söz konusu değildir.	Özel kalite sistemleri koşulları: Müşteri, tedarikçi işlemlerinin kontrol altında olduğuna dair delil ister. Harici denetlemeye gerek yoktur. Her iki grup da problemleri çözen kaynakları birleştirirler.
Kısa vadeli anlaşmalar: Anlaşmalar birkaç aylık ya da birkaç yıllıktır.	Uzun vadeli anlaşmalar: Anlaşmalar bir çok yıl için yapılır. Bağlılıklar ise uzun sürelidir.
Fiyata önem verilir : Tedarikçi ürünlerinin kalitesi ve saygınlığı, genellikle fiyat faktörünün yanında önemini kaybeder.	Değere önem verilir : Alıcı, tedarikçi ürünlerinin ve üretim işleminde tedarikçi katılımının toplam değerini dikkate alır.

Tablo 3: Geleneksel Yönetim Yaklaşımı ile TKY Yaklaşımları Arasındaki Farklar

Kaynak Gökteş K İşletmelerde T.K.Y. İlkeleri Uygulamaları Ve şirket performans ilişkileri(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü,2004,s.66

⁶⁹ Eren E. a.g.e s.124

⁷⁰ Eren E. A.g.e. s.185

⁷¹ Yatkın A. a.g.e s.71

1.3.7 Yönetimde Sistem Yaklaşımı

Toplumların değerlerinin zamanla değişmesi, sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak işletmelerin de büyüüp karmaşık hale gelmesi, dinamik bir yapıya sahip olan işletmelerin sorunlarına klasik yollarla çözüm arayışlarını yetersiz kılmıştır. Bu çerçevede birtakım yeni yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar “Modern Yönetim Teorileri” başlığı altında incelenmiştir. Bu teorilerin en önemlilerinden birisi “Sistem Yaklaşımı” olmuştur. TKY’nin üzerine en çok durduğu husus sistem olmuştur. Yarım yüzyılı aşan yönetim danışmanlığı tecrübesine sahip Dr. J. M. Juran, bir kuruluşun performansını (veya verimliliğini) sistem ve insan olarak iki faktörün belirlediğini söyler. Bu iki faktörün netice üzerindeki etkilerini de genelde % 85 ve % 15 olarak ifade eder. Dr. Deming, “Out of the Crisis” adlı kitabında Sistem ve İnsan faktörlerinin ağırlıklarını % 94 ve % 6 olarak ifade edilmektedir.⁷² Birçok düşünür sistemi “birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak tanımlamaktadırlar.

1.3.8. Verilere Dayalı Karar Verme Yaklaşımı

Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Yöneticiler mümkün olduğu sürece işlevini yürüttükleri kuruluşların amaçları ve bunlara ulaştıracak yol, araç ve imkanlarının neler olduğunu bilmeli ve birer alternatifler dizisi ortaya koyarak sağlıklı bir seçim yapmalıdırlar. Karar verme süreci, insanı psikolojik bir stres içine sokar. Alternatifleri araştırmak, bulmak ve sayılarını arttırmak kolay değildir.

Karar vermeden izlenecek yol, sorunu belirlemek, alternatifleri ve onların sonuçlarını inceleyerek kararların bünyesini anlamak; kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen değişkenleri belirlemek numaralamak; bu değişkenler arasındaki ilişkileri kurmak; kararları kendi içinde önem sırasına koymak ve karar alma yönünden bazı kurallar vücuda getirmektir. Etkili kararlar veri ve bilgilerin analizine

⁷² Aktaş S. a.g.e 2005 s.23

dayandırılmalıdır. Çalışanların görevlerini başarıyla tamamlamaları için gerekli bilgiye sahip olmaları gerekir. Bilgini elde edilmesi, işletilmesi ve yayılımının sağlanması işletme için gereklidir. Kalite ile ilgili bilgiler işletme dışından ve işletme içinden gelen bilgilerle sağlanır. Asla son bulmayacak kalite geliştirme süreci, bilginin toplanması, kaydedilmesi ve sunulmasıyla gelişecek ve şekillenecektir.⁷³

Verilere Dayalı Karar Verme İlkesini uygulayan bir kuruluş;

- Hedeflerle ilgili bilgi ve verileri toplamalıdır.
- Bilgi ve verinin yeterli, doğru, güvenilir ve ulaşılabilir olmasını sağlamalıdır.
- Geçerli yöntemler kullanarak bilgi ve veriyi analiz etmelidir.
- İstatistik teknik ve analizlerde, kalite maliyetleri, sürekli gelişme ve teslim zamanındaki iyileşmeler devamlı olarak ölçülmekte ve bu çabalar için ölçütler geliştirilmeye çalışılmalıdır.
- Uygun istatistik tekniklerin bilgi ve veriyi değerlemede önemini anlamalı ve bunları kullanmalıdır.
- Önsezi ve deneyimi dengeleyerek mantıksal analiz sonuçlarına dayalı karar vermeli ve faaliyetlerde bulunmalıdır.⁷⁴

İşletmelerde çeşitli hiyerarşik düzeylere göre kararları 4 grupta inceleyebiliriz.⁷⁵

1.3.8.1. Kurumsal Kararlar

Bu kararlar işletme kurma ve girişimde bulunma ile ilgilidir.

1.3.8.2. Stratejik Kararlar

Bu kararlar işletmenin faaliyet alanı ve pazarlarının geliştirilmesi, yeni yatırımlara girilmesi, ürün ve pazar çeşitlendirilmesine ilişkindir. Yine işletmenin amaçlarının belirlenmesi bu kararların sonucudur. stratejik kararlar işletmenin

⁷³ Göktaş K. a.g.e s.71

⁷⁴ Göktaş K. a.g.e s. 72-73

⁷⁵ Eren E. s.192-193

rekabet ortamında gelecekte çevrede meydana gelebilecek olayların derinliği ne bir incelemesini gerektirmektedir⁷⁶

1.3.8.3. Yönetsel Kararlar

İşletmenin yapısını ve bu yapıyı çalıştıracak maddi ve beşeri kaynakların topyekûn planlanmasını ilgilendiren kararlara yönetsel kararlar adını veriyoruz. Organizasyon yapısını vücuda getirirken karar verilmesi gereken hususlar; yapılacak işler için hangi mevkilere ihtiyaç olduğu, bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı mevkiler arasındaki hiyerarşik paralel (veya yatay), çapraz ve fonksiyonel ilişkilerin nasıl kurulacağı; işletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dokümanların hangi yolları izleyeceği; haberleşme araç ve kanallarının nasıl olacağına ilişkindir⁷⁷

1.3.8.4. Operasyonel Kararlar

Hiyerarşinin alt seviyesini ilgilendiren eyleme dönük kararlardır. Operasyonel kararlar verilen stratejik kararların nerede, nasıl, kim tarafından ve hangi zamanda uygulanması gerektiğine dair uygulama planları ile ilgilidir. Bir örnek vermek gerekirse Unilever CEO'su ve yönetim kurulu "to getting dirty" kavramını ortaya attı. Çünkü giysiler kirlenirse yıkanması gerekecek ve temizlenme yapılırken Unilever ürünü deterjanlar kullanabilecektir. Bu kararda sonra ülkelerdeki şirketler bu stratejik kararı uygulamaya başlamışlar ve Türkiye'de "Kirlenmek Güzeldir" sloganı ile operasyona başlanmıştır⁷⁸

Bir örgütte karar verme bir otomobildeki yakıt kadar önemlidir. Motorun çalışması, otomobilin yürümesi nasıl bir akıta bağlı ise bir örgütün hareketi ve hızı da karar vermeye bağlıdır.⁷⁹

⁷⁶ <http://www.merih.net/m2/str/weroler03.htm> (Erişim Tarihi 12.01.2010)

⁷⁷ <http://www.merih.net/m2/str/weroler03.htm> (Erişim Tarihi 12.01.2010)

⁷⁸ <http://www.erenlp.com/ceo.htm> (Erişim Tarihi 13.01.2010)

⁷⁹ Çetin C., Akın B. Ve Erol V. a.g.e 2001- İstanbul s.357

2.BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

2.1. Performans Kavramı

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir.⁸⁰ Performans çoğu zaman verimlilikle de eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Buna göre verimlilik, işletmenin amaçlarına ulaşmak için istenen ürün ve hizmeti; kalite, zamanlılık ve maliyet kısıtları içinde gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır.⁸¹

Performans yönetimi, bir teşkilatın örgütsel performansını arttırması ve örgütsel başarıyı yakalaması için birçok birim, ekip ve bireyin (çalışanların) etkili yönetilmesine katkı yapan bir süreçtir. Bu süreç, başarılması hedeflenen amaçların ne olduğunu anlamaya yarayan ve o hedef ve amaçların nasıl başarılabileceğini sağlayan insanların yönlendirilmesine ve geliştirilmesine önem veren bir yaklaşımdır.⁸²

Performans yönetim sisteminin 1980'den sonra Toplam Kalite Yönetimi ile ön plana çıkmasıyla performans değerlendirme farklı bir boyut kazanmıştır. Daha önce sadece yılda bir defa olarak gerçekleştirilen ve işletmelerin verimliliklerinin artışında iş görenlere düşen görev yerine getirip getirmediikleri performans değerlendirmesinin bir parçası haline gelmiştir.⁸³

⁸⁰ Şimşek M. a.g.e s.289

⁸¹ <http://www.library.atilim.edu.tr/tezler/1025221.pdf> (Erişim Tarihi 12.01.2010)

⁸² Çevik H.H.,Göksu T.,Bilgiç V.,Karakaya M.,Seyhan K. Ve Gül S.K, Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Seçkin Yayın, Ankara,2008, s. 57

⁸³ http://www.ekonometriderneği.org/bildiriler/o7_s3.pdf (Erişim Tarihi 12.01.2010)

Performans değerlendirmesi, organizasyonun hedeflerinin tanımlanması ve bu sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Organizasyonun yeleri dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamakla kalmaz, organizasyonun çeşitli kademeleri arasındaki iletişimi de kolaylaştırır.⁸⁴

2.2.1. Finansal Performans

İşletme literatürün de işletme performansının belirlenmesinde daha çok finansal performans göstergeleri ne çıkmaktadır. Dolayısıyla işletme performans göstergelerinin içinde en başta akla geleni şüphesiz karlılık oranıdır. Karlılık, belirli bir dönem içinde elde edilen karın o dönem işletmede kullanılan sermayeye oranı olarak tanımlanmaktadır.⁸⁵

Finansal performans işletmelerin finansal pozisyonunu, yatırımlarının güvenliğinin ve riskinin değerlendirilmesidir. Finansal performans ölçümleri geçmişi değerlendirme, gelecek için yatırım ve finansman kararlarını alma, kaynak kullanımı ve yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılır. Bir işletmede finansal performansın anlaşılması için finansal başarının ölçülmesi gerekir. İşletmenin finansal açıdan başarılı olarak değerlendirilebilmesi için üretimde kullanılan kaynakları doğru oranlarda bir araya getirmesi gerekir. Bu kaynaklar; varlıklar, malzeme, cihaz, demirbaş, bina ve ürün veya hizmet üretimi için gerekli olan üretim faktörleridir.⁸⁶

2.1.2. Operasyonel Performans

TKY felsefesini oluşturan, müşteri egemenliğini temel alan kalite ve verimlilik anlayışı, değişim ve sürekli gelişim inancı, örgüt bütününde kabullenilmeli ve bu inanç örgütün performans anlayışına yerleştirilmelidir. Performans

⁸⁴ http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&templD=1®ID=2 (Erişim Tarihi 12.01.2010)

⁸⁵ Göktaş K a.g.e 2004 s.75

⁸⁶ <http://www.uludagsozluk.com/k/finansal-performans/> (Erişim Tarihi 12.01.2010)

ölçümlerinde temel alınacak boyutlar öncelikle kalite, verimlilik ve yenilik olmalıdır.⁸⁷

2.1.3. Yenilik Performansı

Yenilik; yeni bir fikrin, ürünün veya sürecin kabulüdür. Yenilik fikri icattan çok daha geniş bir kavramdır.⁸⁸ Yenilik, önceden kurulmuş bir sistemin yerine, aynı amacı veya daha geniş bir amacı yerine üstlenebilecek yeni ve orijinal bir sistem demektir.⁸⁹

İşletmeler rekabet ortamında başarılı olabilmek için zamanın getirdiği yenilikleri işletmeye uygulamayı bilmelidirler. Diğer bir ifadeyle işletmeler başarılı olabilmek için yenilikçi olmalıdırlar. Yenilik, verimlilik kavramında son derece önemli bir yer tutmasına rağmen, literatürdeki önemi son zamanlarda kavranmaya başlanmıştır. Bir işletme, yenilikleri mümkün olabildiği kadar ekonomik, yani en ucuz şekilde ve kendisine faydalı olacak en yeni, en iyi ve en fonksiyonel ürünleri üreterek gerçekleştirebileceği ölçüde verimli olabilecektir. İşletmeler, yenilik çalışmaları ile kaynaklarını daha rasyonel kullanmaktadırlar; bu durum da üretim maliyetlerinin düşmesine ve üretimin artmasına sebep olmaktadır.

