



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İMALAT İŞLETMELERİNDE KALİTELİ
ÜRETİMİN REKABET AVANTAJLARINA
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Özge AKBOLAT İNCEER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
EYLÜL – 2019**



**T. C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İMALAT İŞLETMELERİNDE KALİTELİ
ÜRETİMİN REKABET AVANTAJLARINA
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DANIŞMAN : Prof. Dr. Nusret GÖKSU
JÜRİ : Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY
JÜRİ : Dr. Öğr. Üyesi A. Selim EREN**

Özge AKBOLAT İNCEER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
EYLÜL – 2019**

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İMALAT İŞLETMELERİNDE KALİTELİ
ÜRETİMİN REKABET AVANTAJLARINA
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Özge AKBOLAT İNCEER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kod No:

**Bu Tez 05/12/2019 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği/Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir**

**Prof. Dr. Nusret GÖKSU
BAŞKAN**

**Prof. Dr. H. Mustafa
PAKSOY
ÜYE**

**Dr. Öğr. Üyesi A. Selim EREN
ÜYE**

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

**Prof. Dr. Ahmet EYİCİL
Enstitü Müdürü**

Not: Bu tez ve projede kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İMALAT İŞLETMELERİNDE KALİTELİ ÜRETİMİN
REKABET AVANTAJLARINA ETKİLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Özge AKBOLAT İNCEER

Danışman : Prof. Dr. Nusret GÖKSU

Yıl : 2019, Sayfa: 105+XIV

Jüri : Prof. Dr. Nusret GÖKSU (Başkan)
: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY (Üye)
: Dr. Öğr. Üyesi A. Selim EREN (Üye)

Küreselleşme dünyada birçok şeyi etkilediği gibi üretim süreçlerini, piyasaları ve yine bu piyasalar arasındaki rekabeti de çok etkilemiştir. Giderek zorlaşan rekabet ortamında işletmelerin piyasada tutunmaları için rakiplerine fark yaratmaları gerekmektedir. Çünkü küreselleşen pazar şartları işletmeler her geçen gün bir önceki günden daha ağır rekabet şartlarına maruz kalarak çalışmayı mecbur kılmaktadır.

Müşteri ihtiyaç ve beklentileri her geçen gün değişen, rakiplerin her gün daha çok arttığı ve ayakta durmanın eskiye oranla daha da zorlaştığı piyasa koşullarında strateji geliştirmeyen işletmeler piyasalardan yok olma tehlikesini devamlı olarak hissetmek zorunda kalacaktır. Bu da işletmeler üzerinde ciddi bir baskı yaratıp, rekabet avantajı yaratmak için stratejiler geliştirmeye en önemlisi de kaliteyi daha yüksek tutup ancak bunun yanında maliyetleri de minimize etmeyi ayakta kalmak adına mecbur kılmaktadır.

Bu çalışmamızda Kahramanmaraş ili ana imalat sektörlerinin rekabet pozisyonları belirleme, kalitenin buna katkısı analiz edilmiştir. Çalışmanın amacına ulaşmada hem birincil hem de ikincil veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır. Birincil veri toplama tekniği olarak ilgili literatürden türetilen anket yöntemine yer verilmiş olup, hazırlanan anketler Kahramanmaraş ana sektörlerinde –tekstil, gıda, metal, plastik, mobilya, inşaat, makine, yedek parça ve diğer- uygulanmıştır. Sektörler üzerinden araştırma kapsamında ulaşılan 400 imalat işletmesinden 136 kişi anketimize yanıt sağlamıştır. Böylece bu çalışma sayesinde, Kahramanmaraş ana imalat sektörlerin kaliteli üretim yapmanın rekabet avantajlarına etkisinin değerlendirilmesi ve sektörlerin bu bağlamda

rakiplerine karşı üstünlük elde etmek için ne gibi çalışmalar yapması gerektiğinin tespitine dair sonuçlar elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Üretim, Kalite, Kaliteli Üretim, Rekabet, Rekabet Avantajı.

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY

ABSTRACT

MA THESIS

A RESEARCH ON THE EFFECTS OF QUALITY
PRODUCTION ON COMPETITIVE ADVANTAGES
İN

Özge AKBOLAT İNCEER

Supervisor : Prof. Dr. Nusret GÖKSU

Year : 2019, Pages: 105+XIV

Jury : Prof. Dr. Nusret GÖKSU (Başkan)
: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY (Üye)
: Assist. Prof. A. Selim EREN (Üye)

Globalization has affected many things in the world as well as the production processes, markets and the competition between these markets. In an increasingly difficult competitive environment, companies need to make a difference to their competitors in order to hold onto the market. Because globalizing market conditions make businesses obliged to work by being exposed to more severe competition conditions than the previous day.

In the market conditions where customer needs and expectations are changing day by day, where competitors are increasing day by day and where standing is more difficult than before, companies that do not develop strategies will have to feel the danger of extinction. This puts considerable pressure on businesses and develops strategies to create competitive advantage, and most importantly, to keep the quality higher, but also to minimize costs and survive.

In this study, determining the competitive positions of the main manufacturing sectors of Kahramanmaraş province and the contribution of quality to it were analyzed. Both primary and secondary data collection techniques were used to achieve the aim of the study. As the primary data collection technique, survey method derived from the related literature was used and the questionnaires were applied in the main sectors of Kahramanmaraş - textile, food, metal, plastic, furniture, construction, machinery, spare parts and other. 136 people from 400 manufacturing enterprises reached within the scope of the research provided answers to our survey. Thus, with this study, the results of Kahramanmaraş main manufacturing sectors to evaluate the effect of quality

production on the competitive advantages and to determine the superiority of the competitors in this context to achieve what kind of work is obtained.

Keywords: Production, Quality, Quality Production, Competition, Competitive Advantage.

ÖN SÖZ

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı kapsamında hazırlanmış, “İmalat İşletmelerinde Kaliteli Üretimin Rekabet Avantajlarına Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı bu çalışma ile üretimde kalite ve rekabetin avantajları konusu hem teori hem de uygulama alanında ayrıntılı olarak incelenmiş ve kalitenin rekabet avantajına etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar bu konuyla ilgilenen tüm akademisyenlere ve araştırmacılara faydalı olabilecek şekilde sunulmaya çalışılmıştır.

Tez çalışmamın konu seçiminden tamamlanmasına kadar, başından sonuna her türlü oluşum evresinde değerli görüşleri ve bilgi birikimiyle bana yol gösteren tez danışmanım Öğretim Üyesi Sayın Prof. Dr. Nusret GÖKSU hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bilgi ve tecrübelerinin yanı sıra hoşgörüsü, ilgi ve alakası ile kendisinden edindiğim kazanımlarımdan ötürü benim için çok kıymetli olduğunu da ayrıca ifade etmek isterim. Ayrıca tezimin başarıyla tamamlanabilmesi için uygulama kısmında sağlamış olduğu değerli katkılarından dolayı Dr. Öğretim Üyesi Sayın Arif Selim EREN’e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım boyunca her türlü maddi manevi desteği hiçbir zaman benden esirgemeyen, hep yanımda olan sevgili aileme teşekkür ederim.

Özge AKBOLAT İNCEER
EYLÜL-2019

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT.....	III
ÖN SÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZ GEÇMİŞ.....	VIII
EKLER.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
EKLER LİSTESİ.....	XIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIV
1. GİRİŞ.....	1
2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	3
3. ÜRETİM VE ÜRETİM YÖNETİMİ.....	6
3.1. Üretimin Mahiyeti.....	6
3.2. Üretimin Kavramı.....	6
3.3. Üretim ve Üretim Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	9
3.4. Üretim Sistemleri.....	10
4. KALİTEYE GENEL BAKIŞ.....	13
4.1. Neden Kalite.....	13
4.2. Kalitenin Tarihteki Gelişimi.....	13
4.3. Kalite Anlayışı ve Kalitenin Tanımı.....	14
4.4. Kalite Kavramının Boyutları ve Tipleri.....	17
4.4.1. Kalite Kavramının Boyutları.....	17
4.4.2. Kalite Tipleri.....	17
4.4.2.1. Tasarım Kalitesi.....	18
4.4.2.2. Uygunluk Kalitesi.....	18
4.5. Kalitenin Önemi.....	19
4.6. Kalite Anlayışı Evrimleri.....	20
4.6.1. Muayene.....	20
4.6.2. Kalite Güvencesi.....	21
4.6.3. Kalite Kontrol.....	21
4.6.4. Kalite Plânlaması.....	22
4.6.5. Kalite Yönetimi.....	22
4.6.6. Kalite Politikası.....	23
4.6.7. Kalite Kontrol Çemberleri.....	23
4.6.8. Kalite Performansı.....	24
5. REKABET KAVRAMI, AVANTAJ VE STRATEJİLERİNE GENEL BİR BAKIŞ.....	25
5.1. Rekabetin Tanımı.....	25
5.2. Rekabetin Tarihsel Gelişimi.....	26
5.3. Rekabet Üstünlüğü/Gücü.....	28
5.4. İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü/Güçleri ile İlgili Stratejik Faktörler.....	33
5.4.1. Üretim Maliyeti.....	34
5.4.2. Kalite ve Standartlara Uygunluk.....	34
5.4.3. Nitelikli İşgücü ve İnsan Kaynakları.....	34
5.4.4. Üretim Teknolojisi ve AR-GE Faaliyetleri.....	34
5.4.5. Yaratıcı Organizasyon Kurma.....	34
5.4.6. Ticari Uyanıklık.....	35
5.4.7. Müşteri Memnuniyeti Sağlama.....	36
5.4.8. Pazar Payı.....	36

