

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÇİN'İN GUANGDONG BÖLGESİNDEKİ ÜRETİM
İŞLETMELERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
(TKY) UYGULAMALARININ İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Nuernisahan MAIMAITIMIN

1150Y71208

İstanbul, Mayıs 2015

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÇİN'İN GUANGDONG BÖLGESİNDEKİ ÜRETİM
İŞLETMELERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
(TKY) UYGULAMALARININ İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Nuernisahan MAİMAİTİMİN

1150Y71208


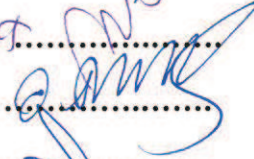
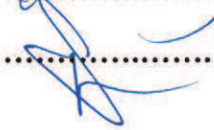
Danışman: Doç. Dr. Tuğba KARABULUT

İstanbul, Mayıs 2015

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek **lisans** **öğrencisi**
Nuernisahan MAİMAYİMİN GİRİN Guangdong Bölgesindeki Üretim İşletmelerinin Toplam
Karlida Yönetim Uygulama Kurumunun İşletme Performansına Üzerindeki Etkisi konulu tez çalışması
jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği / oyçokluğu) ile başarılı
bulunmuştur.

	Adı – Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Tuğba Karabulut	
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Ali Akdemir	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Figen Yıldırım	

Özet

Günümüzde teknolojinin gittikçe gelişmesi, müşteri ihtiyaçlarının artması ile işletmeler arası rekabette artış görülmektedir. İşletmeler bu yoğun rekabet ortamına ayak uydurabilmek için yeni yöntemler aramışlar ve bunun sonucunda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Balanced Scorecard (BSC) gibi çağdaş yönetim düşüncelerini ortaya çıkarmıştır.

Çin malı hakkında ne kadar eleştiriler olsa bile, Çin malı neredeyse dünyanın her yerine ulaşmış ve Çin “Dünyanın Fabrikası” olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmada Dünyanın Fabrikası adlandırılan Çin’in Guangdong bölgesindeki üretim firmalarının TKY uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi, BSC performans ölçme sisteminin boyutları (finansal boyutu, müşteri boyutu, İşletme iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu) açısından tanımlayıcı araştırma yöntemi ile incelenmiştir. Araştırma bu bölgedeki 300 üretim firması üzerinde yapılmış, elde edilen veriler SPSS 21 programında istatistiksel analizler edilmiş ve TKY’nin araştırma bölgesindeki üretim işletmeleri performansını pozitif yönden etkilediği sonucuna varılmıştır. Sonuca göre, Firma performansını en çok arttıran tedarikçi seçimi ilkesidir. Bununla birlikte diğer faktörlerin performansına olan etkisi de çoktan aza doğru tedarikçi ilişkileri, ürün tasarımı, çevre faktörü ve en son imalat süreci faktörü olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelime: TKY, Performans, BSC, Çin, Üretim Firmaları

Abstract

With the quickly development of the technology and the increase of the customer’s requirements, the competitions between companies are growing up. Companies have tried to find many new management methods to survive in the fierce competition, therefore emerged management models like Total Quality Management (TQM) and Balances Score Card (BSC).

Although there are a lot of critics about the products from china, nowadays the products of china have reached all over the world and being used in every corner– that’s why the China is named nowadays as “The factory of the world”. In this paper the effects of TQM on the factories in Guangdong province of China were investigated based on the four performance factors of BSC (finance, customer, process, and learning). This study is based on questionnaire survey for 300 factories in Guangdong province, and the data are analyzed by SPSS 21 program. Finally, the effects of TQM on the production companies in Guangdong province were analyzed and discussed. The results show that TQM has a remarkable positive effect on the production companies in Guangdong: the choose of the supplier is the most critical factor, then the relationship with the supplier, product design, environment factor and production time limit is being the last.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Balances Scorecard (BSC), Company Performance, China, Production Enterprise

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
Özet.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
Tablolar Listesi	VIII
Şekiller Listesi	X
Kısaltmalar Listesi	XI
GİRİŞ	1
1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	1
2. Araştırmanın Kapsamı	1
3. Araştırmanın Hipotezleri.....	2
4. Araştırma Yöntemleri.....	2
5. Araştırma Bölümleri	3
1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	4
1.1. Kalite Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	4
1.1.1. Kalitenin Tanımı	4
1.1.2. Kalitenin Boyutları	7
1.1.3. Kalitenin Bileşenleri	8
1.1.3.1. Tasarım Kalitesi	9
1.1.3.2. Uygunluk Kalitesi	9
1.1.3.3. Performans Kalitesi.....	9
1.1.4. Kaliteyi Etkileyen Faktörler.....	10
1.1.4.1. Pazar (Market)	10
1.1.4.2. Para (Money)	10
1.1.4.3. Yönetim (Management)	11
1.1.4.4. İnsan (Man).....	11
1.1.4.5. Motivasyon (Motivation)	11
1.1.4.6. Malzeme (Materials).....	12
1.1.4.7. Makine ve Teçhizat (Machines and Mechanization).....	12
1.1.4.8. Modern Bilgi Metotları (Modern Information Methods).....	12
1.1.4.9. Üretim Parametreleri Oluşturma	13
1.1.4. Kalitenin Tarihsel Gelişimi	13
1.1.4.1. Muayene Aşaması	14
1.1.4.2. İstatistiksel Kalite Kontrol Aşaması.....	14
1.1.4.3. Kalite Güvencesi	15
1.1.4.4. Toplam Kalite Yönetimi Aşaması	15

1.2. Toplam Kalite Yönetimi.....	17
1.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	17
1.2.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı.....	17
1.2.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı	18
1.2.1.3. Klasik Yönetim Anlayışı ile Karşılaştırılması.....	19
1.2.2. Gurular ve Yaklaşımları	20
1.2.2.1. William Edwards Deming.....	20
1.2.2.2. Juran.....	21
1.2.2.3. Crosby.....	22
1.2.2.4. İshikawa.....	22
1.2.2.5. Masaaki İmai.....	22
1.2.2.6. Dr. Armand V. Feigenbaum.....	23
1.2.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel İlkeleri	23
1.2.3.1. Liderlik.....	24
1.2.3.2. Müşteri Odaklılık	25
1.2.3.3. Tedarikçilerle İşbirliği.....	26
1.2.3.4. Tüm Çalışanların Katılımı	26
1.2.3.5. Sürekli Geliştirme	27
1.2.3.5.1. Sıfır Hata.....	27
1.2.3.5.2. Eğitim.....	27
1.2.3.6. Kalite Bilgisi Yönetimi	28
1.2.4. Uluslararası Yönetim Sistemleri	28
1.2.4.1. İSO 9000 Ailesi.....	28
1.2.4.2. İSO14001	29
1.2.4.3. İSO 22000	30
1.2.4.4. OHSAS 18001	30
1.2.4.5. İSO/TS 16949	30
1.2.5. Çin'de Toplam Kalite Yönetimi.....	30
1.2.5.1. Kalitenin Çin'deki Tarihsel Gelişimi	31
1.2.5.1.1. Devrim Öncesi Kalite.....	31
1.2.5.1.1. Devrim Sonrası Kalite.....	31

2. PERFORMANS34

2.1. Performans ile İlgili Temel Kavramlar	34
2.1.1. Performans	34
2.1.2. Performans Ölçüleri ve Performans Göstergeleri	36
2.1.3. Performans Değerleme ve Performans Değerleme Sistemi	36
2.2. Geleneksel ve Modern Performans Ölçme Yaklaşımları	38
2.3. Balanced Scorecard (BSC)	41
2.3.1. Balanced Scorecard'ın Ortaya Çıkışı.....	41
2.4. Balanced Scorecard'ın Boyutları	43
2.4.1. Finansal Boyutu	44

2.4.1.1. İşletme Stratejisinin Finansal Amaçları	44
2.4.1.1.1. Gelir Artışı ve Bileşimi	44
2.4.1.1.2. Maliyetin Düşürülmesi ve Verimlilik Artışı	45
2.4.1.1.3. Varlıkların Değerlendirilmesi	45
2.4.1.2. İşletme Performansının Finansal Göstergeleri	45
2.4.2. Müşteri Boyutu	46
2.4.2.1. Müşteri Boyutundaki Temel Ölçümler	47
2.4.2.1.1. Pazar Payı	47
2.4.2.1.2. Müşteri Memnuniyeti	47
2.4.2.1.4. Müşteri Kazanma	48
2.4.2.1.5. Müşteri Kârlılığı	48
2.4.2.2. Müşteri Boyutundaki Genel Performans Amaç ve Ölçütler	49
2.4.3. İç Süreçler Boyutu	50
2.4.3.1. İç Süreçler Boyutundaki Değer Zinciri	50
2.4.3.2. İşletme İçi İşlemler ile İlgili Genel Amaç ve Ölçütler	51
2.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	52
2.4.4.1. Öğrenme ve Gelişme Boyutunun Üç Kategorisi	53
2.4.4.1.1. Çalışanların Yetenekleri	53
2.4.4.1.2. Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği	54
2.4.4.1.3. Motivasyon, Yetki Vermek ve Bağlantı Kurmak	54
2.4.4.2. Öğrenme ve Gelişme Boyutu ile İlgili Genel Amaçlar	55

3. ÇİN'İN GUANGDONG BÖLGESİNDEKİ ÜRETİM İŞLETMELERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÇALIŞMASI.....57

3.1. Araştırma Bölgesi Tanıtımı	57
3.1.1. Genel Durumu	57
3.1.2. Ekonomik Durumu	58
3.2. Araştırma ile İlgili Bilgiler	58
3.2.1. Araştırma Modeli	58
3.2.2. Evren ve Örneklem	58
3.2.3. Verilerin Analizi	59
3.3. Verilerin Analizi	59
3.3.1. Demografik Veriler	59
3.3.2. Firma Verileri	61
3.3.3. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğine Ait Faktörlerin Güvenilirlik Hesaplamaları	64
3.3.4. İşletme Performansı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	69
3.3.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Firma Performansı Arasındaki Korelasyon İlişkilerinin İncelenmesi	73
3.3.6. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkisinin Çoklu Regresyon Modeli ile İncelenmesi	74

3.4. Verilerle Hipotezlerin Analizi	75
SONUÇ	77
KAYNAKÇA	80
Ekler	85
Ek 1. Çin Haritası	85
Ek 2. Çin Guangdong Eyaleti Haritası ve İllere Göre İmalat Sektörü Dağılımı	86
Ek 3. Anket	87

Tablolar Listesi

Sayfa No.

Tablo 1. Kalite Kavramının Gelişimiyle Değişen Aşamalar:.....	16
Tablo 2. Toplam Kalite Yönetimi ve Klasik Yönetim Anlayışı ile Karşılaştırılması	20
Tablo 3. Literatürdeki Bazı Performans Ölçme Sistemleri	37
Tablo 4. Modern Performans Ölçüm Yaklaşımları ile Geleneksel Performans Ölçüm Yaklaşımları Arasındaki Farklar	40
Tablo 5. Finansal Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri	45
Tablo 6. Müşteri Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri	49
Tablo 7. İşletme İçi işlemler Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri	51
Tablo 8. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri	55
Tablo 9. Cinsiyet Dağılımı Tablosu	59
Tablo 10. Yaş Dağılımı Tablosu	60
Tablo 11. Eğitim Durumu Dağılımı Tablosu	60
Tablo 12. Yabancı Dil Seviyesi Dağılımı Tablosu	60
Tablo 13. Firma Gelir Düzeyi Dağılımı Tablosu	61
Tablo 14. Firmanın Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Tablosu	61
Tablo 15. Firmaların Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Zaman Dağılımı Tablosu	62
Tablo 16. Firmaların Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Derecesi Dağılımı Tablosu	62
Tablo 17. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Nedeni Dağılımı Tablosu	62
Tablo 18. Firmanın Personel Sayısı Dağılımı Tablosu	63
Tablo 19. Firmaların Ciro Dağılımı Tablosu	63
Tablo 20. Firmaların Sektör Dağılımı Tablosu	63
Tablo 21. Firma Mülkiyet Dağılımı Tablosu	64
Tablo 22. Çevre Faktörünün Güvenilirlik Değerleri Tablosu	64
Tablo 23. Çevre Faktörünün Maddelerine İlişkin İstatistik Tablosu	65
Tablo 24. Tedarikçi Seçimi Faktörünün Güvenilirlik Değerleri Tablosu	65
Tablo 25. Tedarikçi Seçimi Faktörünün Maddelerine İlişkin İstatistikler Tablosu	65
Tablo 26. Tedarikçi İlişkileri Faktörünün Güvenilirlik Değerleri Tablosu	66
Tablo 27. Tedarikçi İlişkileri Faktörünün Maddelerine İlişkin İstatistikler Tablosu	66
Tablo 28. Ürün Tasarımı Faktörünün Güvenilirlik Değerleri	67
Tablo 29. Ürün Tasarımı Faktörünün Maddelerine İlişkin İstatistikler	68
Tablo 30. İmalat Süreci Faktörünün Güvenilirlik Değerleri Tablosu	68
Tablo 31. İmalat Süreci Faktörünün Maddelerine İlişkin İstatistikler Tablosu	68
Tablo 32. Toplam Kalite Yönetimi Uygulanma Durumuna Göre İşletme Performansının Değerlendirilmesi Tablosu:	69
Tablo 33. Toplam Kalite Yönetimi Uygulanma Derecelerine Göre İşletme Performansının Değerlendirilmesi Tablosu	71
Tablo 34. Korelasyon Analizi Tablosu	73

Tablo 35. Model Özeti Tablosu.....	74
Tablo 36. Regresyon Katsayısı ve İstatikler Tablosu	74

Şekiller Listesi

Sayfa No.

Şekil 1. Üretim Sürecine Bağlı Olarak Kalite Bileşenlerindeki Değişim	8
Şekil 2. Deming Döngüsü.....	21
Şekil 3. Dört Bakış Açısının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi.....	43
Şekil 4. İç işlemler Sürecindeki Değer Zinciri.....	51

Kısaltmalar Listesi

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ASEAN	: Association of Southeast Asian Nations(Güneydoğu Asya Uluslar Birliği)
Bt.	: Belirtilmeyen Tarih
BSC	: Balanced Scorecard
D.	: Doğumu
Dr.	: Doktor
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
H	: Hipotez
İSO	: International Organization for Standardization
MÖ.	: Milattan Önce
OHSAS	: Occupational Health and Safety Assessment Series
Ö.	: Ölümü
S	: Sayfa
T.C	: Türkiye Cumhuriyeti
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TQM	: Total Quality Management
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Vb	: Ve başka
Vd	: Ve diğer
Vs	: Vesaire

GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin gittikçe gelişmesi, müşteri ihtiyaçlarının artması ile işletmeler arası rekabet artmaktadır. İşletmeler bu yoğun rekabet ortamına ayak uydurabilmek için çağdaş yöntemler arayışına girmişlerdir. Bu çağdaş yöntemlerden biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) müşteri memnuniyetini esas alan işletmenin bütününe kapsayan, sürekli iyileştirme çabasında olan bir yönetim felsefesidir. İşletmeler ilerleme sürecinde sürekli performanslarını kontrol ederek kendi durumunun farkında olmalı ve duruma göre gelişme ve büyüme planları oluşturup harekete geçirmelidirler. Balanced Scorecard (BSC) ise işletmenin finansal ve finansal olmayan boyutlarından yola çıkarak performans değerlendirmesi yapan performans ölçme sistemidir.

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnternette Çin malı diye tıklayıp arayacak olursak her türlü değişik fikirler ve haberler karşımıza çıkmaktadır. Bunların bazıları Çin malının kalitesiz olduğu hakkındaki eleştirilerdir. Ancak günümüzde Çin malı neredeyse dünyanın her yerinde her sahada bulunmaktadır. Dolayısıyla Çin “Dünyanın Fabrikası” olarak adlandırılmıştır. Bu başarıları elde etmede Çin’in ucuz işgücü gibi avantajları dışında çağdaş yöntem sistemlerinin de katkısı var mıdır? Bunları öğrenmek Çin gibi diğer gelişmekte olan ülkelerin imalat sektörünün gelişiminde yararı olabilir. TKY Çin’de ilk defa 1976 yılında uygulanmıştır. Bu çalışma TKY’nin Çin üretim işletmelerine nasıl katkıda bulunduğunu araştırmak amacıyla yapılmıştır.

2. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada TKY çevre koşulları, tedarikçi seçimi, tedarikçi ilişkisi, ürün tasarımı ve imalat süreci olarak beş ilke üzerinden incelenmiştir. Performans ölçme

sistemi olarak da BSC sisteminin performans göstergeleri kullanılmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde zaman ve kaynak yönünden bir takım sınırlılıklar mevcuttur. Çalışma Çin'in Guangdong eyaletindeki farklı imalat sektöründe çalışan 300 firma üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya yönelik yapılan anketler bu firmaların kalite kontrol bölümündeki personeller, bu bölüm yok ise ilgili görevdeki personeller tarafından yapılmıştır. Anketi cevaplayanlar yoğun çalışma temposuna sahip olmaları ya da belirtmedikleri başka nedenlerden dolayı anketi cevaplamaya ikna edilmesi zor olmuştur. Sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada beş hipotez oluşturulmuştur:

H1: Çevre faktörü değişkeninin firma performansı değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Tedarikçi seçimi faktörü değişkeninin firma performansı değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3: Tedarikçi ilişkileri faktörü değişkeninin firma performansı değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

H4: Ürün tasarımı faktörü değişkeninin firma performansı değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

H5: İmalat süreci faktörü değişkeninin firma performansı değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

4. Araştırma Yöntemleri

Araştırmada tanımlayıcı yöntem kullanılmıştır. Araştırma anketinde anket cevaplayan insanın temel bilgileri ve çalıştığı firma hakkındaki sorular bulunmaktadır, firmanın TKY uygulaması ve performansı ile ilgili bilgiler 5'li Likert ölçeği içeren sorularla erişilmeye çalışılmıştır. Anketlerin çoğu internet üzerinden ve az kısmı da

yazılı olarak cevaplanmıştır. Anketler SPSS 21 programında güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir.

5. Araştırma Bölümleri

Çalışma giriş, TKY, performans, verilerin analizi ve sonuç olarak beş başlık altında yazılmıştır:

Giriş bölümünde araştırmanın önemi amacı, kapsamı, hipotezler, araştırmanın sınırlıkları gibi bilgiler verilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi bölümünde kalitenin kavramı ve tarihsel gelişimi, Toplam Kalite Yönetimi'nin tanımı, tarihsel gelişimi, ilkeleri, uluslararası kalite yönetim sistemleri ve Toplam Kalite Yönetimi'nin Çin'deki gelişmelerinden bahsedilmektedir.

Performans bölümünde ise performans ile ilgili temel kavramlar geleneksel ve modern performans ölçme sistemleri, Balanced Scorecard (BSC)'in ortaya çıkışı ve dört boyutu, dört boyutundan performans göstergesi örnekleri hakkında bilgi verilmiştir.

Verilerin analizinde önce araştırma bölgesi kısaca tanıtılmış, sonra araştırmanın modeli verilerin analizleri tablo halinde verilmiştir ve analizler yapılmıştır.

Sonuç bölümünde analizlerden yola çıkarak elde edilen sonuçlar açıklanmış ve kısa öneriler verilmiştir.

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Teknolojinin gelişmesi ile beraber rekabet koşulları da artmaktadır, işletmeler bu güçlü rekabet ortamında ayak uydurabilmek için insana değer veren çağdaş yönetim yaklaşımlarını aramaya başlamışlardır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bu çağdaş yönetim sistemlerinden biridir. Bu bölümde önce kalite kavramı ve tarihsel gelişimi, ardından Toplam Kalite Yönetimine geçiş, TKY kavramı ilgili konular ve en sonda Çin’de kalitenin TKY’ne kadar olan tarihçesinden bahsedilir.

1.1. Kalite Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

1.1.1. Kalitenin Tanımı

Kalite kelimesi Latince “gerçekten öyle olmak” anlamına ya da nasıl olduğu anlamına gelen “Qualitas” kelimesinden türemiştir. Türk dil kurumunca kalite kelimesi “nitelik ” kelimesiyle eş ve yakın anlam taşımaktadır. Sözlüklerde ise, kalite “her bakımdan üstünlük, eksiksizlik”, “mükemmellik derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Koçyiğit, 2010, s.3; Gürsoy, 2010, s.4; Yılmaz, 2012, s.3).

Günlük yaşamda birçok kişiye göre kalite sözlük anlamına yakın olan “lüks”, “üstün nitelikli”, “ender bulunan”, “en iyi nitelikli” vb. kavramlarla algılanmaktadır (Erol, 2011, s.3). Fakat işletme açısından kaliteli ürün en iyi niteliğe sahip demek değildir, çünkü en iyiyi tanımlamak zordur. En iyi insandan insana, zamandan zamana değişebilir. Kalitenin tanımı da tanımlayan kişiye göre, dünyadaki hızlı değişimler, kültürel etkileşim, küreselleşme, teknolojik değişim, toplumsal değer yargılarının farklılığı, dini ve toplumsal kuralların etkisi gibi nedenlerden dolayı değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla kaynaklarda kalite ile ilgili çokça tanım bulunmaktadır. Kışlalıoğlu çalışmasında aşağıdaki tanımlardan bahseder (Kışlalıoğlu, 2011, s.7):

Juran: “Kalite kullanıma ve amaca uygunluktur”

İshikawa: “Kalite en ekonomik, en kullanışlı ve her zaman tüketiciyi tatmin eden

ürünün üretilmesidir.”

Taguchi: “Kalite bir ürünün kullanıma sunulduktan sonra, karşılaşılan hataların azlığıdır.”

Deming: “Kalite bir ürün ya da hizmetin düşük maliyetle ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak standartlarda ve güvenilirlikte üretilmesidir.”

P. Crosby: “Kalite bir ürünün gereklere uygunluk derecesidir.”

Türk Standartları Enstitüsü: “Kalite bir ürün ya da hizmetin ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan tüm özellikleridir.”

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu: “Kalite bir mal ya da hizmetin tüketici isteklerine uygunluk derecesidir.”

Japon Sanayi Standartları Komitesi: “Kalite ürün ve hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.”

Şimşek ve Nursoy kitabında yukarıdaki tanımlara bazı tanımlar eklemiştir (Şimşek ve Nursoy, 2002, s.15):

Amerika Kalite Kontrol Derneği: “Kalite bir mal ya da hizmetin belirli gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.”

Feigenbaum: “Kalite bir ürünün tasarıma ve özelliklere uygunluk derecesidir.”

İbrahim Kavrakoğlu: “Kalite müşterinin gerçek gereksinimini müşteriden de iyi bilip bunu karşılamaktır.”

Hoshin: “Kalite kusurları düzeltmek ve önlemektir.”

ISO 9000’a göre: “Kalite ürün ve hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama hassasiyetine dayanan özelliklerin tümüdür.” (Cavlak, 2010, s.10).

ISO-8402’ye göre: “Kalite her hangi bir ürün sınıfının özelliklerinin, insanların istek ve potansiyelini karşılayabilme derecesidir (Gürsoy, 2010, s.6).

Yukarıdaki tanımlardan özetleyecek olursak, kalite her hangi bir ürün sınıfının, kendi özellik ve ekonomik açıdan müşterinin istek ve potansiyelini karşılama ve onları tatmin etme derecesidir.

Kaliteye konu olan ürün motor yedekler, bilgisayar vs. gibi gözle görülebilen mal olabilir; ya da bilgisayar programı gibi gözle görünmeyen bir ürün ya da bir hizmet olabilir; hatta bir süreç, program olabilir; ya da bunlardan bir kaçından oluşan bir

sistem olabilir (Yazıcı, 2010, s.8).

Kalite tanımında bahsedilen ürün özelliği farklı açılardan olabilir. Örneğin bir vidanın boyutları, bir çelik levhanın sertliği, üretim hatalarının çeşitli partilerde rastgelen oranları gibi fonksiyonel özellikler olabilir. Ya da ürünün mekanik, elektrik kimyasal biyolojik özellikleri; ya da duyuşal kontrol ölçümü için kullanılan koku, tat, dokunma, görünüm gibi özellikler; ya da nezaket, dürüstlük gibi davranış özellikleri; ya da ürünün tam zamanında üretilmesi, uçağın tam zamanında kalkması gibi zaman karakteristikleri olabilir (Yazıcı, 2010, s.8).