Yenilik, gerek iç ve dış ortamda ortaya çıkan değişimlere bir tepki gerekse çevreyi etkilemek için atılan bir adım olarak örgütün değişimi için gerekli bir araç durumundadır. Yenilik yapma yeteneği, firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir⁹⁰

2.2. Performans Ölçme Sistemleri

Performans ölçme sistemi; bir organizasyon içerisinde, karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olmak ve koordine etmek maksadıyla bilgi toplanması işlevidir. Esas mesele “müşterinin Sesi”ni organizasyonun tanıyabileceği

⁸⁷ <http://www.uludagsozluk.com/k/finansal-performans/> (Erişim Tarihi 12.01.2010)

⁸⁷ Güngör F. a.g.e 2008-İstanbul s. 53

⁸⁸ <http://www.genbilim.com/content/view/1761/89/> Erişim Tarihi 01.02.2010

⁸⁹ Doğan T. Strateji Tipileri ve süreçlerinin Firma Performansına etkileri, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi) Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü S.B.E Gebze-2008, s.39

⁹⁰ Doğan T. a.g.e, Gebze-2008,s.42

ve geliştirebileceği performans ölçüleri haline dönüştürmektir. Performans ölçme sisteminde asıl amaç firmanın stratejisini yönlendirecek olan karar ve davranışları belirlemektir.⁹¹

Eğer performans ölçme sistemleri iyi ayarlanmazsa, organizasyon rekabet ortamına iyi uyum sağlayamayabilir.

Performans ölçümünün organizasyonun buna yönelik bir yaklaşıma sahip olmasının neden gerekli olduğu aşağıda açıklanmaktadır:

1-Performans ölçütleri; hedeflerin ne denli başarılığını gösterirler. Buna bağlı olarak hedeflerin gerçekleştirilmesi süreci sayısal ölçülerle de değerlendirilir.⁹²

2-Sürekli gelişim sürecini gözlemek denetlemek üzere performans ölçütlerine ihtiyaç vardır. Bu durum rekabete yönelik değişimler açısından çok önemlidir.

3-Birey; takım ve işletme birimi performanslarının ölçülmesi yönetimin performansları düzenli olarak gözden geçirebilmesi açısından gerekli olmaktadır.

Performans ölçüm sistemleri kullanılarak, performansın istenilen seviyeye ulaştırılması hedeflenmektedir. Performans ölçümü, sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu veya işletmenin bir iç işi değildir. İşletme sahipleri, muhtemel yatırımcılar, kredi verenler, satıcılar ve müşteriler gibi birçok grup verecekleri farklı kararlarla ilgili olarak işletmenin performansı ile ilgilenmektedir.⁹³

2.3 Performansın Ölçülmesinin Nedenleri

Her organizasyonun performans ölçümü yapmak için kendine özgü bazı nedenleri vardır. Büyük işletmelerde performans ölçümünün en önemli nedeninin “sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve en geliştirilecek alanları belirleyebilmek”

⁹¹ Şimşek M. 2007-İstanbul s.289-s.294

⁹² Çetin C. ,Akın B.ve Erol V. a.g.e 2001- İstanbul s.47

⁹³ Coşkun A. ,İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebeci Olarak Performans Karnesi ,Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı, İstanbul-2005, s.6

olduğu belirlenmiştir.⁹⁴ Bununla birlikte genel olarak işletmeler aşağıdaki nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadır:

-İşletmenin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek.

-İşletmenin müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek, yani onların arzu ettikleri malların ve hizmetlerin sunulup sunulmadığını öğrenmek.

-İşletmenin yaptığı faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olmak, yani bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediğini ortaya çıkarmak.

-İsraf yapılan veya dar boğaz olan yerler gibi sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve gelişme olabilecek alanları belirlemek.

-Kararların, duygusal, sezgisel, inanışlara veya varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak.

-İşletmenin işlem ve süreçlerinde bir gelişme planlanmışsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak.⁹⁵

2.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmesi performans sonuçlarından hareketle yöneticilerin geleceğe ilişkin olarak doğru kararlar vermesini sağlar. Performans değerlendirmesinin amacı karar alma süreçlerini, güçlendirmek, kurumsal öğrenmeyi sağlamak, etkin kaynak dağılımını sağlamak ve hesap verebilirlik için zemin oluşturmaktır. Temel amacı bilgiyi arttırarak geleceğe ilişkin belirsizlikleri azaltmaktır.

2.5. Başarılı Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri

Performans değerlendirme sistemleri bazı özellikleri sahip olması gerekmektedir. Başarılı bir performans değerlendirme sistemi özellikleri şunlardır:⁹⁶

- Sisteme tüm yönetim düzeyleri istekli ve inançlı olarak katılmalıdır.

⁹⁴ Coşkun A., Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür yayıncılık,2.Baskı,2007-İstanbul, s.40

⁹⁵Coşkun A. a.g.e 2005 s.6,7

⁹⁶ Ekici R. a.g.e., s.61

- Sistem çalışanın ve işverenin gereksinimleri, beklentileri, istekleri göz önüne alınarak hazırlanmalıdır.
- Sistem tek başına değil, kuruluşun diğer politika ve uygulamaları (İnsan Kaynakları politikası, mevcut parasal ve sosyal olanaklar, eğitim olanakları ve ücret düzeyi gibi) ile uyumlandırılmalıdır.
- Sistem anlaşılabilir, işletilmesi ve yönlendirilmesi kolay ve basit olmalıdır.
- Yöneticiler, bu işi (görüşmeleri, izlemeyi, form doldurmayı vb.) yapacak bilgiye, zamana ve kaynağa sahip olmalıdırlar.

2.6. TKY Açısından Performans Ölçme Sisteminin Özellikleri

TKY prensiplerini başarılı şekilde uygulayan işletmeler, finansal ölçme sistemine bağlılıktan kurtulmak gerektiğini anlamışlardır. Başarılı TKY işletmelerinin performans ölçme sistemlerinde on temel değişiklik göze çarpmaktadır. Bunlar:

1. Performans ölçme sistemi, işletmenin kalite stratejilerine önemli yer vermelidir. TKY uygulayan organizasyonun hedefleri arasında; toplam müşteri memnuniyeti, kalitede sürekli gelişim, esneklik ve dahili bilgi akışı gibi konular da yer almaktadır. Performans bilgileri bu TKY emirlerinin tatmin eden davranışları belirtmelidir. Her işletme kendi performansını stratejik kalite hedefleri belirleyerek ölçmeye yarayacak bir anahtar göstergeler seti hazırlamalıdır. Bu hedef daha sonra sıfır hata ve yüzde yüz müşteri memnuniyeti seviyesine gelecektir.

2. Performans ölçme bilgileri, çalışanların yetkilendirilmesini güçlendirmek için organizasyonun her seviyesinde serbestçe elde edilebilmelidir. Çalışanların, işlerini yapabilmeleri için gerekli olan her türlü bilgiye kolayca ulaşmalarına izin verilmelidir. Çalışanların, kendilerine bilgi sağlanmadan yetkilendirilmeleri, güvensizliğe ve karmaşaya yol açar. Sürekli gelişmenin anahtarı, çalışanların sürekli öğrenmesidir. Bilgi sürekli öğrenmenin anahtarıdır. Lider işletmeler bilginin dağıtımı için dokümanlar, grafikler, e-posta gibi yolları kullanmaktadır.

3. Performans bilgileri; ilgili, kullanımı kolay, güvenilir ve gerekli sıklıkta olmalıdır. Performans ölçümleri ile aksiyon arasında açık bir bağ bulunmalıdır. Çalışanların güncel performans bilgilerine ihtiyacı vardır, aksi takdirde gayretlerinin performansın gelişmesine katkıda bulunup bulunmadığını bilemezler. Hayatta pek çok şeyde olduğu gibi, cevap

basitlikte yatmaktadır. Göstergeler kolay anlaşılır formatta olmalıdır.

4. Performans ölçme sistemi, müşteri memnuniyetini doğrudan ölçen bilgiler üzerinde de odaklanmalıdır. TKY, bütün işletmeyi müşteriye memnun etmeye çalışan bir organizma olarak algılamakta ve müşteri memnuniyetini uzun vadeli organizasyonel başarı için en önemli ihtiyaç olarak görmektedir. Bu hedefe ulaşmak için, performans ölçme sisteminin dışa dönük olması gereklidir.

5. Performans ölçümleri, çalışanları sürekli kontrol etmeye iyileştirmeye teşvik etmelidir. Süreçleri kontrol etmek için, performans göstergelerinin güvenilir olması gereklidir. Farklı bakış açılarından, örneğin iç ve dış, elde edilen performans ölçümlerinin sonuçları dengeli olarak kullanılmalıdır. Süreçleri iyileştirmek için, performans bilgilerinin çalışanlara rehberlik ederek sınırlamaları kaldırmaları ve süreçleri basitleştirmeleri gerekir ki esneklik artsın.

6. Performans bilgilerinin elde edilebilmesinden sorumlu bölümler ve fonksiyonlar tam bir sorumluluk bilinci içerisinde olmalıdır. Geleneksel “yukarıdan aşağıya”, “al veya bırak” mantığına yer yoktur. Ölçme sistemleri hizmet fonksiyonlarıdır ve organizasyona katkı sağladıkları sürece var olmaya hakları vardır.

7. Performans ölçme sistemi finansal göstergelere sağlıklı bir yaklaşım göstermeli ve finansal olmayan göstergelerin de aktif kullanımını teşvik etmelidir. Finansal olmayan ölçüler ise çalışanlara, problemin ne olduğunu ve uygulanmakta olan çözüm ve değişikliklerin istenen etkiyi gösterip göstermediğini belirtir.

8. Performans ölçümleri kızmak veya cezalandırmak için silah olarak kullanılmamalıdır. Tecrübe hatalar sonucu elde edilir. Hatalar, hatayı yapandan ayrı olarak düşünülmeli ve herkes için bir ders alma fırsatı olarak algılanmalıdır.

Geleneksel sistemler; performans ölçülerini, insanların ve ekiplerin kendilerini geliştirmeleri için bilgi sağlamalarından ziyade kişisel performansın belirlenmesinde kullanarak bir ceza veya ödül aracı yaparlar. Halbuki performans ölçümleri süreçleri ve kişileri yönlendirmek için kullanılmalıdır.

9. İç standartların uygunluğunu sağlamak ve sürekli gelişme sürecini canlı tutmak için kıyaslama ısrarla kullanılmalıdır. Büyük işletmeler sadece önceki dahili performans sonuçlarını geliştirmek yerine, kendi gelişme çabalarına harici bir eleman katmak için kıyaslama işlemini kullanırlar. Kıyaslama için dış kaynaklardan bilgi toplamak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Birçok işletme diğer sektörlerle kıyaslama yapmayı da oldukça faydalı görmüşlerdir.

10. Performansın geliştirilmesi için hem objektif hem de sübjektif verilere ihtiyaç vardır. Objektif veriler ölçülebilen veriler iken sübjektif veriler görüş ve tahminlere dayanmaktadır. Kalite bilgileri için sübjektif veriler de önemli bir kaynak olarak algılanmalıdır.⁹⁷

2.7. TKY Firma Performansı

Firma performansı ölçülmesi konusunda iki temel yaklaşımın kullanıldığı görülmektedir. Birinci yaklaşımda firma performansını rakiplerin performanslarıyla karşılaştıran sübjektif ölçekler kullanılmaktadır. Diğer yaklaşımda ise firma performansına ilişkin kesin ölçütleri esas alan objektif ölçekler kullanılmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar objektif ve sübjektif ölçekler arasında güçlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.⁹⁸ Bilginin son derece hızlı arttığı ve başarıda en önemli faktörlerin başında geldiği bir ortamda firmalar, rekabet edebilmek için maliyetlerini azaltarak, ürün ve proseslerini yenileyerek, kaliteyi ve üretkenliği geliştirerek ve pazara hızlı nüfuz ederek, sürekli olarak performanslarını arttırmak durumundadırlar.⁹⁹

Bazı çalışmalarda; örneğin Douglas ve Judge (2001), TKY ve firma performansı arasındaki ilişkiyi analiz edebilmek için TKY' nin tek boyutlu yapı olduğunu savunurken, Samson ve Terziovski (1999) TKY' nin çok boyutlu bir yapı olduğunu ifade etmektedir.

Performansın boyutlarının ölçülmesi de çalışmalarda farklılık göstermektedir. Örneğin; Samson ve Terziovski (1999) performansı sadece operasyonel boyutta ölçerken, Douglas ve Judge (2001) finansal boyutta ölçmekte, Das vd. (2000) performansı çok boyutta ölçmektedir.