5.5. Rekabet Avantajı.....	36
5.6. Rekabet Stratejileri	37
5.6.1. Toplam Maliyet Liderliği ve Değer Zinciri Analizi	40
5.6.2. Farklılaşma.....	43
5.6.3. Odaklanma	45
5.7. Küreselleşme ve Rekabet.....	47
6. İŞLETMELERDE KALİTE VE KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ REKABET AVANTAJI SAĞLAMA VE DEVAM ETTİRMEDEKİ ETKİSİ.....	49
6.1. Kalite ve Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Sağlamadaki Etkisi	49
Şekil 6.1. Kalitenin İki Yönü	50
6.1.1. Rekabet Gücü Yüksek İşletmelerin Önemle Ağırlık Verdikleri Konular.....	50
6.2. Kalite ve Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Sağlamadaki Etkisi Üzerine Görüşler	52
6.2.1. Kalite ve Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Sağlamadaki Doğrudan Etkisi	52
6.2.2. Kalite ve Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Sağlamadaki Dolaylı Etkisi	53
6.2.3. Kalite ve Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Sağlamada Etkisinin Olmadığı Durumu	56
7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM.....	59
7.1. Tanımlayıcı İstatistikler	59
7.2. Ankete Verilen Cevaplar	64
7.2.1. Yaş Değişkeninin Ölçümü	64
7.2.2. Cinsiyetin Ölçümü	65
7.2.3. Eğitim Düzeyinin Ölçümü	65
7.2.4. Başka Bir İşletme Veya Meslekte Çalışmış Olmanın Ölçümü.....	66
7.2.5. Sektöre Göre Dağılım	66
7.2.6. Faaliyet Gösterilen Birimlere Göre Dağılım	67
7.2.7. Kıdeme Göre Dağılım.....	67
7.2.8. Statüye Göre Dağılım	68
7.2.9. Gelire Göre Dağılım	68
7.2.10. Verimliliğin Ölçümü.....	68
7.2.11. Maliyetin Ölçümü	70
7.2.12. Pazar Payı ve Kârlılığın Ölçümü	72
7.2.13. Örgüt Kültürünün Ölçümü.....	75
7.2.14. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ölçümü	82
7.2.15. İşletmenin İşlem Hızının Ölçümü.....	85
7.2.16. Kaliteli Üretimin Ölçümü	86
7.3. Anket Önermelerinin Güvenirliğinin Ölçümü	90
7.4. Tek Yönlü ANOVA Testi.....	90
7.5. Kolmogorov-Smirnov (K-S) Testi İle Önermelerin Dağılımının İncelenmesi....	90
7.6. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett'in Testi İle Örneklem Yeterliğinin Testi	91
7.7. Döndürülmüş Yapılar Matrisi İle Faktörlerin Belirlenmesi	91
7.8. Korelasyonlar.....	91
7.9. Regresyon Analizi.....	91
7.10. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)'nin Testi	92
7.11. Araştırmanın Kısıtları	94
8. SONUÇ VE TARTIŞMA	95

KAYNAKLAR	97
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER	

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablolar</u>		<u>Sayfa</u>
Tablo 7.1.	Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
Tablo 7.2.	Yaş.....	65
Tablo 7.3.	Cinsiyet.....	65
Tablo 7.4.	Eğitim Düzeyi.....	65
Tablo 7.5.	Başka İşletme veya Meslekte Çalışma.....	66
Tablo 7.6.	Sektör.....	66
Tablo 7.7.	Çalıştığı Birim.....	67
Tablo 7.8.	Kıdem.....	67
Tablo 7.9.	Statü.....	68
Tablo 7.10.	Gelir.....	68
Tablo 7.11.	Verim1: Temel ürünümüzün/hizmetlerimizin hurda/başarısızlık oranları bilinmektedir.....	69
Tablo 7.12.	Verim2: İşletme performansı için gelişme fırsatı olabilecek konular bütün çalışanlar tarafından bilinir.....	69
Tablo 7.13.	Verim3: İşletmemizin vizyonu ve misyonu belirlenmiş olup, en uygun plânlama ve yönetim sistemi uygulanmaktadır.....	70
Tablo 7.14.	Verim4: Kişilerin işle tamamen bütünleşmeleri (ilgili olmaları) ve tam potansiyellerine ulaşmaları teşvik ve takdir edilir.....	70
Tablo 7.15.	Maliyet1: İşletmemizin amacı en az maliyetle en kaliteli ürünü üretip rakipler karşısında müşteri kazanmak ve mevcut müşterileri elde tutmaktır.....	71
Tablo 7.16.	Maliyet2: Temel ürünümüzle/hizmetimizle ilgili kalite maliyetleri bilgisi hazırda mevcuttur.....	71
Tablo 7.17.	Maliyet3: Satın almada kıyaslama faaliyetlerimiz ile maliyetlerimizi düşürürüz.....	71
Tablo 7.18.	Pazar Payı Kârlılık1: Bizim ürünlerimize/hizmetlerimize benzer ürünler/hizmetler üreten rakiplerimizin ürünleriyle/hizmetleriyle büyük ölçüde kıyaslama (benchmarking) yaparız.....	72
Tablo 7.19.	Pazar Payı Kârlılık2: Diğer endüstrilerde bulunan diğer işletmelerin kalite faaliyetleriyle geniş ölçüde kıyaslama yaparız... ..	72
Tablo 7.20.	Pazar Payı Kârlılık3: Kıyaslama kalite faaliyetlerini arttırma konusunda yol gösterici olur.....	73
Tablo 7.21.	Pazar Payı Kârlılık4: Kıyaslama faaliyetlerimiz rakiplerimizin durumu hakkında bilgi verir.....	73
Tablo 7.22.	Pazar Payı Kârlılık5: Kesinlikle kıyaslama yapmaya devam edeceğiz.....	73
Tablo 7.23.	Pazar Payı Kârlılık6: İşletme rakipleri karşısındaki yerini ölçmek için anahtar göstergelerin tanımı yapılmıştır.....	74
Tablo 7.24.	Pazar Payı Kârlılık7: İşletme rekabet analizleri yapılır ve değerlendirilir.....	74
Tablo 7.25.	Pazar Payı Kârlılık8: Politikalar, plânlara ve prosedürler izlendiği için işletmemiz pazarda rekabet edebilmektedir.....	75
Tablo 7.26.	Pazar Payı Kârlılık9: İşletme rekabet analizleri yapılır ve gerekli değerlendirilmeler gerçekleştirilir.....	75
Tablo 7.27.	Pazar Payı Kârlılık10: “Kalite seviyemizi rakiplerimizle verilere dayanarak karşılaştırırız.”.....	75