Kalite kavramı gizli kalmış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına de yer vermektedir (Özkan, 2008, s.3). Örneğin örgütsel uygulama, gelenekler vs. Dr. Noriaki Kano göre müşteri memnuniyeti açısından kalitenin üç ögesi bulunmaktadır. Beklenen kalite, müşterinin ayrıca talep etmeye gerek duymayan özelliklerdir, bu özelliklerin bulunmaması müşteri memnuniyetsizliğine neden olur. Tatmin eden kalite, müşteri özel olarak talep eden özelliklerdir, bu özellikler, müşteri ihtiyaçlarını karşılar, ama müşteri beklentilerini aşamaz. Memnun eden kalite, müşterinin varlığından haberi olmadığından istemediği, işletmenin müşteri memnuniyeti kazanmak için sunduğu özellikler, bu özellikler bulunmadığında müşteride memnuniyetsizlik görülmez, bulunduğunda ise müşteri memnuniyeti artar. Bir ürünü herkesin beğenmesi beklenemez. Bu yüzden işletme kendi hedef kitlesini belirlemeli ve onların taleplerine göre, onların satın alma güçlerine uygun fiyattaki ürünleri üretmelidir. Böylece o mal o müşteri kitlesi için istenilen düzeydedir (Koçyiğit, 2010, s.8).

Kalite bir süreçtir, süregelen bir gelişmeyi sağlar (Cavlak, 2010, s.4). Maslow'a göre insan her zaman isteyen bir varlıktır, ancak bu istekler zaman, mekân ve ortama göre değişiklik gösterir, müşteri tatminini sağlamak için değişen isteklerin zamanında tespit edilmesi, karşılanması gerekir. Bundan dolayı kalite bir süreçtir (Yazıcı, 2010, s.5).

Kalite kavramını daha iyi anlamak için kalitenin bileşenleri, boyutları ve kaliteyi etkileyen faktörlere değinmekte fayda vardır.

1.1.2. Kalitenin Boyutları

Garvin'in tüketicinin algılamış olduğu kaliteye ilişkin kapsamlı çalışmasında sekiz boyuttan bahseder (Ertuğrul, 2006, s.7).

- Performans, bir ürünün temel işlevsel özellikleridir. Örneğin, bir kumaşın eni boyutu, televizyonun renk, ses, görüntüsü, servis hızı vs.(Ertosun, 2009, s.7).

- Özellikler, bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan ikincil özellikleridir. Örneğin, telefonların fotoğraf çekme özelliği, havayolu işletmesinin uçuşlara verdiği ücretsiz ikramlar vs. (Şimşek ve Nursoy, 2002, s.17 ve Ertosun, 2009, s.7).

- Güvenirlik, ürünün kullanım ömrü içerisinde tüm fonksiyonlarının yerine getirilme derecesidir. Bozulma sürecinde geçen zamanın önem kazanması ve bakım maliyetinin artması güvenirlilik boyutuna önem kazandırmaktadır (Ekinci, 2011, s.11).

- Uygunluk, önceden belirlenmiş standartlara, belgelere uygunluktur. Örneğin, uçağın uçuş saatinden gecikmesi vs. (Ekinci, 2011, s.11).

- Dayanıklılık, ürünün kullanım süresinin uzun kısılalığıdır (Kışlalıoğlu, 2011, s.6).

- Hizmet görürlük, ürüne ilişkin sorun yada şikâyetlerin çözülmesidir. Örneğin, servis hızı, tamir edebilirliği vs. (Ekinci, 2011, s.12).

- Estetik, müşterinin beş duyu organı ile algılanabilen ürün özellikleridir. Örneğin ürünün tadı, kokusu, görüntüsü gibi (Kışlalıoğlu, 2011, s.6).

- Algılanan kalite, müşterice reklam ya da başka yolla algılanan ürün imajıdır (Ekinci, 2011, s.12). Örneğin, bir marka adı olan selpak günümüzde kâğıt mendil olarak algılanmaktadır.

Müşterilerin ürüne olan tutumuna etki eden her değişken bir özellik boyutu olabildiği için bu sekiz boyut daha da çoğalabilir (Özalp ve diğerleri, 2008, s.208).

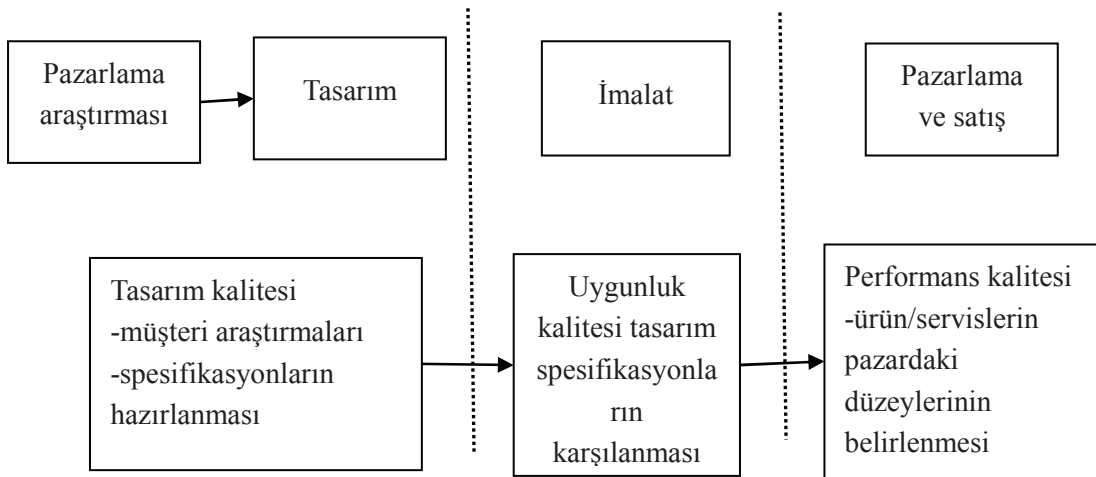
Hizmet işletmelerinde bu sekiz boyut direkt uygulanmadığı için aşağıdaki 5 boyut belirlenmiştir (Kışlalıoğlu, 2011, s.10):

- Hizmet güvenilirliği: hizmetin güvenilir biçimde yapılma yeteneğidir.
- Yanıt verebilirlik: müşteri ihtiyacına göre onlara yardım etme ya da hizmet sunabilme istekliliğini gösterme kabiliyetidir.
- Uygun hizmet güvencesi: müşteriye saygılı biçimde hizmet sunabilmektir.
- Empati yeteneği: müşteri isteklerini anlayabilmek ve iletişim kurabilmektir.
- İşletmenin sahip olduğu maddi varlıklar: hizmet sunmada gerekli olan bina.

Bir ürün veya hizmet bu boyutlardan birinde ya da birinden fazlasında daha “iyi ” olması halinde “kaliteli” olarak nitelendirilmektedir (Koçyiğit, 2010, s.9).

1.1.3. Kalitenin Bileşenleri

Üretim sürecine göre değişiklik gösteren kalite tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve performans kalitesi olarak üç bileşenden oluşmaktadır. Bu üç bileşendeki değişim Şekil 1’deki gibi gösterilmektedir (Sarıkaya, 2003, s.14):



Şekil 1. Üretim Sürecine Bağlı Olarak Kalite Bileşenlerindeki Değişim

Kaynak: Nilgün SARIKAYA, **Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya Yayınları, Sakarya 2003, s.14.

1.1.3.1. Tasarım Kalitesi

Tasarım kalitesi genellikle hedeflenmiş kalitesi olarak adlandırılır (Yetişkin, 2011, s.7), tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için ürün veya hizmetlerin nelerden oluşacağı ve bunların özelliklerin belirlenmesidir (Öztürk, 2014, s.8), bir başka deyişle tercih edilen özelliklerin ürün tasarımında yer almasıdır. Bu özelliklerin belirlenmesi üretilecek ürün için bir başlangıç noktasıdır, müşteri araştırmaları ve hizmet/satış ziyaretleri ile gerçekleşir. Tasarım kalitesinde, mal ya da hizmetin detayları arttıkça maliyetlerde artmaktadır, , dolayısıyla yüksek tasarım kalitesini elde etmek için sadece tüketici açısından kaliteli ürün düşünmeyip, tüketici isteği ve ürün maliyetini de göz önünde bulunduran tasarım yapılmalıdır (Öztürk, 2014, s.8).

1.1.3.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi üretilen ürünün üretim sırasında tasarım kalitesinde belirlenen özelliklerini karşılayabilmek olarak tanımlanmaktadır, tasarım kalitesi ile kıyaslandığında ölçülebilir özelliktedir (Şimşek, 2001, s.22). Tasarım kalitesini bir şeyi “doğru planlamak” dersek, uygunluk kalitesi bu şeyi plana göre “doğru yapmak” tır. Uygunluk kalitesi yükseldiğinde üretim maliyeti düşer (Yetişen, 2011, s.8).

1.1.3.3. Performans Kalitesi

Performans kalitesi, işletmelerin sundukları ürün ya da hizmetin pazardaki performans düzeyi hakkında araştırma yapması ve araştırma sonuçlarını analiz etmesi ile belirlenir. Bu araştırmalar, satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek, müşterilerin işletmelerin ürün/hizmetlerini seçme ya da seçmeme nedeni araştırmalarını içerir (Uluçınar, 2000, s.4).

1.1.4. Kaliteyi Etkileyen Faktörler

Kaliteyi etkileyen birçok faktörler bulunmaktadır, bunların hepsini sıralamak mümkün değildir. İngilizce “9M” olarak adlandırılan 9 faktör kaliteyi doğrudan etkilemektedir (Şimşek, 2001, s.7).

1.1.4.1. Pazar (Market)

Pazarda değişik tüketici ihtiyacına yanıt veren çok çeşit ürün bulunmakta, bu ürünler pazara girerken yeni malzeme ve üretim tekniklerini de beraberinde getirmektedir. Müşteriler ihtiyaçları da gittikçe artmakta ve ihtiyaçlarını daha iyi şekilde karşılayacak ürün talep etmektedir. Bu ürünler çok kısa zamanda değişmekte ve gelişmektedir. Böylece pazar da genişlemektedir. Firmalar uluslararası ve küresel İşletmeler halinde hızla büyümektedir. Firmalar uluslararası ve küresel İşletmeler halinde hızla büyümektedir. Budan dolayı, firmalar rekabet artan pazarda hayat kalabilmesi pazara sunulan mal ve hizmet açısından uzmanlaşmalı ve pazar değişikliğine esneklik göstermesi gerekmektedir (Şimşek, 2001, s.7).

1.1.4.2. Para (Money)

Mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi rekabetin hızla artmasına sebep olmuştur. Geri kalmış ülkelerdeki krizler işletmelerin kar paylarını düşürmüştür. Ayrıca gelişmeler işletmelerde yeni teknolojilere yatırım yapma gereği doğurmuştur. Bunlar var olan masrafları arttırarak karın düşmesine sebep olmuştur. İşletmeler bu açıklığı pazar genişletmek ve işletmedeki hurda hatalarını azaltmak suratıyla kapatmaya çalışmaktadır. Bu anlayış ürün ve hizmet kalitesini etkilemektedir (Özveren, 2000, s.73).

1.1.4.3. Yönetim (Management)

Yönetim kavramı işletmelerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek üzere işbirliği ve dayanışma esasında düzenlenen faaliyetler toplamıdır (Gürkan, 2009, s.9). Yönetim kaliteyi etkileyen ve kaliteden etkilenen bir faktördür. Yönetimin çalışanlarına uyguladığı politikalarından işletmenin genel amaçlarına kadar her şey kaliteyi etkileyecektir (Yazıcı, 2010, s.17). Dolayısıyla İyi bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanması daha iyi hizmet ve daha kaliteli ürün üretimine yol açar (Özevren, 1997, s.49).

1.1.4.4. İnsan (Man)

Bir işletmede kuşkusuz tüm üretim faktörlerinin kullanımı insanın elindedir. İşletmenin başarıya ulaşabilmesi bir bakıma çalışan insanların performansına bağlıdır. İnsan kaynaklarının iyi yönlendirilmesi kaliteli ürün elde edilmesi için önem arz etmektedir. Klasik yönetimin niteliksiz işgücü kaynağından beklenen, itaatkâr, emirleri kusursuz uygulayan, çalışma süresi uzun olan, fizik yapısı güçlü çalışan kişi nitelikleri değildir. Daha çok, düşünen, yenilikçi-yaratıcı, işletmeye önerileriyle katkıda bulunan, katılımcı ve takım çalışmasına yatkın, eğitilmiş, çalışkan, kendi kendini kontrol edebilen analiz ve sentez yapabilen, kendine güvenen ve sürekli geliştirebilen, bilgi üreten ve bilgisini paylaşan insanlar tercih edilmektedir (Özevren, 1997, s.48).

1.1.4.5. Motivasyon (Motivation)

Motivasyon “insan davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçler” olarak tanımlanır (Şimşek, 2001, s.65). Başarılı motivasyon çalışan için işi daha ilgi çekici ve uyarıcı yapar, rekabet ortamı ve gurur yaratır, otokontrolü sağlamasına yardımcı olur, bir amaç ve başarı için çalıştığını düşündürür. Böylece motive olmuş bir çalışan daha üstün kalitede ürün çıktısı için var

gücüyle çalışır (Şimşek, 2001, s.65).

1.1.4.6. Malzeme (Materials)

Üretim sürecinde kullanılan malzemenin cinsi, teknik özellikleri, kullanılan imalat teknolojisi gibi faktörler, ulaşılan ürün kalitesini direkt olarak etkilemektedir. İşletmelerin üretim maliyetini azaltma hedefiyle ucuz hammaddeleri seçmesi kalitesiz mal üretimine neden olur. Belli bir süre sonra, kalitesiz malzemelerden üretilen ürünlerin onarım gibi maliyetleri artar ve işletme de kalitesiz malzemelerden kaçınmaya başlarlar (Ersen, 2003, s.80). Dolayısıyla, işletmelerin kalitesizlik maliyetini azaltmak için, istenilen kalite düzeyine uygun malzeme seçilmesi ve bunun için de doğru ölçümler yapması gerekir. Son zamanlarda gelişen ve değişen şartlarda üretimde kullanılan malzemelerde gelişmiş ve çeşitlenmiştir. Böylece daha özellikli ürünler üretilmekte ve müşteri tatmini artırılabilir (Özevren, 1997, s.51).

1.1.4.7. Makine ve Teçhizat (Machines and Mechanization)

Mal ve hizmetlerin üretim maliyetlerini azaltma ve ürün kalitesini yükselterek rekabetin gittikçe arttığı pazarlarda ayak uydurabilmek ve müşterileri tatmin edebilmek için, işletmeler üretimde kullanılan malzemenin kalitesine dikkat etmekle beraber üretim sistemlerine önem vermeye başlamışlardır. Üretimde kullanılan makine ve teçhizatın tam kapasitede çalıştırılması üretim maliyetlerinin azaltılmakta ve aynı zamanda yüksek kaliteli ürün elde edilebilmek kolaylık sağlamaktadır. Dolayısıyla otomasyon işçi ve makine verimliliğini arttırmada ve üretim maliyetlerini azaltmada önem kazanmıştır (Şimşek, 2001, s.70).

1.1.4.8. Modern Bilgi Metotları (Modern Information Methods)

Üretim faktörlerinin tümüne etki eden bilgi, değiştirdiği her şeyi küreselleştirir. Geçmişte fiziksel güç önemliyken, ardından sanayi devrimi ile makinenin ve paranın

gücü ön plana çıkmıştır. Fakat bunların saltanatı bilgi çağına kadar sürmüştür. Bilginin önemi her alanda kendini hissettirmeye başlamıştır (Halis, 2000, s.34). Bilgisayar teknolojisi gittikçe gelişmektedir ve bu bilginin toplanmasından işlenip kullanılmasına kadar büyük kolaylık sağlamaktadır. Böylelikle sadece bir bilgisayar ile üretim sürecindeki makineleri kontrol etmek, satılan ürün ve stoktaki ürünler hatta müşteri hakkındaki bilgileri takip etmek mümkündür. Elde edilen veriler yönetimin daha verimli, hızlı ve doğru kararlar vermesine ve dolayısıyla işletmenin daha yüksek kaliteli mal ve hizmet sunmasına yol açar (Şimşek, 2001, s.70).

1.1.4.9. Üretim Parametreleri Oluşturma

Günümüz rekabet ortamında, işletmeler var olma sürecinde modern teknoloji yatırımlarına büyük miktarda sermaye ayırmaktadır. Bu nedenle yatırımın değerlendirilmesinde, üretim süreçlerinin kısaltılması, üretim kalitesinin yükseltilmesi, üretimde esnekliğin artırılması gibi parametrelerini dikkatle incelenmesi ve gereken önlemlerin alınması gerekmektedir (Alagöz, 2009, s.12).

1.1.4. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Tanımı gereği kalite bilgisi gizli beceri de olsa ilk insanlara kadar uzanabilir, mesela ilkel avcılar avcılığı daha iyi yapabilmek için, sopa ya da okların hangi ağaç odunlarından yapıldığını öğrenmiştir ve kayıt yaparak sonraki kuşaklara aktarmıştır. Kalite hakkındaki ilk kayıt MÖ. 2150 yıllarındaki ünlü Hammurabi kanunlarının 229.maddesinde bulunduğu söylenmektedir (Cavlak, 2010, s.15).

Daha sonra kaliteye vurgunun önemi endüstri devrimiyle arttığı görülmektedir. I.Dünya Savaşı sırasında, üretim sistemlerinin daha karmaşık bir hale gelmesi ve her ustabaşının kontrolünde çok sayıda işçi bulunması nedeniyle kalite kontrolünde yeni yöntemler ortaya çıkmıştır. 2. Dünya Savaşı sırasında, üretilen silah ve cephanenin kalitesini arttırmak için savunma sanayisinde kalite daha da ön plana çıkmıştır. Buna bağlı olarak kalite önce muayene teknikleri ile geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu

döneme “kalite muayenesi” denmektedir. Daha sonra bunu “kalite kontrol” dönemi izlemiştir. Kalite kontrol döneminden sonra “kalite güvence” dönemi başlamış ve onu daha sonra “Toplam Kalite Yönetimi” dönemi izlemiştir (Tütüncü, 2009, s.65-66).

1.1.4.1. Muayene Aşaması

Kalitenin tarihsel gelişimindeki ilk süreç muayenedir. Sanayi devrimi öncesi ürünlerin kalitesi o ürünü üreten ustanın sorumluluğu olmuş. Sanayi devrimi sonrası Ford’un geliştirdiği montaj hattı ile üretimin artması ve niteliksiz işçilerin istihdam edilmesiyle işletmelerde işçilerin çalışmalarını denetleyen grupların yanı sıra üretilen ürünleri de kontrol eden yeni bir çalışma grubu “Muayeneci grup” ortaya çıkmıştır. Bu aşamada tüketiciye hatalı ürünlerin gitmesini önlenmiştir. Ancak bu yaklaşım sadece tüketiciyi korumuştur, hatalı ürünler üreticiyi sıkıntıya sokmuştur. Günümüzde “Hata Bulma Yaklaşımı” diye adlandırılan muayene yönteminde tüm işlemleri ürün üretildikten sonra yapılmakta olup birçok olumsuzluğu bulunmaktadır. Muayene edilmenin sonucunda ortaya çıkan hatalı ürünler üreticiler için zarar oluşturmuş, bundan dolayı üreticilerin menfaatini da göz önünde bulunduran bir sistem arayışları sonrasında kalite kontrol aşamasına geçilmiştir (Efil, 1999, s.16).

1.1.4.2. İstatistiksel Kalite Kontrol Aşaması

1920’li yıllarda üretim muayenesi üretim sonrası muayeneden üretim sürecinde hatta üretim incisi kontrole doğru genişletilmiştir. Üretimin %100’ünü muayene etmek mümkün olmadığında, alınan örneklem üzerinde uygun testler yapılmış ve üretim partisinin tamamının kalitesine ilişkin istatistiksel bir çıkarım yapılmıştır (Bolat, 2000, s.5). W. Shewhart Western Elektrik firmasında çalıştığı dönemlerde burada çeşitli veriler toplamış ve bunları analiz ederek kalite kontrolü yapmaya çalışmış. Bu aşama istatistiksel kalite kontrol olarak adlandırılmakta ve bugüne kadar çoğu işletme tarafından üretimlerin izlenmesi amacıyla kullanılmaktadır (Efil, 1999, s.17).

1.1.4.3. Kalite Güvencesi

2. Dünya Savaşı'nda hatalı ürünlerin ordunun hayati malzemelerinde de çıkmasının yarattığı zorluk neticesinde Kalite Güvence Sistemi uygulanmaya başlanmıştır (Uluçınar, 2000, s.4). Kalite Güvence, “ürünün kalite için belirlenen istekleri karşılaması ve yeterli güveni sağlaması için yapılan planlı ve sistematik faaliyetler”dir. Kalite kontrol anlayışından daha genelleyici bir kalite felsefesine sahip olan bu dönemde; önemli olan, üretim sonucu çıkan ürünlerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasını sağlamaktır. Kalite Güvencesi döneminde; bir önceki dönemde muayeneyi (kontrol) yapan kişi sayısı azaltılmış ve bir otokontrol sistemi oturtulmaya çalışılmıştır (Efil, 1999, s.17-18).

Kalite güvence sistemi, Toplam Kalite Yönetimi içinde yer alan ve Toplam Kalite Yönetimine giriş için altyapının hazırlanması açısından gerekli bir sistemdir. Bu sistem içinde üretilecek mal ve hizmetlerin tasarımından, müşteriye dağılımı veya teslimine kadar geçen süreçler, hazırlanan prosedürler, talimatlar, yönetmelikler, yönergeler v.b. yardımıyla ürünün kalitesinin beklenen doğrultuda oluşması için teminat altına alınmaktadır (Erol, 2001, s.119).

1.1.4.4. Toplam Kalite Yönetimi Aşaması

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Deming ve Juran gibi uzmanların Toplam Kalite Kontrolü adını verdikleri görüşleri Japonlar tarafından kabul edilip geliştirilmiştir. 1962 yılında Japon kalite uzmanı Kauro İshikawa işçi eğitimlerini ve kalite kontrol çemberleri faaliyetlerini başlatmış ve son derece başarılı olmuştur. Kaliteyi müşteriye verilen söz olarak kabul eden Japonlar ardı ardından optik, elektronik, otomotiv sektöründe lider olmuşlar ve dünya ticaretindeki yerlerini almaya başlamışlardır. Japonların başarısı, 1980'li yıllarda sadece üretimle anılan “kalite” kavramını yönetime taşımıştır. 1980'li yıllar “kalite ile rekabet” dönemini açmıştır. Yönetimler Müşterilerin her zaman yüksek kaliteli ürünler için daha fazla ödeme yapmaya hazır olduklarını fark etmiş ve kalite gittikçe önemli bir pazarlama aracı haline gelmiştir.

Kalite sistemleri 1980'li yılların başlarında ilk defa İngiltere'de belgelendirilmiştir. Uluslararası ticaretin giderek artması, 1987'de İSO ((Uluslararası Standartlar Örgütü) tarafından İSO 9000 Kalite Güvencesi Standartlarının yayınlanması sonucunu getirmiştir (Gözlü, 1990, s.15).

Tablo 1 kalitenin gelişiminde değişen aşamaları özetlemektedir.

Tablo 1. Kalite Kavramının Gelişimiyle Değişen Aşamalar:

Belirleyici özellikler	Kalite muayenesi	Kalite kontrol	Kalite güvencesi	TKY
Temel İlke	Meydana çıkarma	Kontrol	Eşgüdüm, İşletme	Süreç ve insan odaklılık, sürekli gelişme
Kaliteye Bakış Açısı	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken problem	Tasarım aşamasında yaratılan unsur, kalitesizlik ise ortaya çıkmadan önlenmesi gereken problem	Koşulsuz müşteri tatmini
Vurgu	Standart ürün	Muayenenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hattında, tasarımdan pazarlamaya tüm hatlarda ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde kalitenin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
Yöntem	Örnekleme ve ölçme	İstatistiksel araçlar ve teknikler	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve sistemi
Kalite Uzmanlarının Rolü	Muayene, çeşitleme hesaplama	Meseleyi tespit etme ve istatistiksel yöntemlerin uygulanması	Kalitenin ölçümü, planlanması ve program dizaynı	Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması
Kalite Sorumlusu	Muayene Bölümü	Üretim ve mühendislik bölümü	Üst yönetim, tüm bölümler	Üst yönetim tüm bölümler ve işletmedeki tüm birimler
Temel Yaklaşım	Kalitede muayene	Kalitede kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

Kaynak: Derya KUBALI, **Toplam Kalite Yönetimi**, Sayıştay Dergisi, 28.Sayı, Ocak-Mart 1998.

<http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der28m9.pdf>. (17 Ocak 2015) .

1.2. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite kavramının gelişimiyle ortaya çıkan TKY anlayışı Japonların dünya çapında hızla gelişmesinde büyük önem taşımıştır (Gözlü, 1990, s.15). Aşağıda TKY hakkında bazı konulara kısaca denilir.