TKY ve performans arasındaki ilişki de çalışmalarda farklılık göstermektedir. Adam vd., 1997; Mohrman vd., 1995; Samson ve Terziovski (1999) data analizini çoklu regresyonla ve korelasyonla (Powell, 1995) değerlendirirken, TKY' nin

⁹⁷Şimşek M. a.g.e 2007-İstanbul s.292-296

⁹⁸<http://www.iticu.edu.tr/Kutuphane/dergi/f13/93-115.pdf> (Erişim Tarihi 13.01.2010)

⁹⁹[Http://www.itudergi.itu.edu.tr/tammetin/itu-d_2003_2_4_Z_Agdelen.pdf](http://www.itudergi.itu.edu.tr/tammetin/itu-d_2003_2_4_Z_Agdelen.pdf) (Erişim Tarihi 13.01.2010)

performans üzerine doğrudan ya da dolaylı etkileri farklı seviyelerde çıkabilmektedir.¹⁰⁰

2.8. Türkiye İlaç Endüstrisinin Gelişimi

Dünyadaki ilaç endüstrisine paralel aşamalar geçiren ve bugün uluslararası bir düzeye ulaşmış olan Türkiye ilaç endüstrisinin gelişimi üç döneme ayrılabilir. Bunlar: Cumhuriyet'ten önceki eczane dönemi, Cumhuriyet'ten II. Dünya Savaşı sonuna kadar olan laboratuvar dönemi ve II. Dünya Savaşı'ndan sonraki fabrika dönemidir.

Cumhuriyet öncesi dönemde; müstahzar ilaç yapımı eczanede başlamıştır. 1915'de ülkemizde müstahzar adedi 30'u bulmuş, ancak bazı kodeks ampulleri, kuvvet ilaçları ve damlalar gibi sınırlı çeşitlerden ibaret kalmıştır. İhtiyaç duyulan diğer ilaçlar ithal edilmiş, bunlar da kalite ve fiyat kontrolü yapılmadan ve ruhsata tabi tutulmadan satışa çıkar. Cumhuriyet'in ilanından sonra, 1928'de çıkarılan 1262 sayılı kanunla, ilaç ithal ve üretiminde devlet kontrolü kurulmuş, yerli müstahzarlara da ithal edilen ilaçlarla rekabet imkânı sağlanınca ilaç endüstrisi, gelişmeye başlamıştır.

2. Dünya Savaşı sırasında da, ilaç endüstrisinde imkânsızlıklar devam etmiş bununla birlikte, yerli ilaç üretimi, az gelişmiş ülkelere oranla çok iyi sayılabilecek bir düzeye ulaşmış, sıkıntılı savaş yıllarında ülke sağlığına büyük hizmetlerde bulunulmuş.

2. Dünya savaşını izleyen yıllarda, ilaç üreten laboratuvarlar faaliyetlerini geliştirmek imkânı bulmuşlar ve modern Türkiye ilaç endüstrisinin öncüleri olmuşlardır. 1952-1957 yılları arasındaki hızlı sanayileşme döneminde yurt ihtiyacının yüzde 60'ını karşılayacak duruma gelmiştir.¹⁰¹

¹⁰⁰ Aktaş S. a.g.e 2005 s.41

¹⁰¹ http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?menuk=12&sayfa=205 (Erişim Tarihi 28.01.2010)

2.8.1. Üretim

Türkiye, üretim standartları, teknolojisi ve kurulu kapasitesi açısından çok gelişmiş bir ilaç endüstrisine sahiptir. Ülkemizdeki üretim tesisleri bir yandan sürekli Sağlık Bakanlığı'nın denetiminden geçerken, diğer yandan uluslararası otoritelerden akredite olmaktadır.

İyi Üretim Uygulamaları, ilaçların kalite standartları doğrultusunda üretimini ve kontrolünü sağlayan bir kurallar bütünüdür. Dünya Sağlık Örgütü tarafından belirlenen GMP, üretimin bütün süreçlerini kapsar. Birçok ülke Dünya Sağlık Örgütü Kılavuzu'nu temel alarak kendi GMP kurallarını oluşturmuştur.

Türkiye bu kuralları, 1984 yılında yayımlanan “İspençiyari ve Tıbbi Müstahzar İmalathaneleri Yönetmeliği” ile Sağlık Bakanlığı denetiminde uygulamaya koymuştur.

Türkiye, dünyada ilaç üretiminde kendine yeterli az sayıda ülke arasında yer almaktadır. Sadece, biyoteknoloji ürünleri gibi belirli üretim merkezlerinde yapılabilen ürünler ile tüketimi az olması nedeniyle yurt içi üretimi ekonomik olmayan kan ürünleri ve kanser ilaçları gibi ürünler ülkemizde üretilmemektedir.¹⁰²

Sektördeki firmaların tamamına yakını İstanbul ve çevresinde faaliyet göstermektedir. Alt yapının daha uygun oluşu, ambalaj malzemeleri ve teknik personelin teminindeki kolaylıklar, ulaşım ve iletişim imkânları, sağlık kuruluşlarının Marmara Bölgesi'nde yoğunlaşması gibi faktörler sanayinin büyük bir bölümünün İstanbul, Kocaeli, Tekirdağ illerinde kurulmasına yol açmıştır. Özellikle bu konuda Bilim İlaç, Abdi İbrahim, Eczacıbaşı, Mustafa Nevzat (vb) gibi firmalar üretimde hem kendileri hem de diğer firmalara fason üretim yapmaktadırlar. Ülkemizde, 14'ü yabancı sermayeli olmak üzere toplam 43 adet üretim tesisi mevcuttur.¹⁰³ Bu üretim tesislerden en önemlisi ve yenisi Bilim İlaç tarafından yapılan Gebze üretim tesisleridir.

Üretim formlarına göre Türkiye'deki en büyük ilaç üretim tesisi olan Bilim Gebze'nin inşaatına Eylül 2005'te başlandı. Mart 2008'de Sağlık Bakanlığı Üretim Yeri İzni Denetimi'nden başarı ile geçen Bilim Gebze Tesisi, Nisan 2008'den itibaren

¹⁰² http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=215&menuk=12 (Erişim Tarihi 20.01.2010)

¹⁰³ http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=215&menuk=12 (Erişim Tarihi 20.01.2010)

üretim faaliyetlerine başladı. Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde 60.000 metrekare arazi üzerine kurulu tesisin kapalı alanı 51.500 metrekaredir. Üretim kapasitesi, 250 milyon kutu/yıl olan Gebze tesisi; kapasite artış ihtiyacına uyum sağlayacak bir biçimde planlandı. Bina içi ve omurga olarak nitelendirebilecek ana hattın sağ ve sol bölümleri kolayca büyüyecek biçimde tasarlandı. Bu yapı neticesinde, gerektiğinde üretim kapasitesi 350 milyon kutu/yıla arttırma imkanı mevcut.

Bilim Gebze dünyadaki en önemli sağlık otoritelerinden biri olan Amerikan FDA (Food and Drug Administration) onayını alacak şekilde projelendirildi. Bilim ilaç Gebze üretim Tesisi'nde üretilen ürünler ve miktarları şöyledir. Gastrointestinal ürünler, Analjezik-Antienflamatuvar ürünler, Dermatolojik ürünler, Antibiyotikler (Beta-Laktam olmayan), Vitamin (eraller), Solunum Sistemi ürünleri, Antiparaziter ürünler, Tatlandırıcılar, Merkezi Sinir Sistemi ürünleri, Kardiyovasküler ürünler, Demir Preparatları, Kas Gevşeticiler ve Antigribal ürünler üretilmektedir. Bunların toplam kutuları tablo 4 aşağıda gösterilmiştir.

FARMASÖTİK FORMLAR	YILLIK KAPASİTE *
Tablet	72 milyon kutu(1.5 milyar tablet)
Kapsül	18 milyon kutu(0.5 milyar Kapsül)
Şurup	18 milyon şişe
Sachet	5 milyon kutu
Kuru toz süspnsiyon	7 milyon kutu
Pomat/krem	5 milyon kutu
(*) Tesiste 1 Vardiyada Üretilebilecek Ürün Miktarıdır.	

Tablo 4: Bilim Gebze tesisleri Kutu Üretim Adetleri

Kaynak: http://www.bilimilac.com.tr/uretim_tesisleri/gebze.aspx

2.8.2. İstihdam

İlaç sektörü, yüksek teknolojiye ve otomasyona dönük bir üretim yapısına sahiptir. Yaklaşık 25 bin kişiyi istihdam eden sektörde yüksek öğrenim görmüş personel oranı %50'nin üzerindedir. Sektörde, ileri teknolojiye uyum sağlayacak yüksek eğitim görmüş personel istihdamı artmakta ve buna bağlı olarak teknik bilgi

düzeıı yükselmektedir. Yüksek öğrenim görmüş personelin dağılımında, eczacı, %4,5; hekim, %3; kimya mühendisi, %7,5; kimyager, %7; biyolog, %9,5 civarındadır.

İlaç sektörü, yenilikçi ve dinamik yapısı ile sürekli değişim ve gelişim halindedir. Sektörün bu dinamik yapısı, insan kaynakları profilinde de ön plana çıkmaktadır. Bu yönüyle sektörümüz insan kaynağı kalitesinin sürekli geliştiğı bir yapıdadır. 1987 yılında istihdam 11.500 kişi iken 1997'de 10 yılda 15.000 kişiye ulaşan iş gücü 2007 yılında 25.000 kişi gibi bir rakama ulaşmıştır.¹⁰⁴ Ama son yıllarda devletin sağlık sektöründe yaptığı değişiklikler ve ilaç fiyatlarında ki düşüşler 2009 yılında istihdam da önemli gerilemelere neden olmuş, önümüzde ki dönemde de gerilemelerin devam edeceği öngörülmektedir.

2.8.3. Dış Ticaret

2008 yılında ithalat %23,7 oranında artarak 4,36 milyar Dolar, ihracat ise %17,8 oranında büyüyerek 421 milyon Dolar olmuştur.2007'de %10,2 olan ihracatın ithalatı karşılama oranınının 2008'de %9,7'ye gerilemiştir.

Ülkemizde pek çok tedavi grubundan ilaç ithalatı olmakla beraber ağırlıklı olarak, çok yeni ve yüksek teknoloji gerektiren preparatlar, bazı aşular, kan faktörleri, bazı kontrollü salım sistemine sahip olan ilaçlar, insülin ve kanser ilaçları ithal edilmektedir.

İlaç endüstrisi çok gelişmiş olanlar dâhil tüm ülkelerde, ilaç ve ilaç hammaddesi ithalatı yapılmaktadır. İlaç sektörü için önemli olan ithalat miktarı değil, ihracatın sektör kapasitesinin gerisinde kalması ve dış ticaret dengesinin ithalat lehine olmasıdır.

Eşdeğer ilaç üretim ve kullanımının desteklenmesiyle, Türkiye'nin, rekabet gücünün artırılması ve bu yöndeki ihracat potansiyelinin geliştirmesi mümkün olacaktır.

¹⁰⁴ http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=217&menuk=12 (Erişim Tarihi 01.02.2010)

2.8.4. Ar-Ge

Türkiye, bilimsel, teknolojik altyapısı ve insan kaynakları bakımından uluslararası standartlarda, yüz yıllık geçmişi olan, güçlü ve yüksek üretim kapasiteli bir eşdeğer ilaç endüstrisine sahiptir. Ülkemizde lisanslı veya fason olarak referans ilaç üretimi ya da ithalatı yapılmakla birlikte, endüstrimizin temel faaliyet alanını eşdeğer ilaçlar oluşturmaktadır.

Yeni ilaç keşfi, dünyada çok az sayıda ülke tarafından yapılıyor. Bu ülkelerdeki Ar-Ge giderlerinin büyük bir kısmı da kamu fonlarınınca karşılanmakta. Bu anlamda Türk ilaç endüstrisinin gerçek anlamda inovatör olması ve referans ilaç üretmesi mümkün görünmüyor.

Türkiye'deki ilaç araştırmaları, yeni bir molekül bulmak, yeni bir ilaç geliştirmek yönünde değil, bulunmuş moleküllerin 2-3'lü kombinasyonlarını, farklı dozaj formlarını ya da eşdeğer ürün geliştirmek yoluyla yapılıyor. Ülkemizde ilaç alanında alınan patentlerin sayısı özellikle proses patenti alanında gün geçtikçe artıyor. Ar-Ge harcamaları yüksek olan ülkelerde devletin fon ve politika desteğinin önemi tartışılmazdır

Ülkemizde Ar-Ge faaliyetleri için yapılan harcamaların GSMH'ya oranı son derece düşük düzeydedir. Önümüzdeki dönemde, ilaç endüstrisinin gelişiminin temel noktalarından olan uluslararası pazarlarda rekabet gücü olan mal ve hizmet üretimi ancak Ar-Ge faaliyetlerinin artırılmasıyla mümkün olacaktır. Bu kapsamda, Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi ihtiyacı mutlak bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizin, sosyo-ekonomik koşulları değerlendirildiğinde, ilaç alanında inovatör ülkeler arasında yer alması mümkün görülmemekle birlikte, üretim standartları, teknolojisi ve kurulu kapasitesi açısından çok gelişmiş bir eşdeğer ilaç endüstrisine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede, eşdeğer ilaç üretim ve kullanımının desteklenmesiyle, Türkiye'nin, önde gelen bir eşdeğer ilaç üreticisi ülke konumuna gelerek, bu yöndeki ihracat potansiyelini geliştirmesi daha doğru bir yaklaşım olarak görünmektedir.¹⁰⁵

¹⁰⁵ http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=230&menuk=12 (Erişim Tarihi 01.02.2010)

2.9. TKY Uygulamalarında İlaç Sektöründe Bir Örnek Bilim İlaç

Türkiye'de ilaç sektörünün gelişiminin her aşamasında var olmuş ve olmaya devam eden, Türkiye Cumhuriyeti ile yaşıt Sayın Adil Karaağaç, Bilim İlaç'ın temellerini 1953 yılında Bilim Laboratuvarı olarak atmıştır. Bilim Laboratuvarı olarak 1953 yılında faaliyete başlayan Bilim İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş., stratejik önemi olan ilaç konusunda, üretim ve pazarlama faaliyeti gösteren yüzde yüz Türk sermayeli bir şirkettir. 1961 yılında Bilim Tıbbi Müstahzar Laboratuvarı Ltd. Şti, 1968 yılında ise Bilim İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. adını alan şirket, 1974 yılında gerçekleştirilen yapılanmayla faaliyetini BİLFAR Şirketler Topluluğu çatısı altında sürdürmeye başlamıştır.