Tablo 7.28.	Örgüt Kültürü1: “Tüm çalışanlar örgütün değerlerinin geliştirilmesine ve iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır.”.....	76
Tablo 7.29.	Örgüt Kültürü2: Belirlenen hedeflere zamanında ulaşılmaktadır....	76
Tablo 7.30.	Örgüt Kültürü3: Problemler meydana gelmeden önce önlenmeye çalışılır.....	76
Tablo 7.31.	Örgüt Kültürü4: İşletmemizin değerleri, amaçları; politika ve plânlarında kendini gösterir.....	77
Tablo 7.32.	Örgüt Kültürü5: İşletmemizde bireysellikten daha çok ortak karar alma ve çözüm üretme yöntemi uygulanmaktadır.....	77
Tablo 7.33.	Örgüt Kültürü6: Çalışanların ihtiyaçları ve önerileri plânlama faaliyetlerinde bulunulurken dikkate alınmaktadır.....	78
Tablo 7.34.	Örgüt Kültürü7: Organizasyon yapımız departmanlar ve görevler arası ilişkileri kolaylaştırıcı şekilde oluşturulmuştur.....	78
Tablo 7.35.	Örgüt Kültürü8: İşletmemizde tüm çalışanlar için sürekli öğretim ve eğitim çalışmaları teşvik edilir.....	78
Tablo 7.36.	Örgüt Kültürü9: Anahtar pozisyonundaki personel yeni/iyileştirilmiş ürün ve hizmetlerin tasarım ve geliştirmesine katılır.....	79
Tablo 7.37.	Örgüt Kültürü10: Çalışanlarımız kendi işlerinin kalitesini kontrol ederler; bu iş kalite kontrolcünün sorumluluğunda değildir.....	79
Tablo 7.38.	Örgüt Kültürü11: Üretim/Hizmet hattında çalışan personel problemleri tespit etmeye teşvik edilirler.....	79
Tablo 7.39.	Örgüt Kültürü12: “Çalışan iş görenler buldukları kalite problemlerini düzeltmek için gerekli kaynaklara sahiptir.”.....	80
Tablo 7.40.	Örgüt Kültürü13: “Üretim/Hizmet hattında işçilere kalite problemlerini çözmeleri için gerekli teknik yardım verilir.”.....	80
Tablo 7.41.	Örgüt Kültürü14: Kaliteyle ilgili problemlerin çözülmesinde işçilerine yardımcı olan bir problem çözme şebekesi mevcuttur.....	81
Tablo 7.42.	Örgüt Kültürü15: İşletmemizde çalışanlara kalite eğitimi vermek için kaynak ayrılır.....	81
Tablo 7.43.	Örgüt Kültürü16: İşletmemizde çalışanların çoğu kalite ile ilgili yeni bir seminer ya da eğitim programını bir “angarya” olarak görmemektedir.....	81
Tablo 7.44.	Örgüt Kültürü17: Çalışanlar işletme ile ilgili olarak sistematik şekilde bilgilendirilir.....	82
Tablo 7.45.	Örgüt Kültürü18: Tüm çalışanlar örgütün değerlerinin geliştirilmesine ve iletişimine katkı sağlamaktadır.....	82
Tablo 7.46.	Müşteri1: İşletmemiz müşteri memnuniyeti odaklıdır.....	83
Tablo 7.47.	Müşteri2: Müşteri ilişkileri değerlendirilmekte ve daha da iyileştirilme yoluna gidilmektedir.....	83
Tablo 7.48.	Müşteri3: Üretimde kalite seviyesi müşteri gereksinimleri ölçüsünde belirlenmektedir.....	83
Tablo 7.49.	Müşteri4: Şikâyetler ve problemler çabuk/etkili bir şekilde çözülme kavuşturulmaktadır.....	84
Tablo 7.50.	Müşteri5: İşletme düzenli olarak müşteri tatmini ölçmektedir ve bu konuyu önemsemektedir.....	84
Tablo 7.51.	Müşteri6: Şimdiki ve gelecekteki müşteri ihtiyaç/beklentileri bilinmektedir.....	84
Tablo 7.52.	Müşteri7: Her zaman sonuçlar müşteri gereksinimlerine göre	

	değerlendirilir.....	85
Tablo 7.53.	Müşteri8: Müşterinin gelecekteki beklentileri ve gereksinimleri her zaman plânlanmaktadır.....	85
Tablo 7.54.	Hız1: İşletmemiz tedarikçilerimiz ile etkileşim içinde çalışır ve böylece birbirimizin süreçlerini iyileştirme imkânı sağlanır.....	86
Tablo 7.55.	Kaliteli Üretim1: Hedeflere ulaşmaya yönelik faaliyetler için düzenli gözden geçirmeler yapılmaktadır.....	86
Tablo 7.56.	Kaliteli Üretim2: Kalite amaçları işletme amaçlarına bağlıdır.....	86
Tablo 7.57.	Kaliteli Üretim3: Üretim noktalarının çoğunda kalite bilgisi kullanılmaktadır.....	87
Tablo 7.58.	Kaliteli Üretim4: İşletmemizde/firmamızda kaliteyle ilgili hedeflere doğru ilerleme takip edilmektedir.....	87
Tablo 7.59.	Kaliteli Üretim5: Sürekli tekrarlanan hataların üzerine plânlı ve sistematik bir şekilde gidilerek gerekli çözümler üretilmektedir.....	87
Tablo 7.60.	Kaliteli Üretim6: Ölçüm ve değerlendirmelerin sonucunda ortaya çıkan yetersizliklerin giderilmesine ilişkin olarak tedbirler hızla alınmaktadır.....	88
Tablo 7.61.	Kaliteli Üretim7: İşletmemizde performans verileri toplanır, izlenir ve sonuçları çalışanlar ile paylaşılır.....	88
Tablo 7.62.	Kaliteli Üretim8: Riskler için gerekli analizler yapılmaktadır.....	88
Tablo 7.63.	Kaliteli Üretim9: Şu anda firmamızda kalite çemberleri bulunmaktadır.....	89
Tablo 7.64.	Kaliteli Üretim10: İşletme rakipleri karşısındaki yerini ölçmek için anahtar göstergelerin tanımı yapılmıştır.....	89
Tablo 7.65.	Kaliteli Üretim11: İşletmemizde hataya neden olan sorunlarda erken uyarı sistemimiz mevcuttur.....	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekiller</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1. Üretim İşleminin Yapısı ve Elemanları.....	7
Şekil 3.2. Üretim Öğeleri İle Üretim Sonucu Arasındaki İlişki.....	9
Şekil 3.3. Bütünleşik Üretim Sistemi.....	11
Şekil 3.4. Üretim Sistemi İçindeki Unsurlar.....	12
Şekil 5.1. Rekabette Son 40 Yılda Yaşanan Değişim.....	28
Şekil 5.2. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler.....	32
Şekil 5.3. Rekabet Gücü Hesaplamalarında Kullanılan Temel Göstergeler.....	33
Şekil 5.4. Rekabet Stratejisi Çarkı.....	38
Şekil 5.5. Üç Genel Rekabet Stratejisi.....	39
Şekil 7.1. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM).....	92
Şekil 7.2. İkinci YEM'in Testi.....	93

EKLER LİSTESİ

- EK-1 Tablo 1.66. Yaşa Göre ANOVA
- EK-2 Tablo 1.67. Cinsiyete Göre ANOVA
- EK-3 Tablo 1.68. Eğitime Göre ANOVA
- EK-4 Tablo 1.69. Başka Bir Meslek veya İşletmede Çalışmaya Göre ANOVA
- EK-5 Tablo 1.70. Sektöre Göre ANOVA
- EK-6 Tablo 1.71. Çalıştığı Birime Göre ANOVA
- EK-7 Tablo 1.72. Kıdeme Göre ANOVA
- EK-8 Tablo 1.73. Statüye Göre ANOVA
- EK-9 Tablo 1.74. Gelire Göre ANOVA
- EK-10 Tablo 1.75. Kolmogorov-Smirnov Testi
- EK-11 Tablo 1.76. KMO ve Bartlett Testi
- EK-12 Tablo 1.77. Döndürülmüş Yapılar Matrisi
- EK-13 Tablo 1.78. Korelasyonlar
- EK-14 Tablo 1.79. Regresyon Katsayıları
- EK-15 Tablo 1.80. Regresyon Yükleri: (Grup numarası 1 – Standart model)
- EK-16 Tablo 1.81. CMIN Tablosu
- EK-17 Tablo 1.82. RMR, GFI Tablosu
- EK-18 Tablo 1.83. Temel Kıyaslamalar Tablosu

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGFI	: Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi
ANOVA	: Varyans Analizi
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
CFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CMIN	: Kikare
DF	: Serbestlik Derecesi
ESM-EOQ	: Ekonomik Sipariş Miktarı
GFI	: İyilik Uyum İndeksi
GM	: General Motors
IFI	: Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi
IMD	: Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü
IMF	: Uluslararası Para Fonu
ISO	: Uluslararası Standartlar Teşkilâtı
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
K-S	: Kolmogorov-Smirnov Testi
NAFTA	: Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
NFI	: Uyum İyiliği İndeksi
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
RFI	: Göreceli Uyum İndeksi
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

1. GİRİŞ

Küreselleşme dünyada birçok şeyi etkilediği gibi üretim süreçlerini ve piyasalar arası rekabeti de çok etkilemiştir. Giderek zorlaşan rekabet ortamında işletmelerin piyasada tutunmaları için diğer rakiplerine göre fark yaratmaları gerekmektedir (Chairasit ve Swiercek, 2011:188). Ayakta kalabilmek ve rekabetle başa çıkabilmek için kuruluşlar, mevcut durumlarını farklılaşan piyasa durumlarına göre yenileştirme çabasında bulunmuşlardır. Değişen piyasa şartlarında var olabilmek için rekabete uyum sağlamak şarttır. Rekabetle başa çıkabilmek ise güçlü bir bünye gereklidir. (Ceylan, 1997: 21).

Günümüzde ulaşım ve iletişim olanakları oldukça gelişmiştir, dolayısıyla aynı ürünü üreten farklı ülkelerdeki farklı firmalar da rakibimiz olmuştur. Piyasalardaki bu güçlü rekabet karşısında ayakta kalabilmek için kalitenin her geçen gün daha da yükseltilmesi ve maliyetlerin minimize edilmesi gerekmektedir. Bu şartları yerine getirmeyen işletmeler kesinlikle güç durumunda kalacaklar ve hatta bazıları piyasadan silinip kapanacaktır (Dereli ve Baykasoğlu, 2003: 40).

Küreselleşen pazar koşullarıyla birlikte rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz pazar şartlarında rekabetle mücadele edebilmek ve müşterilerin istek ve talepleri doğrultusunda mamul üretmek ve gerekli hizmet koşullarını sağlamak kuruluşların hedeflerine ulaşmasında stratejik bir fırsat olarak nitelendirilmektedir. Bu hedefler işletmeler için yalnızca kâr elde etmek veya pazar payı oluşturmak için değil, bazen de uzun dönemde varlığının devamı için de çok önemli olabilmektedir. Dolayısıyla kalite kavramı işletmenin amaçlara en önce sağlaması gereken unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Sarıkaya, 2003: 1).