1.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

1.2.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı

TKY kavramı ilk olarak Feigenbaum tarafından ortaya koyulmuştur. Feigenbaum 1957 yılında yazdığı bir makalede daha önceden de ilgi duyduğu örgütsel etkililik sorunları hakkındaki görüşlerini açıklar. Hemen ardından 1961 yılında “Total Quality Management” adlı kitabını yazmış ve toplam kalite hakkındaki görüşlerini bu kitabında tamamlar. Bu nedenle Feigenbaum TKY’nin isim babası olarak tanınmıştır (Baskan, 2000, s.52). Fakat Toplam Kalite Yönetiminin ortak bir tanımı bulunmamaktadır, bu konudaki uzmanlar kendi inanç ve akademik, iş tecrübesine dayanarak kendine has tanımlar yapmışlardır.

Feigenbaum’a göre, “TKY en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için bir örgütteki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir” (Halis, 2007, s.25).

Dr. İshikawa’ya göre “TKY; müşterilerin memnunluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır.” Dr. İshikawa bir işletmenin yukarıdaki hedeflere ulaşması için bu kuruluşun üst yönetiminden en alttaki personeline kadar, ürün tasarımından üretim pazarlama, satış hatta satış sonrası hizmetlere kadar bütün birimlerin birlikte çalışması gerektiğini söyler (Gürsoy, 2010, s.19).

TKY’ni kelimelerine göre incelersek her bir kelimenin anlamı şu şekilde açıklanabilir (Şimşek, 2007, s.42):

Toplam: Bir İşletme veya kurumun her bölüm ve her çalışanı sürece dâhildir. Hatta müşteriler ve tedarikçilerin de bu sürece dâhil edilebilir.

Kalite: Müşteri beklentileri tam anlamıyla ve eksiksiz karşılanmalıdır.

Yönetim: Üst yönetim sürece tam olarak kalite felsefesini benimseyerek katılmalıdır.

Bütün yapılan bu yargıları kapsayacak bir toplam kalite yönetimi tanımı yapılırsa; TKY müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonucunda mükemmelliğe ulaşabilmek için, tüm süreçlerde kusursuzluğun sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin, işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımıyla gerçekleştirilmesini hedeflemektir. Yönetimsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesi ile işletmenin rekabet gücünü artırmayı amaçlayan; bütün bunları da en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirmeyi savunan çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır (Bolat, 2000, s.26).

Toplam Kalite Yönetimi ne bir program ne bir spesifik araç değildir, TKY her şeyden önce insanı ön plana çıkaran bir yönetim felsefesidir. (Tekin, 1999, s.109). Buradaki insan bir çalışan ya da bir müşteri ya da iş ortakları bayiler, tedarikçiler olabilir. TKY felsefesi, bu insanların memnuniyetini esas alır, dolayısıyla TKY insanın mutluluğunu esas alan her türlü yönetim aracını kapsar (Özveren, 1997, s.5).

1.2.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

TKY'nin temel amacı, işletmenin bütününe ilişkin kalitenin sağlanması ve buna yönelik kalite yönetimi faaliyetlerinin yapılmasıdır. Bu amaç örgüt çalışanlarının işletmedeki tüm faaliyetlerinde işbirliği yapmalarını gerektirmektedir. Bu şekilde uygulanan bir TKY müşterilerin isteklerini araştırıp bulma, tasarlama, satın alma, üretme, kusurları önlemek için planlama, muayene ve pazarlamayı organize etme anlamına gelmektedir (Taşkın ve Ekici, 2006, s.10).

Şimşek TKY ile ilgili amaçları genel olarak şu şekilde sıralamıştır (Şimşek, 2001, s.361-362):

- İşletmelerde en üst yönetimden en alt kademeli personele kadar tüm çalışanların işletme hedefine doğru işbirliği içerisinde çalışmalarını sağlamak.
- Örgütte sürekli iyileştirme ve geliştirme (Kaizen) bilincini yerleştirmek.
- Daima en üst kalite düzeyine ulaşmaya çalışmak.
- Sıfır hatayı esas almak ve israfı önlemektir.
- Çalışanların moral ve verimliliğini artırmaktır.
- Üretim ve teslim sürecini kısaltmaktır.
- Kaliteyi düşürmeden maliyetleri azaltarak kaliteli ürünü ucuza satmak ve bunun sonucunda rekabet gücünü arttırmak.
- Müşterileri tam anlamıyla tatmin etmek ve müşteri memnuniyeti kazanmaktır.
- İşletmenin belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır.

Yukarıda sıralanan amaçların sayısını daha da artırmak mümkündür. Tüm bu amaçlar genel olarak tek cümleyle özetleyecek olursak TKY'nin amacı, müşterilerin, gerek tüzel kişiliğiyle işletmenin, gerekse ortak beklentilerin karşılanması yoluyla İşletme çalışanlarının, toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarını karşılayıp onları tatmin etmektir (Şimşek, 2001, s.361-362).

1.2.1.3. Klasik Yönetim Anlayışı ile Karşılaştırılması

Klasik yönetimde belli standartlar oluşturulmakta ve standartlara göre üretim yapılmaktadır (Merter, 2006, s.77). İnsanlar üretim hedefine ulaşmak için makine gibi çalıştırılmaktadır. TKY tam tersine hiçbir standartları kabul etmeyip, çalışan personellerin tam katılımı, üretilen ürün ya da hizmetin, üretim süreçlerinin sürekli iyileştirme çabalarıyla en düşük maliyet ile müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarını yüksek derecede karşılama neticesinde işletme performansını artırma stratejisidir (Ertuğrul, 2006, s.87).

Klasik yönetim anlayışıyla ile TKY düşüncesi arasındaki farklılıkları aşağıdaki tablodan daha iyi anlayabiliriz (Merter, 2006, s.78):

Tablo 2. Toplam Kalite Yönetimi ve Klasik Yönetim Anlayışı ile Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI
- Muayeneye dayalı kalite	- Önlemeye dayalı kalite
-Yüksek kalite ile artan maliyet	- Yüksek kalite ile azalan maliyet
-Optimum stok	- Sıfır stok
-Spesifikasyon limitleri arası üretim	- Hedef değerde üretim
-Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	- Olası sorunları düşünüp, bunları önleyen yönetim
-Uzmanlaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	- İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
-Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	- Sıfır hatayı hedefleyen üretim
- Hiyerarşiye dayanan öncelikler	- Müşteri tatminine dayalı öncelikler
- Ulusal / uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	-Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren ürün kalitesi
-Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi	- Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
-AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımları	- Üretenlerin ve satış yapanların da katkısı olan ürün geliştirme
-Optimum fire	- Sıfır fire
-İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	-İşi yapanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
-Tecrübe ve inisiyatif dayalı yönetim kararları	-İstatistik ve niceleyici analizlere dayalı yönetim kararları

Kaynak: Mehmet Emin MERTER, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Atlas Yayınları, 2006, s.78.

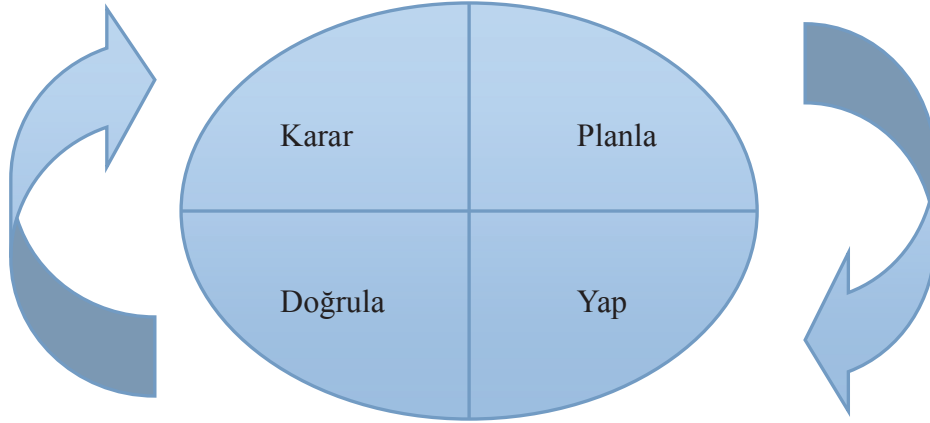
1.2.2. Gurular ve Yaklaşımları

1.2.1.1. William Edwards Deming

William Edwards Deming (D.1900 – Ö.1993) ABD'li istatistikçidir. 2. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'da kalite üzerinde çalışmış, kalite iyileştirmenin maliyeti azaltacağını ve verimliliği arttırarak pazar payını arttıracağını savunmuştur. Edwards Deming işletmeler ve çalışanlardan örnekler veren “Sanayi, Hükümet ve Eğitim İçin Yeni Ekonomi” adlı kitabında klasik yönetim felsefesini eleştirmiş ve toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerini ortaya koymuştur (Kutlu, 2010, s.35).

Deming kalite yönetiminde Deming döngüsü ve kalite yönetimi ile ilgili olan 14 temel kural ile ünlüdür (Öztürk, 2014, s. 23).

Demig'e göre işletmede yapılması gereken işler önceden planlanır, uygulanır ve kontrolden geçer, kontrol sonucu elde edilen veriler analize edilir, sonuca göre düzeltmeler yapılır, yeni hedef oluşturulur. Aşağıdaki şekil Deming döngüsüne daha iyi açıklamaktadır (Ertuğrul, 2006, s.105).



Şekil 2. Deming Döngüsü

Kaynak: İrfan ERTUĞRUL, **Toplam Kalite Kontrol**, 2.Baskı. Ankara, Ekin Kitapevi. 2006. s. 105.

1.2.2. 2. Juran

Juran (D.1904) da Deming gibi TKY'nin yayılmasında büyük rol oynamıştır. Juran'ı simgeleyen en önemli kavramların başında “Kullanıma ya da amaca uygunluk” şeklindeki kalite tanımı gelir (Şimşek, 1996, s.52).

Juran'ın TKY konusu ile ilgili çok önemli eserleri vardır. Juran'ın en önemli eserlerden biri olan “Kalite Kontrol El Kitabı” (Juran's Quality Control Handbook) adlı çalışması TKY alanındaki klasik eserlerindedir. Ayrıca, Juran “Pareto İlkesi” olarak adlandırılan ilkeyi savunmaktadır (Çetin, 2010, s.147).

Juran'ın kalite yönetimi ve kalite geliştirme çalışmaları 3 aşamalıdır. Bu aşamaların birincisi üst yönetimin varlığını açıkça hissettirmesi, ikincisi kalite yönetimi, üçüncüsü ise kalite planlamadır. Buna göre kalite yönetimi şu öğeleri içerir; sık olmayan problemler kalite kontrol işlevinde hallolur, sık problemler ise kalite geliştirme işlevini gerektirir, bu tür sık problemler kalite planlamanın yetersizliğine dayanır (Halis, 2007, s.162).

1.2.2.3. Crosby

Crosby (D.1926-Ö. 2001) ABD’li kalite uzmanıdır, ona göre kalite mükemmellik değil, ihtiyaca uygunluktur. Crosby müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan kalite sisteminin “ilk defa doğru yapmak” felsefesi üzerine kurulması gerektiğini savunmuştur. Crosby’nin TKY uygulamalarındaki iki mutlak şartı “sıfır hata” ve “kalite maliyeti” kavramlarıdır. Fakat birçok organizasyon bu uygulamada başarısız olmuştur, Crosby bunu üst yönetimin kavramları doğru anlaması ve uygulamadaki başarısızlık olarak göstermiştir (Öztürk, 2014, s.26).

1.2.2.4. İshikawa

İshikawa (D.1915-Ö.1989) 2. Dünya Savaşı sonrası Amerika’ya gitmiş ve orada ünlü kalite uzmanlarından Deming ve Juran ile tanışmıştır. İshikawa onların yaptıklarını kendi ülkesi Japonya’da uyarlayıp daha sonra bu yöntemler ile daha yeni yöntemler ve yollar bulmuş ve Japon kalite yönetimine büyük katkıda bulunmuştur. Kalitenin gelişim tarihinde Kalite çemberlerinin babası olarak adlandırılan İshikawa, Japonya’da Firma Çapında Kalite Kontrol kavramına sahip çıkarak, Juran, Deming ve Feigenbaum’un kalite yönetimi görüşlerini Japon görüşü içinde bütünleştirmiştir. İshikawa yaklaşımının en karakteristik özelliği, temel hedefin müşterinin tüm ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelik olmasıdır. Ayrıca balık kılçığı diyagramlarının, problem çözümede araç olarak kullanılması da İshikawa’ya aittir (Efil, 1999, s.76).

1.2.2.5. Masaaki İmai

Masaaki İmai (D.1930), TKY’ ne kazandırdığı “sürekli gelişme” (Kaizen) kavramı ile ünlüdür. Kaizen Japonca değişim ve iyi anlamındaki kelimesi “Kai” ve “zent” kelimelerinden olur, sürekli gelişme anlamına gelmekte olup, Japon kültürün TKY’ ne yansımasıdır. Batı klasik gelişme tarzında, üretim belirli standartlara göre üretilir ve araştırmacılar başka laboratuarda buluş yapar. Sürekli gelişme sisteminde

üretim yapanlar ve araştırma yapanlar aynı kişilerdir ve laboratuarda işyeri olmuştur. Böylece geliştirme hızı arttırılmıştır. Sürekli gelişme hem kısa hem de uzun vadede verimliliği arttırabilir (Özveren, 1999, s.151).

1.2.2.6. Dr. Armand V. Feigenbaum

Dr.Armand V. Feigenbaum (D.1922-Ö.2014) 1951 yılında “Toplam Kalite Kontrol”(Total Quality Control) adlı kitabını yayınlanmış ve kalite konusunda yeni fikirler ortaya koymuştur. Feigenbaum bu nitelikteki eserleri ile günümüz Toplam Kalite anlayışının kurucusu, aynı zamanda toplam kalite yönetiminin baba ismi olarak kabul edilir. Ona göre kalite en iyiyi elde etmek değil, müşteri ve satış fiyatı çerçevesinde en iyiyi elde etmektir (Çetin, 2010, s.109).

Endüstriyel verimliliği arttırmak amacıyla sistematik bir şekilde çalışmış ilk kişilerden olan Frederick Winslow Taylor; “istatistiksel kalite kontrol” babası Walter A. Shewhart; “Just-in-time” sisteminin kurucusu Taguchi Ohno da toplam kalite yönetiminin gelişiminde büyük katkıda bulunmuş kişilerdendir (Çetin, 2010, s.110).

1.2.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel İlkeleri

TKY'nin dayandığı birçok temel ilkeler vardır. Bu ilkeler genel olarak ortak olmakla birlikte literatürde bazı araştırmalarda farklı ilkeler temel alınmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Ekinci, 2011, s.34-35):

Saraph vd. (1989) ve Badri vd. (1995), üst yönetimin rolü ve kalite politikası, kalite departmanının rolü, eğitim, çalışan ilişkileri, kalite verileri ve raporlama, tedarikçi kalite yönetimi, ürün/hizmet tasarımı, süreç yönetimi, işlem prosedürleri ilkeleri şeklinde incelemiştir.

Flynn vd. (1994); üst yönetim desteği, kalite bilgisi, süreç yönetimi, ürün tasarımı, takım çalışması, tedarikçi bağlılığı (tedarikçi ilişkileri) ve müşteri bağlılığı (müşteriyle etkileşim) ifadeleriyle, ilkeleri birbirinden ayırıp incelemiştir.

Powel (1995); yakın müşteri ilişkileri, kararlı liderlik, TKY'nin benimsenmesi

iletişimi, süreç iyileştirme, sıfır hata anlayışı, esnek üretim eğitim artışı, çalışanları yetkilendirme, açık organizasyon, kıyaslama (benchmarking), yakın tedarikçi ilişkileri, ölçüm ilkelerini incelemiştir.

Ahire vd. (1996) TKY ilkelerini; üst yönetim taahhüdü, müşteri odaklılık, tedarikçi kalite yönetimi, tasarım kalite yönetimi, kıyaslama (benchmarking), istatistiksel süreç kontrol kullanımı, iç kalite bilgi kullanımı, çalışan yetkilendirme, çalışan katılımı, çalışan eğitimi, ürün kalitesi, tedarikçi performansı şeklinde sınıflandırmıştır.

Conca vd. (2004); liderlik, kalite planlama, çalışan yönetimi, tedarikçi yönetimi, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, eğitim başlıkları altında ilkeleri incelemiştir.

Bu çalışmada ise TKY'nin temel ilkeleri aşağıdaki 6 grupta kısaca incelenmektedir: liderlik, müşteri odaklılık, tedarikçilerle İşbirliği, çalışanların katılımı, sürekli geliştirme, kalite bilgi yönetimi.

1.2.3.1. Liderlik

Lider; engin tecrübesiyle çevresindekilere yol gösteren, onları eğiten ama sırası geldiğinde onlara danışan, onların fikirlerinin alan kişidir (Yamak, 1998, s.172). Liderliğin amacı, hataların nedenlerini bulmak ve ortadan kaldırmaktır. İşletmelerdeki yenilik ve değişim güç ve statüye değil görev ve ihtiyaçlara dayanan güçlü bir rehberin liderliğinde gerçekleşir (Özgören, 2001, s.206). Liderlerin her zaman çalışanların arkalarında onlara sürekli destek vermesi, çalışanları motive eder ve toplam kalite için zorunlu olan kültür değişiminin gerçekleşmesini kolaylaştırır (Yamak, 2009, s.171-172).

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerin liderlerin katılımcı liderler olması beklenmektedir. Katılımcı liderler, diğer çalışanların katılımı ile daha etkin kararlar alır, faaliyetlerde çalışanlara yetki devreder ve çalışanlar için işi kolaylaştırır (Muhsin, 2004, s.97).

Toplam kalite yönetiminde üst yönetimin işletme çalışanlarına işletme

politikasını, misyonu benimsetmesi büyük önem arz eder. Müşterinin işletmenin esas sahibi olduğu, müşteri istek ve beklentilerinin işletme için tüm faaliyetlerde ana merkez olduğu bilincinin işletme çalışanlarına aktarılması, çalışanların bu doğrultuda güdülenmesi liderlik vasfı taşıyan yöneticiler tarafından sağlanabilir (Alagöz, 2009, s.26).

1.2.3.2. Müşteri Odaklılık

TKY'nin en önemli kavramlarından biri müşteri kavramıdır (Efil, 1996, s.170). TKY müşteri memnuniyetinin uzun vadeli kar getireceğine inanır, dolayısıyla müşteri memnuniyetini kısa vadeli kardan önce görür (Tekin, 1999, s.109). Ancak toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık ögesi, uzun vadede işletmeye çok fayda kazandırsa da etkili olarak uygulanması zordur (Efil, 1996, s.170).

TKY felsefesine göre müşteri iki gruba ayrılmaktadır.

İç Müşteri: İç müşteri bir işletmenin mal ve hizmet üretiminde doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunan tüm çalışanlardır. İç müşterinin yukarıdaki tanımından iki saptama yapmak mümkündür. Birincisi, işletme içerisinde çalışan herkesin işletmeden beklentileri, istek ve ihtiyaçları vardır, işletme çalışanlarının da ihtiyaçlarını gidermeli ve onları tatmin etmelidir. Diğeri ise işletme içerisindeki her bölüm ve her birey birbirini müşteri olarak görür. Her bölüm, her bireyin bir birini tatmin etmesi işletme içerisinde işbirliğini oluşturur ve kaliteli ürün üretimine yararlı olur (Bolat, 2000, s.28).

Dış Müşteri: Dış müşteriler, kendi isteklerini gidermek üzere ürünlerin kalitesine göre seçim yaparak bu üründen maksimum düzeyde faydalanmak isteyen kişilerdir. İşletmeler Pazar araştırmaları yaparak dış müşterilerin ihtiyaçlarını keşfetmesi, onları dinlemesi, istek ve ihtiyaçlarını tam anlayıp onları tatmin etmeye çalışmalıdır (Şimşek, 2000, s.53).

Toplam Kalite Yönetiminde hedef, dış müşterilerin beklentilerinin yerine getirilmesidir. Bunun için de işletmeler; pazar araştırmasına ağırlık vererek, müşteri beklentileri ve ihtiyaçları iyi bir biçimde belirlemelidir. Müşteri beklentilerinin

karşılanması, müşterinin memnuniyetini beraberinde getirecektir. Hedeflenen amaç da, aslında bu hassasiyetin işletmeye kazandırılmasıdır (Paksoy, 2002, s.12-13).

Kalite uzmanları iç müşteri kavramının dış müşteri kavramı kadar önemli olduğu kanaatindedir. Çünkü bu sayede çalışanların motivasyonu ve işte devamlılığı gerçekleşmektedir. Bu sebeple işletmeler dış müşterilerinde olduğu gibi iç müşterilerinin de beklentilerini araştırıp öğrenmeli ve beklentilerine cevap vermeye özen göstermelidir (Ersen, 2003, s.73-74).

1.2.3.3. Tedarikçilerle İşbirliği

Büyük kalite ustası İshikawa'nın "Japonya'daki kalite geliştirme çabalarının kısa zamanda sonuç vermemesinin nedeni, toplam kalite anlayışının satıcı firmaları da içine alacak şekilde genişletilmemesiydi" sözleri, "satın alınan malzeme kaliteli olmadıkça, imalatın tasarlanan kaliteli bir ürün yapması imkânsızdır" gerçeğini ifade etmektedir (Akın, 2001, s.71).

İşletme ve tedarikçiler ayrılmaz bir bütünün parçalarıdır ve aralarındaki ilişkiler ürün kalitesini doğrudan etkilemektedir (Halis, 2007, s.133). Bu yüzden İşletmede çalışanların tümü üretim sürecinde kullanılan malzemeleri sağlayan tedarikçilerle işbirliği yapmalıdır.

1.2.3.4. Tüm Çalışanların Katılımı

Genel olarak çalışanların katılımı dendiğinde, problemlerin çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden yararlanmak anlaşılmaktadır. Bir işletmenin hedefleyen kaliteye ulaşması için üretimin her aşamasında çalışanların sorumluluğunu yerine getirmesi gerekmektedir. Bundan dolayı organizasyon içindeki her keskin kalite olgusunun önemini algılaması ve firma içinde bir takım ruhunun oluşturulması oldukça önemlidir. Çalışanların tam katılımı takım ruhunu arttırmakla beraber motivasyonu da artırır, bu da hedef kaliteye ulaşmakta yardımcı olur. (Tekin, 1999, s.160-161).

1.2.3.5. Sürekli Geliştirme

Sürekli geliştirme TKY'nin temel felsefelerinden biridir. (Tekin, 1999, s.156). Adından da anlaşıldığı gibi, sürekli geliştirme hiç durmayan bir gelişim sürecinde olmak demektir. Ancak söz konusu gelişme sadece ürün, hizmet ya da süreçler için değildir, organizasyondaki her şeyin sürekli iyileştirilmesi demektir. “Sıfır hata” kavramının kabul edilmesi ürün ve hizmetlerin gelişiminde büyük önem taşırken, TKY de “eğitim” insanların gelişmesi için yarar sağlamaktadır (Şimşek ve Nursoy, 2002, s.30-33).

1.2.3.5.1. Sıfır Hata

Sıfır hata felsefesi, “tanımlanabilen hatanın kaynağını bulup izole ederek bir daha aynı hatanın olmamasını sağlamak” ve “iş ilk seferde doğru yapmak” düşüncesine dayanır. “sıfır hata” sürekli gelişmek için önemlidir. İlk seferde ve her seferde doğru olarak ve kusursuz yapmak, ideal bir yönetim politikasıdır (Şimşek ve Nursoy, 2002, s.33).

1.2.3.5.2. Eğitim

Eğitim TKY uygulanmasında çok önemli bir ilkedir. TKY sistemi uygulayacak İşletmelerin tüm çalışanlar kapsamında TKY ile ilgili eğitim programları tasarlanmasını ve uygulanması gerekir. TKY felsefesinin tüm çalışanlara açıklanması, benimsetilmesi ancak örgütün en üst kademededen alt kademeye hiyerarşik şekilde verilecek eğitimlerle gerçekleştirilir (Erol, 2001, s.110).

Japon kalite uzmanı İshikawa, “kalite eğitimle başlar eğitimle biter” der (Efil, 1999, s.160). TKY'nin yerleşmesi ve kalitenin iyileştirilmesi için, hem yöneticilerin hem de çalışanların eğitilmesi gerekmektedir. Verilecek eğitim planlanmalı, eğitimin insanlara kazandırması gereken tüm özellikler tanımlanmalı ve kaynaklar belirlenmelidir (Şimşek ve Nursoy, 2002, s.34).

1.2.3.6. Kalite Bilgisi Yönetimi

TKY’ de etkili kararlar, çıktı bilgilerinin analizinden sonra verilir. Ölçülemeyen bir şey ayrıca geliştirilemez kalite hedeflerine ulaşabilmek için süreçlerin, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının, çalışanların memnuniyeti gibi hususların bilimsel yollarla toplanması, değerlendirilmesi ve ölçülmesi gerekir. Müşteri ve ürünün performansı hakkında yeterli veriler toplanmadan ve bilimsel metotlarla bu verilerin analizi yapılmadan alınan kararlar işletme açısından zararlara yol açabilir (TSE, 2004, s.4).