2008 yılında 13 milyar TL'ye ulaşan Türk ilaç pazarında; Bilim İlaç %4.5 pay ile 4. sırayı almıştır. Pazara ilaç kutu satışı parametresinden bakıldığında Bilim İlaç, 98 milyon kutu satışı ile yılı 3. tamamlamıştır. Hekimlerin reçete tercihlerinde de yılı 3. tamamlayan Bilim İlaç, yazılan her 100 reçetenin 6.2' sinde yer almıştır. Bilim İlaç, özellikle ülkemizde en fazla satışın gerçekleştiği ilk 5 segmentin üçünde (antibiyotik, solunum sistem, kas ve iskelet sistemi ilaçları) en çok satış yapan ilk 5 şirketten biri olurken; bugün pazarda, kardiovasküler, merkezi sinir sistemi, diyabet, solunum sistemi, gastrointestinal, analjezik-antiinflamatuvar, dermatolojik, antibiyotikler (beta-laktam), vitamin (eraller), antiparaziter, tatlandırıcılar, demir preparatları, kas gevşeticiler ve anti gribal segmentlerinde 178 adet ruhsatlı ilacı bulunmaktadır.¹⁰⁶

2009 yılında ise Türkiye ilaç pazarını 3. sırada tamamlamış, kendi tanımlanmış pazarını birinci, reçete pazarında, antibiyotik pazarında, kas gevşeticisi pazarında ve bunun gibi birçok pazarda pazarı birincilikle bitirmiştir.

2014 yılı sonuna kadar Türk ilaç pazarında ilk 3 firma arasında yer almak ve en fazla ihracat yapan yerli ilaç üreticisi olmak vizyonuyla yola çıkan Bilim İlaç, 443 milyon USD cirosu ile bütçesinin yaklaşık yüzde 2,5'ini ArGe yatırımlarına ayırmaktadır. Ürünlerinin kalitesi ve nitelikleriyle küresel pazarlarda rekabet eden ve 42 ülkeye ihracat yapan Bilim İlaç'ın Moldova, Gürcistan, Ukrayna ve Arnavutluk'ta

¹⁰⁶ <http://www.bilimilac.com.tr/hakimizda/tarihce.aspx> (Erişim Tarihi 02.02.2010)

temsilcilikleri bulunmaktadır. 20 milyon USD ihracat tutarıyla Bilim İlaç; Asya, Avrupa, Afrika, Uzak Doğu, Güney Amerika, BDT'ye ihracat yapmaktadır.

Üretim tesisleri açısından da önemli tesislere sahip olan Bilim İlaç, üretimlerini CGMP'ye (current good manufacturing practices-iyi üretim uygulamaları) uygun olarak dizayn edilmiş Çerkezköy ve Gebze'de olmak üzere iki ayrı tesiste gerçekleştirmektedir. 9 bin 250 metrekare kapalı alanı olan, Almanya Sağlık Bakanlığı onaylı Bilim Çerkezköy Betalaktamik üretim tesisi 1998 yılından itibaren faaliyet göstermektedir.

1975 yılından itibaren faaliyette olan Bilim İlaç Ayazağa-İstanbul üretim tesisi ise artan üretim ihtiyaçlarını karşılamak ve yüksek ihracat hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla Gebze Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 60 bin metrekarelik arazisine taşınmıştır. 51 bin 500 metrekare kapalı alanıyla, üretim formlarına göre Türkiye'deki en büyük ilaç üretim tesisi olan Bilim Gebze, 120 milyon Euro'ya mal olmuştur. Yılda 250 milyon kutu üretim kapasitesi ile Türk ilaç sektörünün %17'ünü üretecek güce sahip Türkiye'nin en büyük ilaç üretim tesisi Bilim Gebze, Avrupa'nın da en büyük tesisleri arasında olup, Amerika FDA standartlarına göre dizayn ve inşa edilmiştir.

Yine AR-GE açısından 110 kişilik çalışanı ve 220 adet makine ile 4500 m² laboratuvar alana sahip Türk ilaç sektörünün en büyük AR-GE merkezini içinde bulundurmaktadır.

Yine bilim ilaç bünyesinde yer alan Gebze Tam Otomatik Depo Yönetim Sistemi, 11.400 palet kapasiteli, 38 metre yüksekliğinde tam otomatik depo, Türkiye'nin bu teknoloji ile çalışan en yüksek deposudur. Tüm paletler full otomatik robot, crane ve konveyörler ile yönetilmektedir. WMS software ile 24/365 kesintisiz bilgi ve bakım desteği Almanya Schafer'dan temin edilmektedir. Tam Otomatik İnsansız Depo Yönetim Sistemi ile verimlilik ve hız artışı sağlanıp, GMP gereği malzeme karışma riskinin önlenmesi, konvansiyonel depolarda sık rastlanan iş kazalarının yok edilmesi hedeflenmiştir

İnsan sağlığını direkt olarak ilgilendiren zor ve hassas bir sektörun içinde bulunması nedeniyle Bilim İlaç, kuruluşundan bu yana kaliteyi ve müşteri mutluluğunu hep ön planda tutmuş ve bir şirket felsefesi olarak benimsemiştir.

1998 yılından itibaren uygulanan yeniden yapılanma projeleriyle Toplam Kalite felsefesinin temellerini atan Bilim İlaç, yeniden yapılanma sonrasında EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde, çağdaş yönetim odaklı birçok çalışmayı başlatmıştır.

Bu yolculuk süresince çalışanların göstermiş olduğu özveri, inanç ve işi sahiplenme duygusu, Bilim İlaç ailesinin bütünlüğünü vurgulayan en önemli noktadır. Bilim İlaç, bu yolculukta ne olursa olsun çabaların boşa gitmeyeceğinin, mutlaka olumlu sonuç alınacağının bilincindedir.

Her alanda atılım yapan ve hızla büyüyen Bilim İlaç, mükemmellik yolculuğuna devam etmektedir. Bilim İlaç, kendi içinde oluşan bu olumlu havayı geliştirerek yaygınlaştırmak, sektörde iyi bir örnek olmak, yol gösterici rolü üstlenmek ve böylece misyonunu gerçekleştirmek istemekte; aynı zamanda tüm paydaşlara mükemmel bir kuruluş olmayı benimsediğini göstermekte, sonu olmayacak bir yolculukta azimle ilerleyeceğini taahhüt etmektedir.

Bilim İlaç, bugüne kadar hiçbir ilaç şirketinin almadığı Avrupa Kalite Ödülü'ne gözünü dikerek ilaç sektöründe bir ilke daha imza atmaya hazırlanıyor. 2006 yılında Ulusal Kalite Büyük Ödülü'ne lâıyk görülen ilk Türk ilaç şirketi olan Bilim İlaç, Avrupa Kalite Ödülü'nü almayı hedefliyor.

Türk ilaç pazarında etkin ve köklü bir konuma sahip ve yüzde yüz Türk sermayeli Bilim İlaç, 56 yıldır Türk ilaç pazarına sunduğu 176 farklı formda 67 ilaç ile 42 ülkeye ihracat yaparak sadece yurtiçinde değil, yurtdışı pazarlarına da açılıyor. 2008 sonu IMS verilerine göre son bir yılda kutu satışında üçüncü, YTL satışında dördüncü ve reçetelemede üçüncü sırada yer alan Bilim İlaç, Avrupa Kalite Ödülü'nü alarak dünya ölçeğinde kurumsal bir şirket olduğunu göstermek istiyor.

Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından düzenlenen 2006 Yılı Ulusal Kalite Ödülleri organizasyonunda Büyük Ölçekli Kuruluşlar kategorisinde verilen büyük ödülün sahibi Bilim İlaç oldu. Sağlıkta kaliteye ve mükemmelliğe verdiği

önemin bir göstergesi olarak bu ödülü alan ilk ilaç şirketi olan Bilim İlaç, Avrupa Kalite Ödülü'nü de kazanan ilk ilaç şirketi olmayı hedefliyor.

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından verilen Avrupa Kalite Ödülü, 8 temel kavram ve 9 kriterden oluşuyor. Mükemmellik Modeli'nde %75 ve üzeri başarı sağlayan şirketler bu ödülü almaya hak kazanıyor. Bugüne kadar hiçbir ilaç şirketinin kazanmadığı ödül, Avrupa'nın kurumsal mükemmellik konusunda en saygın ödülü olarak görülüyor.

Avrupa Kalite Ödülü'nün alınması; Liderlik, Politika ve Strateji, Çalışanların Yönetimi, İşbirlikleri ve Kaynaklar ile Süreçler gibi önemli konularda kuruluşların iyi uygulamalara sahip olduğunun, bu uygulamaları her seviyeye yaygınlaştırdığının ve sürekli iyileştirme felsefesi ile kendisini değerlendirip daha da ileriye gittiğinin bir göstergesidir. Bu yaklaşımlar ile çalışan, müşteri, tedarikçi ve toplum gibi paydaşların da memnuniyeti sağlanırken, şirketin itibarına da katkı sağlanıyor.

Bilim İlaç'ın ödüle başvuru süreci Ocak ayında yapılan başvurunun ardından başladı. Mayıs ayının son haftasında; Almanya, İngiltere, İsveç, Fransa ve Ukrayna'dan değerlendiricilerin oluşturacağı bir ekibin saha ziyaretine gelmesiyle devam etti. Değerlendirme sonunda 2009 yılında bir çok büyük kuruluşun katılmasına rağmen hiçbir firma layık görülmedi, Bilim İlaç, ilaç sektöründe ilk başvuran olmasının dezavantajını yaşayarak ödülü alamadı. Bilim ilaç 2010 yılında Avrupa da Avrupa Kalite Ödülünü alan ilk ilaç firması olmayı hedeflemektedir.

2004 yılında başlayan kalite yolculuğunda bir çok ödül alan Bilim İlaç en son Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (KSSD) tarafından Türkiye'de ilk kez düzenlenen Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çözümleri Pazaryeri Etkinliği'nde "Bilim İlaç Toplum Gönüllüleri Platformu" ile büyük ödülü aldı..¹⁰⁷

2010 yılında Brüksel'de düzenlenecek uluslar arası arenada Türkiye'yi temsil etmeye hak kazandı

Bilim ilaç 2004 yılı kalite yolculuğuyla birlikte birçok ödül almıştır. Bunların bazıları; 2009 yılında Özel Sektör Gönüllüler Derneği Gönülden Ödüller, Kurumsal

¹⁰⁷ <http://www.bilimilac.com.tr/hakkimizda/tarihce.aspx> Erişim Tarihi 02.02.2010

Sosyal Sorumluluk Çözümleri Pazar Yeri 1.Lik Ödülü, Kariyer Net İnsana Saygı Ödülü, Ulusal Kalite Ödülü 2007 Büyük Ödül, İstanbul Ticaret Odası 2006, Ulusal Kalite Ödülü Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi Büyük Ödül beratı, 2004 EFQM mükemmellikte Yetkinlik Onayı gibi ödüllerdur.

Sonuç olarak Bilim İlaç kalite yolculuğuna başladıktan sonra hem aldığı ödüller artmış hem de ciro sıralamasında da gerilerden 3. Sıraya kadar gelmiş ve Türk İlaç sektörünü yönlendiren bir firma halini almıştır. Müşteri memnuniyetini ön plana alan Bilim İlaç 2009 yılında sektördeki büyük değişikliğe rağmen inanılmaz büyümüşür. Bunda en önemli etken uygulanan TKY ilkeleri olmuştur.

3. İLAÇ SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ UYGULAMALARI ŞİRKET PERFORMANS İLİŞKİSİ VE SAHA ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Önemi Ve Kapsamı

Araştırmada veri toplama amacı olarak anket uygulanmasından faydalanılmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde anketin amacı belirtildikten sonra ikinci kısımda kişinin şahsına ve çalıştığı şirkete ait bilgileri ortaya çıkaran sorular bulunmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise şirketlerdeki TKY ve ilkeleri ile performansa ait bilgileri ortaya çıkarmaya yönelik sorular sorulmuştur. Anket yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır.

Ölçekte yer alan ifadelerin ölçülmesi için beşli Likert tekniği kullanılmıştır.