Küreselleşen pazar koşullarıyla birlikte sadece mamul satımı değil, hizmet sektöründe de kaliteye verilen önem giderek artmıştır. Üstelik hizmet sektöründe tüketicilerin arz ve talepleri doğrultusunda arzu ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak çalışan pazarlama yöneticilerinin hizmet dışı sektörlerde çalışan meslektaşlarına oranla yükümlülük ve sorumluluklarının daha ağır olduğu söylenebilir. Hizmetin oluşum ve yapısı gereğince oluşabilecek farklılıklar, kalite kavramına dikkat ve önemin diğer sektörlerle göre daha fazla ön plâna çıkmasına neden olur. Bu konudaki geçmiş araştırmalar ve sonuçlara bakılırsa ve yine ilave olarak hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin tecrübe ve görüşlerine bakılacak olursa, yüksek kalitede hizmet vermenin veya var olan hizmet anlayışının var olduğu şekilden daha da yükseğe taşınmasının, hedef pazarın paylaşımı, yapılan yatırımların geri dönüşleri ve üretim ile ilgili maliyetlerin düşmesi, verimliliğin artması vb. gibi daha birçok hususta ölçülebilir biçimde stratejik faydalarının olduğu elde edilen sonuçlar arasındadır (Şeker kaya, 1997: 15).

Hareketli ve sürekli değişim içinde olan pazar şartları işletmeleri yeni pazar avantajları bulmaya ve bu bağlamda üstünlük yaratmak için çaba sarf etmeye sevk etmiştir. İşletmeler pazarlama kavramının ana çıkış noktasını oluşturan değişim süreci üzerinde yoğunlaşarak alıcı-satıcı ilişkisinin yalnızca işleyişiyle değil, bu süreçte yaşanan ilişkinin yapısı ve karakteri üzerinde de durmaktadır. Yani değişim olayının kalitesi, değişim süreci ve taraflar (alıcı-satıcı) arasındaki yakınlaşmanın rekabet üstünlüğü kurmada önemi olduğu anlaşılmaktadır. Bu tür oluşumlar sayesinde işletmeler, mevcut müşteriler elde tutma ve bunlara yenisini ekleme yoluyla rekabet avantajı sağlayabilirler (Altunışık vd., 2006: 19).

İşletmelerin kaliteye mal ve hizmet sektöründe gerekli önemi vererek rekabet avantajı elde ettikleri ve böylece nesiller boyu aktarılan, piyasalardan silinmeden uzun yıllar büyüme göstererek kâr marjlarını arttırdıkları saptanmıştır.

Bu tez çalışmasında Kahramanmaraş ili açısından önemli bir yere sahip olan ana sektörler (tekstil, gıda, metal, plastik, mobilya, inşaat, makine, yedek parça ve diğer) belirlenmiş ve bu sektörler üzerinden anket çalışması yapılmıştır. Yapılan çalışma ve uygulanan anketlerle, en az maliyetle en kaliteli ürünü üreten rakipler karşısında müşteri kazanmak ve mevcut müşterileri elde tutmanın kâr marjına ve yine işletmenin devamlılığına etkisi incelenmiştir. Rakiplerle kendini kıyaslama (benchmarking) yaparak daha kaliteli üretim ve hizmet için çalışmanın rekabet avantajına etkisi gözlemlenmiştir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde konunun daha iyi kavranması açısından yararlı olacağı düşünüldüğünden üretimin mahiyeti, kavramı, üretim ve üretim yönetiminin tarihsel gelişimi, üretim sistemleri konularından kısaca bahsedilecektir.

İkinci bölümde, kalite kavramı, tarihsel gelişimi, kalite kavramının boyutları ve tipleri, kalitenin önemi ve kalite anlayışı evrimleri hakkında genel bilgiler verilecektir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde, rekabet kavramına, avantaj ve stratejilerine genel bir bakış yapılmış olup, küreselleşme ve rekabet konusuna da detaylarıyla değinilmiştir.

Bir diğer bölümümüzde ise, kalite ve kalite yönetimi çalışmalarının rekabet avantajı sağlamada ve devam ettirmedeki dolaylı ve doğrudan etkisi ile rekabet gücü yüksek işletmelerin önemle ağırlık verdiği konular hakkında detaylı bilgilere yer verilecektir.

Çalışmamızın son bölümünü oluşturan araştırma kısmında ise, Kahramanmaraş ili açısından önemli bir yere sahip olan ana sektörler üzerinde yapılan çalışmanın detaylarından bahsedilecek; bu sektörler üzerinden kaliteli üretim ve hizmet yapmanın rekabete avantajı yaratmaya etkisi hakkında bilgiler verilecektir. Ardından sonuç bölümünde ise, çalışmanın literatüre sağlayacağı katkılar anlatılacaktır.

Kısaca özetlememiz gerekirse ise, yaptığımız bu çalışma ile rekabet avantajlarının veya küreselleşen pazarda artık işletmelerin bünyesinde bulundurmamak zorunda olduğu rekabet önceliklerinin kaliteli üretime etkisinin olduğu sonucu bulunmuştur.

2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde kaliteli üretimin rekabet avantajlarına etkileri konusu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalardan özet şeklinde bahsedilmiştir. Bu konuda çalışma yapan araştırmacıların ismi, çalışmasını yaptığı yıl ve çalışmasına ait özet bilgiler sunulmuştur. Araştırma yapılırken konuyla doğrudan veya dolaylı ilgili olarak birçok çalışmanın bulunduğu görülmüştür. Yapılan yerli ve yabancı çalışmalara aşağıda yer verilmiştir:

Dereli ve Baykasoğlu (2003), günümüzde ulaşım ve iletişim olanaklarının çok geliştiğini, dolayısıyla aynı ürünü üreten farklı ülkelerdeki farklı firmaların da artık bizim rakibimiz olduğunu söylemiştir. Yine bu sert rekabete dayanabilmek için ise kalitemizin gittikçe yükseltilmesi ve maliyetimizin düşürülmesi şarttır. Bu şartları yerine getirmeyen işletmeler kesinlikle güç durumunda kalacaklar ve hatta bazıları piyasadan silinip kapanacaktır, düşüncesiyle kalitenin ve rekabetin önemini anlatmak istemişlerdir.

Kavrakoğlu (1993), piyasalarda rekabet arttıkça işletmeler için “ürettiğini satan” anlayış yerini, “satılabilir üreten” anlayışa bırakmıştır, diyerek; kalite, fabrikaların sadece kârlarını arttırmaları için değil, yine piyasalardaki varlıklarının devamı adına da önemli hale gelmiştir düşüncesini savunmuştur. Günümüz rekabet şartlarına göre faaliyetlerini gerçekleştiren kuruluşların, kendi belirledikleri kalite anlayışlarını plânlayarak, uygulamaya koymaları ve zaman geçtikçe de geliştirmeleri gerektiğini vurgulamıştır.

Çelik vd. (2007), kaliteyi müşteri (kullanıcı) odak noktası alınarak tanımlanmaktadır. Kalite, müşteri ya da kullanıcı kişilerin o ürün veya hizmetle ilgili görüşleridir. Kalite müşteri ya da o ürünü kullanan kimselerin beklenti ve ihtiyaçlarının o üründen ne kadar seviye de karşılandığıdır görüşünü savunmaktadır.

De Bono (1996), rekabeti; fiyatları rakiplere kıyasla daha düşük, kaliteyi ise yüksek tutarak tüketiciye; kaynakların en faydalı kullanımını sağlayarak ve girişimi teşvik ederek ekonomiye; herhangi bir iş alanına daha iyi fikir alternatifi, fiyat ya da kaliteyle girebilme ve kendilerinden öncekilerle rekabet edebilme imkânı vererek yeni girişimcilere öncü şekilde fayda sağladığı şeklinde açıklamıştır. Öte yandan rekabetin üreticilere de kısmen yarar sağladığını, üreticileri daha üretken ve verimli olmaya teşvik ettiğini, ayakta kalmaya etki ettiğini savunmuştur. Sonuçta rekabet, bir bütün olarak ekonominin ve tüketicinin yararını gözetir görüşüne vurgu yapmıştır.

Kızgın (1999), küreselleşen ekonomik pazarda rekabet savaşında ayakta kalabilmek için, yayılma ve kendisine avantaj yaratmak isteyen işletmelerin kalite unsurunu gittikçe daha çok benimsemesi gerektiğini söylemiştir. Kalite unsurunun bu kadar benimsenmesi sonucunda kalitenin gerçekten rekabet avantajı yaratmadığı sorusunun cevabı ile ilgili ortaya bir takım görüşler atmıştır.