1.2.4. Uluslararası Yönetim Sistemleri

İSO (Uluslararası Standartlar Örgütü) 1974 yılında İsviçre’de kurulmuştur. 1987’ye kadar ürünlere yönelik standartlar yayınlarken, daha sonra sistem standartları yayınlamaya başlamıştır. (Çetin, 2010, s.138), aşağıda İSO 9000 serisi, İSO14001, İSO 22000, OHSAS 18001 ve İSO/TS 16949 standartlarına kısaca denilmektedir.

1.2.4.1. İSO 9000 Ailesi

İSO 9000 ailesi İSO 9000, İSO 9001, İSO 9002, İSO9003 standartlarını içermektedir, bu standartlar bir kalite sisteminin içermesi gereken öğeleri tanımlamakla beraber nasıl gerçekleştirileceğini içermemektedir. (Bucak, 2011, s.109)

Bir mal ve hizmetin müşterinin beklediği kalite isteklerine uygun olarak üretilebilmesi için yapılması ve mutlak olarak uyulması gereken tüm faaliyetlerin önceden sistematik bir biçimde planlanması ve hayata geçirilmesi çabalarına “Kalite Güvence Sistemi” adı verilmektedir. “Kalite Güvence Sistemi” TKY içerisinde yer alan ve TKY’ne giriş için gerekli alt yapının hazırlanmasını gerektiren bir sistemdir(Çetin, 2010, s.138)

İSO 9000 kalite yönetimi ve kalite güvencesi standartları, kaliteye ilişkin

temel kavramlara açıklık kazandırmak ve kavramlar arasındaki farklılıkları ve ilintili noktaları göstermek amacıyla hazırlanmıştır. İSO 9000 serisi standartları, kalite güvencesine yönelik İSO 9001-9003 Standartları serisi arasında seçim yapıcı ve kullanımı hususunda yol gösterici niteliktedir (Bucak, 2011, s.117).

İSO 9001-9003 standartları, belgelendirmeye yönelik standartlardır. Amaçları alıcıyı, ürün ya da hizmetin niteliğine göre sağlayıcının kalite sisteminde olması gereken nitelikler ve özellikler konusunda aydınlatmak ve uyarmaktır. Bir anlamda şartname niteliğinde olduklarından dışa dönüktürler (Bucak, 2011, s.110) .

İSO 9001, sağlayıcının ürünün tasarımı ve buna paralel olarak ortaya çıkan ürün üretiminin gerektirdiği tüm süreçleri kontrol altında tutabildiğini göstermesi istendiğinde kullanılır (Bucak, 2011, s.120).

İSO 9002, sağlayıcının uyumsuz ya da kusurlu ürünü kontrol altında tutabildiğini göstermesi istendiğinde kullanılır (Bucak, 2011, s.120).

İSO 9003 ise sağlayıcının belirlenmiş gereklere uyum sağladığını yalnızca son muayene ve sınama ile göstermesi istendiğinde kullanılır (Bucak, 2011, s.120).

Özellikle belirtmemiz gerekir ki, bir kurumun İSO 9000 serisi standartlarına sahip olması, o kurumun TKY uyguladığı anlamına gelmez. İSO 9000 serisi bir standartlar bütünüdür, ülkeler arası, kurumlar arası, birleştirici bir basamaktır, nihai bir hedef değildir. Ancak İSO 9000 standartları TKY uygulamak için birinci basamaktır ve TKY uygulamalarına geçişi kolaylaştırır (Bucak, 2011, s.109).

1.2.4.2. İSO14001

İSO 14001, çevre özellikleri ve doğal yapıyı koruma amacıyla oluşturulmuş bir yönetim sistemidir. Bu standart çevre ile ilgili risk ve fırsatların daha verimli bir biçimde yönetilmesine zemin hazırlar. Aynı zamanda Sanayi kuruluşlarının faaliyetleri sebebiyle çevreye verdikleri zararı en aza indirgeyip, enerji ve hammadde tüketimini azaltmayı amaçlamaktadır (Bucak, 2011, s.135).

1.2.4.3. İSO 22000

İSO 22000 standardı gıda sektörüne yönelik geliştirilen bir yönetim sistemi standardıdır. İSO 22000 yönetim sistemi gıda güvenliği şartlarını tanımlamakta olup, İSO 22000 sistemi kapsamına yiyecek içecek üretimi ve paketlemesi gibi “tarladan sofraya” kadar olan gıda zincirindeki tüm kuruluşlar girer (Bucak, 2011, s.138)

1.2.4.4. OHSAS 18001

OHSAS 18001, iş sağlığı güvenliği ile ilgili işyerinde meydana gelebilecek olası bir iş kazası riskini en aza indirmek amacıyla oluşturulmuş bir sistemdir. İş sağlığı güvenliği ile ilgili yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle ilgili asgari şartları ortaya koyar. İSO 18001 kuruluşun kendi riskini kontrol etmesi ve performansını iyileştirmesini sağlamak amacıyla sağlık ve güvenlik yönetim sistemlerine ilişkin koşulları tanımlamaktadır (Bucak, 2011, s.143).

1.2.4.5. İSO/TS 16949

İSO/TS 16949 otomotiv sektörü ile ilgili kalite yönetim sistemi standardıdır. Otomotiv sektöründeki üretici kuruluşların ve bu kuruluşlara yedek parça üreten yan kuruluşların kalite sistemlerinin ortak bir anlayış içinde güvence altına alınmasını ve bu anlayışın süreklilik kazanmasını amaçlar. İSO/TS 16949 TKY anlayışında son derece etkili bir sistem olarak değerlendirilir (Bucak, 2011, s.149).

1.2.5. Çin’de Toplam Kalite Yönetimi

Çin uzak doğudaki tarihi en uzun ülkelerin biridir. Kalite de Çin’de uzun bir tarihe sahiptir.

1.2.5.1. Kalitenin Çin'deki Tarihsel Gelişimi

1.2.5.1.1. Devrim Öncesi Kalite

Çin'de kalitenin tarihi Shang hanedanı (MÖ. 1750-MÖ. 1125) ve Zhou Hanedanı'na (MÖ. 1125-MÖ. 1250) kadar uzanmaktadır. Shang hanedanının ilk yıllarındaki el yapımı ürünlere dayalı endüstrisi bunu kanıtlamaktadır (Çetin vd., 2010, s.569).

Bu dönemde hanedanlık tarafından korunan özel desteğe sahip olan özel girişimlerde yaklaşık 3000 senelik tarihi olan kalite anlayışı meydana gelmiştir (Çetin vd., 2010,s.570).

Bu dönem kalite anlayışının içeriği, açık temeller üzerine oturmuştur. Bu anlayış sistem, eğitim ve kalifiye emeğe çok önem vermiştir, Hanedanlıklar ağırlık uzunluk gibi standartları koymuştur, aynı zamanda bu anlayış katı bir sorumluluk içermektedir (Çetin vd., 2010, s.570).

Bu sistemde kısıtlamalar da olmuştur. Rekabetin yok olması ve bürokratik ve özel girişimlerin genel otorite tarafından katı disiplinle kalite kurallarına uyulması örgüt yapısı çok değişim görmemiştir. Bununla birlikte tüm ürünlerin ya lüks için ya hanedanın ihtiyacını karşılamak için üretilmesi üretim maliyetlerinin göz ardı edinmesine neden olmuştur. Zhou hanedanının tarımın destekleyip ticareti köreltmesi de Çin'in ulusal bir üretim endüstrisine sahip olmasını engellemiştir. Tüm bu kısıtlamalar sonucu teknolojik ve bilimsel gelişim geriye gitmiştir (Çetin vd., 2010, s.571).

1.2.5.1.1. Devrim Sonrası Kalite

a) Çin Halk Cumhuriyeti 1949'da ilk kurulduğunda, yetersiz kalan sanayiye tam kapasite çalıştırarak halkın ihtiyacını karşılamaya yönelmiştir. Özel sektöre ait tüm fabrikalara devlet el koymuştur. Hep ezilmeye maruz kalan işçiler demokratik yönetim ile kendi takım çalışmalarını kurmuş ve bu kaliteyi olumlu etkilemiştir. Fakat

bütünleşmiş bir kalite sisteminin olmayışı işçilerin bilinçlenmesine rağmen kalite anlayışının gelişmesini engellemiştir. 1951’de merkezi hükümetin her fabrikada bağımsız denetim bölümünü oluşturması kalite yönetim ve denetim sistemini tamamlamıştır. Tüm işçiler bu yönde dikkatini toplayıp var gücüyle çalışmış, kahramanlarca mücadele ile inanılmaz yöntemler geliştirmiştir (Çetin vd., 2010, s.572-573).

b) Çin’de kalite yönetiminin kesin çizgeleri ise 1953’te Kore savaşından sonra oluşturulan birinci beş yıllık plan ile çizilmiş ve sonraki tüm gelişmelere yön vermiştir. Kalite yönetimi örgütlenmesi başlarda Sovyet modelini yansıtan merkezi anlayışıyla şekillenmiş ve daha sonra kalite anlayışı, üretim temelinden süreç temeline kaymış. Sadece son ürüne değil üretim sürecine önem vermeye başlamış ve üretim şartnameleri hazırlanmış, bu şartnameler standartları oluşturmaya ön ayak olmuş ve yanlış anlayışları önlemiştir. Sovyet modeli bazı aksaklıklarına rağmen ülke genelinde kalite anlayışını geliştirmiştir. Fakat Çin büyük bir sıçramaya girmiş ve bundan dolayı ülke ekonomisi zarar görmüştür (Çetin vd., 2010, s.573).

c) 1960’te Çin ile Sovyet birliği ilişkisi birden kesilmiş ve tek patronlu Sovyet yönetim modelinin yerine parti komitesi, işçiler tarafından demokratik seçilen fabrika müdüründen oluşan, fabrika müdürü parti liderliğinde fabrika işlerinden sorumlu olan sorumluluk sistemine geçmiştir. Demokratik bir yöntem anlayışı, işçi kongrelerinin kurulması kalite anlayışının gelişimine katkıda bulunmuştur (Çetin vd., 2010, s.574).

d) 1966-1976 yıllar arası Çin kültürel devrimi, Çin’e bir kâbus, bir felaket olmuştur, tüm ülke ekonomisi büyük zarar görmüştür (Çetin vd., 2010, s.575).

e) Kültürel devrimin 1976 Ekim’de sona ermesiyle Çin hükümeti zararı kapatmak için büyük çabalar harcamışlar. 1977’de devlet konseyi “bana kalitemle güvenin” anlayışına dayalı bir kampanya başlatmış ve bu kampanya, kalite bilincini yeniden uyandırmıştır. Sorumluluk sistemi de yeniden oluşturulmaya başlamıştır (Çetin vd., 2010, s.575).

Kültürel devrimin zararını kapatmaya çalışan hükümet TKY uygulamalarını da kullanmaya başlamıştır, TKY uygulaması hakkındaki bazı faaliyetleri aşağıdaki gibidir (Çetin vd., 2010, s.576-579):

Toplam kalite kontrolü 1976 yılında Qinghe Woolen Mill’de ve 1977 yılında Pekin Motor fabrikasında başarıyla uygulanmıştır.

1978’de Dr.Kaoru İshikawa yönetiminde Japon Komatsu işletmesinden gelen uzmanlar Pekin’de inanılmaz başarı elde etmiş.

1978’ de ortaya koyulan “reform ve dış dünya” ya açılma politikası Çin halkının dünyayı tanınmasını sağlamış ve üst düzey temsilciler, iş yönetimi öğrenmek üzere Japonya, ABD ve Avrupa ülkelerine gönderilmiştir.

Dr. İshikawa 1978den ölümüne kadar her sene Çin’e gelip gelişmeleri yeni fikirleri aktarmıştır.

1982 yılında, Dr.Juran ilerlemiş yaşına rağmen Pekin’de haftalık seminer vermiştir. Ayrıca Dr.Genichi Taguchi, Dr.Yoshio Kondo ve Dr. Lenard Standholm da Çin’de ziyarette bulunmuştur.

1983’de Çinli bir grup bilim adamı Amerika Kalite Kontrol Birliği’ne ziyarete gitmiştir.

Böylelikle toplam kalite kontrol anlayışı ülke bazında desteklenmiştir, 1988 yılında yönetim sorumlusu devletin elinden girişimcilerin eline kaydırılmıştır ve 1988’de Çin İSO 9000 standartlarını bazı değişiklikler ile kendisine uyarlamıştır.

1987 yılında kurulan Çin Kalite Yönetim Derneği de kalite yönetimi ve toplam kalite yönetimi ile ilgili resmi akademik bir yapı olup, şüana kadar her sene işletmelerdeki en iyi performans gösteren grubu belirlemek ve “Ulusal En İyi Kalite Yönetimi Grubu” ödülünü vermek üzere ulus çapında bir değerlendirme yapılmaktadır.

2. PERFORMANS

Performans günümüzde çokça kullanılan bir kavramdır. Bu bölümde performans kavramı, klasik ve çağdaş işletme performans ölçme sistemlerinin farkları ve çağdaş performans ölçme sisteminden Balanced Scorecard'a kısaca değinilmiştir.

2.1. Performans ile İlgili Temel Kavramlar

2.1.1. Performans

Türk Dil Kurumu (2010) Büyük Türkçe Sözlüğünde “başarım” olarak, “başarım” ise “elde edilen bir başarı veya herhangi bir eseri, oyunu, işi ve benzerini ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak tanımlanmaktadır (Dilmaç, 2011, s.6).

Genel anlamda Performans, belli amaçlara ulaşmak için planlı yapılan etkinlikler sonucunda nicel ya da nitel olarak elde edilen sonuçtur (Gençay, 2010, s.6).

Örgütsel bir sistem olan işletme de ise performans, “işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi” olarak tanımlanabilir (Dilmaç, 2011, s.6).

Literatürde örgütsel performans kavramı yedi performans boyutu ile tanımlanmaktadır. Bunlar (Yetişkin, 2011, s.39):

1. Etkinlik

Etkinlik örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşması için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda, bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Diğer bir ifadeyle, etkinlik “doğru şeylerin yapılması”dır. Burada “şeyler” doğru hedefler ya da doğru amaçlar olabilir (Akal, 2005, s.34).

2. Verim ve Kaynaklardan Yararlanma

Verim, bir işletmenin üretim kaynaklarından yararlanma düzeyini ve bu üretim kaynaklarının belli bir şekilde kullanımını gösteren bir boyuttur (Yetişkin, 2011, s.39).

3. Verimlilik

Verimlilik bir işletmenin üretime kullandığı kaynakların belli bir süre sonra

üretim sonucu elde ettiği kaynakların oranını gösteren bir boyuttur. Diğer değişle, girdinin çıktıya olan oranıdır (Akal, 2005, s.47).

4. Kalite

Çalışmanın ilk bölümünde belirtildiği gibi kalite hakkında birçok tanım mevcuttur, bu tanımlardan özetleyecek olursak, kalite her hangi bir ürün sınıfının, kendi özellik ve ekonomik açıdan müşterinin istek ve potansiyelini karşılama ve onları tatmin etme derecesidir.

5. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Genellikle çalışma ya da iş yaşam kalitesi, çalışanların iş yaşamı ile ilgili olan çalışma ortamı ve şartları, çalışma sonucunda elde ettiği kazançlar ve ücretler, işte kullanılan teknoloji, endüstriyel ilişkiler, işlerin yönetim ve organizasyonu, çalışanın iş yaşamından memnuniyeti ve motivasyonu, çalışanın işletmenin tüm işlevlerine katılımı, işletmeden sunulan sosyal adalet ve sosyal güvenlik, işletmenin çalışana sunan sürekli eğitim gibi unsurları birleştiren bir kavramdır. Çalışma kalitesi çalışmayı direkt ya da dolaylı olarak etkiler (Yetişkin, 2011, s.9).

6. Yenilik

İşletmelerde yenilik, işletme tarafından “işletmenin varlığının devamı için oluşturduğu sistemde kullandığı tüm kaynaklara yeni ve daha çok değer katma”, “bir düşüncenin, sistemin, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması” gibi ifadelerle tanımlanabilir. Yeniliğin performansa katkısını doğrudan ölçmek oldukça zordur. Yeniliğin performansa katkısı, tasarım ve üretim sürecinde geliştirilen yeni yöntemler, işletmelerin sektörlerinde öncü oldukları konular, kamuoyundaki imajı gibi alanlarda geliştirilen göstergelerle ölçülebilir (Akal, 2005, s.53-58).

7. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk

Karlılık kısaca işletmenin gelirleri ve giderleri arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Karlılık kolay ölçülen ve anlaşılabilen bir göstergedir. Etkenlik ve verimlilik karlılığın ayrılmaz parçası olarak düşünölmelidir. Etkili ve verimli örgütlerde zaten karlılık elde edilmiş demektir. Bütçeye uygunluk performans ölçüsü kabul etmeyen ya da kar amaçlı olmayan bir kuruluşta performans göstergesi olarak kullanılır. İşletmenin amacına ulaşması için planlanmış olduğu değerlerle üretim

sonucu gerçekleşen değerler arasındaki farkın az olması işletmenin bütçeye uygunluk performansının yüksek olduğunu gösterir. Diğer yandan bütçeye uygunluk daha yüksek performans elde etmek için düzeltici önlemlerin alınmasında yardımcı olmanın yanı sıra gelecek döneme ait performans planlamalarında katkıda bulunur. (Akal, 2005, s.63-64).

2.1.2. Performans Ölçüleri ve Performans Göstergeleri

Performans ölçüleri ve performans göstergeleri (performans ölçütleri) birbirine karıştırılan kavramlardır. Performans ölçüsü performansın bazı boyutlarını dolaysız, açık ve net olarak belirtilmesi, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının sayısal ifadesi anlamına gelirken Performans göstergeleri dolaylı ölçülerdir. Kesin ve net ifadelerin, rakamların elde edilemediği durumlarda bir fikir vermek için kullanılır (Biçer, 2010, s.18).

Performans ölçütleri, finansal ölçütler ve finansal olmayan ölçütler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Yöneticiler, işletme performansı hakkında değerlendirme yaparken ya da karar verirken çoğunlukla ölçülmesi kolay olan ve ölçüm sistemi kurulu olan göstergeleri kullanmaktadır. Böylelikle, işletme performansına büyük etkide bulunan, fakat ölçülmesi zor olan bazı önemli boyutlar ihmal edilmektedir. Dolayısıyla, geçmiş dönemdeki faaliyetlerin sonuçlarını gösteren finansal raporlara verilen artmakta ve gelecekteki performansın nasıl olacağına yönelik ölçütlere gerekli önem verilmemektedir (Biçer, 2010, s.19).

2.1.3. Performans Değerleme ve Performans Değerleme Sistemi

Performans değerlendirme, kişilerin, birimlerin ve kurumların performanslarının belirlenmiş standartlarla veya diğerlerinin performanslarıyla karşılaştırmak suretiyle ölçülmesi sonucu ulaşılan verilerin değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme sistemi sadece performans göstergelerini oluşturmak ve ölçmekten ibaret bir sistem değildir. Ölçmek sadece bu sistemin bir bölümüdür. Oysa performans değerlendirme

sistemi, bir organizasyonun varlığını sürdürmek için benimsediği stratejiler, amaçlar, hedefler ve bunları gerçekleştirmek için oluşturduğu süreçler ile faaliyetlerden oluşan yolculukta, belirli dönemlerde nereye varıldığını anlamak ve gelişimin devamlılığını sağlamak için kurulan sistemdir (Dilmaç, 2011, s.11).

Performans ölçüm sistemlerindeki gelişimin, organizasyonlarda her bir sürecin kendi içinde değerlendirilmesinden bütüncül değerlendirmeye, finansal ölçütlerden gittikçe finansal olmayan ölçütlere doğru olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel performans değerlendirmelerinde geçmiş dönemin finansal raporlarına dayanan finansal performans ölçme sistemlerinin yetersiz olduğunun fark edilmesi, çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Dilmaç, 2011, s.16).

Dilmaç kendi çalışmasında literatürdeki bazı performans ölçüm sistemlerini sistemi ortaya koyan kişi ve yöntemi “performans ölçüm sistemi” olarak ele alan yazarları ile beraber Tablo 3’deki gibi sıralamıştır (Dilmaç, 2011, s.16).

Tablo 3. Literatürdeki Bazı Performans Ölçme Sistemleri

Yöntem	Yöntemi Ortaya Koyan	Referans
Yatırım Geri Dönüş Oranı (Return on Investment-ROI)	Du Pont, 1920 ler	Horne ve Wachowiez, 1995
Sink ve Tuttle Modeli	Sink ve Tuttle, 1989	Folan ve Browne, 2005 Tangen, 2004
Marka Değerleme (Brand Valuation)	Cravens ve Guilding, 1999	Cravens ve Guilding, 1999
Müşteri Değer Analizi (Customer Value Analysis)	Gale, 1999	Gale, 1999
Paydaş Değer Analizi (Shareholder Value Analysis-SVA)	Pappaport, 1997	Pappaport, 1997
Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme (Activity Based Costing)	Johnson ve Kaplan, 1987	Gupta ve Galloway, 2003
Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added)	Stern Stewart & Company	Pettit, 2000
Performans Piramidi (Performance Pyramid)	Judson, 1990; Lynch ve Cross, 1991	Folan ve Browne, 2005
Performans Prizması (Performance Prism)	Kennerly ve Neely, 2000	Folan ve Browne, 2005 Bourne v.d., 2003

Tablo3.devam

Yöntem	Yöntemi Ortaya Koyan	Referans
Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)	Kaplan ve Norton, 1992	Tangen, 2004
Mükemmellik Modeli (EFQM)	Avrupa Kalite Derneği, 1992	Folan ve Browne, 2005
Performans Ölçüm Matrisi (Performance Measurement Matrix)	Keegan v.d., 1989	Medori ve Steple, 2000 Folan ve Browne, 2005
Performans Ölçüm Anketi (Performance Measurement Questionnaire)	Dixon v.d., 1990	Medori ve Steple, 2000 Bititici v.d., 2000
Dünya Çapında Üretim İçin Performans Ölçümü (Performance Measurement for World Class Manufacturing)	Maskell, 1991	Medori ve Steple, 2000
Dinamik Performans Yönetim Sistemi (Dynamic Performance Management Systems)	Bititici, 2000	Bititici, 2000
Bütünleştirilmiş Performans Yönetim Sistemi (Integrated Performance Management System)	Bititici, 1994	Bititici v.d., 2000
Medori ve Steple Yapısı	Medori ve Steeple, 2000	Tangen, 2004

Kaynak: Elife DİLMAÇ, **Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Uygulanabilirliği**, Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2011, s.16.

2.2. Geleneksel ve Modern Performans Ölçme Yaklaşımları

Geleneksel performans ölçme sistemleri maliyet muhasebe sistemlerine dayanarak finansal göstergelerden oluşmuştur (Biçer, 2010, s.9). Tek yönlü olan geleneksel yaklaşımlar birçok açıdan eleştirilmiştir (Güner, 2006, s.24-29) :

- Ağırlıklı olarak finansal ölçütlere dayanması; geleneksel performans ölçme sistemleri finansal ölçülere ağırlık vermektedir oysa sadece finansal veriler işletme performansını doğru yansıtmıyor. Günümüzde çok sayıda finansal ölçütler bulunmakta ve yöneticiler hangi ölçütlerin kullanılacağına karar vermede güçlük

çekmektedir.

- Kısa dönem odaklı olması, finansal veriler genelde geçmişe yönelik kısa dönem verileri yansıtmaktadır. Kısa dönemli finansal sonuçlara çok fazla önem vermek işletmelerin kısa dönemli yatırımlara aşırı derecede kaynak ayırmasına ve uzun dönemde değer artışı yaratacak yatırımlara yeterli ölçüde kaynak ayırmamasına neden olmaktadır.

- Geçmişe yönelik olması; geleneksel performans ölçüm sistemlerinde, işletmelerin karlılık, büyüme gibi finansal, geçmişe yönelik göstergeleri kullanılmaktadır. Bu durum da işletmelerin çalışmalarını yönlendirmek ve değerlendirmek için yeterli bilgi sağlanmamış olduğundan, sadece geçmiş verilere dayanarak yapılan ölçümler gelecek planlar ve stratejik organizasyon için yetersiz kalmaktadır.

- Stratejik uygulamaları desteklememesi; geleneksel performans ölçüm sistemleri, örgüt stratejisi ile ilişkili değildir. Tek boyutlu olan geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarının amaçları maliyeti minimize etmek, emek unsurunun etkililiğini ve makinelerden daha etkin yararlanmayı arttırmaktır.

- Günümüz iş dünyasının gerçekleriyle uyuşmaması; sanayi toplumunda işletmeler fiziki imkânları, üretim tesisleri, makine, donanım ve teçhizatları ile önemli rekabet gücü elde etmektedir. Bilgi toplumunda ise maddi olmayan varlıkların işletmelerin başarısında maddi varlıklara göre daha etkili oldukları görülmektedir. Geleneksel performans ölçme sistemi maddi olmayan varlıkların performans değerlendirmesinde yetersiz kalmaktadır.