Buna göre;

- 1 = Kesinlikle Katılmıyorum;
- 2 = Katılmıyorum;
- 3 = Kararsızım;
- 4 = Katılıyorum;
- 5 = Kesinlikle Katılıyorum;

şeklinde derecelendirilmiştir. Anketin birinci bölümünde cevaplayanların aşağıdaki demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır:

İşletmelerin faaliyet alanı sınırları

- Cinsiyet
- Firma türü
- Eğitim

Bu özellikleri toplamak amacıyla çoktan seçmeli ve boşluk doldurmalı sorular eklenmiştir. Tüm sorular kapalı uçludur.

Araştırma yapılabilmesi için internet üzerinden ve kitaplardan inceleme yapılmış ve bu çalışmada uygulama alanı olarak ilaç firmalarının saha ve merkez

çalışanlarının fikirleri alınmıştır. Çalışma yapılırken ilaç sektöründeki 30 ilaç firmasında tam zamanlı çalışan 220 kişiye anket dağıtılmış olup bu anketlerden 116 tanesi cevaplanmıştır.

3.2. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Araştırmanın teorik kısmında araştırma için yeterli kaynağa ulaşıldığı kabul edilmiştir.
- Anket sorularını herkesin aynı şekilde algıladığı ve cevapladığı varsayılmıştır
- Çalışanlar anketteki soruları doğru ve içtenlikle cevapladığı varsayılmıştır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak, yüz yüze görüşme ile anketörler kullanılmıştır. Toplanan veriler, elektronik ortama aktarılmış ve SPSS v11.5 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

3.4. Kullanılan Ölçekler

İlaç sektöründeki işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve firma performans ilişkileri üzerine etkilerini ölçmek için literatürde bu konuda daha önce gerçekleştirilmiş olan çalışmalarda kullanılan anketler baz alınarak geliştirilmiştir. Bu çalışmalar aşağıda verilmiştir;

Yönetimin Liderliği: Cua, McKone ve Schroeder, Relationships between implementation of TQM, JIT and TPM and manufacturing performance (19) 2001: p.689.

Karar Verme Yaklaşımı: Hale Kaynak, The relationship between Total Quality Management practices and their effects on firm performance (21) 2003: p. 430-431

Proses Yaklaşımı: Cua, McKone ve Schroeder, p. 690, Hale Kaynak, p. 431.

Sürekli İyileştirme Yaklaşımı: Hale Kaynak, p. 430.

Çalışanların Katılımı: Cua, McKone ve Schroeder, p. 690.

Tedarikçilerle İlişkiler: Rahman ve Bullock, Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation (33) 2004: p. 5, Kannan ve Tan, Just in time, Total Quality Management and supply chain management: understanding their linkages and impact on bussiness performance (33) 2004: p. 7-8.

Müşteri(Hasta Odaklılık): Rahman ve Bullock, p. 5, Chong ve Rundus, Total Quality Management, market competition and organizational performance (36) 2003: p.162,

Fuentes, Saez ve Montes, The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance (32) 2004, p. 14.59

Finansal Performans: Hale Kaynak, p. 431.

Operasyonel Performans: Fuentes, Saez ve Montes, The impact of ofenvironmental characteristics on TQM principles and organizational performance (32) 2004, p. 15.

Toplam Kalite Yönetimi' nin Hastane Performansı üzerine etkisini ölçmek için soruların cevapları 5' li likert cevap formatına (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) göre hazırlanmıştır.

3.5. Anakütle Ve Örneklem

Türkiye'de ilaç sektöründe faaliyet gösteren şirketler Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği ve İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası olmak üzere 2 çatı örgüt altında toplanmıştır.

Araştırma; büyük oranda bu derneklere üye firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Buna ilave olarak anketler bu örgütlere üye olmayan ilaç şirketleri çalışanlarına da gönderilmiştir. Böylece araştırmada 30 firmadan, 220 kişiye ulaşılmıştır. Anketlerin 116 tanesi cevaplandırılmıştır. Geri dönüş oranı %53'dir.

İlaç sektöründe merkez kadroda çalışanlarda anketi cevaplama oranı çok az olmuştur. Anket uygulanan tarih aralığının yıl bitimine denk gelmesi, vakit darlığı, katılım azlığının en büyük sebebi olarak görülebilir. Merkez kadronun aşırı iş

yoğunluğu ve pazarlama ağıyla organik bağının az olması bu tabloya etki eden bir diğer faktör olabilir.

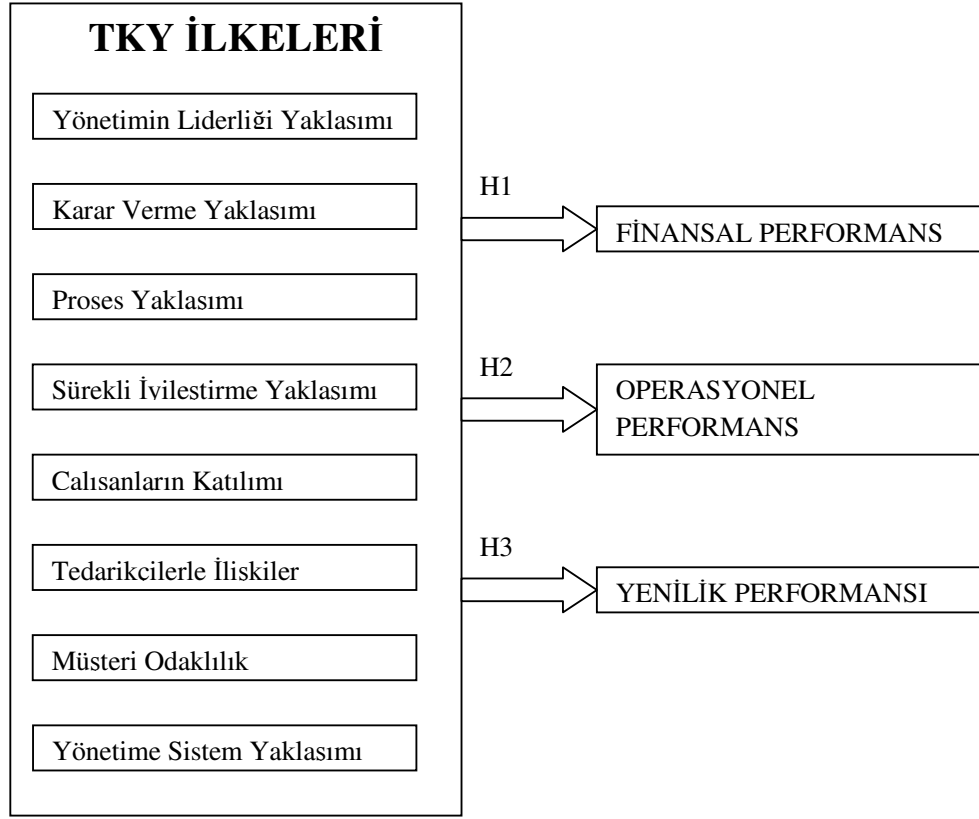
Başka bir kısıtta bazı çalışanların anketi şirketle aramı bozar düşüncesiyle cevaplamak istememesidir.

3.6. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri Ve Analizler

Elde edilen veriler dört bölüm halinde sunulmuştur. Birinci bölümde; araştırmanın hipotezlerine; ikinci bölümde; araştırmaya katılanlara ait demografik bilgilere bölümde; üçüncü bölümde araştırmaya ait analizlere ve bulgulara son olarak ise bulguların özeti ve literatüre katkılarına yer verilmiştir.

3.6.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada test edilmek üzere geliştirilen hipotezler şunlardır:



Şekil 1: Hipotezler

Hipotez 1 : Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Finansal Performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

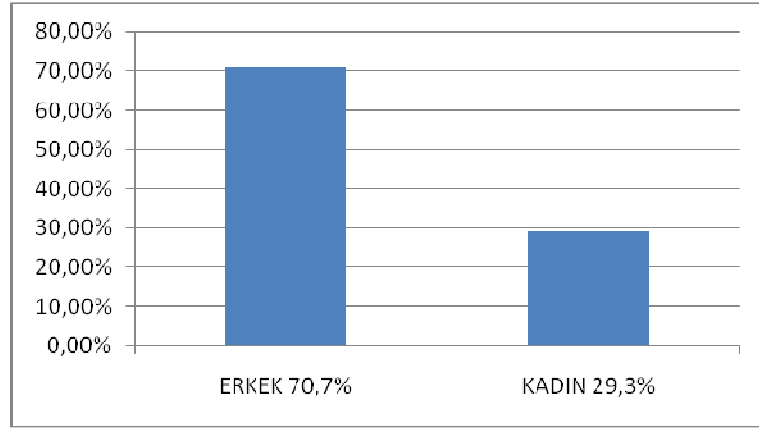
Hipotez 2 : Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Operasyonel Performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3 : Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Yenilik Performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır..

3.6.2. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Bu bölümde anketi cevaplayanların Cinsiyeti, Çalıştıkları Firma türü, Eğitim, Çalışılan firmaların personel sayısı gibi demografik özellikleri frekans analizine tabi

tutulmuş, böylece deneklerin nitelikleri ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları aşağıda tablolar ile gösterilmiştir



Şekil 2: Deneklerin Cinsiyetine Göre Dağılımı

Tablo6’da da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet bakımından sınıflandırıldığında, dikkat çeken noktalardan biri erkeklerin ağırlıklı (% 70,7) temsil edilmesidir. Ankete katılan bayan oranı ise % 29,3’te kalmıştır. Bu sonucun sebepleri arasında firmaların saha çalışan bayan sayısının az erkek çalışan sayısının ise fazla olmasıdır.

	Frekans	%
Bölgesel	15	12,9
Ulusal	85	73,3
Global	16	13,8
Toplam	116	100,0

Tablo 5: Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Faaliyet Coğrafyası

Tablo 5'te de görüleceği üzere Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Faaliyet Coğrafyasına bakıldığında Ulusal ölçekli firmaların oranının bir hayli yüksek olduğu görülmektedir(%73,3). Bölgesel (Türkiye ve yakın komşularda faaliyet gösteren) firmaların oranı ise % 12,9 dur. Dünya ölçeğinde küresel seviyedeki firmaların oranı ise % 13,8'dir.

	Frekans	%
Lise	2	1,7
Ön Lisans	4	3,4
Lisans	108	93,1
Yüksek Lisans	2	1,7
Toplam	116	100,0

Tablo 6: Anket Katılımcılarının Eğitim Durumu

Tablo 10 incelendiğinde görülecektir ki; ankete katılanların %93,1'i lisans mezunudur.

Yüksek lisans derecesine sahip olanlarda hesaplanınca katılımcıların eğitim seviyelerinin (eğitimi lisans ve üstü olan katılımcı oranı %94,8) Türkiye ortalamasının çok üstünde olduğu görülmektedir.

Bu eğitim seviyesinin Türkiye ortalamasının üstünde olduğu bu tablo anketin sağlıklı bir sonuç vermesi noktasında varsayımlarımızın doğru olacağı düşüncesini pekiştirmektedir.

Firmalarda Çalışan Sayısı	Uygulanan Anket Sayısı	%
250-500	30	25,86
501-1000	9	7,76
1001-1500	37	31,9
1501-2000	27	23,28
2001-3000	2	1,72
3001-10000	0	0
10000 ve Üzeri	11	9,48
TOPLAM	116	100

Tablo 7: Deneklerin çalıştığı firmalardaki çalışan sayısı

Anket uygulananların firmalarındaki çalışan sayısına bakıldığında, deneklerin %74.2'si 1000 ve üzeri işgörene sahip işletmelerde çalıştığı görülmektedir. Bu da TKY uygulanan firmalarda performans artışı durumunda işletmenin kazançlarının boyutu hakkında fikir vermektedir.

3.6.3 Analizler

3.6.3.1. Faktör Analizleri

Faktör analizi bir ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biridir. Faktör analizi ile kullanılan ölçeği oluşturan soruların kendi aralarında nasıl kümelendikleri tespit edilir. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçekte her bir faktörün toplam açıklanan varyansı ve faktör yükü dikkate alınmıştır.

Çalışmada kullanılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda anket formundaki bağımsız değişkenlerinden aşağıdaki 6 soru ve bağımlı değişkenlerinden 2 soru beklenen faktörlere yüklenmedikleri için takip eden analizlerde (Crombach Alpha güvenilirlik Analizi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizleri) kullanılmamışlardır.

Bağımsız Değişkenlerden;

- Karar Verme Yaklaşımının 3. sorusu

“Ürün üretilip pazarlanmadan önce yeni ürün ve servis dizaynı dikkatlice gözden geçirilir.”

- Sürekli İyileştirme Yaklaşımının 4. sorusu

“Firmanın tamamında toplam kalite kavramı (firma çapında kalite sorumluluğu felsefesi) eğitimi veriliyor.”

- Sürekli İyileştirme Yaklaşımının 9. sorusu

“Çalışanlar genellikle değişiklik önerme veya mevcut olan prosesleri değiştirme fırsatı elde eder.”

- Sürekli İyileştirme Yaklaşımının 10. sorusu

“Birçok ürünümüz veya servisimiz yakın zamanda iyileştirilmiştir.”