Samson ve Terziovski (1999), kalitenin içeriği ile ilgili olarak performansı yükseltmede hangi kalite yönetim ilkesinin veya ilkelerin etkili olacağını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmaları sonucunda da liderlik, insan kaynakları yönetimi ve müşteri odaklılık şeklindeki üç kalite yönetim ilkesinin performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Reed vd. (1996), kalitenin içeriği ile ilgili olarak pazar avantajı, etkili ürün dizaynı, ürünün güvenilirliği ve sürecin etkinliği şeklinde dört temel bileşen tespit etmişlerdir. Firmanın performans kriterleri olan yüksek gelir, düşük maliyet ve hıza ulaşabilmek için de firmanın hedefi, firmanın çevresi ve bu dört bileşen arasında bir uyumun gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Reed, Lemak ve Montgomery'e göre,

örneğin belirsizliğin yoğun olduğu alanlarda faaliyet gösteren ve müşteri edinme amaçlı firmalar sırasıyla gelirlerini arttırmak ve maliyetlerini azaltmak için pazar avantajı yaratma ve ürün dizaynı etkinliğine odaklanmalıdırlar.

Reed vd. (2000), “her firma kendine uygun düşecek kaliteli yönetimi ve buna uyacak liderlik, eğitim, takımların kullanımı ve kültür değişimi için gerekli ihtiyaçlarını bulduğu zaman rekabet avantajı yaratabilir” görüşünü savunmuştur. Bu durumda yöneticilerin, “Kalite yönetimi tahmin edilen finansal getirileri sağlamada başarısızlığa uğramaktadır” şeklindeki eleştirilere önem vermemesi gerektiğini savunmuşlardır. Ayrıca Reed vd.’e göre, rekabet avantajı yaratabilmek için kalite yönetiminin beraberinde dikkat edilmesi gereken bir konu da, kalite yönetimine ne zaman geçileceği ile ilgilidir. Firmalar, bir kriz halindeyken kurtarıcı olur diye kalite yönetimine geçerse beklenen avantajı elde edemeyebilirler. Bu durumda kalite yönetimi, uzun vadeli bir süreç olduğu için etkisini kısa vadede göstermeyebilir. Fakat kriz olmadan önce kalite yönetimini gerçek anlamda uygulamaya başlayan firmalar, krizden rekabet avantajı ile çıkabilirler. Çünkü kalite yönetimini daha önceden oturtmuş olan firmalar krizde çözüm bulabilmek için işçisiyle, tedarikçisiyle, patronuyla, müşterisiyle daha çok iletişim halinde olmaktadır. Böylelikle rakiplerine göre krizi avantaja çevirebilmektedirler.

Hendricks ve Singhal (1999), ise yapılan eleştiriler genellikle objektif veriler yerine, yöneticilerin algılamalarına dayanmaktadır. Bu eleştirileri dikkate almadan kalite yönetiminden alınabilecek maksimum performansın alınabilmesi için çaba sarf edilmelidir. Fakat kalitenin yönetiminin yapılabilmesi kolay olan bir iş değildir. Yoğun çalışma gerektirmektedir. Bu avantajın sadece tanımlar ile sağlanamayacağı söylemişlerdir. Bu görüşten yola çıkarak 2000 yılında ise, kalite yönetimine geçmiş firmaların büyüklüklerine göre rekabet avantajı yaratabilme durumunu araştıran Hendricks ve Singhal küçük firmaların büyük firmalardan daha iyi performans sergilediklerini tespit etmişlerdir. Hendricks ve Singhal’a göre kalite yönetiminin takım oluşturma, yetki devri, fonksiyonel departmanlar arası bilgi alışverişi gibi anahtar elementleri küçük firmaların uygulaması, büyük firmalara göre daha kolay olmaktadır.

Thompson ve Strickland (2006), üretimde kaliteye gerekli önemin verilmesinin birçok yönden rekabet avantajına olumlu katkı sağladığını savunmaktadır. Kalitenin rekabet avantajı yaratma sürecinde sağladığı bu olumlu katkılar arasında maliyetleri kontrol altına alma, piyasaya daha hızlı ürün sunma, verimliliği, kârlılığı ve pazar payını artırma olarak görülebilmektedir sonuçlarına erişmişlerdir.

Agus ve Sagir (2001), kalite yönetim uygulamalarının tek başına rekabet avantajı yaratmadığı, fakat büyük oranda etkilediği şeklinde görüşü savunmuşlardır. Nitekim Agus ve Sagir’in “Kalite yönetim uygulamalarına bünyelerinde yer veren firmaların finansal performanslarının, vermeyenlere oranla daha iyi olmasına rağmen temel kalite yönetim uygulamalarının çoğunun organizasyonun performansı ile direkt bağlantılı olmadığı” şeklindeki tespitleri bu görüşü destekler niteliktedir. Bu görüşe göre, rekabet avantajı yaratmada kalite yönetim uygulamalarının yanında firma büyüklüğü, kalite yönetiminin bir dizi iyi yönetsel uygulamayı birlikte hareket edecek bir biçimde bir araya getiren birleştirici bir çerçeve sağlama fonksiyonu olarak görülüp görülmediği, firmanın kalite yönetim uygulamalarına ne zaman geçmeye karar verdiği önemli olmaktadır. Eğer firmada, kalite yönetim uygulamalarının yanında bu konulardan birisiyle avantaj elde edilebilirse, ancak o zaman gerçek anlamda rakiplere karşı üstünlük sağlanabilmiş olacaktır.

Kuratko vd. (2001), müşteri memnuniyeti ve yüksek kalite için satışlar, maliyetler ve net gelirler gibi performans bilgilerine küçük firmalar daha çabuk

ulaşabilmekte ve bu avantajını kalite yönetim uygulaması ile birleştirerek rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmektedirler araştırma bulgusunu elde etmişlerdir.

Powell (1995), kalite yönetiminin başarısının çalışanların bilgileri, firma kültürü, değişim yönetimi becerisi gibi somut bir biçimde gözle görülemeyen kaynakları geliştirerek de elde edilip edilemeyeceğini sorgulayıp bu konuda literatüre çalışmalar kazandırmıştır.

Gehanı (1993), “kalite yönetiminin bir dizi iyi yönetsel uygulamayı birlikte hareket edecek bir biçimde bir araya getiren birleştirici bir çerçeve sağlama fonksiyonu olarak görülmesi” şeklindeki görüşü savunmuş bulunup ayrıca kalite yönetiminin bu çerçevede ele alınmasının beraberinde rekabet avantajını getirdiğini açıklamıştır.

Kovancı (2001), yapmış olduğu çalışmada kalite yönetim felsefesinin faydaları ve gerekliliğine ilişkin rahatlıkla bulunabilecek pek çok örneğe rağmen, işletmelerde kalite yönetim uygulamalarının gerektirdiği değişime karşı pek çok zorlukla karşılaşmak mümkün olduğunu savunmuştur. İşletmenin kültürel yapısı, çalışanların beklentileri, mevcut uygulamalar ve müşteri istekleri bir işletmenin kalite yönetim uygulamalarının gerektirdiği değişime gösterilebilecek direncin ortaya çıkış yer ve sebepleri olmaktadır. Kalite yönetiminin rekabet avantajı sağlayabilmesi için bu dirençlerin büyük oranda ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Yong ve Wilkinson (2001), kalite yönetiminin önünde büyük engeller olması nedeniyle rekabet avantajı yaratmada etkili olamayacağını savunmaktadırlar. Bu görüşe göre sadece daha iyiyi yapmakla günümüzde rekabet üstünlüğünün yaratılamaması, kalite yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti alan firmaların birbirlerine benzer hale gelmesi, yönetimin tamamıyla ürünün kalitesi üzerinde yoğunlaşmasıyla fırsatları gözden kaçırmaması, yönetimin kaliteyi algılama hatası, takım kavramının desteklenmemesi, bölüm yöneticileri arası rekabet, kalite yönetiminin etkilerinin belirsizlik ortamında tam olarak ölçülememesi gibi nedenlerden dolayı genel olarak kalite yönetiminin rekabet avantajı yaratamayacağı savunulmaktadır.

3. ÜRETİM VE ÜRETİM YÖNETİMİ

Bu bölümde sırasıyla, üretimin mahiyeti, kavramı, üretim ve üretim yönetiminin tarihsel gelişimi ile üretim sistemleri konuları gerekli detaylarıyla anlatılmıştır.

3.1. Üretimin Mahiyeti

Bir ülkenin kalkınması, kişilerin refah içinde yaşaması ancak yapılan üretim sonucunda elde edilecek gelirin artırılmasıyla mümkündür. Üretim, özellikle az gelişmiş ve gelişimini halen sürdüren ülkelerde gelir yetersizliği ve kaynak kıtlığından ötürü büyük önem taşımaktadır. Dünyamızda küreselleşmenin önemli etkisi gittikçe hissedilirken ülkeler üretimlerini arttırarak ekonomilerine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Dünyanın gelişmiş ya da sanayileşmiş ülkelerinde üretim, modern üretim tesislerinde yapılmaktadır. Bunun aksine az gelişmiş ya da gelişmemiş ülkelerde ise, üretim ilkel yöntemlerle veya ilkel makine gereçlerle yapılmaktadır. Ama her iki, yani çok gelişmiş ve az gelişmiş ülkelerde gerçekleştirilen üretimin ana amacı ortaktır, ikisi de ülkelerinin milli gelirine katkı sağlamak için üretim yapmaktadır. Bu ülkelerde toplam yatırım seçenekleri arasında en fazla mamul üretim katkısını sağlayacak olanların doğru bir şekilde seçilerek kaynakların optimâl kullanımının sağlanması açısından önemlidir. Günümüzde üretimde başarı sağlayan ülkeler, gelişmiş ülkeler durumuna gelmiştir (Tekin, 2005: 3).