- İşletmenin birçok bölümü ile ilgisiz olması; geleneksel performans ölçümünde ölçüm ve raporlar sadece ortaklara sunulmak üzere yapılmakta ve işletme çalışanları, tedarikçileri, devlet, kredi verenler ve endüstri gibi diğer menfaat grupları göz ardı edilmektedir.

Biçer ise geleneksel performans ölçme sistemlerinin diğer yönlerden de eksik olduğunu savunmuş (Biçer, 2010, s.10-11):

- İşletmeleri bölümlere ayırması ile örgütler birimlerden oluşmaktadır. Bu birimler kendine has özellikler taşır, kendi öncelikleri vardır. Finansal raporlama

yöntemi ise örgütün tümüne uygulanır. Sorun da burada ortaya çıkmaktadır. Mesela pazarlama ve üretim birimlerinin farklı öncelikleri vardır. Pazarlamada maliyeti artırmak müşteriye çekebilecekken, üretim biriminin düşük maliyet ve fiyat politikası satışları artırabilir.

- Her bir performans ölçüm sisteminin kendine ait avantaj ve yetersizlikleri vardır sadece birinin diğerinden üstün olan yönlerinin bulunduğu söylenebilir. Geleneksel ölçüm sistemi sayılan finansal ölçüm sistemleri, gerçeklere dayanmak ve sonucu parasal olarak net ifade etme konularında iyi iken, finansal olmayan yeni nesil sistemler ise işletmenin bütününe ele alabilme, para ile ölçülmeyen değerleri de göz önüne alabilme açılarından daha üstün sayılabilirler.

- Geleneksel performans ölçme sistemlerinin yukarıdaki yetersizliklerinden dolayı örgütler yeni yönetim arayışlarına girmiş daha bütüncül sistem yaklaşımları gündeme gelmiş ve zamanla gelişerek modern performans ölçüm sistemleri ortaya çıkmıştır.

Modern performans ölçüm sistemleri çok boyutlu olup örgütsel performansı tüm yönleriyle ortaya koymaya ve ölçmeye çalışırlar. Modern örgütsel performans ölçüm modelleri, özellikleri geleneksel örgütsel performans ölçüm yaklaşımlarındaki eksikliği gidermek, çok boyutlu örgütsel performans ölçüm için ortak bir vizyonun geliştirilmesi ve çok boyutlu örgütsel performans ölçüm için oluşturulan stratejilerin tüm örgüte yayılması için geliştirilmiştir (Ölçen, 2012, s.32).

Çok boyutlu modern örgütsel performans ölçüm yaklaşımları ile geleneksel tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları arasındaki farklar Tablo4'te açıklanmaktadır (Ölçen, 2012, s.30):

Tablo 4. Modern Performans Ölçüm Yaklaşımları ile Geleneksel Performans Ölçüm Yaklaşımları Arasındaki Farklar

Geleneksel örgütsel performans ölçüm yaklaşımları	Modern örgütsel performans ölçüm yaklaşımları
Geleneksel muhasebe sistemine dayanır.	İşletme stratejisine dayanır.
Temelde finansal ölçülerden oluşur.	Temelde finansal olmayan ölçülerden oluşur.
Orta ve üst düzey yönetime yöneliktir.	Tüm iş görenlere yöneliktir.

Tablo 4. devam

Geleneksel örgütsel performans ölçüm yaklaşımları	Modern örgütsel performans ölçüm yaklaşımları
Geçmiş döneme yönelik ölçülerdir.(aylık ve haftalık)	Zamana uygun ölçülerdir.(saatlik veya günlük)
Anlaşılması güç, karmaşık ve yanıltıcıdır.	Basit, geçerli ve kullanımı kolay ölçülerdir.
İş görenlerde gerilime yol açar.	İş gören tatminine öncelik verir.
Örgütün en alt düzeyini(iş görenleri)ihmal eder.	Sıklıkla iş görenler düzeyinde kullanılır.
Sabit bir formata sahiptir.	Sabit bir formatı yoktur, gereksinimlere dayanır.
Ölçülerde pozisyonlara göre değişiklik yoktur.	Ölçülerde pozisyona göre değişiklik vardır.
Zamana göre değişmez.	Değişim gereksinimine bağlı olarak zamanla değişir.
Temelde performansı ortaya koymaya yöneliktir.	Performansı iyileştirmeye yöneliktir.
TZY, TKY ve benzeri gibi tekniklere uygulanamaz.	TZY, TKY ve benzeri tekniklere uygulanabilir
Sürekli iyileşmeyi engeller.	Sürekli iyileşmeyi sağlamaya yardımcıdır.

Kaynak: Olcay ÖLÇEN, **Örgütlerde Performans Ölçümü ve Uluslararası Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Balanced Scorecard ile Performans Ölçüm Süreci**, Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, 2011, s.30.

Bu çalışmada işletme performansı çok boyutlu performans ölçme sisteminden biri olan Balanced Scorecard (BSC-Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yöntemi) açısından değerlendirilmiştir.

2.3. Balanced Scorecard (BSC)

2.3.1. Balanced Scorecard'ın Ortaya Çıkışı

Kaplan ve Johnson 1987'de yazdığı eserinde, kısa vadeli finansal performans göstergelerinin günün şartlarında yetersiz kaldığını belirtmiş ve daha etkin bir performans ölçümü için organizasyonun stratejisini temel alan, sadece muhasebe değil, üretim, pazarlama, araştırma geliştirme gibi organizasyonun diğer bölümlerini

kapsayan ölçütleri de içeren finansal olmayan göstergelerin önemini ortaya koymuş. Kar amaçlı işletmelerde performans ölçütlerinin daha geniş kapsamlı olarak nasıl kullanıldığını öğrenme amacıyla, 1990 yılında Nolan Norton'un birçok İşletmeyi kapsayan ve bir yıl süren "Geleceğin Organizasyonunda Performans Ölçümü" (Measuring Performance in the Organization of Future) konulu çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları Harvard Business Review dergisinin Ocak-Şubat 1992 sayısında "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance" (Balanced Scorecard: Başarıyı Yönlendiren Ölçüler) başlığıyla yayınlanan makalesinde özetlenmiştir. Böylece Balanced Scorecard terimi literatüre girmiştir (Asa, 2011, s.124).

Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında "Putting the Balanced Scorecard to Work" (Balanced Scorecard'ı Uygulamak) adlı makaleyi ve 1996 yılında "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Balanced Scorecard'ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)" adlı makaleyi yayınlamışlardır. Kaplan ve Norton'un 1996 yılında tüm çalışmalarını geniş kapsamlı ve anlaşılır bir bütün haline getirdikleri Balanced Scorecard adlı kitabı 1999 yılında Türkçe'ye çevrilmiştir. Balanced Scorecard Amerikan Muhasebe Derneği tarafından 1997 yılının en iyi teorik katkısı olarak ödüllendirilmiştir (Özkan, 2011, s.19).

"Balanced Scorecard" kavramının Türkçeye tercüme edilmesinde bir karmaşa yaşanmaktadır (Dilmaç, 2010, s.22). Bu çalışmada "Balanced Scorecard" kavramına Türkçe karşılık olarak Koçel'in kitaplarında kullandığı "Dengeli Başarı Göstergesi" kavramını kullanılacaktır.

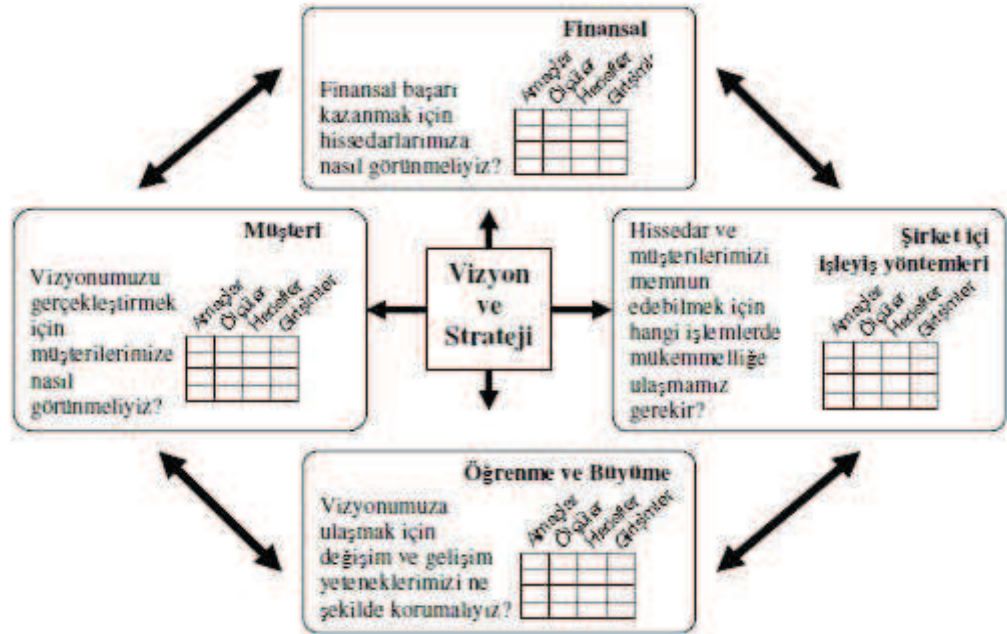
Klasik kontrol yaklaşımı genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikteki gösterilerden hareket ederek ulaşılan sonuçları irdelemektedir (Koçel, 2014, s.514). BSC geleneksel finansal ölçüleri korur ve aynı zamanda işletmenin finansal olmayan diğer alanlarını da kontrol etmektedir. Böylece daha "dengeli" veya işletmenin "toplam" performansını gösteren bir tablo elde edilecektir (Kaplan ve Norton, 2007, s.9 ve Koçel, 2014, s.514). Burada amaç işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflere çevirmek ve bu hedefleri ifade eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığını kontrol etmektir (Koçel,

2014, s.514) .

BSC üst düzey yöneticilerinin İşletme stratejisini özel stratejik hedeflerle herkesin anlayacağı biçimde tanımlaması ile başlar, daha sonra da bu hedeflerin tüm organizasyon içerisinde etkin bir şekilde paylaşılan, anlaşılabilir ve benimsenen performans ölçütleri sistemine aktarılır. Dolayısıyla BSC amacı itibariyle, finansal ya da finansal olmayan çeşitli performans göstergelerini kullanan performans ölçüm aracı, aynı zamanda bütünlük bir yönetim aracı ve “kurumsal öğrenme” aracıdır. (Kaplan ve Norton, 2007, s.12 ve Koçel, 2014, s.514).

2. 4. Balanced Scorecard'ın Boyutları

Balanced Scorecard'da yer alan hedef ve ölçülerle işletmenin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir. Bu dört farklı açı Şekil.3'deki gibi BSC'nin çerçevesini oluşturur. Dolayısıyla, BSC işletme performansını finansal boyut, müşteri boyutu, İşletme içi işleyiş yöntemleri ve öğrenme ve büyüme boyutu olarak dört boyutta inceler (Kaplan ve Norton, 2007, s.9).



Şekil 3. Dört Bakış Açısının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi

Kaynak: Robert S. KAPLAN ve David P. NORTON. **Balanced Scorecard İşletme Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, İstanbul, Sistem Yayınları, 2007, s.10.

2.4.1. Finansal Boyutu

Balanced Scorecard, geleneksel finansal performans ölçme sistemlerinin yetersizliğine bir tepki olarak ortaya çıkmış olsa da örgütü finansal olarak değerlendiren bir boyutu içerisinde barındırır. Finansal ölçüler geçmişte yapılan faaliyetlerle ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemektedir. BSC'ta finansal ölçüler, bir İşletmenin stratejisinin karlılık açısından İşletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını finansal hedeflere ulaşip ulaşılmadığını kontrol etmek için kullanılır (Kaplan ve Norton, 2007, s.33). BSC'ta finansal hedefler uzun dönemli olarak oluşturulmalıdır (Karabulut, 2012, s.195). Kaplan ve Norton kârlılıkla ilgili olan işletme geliri, sermayenin kârlılık oranı, katma değer gibi ölçülebilir değerleri finansal amaç olarak saymıştır, satışlarda hızlı bir artış sağlama ve nakit akışı yaratmayı da alternatif finansal amaçlar olarak göstermiştir (Kaplan ve Norton, 2007, s.33).

Kaplan ve Norton işletmelerin yüksek performansa ulaşabilmesi için finansal açıdan şu sorgulamaları önermektedir: Finansal başarı kazanmak için hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? Finansal amaçlarımız nelerdir? Bu amaçlarımızı gerçekleştirmeye yönelik hangi ölçüleri kullanabiliriz? Ulaşmak istediğimiz hedeflerimiz nelerdir? Bu hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken/girişimler neler olmalıdır (Kaplan ve Norton, 2007, s.10-11).

2.4.1.1. İşletme Stratejisinin Finansal Amaçları

İşletmelerin finansal amaçları birbirinden oldukça farklıdır. Kaplan ve Norton işletmelerin stratejisini yönlendiren finansal amaçları üç gruba toplamıştır (Kaplan ve Norton, 2007, s.65).

2.4.1.1.1. Gelir Artışı ve Bileşimi

Kaplan ve Norton, yeni müşteri ve yeni pazarları, ürün ve servislerin

çeşitlendirilmesi da gelir olarak görmüş ve bu konulardaki artışları, ürün ve hizmetleri daha çok katma değer sağlayacak şekilde düzenlenmesini finansal amaçların gelir artışı ve gelir bileşimi kapsamına koymuştur (Kaplan ve Norton, 2007, s.67).

2.4.1.1.2. Maliyetin Düşürülmesi ve Verimlilik Artışı

Kaplan ve Norton'a göre ürün ve hizmetlerin doğrudan maliyetlerini düşürmek, dolaylı maliyetlerini azaltmak ve ortak kaynakları diğer işletme birimleri ile paylaşmak için yapılan çalışmaları maliyetin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması amacı kapsamına girer (Kaplan ve Norton, 2007, s.68).

2.4.1.1.3. Varlıkların Değerlendirilmesi

Kaplan ve Norton'a göre varlıkların değerlendirilmesi amacı kapsamında işletmenin nakit dönüşü gibi sermaye oranı, temel aktiflerin sermayeye göre karlılığı, geri dönme ve belli bir süre içinde kullanılacak hammadde miktarı gibiler vardır. Yöneticiler işletme faaliyetlerinde gerekli olan işletme sermayesi seviyesini azaltmaya çabalarlar (Kaplan ve Norton, 2007, s.70).

2.4.1.2. İşletme Performansının Finansal Göstergeleri

İşletmenin stratejik uygulaması sonucunda ulaşması gereken finansal nitelikteki genel performans amaç ve ölçütlerine Tablo.5'de örnekler verilmiştir.

Tablo 5. Finansal Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri

Amaç	Ölçütler
Gelir Artışı -Satışların artırılması -Pazar payının artırılması -Karlılığın artırılması -Yeni ürünlerin artırılması -Yeni müşterilerden gelen gelirin artırılması	-Gelir artışı oranı -Toplam satışların artış oranı -Pazar payı artış oranı -Yeni pazardaki satış oranı -Net kâr payı -Yeni ürünlerden elde edilen gelir oranı -Yeni ürünlerin satış oranı -Yeni müşteri kazanımından edinilen gelir oranı

Tablo 5.Devam

<p>Maliyetlerin Düşürülmesi -Satış, yönetim ve genel giderlerin düşürülmesi -Verimliliğin artırılması -Sektörün maliyet lideri olmak</p>	<p>-Kilit bölümlerde ulaşılan maliyet azalmaları oranı -Mamullerin birin maliyetindeki düşüş oranı -Faaliyet giderlerinin net satışlara oranı -Kârın çalışan sayısına oranı -Yönetim giderlerinin toplam maliyetlere oranı -Genel giderlerin toplam maliyetlere oranı -Genel giderlerin toplam gelirlere oranı -Toplam maliyetlerdeki düşüş oranı -Rakiplerinkiyle kıyaslanmış birim başına maliyet</p>
<p>Aktiflerin Kullanımının Artırılması -Sermayenin kârlılığı -Nakit Dönüş Sürecini kısaltmak -Yatırımın kârlılığı -Ekonomik katma değer -Mevcut varlıkların kullanımını azami seviyeye çıkarmak</p>	<p>-Satışların varlıklara oranı -Net kârın, öz kaynaklara oranı -Nakit akışı oranı -Stok devir hızı -Yatırımlardan elde edilen kazancın, ortalama Yatırım miktarına oranı -Ekonomik katma değer -Alacakların dönüşüm oranı -Satıcılara borçların ortalama ödeme süresi</p>

Kaynak: İbrahim Cemal GENÇAY. **Kurumsal Performans Değerlendirme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturulmasına Yönelik Model Örneği**, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2011, s.62

2.4.2. Müşteri Boyutu

Müşteri boyutu bir işletmenin ürün ve hizmetleri aracılığı ile müşterilerinin ihtiyaçlarını nasıl karşıladığına ilişkin bir göstergedir. BSC'nin müşteri boyutu, firmanın belirlemiş olduğu vizyona ulaşabilmesi adına müşterilere nasıl görünmesi gerektiği sorusundan hareketle şekillenmektedir (Kaplan ve Norton, 2007, s.10-11).

Balanced Scorecard'ın müşteri boyutunda, işletme öncelikle ilgili biriminin rekabet etmeyi planladığı pazardaki müşteri kitlesi ve ürün sunacağı pazar bölümlerini tanımlar. Sonra her birim kendi müşteri kitlesinin ihtiyaçlarına dayanarak hedefleri oluşturur. Daha sonra bu hedeflerle ilişkili işletmenin hedef müşteri kitlesinde göstereceği performans ölçüsü de belirlenecektir (Kaplan ve Norton, 2007, s.81).

Mc.Adam ve Walker'a göre BSC yöntemi müşteri memnuniyetini elde ederek

karlılığı arttırmayı hedeflemektedir. Bu yüzden müşteri boyutundaki hedefler ve performans ölçütlerinin finansal boyuttaki hedef ve ölçütleri destekleyici nitelikte olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda işletmeler hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için müşteriler bazında neler yapılabilir sorusuna cevap aramalıdır (Güner, 2006, s.42).

2.4.2.1. Müşteri Boyutundaki Temel Ölçümler

Balanced Scorecard'ın müşteri boyutunda beş temel ölçüm grubu kullanılır (Kaplan ve Norton, 2007, s.89).

2.4.2.1.1. Pazar Payı

Rockwater'ın Pazar payı ölçüsüne göre, pazar payı uzun dönemli ortaklık içinde bulunduğu müşterilerden elde ettiği işlerin toplam işlere olan oranıdır. Kaplan ve Norton'e göre, hedef müşteri kitlesi belirlendikten sonra, pazar payının ölçümü çok kolay olur, hesaplamada toplam iş olarak devlet istatistikleri ve diğer kamu kaynaklarından elde edilen pazar büyüklüğü ile ilgili ortalama veriler kullanılabilir (Kaplan ve Norton, 2007, s.88).

2.4.2.1.2. Müşteri Memnuniyeti

Kaplan ve Norton'e göre, müşterilere sunulan ürün ya da hizmetlerin müşterileri tatmin etme seviyesini özel performans değişkenleri ile ölçülür. Bu ölçüm işletmeye işlerin nasıl yürüdüğü hakkında geri bildirim sağlar. Müşteri ihtiyaçlarının gittikçe arttığı rekabetin yükseldiği günümüzde ortalama müşteri tatmin seviyesi müşterilerin sadakatini, devamlılığını, dolayısıyla da işletme karlılığını arttırmada yetersiz kalmaktadır (Kaplan ve Norton, 2007, s.89). Bu yüzden işletmeler sunduğu ürün ve hizmetlerin müşterileri tamamıyla memnun etmesine çalışmalıdır.

2.4.2.1.3. Müşteri Devamlılığı

Kaplan ve Norton'a göre müşteri devamlılığı, işletmenin müşteriler ile kurduğu, sürdürdüğü ve koruduğu ilişkilerin oranıdır. Müşteri memnuniyeti müşteri devamlılığına neden olur, müşteri devamlılığı ise hedef müşteri kesimlerinde pazar payını artırır ve korur (Kaplan ve Norton, 2007, s.89).

2.4.2.1.4. Müşteri Kazanma

Müşteri kazanma, örgütler ayakta kalabilmek için hedef pazarlarında yeni müşteriler kazanmak durumundadırlar. Kaplan ve Norton'a göre müşteri kazanma, işletmeler yeni müşterileri ya da yeni işleri çekme ve kazanma oranını mutlak ya da bağlı değerle takip eder. Müşteri kazanma değeri kazanılan yeni müşterilerin sayısı veya yeni müşterilere yapılan satışların miktarı ile ölçülebilir. Müşteri kazanma hizmet sektöründeki kredi kart, dergi aboneliği gibi hizmetlerde daha da önem kazanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2007, s.89).

2.4.2.1.5. Müşteri Kârlılığı

Kaplan ve Norton'a göre müşteri kârlılığı işletmelerin müşteriye hizmetlerin sunulduğu ve süreçteki özel harcamaların da gerçekleşmesinden sonra müşteriden elde ettiği net kârını ölçer. İşletmeler sadece tatmin olmuş ve mutlu müşterilere değil, aynı zamanda kârlı müşterilere sahip olmayı istemelidir. Tüm müşteri isteklerine, İşletmenin kârına olacak yollardan cevap verilmesi mümkün değildir. Müşteri kârlılığı ölçüsü hedef müşterilerden bazılarının kârlı olmadığını ortaya çıkarmaktadır, özellikle yapılan reklam ve tanıtım maliyetlerine yetecek kadar mal satışı olmayan yeni müşteri kitlesinde bu durum görülmektedir (Kaplan ve Norton, 2007,s.91).

Müşteri kârlılığı değerlendirmelerinde, işletmelerin önünde birtakım seçenekler bulunmaktadır. Özellikle yeni müşteriler başlangıçta kârsız gibi görünseler bile büyüme potansiyeli taşıdıklarından kârlı müşterilere dönüştürme fırsatları olarak

değerlendirilebilirler. Müşteri kârlılığı incelemelerinde hem pazar kesiminin hem de kârlılık ölçülerinin bir arada kullanılması, yöneticilerin pazar kesimleri ile ilgili stratejilerinin etkinliği hakkında çok değerli geribildirim almalarını sağlar (Kaplan ve Norton, 2007,s.92).

2.4.2.2. Müşteri Boyutundaki Genel Performans Amaç ve Ölçütler

Müşteri boyutunda kullanılacak genel performans amaç ve ölçütlerine örnekler Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Müşteri Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri

Amaç	Ölçütler
Müşteri Seçim Amaçları -Müşteri kârlılığını artırmak -Müşteri kesimlerini anlamak -Kâr getirmeyen müşterileri elemek -Yüksek değerli müşterileri Hedeflemek -Markaların tanınmışlığı artırmak	-Hedeflenen kesimlerindeki müşteri (Pazar payı) oranı -Kâr getirmeyen müşteri yüzdesi -Stratejik önemi olan (kurumsal) müşteri sayısı -Marka farkındalığı ve tercihi oranı (anket) -Yeni müşterilerden edinilen gelir oranı -Her bir satış kanalının satış miktarı
Müşteri Kazanma -Kitlese pazarlama uyarlamak -Yeni müşteriler edinmek	-Kampanyalara verilen müşteri tepkisi oranı -Ürünü denemek için numuneleri kullanan müşteri sayısı -Dönüştürülen potansiyel müşteri oranı -Edinilen yeni müşteri başına maliyet -Pazarlama giderlerinin satışlara oranı -Mevcut müşterilerin göndermelerinden edinilmiş yeni müşteri sayısı
Müşteri Memnuniyeti -Cazip bir değer teklifiyle müşteri memnuniyetini artırmak	-Fazlasıyla memnun müşterilerin oranı

Tablo.6 Devam

<p>Müşteriyi Elde Tutma (Devamlılığı)</p> <p>-Müşteriyi sadakati yüksek müşteriye dönüştürmek</p> <p>-Hizmette kusursuzluk sunma</p>	<p>-Sadık müşterilerden gelen takdir-tavsiye sayısı</p> <p>-Satış iadeleri ve şikâyetlerdeki düşüş oranı</p> <p>-Müşteri payı (müşterini ilgili kategorideki harcamasının oranı)</p> <p>-Müşterilerin talep veya İşletmelerini cevaplama süresi</p> <p>-Kaybedilen müşteri sayısı</p> <p>-Devam eden müşteri sayısı</p>
---	---

Kaynak: İbrahim Cemal GENÇAY. Kurumsal Performans Değerlendirme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturulmasına Yönelik Model Örneği, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2011, s.68

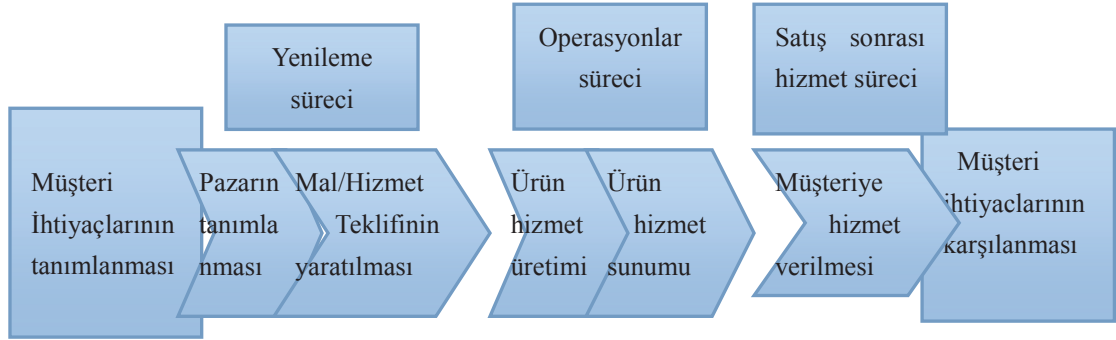
2.4. 3. İç Süreçler Boyutu

Balanced Scorecard'ın iç süreçler boyutu finansal ve müşteri boyutlarında yer alan hedefleri başarmak için işletme içerisinde bulunması gereken süreçlerin yetkinlik ve beceriler, teknolojiler ve ölçütleri belirlemektedir (Kaplan ve Norton, 2007, s.10-11 ve Karabulut, 2012, s.198).