- Sürekli İyileştirme Yaklaşımının 11. sorusu

“Bu organizasyon yakın zamanda övgü almış ve ürünlerini/servislerini/proseslerini iyileştirmesi ile tanınmaktadır.”

- Çalışanların Katılımı Yaklaşımının 2. sorusu

“Bizim fabrikamızda takım problem çözme sistemi uygulanır.”

Bağımlı Değişkenlerden;

- Operasyonel Performansının 6. sorusu

“Müşteri şikayetleri azalıyor.”

- Operasyonel Performansın 11. sorusu

“Devamsızlık oranları düşüktür.” Soruları analizlerimizde kullanılmamıştır.

Tablo 8’de bağımsız değişkenlere ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 8: Bağımsız Değişkenlere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

1.YÖNETİMDE LİDERLİK YAKLAŞIMI	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Firma içinde bütün departman yöneticileri kalite için sorumluluklarını kabul ederler.	,844							
2. Firma yönetimi kaliteli ürün ve kalite iyileştirme için bireysel liderlik sağlarlar.	,850							
3. Firma içinde bütün yöneticiler Tam Zamanında Üretimi cesaretlendirme ile ilgili çalışırlar	,761							
4. Üst yönetim çalışanların üretim prosesine katılımını cesaretlendirir.	,843							
5. Firma yönetimi kalite iyileştirme odaklı bir vizyon yaratır ve yarar.	,871							
6. Firma yönetimi kaliteyi ilerletme projesine bireysel olarak katılır.	,812							
2.KARAR VERME YAKLAŞIMI	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Kalite bilgileri (kalite maliyeti, kusurlar, hatalar, ıskarta vb.) kaliteyi yönetmek için araç olarak kullanılır.		,785						
Yöneticilerin ve denetçilerin değerlendirilmesi için kalite bilgileri kullanılır.		,849						
4. Ürün ve servisleri geliştirilmesinde etkilenen departmanlar arasında koordinasyon sağlanır.		,881						
5. Maliyet ve program amaçları konusunda yeni ürün ve kaliteye vurgulama yapılır.		,815						
6. İşletmemizde ürün ve servis şartnameleri ve prosedürleri anlaşılırdır.		,869						
7. Ürün ve servis dizaynı proseslerinde gerçekleştirme ve üretilebilirlik göz önüne alınır.		,815						
8. Kalite satış, müşteri servisi ve		,852						

pazarlama tarafından vurgulanır.								
3. PROSES YAKLAŞIMI	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Teçhizatın büyük bir yüzdesi veya atölyedeki proses yaygın olarak istatistiksel kalite kontrol altındadır.			,803					
2. Proseslerdeki uyumsuzluğu azaltmak için kapsamlı istatistiksel teknikler kullanıyoruz.			,825					
3. Üretim prosesimizin kontrol altında olup olmadığını belirlemek için çizelgeler kullanıyoruz.			,852					
4. İstatistiksel proses kullanılarak proseslerimiz izliyoruz.			,854					
5. Proses denetim, gözden geçirme veya kontrol sıklıkla yapılmaktadır.			,866					
6. Üretim programlarının veya üretim işinin dağıtımı dengelidir.			,823					
7. İş veya proses tanımları çalışanlara açık seçik verilmektedir.			,768					
4. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME YAKLAŞIMI	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Firmanın tamamında belirli teknik ve mesleki beceri eğitimlerinin çalışanlara veriliyor.				,820				
2. Firmanın tamamında kaliteyle ilgili çalışanlara eğitim veriliyor.				,759				
3. Firmanın tamamında kaliteyle ilgili yöneticilere ve denetçilere eğitim veriliyor.				,815				
5. Firmanın tamamında temel istatistiksel teknikler (histogram ve kontrol grafikleri) eğitimi veriliyor.				,830				
6. Firmanın tamamında ileri düzeyde istatistiksel teknikler (deney dizaynı ve regresyon analizi) eğitimi veriliyor.				,876				
7. Proaktif olarak sürekli iyileştirmeyi izliyoruz				,754				

8. Bu organizasyon sürekli çalışmayı ve üretimini, servisini ve proseslerini iyileştirmeyi cesaretlendiriyor.					,793			
5. ÇALIŞANLARIN KATILIMI	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Problem çözme oturumu boyunca, karar vermeden önce tüm takım üyelerinin fikir ve düşüncelerini almaya gayret ediyoruz.					,822			
3. Geçmiş 3 yılda, bir çok problem küçük takım oturumları sayesinde çözüldü.					,881			
4. Problem çözme takımları bu firmada üretim prosesinin geliştirilmesine yardımcı oldular.					,857			
5. Mümkün olduğu kadar çok , çalışanlar kendi problemlerini çözmeyi denemeleri için cesaretlendirilirler.					,868			
6. Üretim işçilerinin fikirleri aktif olarak kullanılır.					,835			
7. Bütün çalışanlar kalitenin kendi sorumlulukları olduğunu biliyorlar.					,861			
8. Bu organizasyonda takım çalışması yaygındır.					,871			
9. Bu organizasyonda herkes ürünlerimizin, servislerimizin ve proseslerimizin iyileştirmesine katılır.					,878			
10. Çalışanlar düşüncelerini dile getirmekte, öneri getirmekte veya organizasyonun faaliyetleri hakkında bilgi almak konusunda aktiflerdir					,845			
6. TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Tedarikçilerle birbirinizin proseslerini geliştirmek için yakın olarak çalışılır.						,774		
2. Tedarikçiler üretim geliştirmede bizimle yakın olarak çalışırlar.						,825		
3. Tedarikçiler kalitelerini arttırmak için etkili bir sisteme sahiptirler.						,920		
4. Tedarikçilerimize Tam Zamanında üretim ve teslim yeteneklerini arttırmaları						,910		

için yardım ederiz.								
5. Tedarikçi seçiminde fiyat yerine kalitenin üzerinde dururuz.						,909		
6. Tedarikçi seçiminde kaliteye bağlılığı dikkate alırız.						,882		
7.Tedarikçi seçiminde proses yeteneğini dikkate alırız.						,873		
8. Tedarikçi seçiminde sürekli iyileştirme taahhüdünü dikkate alırız.						,828		
7. MÜŞTERİ ODAKLILIK	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Müşteri gereksinimleri işletmemizde yayılması ve anlaşılması sağlanmıştır.							,751	
2. Müşterilerimizin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını biliyoruz.							,831	
3. Biz sık olarak müşterilerimizle yakın iletişim halindeyiz.							,753	
4. Müşterilerimiz sık sık fabrikamızı ziyaret eder.							,800	
5. Müdürlerimiz / Yöneticilerimiz ve Denetçilerimiz müşteri memnuniyetini geliştirme aktivitelerini cesaretlendirir.							,809	
6. Müşterilerimizi memnuniyeti ve onların beklentilerini karşılamak yaptığımız en önemli şeydir.							,842	
7. Üst yöneticiler müşteri önemini devamlı vurgular.							,813	
8. YÖNETİME SİSTEM YAKLAŞIMI	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Stratejilerin yazılı ifadeleri açıkça anlaşılmalı ve mutabık kalınmıştır.								,831
2. Ayrıntılı ve planlanmış planlama prosesine sahibiz.								,882
3. Görev ifadesi çalışanlar tarafından iletilmiş ve desteklenmiştir.								,851
4. Bizim planlarımız sürekli müşterileri, tedarikçileri ve çıkar sahiplerini içine alır								,907

5. Organizasyon çapında eğitim ve gelişmeye sahibiz.									,848
6. Sistematik ve düzenli olarak dış müşteri mutluluğunu lyyoruz.									,828

Açıklanan Toplam Varyans: %70

Açıklayıcı faktör analizi çalışmasında Girdi kriterlerini oluşturan 63 soru beklenen şekilde 8 faktöre ayrılmıştır. Ortaya çıkan faktörler Yönetimin Liderliği Yaklaşımı, Karar Verme Yaklaşımı, Proses Yaklaşımı, Sürekli İyileştirme Yaklaşımı, alışanların Katılımı, Tedarikçilerle İlişkiler, Müşteri Odaklılık ve Yönetime Sistem Yaklaşımıdır. Açıklanan toplam varyans girdi değişkenleri için %70'tir.

9. FİNANSAL PERFORMANS	1	2	3
1. Satışlar yükseliyor	,905		
2. Pazar payı artıyor	,905		
10. OPERASYONEL PERFORMANS	1	2	3
1. Ürün ve servis kalitesi yükseliyor.		,744	
2. Verimlilik artıyor.		,850	
3. Satışların yüzdesi olarak ıskarta ve yeniden işleme maliyeti düşüyor.		,888	
4. Satın alınan materyallerin teslim zamanı kısalıyor.		,862	
5. Tamamlanmış ürünler ve servislerin müşteriye teslim zamanı kısalıyor.		,801	
7. Müşteri memnuniyeti seviyesi yükseliyor.		,823	
8. Ürün ve servislerin kusur seviyeleri düşüyor.		,803	
9. Ürünleri/servislerin kalitesi müşteri taleplerini karşılıyor veya aşıyor.		,813	
10. Çalışan memnuniyeti seviyesi yüksektir.		,861	
12. Çalışan morali yüksektir.		,846	
11. YENİLİK PERFORMANSI	1	2	3
1 Pazar, ürünlerimizdeki değişiklik ve yeniliklerimize- rakiplerimize göre daha olumlu tepki verir.			,855
2. Son beş yılda işletmemizin yeni ürün/hizmet sunumu artmıştır.			,900
3. İşletmemiz sunduğu yeni ürün/hizmetle pazarda her zaman başta gelir.			,616

Açıklanan Toplam Varyans: %69

Tablo 9: Bağımlı Değişkenlere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

Açıklayıcı faktör analizi çalışmasında Çıktı kriterlerini oluşturan 17 soru beklenen şekilde 3 faktöre ayrılmıştır. Ortaya çıkan faktörler Finansal Performans, Operasyonel Performans ve Yenilik Performansı'dır. Açıklanan toplam varyans çıktı değişkenleri için %69'dur.

3.6.3.2 Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri görmek için yapılan korelasyon analizi yapılmış ve bu analizden Tablo 10'te belirtilen sonuçlar elde edilmiştir.

	Ort	St. Sp.	Alfa	YLY	KVY	PY	SİY	ÇK	Tİ	MO	YSY	FP	OP
YÖNETİM LİDER. Y.	3,993	0,7326	0,91										
KARAR VERME YAKLAŞIMI	3,929	0,7816	0,93	,690(**)									
PROSES YAK.	3,855	0,7932	0,92	,480(**)	,729(**)								
SÜREKLİ İYİLEŞ. Y.	3,925	0,6755	0,91	,514(**)	,675(**)	,685(**)							
ÇALIŞAN KATILIMI	3,903	0,898	0,96	,546(**)	,711(**)	,759(**)	,682(**)						
TEDARİKÇİ İLŞ.	3,813	0,9148	0,95	,535(**)	,635(**)	,611(**)	,609(**)	,719(**)					
MÜŞTERİ ODAK	3,923	0,796	0,91	,479(**)	,687(**)	,702(**)	,746(**)	,816(**)	,757(**)				
YÖNETİM SİS.Y.	3,954	0,7869	0,93	,507(**)	,704(**)	,726(**)	,724(**)	,792(**)	,686(**)	,791(**)			
FİNANS.PERF.	3,898	0,8943	0,78	,581(**)	,699(**)	,739(**)	,661(**)	,804(**)	,698(**)	,734(**)	,858(**)		
OPER.PERF.	3,938	0,8224	0,95	,587(**)	,695(**)	,655(**)	,675(**)	,806(**)	,726(**)	,755(**)	,806(**)	,826(**)	
YENİLK PERF.	3,777	0,8994	0,71	,548(**)	,606(**)	,681(**)	,599(**)	,772(**)	,740(**)	,717(**)	,748(**)	,748(**)	,835(**)

** P<0,01

Tablo 10 : Tüm Değişkenler için Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma ve Alfa Güvenilirlik Oranları Tablosu

Tüm değişkenlere ilişkin korelasyon, ortalama, standart sapma ve Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri Tablo 10'a eklenmiştir. Tüm değişkenler arasında % 0,1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Alfa güvenilirlik değerleri 0,711 ile 0,955 arasında değişmektedir dolayısıyla güvenilirlik oranı kabul edilebilir sınırlar içerisindedir.

3.6.3.3. Regresyon Analiz Değerlendirmeleri

3.6.3.3.1. TKY İlkeleri Ve Finansal Performans İlişkisi

(Sabit)	Beta	Sigma
Yönetimin Liderlik Yaklaşımı	,230	,027 (*)
Karar Verme Yaklaşımı	,071	,392
Proses Yaklaşımı	,163	,057(*)
Sürekli İyileştirme Yaklaşımı	,010	,907
Çalışan Katılımı	,139	,132
Tedarikçi İlişkileri Yaklaşımı	,106	,219
Müşteri Odaklılık	-,055	,611
Yönetim Sistem Yaklaşımı	,316	,000 (**)
R²		,769
F		42,476
Sig.		0,00

** P<0,01

* P<0,05

Tablo 11: Finansal Performansı ile ilgili regresyon analizi

Tablo 11'deki Finansal performans ile ilgili regresyon analizinde; Yönetimin Liderlik Yaklaşımı, Yönetim Sistem Yaklaşımı ve proses yaklaşımı Finansal Performansı ve olumlu olarak etkilemekte iken Müşteri Odaklılık, Tedarikçi ilişkileri yaklaşımı, karar verme yaklaşımı, sürekli iyileştirme ve çalışan katılımı olumlu etkilememektedir. Kurulan regresyon modeli değişkenler arasındaki ilişkiyi %76 ($R^2=0,769$) oranında açıklanmıştır. Dolayısıyla hipotezlerimizden H1 Kabul edilmektedir.