3.2. Üretimin Kavramı

Türkçe’de üretim, iki farklı sözcüğün karşılığı olarak kullanılmıştır. İstihsal (production) ve imalat (manufacture) gibi özünde birbirinden farklılık gösteren iki sözcükle aynı anlamda kullanılmıştır. Salça üretmek istihsaldir, traktör üretmekse bir imalattır. Salça üretiminde fidanlar toprağa ekilir sonra gübre verilir. Bu suretle bitki büyür, çiçek açar ve olgunlaşır domatesler meydana gelir. Bu işlemler arasında insan ve makine gücü de ara ara devreye girmektedir. Bu şekilde üretimde, yani istihsalde, insan ve makine gücünün yanında diğer canlılar ve iklim, toprak şartları da etkili olmaktadır. Bir traktörün üretilmesini incelersek; ana hammadde çelik olan bu imalatta insan ve makine gücü direkt olarak üretimi etkiler, başka bir canlı devreye girmez. Her iki üretim türünde de üretilen şey fiziksel bir oluşumdur. Bu varlıkla ilgili olan bankacılık, sigortacılık, dağıtım gibi hususlar da hizmet üretimi olarak devreye girer. Genel manada “üretim” kelimesi mal ve hizmet üretim faaliyetlerinin tümünü kapsayacaktır (Örümlü, 2006: 1).

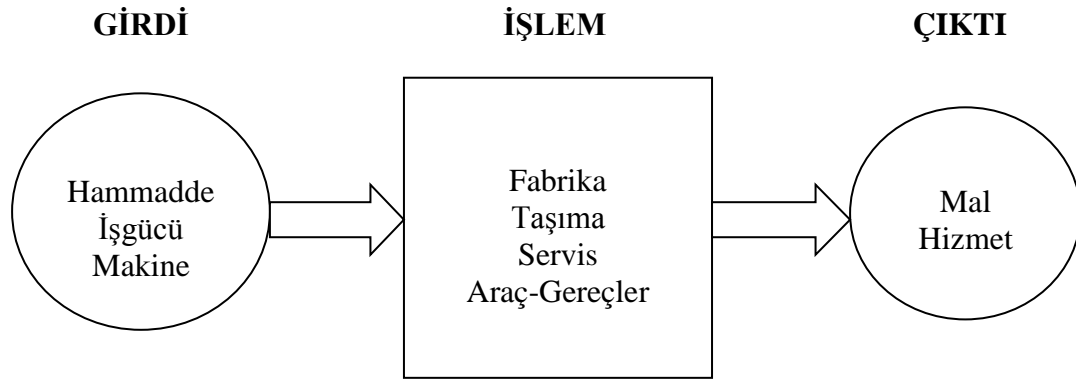
Üretimi çeşitli bilim dalları da kendi açılarından farklı şekillerde tanımlamışlardır. Ekonomi bilimi üretimi, yarar meydana getiren faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Mühendisler üretimi, belirli bir fiziksel oluşum üzerinde onun değerini arttıracak bir farklılık yapmayı ya da hammadde ve yarı mamul niteliğindeki maddeleri, bir ürün haline getirme olarak tanımlanmaktadır. Mühendislik üretim tanımı, taşımacılık, sigortacılık, bankacılık, turizm, pazarlamacılık gibi hizmet üretiminin geçerli olduğu faaliyet alanlarını kapsamaktadır. Bu nedenle işletme bilimi, ekonomistler tarafından yapılan üretim tanımına yakın bir tanımı benimsemektedir. Bu tanıma göre üretim; insan ihtiyaçlarını karşılamak için belirli girdilerin, dönüştürme aşamasında çeşitli işlem/faaliyetlerden geçirilerek mal veya hizmet olarak çıktılarının elde edilmesidir. Üretimin amacı kişilerin istemlerini doyurmaktır (Demir vd., 1998: 1).

Üretim işlemi, fiziki olarak var olan bir mamulün üretimiyle ilgili olduğu kadar, hizmet üretimiyle de yakından ilişkili bulunmaktadır. Örneğin, elektro manyetik devreler kullanılarak cep telefonu üretiminde bulunulması fiziki bir mamul üretimidir. Fakat fiziki bir mamul üretiminin söz konusu olmadığı, eğlence, bankacılık, sigortacılık, pazarlamacılık, turizm ve taşımacılık sektörlerinde de hizmet üretimi gerçekleştirilmektedir. Üretim, belli başlı girdilerin bir takım işlemlerden geçirilerek bir mamul (ürün) veya hizmet haline dönüştürülmesidir (Saygılı, 1991: 1).

Üretim, ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesiyle alakalı bir kavramdır. Ürünler, kullanıcıların istek, arzu veya ihtiyaçlarını karşılar doğrultuda yapılan somut varlıklar olarak tanımlanırken; hizmetler ise, sadece kullanıldığı anda tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayarak fayda sağlayan soyut kavramlardır. Üretimin esas amacı, insanların ihtiyaçlarını kaliteli ürün üreterek veya onlara kaliteli hizmet sunarak sağlamaktır. Bu sebeple ürünlerin bir takım üretim faktörleriyle oluşturulması, taşınması, depolanması gibi faaliyetlerin tamamı insan ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulmuş çabalar bütünü olduğundan üretim olarak kabul edilmektedir. Kısaca hammadde ve yardımcı malzemelerin belirli başlı işlemlere konularak sonucunda sunulan fayda, ürün olarak; depolama, nakil, satış anı ve sonrasında oluşturulan fayda ise mamule dayalı hizmetler olarak tanımlanır. Bu şekilde düşünüldüğünde, üretim işlemi sonucunda ortaya çıkan üretim çıktısı (mal veya hizmet) ile üretim girdisi (kaynaklar) arasında, şu şekilde bir işlevsel bağlantı vardır (Şahin vd., 2001: 2):

Çıktı: f (Girdi)

Bu veriye göre, üretimin sonucu olan mal ve hizmetler, üretim fonksiyonlarına bağlı değişkenlerdir. Bu eşitliğe göre üretim, bir takım girdilerin belirli bazı faaliyetlerle dönüştürülerek bir mamul veya hizmet olarak sunulması ile tanımlanabilir. Bu tanımlamaya bakarak üretim işleminin üç önemli unsuru vardır. Bunlar; girdi, işlem ve çıktıdır. Üretim sistemini oluşturan unsurlar ve aralarındaki ilişkiler Şekil 3.1.'de görülmektedir (Tekin, 2005: 3):



Şekil 3.1. Üretim İşleminin Yapısı ve Elemanları

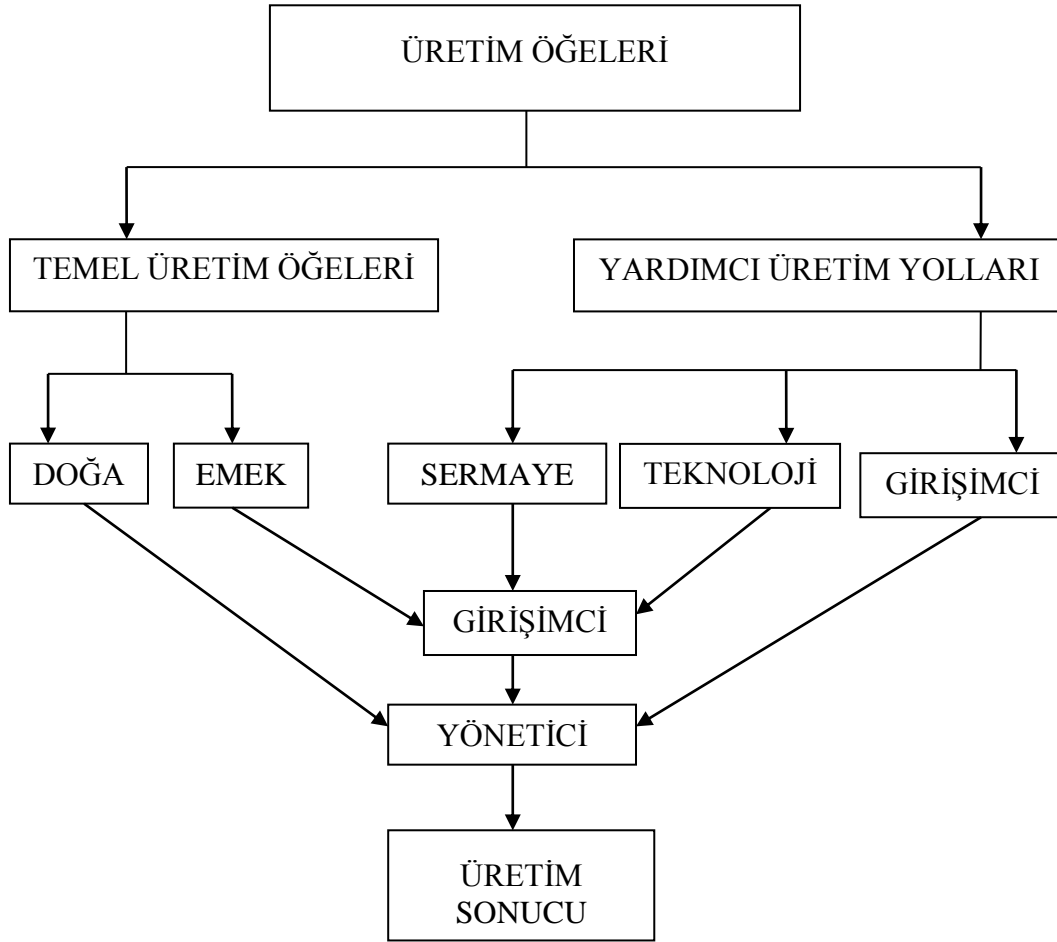
Fabrikalar, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik bir mamul veya hizmet üreterek ancak piyasada kendilerini kabul ettirebilirler. Diğer görevlerini ne kadar iyi şekilde yapsalar da, üretimini yaptığı mamul satışlarda müşteriler tarafından kabul edilmezse o işletmenin başarılı olma ihtimali yoktur. Ayrıca birçok fabrikada, üretimin gerçekleşebilmesi için önemli kuruluş maliyetlerine katlanılmakta; fabrikaların üretimdeki verimlilik seviyesi, ülke ekonomisini etkilemekte; birçok üretim sistemleri, ülkedeki iş gücünün önemli ölçüdeki bir payına iş sahası sunmaktadır. Buna bakılarak fabrikanın amacı, müşterilere, çalışanlara, hak sahiplerine ve diğer insanlara hizmet