İşletme içi işlevler boyutu olarak da bilinen bu boyuttaki amaç ve ölçülerin oluşturulması işlemi, aynı zamanda BSC yöntemini geleneksel performans ölçüm sistemlerinden ayran önemli özelliklerindedir (Biçer, 2010, s.61).

2.4.3.1. İç Süreçler Boyutundaki Değer Zinciri

Kurumlar iç işlemler sürecini geliştirirken müşterilerine değer yaratmak ve finansal sonuçlar elde etmek için Şekil 2.2'deki gibi yenileme, operasyonlar ve satış sonrası olmak üzere sıralı üç halkadan oluşan bir değer zinciri içerisinde farklı bir dizi işlem uygularlar.



Şekil 4. İç işlemler Sürecindeki Değer Zinciri

Kaynak: Robert S.KAPLAN ve David P.NORTON. **Balanced Scorecard İşletme Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, İstanbul, Sistem Yayınları, 2007, s121.

Kaplan ve Norton'a göre değer zincirinin ilk halkası olan yenileme sürecinde işletmeler, müşterilerinin potansiyel ihtiyaçlarını araştırıp tanımlar ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmet tasarımları yapar. Değer zincirinin ikinci basamağında işletmeler birinci basamakta yapılan tasarıma göre ürünler üretir ve müşterilere sunar. İç değerler zincirinin üçüncü halkası, satıştan ve teslimattan sonra müşteriye sunulan hizmettir (Kaplan ve Norton, 2007, s.117-120).

2.4.3.2. İşletme İçi İşlemler ile İlgili Genel Amaç ve Ölçütler

İşletme içi işlemler boyutunda ele alınan yenileme süreci, operasyonel işlemler ve satış sonrası hizmetler ile ilgili genel amaç ve ölçütlere örnekler Tablo.7'de verilmiştir.

Tablo 7. İşletme İçi İşlemler Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri

Amaç	Ölçütler
Yenileme Süreci -Gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını önceden görmek -Yeni ürün ve hizmetleri keşfetmek ve geliştirmek -Yeni ürün/hizmeti pazara ilk çıkaran olmak	-Yeni ürün/hizmet sayısı -Yeni ürün/hizmet geliştirme süresi -Müşteri katkısı temel alınarak başlatılan projelerin sayısı veya oranı -Zamanında piyasaya sürülen ürün oranı -Yeni pazar ve müşterilerden edinilen gelir oranı -Patentli ürünlerin satış oranı -Yeni patent sayısı -Araştırma-geliştirme giderleri,

Tablo 7. Devam

<p>Operasyonlar Süreci</p> <ul style="list-style-type: none"> -İşlem süresinin kısaltılması -İşlem kalitesinin artırılması -Ürün/hizmetleri zamanında teslim etmek -Müşterilere sıfır hatalı ürün ve hizmet sunmak -İşlem (ürün/hizmet üretim) maliyetini azaltmak, sektörün maliyet lideri olmak 	<ul style="list-style-type: none"> -İşlemlerin ortalama maliyeti -Müşteri bilgi-sisteminin etkinliği -Pazara ilk çıkan yeni ürün/hizmet sayısı -Ürün/hizmetlerin müşterilere ulaştırılma süresi -Siparişlerin ortalama üretim süresi -Müşteri tekliflerine cevap verme süresi -Zamanında ulaşan teslimatların oranı -Kusursuz teslimatların oranı (doğru zaman/yerde hatasız ürün teslimatı) -Yeniden işlenen ürün sayısı -Kusurlu ürün oranı -Kilit operasyon süreçlerinin faaliyet tabanlı Maliyeti -Rakiplerle kıyaslanmış birim başına maliyet -Tedarikçilerin doğru zamanda ve doğru miktarda teslim ettiği siparişlerin oranı -Müşterilere yansıyan hatalı ürün/hizmet oranı -Üretim ve sunumla ilgili şikâyet sayısı/oranı -Kapasite kullanım oranı -Stok devir hızı -Birim maliyetleri/toplam maliyetler (genel, satış, yönetim) oranı
<p>Satış Sonrası Hizmetler</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Satış sonrası hizmetlerde üstünlük sağlamak -Rakiplere göre teslimat süresi -Ürünlerin kullanımı konusunda müşterilere verilen eğitim süresi -Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi -Satış sonrası hizmetlerden gelen şikâyet veya takdir sayısı

Kaynak. İbrahim Cemal GENÇAY. **Kurumsal Performans Değerlendirme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturulmasına Yönelik Model Örneği**, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2011, s.76

2.4. 4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Kurumsal Performans Karnesi'nin dördüncü boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutunda, “vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi nasıl sürdürebiliriz?” sorusunun cevabının aranmaktadır (Dilmaç, 2011, s.33). Bu boyut işletmede uzun dönemli büyüme ve gelişme kaydedilmesi için gerekli olan altyapıyı belirler (Kaplan ve Norton, 2007, s.36).

BCS'ın finansal, müşteri ve iç süreç boyutları işletmenin çalışanları, sistem ve yönetimin mevcut performansını ile işletmenin gelişimini sağlayacak performans

gereksinimleri arasındaki farkı ortaya koymaktadır. İşletmeler bu açığı kapatmak için çalışanlarına yeni yetki kazandırması, bilgi sistemi ve bilgi teknolojilerini yenilemesi ve yönetim sistemlerini uyumlu hale getirmesi gerekir (Kaplan ve Norton, 2007, s.36).

2.4.4.1. Öğrenme ve Gelişme Boyutunun Üç Kategorisi

Balanced Scorecard modelinin öğrenme ve gelişme boyutunda, stratejiyi harekete geçirmek için varlığı vazgeçilmez olan soyut varlıklar üç grupta toplanır (Kaplan ve Norton, 2007, s.154).

2.4.4.1.1. Çalışanların Yetenekleri

Teknolojinin gelişmesi ile beraber sanayi işletmelerinde işlemler bilgisayar ile ayarlanır hale gelmiştir, bu durum çalışanlardan fiziksel yeteneklerden ötürü beceriler talep etmektedir. Hatta hizmet sektöründe de yükselen rekabet ortamından dolayı çalışanlardan talep edilen beceriler de daha çok bilgiye yönelik olmaktadır. Bu yüzden çalışanların işletme içindeki rolü değişmiştir, bu değişim işletmelerdeki yönetim ile ilgili önemli düşünce değişimidir. Çalışanların rolünde meydana gelen bu değişiklikler, İşletmelerin çalışanlarını yeniden eğiterek onları geliştirmeyi ve onların yaratıcı yeteneklerini işletmenin amaçlarına ulaşması için harekete geçirmelerini gerektirmiştir (Kaplan ve Norton, 2007, s.154).

Birçok işletmede çalışanlarla ilgili amaçları işaret eden üç tane gösterge vardır (Kaplan ve Norton, 2003, s.157):

- a) Çalışanların tatmini
- b) Çalışanların sürekliliği
- c) Çalışanların verimliliği

Kaplan ve Norton'a göre bu göstergeler içinde çalışanların tatmini çalışanların sürekliliği ve verimliliğini sağlamada yararlıdır (Kaplan ve Norton, 2003, s.157).

2.4.4.1.2. Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği

Günümüzün rekabetçi iş ortamında yönetsel ve operasyonel tüm kademelerde çalışanların etkili olabilmeleri için müşteriler, iç işleyişler ve aldıkları kararların finansal sonuçları hakkında mükemmel seviyede bilgiye ihtiyaçları vardır. Bilgi çağının ortamı, hem imalat hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren İşletmelerin başarılı olabilmeleri için yeni yeteneklere ve güce sahip olmalarını, bu doğrultuda bilgi sistemlerini kurmalarını ve zaman içinde bu sistemlerin yeterliliklerini sorgulamalarını gerektirmektedir (Kaplan ve Norton, 2007, s.163).

Müşteri ile ilgili bilgi yüzdesi, müşteri bilgilerin sağlığı gibi göstergeler bilgi sistemlerinin yeterliliği performansını yansıtabilir (Koçel, 2014, s.517).

2.4.4.1.3. Motivasyon, Yetki Vermek ve Bağlantı Kurmak

Çalışanların İşletme başarısına katkıda bulunabilmesi için İşletme menfaatlerine uygun motive edilmesi gerekir. Bu konu ile ilgili ölçüler aşağıdaki gibidir (Kaplan ve Norton, 2003, s.16):

a) Ortaya atılan ve uygulanan önerilerle ilgili ölçümler: Ortaya atılan önerileri ölçmede en basit ölçü çalışan başına yapılan öneri sayısıdır.

b) Gelişimin ölçülmesi: Başarılı bir öneri programında çalışanlar tarafından yapılan öneri sayısı kadar o önerilerle alınan yol, kaydedilen gelişme de önemlidir. İşletmeler bu programlar sonucunda müşteri ve İşletme içi yöntemlerin belirli işlemlerinde kalite, zaman veya performans açısından gelişmeler elde etmeyi hedefleyebilirler.

c) Bireysel ve kurumsal uyum ölçüleri: Bu ölçü ile ilgili odaklanılması gereken konu; kişi veya departman hedeflerinin BSC' da belirtilen hedeflere uygun olup olmadığıdır.

2.4.4.2. Öğrenme ve Gelişme Boyutu ile İlgili Genel Amaçlar

Kurumsal performans karnesi (BSC) öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan çalışan yetenekleri, bilgi sisteminin yeterliliği ve sermayesi ve motivasyon ile ilgili genel amaç ve ölçütlerden örnek Tablo.8’de verilmiştir.

Tablo 8. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri

Amaçlar	Ölçütler
Çalışan yetenekleri -Kalite yönetimi ve süreç iyileştirmede becerileri geliştirmek -Çalışanların tatminini, verimliliği ve devamlılığını artırmak -En iyi personelin işe alınması ve elde tutulması	-Kalite yönetimi teknikleri, sıfır stok vb. konularda eğitilmiş çalışanların oranı -Dönemsel toplam çalışan tatmin endeksi -Önemli görevlerdeki çalışanların devir oranı -Çalışan başına düşen toplam ürün, gelir veya katma değer oranı -Çalışan başına eğitim saati -Toplam eğitim harcamaları
Bilgi sisteminin yeterliliği -Süreç iyileştirme ve müşteri memnuniyetini destekleyen teknolojileri uygulamak -Yeni mamul/teknoloji liderliği -Stratejik bilgiye ulaşmak	-Operasyonlarından anında geri bildirim alan çalışanların oranı -Sipariş durumunu elektronik ortamda takip edebilen müşterilerin oranı -Rakiplere kıyasla kullanılan bilgi teknolojisi düzeyi -Ar-Ge harcamaları oranı -Yeni mamulleri geliştirme süresi -Rakiplere kıyasla geliştirilen yeni teknoloji veya ürün sayısı
Motivasyon -Yenilikçi kültürü teşvik etmek -Sürekli iyileştirme kültürü geliştirmek -Takım performansının artırılması -Gelişme ve yükselmenin teşvik edilmesi -Müşteri merkezli bir kültür oluşturmak	-Çalışan başına yapılan öneri sayısı -Yeni ürün ve yetkinlikler için gelen öneri sayısı -Uygulamaya koyulan öneri sayısı -Önemli işlemlerde kaydedilen gelişme oranı -İşletmenin vizyon ve stratejisini anlayan ve uyumlu çalışanların oranı -Birimler tarafından paylaşılan kalite ve süreç üretme fikirlerinin sayısı -Çalışan önerileri ve faaliyetlerinden kaynaklanan performans iyileşmesi oranı -Sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı kültürü üzerine çalışan anketi -Çalışanların, ekiplerin ve departmanların amaçlarının stratejik amaçlarla uyum sağlama oranı -Kuruluşu strateji yönünde harekete geçirecek liderlerin sayısı -Takımlar tarafından geliştirilen, gerçekleştirilen projelerin veya çalışmaların oranı

Kaynak: İbrahim Cemal GENÇAY. Kurumsal Performans Değerlendirme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturulmasına Yönelik Model Örneği, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2011, s.84

Kaplan ve Norton'a göre bu dört boyut, dikilmiş ve giyilmeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmelidir. Yani BSC sistemi kesin ve tüm işletmeler için aynı süreçlere sahip bir model değil, aksine farklı işletme türlerine ya da farklı ölçümlere göre uyarlanabilecek detaylı ve esnek bir sistemdir. İşletmeler dört boyutun tümünü ya da işletme ihtiyacına göre iki ya da üçünü kullanabildiği gibi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve stratejisine göre başka göstergeleri de ekleyebilir (Kaplan ve Norton, 2007, s.44). Önemli olan işletme performansının sadece finansal göstergelere bağlı kalmayıp, işletme performansını bir bütün olarak ve dengeli şekilde görebilmektir (Koçel, 2014, s.517).

3. ÇİN'İN GUANGDONG BÖLGESİNDEKİ ÜRETİM İŞLETMELERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÇALIŞMASI

3.1. Araştırma Bölgesi Tanıtımı

Çin hala gelişmekte olan ülkeler sırasında yer alsaydı bile gelişimi çok hızla olan bir ülkedir, özellikle nüfusun çok olmasından kaynaklanan ucuz işgücü, nakliyat açısından denizlerle sınırlanması vs. özellikler imalat sektöründe avantaj kazandırmaktadır ve şuan neredeyse dünyanın her yerinde Çin malı bulunmaktadır. Bu yüzden Çin dünyanın fabrikası diye adlandırılmıştır. Bu tez araştırmasına konu olan Çin'in Guangdong bölgesi Çin'deki en önce gelişen eyaletlerinden biridir. Aşağıda bölge ile ilgili kısaca bilgi verilmiştir.

3.1.1. Genel Durumu

Konumu: Guangdong eyaleti Çin Halk Cumhuriyeti'nin 23 eyaletinin en kuzeyine yerleşmiş biridir. Ek.1'deki Çin haritasında gösterildiği gibi batısında Guangxi özerk bölgesi, kuzeyinde Hunan ve Jiangxi eyaletleri, kuzeydoğusunda Fujian yönetim bölgesi, güneyinde de özel yönetim bölgeleri olan Hong Kong ve Makao ile Güney Çin Denizi bulunur. Ayrıca Çin'in en uzun kıyı şeridinde sahip eyaletidir (Anonim, bt).

Dili: Guangdong eyaletinde, birçok kuzey Çin bölgelerinde konuşulan Kantonca konuşulmaktadır (Anonim, bt).

Nüfusu: Çin Halk Cumhuriyeti'nin en kalabalık idari bölümü olan Guangdong eyaletinin, resmi istatistikler daha az gösterse de sayıları 30 milyonu geçen göçmen işçiler de katıldığında 120 milyon kadar nüfusa sahip olduğu tahmin edilmektedir (Anonim, bt).

3.1.2. Ekonomik Durumu

2014 yılında Guangdong eyaletinin kişi başına GSYH (gayri safi yurtiçi hâsıla) 63,452 Yuan olmuştur, bu şu dönem döviz kuruna göre 10,330 Amerikan doları olmuştur ve ilk defa on bin Amerikan dolarını geçmiştir. Aynı yıldaki endüstriyel katma değer ise 1,048,203 trilyon Yuan olmuştur. İstatistik dairelerine göre 2010 yılında eyaletin bazı illerinde kişi başına GSYH on bin doları geçmiştir, fakat eyaletin bazı bölgelerinde ise hala devlet ortalama GSYH seviyesine yetmemiştir (Anonim, bt).

Guangdong eyaletinde değişik sektörlerde imalat yapılmaktadır. Burada aynı ildeki işletmeler aynı sektöre odaklanmıştır. Sektörlerin illere göre dağılımı Ek2'deki tabloda gösterilmektedir. Bu bölgede yerel imalat işletmelerinden başka DuPont, Sony gibi dünya çapındaki ünlü işletmelerin de fabrikaları bulunmakta (Liang, Zhang ve Chen, 2009, S.13-35).

Çin gümrük dairelerine göre 2013 yılında ASEAN'e ihracat ithalat ticaret değeri 1,0221 trilyon olmuştur ve bir önceki seneye göre 10,7% artmıştır (Anonim, bt).

3.2. Araştırma ile İlgili Bilgiler

3.2.1. Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelidir. Toplam kalite yönetiminin Çin'in Guangdong bölgesindeki üretim firmalarının uygulama sürecini içermektedir. Bu süreç içerisinde ve sonrasında firma performansları da ölçülerek, toplam kalite yönetimi çalışmalarının üretim firmaları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

3.2.2. Evren ve Örneklem

Örneklem Çin'in Guangdong bölgesindeki üretim işletmeleri temel alınarak, işletme kapasitelerine göre her işletmeden belirli sayıda kişiler ile anket çalışması

yapılmıştır. Seçilen kişiler arasında üst düzey yöneticiden mavi yakaya kadar olan pozisyonlardaki kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kısımda tabakalı örnekleme metodu esas alınmıştır.

3.2.3. Verilerin Analizi

Araştırma için anket yöntemi ile toplanan verilerin analizi **SPSS 21** paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında analiz edilmiştir.

Yapılan analizlerde 300 katılımcı içeren örneklem üzerinden gidilmiştir. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından yararlanılmıştır. Toplam kalite yönetimi ölçeği dâhilindeki alt boyutlar da güvenilirlik analizine tabi tutularak iç tutarlılıkları Alfa Katsayısı ile ölçülmüştür.

Anket formunda yer alan diğer bir ölçüt işletme performansı adı altında likert sorularıdır. Bu bölüm ile üretim işletmelerinin satış, üretim, maliyet, müşteri memnuniyeti, müşteri sayısı, karlılık, nakit akışı, pazar payı, verimlilik, etkinlik, ürün kalitesi, stok devir hızı, çalışan memnuniyeti gibi değişkenlerin toplam kalite yönetimi uygulamaları beraberinde artış ve azalışları öğrenilmeye çalışılmıştır. Burada işletme performansı ölçütleri olan ortalama ve varyans, demografik verilerin kırılımlarına göre incelenmiştir.

3. 3. Verilerin Analizi

3.3.1. Demografik Veriler

Tablo 9. Cinsiyet Dağılımı Tablosu

Cinsiyet			
		Frekans	Yüzde
Değer	Kadın	160	53,3
	Erkek	140	46,7
	Toplam	300	100,0

Araştırmaya katılanların %53'lük gibi kadınlardan oluşmaktadır. Erkek

çalışan %46 civarında olup 140 kişiden oluşmaktadır. Kadın çalışanların erkek çalışanlardan fazla olduğunu görmekteyiz. Bu da kadın girişimcilerin de fazlalıkta olduğu sonucunu göstermektedir.

Tablo 10. Yaş Dağılımı Tablosu

Yaş			
		Frekans	Yüzde
Değer	21-30	192	64,0
	31-40	78	26,0
	41-50	28	9,3
	50 ve üzeri	2	0,7
	Toplam	300	100,0

Tabloda ankete katılan kişilerin yaş aralıklarına göre dağılımları verilmiştir. 21-30 yaş arasında 192 kişi ve 31-40 yaş arasında 78 kişi olup çoğunluğu oluşturmaktadırlar. Genç çalışanların fazlalıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Eğitim Durumu Dağılımı Tablosu

Eğitim durumu			
		Frekans	Yüzde
Değer	Ortaöğretim	41	13,7
	Üniversite	78	26,0
	Yüksek Lisans-Doktora	181	60,3
	Toplam	300	100,0

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımlar tabloda verilmiştir. Doktora ve yüksek lisans yapmış olan çalışanların sayısı 181 olup, araştırmaya katılanların %60'nı kapsamaktadır. Çalışanların %26'sı 78 kişi üniversite mezunudur.

Tablo 12. Yabancı Dil Seviyesi Dağılımı Tablosu

Yabancı dil seviyesi			
		Frekans	Yüzde
Değer	Bilmiyorum	20	6,7
	Düşük düzeyde biliyorum	98	32,7
	Orta düzeyde biliyorum	116	38,7
	İyi düzeyde biliyorum	66	22,0
	Toplam	300	100,0

Yukarıdaki tabloda katılımcılar yabancı dil bilme açısından değerlendirilmiş ve sonuçlar tabloda derlenmiştir. Katılımcıların geneli düşük ve orta düzeyde yabancı dile sahip, %22'si ise iyi düzeyde yabancı dile sahiptir.

3.3.2. Firma Verileri

Aşağıdaki tablolarda firmalara ilişkin bilgilerin dağılımları verilmiştir.

Tablo 13. Firma Gelir Düzeyi Dağılımı Tablosu

Firmanızın gelir düzeyini ne ölçüde buluyorsunuz?			
		Frekans	Yüzde
Değer	Çok iyi	54	18,0
	İyi	144	48,0
	Orta	64	21,3
	Kötü	38	12,7
	Toplam	300	100,0

Kişilere firmaları için gelir düzeyini nasıl buldukları sorulmuş ve yukarıdaki tabloda sonuçlar yer almaktadır. Katılımcıların %18'i gelir düzeyini 'çok iyi' ve yaklaşık yarısı firmalarının gelir düzeyini 'iyi' olarak değerlendirmiştir.

Tablo 14. Firmanın Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Tablosu

Firmanızda Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor mu?			
		Frekans	Yüzde
Değer	Evet	190	63,3
	Yeni uygulama aşamasındayız	49	16,3
	Hayır	61	20,3
	Toplam	300	100,0

Firmaların yaklaşık %63'ü toplam kalite yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmektedirler. %20 kadar kısmı ise toplam kalite yönetimi çalışmalarını uygulamamaktadırlar.

Tablo 15. Firmaların Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Zaman Dağılımı Tablosu

Firmanızda Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyorsa, kaç yıldır uygulanıyor?			
		Frekans	Yüzde
Değer	0-4	160	72,8
	5-9	32	14,5
	10-14	16	7,3
	15 ve daha fazla	12	5,4
	Toplam	220	100,0

Firmaların %72 gibi büyük kısmı toplam kalite yönetimi çalışmalarını 0-4 yıldır uygulamaktadırlar. Bazı firmalar 10-14 yıl gibi uzun süredir toplam kalite yönetimi çalışmalarına yer vermektedirler.

Tablo 16. Firmaların Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Derecesi Dağılımı Tablosu

Toplam Kalite Yönetimini uygulanma derecesi			
		Frekans	Yüzde
Değer	Sık sık	158	52,7
	Nadiren	64	21,3
	Bazen	40	13,3
	Hiç	38	12,7
	Toplam	300	100,0

Firmaların yarısından fazlası toplam kalite yönetimi çalışmalarını sıklıkla uygulamaktadırlar. Firmaların %25'i nadiren ve bazen olmak üzere çok sık uygulamamaktadırlar.

Tablo 17. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Nedeni Dağılımı Tablosu

Toplam Kalite Yönetimini uygulamalarına başlamanızın en önemli nedeni nedir?			
		Frekans	Yüzde
Değer	Müşteri şikâyetlerini azaltmak	90	22,7
	Ürünlerimizin kalitesini müşterilerimize kanıtlamak	128	32,2
	Verimliliği yükseltmek	112	28,1
	Firmanın imajını iyileştirmek	68	17,1
	Toplam	398	100,0

Firmaların toplam kalite yönetimi uygulamalarına başlamalarının temel sebepleri ürünlerinin kalitesini müşterilerine kanıtlamak ve verimliliği yükseltmektir. Ayrıca firmalar bu uygulama ile müşteri şikâyetlerini azaltmak ve firma imajını iyileştirmekte istemektedirler.