3.6.3.3.2. TKY İlkeleri Ve Operasyonel Performans İlişkisi

(Sabit)	Beta	Sigma
Yönetimin Liderlik Yaklaşımı	,195	,045 (*)
Karar Verme Yaklaşımı	,082	,183
Proses Yaklaşımı	-,048	,606
Sürekli İyileştirme Yaklaşımı	,052	,311
Çalışan Katılımı	,257	,013 (*)
Tedarikçi İlişkileri Yaklaşımı	,173	,048(*)
Müşteri Odaklılık	,012	,919
Yönetim Sistem Yaklaşımı	,244	,012 (*)
R²		,723
F		33,406
Sig.		0,00

** P<0,01

* P<0,05

Tablo 12: Operasyonel Performans ile ilgili regresyon analizi

Tablo 12’de ki regresyon analizinde; Yönetimin Liderlik Yaklaşımı, Çalışan Katılımı, Yönetim Sistem Yaklaşımı ve tedarikçi ilişkileri yaklaşımı Operasyonel Performansı olumlu olarak etkilemekte iken karar verme yaklaşımı, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme yaklaşımı ve müşteri odaklılık olumlu etkilememektedir. Kurulan regresyon modeli değişkenler arasındaki ilişkiyi %72 ($R^2=0,723$) oranında açıklanmıştır. Dolayısıyla hipotezlerimizden H2 Kabul edilmektedir.

3.6.3.3.3. TKY İlkeleri Ve Yenilik Performans İlişkisi

(Sabit)	Beta	Sigma
Yönetimin Liderlik Yaklaşımı	,072	,653
Karar Verme Yaklaşımı	-,035	,712
Proses Yaklaşımı	,154	,137
Sürekli İyileştirme Yaklaşımı	,007	,942
Çalışan Katılımı	,248	,049 (*)
Tedarikçi İlişkileri Yaklaşımı	,258	,004 (**)
Müşteri Odaklılık	,017	,899
Yönetim Sistem Yaklaşımı	,208	,103
R²		,662
F		25,383
Sig.		0,000

** P<0,01

* P<0,05

Tablo 13: Yenilik Performansı ile ilgili regresyon analizi

Tablo 13'deki regresyon analizinde; Çalışan Katılımı ve Tedarikçi İlişkileri Yaklaşımı Yenilik Performansı olumlu olarak etkilemekte iken yönetimin liderlik yaklaşımı, karar verme yaklaşımı, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme yaklaşımı, müşteri odaklılık ve yönetim sistem yaklaşımı olumlu etkilememektedir. Kurulan regresyon modeli değişkenler arasındaki ilişkiyi %66 ($R^2=0,662$) oranında açıklanmıştır. Dolayısıyla hipotezlerimizden H3 Kabul edilmektedir.

3.7. Bulguların Özeti Ve Literatüre Katkıları

Tablo 8’de verilen faktör analizine göre girdi kriterlerini oluşturan 63 soru 8 faktöre ayrılmış olup bunlar; yönetimin liderliği yaklaşımı, karar verme yaklaşımı, proses yaklaşımı sürekli iyileştirme yaklaşımı, çalışanların katılımı, tedarikçilerle ilişkiler, müşteri odaklılık ve yönetime sistem yaklaşımlarıdır. Açıklanan toplam varyans %70’dir.

Tablo 9’da verilen faktör analizine göre çıktı kriterlerini oluşturan 17 soru beklenen şekilde 3 faktöre ayrılmıştır. Ortaya çıkan faktörler finansal performans, operasyonel performans ve yenilikçi performanstır. Açıklanan toplam varyans çıktı değişkenleri için %69’dur.

4. SONUÇ

2008 yılında yaşanan dünya krizi ile birlikte tüm sektörlerde yaşanan rekabet daha da ilginç bir hal almıştır. Özel sektörün ruhunda var olan rekabet ortamı, ilaç sektöründe çok daha yoğun yaşanmaktadır. Bu rekabette en önemli neden müşterilerin hep aynı kalması, rakiplerin her geçen gün artıyor olmasıdır. İlaç firmaları her yıl farklı ilaçları piyasaya sürmekte veya farklı ürünlere öncelik vermektedirler bu sebepten dolayı pazarın doğası değişime açık olmayı gerektirmektedir.

Bu rekabet ortamında ilaç firmaların tek tanıtım aracı, çalışanlarıdır. Tıbbi mümessiller aracılığıyla hekim ve eczacılara birebir tanıtım yaparak varlıklarını sürdürürler. Bu müşteri grubu dünyanın her yerinde olduğu gibi Türkiye’de de toplumun kültür seviyesi en yüksek kişilerindedir. İlaç firmaları bu kültür seviyesi yüksek müşteri kitlesine her zaman en kaliteli ve güvenli hizmeti sunmak için çalışmaktadırlar. Bir bilgisayar satıcısı, bilgisayarı herkese satabilir ve müşterisi ile sadece teknik hizmet vermek için bir araya gelir. Buzdolabı, tv, çamaşır makinesi, otomobil (vb) satanlar içinde aynı durum geçerlidir. Oysa ilaç firmaları için durum farklıdır, ilaç firmaları aynı malı her gün aynı müşteriye satmak, bunu da kaliteli hizmetini aksatmadan başarmak zorundadır. Çünkü aynı kalite ve hizmeti vermediğinde bu boşluğu dolduracak birçok firma hazır halde müşterisini beklemektedir. İlaç firmalarının müşteriler için kaliteli hizmet unsurları şunlardır; firma kalitesi, ürünün kalitesi, çalışanın kalitesi ve çalışılan materyal kalitesi bunlar her zaman kaliteli olmalıdır ki müşteri memnun olsun. Firmalar bu saydığımız etkenlerin hepsini iyileştirme ve geliştirme yollarını aramaktadırlar.

İlaç sektörü Toplam Kalite Yönetimini tüm ilkeleriyle birlikte uygulaması mümkündür ve firmalar bu uygulamaları önemsemektedirler.

Araştırma yapılabilmesi için internet üzerinden ve kitaplardan inceleme yapılmış ve bu çalışmada uygulama alanı olarak ilaç firmalarının saha ve merkez çalışanlarının fikirleri alınmıştır. Çalışma yapılırken ilaç sektöründeki 30 ilaç firmasında tam zamanlı çalışan 220 kişiye anket dağıtılmış olup bu anketlerden 116 tanesi cevaplanmıştır. Veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Veri toplama yöntemi

olarak, yüz yüze görüşme ile anketörler kullanılmıştır. Toplanan veriler, elektronik ortama aktarılmış ve SPSS v11.5 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

Elde ettiğimiz sonuçlar çalışmamızda belirlediğimiz hipotezlere büyük oranda uyulduğunu göstermiştir.

TKY ilkelerinin finansal, operasyonel ve yenilik performansına anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. TKY'nin liderlik yaklaşımı ve yönetim Sistem yaklaşımı finansal performansı olumlu olarak etkilediği, yönetimin liderlik yaklaşımı, çalışan katılımı ve yönetim sistem yaklaşımı operasyonel performansı olumlu olarak etkilediği, çalışan katılımı ve tedarikçi ilişkileri yaklaşımının yenilik performansını olumlu olarak etkilediğini yaptığımız çalışmalar göstermektedir.

Yaptığımız çalışmada bazı TKY ilkeleri değişkenleri ile performans göstergeleri arasında beklediğimiz olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin ortaya çıkmamasının sebepleri şunlardır. Çalışmayı yürüttüğümüz firmalarda TKY bilincinin tam olarak oluşmamış olması, çalışanların Toplam Kalite Yönetimini daha çok hatasız üretmek ve üstün kalitede üretmek olarak algılamaları ve ulaşabildiğimiz firma ve çalışan sayısı birer kısıt olarak kabul edilmesidir.

İleride yapılacak benzer çalışmaları yürütecek araştırmacılara önerimiz; daha fazla firmaya ve çalışana ulaşmaları ile firmaları ulusal ve uluslar arası firmalar olarak ayrı ayrı değerlendirmeleri ve aynı zamanda firma ölçeğini de ayrı bir değişken olarak düşünmeleri tarafımızca önerilmektedir.

Türkiye'deki yerli ilaç firmaları molekül üreten değil jenerik ilaç satan firmalardır. Gelecek de yerli ilaç firmaları dünya ilaç piyasasına yeni moleküller sunan üreticiler konumuna gelecektirler. Bunu başaracak firmalar TKY uygulamalarını etkin bir şekilde uygulayan üreticiler olacaktır.

KAYNAKÇA

Aktaş S. , Toplam Kalite Yönetiminin Firma Performansına Etkileri, GYTE, Sosyal Bilimler enstitüsü, Gebze, 2005

Bingöl D. ,İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım, 6.Baskı, İstanbul, 2006

Bostan F. , Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında TKY Uygulamasının Coşkun A. , İşletmelerde Performans Yönetimi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005

Cua, McKone ve Schroeder, Relationships between implementation of TQM, JIT and TPM and manufacturing performance (19) 2001

Çetin C. , Akın B. Ve Erol V. , Toplam Kalite ve Güvence Sistemi, Beta Basım, 2.Baskı, İstanbul,2001

Çevik H.H., Göksu T. , Bilgiç V. , Karakaya M., Seyhan K. Ve Gül S.K. , Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Seçkin Yayın, Ankara, 2008
Değerlendirilmesi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005

Daniel I.P. , Jiang F. , Kay C.T and Amrik S.S, The İmpact Of TQM Practices On Performance, <http://www.emeraldingsight.com>

Doğan T. , Strateji Tipleri ve Süreçlerinin Firma Performansına Etkisi, GYTE, Gebze, 2008

Döner A. , Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, GYTE, Gebze,2003

Ekici R. ,Toplam Kalite Yönetimi'nin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2009

Eren E. , Yönetim ve organizasyon, 6. Baskı, Beta Basım, İstanbul,2003

Francais J. W., “Current Practies in Measuring Quality” The Conference Board, Research Bulletin No.234, The Conference Board Inc., New York, 1989

Fuentes, M. Mar, Fuentes, Carlos A. Albacete-Saez, F. Javier Llorens-Montes. “The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance”.**Omega**. (February 2004

Genç N. Ve Halis M., Kalite Liderliği, Timaş Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2006

Genç N. , Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Ankara,2008

Göktaş k. , İşletmelerde toplam kalite yönetim İlkeleri Uygulamaları ve Şirket Performans İlişkileri, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2004

Güngör F. , TKY İlkeleri ve Hastane Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008

Halis M., Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, 2000

<http://wowturkey.com/forum/viewtopic.php?t=10154> (06.10.2009)

<http://www.tumgazeteler.com/?a=4280383> (06.10.2009)

<http://www.turkcebilgi.net/kim-kimdir/e/edwards-w.-deming-16809.html>
(07.10.2009)

<http://www.teknointel.com/makaleler/demingklasor/demingfelsefe.htm>
07.10.2009

http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/gurular/juran1.htm 07.10.2009

<http://www.onlinekalite.com/htmdosyalar/ishikawa.htm> 08.10.2009

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/135/943.pdf> 08.10.2009

<http://www.esp-center.com/default.asp?id=186> 08.10.2009

http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky_czehir_temmuz2004.htm
05.10.2009

http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm
24.01.2010

http://www.ufukcebeci.com/Portals/57ad7180-c5e7-49f5-b282-c6475cdb7ee7/16949_surec.pdf 10.01.2010

<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=20> 11.01.2010

<http://www.tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html/> 11.01.2010

<http://www.merih.net/m2/str/weroler03.htm> 12.01.2010

<http://www.erenlp.com/ceo.htm> 13.01.2010

<http://www.library.atilim.edu.tr/tezler/1025221.pdf> 12.01.2010

http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7_s3.pdf 12.01.2010

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2 12.01.2010

<http://www.uludagsozluk.com/k/finansal-performans/> 12.01.2010

<http://www.iticu.edu.tr/Kutuphane/dergi/f13/93-115.pdf> 13.01.2010

Http://www.itudergi.itu.edu.tr/tammetin/itu-d_2003_2_4_Z_Agdelen.pdf
13.01.2010

http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?menuk=12&sayfa=205

28.01.2010

<http://www.bilimilac.com.tr/hakkimizda/tarihce.aspx> 02.02.2010

Kannan ve Tan, Just in time, Total Quality Management and supply chain management: understanding their linkages and impact on bussiness performance (33) 2004

Kaynak, Hale. “The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance”, **Journal of Operations Management**, 21 (2003)

Kovacı A., Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, 4.Baskı, İstanbul,2007

Küçük O. , standardizasyon ve Kalite, 2.Baskı, Seçkin yayın, Ankara, 2004

Parlak S. , İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, 1.Baskı, Beta Kitap Evi, Ankara,2004

Rahman ve Bullock, Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation (33) 2004

Şengül M. , Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,İstanbul,2007

Şimşek M., Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, 5. Basım, İstanbul,2007

Sönmez F. , Muhasebenin Yönetim Aracı Olarak Kullanılmasında TKY Ve Kalite Maliyetinin Önemi, İSMMMOMO Yayın Organı 73, Mali çözüm

Şengül M. , Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,İstanbul,2007

Türkmen C. , Kalite Yönetim Sisteminin Kuruluşlara Sağladığı Yararlar ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006

Tüzün B. ,Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994

Yatkın A. , Toplam Kalite Yönetimi, 1.Baskı, Nobel Yayın, Ankara, 2003

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan “ilaç Sektöründeki İşletmelerde Toplam kalite yönetimi İlkeleri uygulamaları ve Şirket performansı ilişkisi” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanımızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar mutlak gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dilerim.