sunmaktır. Bu durumda üretimin, toplumda farklı bölümlere sağlanan değere doğrudan etki eden bir fonksiyon olduğu söylenebilir. İyi bir şekilde yönetilen bir üretim sürecinde bulunması gereken unsurlar aşağıdadır (Üreten, 2004: 5):

- Müşterinin ihtiyacı olan mamul ve hizmeti, beklediği fiyat ve kalite de sağlamak,
- Mamul ve hizmetlerin tasarımdan üretim ve nakliye dek her safhasında çalışan personelin motivesini sağlamak ve onların iş becerilerini arttırmak,
- Yatırımdan yeterli gelir başarısını kazanmak ve hak sahiplerinin beklentilerini cevap verebilmek adına işlemlerin etkili bir şekilde devamını sağlamak,
- Üretimi doğa bilincini de hesaba katarak gerçekleştirmek.

Üretim sürecinin gerçekleşebilmesi için üretimi yapılacak mamul veya hizmete uygun fonksiyonların temini lazımdır. Bu fonksiyonlar üretim sürecindeki katkıları ölçüsünde pay almaktadırlar. Bu paylar faktör sahiplerince gelir sayılırken, faktör talep edenler için de birer maliyet özelliği taşır. Kısaca bu üretim faktörleri şunlardır (Haftacı, 2001: 26):

- **Doğa:** Fabrikanın kurulacağı alanı vb. unsurları içinde barındırır.
- **Emek:** Fabrikadaki çalışmalardaki iş gücüdür.
- **Sermaye:** Evrensel tanımlamada fabrikanın bütün varlıklarını, dar tanımlamada ise, arsa, fabrika binası, teçhizat-makine gibi işletme araçlarını ve hammadde, yardımcı malzemeler, fabrika kuruluş malzemesi gibi fabrikanın ihtiyaçlarını barındırır.
- **Teknoloji:** Kısaca üretim sürecinde kullanılan sistem ve sistemler yani üretimin yöntemidir.
- **Girişimci:** Riski de hesaba katıp kâr amacı güdecek üretim fonksiyonlarını bir araya toplayan insanlar topluluğudur.
- **Yönetici:** Belli bir maaş, prim karşılığı veya kârdan pay karşılığı girişimci adına işletmeyi öz amaçları doğrultusunda idare eden, işletmenin yönetiminden, plânlanmasından, kişiler arası örgütlenme, yürütülme, koordinasyonu ve kontrolünden yetkili olan kişi veya birden fazla kişiler olabilir.
- **Üretim Sonucu:** Sanayi kuruluşlarınca üretim faaliyeti sonucunda ortaya çıkan yarı, ara ve tam mamulleri kapsar. Daha başka ifadeyle ise, üretimi yapılmak istenen mamul veya hizmetlere en uygun fonksiyonların üretime dahil edilmesiyle ortaya çıkan sonuçtur. Üretim faktörleri ve üretim sonucu arasındaki bağlantı Şekil 3.2.'dedir (Haftacı, 2001: 27):



Şekil 3.2. Üretim Öğeleri İle Üretim Sonucu Arasındaki İlişki

3.3. Üretim ve Üretim Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsanoğlu ilk çağlardan günümüze değin daima üretim üzerine çalışmalar yürütmekte ve bu bağlamda üretim işlemleri gerçekleştirmektedir. Çünkü toplum içinde var olmak ve insanın yaşamını devam ettirebilmesi için üretimi gerekli kılmaktadır. Avlanma, barınma ve giyinme gibi temel ihtiyaçları karşılamak için gerekli faaliyetler sonucu ortaya çıkan üretim, zaman geçtikçe günümüzdeki şekline dönüşmüştür. İlk olarak Adam Smith üretim anlayışının üretim ekonomisinin önemini anlatmıştır. 1776 yılında “Ülkelerin Zenginliği (The Wealth of Nations)” adı altında yayınladığı kitabında iş bölümü sonucu ekonomik avantaj sağlanabileceğini belirtmiştir. Çıktı/girdi oranına göre hesaplanan verimlilikte iş bölümünün çıktı miktarını artırıcı yönden etkili olabileceği de saptanmıştır (Çelikçapa, 2007: 3-4).

İnsanoğlu başlangıçta sadece kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını gidermek üzere üretim yapmaktaydı, fakat bu faaliyetler karşılığı bir getiri yani para kazanılmadığı için, örgütlü bir üretimden söz edilemedi. Bu nedenle de üretim tarihinin başlangıcı, 1764’de James Watt’ın buhar üreten makineyi icat etmesi kabul etmektedir. Çünkü buhar makinesinin icadına kadar olan sürede üretim yalnızca insan gücüyle gerçekleştirilmekteydi. Adam Smith (1776) iş bölümünün faydalarını ifade etmiş ve 1789’da Birleşik Devletler Anayasası sermaye yatırımına ve ticareti faaliyetlere teşvik vermiş ve büyüyen demir yolu ağıyla birlikte beraber savaşı ekonominin hızlanmasını

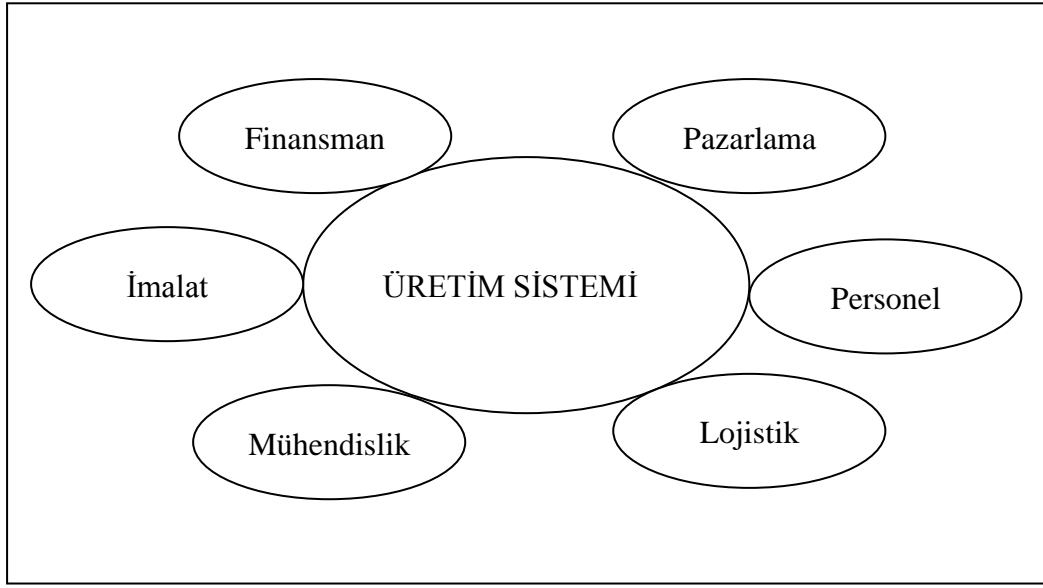
çabuklaştırmıştır. Eli Whitley (1790) “birbirleriyle yer değiştirilebilir parçalar” kavramını bulmuş, Charles Babbage (1832) ise yapılan işin maddi yönden çözümlenmesini ve işin hak ettiği yetenek ölçüsünde ücretlendirme sistemini savunmuştur. 1910 da Frank ve Lillian Gilberth hareket ekonomisine, insanla alakalı faktörler çalışmalarını da ilave etmiş, Henry Ford (1913) montaj hattına bağlı yığın üretim ve yine Henry Gantt (1913) programlama sistemi konusunda yaptığı uygulama ve buluşlarıyla üretime farklı izlenimler katmıştır. F.W. Harris (1915) Ekonomik sipariş miktarı (ESM-EOQ) ile stok ve sipariş politikalarında basitçe hayata geçirilebilir algoritmalar ortaya sunmuş, Walter Shewhart (1913) istatistiksel kalite kontrol kavramı ve çalışmalarını meydana sunmuştur. Elton Mayo (1933) davranışsal fonksiyonlara dikkatleri yöneltmiş, L.H.C. Tippett (1935) iş örneklemesine dair çalışmaları meydana getirmiştir. 1900’lü yılların ilk yarısında Frederic Taylor’un çalışmaları bilimsel yönetim sürecini başlatmış ve ona “bilimsel yönetimin babası” unvanını getirmiştir. Taylor ve meslektaşları Henry L. Gantt, Frank ve Lillian Gilberth, sistematik olarak en iyi üretim yöntemini aradılar (Ayanoğlu, 2006: 1-2).