Tablo 18. Firmanın Personel Sayısı Dağılımı Tablosu

Firmanın personel sayısı			
		Frekans	Yüzde
Değer	1-49	100	33,3
	50-299	92	30,7
	300-1000	58	19,3
	1000 ve üzeri	50	16,7
	Toplam	300	100,0

Yukarıdaki tabloda firmaların personel sayıları ile ilgili dağılımlar verilmiştir.

Tablo 19. Firmaların Ciro Dağılımı Tablosu

Firmanın cirosu			
		Frekans	Yüzde
Değer	1 milyon Yuan' den az	38	12,7
	1.01-8 milyon Yuan	142	47,3
	8.01-40 milyon Yuan	60	20,0
	40.01 milyon Yuan' den fazla	60	20,0
	Toplam	300	100,0

Firmaları yaptıkları ciro miktarlarına göre yukarıdaki tabloda derlenmiştir.

Tablo 20. Firmaların Sektör Dağılımı Tablosu

Firmanın sektörü			
		Frekans	Yüzde
Değer	İnşaat	113	37,7
	Elektronik	44	14,7
	Gıda	30	10,0
	Tekstil	26	8,7

Tablo 20. Devam

Değer	Mermer	26	8,7
	Petrol	21	7,0
	Makine	18	6,0
	Metal	14	4,7
	Plastik	5	1,7
	Cam	3	1,0
	Toplam	300	100,0

Tablodaki değerlere bakıldığında araştırma yapılan bölgede en çok inşaat, elektronik ve gıda sektörüne ait üretim firmalarının olduğu görülmektedir. İnşaat sektörü tablodaki on sektörün içinde %38'lik gibi bir yüzdeye sahiptir. Bu bölgede plastik ve cam sektörlerine ait firmalar en düşük yüzdeye sahiptir.

Tablo 21. Firma Mülkiyet Dağılımı Tablosu

Firmanın mülkiyet yapısı			
		Frekans	Yüzde
Değer	Şahıs/aile işletmesi	197	65,7
	Yerli sermaye ile ortaklık	57	19,0
	Yabancı sermaye ile ortaklık	33	11,0
	Yabancı sermaye	13	4,3
	Toplam	300	100,0

Araştırmaya katılanların %65'i şahıs işletmesindedir. İkinci büyük yüzdeye sahip firma sayısı 57 olup yerli sermaye ile ortaklık mülkiyet yapısına sahiptirler.

3.3.3. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğine Ait Faktörlerin Güvenilirlik Hesaplamaları

Tablo 22. Çevre Faktörünün Güvenilirlik Değerleri Tablosu

Güvenilirlik İstatistiği		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Madde sayısı
0,919	0,923	2

Çevre faktörünün güvenilirlik katsayısı 0,919 olup yüksek bir değere sahiptir. Faktörün ölçekteki yeri analiz sonuçları açısından uygundur.

Tablo 23. Çevre Faktörünün Maddelerine İlişkin İstatistik Tablosu

Maddelerin İstatistiği		
	Ortalama	Standart Sapma
1. Yeni ürün tasarımında çevreyi kirletmemeyi de göz önünde bulundurmak gerekir	1,05	1,34
2. Malzeme satın alırken çevre ile ilgili duyarlı davranmak bizim için önemlidir.	1,16	1,18
N: 300		

Ankette yer alan ölçeğe ait sorulardan ikisi yukarıdaki tabloda çevre faktörü adı altında yer almaktadır. Çevre faktörüne ait iki soru vardır ve bu soruya kişilerin verdikleri cevapların ortalaması 1 civarı olup, bu ortalama kişilerin çevre faktörü adı altındaki maddelere tamamen katıldıklarını ifade etmektedir.

Tablo 24. Tedarikçi Seçimi Faktörünün Güvenilirlik Değerleri Tablosu

Güvenilirlik İstatistiği		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Madde sayısı
0,841	0,857	5

Ölçekte yer alan tedarikçi seçimi faktörüne ait güvenilirlik katsayısı 0,841 ve güvenilirlik açısından uygun bir değerdir.

Tablo 25. Tedarikçi Seçimi Faktörünün Maddelerine İlişkin İstatistikler Tablosu

Maddelerin İstatistiği		
	Ortalama	Standart Sapma
3. Sadece sertifikalı tedarikçilerle çalışırız	1,60	1,38
4. Tedarikçinin bize sunduğu fiyat bizim için çok önemlidir	1,07	1,19
5. Tedarikçinin sunduğu malzemelerin spesifikasyonlara uygunluğu bizim için çok önemlidir.	1,22	1,20

Tablo 25. Devam

6. Tedarikçinin teknoloji kapasitesi bizim için çok önemlidir.	1,17	1,14
7. Tedarikçilerin coğrafi yakınlığı bizim için çok önemlidir.	1,17	1,43
N: 300		

Tedarikçi seçimi faktörü altında yer alan maddeler yukarıdaki tabloda sıralanmış ve kişilerin verdikleri cevapların ortalamaları verilmiştir. Maddelere ait ortalamalara bakıldığında hepsinin 1'e yakın olduğu görülmektedir. Yani kişiler tedarikçi seçimi faktörü altındaki yargıların tümüyle doğru olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 26. Tedarikçi İlişkileri Faktörünün Güvenilirlik Değerleri Tablosu

Güvenilirlik İstatistiği		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Madde sayısı
0,961	0,964	17

Ölçekte yer alan tedarikçi ilişkileri faktörüne ait güvenilirlik katsayısı 0,961 ve güvenilirlik açısından oldukça yüksektir.

Tablo 27. Tedarikçi İlişkileri Faktörünün Maddelerine İlişkin İstatistikler Tablosu

Maddelerin İstatistikleri		
	Ortalama	Standart Sapma
8. Tedarikçilerimizle iyi ilişkilerde olduğumuz için güvenlik stoklarımızı düşük seviyede tutuyoruz.	1,43	1,35
9. Nihai müşteri istekleri tüm tedarikçi firmalara etkin bir şekilde iletilir.	1,71	1,29
10. Tedarik zincirindeki işletmeler birbirini genişletilmiş işletmenin bir parçası olarak görmektedir.	1,92	1,19
11. Mevcut ürünlerimizin özelliklerinde değişiklik yaparken tedarikçilerimizle genellikle birlikte çalışmaktayız.	1,86	1,04
12. Yeni teknoloji alımında tedarikçilerden her zaman gelen bilgilere de başvurulur.	1,77	1,23
13. Önemli malzemeleri temin ettiğimiz tedarikçilerin az olması uygundur.	1,12	1,39

Tablo 27. Devam

	Ortalama	Standart Sapma
14. Tedarikçilerimize geliştirme programlar uyguluyoruz.	1,79	1,29
15. Tedarikçilerle üretim esnasında zaman kaybını azaltmak için belirli periyotlarla bir araya geliyoruz.	1,85	1,23
16. Tedarikçilerle hatalı üretimi azaltmak için birbirimize ziyaretler düzenleyerek fikir alışverişinde bulunuyoruz.	2,05	1,15
17. Tedarikçilerle yapılan işbirliği sonucunda toplam maliyetlerin de tarafların menfaatlerini ihlal etmeyecek şekilde düştüğüne inanıyorum.	1,91	1,23
18. Tedarikçilerle yaptığımız kalite ile ilgili faaliyetler kalite kontrol elemanlarının sayısını azaltmaya fırsat vermemektedir.	1,70	1,26
19. Ürün üretimi için gerekli prosesler tanımlanmıştır.	1,92	1,20
20. Üretim planları, firmanın satın alma ve pazarlama planları ile uyumludur.	2,02	1,07
21. Ürün için kalite hedefleri (spesifikasyonlar) belirlenmiştir.	2,07	1,13
22. Ürünün muayene ve kontrolünün nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir	2,00	1,16
23. Üretim hattındaki personel için yeterlilik kriterleri belirlenmiştir.	3,76	1,25
24. Ürün kabulü için gerekli kriterler belirlenmiştir.	2,19	1,13
N: 300		

Ölçekte tedarikçi ilişkileri faktörüne ait alt maddeler tabloda sıralanmıştır. Bu yargılara verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında 1 ve 2 etrafında gerçekleştikleri görülmektedir. Yani firmadaki kişiler bu yargıları genel olarak tümüyle doğru ve büyük ölçüde doğru şeklinde değerlendirmişlerdir. Kişilerin ‘Üretim hattındaki personel için yeterlilik kriterleri belirlenmiştir. Yargısına verdikleri cevapların ortalaması 4’e yakındır. Kişiler üretim hattındaki personel için yeterlilik kriterlerinin tam olarak belirlendiğini düşünmemektedirler.

Tablo 28. Ürün Tasarımı Faktörünün Güvenilirlik Değerleri

Güvenilirlik İstatistiği		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,931	0,931	4

Ölçekte yer alan ürün tasarımı faktörüne ait güvenilirlik katsayısı 0,931 ve yüksek güvenilirlik değerine sahiptir.

Tablo 29. Ürün Tasarımı Faktörünün Maddelerine İlişkin İstatistikler

Meddelerin İstatistiği		
	Ortalama	Standart Sapma
25. Ürün tasarımında müşterilerden gelen bilgiler dikkate alınır.	1,11	1,15
26. Ürün tasarımında diğer departmanlardan gelen bilgiler dikkate alınır.	1,00	1,10
27. Ürün tasarımına, AR-GE dışındaki bölümlerin temsilcileri de katılır.	1,00	1,17
28. Ürün tasarımı sürekli geliştirilir.	1,06	1,21
N: 300		

Ölçekte ürün tasarımı faktörü adı altında dört yargı olup tabloda derlenmiştir. Yargılara ait ortalama değerlerine bakıldığında 1'e yakın olduğunu görülmektedir. Kişiler için belirtilen bu yargılar tümüyle doğrudur yorumu yapılır.

Tablo 30. İmalat Süreci Faktörünün Güvenilirlik Değerleri Tablosu

Güvenilirlik İstatistiği		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Madde sayısı
0,973	0,973	7

Ölçekte yer alan imalat süreci faktörüne ait güvenilirlik katsayısı 0,961 ve güvenilirlik açısından oldukça yüksektir.

Tablo 31. İmalat Süreci Faktörünün Maddelerine İlişkin İstatistikler Tablosu

Maddelerin İstatistiği		
	Ortalama	Standart Sapma
29. Ürünün imalatı planlamaya uygun olarak yapılır.	2,13	1,11

Tablo 31. Devam

30. İmalat sırasında çıkan problemler anında müdahale edilerek çözümlenir.	1,16	1,15
31. İmalatlar süreci çalışanların teklifleri doğrultusunda sürekli iyileştirilir.	2,07	1,12
32. Ürünün belirlenen özellikleri karşılmasını sağlayacak, uygun donanım kullanılır.	1,14	1,12
33. Ürünün spesifikasyonlara uygunluğunu belirlemek için gerekli ölçme cihazları mevcuttur.	2,12	1,16
34. Kalite teknikleri üretimin her aşamasında kullanılmaktadır.	2,07	1,14
35. İmalat ortamının fiziksel şartları (ısı, ışık vb.) uygundur.	2,07	1,15
N: 300		

Ölçekte imalat süreci faktörü adı altında yedi ayrı yargı olup tabloda ortalama ve standart sapmaları derlenmiştir. Yargılara ait ortalama değerlerine bakıldığında 2 civarında oldukları görülmekte ve kişiler için belirtilen bu yargıların büyük ölçüde doğru olduğu anlaşılmaktadır.

3.3.4. İşletme Performansı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 32. Toplam Kalite Yönetimi Uygulanma Durumuna Göre İşletme Performansının Değerlendirilmesi Tablosu:

	Firmanızda toplam kalite yönetimi uygulanıyor mu?		
	Evet	Yeni uygulama aşamasındayız	Hayır
	Ortalama	Ortalama	Ortalama
Satış geliri	4,12	4,52	2,22
Satış miktarı	3,89	3,62	2,36
Son 3 yılda geliştirilen ürünlerden elde edilen gelir	3,65	3,33	0,78
Son 3 yılda geliştirilen ürünlerin satış miktarı	3,77	4,52	2,03
Son 3 yılda kazanılan müşterilere yapılan satışlardan elde edilen gelir	4,67	3,62	2,25

Tablo 32. Devam

Son 3 yılda kazanılan müşterilere yapılan satış miktarı	4,52	3,33	2,34
Yeni ürün geliştirme ve pazara verme süresi	4,57	3,67	2,27
Yeni ürünün başa baş noktasına ulaşma süresi	4,52	3,52	2,27
Üretim süresi	3,62	3,01	2,84
Üretim maliyeti	3,33	4,02	1,31
Çalışan başına maliyet	3,67	3,62	2,74
Toplam maliyetler	3,52	3,93	2,74
Ürünlerin müşteriye zamanında teslimat süresi	3,57	3,01	2,72
Karlılık	4,52	3,03	2,07
Nakit akışı	3,62	3,63	2,28
Pazar payı	3,93	3,61	0,77
Verimlilik	4,18	3,03	0,78
Etkinlik	3,17	3,63	2,03
Firmanın finansal gücü	3,37	3,33	2,25
Borçlarını ödeme süresi	4,67	3,61	2,36
Alacaklarını tahsil süresi	4,52	3,03	2,62
Sermayenin geri getirisi	4,57	3,00	2,22
Son 3 yılda kazanılan müşteri sayısı	4,52	3,13	2,67
Son 3 yılda kaybedilen müşteri sayısı	3,62	3,01	2,52
Toplam müşteri sayısı	4,67	3,03	2,57
Süreçlerinin hızı	4,52	3,63	4,52
Ürünlerinin kalitesi	3,62	3,61	1,62
Hatalı üretilen ürünlerin toplam üretilen ürünlere oranı	3,33	3,03	1,91
Satılacak ürün olmaması durumu	3,67	3,63	2,18
Stokların devir hızı	3,52	3,33	1,17
Müşteri memnuniyeti	4,50	4,01	1,17
Müşteri şikâyet düzeyi	4,12	4,11	1,67
Müşterilerle ilgili bilgi edinimi	3,62	3,44	1,62
Yeni ürünler ile ilgili bilgi edinimi	3,93	3,05	1,11
Çalışan tatmini	3,91	3,93	1,11
Çalışanın işletmeye bağlılığı	3,34	3,30	2,01
Çalışan devir oranı (firmadan ayrılma oranı)	3,97	4,17	1,11
Çalışanların kaliteyi geliştirmek için yaptıkları önerilerin sayısı	3,53	3,43	1,34
Kaliteyi geliştirmek için uygulanan önerilerin sayısı	3,93	3,22	1,07

Tablo 32. Devam

Firmanın genel performansı	4,33	3,02	1,11
N: 300			

Yukarıdaki tabloda firmaların performansları toplam kalite yönetimi uygulama durumlarına göre değerlendirilmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarını düzenli olarak yapan firmalara ait ortalamaların yüksek olduğu görülmektedir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının bu firmaların performanslarını arttırdığı sonucuna ulaşılmaktadır. Firma performanslarının son üç yılda geçmiş yıllara göre daha yüksek olduğu söylenir. Toplam kalite yönetimi çalışmalarına henüz başlamış olan firmalar da bu uygulamaların yararlarını görmüş ve firma performansları geçmiş yıllara göre artış göstermiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamayan firmaların firma performansı değişkenlerine ait ortalamaları uygulayan firmalara göre daha düşük çıkmıştır. Bu ortalamalar 1 ve 2 değerleri etrafında dağılım göstermiştir. Bu ortalamalar toplam kalite yönetimi uygulamaları yapmayan firmaların performanslarının geçmiş yıllara göre daha düşük olduğunu ifade etmektedir. Tablodaki dağılımlardan yola çıkarak toplam kalite yönetimi çalışmalarına ağırlık veren firmaların performansları artmış ve firmalar bu uygulamaların yararlı sonuçlarını görmüşlerdir.

Tablo 33. Toplam Kalite Yönetimi Uygulanma Derecelerine Göre İşletme Performansının Değerlendirilmesi Tablosu

	Toplam Kalite Yönetimini uygulama dereceniz nedir?			
	Hiç	Nadiren	Bazen	Sık sık
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama
Satış geliri	2,57	3,32	3,57	4,12
Satış miktarı	2,57	2,32	4,57	3,89
Son 3 yılda geliştirilen ürünlerden elde edilen gelir	2,17	3,12	3,17	3,68
Son 3 yılda geliştirilen ürünlerin satış miktarı	2,92	3,13	3,93	3,77
Son 3 yılda kazanılan müşterilere yapılan satışlardan elde edilen gelir	2,57	2,32	4,57	4,67
Son 3 yılda kazanılan müşterilere yapılan satış miktarı	2,52	2,33	4,53	4,84

Tablo 33. Devam

Yeni ürün geliştirme ve pazara verme süresi	2,12	3,13	3,13	4,87
Yeni ürünün başa başnoktasına ulaşma süresi	2,17	2,12	4,17	4,84
Üretim süresi	2,52	2,33	4,53	3,64
Üretim maliyeti	2,12	3,13	3,13	3,33
Çalışan başına maliyet	2,22	3,33	3,33	3,67
Toplam maliyetler	2,17	3,12	3,17	3,84
Ürünlerin müşteriye zamanında teslimat süresi	2,52	3,33	3,53	3,87
Karlılık	1,50	2,30	4,50	4,84
Nakit akışı	1,12	2,13	4,13	3,64
Pazar payı	1,57	2,32	4,57	3,93
Verimlilik	1,52	2,33	4,53	4,18
Etkinlik	2,12	3,32	3,13	3,17
Firmanın finansal gücü	1,17	2,32	4,17	3,37
Borçlarını ödeme süresi	1,52	3,12	4,53	4,67
Alacaklarını tahsil süresi	2,57	3,13	3,57	4,84
Sermayenin geri getirisi	1,57	2,32	4,57	4,87
Son 3 yılda kazanılan müşteri sayısı	2,17	2,33	3,17	4,84
Son 3 yılda kaybedilen müşteri sayısı	2,92	3,13	3,93	3,64
Toplam müşteri sayısı	1,57	2,12	4,57	4,67
Süreçlerinin hızı	1,81	2,32	3,64	4,52
Ürünlerinin kalitesi	2,61	3,62	3,33	3,22
Hatalı üretilen ürünlerin toplam üretilen ürünlere oranı	2,92	3,93	3,69	3,33
Satılacak ürün olmaması durumu	1,18	2,33	3,24	3,29
Stokların devir hızı	2,11	3,37	3,29	3,52
Müşteri memnuniyeti	2,21	3,37	4,24	4,50
Müşteri şikâyet düzeyi	1,61	2,67	3,64	4,12
Müşterilerle ilgili bilgi edinimi	1,81	2,32	3,93	3,22
Yeni ürünler ile ilgili bilgi edinimi	1,81	2,37	4,12	3,93
Çalışan tatmini	1,81	2,32	3,19	4,12
Çalışanın işletmeye bağlılığı	2,61	3,62	3,64	3,89
Firmanın genel performansı	2,92	3,93	3,29	4,52
Çalışan devir oranı (firmadan ayrılma oranı)	1,61	2,67	3,33	3,25
Çalışanların kaliteyi geliştirmek için yaptıkları önerilerin sayısı	1,81	2,32	3,69	3,99
Kaliteyi geliştirmek için uygulanan önerilerin sayısı	2,61	3,62	3,24	4,29

Tablo 33. Devam

N: 300

Yukarıdaki tabloda firma performansları toplam kalite yönetimi çalışmalarını uygulamaları sıklığı açısından değerlendirilmiştir. Tablo geneline göz atıldığında toplam kalite yönetimi uygulamalarını ‘bazen’ ve ‘sık sık’ olarak gerçekleştiren firmalara ait performans ortalamaları daha yüksektir. Buradan çıkarılan sonuç toplam kalite yönetimi uygulamalarına ağırlık veren firmaların performanslarında son 3 yılda artış gözlenmiştir. Diğer taraftan toplam kalite yönetimi uygulamalarını hiç gerçekleştirmeyen firmalar performanslarından memnun değildir. Bu firmalara ait ortalamalar 1 ve 2 etrafında dağılım göstermektedir. Toplam kalite yönetimi çalışmalarını nadiren uygulayan firmalara ait ortalamalar 2 ve 3 etrafında dağılım göstermektedir. Bu firmaların performansları ise son üç yılda daha düşük olmuş ya da aynı kalmıştır. Buradan çıkarılan sonuç toplam kalite yönetimini firmalar ne sıklıkla uyguluyor ise performansları da o derecede artış göstermektedir.

3.3.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Firma Performansı Arasındaki Korelasyon İlişkilerinin İncelenmesi

Tablo 34. Korelasyon Analizi Tablosu

		Korelasyon Analizi					
	Değişkenler	Çevre	Tedarikçi seçimi	Tedarikçi ilişkileri	Ürün tasarımı	İmalat süreci	Firma performansı
1	Çevre	1					
2	Tedarikçi seçimi	0,592*	1				
3	Tedarikçi ilişkileri	0,440**	0,161**	1			
4	Ürün tasarımı	0,601**	0,244**	0,564*	1		
5	İmalat süreci	0,611*	0,327**	0,511**	0,428**	1	
6	Firma performansı	0,420*	0,806**	0,757**	0,810**	0,507*	1
		**p< 0.01		*p<0.05			

Yukarıdaki tabloda firma performansı ile toplam kalite yönetimi ölçeğine ait faktörler arasındaki korelasyon değerleri yer almaktadır. Korelasyonların tümünün %90 ve %95 güven aralıkları içerisinde anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir. Firma performansı ve çevre faktörü arasındaki korelasyon değeri 0,420 ve %95 güven aralığında anlamlıdır. İmalat süreci ve firma performansı arasındaki korelasyon ise 0,428 ve %99 güven aralığında anlamlıdır. Firma performansı ile en çok ilişkili bulunan değişkenler tedarikçi seçimi, tedarikçi ilişkileri ve ürün tasarımı değişkenleridir. Bunlara ait Korelasyon değerleri sırası ile 0,806, 0,757 ve 0,810 ve %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu değerler firma performansı ile tedarikçi seçimi, tedarikçi ilişkileri ve ürün tasarımı değişkenlerinin ayrı ayrı birbirleriyle güçlü ilişkide olduğunu ifade etmektedir.

3.3.6. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkisinin Çoklu Regresyon Modeli ile İncelenmesi

Tablo 35. Model Özeti Tablosu

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	0,746 ^a	0,557	0,550	0,825
Bağımsız değişkenler: Çevre, Tedarikçi seçimi, Tedarikçi ilişkileri, Ürün tasarımı, İmalat süreci				
Bağımlı değişken: Firmanın genel performansı				

Firma performansının bağımlı değişken olduğu çoklu regresyon modeline ait açıklama oranı yaklaşık %56'dır. Bağımlı değişkenler firma performansını önemli ölçüde etkilemektedirler.

Tablo 36. Regresyon Katsayısı ve İstatikler Tablosu

Regresyon katsayıları ve istatistikleri					
Model	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

Tablo 36.Devam

1	(Constant)	1,714	0,196		8,727	0,000
	Çevre	0,059*	0,057	0,081	1,037	0,030
	Tedarikçi seçimi	0,168*	0,077	0,168	1,791	0,007
	Tedarikçi ilişkileri	0,172*	0,053	0,223	3,209	0,001
	Ürün tasarımı	0,210*	0,057	0,143	1,926	0,015
	İmalat süreci	0,115*	0,054	0,358	4,607	0,000
Bağımlı değişken: Firmanın genel performansı						

(**p< 0,01 *p<0,05)

Yukarıdaki tabloda çoklu regresyon modeline ait bağımlı ve bağımsız değişkenler yer almaktadır. Bağımsız değişkenlerin katsayıları ve katsayılara ait anlamlılık değerlerine bakılarak bu değişkenlerin firma performansını ne derece etkiledikleri incelenecektir.

3.4. Verilerle Hipotezlerin Analizi

H1: Çevre faktörü değişkeninin firma performansı değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Çevre faktörünün regresyon denklemindeki katsayısı 0,059'dur. Çevre faktöründeki bir birimlik artış firma performansı üzerinde 0,059 oranında artış yaratmaktadır. Bu katsayıya ait önem değeri 0,030 ve $0,030 < 0,05$ olup %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlıdır. Kurulan hipotez kabul edilir.

H2: Tedarikçi seçimi faktörü değişkeninin firma performansı değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Tedarikçi seçimi faktörü değişkeninin regresyon denklemindeki katsayısı 0,168 ve bu değere ait önem değeri 0,007'dir. Önem değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde yarattığı artış %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlıdır. Tedarikçi seçimi faktöründeki bir birimlik artış firma performansını 0,168 oranında arttırmaktadır. Kurulan hipotez kabul edilir.

H3: Tedarikçi ilişkileri faktörü değişkeninin firma performansı değişkeni

üzerinde pozitif etkisi vardır.