Doç. Dr. Cemal ZEHİR
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
P. K.. 141 Çayırova / Gebze
Tel: (262) 653 84 97 / 1368
Fax: (262) 654 32 24

Deniz Hakan ŞEN
Yüksek Lisans Öğrencisi
denizhakansen@gmail.com
0555 4850129

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası <input type="checkbox"/> Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Gıda <input type="checkbox"/> İmalat <input type="checkbox"/> Perakende <input type="checkbox"/> Tekstil <input type="checkbox"/> Sağlık <input type="checkbox"/> Hizmet <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Medya <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Ulaştırma <input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Metal/Kimya <input type="checkbox"/> Diğer İmalat
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı	:
Çalıştığı Departman	:
Yaşı ve Cinsiyeti	:
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora

Aşağıda belirtilen soruları işletmenizdeki mevcut uygulamaya göre cevaplayınız. Burada 1-5 arası bir ölçek kullanılmış olup 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Karasızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum’ u ifade etmektedir.

Yönetimin liderliği	1	2	3	4	5
1. Firma içinde bütün departman yöneticileri kalite için sorumluluklarını kabul ederler.	1	2	3	4	5
2. Firma yönetimi kaliteli ürün ve kalite iyileştirme için bireysel liderlik sağlarlar.	1	2	3	4	5
3. Firma içinde bütün yöneticiler Tam Zamanında Üretimi cesaretlendirme ile ilgili çalışırlar	1	2	3	4	5
4. Üst yönetim çalışanların üretim prosesine katılımını cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
5. Firma yönetimi kalite iyileştirme odaklı bir vizyon yaratır ve yarar.	1	2	3	4	5
6. Firma yönetimi kaliteyi ilerletme projesine bireysel olarak katılır.	1	2	3	4	5

Karar verme yaklaşımı					
1. Kalite bilgileri (kalite maliyeti, kusurlar, hatalar, ıskarta vb.) kaliteyi yönetmek için araç olarak kullanılır.	1	2	3	4	5
2. Yöneticilerin ve denetçilerin değerlendirilmesi için kalite bilgileri kullanılır.	1	2	3	4	5
3. Ürün üretilip pazarlanmadan önce yeni ürün ve servis dizaynı dikkatlice gözden geçirilir.	1	2	3	4	5
4. Ürün ve servisleri geliştirilmesinde etkilenen departmanlar arasında koordinasyon sağlanır.	1	2	3	4	5
5. Maliyet ve program amaçları konusunda yeni ürün ve kaliteye vurgulama yapılır.	1	2	3	4	5
6. İşletmemizde ürün ve servis şartnameleri ve prosedürleri anlaşılır.	1	2	3	4	5
7. Ürün ve servis dizaynı proseslerinde gerçekleştirme ve üretilebilirlik göz önüne alınır.	1	2	3	4	5
8. Kalite satış, müşteri servisi ve pazarlama tarafından vurgulanır.	1	2	3	4	5
Proses yaklaşımı					
1. Teçhizatın büyük bir yüzdesi veya atölyedeki proses yaygın olarak istatistiksel kalite kontrol altındadır.	1	2	3	4	5
2. Proseslerdeki uyumsuzluğu azaltmak için kapsamlı istatistiksel teknikler kullanıyoruz.	1	2	3	4	5
3. Üretim prosesimizin kontrol altında olup olmadığını belirlemek için çizelgeler kullanıyoruz.	1	2	3	4	5
4. İstatistiksel proses kullanılarak proseslerimiz izliyoruz.	1	2	3	4	5
5. Proses denetim, gözden geçirme veya kontrol sıklıkla yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Üretim programlarının veya üretim işinin dağıtımı dengelidir.	1	2	3	4	5
7. İş veya proses tanımları çalışanlara açık seçik verilmektedir.	1	2	3	4	5
Sürekli iyileştirme Yaklaşımı					
1. Firmanın tamamında belirli teknik ve mesleki beceri eğitimlerinin çalışanlara veriliyor.	1	2	3	4	5
2. Firmanın tamamında kaliteyle ilgili çalışanlara eğitim veriliyor.	1	2	3	4	5
3. Firmanın tamamında kaliteyle ilgili yöneticilere ve denetçilere eğitim veriliyor.	1	2	3	4	5
4. Firmanın tamamında toplam kalite kavramı (firma çapında kalite sorumluluğu felsefesi) eğitimi veriliyor.	1	2	3	4	5
5. Firmanın tamamında temel istatistiksel teknikler (histogram ve kontrol grafikleri) eğitimi veriliyor.	1	2	3	4	5
6. Firmanın tamamında ileri düzeyde istatistiksel teknikler (deney dizaynı ve regresyon analizi) eğitimi veriliyor.	1	2	3	4	5
7. Proaktif olarak sürekli iyileştirmeyi izliyoruz	1	2	3	4	5
8. Bu organizasyon sürekli çalışmayı ve üretimini, servisini ve proseslerini iyileştirmeyi cesaretlendiriyor.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlar genellikle değişiklik önerme veya mevcut olan prosesleri değiştirme fırsatı elde eder.	1	2	3	4	5
10. Birçok ürünümüz veya servisimiz yakın zamanda iyileştirilmiştir.	1	2	3	4	5
11. Bu organizasyon yakın zamanda övgü almış ve ürünlerini/servislerini/proseslerini iyileştirmesi ile tanınmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalışanların katılımı					
1. Problem çözme oturumu boyunca, karar vermeden önce tüm takım üyelerinin fikir ve düşüncelerini almaya gayret ediyoruz.	1	2	3	4	5
2. Bizim fabrikamızda takım problem çözme sistemi uygulanır.	1	2	3	4	5
3. Geçmiş 3 yılda, bir çok problem küçük takım oturumları sayesinde çözüldü.	1	2	3	4	5
4. Problem çözme takımları bu firmada üretim prosesinin geliştirilmesine yardımcı oldular.	1	2	3	4	5
5. Mümkün olduğu kadar çok , çalışanlar kendi problemlerini çözmeyi denemeleri için cesaretlendirilirler.	1	2	3	4	5
6. Üretim işçilerinin fikirleri aktif olarak kullanılır.	1	2	3	4	5
7. Bütün çalışanlar kalitenin kendi sorumlulukları olduğunu biliyorlar.	1	2	3	4	5

8. Bu organizasyonda takım çalışması yaygındır.	1	2	3	4	5
9. Bu organizasyonda herkes ürünlerimizin, servislerimizin ve proseslerimizin iyileştirmesine katılır.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlar düşüncelerini dile getirmekte, öneri getirmekte veya organizasyonun faaliyetleri hakkında bilgi almak konusunda aktiflerdir	1	2	3	4	5
Tedarikçilerle İlişkiler					
1. Tedarikçilerle birbirinizin proseslerini geliştirmek için yakın olarak çalışılır.	1	2	3	4	5
2. Tedarikçiler üretim geliştirmede bizimle yakın olarak çalışırlar.	1	2	3	4	5
3. Tedarikçiler kalitelerini arttırmak için etkili bir sisteme sahiptirler.	1	2	3	4	5
4. Tedarikçilerimize Tam Zamanında üretim ve teslim yeteneklerini arttırmaları için yardım ederiz.	1	2	3	4	5
5. Tedarikçi seçiminde fiyat yerine kalitenin üzerinde dururuz.	1	2	3	4	5
6. Tedarikçi seçiminde kaliteye bağlılığı dikkate alırız.	1	2	3	4	5
7. Tedarikçi seçiminde proses yeteneğini dikkate alırız.	1	2	3	4	5
8. Tedarikçi seçiminde sürekli iyileştirme taahhüdünü dikkate alırız.	1	2	3	4	5
Müşteri odaklılık					
1. Müşteri gereksinimleri işletmemizde yayılması ve anlaşılması sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
2. Müşterilerimizin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını biliyoruz.	1	2	3	4	5
3. Biz sık olarak müşterilerimizle yakın iletişim halindeyiz.	1	2	3	4	5
4. Müşterilerimiz sık sık fabrikamızı ziyaret eder.	1	2	3	4	5
5. Müdürlerimiz / Yöneticilerimiz ve Denetçilerimiz müşteri memnuniyetini geliştirme aktivitelerini cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
6. Müşterilerimizi memnuniyeti ve onların beklentilerini karşılamak yaptığımız en önemli şeydir.	1	2	3	4	5
7. Üst yöneticiler müşteri önemini devamlı vurgular.	1	2	3	4	5
Yönetime Sistem Yaklaşımı					
1. Stratejilerin yazılı ifadeleri açıkça anlaşılmalı ve mutabık kalınmıştır.	1	2	3	4	5
2. Ayrıntılı ve planlanmış planlama prosesine sahibiz.	1	2	3	4	5
3. Görev ifadesi çalışanlar tarafından iletilmiş ve desteklenmiştir.	1	2	3	4	5
4. Bizim planlarımız sürekli müşterileri, tedarikçileri ve çıkar sahiplerini içine alır	1	2	3	4	5
5. Organizasyon çapında eğitim ve gelişmeye sahibiz.	1	2	3	4	5
6. Sistematik ve düzenli olarak dış müşteri mutluluğunu ölçüyoruz.	1	2	3	4	5
Finansal Performans					
1. Satışlar yükseliyor	1	2	3	4	5
2. Pazar payı artıyor	1	2	3	4	5
Operasyonel performans					
1. Ürün ve servis kalitesi yükseliyor.	1	2	3	4	5
2. Verimlilik artıyor.	1	2	3	4	5
3. Satışların yüzdesi olarak ıskarta ve yeniden işleme maliyeti düşüyor.	1	2	3	4	5
4. Satın alınan materyallerin teslim zamanı kısalıyor.	1	2	3	4	5
5. Tamamlanmış ürünler ve servislerin müşteriye teslim zamanı kısalıyor.	1	2	3	4	5
6. Müşteri şikayetleri azalıyor.	1	2	3	4	5
7. Müşteri memnuniyeti seviyesi yükseliyor.	1	2	3	4	5
8. Ürün ve servislerin kusur seviyeleri düşüyor.	1	2	3	4	5
9. Ürünleri/servislerin kalitesi müşteri taleplerini karşılıyor veya aşıyor.	1	2	3	4	5
10. Çalışan memnuniyeti seviyesi yüksektir.	1	2	3	4	5
11. Devamsızlık oranları düşüktür.	1	2	3	4	5
12. Çalışan morali yüksektir.	1	2	3	4	5
Yenilik Performansı					
1 Pazar, ürünlerimizdeki değişiklik ve yeniliklerimize- rakiplerimize göre daha olumlu tepki verir.	1	2	3	4	5
2. Son beş yılda işletmemizin yeni ürün/hizmet sunumu artmıştır.	1	2	3	4	5
3. İşletmemiz sunduğu yeni ürün/hizmetle pazarda her zaman başta gelir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Aslen Giresun / Bulancaklı olup 1976 yılında İstanbul'da doğdum. Necip Fazıl Kısakürek Lisesini bitirdikten sonra Dumlupınar Üniversitesi Bilecik iktisadi ve idari bilimler Fakültesi'nden 1999 yılında mezun oldum. 2000 mart ayında askerliği kısa dönem olarak yaptım. O yıl özel sektörde işe girdim, halen aynı şirkette çalışmaktayım. 2007 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım tarih, siyaset, futbol vb

10 yıldır evli olup biri kız diğeri erkek 2 çocuk babasıyım.

Deniz Hakan ŞEN

ÖZGEÇMİŞ

Aslen Giresun / Bulancaklı olup 1976 yılında İstanbul'da doğdum. Necip Fazıl Kısakürek Lisesini bitirdikten sonra Dumlupınar Üniversitesi Bilecik iktisadi ve idari bilimler Fakültesi'nden 1999 yılında mezun oldum. 2000 mart ayında askerliği kısa dönem olarak yaptım. O yıl özel sektörde işe girdim, halen aynı şirkette çalışmaktayım. 2007 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım tarih, siyaset, futbol vb

10 yıldır evli olup biri kız diğeri erkek 2 çocuk babasıyım.

Deniz Hakan ŞEN