Tedarikçi ilişkileri değişkeninin regresyon denklemindeki katsayısı 0,172 ve bu katsayıya ait önem değeri 0,001'dir. Anlamlılık katsayısı 0,05 önem düzeyinden büyük olduğundan bağımsız değişken katsayısı %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlıdır. Tedarikçi ilişkileri değişkenindeki bir birimlik artış firma performansını 0,172 oranında arttırmaktadır. Kurulan hipotez kabul edilir.

H4: Ürün tasarımı faktörü değişkeninin firma performansı değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Ürün tasarımı bağımsız değişkenine ait katsayı tabloda 0,210 olarak gerçekleşmiştir. Bu katsayıya ait önem değeri 0,015 olup 0,05 anlamlılık düzeyinden küçüktür. Ürün tasarımı değişkeni firma performansını %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Kurulan hipotez kabul edilir.

H5: İmalat süreci faktörü değişkeninin firma performansı değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

İmalat süreci bağımsız değişkeninin regresyon denklemindeki katsayısı 0,115 ve katsayıya ait önem değeri 0,000'dır. Önem değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan katsayının firma performansı üzerinde yapmış olduğu etki istatistiksel olarak anlamlıdır. İmalat süreci bağımsız değişkenindeki bir birimlik artış firma performansını 0,295 oranında arttırmaktadır. Kurulan hipotez kabul edilir.

SONUÇ

Araştırmada başlıca, frekans analizleri, ölçeklerin faktör güvenilirlikleri açısından incelenmesi, ölçek maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, işletme performansı ve toplam kalite yönetimi arasındaki korelasyonlar kullanılmıştır. Son bölümde firma performansı bağımlı değişken, toplam kalite yönetimine ait faktörler (Çevre, Tedarikçi seçimi, Tedarikçi ilişkileri Ürün tasarımı, İmalat süreci) bağımsız değişken olmak üzere çoklu regresyon modeli kurulmuş ve hipotezler incelenmiştir.

Araştırma analizlerinin birinci ve ikinci kısımlarında demografik frekanslar ile firmalar hakkındaki tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü kısmında ölçeğe ait faktör güvenilirlikleri ve faktörlere ait maddelerin ortalama ve standart sapmaları verilmiştir. Toplam kalite yönetimi ölçeğine ait faktörlerin güvenilirlik değerleri incelendiğinde her faktör için elde edilen değerler yüksek çıkmıştır. Araştırmanın diğer analizlerinde bu faktörlerin her biri kullanılmıştır. Bu açıdan faktör güvenilirliklerinin kabul edilebilir oranlarda çıkması araştırmanın devamındaki analizleri desteklemiştir. Toplam kalite yönetimi ölçeği için yapılan güvenilirlik analizleri devamında her faktör ve bunun alt maddeleri ortalama ve standart sapma değerleri içeren tablolarda görselleştirilmiştir. Buradaki 5'li Likert ölçeğindeki değerlendirme seçenekleri 1.Tümüyle doğru 2.Büyük ölçüde doğru 3. Kararsızım 4. Büyük ölçüde yanlış ve 5. Tümüyle yanlış şeklindedir. Kişilerin toplam kalite yönetimi ölçeği için verdikleri puanların ortalamalarının 1 ve 2 etrafında değiştiği analizlerde görülmektedir. Bu da kişilerin toplam kalite yönetimine ait maddelere tümüyle veya büyük ölçüde katıldıklarını göstermektedir.

Araştırma analizlerinin dördüncü bölümünde firmalar toplam kalite yönetimi uygulayıp uygulamadıklarına ve ne sıklıkla uyguladıklarına bakılarak performansları açısından değerlendirilmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarını yapan firmaların performanslarının son üç yılda artış gösterdiği sonucuna varılmıştır. Aynı

şekilde toplam kalite yönetimi uygulamalarını sıklıkla gerçekleştiren firmalar da son üç yıldaki işletme performanslarında artış olduğunu belirtmişlerdir. Buradan çıkan sonuç firmalar toplam kalite yönetimi uygulamalarına önem verdikçe firma performansları da ölçekteki maddeler dâhilinde artacaktır.

Beşinci bölümde korelasyon analizi ile firma performansı ile toplam kalite yönetimine ait faktörler (çevre, tedarikçi seçimi, tedarikçi ilişkileri, ürün tasarımı, imalat süreci) arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Firma performansı ile en çok ilişkili bulunan değişkenler tedarikçi seçimi, tedarikçi ilişkileri ve ürün tasarımı değişkenleridir. Bunlara ait korelasyon değerleri sırası ile 0.806, 0.757 ve 0.810 'dur. Bu değerler firma performansının iyiye gidiş göstermesinin tedarikçi seçimi, tedarikçi ilişkileri ve ürün tasarımı faktörlerine önem verilmesi gerektiğini gösterir.

Araştırmanın son kısmındaki analiz çoklu regresyon modeli ile toplam kalite yönetimi uygulamalarının firma performansına olan etkileri incelenmiştir. Firma performansı bağımlı değişken ve çevre, tedarikçi seçimi, tedarikçi ilişkileri, ürün tasarımı imalat süreci değişkenleri bağımsız olmak üzere modelin hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H1: Çevre faktörü değişkeninin firma performansı değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Tedarikçi seçimi faktörü değişkeninin firma performansı değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3: Tedarikçi ilişkileri faktörü değişkeninin firma performansı değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

H4: Ürün tasarımı faktörü değişkeninin firma performansı değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Modele ait değişken katsayılarının her biri %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı çıkmış ve kurulan hipotezler desteklenmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarına ait değişkenlerin her biri firma performansını pozitif yönde etkilemektedir. Burada firmaların toplam kalite yönetimi çalışmalarını arttırması firma performansını da arttıracak sonucuna varılabilir. Denklem katsayılarına

bakıldığında firma performansını en çok pozitif yönde etkileyen değişkenler tedarikçi seçimi, tedarikçi ilişkileri ve ürün tasarımı değişkenleridir. Bu sonucu aynı şekilde korelasyon analizi de desteklemekteydi.

Sonuçlar derlendiğinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının firma performansını olumlu yönde etkilediğini görmekteyiz. Ölçek maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında kişilerin bu uygulamalar hakkındaki düşünceleri dikkate alınmalı ve buna göre yapılacak olan toplam kalite yönetimi iyileştirmelerinin yararlı sonuçlar vereceği düşünülmelidir.

Firma performansını en çok arttıran tedarikçi seçimi, tedarikçi ilişkileri ve ürün tasarımı faktörlerine daha fazla önem verilmesi gerektiği görülmektedir. Bununla birlikte diğer faktörlerde (çevre, imalat süreci) firma performansını arttırıcı yönde etkilemektedir.

İşletmeler içerisinde bunun gibi araştırmalar yapılarak, uygun toplam kalite yönetimi çalışmaları gerçekleştirildiğinde firmalar için yararlı stratejilere ulaşılabileceği görülmektedir. Firmaların performanslarını arttırmada toplam kalite yönetimi çalışmalarının önemli bir yeri vardır.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Akal, Z. (2000). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Ankara: MPM Yayınları.

Akın, Ö. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Aydeniz, M. K. (2008). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Lisans Yayınları.

Bolat, T. (2000). Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması). İstanbul: Beta Yayım.

Bucak, T. (2011). İşletmelerde Kalite Yönetimi. İzmir: İlya İzmir Yayınevi.

Çetin, C. (2010). Toplam Kalite Yönetimi (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Çetin, C., Akın, B ve Erol, V. (2010). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Sistemi (İSO 9000-2000 Revizyonu) İlke- süreç-uygulama (2.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Efil, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve İSO 9000 Kalite Güvence Sistemi. İstanbul: Alfa Yayınları.

Erol, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi .

Ersen, H. (2003). Topyekûn Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite. İstanbul: Maestro Yayınları.

Ertuğrul, İ.(2006). Toplam Kalite Kontrol (2.Baskı). Bursa: Ekin Kitapevi.

Gözlü, S. (1990). Endüstriyel Kalite Kontrol. İstanbul: İTÜ Matbaası.

Halis, M. (2000). Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve İSO-9000 Kalite Güvence Sistemleri İSO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları. İstanbul: Beta yayınları.

Halis, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Kapsam, İlkeler ve Uygulamaları. Ankara: Roma Yayınları.

Halis, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Kaplan, R.S ve Norton, D.P. (2007). Balanced Scorecard İşletme Stratejisini Eyleme Dönüştürmek (4. Baskı). İstanbul: Sistem Kitapevi.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği (15.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Merter, M.E. (2006). Toplam kalite Yönetimi (1.Baskı). Ankara: Atlas Yayın Dağıtım.

Özalp, İ ve diğerleri. (2008). Yönetim Organizasyon (6.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkan, Y. (2008). Toplam Kalite. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Özgören, A.Ş. (2001). Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak(4.Baskı), Ankara: Elma Yayınevi.

Özveren, M. (1997). Toplam Kalite Yönetimi-Temel Kavramlar ve Uygulamalar. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Özveren, M. (2000). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Çantay Kitapevi.

Sarikaya, N. (2003). Toplam Kalite Yönetimi (1.Baskı) Sakarya: Sakarya yayınları.

Şimşek, H. (2007). Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, M. (1996). Toplam Kalite (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.

Şimşek, M. (2001). Toplam Kalite Yönetimi (Genişletilmiş 3. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

Şimşek, M. (2002). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

Şimşek, M ve Nursoy, M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Şimşek. Ş. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Kitapevi.

Taşkın, E ve Ekici, K.M. (2006). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü (Kamu İktisadi Teşekkülüne Uygulanabilirliği) 20. yüzyıl Perspektifi. Ankara: Turhan Kitapevi.

Tekin, M. (1999). Toplam Kalite Yönetimi. Konya: Kuzucular Ofset.

Tütüncü, Ö. (2009). Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri (1.Baskı). Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.

Uluçınar, A.T. (2000). Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Yamak, O. (1998). Kalite Odaklı Yönetim. İstanbul: Panel Matbaacılık.

Dergiler

Baskan, G.A ve Aydın, A. (2000). *Eğitim Sisteminde İnsan Unsuru Ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 18, 51-55.

Karabulut, T. (2012). *İstanbul'da İmalat Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin (Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme) Toplam Dengeli Başarı Göstergesinin Boyutları Yönünde Değerlendirilmesi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 193-214.

Liang, Q. Zhang, C.Y ve Chen, P. (2009). *Guangdong Eyaleti İmalat Sektöründeki İşletmelerin İllere Göre Odaklanma ve Dağılması*. Review of Industrial Economics, 8(4), 12-39. China.

Türk Standartları Enstitüsü. (2004). *İstatistiksel Proses Kontrol Eğitim Notu*. Türk Standartları Enstitüsü Grubu: Yazar.

Tezler

Alagöz, G. (2009), *Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği: 4 ve 5 Yıldızlı Kıyı ve Şehir Otellerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.

Asa, y. (2011). *Kamu Kurumlarında Sürdürülebilir Etkinliğin Kontrolü: Balanced Scorecard ile Kurumsal Performansın Ölçümü ve Kütahya İli Nüfus Müdürlüklerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Biçer, O. B. (2010). *Eğitim Kurumlarında Balanced Scorecard Uygulanabilirliği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi.

Cavlak, E. (2010). *Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Kocaeli İli Gebze İlçesindeki İşletmelerin İncelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi.

Dilmaç, E. (2011). *Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Kurumsal Performans Karnesi(Balanced Scorecard) Yönteminin Uygulanabilirliği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.

Ekinci, H. (2011). *Toplam Kalite Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişiki Analizi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Erol, E.(2011). *Toplam Kalite Yönetimi ve Dergi Yayıncılığı Sektöründe Rekabet Gücüne Etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Ertosun, M.S. (2009). *Endüstriyel Pazarlarda Toplam Kalite Yönetimi Sistemine Sahip İşletmelerin Sisteme Maliyet Açısından Bakışı*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.

Gençay, İ.C. (2010). *Kurumsal Performans Değerleme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturmasına Yönelik Model Önerisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi.

Güner, M.F. (2006). *Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.

Gürsoy, E. (2010). *Özel ve Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi: Özel ve Kamu Hastanelerinde Ampirik Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi.

Kışlalıoğlu, R.S. (2011). *Toplam Kalite Yönetiminin Üretim Planlama / Kontrolüne Etkisi - Balıkesir İli Gıda Sektöründe Faaliyet Gösteren Süt ve Süt Ürünleri İşletmelerine İlişkin Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

Koçyiğit, M. (2010). *Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY)Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri: İzmir Elinde Gıda İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Kutlu, S. (2010). *Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Sofuoğlu, S. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının Üretim Süreçleri Üzerindeki Etkisi Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi.

Özkan, B. (2011). *Performans Yönetimi Olarak Dengeli Hedef Kartı (Balanced Scorecard) ve Bir İşletmede Uygulanması*, Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi.

Ölçen, o. (2012). *Örgütlrde Performans Ölçümü ve Uluslararası Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Balanced Scorecard ile Performans Ölçüm Süreci*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.

Öztürk, C. (2014). *Toplam Kalite Yönetiminin Üretim İşletmelerine Etkisi Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Yazıcı, M. (2010). *Kent İçi Toplu Ulaşım Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.

Yetişen, M. S. (2011). *Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi*, Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Yılmaz, Ş. (2012). *Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi ve Buna Yönelik Bir uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

İnternet Kaynakları

Kubalı, D. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*. Sayıntaş Dergisi, 28.sayı, s.114-129. 5 Aralık 2014, <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der28m9.pdf>.

Anonim, (b.t). Guangdong eyaletinin kişi başına GSYH on bin doları geçti. 30Nisan2015, <http://gd.sina.com.cn/city/gdyw/2015-01-23/09272807.html>

Anonim, (b.t). Guangdong Eyaleti Durumu. 30 Nisan 2015, <http://www.gd.gov.cn/gdsk/jjjs/jjshfzgz/>.

Li, X.J. (17Ocak 2013). ASEAN Çin Guangdong eyaletinin üçüncü büyük ticari ortağı oldu. 30 Nisan 2015, <http://gb.cri.cn/42071/2014/01/17/5892s4394947.htm>

Ekler

Ek 1. Çin Haritası



Kaynak :Anonim, (b.t). Guangdong Eyaleti Durumu. 30 Nisan2015,
<http://www.gd.gov.cn/gdgk/jjjs/jjshfzgz/>.

Ek 2. Çin Guangdong Eyaleti Haritası ve İllere Göre İmalat Sektörü Dağılımı

#	İsim	Esas olan imalat sektör ya da ürünler
1	Qingyuan	Atık plastiklerin tekrar işlenmesi, Oyuncak
2	Shaoguan	Ayakkabı
3	Heyuan	Ayakkabı
4	Meizhou	Atık plastiklerin tekrar işlenmesi
5	Chaozhou	Ev porselenleri, Teller
6	Zhaoqing	Elektrik cihazların yedekleri
7	Yunfu	Mermer
8	Foshan	Makine teçhizat, Mobilya, Banyo gerekleri, klozet, Fayans
9	Guangzhou	
10	Dongguan	Deri işlemleri, makine teçhizat, elektronik ürünler
11	Huizhou	Elektronik ürünler
12	Shanwei	Atık plastik tekrar işlenmesi, Oyuncak, Tel
13	Jieyang	İnşaat malzemeleri, Pijaman Çamaşır
14	Shantou	Atık plastik tekrar işlenmesi, Oyuncak, Tel
15	Zhanjiang	Elektrikli tencereler, yem üretimi
16	Maoming	Gıda üretimi
17	Yangjiang	Bıçak türü
18	Jiangmen	Ayakkabı, çanta, tekstil
19	Zhongshan	Dekorasyon lambaları, Ayakkabı, tekstil
20	Zhuhai	Elektronik cihazlar
21	Shenzhen	Elektronik cihazlar



Ek 3. Anket

Çin' in Guangdong Bölgesindeki İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER

- D1. Cinsiyetiniz Kadın Erkek
- D2. Yaşınız 21-30 31-40 41-50 51 ve daha fazla
- D3. Eğitim durumunuz: İlköğretim Ortaöğretim Üniversite Yüksek Lisans-Doktora
- D4. Yabancı dil seviyeniz Bilmiyorum Düşük düzeyde biliyorum Orta düzeyde biliyorum İyi düzeyde biliyorum
- D5. Çalışma süreniz 5 yıldan az 6-10 yıl 11-20 yıl 21 yıl ve üstü
- D6. İşletmedeki pozisyonunuz
- Üst düzey yönetici (Genel müdür, genel müdür yrd. vb.) Orta kademe yönetici (Bölüm, departman yöneticisi)
- Alt kademe yönetici (Alt birim yöneticisi, şef, posta başı vb.) Beyaz yakalı idari bölüm çalışanı (memur, sekreter vb.)
- Beyaz yakalı (mühendis, teknik eleman vb.) Mavi yakalı (işçi)

FİRMA İLE İLGİLİ BİLGİLER

- F1. Firmanızın gelir düzeyini ne ölçüde buluyorsunuz? Çok iyi İyi Orta Kötü
- F2. Firmanızda toplam kalite yönetimi uygulanıyor mu? Evet, Yeni uygulama aşamasındayız Hayır
- F3. Firmanızda TKY uygulanıyorsa, kaç yıldır uygulanıyor? 0-4 5-9 10-14 15 ve daha fazla
- F4. Toplam Kalite Yönetimini uygulama dereceniz nedir? Hiç Nadiren Bazen Sık sık
- F5. Toplam kalite yönetimi uygulamalarına başlamanızın en önemli nedeni nedir?
- Müşteri şikâyetlerini azaltmak Ürünlerimizin kalitesini müşterilerimize kanıtlamak
- Çalışan memnuniyeti sağlamak
- Verimliliği yükseltmek Firmanın imajını iyileştirmek
- F6. Firmanızın sahip olduğu kalite belgeleri hangileridir?
- İSO 9000 İSO14000 OHSAS18000 TS16949 GB50430 Diğer
- F7. Firmanın personel sayısı
- 1-49 50-299 300-1000 1000 den fazla
- F8. Firmanın cirosu
- 1 milyon RMB'den az 1,01-10 milyon RMB 10,01-100 milyon RMB 100,01 milyon RMB'den fazla
- (1\$=6.12RMB)

F9. Firmanın sektörü

() Gıda () Tekstil () Makine () Metal vb. () Plastik vb. İlaç yapımı ()
İnşaat malzemesi () elektronik malzemeler () kimyasal ve petrol
malzemeleri () Diğer (lütfen belirtiniz)...

F10. Firmanın mülkiyet yapısı

() Şahıs/aile işletmesi () Yerli sermaye ile ortaklık () Yabancı sermaye ile ortaklık ()
Yabancı sermaye

TKY UYGULAMALARI

İşyerinizdeki çalışma ortamını ve Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili aşağıdaki uygulamaları değerlendiriniz. (1: Tümüyle Doğru, 2: Büyük Ölçüde Doğru, 3: Kararsızım, 4: Büyük Ölçüde Yanlış, 5: Tümüyle Yanlış)

	1	2	3	4	5
1. Yeni ürün tasarımında çevreyi kirletmemeyi de göz önünde bulundurmak gerekir					
2. Malzeme satın alırken çevre ile ilgili duyarlı davranmak bizim için önemlidir.					
3. Sadece sertifikalı tedarikçilerle çalışırız					
4. Tedarikçinin bize sunduğu fiyat bizim için çok önemlidir.					
5. Tedarikçinin sunduğu malzemelerin spesifikasyonlara uygunluğu bizim için çok önemlidir.					
6. Tedarikçinin teknoloji kapasitesi bizim için çok önemlidir.					
7. Tedarikçilerin coğrafi yakınlığı bizim için çok önemlidir.					
8. Tedarikçilerimizle iyi ilişkilerde olduğumuz için güvenlik stoklarımızı düşük seviyede tutuyoruz.					
9. Nihai müşteri istekleri tüm tedarikçi firmalara etkin bir şekilde iletilir.					
10. Tedarik zincirindeki işletmeler birbirini genişletilmiş İşletmenin bir parçası olarak görmektedir.					
11. Mevcut ürünlerimizin özelliklerinde değişiklik yaparken tedarikçilerimizle genellikle birlikte çalışmaktayız.					
12. Yeni teknoloji alımında tedarikçilerden her zaman gelen bilgilere de başvurulur.					
13. Önemli malzemeleri temin ettiğimiz tedarikçilerin az olması uygundur.					
14. Tedarikçilerimize geliştirme programlar uyguluyoruz.					
15. Tedarikçilerle üretim esnasında zaman kaybını azaltmak için belirli periyotlarla bir araya geliyoruz.					
16. Tedarikçilerle hatalı üretimi azaltmak için birbirimize ziyaretler düzenleyerek fikir alışverişinde bulunuyoruz.					

17. Tedarikçilerle yapılan işbirliği sonucunda toplam maliyetlerin de tarafların menfaatlerini ihlal etmeyecek şekilde düştüğüne inanıyorum.					
18. Tedarikçilerle yaptığımız kalite ile ilgili faaliyetler kalite kontrol elemanlarının sayısını azaltmaya fırsat vermemektedir.					
19. Ürün üretimi için gerekli prosesler tanımlanmıştır.					
20. Üretim planları, firmanın satın alma ve pazarlama planları ile uyumludur.					
21. Ürün için kalite hedefleri (spesifikasyonlar) belirlenmiştir.					
22. Ürünün muayene ve kontrolünün nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir.					
23. Üretim hattındaki personel için yeterlilik kriterleri belirlenmiştir.					
24. Ürün kabulü için gerekli kriterler belirlenmiştir.					
25. Ürün tasarımında müşterilerden gelen bilgiler dikkate alınır.					
26. Ürün tasarımında diğer departmanlardan gelen bilgiler dikkate alınır.					
27. Ürün tasarımına, AR-GE dışındaki bölümlerin temsilcileri de katılır.					
28. Ürün tasarımı sürekli geliştirilir.					
29. Ürünün imalatı planlamaya uygun olarak yapılır.					
30. İmalat sırasında çıkan problemler anında müdahale edilerek çözümlenir.					
31. İmalatlar süreci çalışanların teklifleri doğrultusunda sürekli iyileştirilir.					
32. Ürünün belirlenen özellikleri karşılmasını sağlayacak, uygun donanım kullanılır.					
33. Ürünün spesifikasyonlara uygunluğunu belirlemek için gerekli ölçme cihazları mevcuttur.					
34. Kalite teknikleri üretimin her aşamasında kullanılmaktadır.					
35. İmalat ortamının fiziksel şartları (ısı, ışık vb.) uygundur.					
36. Diğer (lütfen belirtiniz)...					

Kaynak: Serpil SOFUOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Üretim Süreçleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.98-99

İŞLETME PERFORMANSI

Firmanızın son 3 yıldaki performansını başlıca rakiplerinizin performansı ile karşılaştırınız. (1: Çok Daha Düşük, 2: Daha Düşük, 3: Aynı, 4: Daha Yüksek, 5: Çok Daha Yüksek)

	1	2	3	4	5
37. Satış geliri					
38. Satış miktarı					
39. Son 3 yılda geliştirilen ürünlerden elde edilen gelir					
40. Son 3 yılda geliştirilen ürünlerin satış miktarı					

41. Son 3 yılda kazanılan müşterilere yapılan satışlardan elde edilen gelir					
42. Son 3 yılda kazanılan müşterilere yapılan satış miktarı					
43. Yeni ürün geliştirme ve pazara verme süresi					
44. Yeni ürünün başa baş noktasına ulaşma süresi					
45. Üretim süresi					
46. Üretim maliyeti					
47. Çalışan başına maliyet					
48. Toplam maliyetler					
49. Ürünlerin müşteriye zamanında teslimat süresi					
50. Karlılık					
51. Nakit akışı					
52. Pazar payı					
53. Verimlilik					
54. Etkinlik					
55. Firmanın finansal gücü					
56. Borçlarını ödeme süresi					
57. Alacaklarını tahsil süresi					
58. Sermayenin geri getirisi					
59. Son 3 yılda kazanılan müşteri sayısı					
60. Son 3 yılda kaybedilen müşteri sayısı					
61. Toplam müşteri sayısı					
62. Süreçlerinin hızı					
63. Ürünlerinin kalitesi					
64. Hatalı üretilen ürünlerin toplam üretilen ürünlere oranı					
65. Satılacak ürün olmaması durumu					
66. Stokların devir hızı					
67. Müşteri memnuniyeti					
68. Müşteri şikâyet düzeyi					
69. Müşterilerle ilgili bilgi edinimi					
70. Yeni ürünler ile ilgili bilgi edinimi					
71. Çalışan tatmini					
72. Çalışanın işletmeye bağlılığı					
73. Çalışan devir oranı (firmadan ayrılma oranı)					
74. Çalışanların kaliteyi geliştirmek için yaptıkları önerilerin sayısı					
75. Kaliteyi geliştirmek için uygulanan önerilerin sayısı					
76. Firmanın genel performansı					
77. Diğer (lütfen belirtiniz)...					

Kaynak: Tuğba KARABULUT, İstanbul'da İmalat Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme) Toplam Dengeli Başarı Göstergesi'nin Boyutları Yönünde Değerlendirilmesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2012, s.202-210