3.4. Üretim Sistemleri

Üretim sistemi, işletmelerin önceden belirledikleri hedeflerine ulaşabilmeleri adına, sistem içinden ve dışından sağlanan girdilerin en optimâl bileşenin bulunarak fiziki bir çıktı yani mamule dönüştürülmesi süreci şeklinde tanımlanabilir. Üretim sistemi, işletme sistemi içerisinde bulunan bir alt sistemdir ve iş gücü, malzeme, tecrübe, bilgi, enerji, teknoloji ve sermaye gibi faktörlerin belli değişim süreçlerine tabi tutularak mal veya hizmetlere dönüştürüldüğü bir dönüşüm, faaliyetler bütünü şeklinde ifade edilebilir (Tekin, 2005: 25).

Başka bir tanıma göre ise üretim sistemi; iş gücü, malzeme, enerji, bilgi, sermaye gibi üretim faktörlerinin üretim sürecinden dönüştürme sürecine geçirilerek mamul veya hizmetin çıktıya yani ürüne dönüşmesi sürecidir. Üretim süreçlerinin genel olarak temel amacı müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda onların istek ve arzularına göre mal ve hizmet üretimini sağlamaktır. Üretim sistemleri, en optimâl girdileri ve kaynakları kullanarak kaliteli üretim gerçekleştirip, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılamayı hedef edinir. Kısaca üretim sistemi, ürün meydana getirme sürecinde iş akışında yerine getirmekle yükümlü oldukları faaliyetlerin yönetimi şeklinde de tanımlanabilir. Üretim sisteminin temel öğeleri: girdi, dönüşüm süreci, çıktı ve geribildirimdir (Wild, 1996: 3)

Bütünleşik üretim sisteminde yer alan unsurların başlıcaları: imalat, mühendislik, pazarlama, satın alma, finansman ve personeller olarak sayılabilir. Bu unsurların her biri, kendi içinde yine ayrı birer alt sistemdir. Bütünleşik bir üretim sisteminde bu unsurlardan birinin bile işleyişte aksaklığı; işletme için istenen sonucun ve gerekli verimin alınmamasına sebep olur. Bu sebeple, üretim yönetiminde sistem yaklaşımına gerek vardır (Yamak, 1999: 44).



Şekil 3.3. Bütünleşik Üretim Sistemi

Üretim süreci, sistemde bulunan fonksiyonların fayda (katma değer) sağlayacak şekilde bir mamul veya hizmet haline getirilmesi faaliyetleridir. Bu süreç farklı boyutlarla gerçekleştirilir. Örnek verilecek olursa, bir hammaddenin fiziki ya da kimyevi varlığını tamamen farklılaştırmak, bir mamulü bir yerden diğer bir yere nakletmek, depolamak veya kalite kontrol, denetleme yapmak için muayene etmek üretim süreci şeklinde ifade edilebilir. Üretim sürecini oluşturan fonksiyonlardan dört tanesi ayrı bir öneme sahiptir (Kobu, 1996: 31-32):

- **Verimlilik:** Çoğunlukla girdi başına üretimden çıkan ürün miktarı ile ölçülebilmektedir. Verimliliğin bu tanımı mühendislikte yapılan teknik verim tanımlamasına göre farklılık gösterir. İşletmecilerin birçoğu bu tanımdan üretkenliği (prodüktivite) tanımlarken de yararlanırlar.

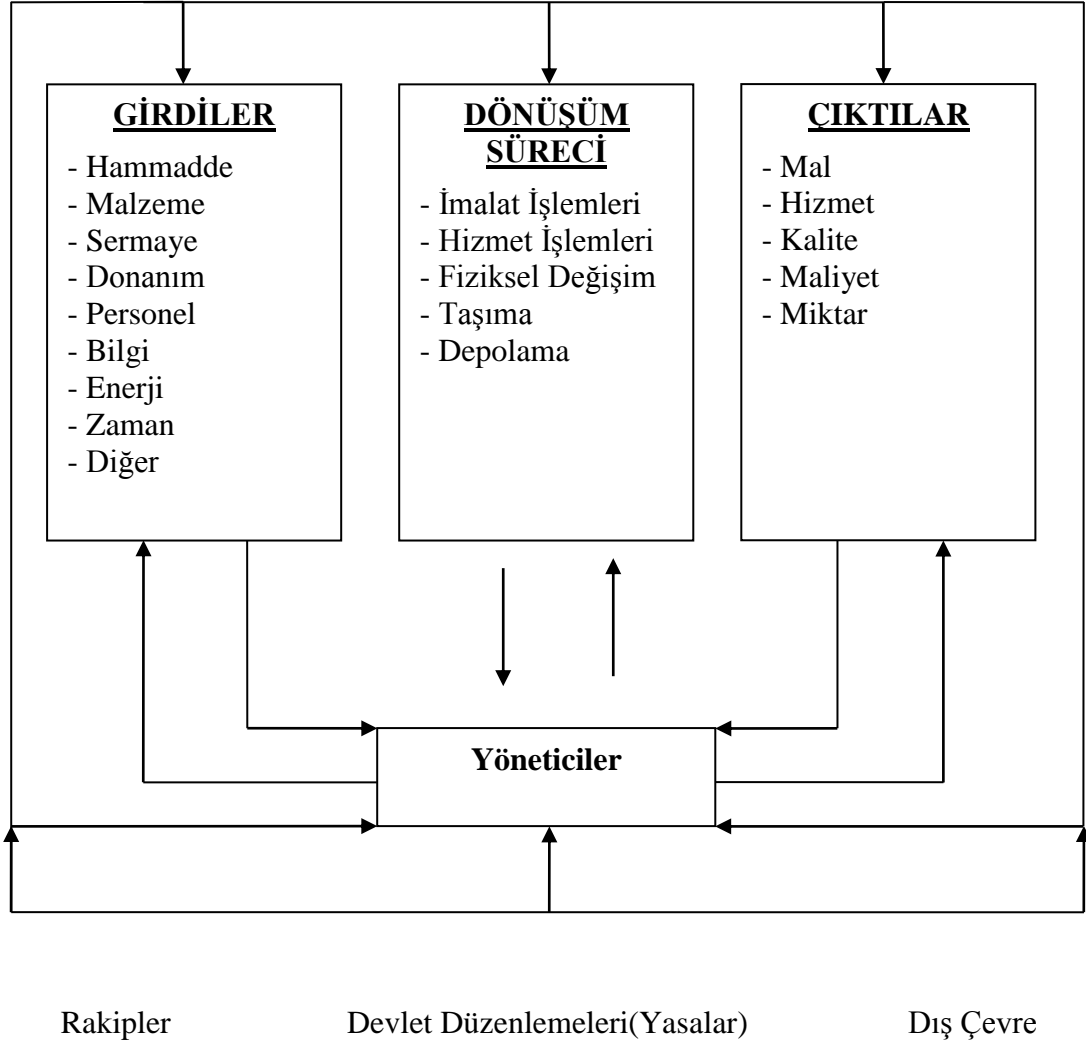
- **Etkinlik:** Fabrikalarda üretimin hedeflerine ulaşma ölçüsü olarak ifade edilir ve performans ile eş anlamdadır. Etkinliğin tanımına bakılarak; verimlilik bir şeyi doğru bir şekilde yapmak ise etkinlik doğru şeyi yapmak olarak tanımlanabilir. Gerçekten verimlilik üretimde girdilerin ne denli verimli kullanıldığını incelerken, etkinlik amaçlarına da ne kadar ulaşıldığıyla ilgilenir. Bir üretim sisteminin etkin çalışıp fakat az verim sağlaması durumu da olağandır. Ancak çoğunlukla etkin çalışan sistemlerin aynı zamanda verimli olmaları beklenir.

- **Kapasite:** Üretim sisteminin hayata geçirebileceği en yüksek üretim miktarını denetler. Yüzde ile ya da birim zamanda üretimi gerçekleştirilen mamul ile ifadesi mümkündür. Bir işletmeye yeni alınan makine veya araç gereçler kapasitesini yükseltebilir. Fakat yatırım ve işletme ödenekleri fazlaysa işletmenin verimliliği düşer. Dolayısıyla verimlilik ile kapasite farklı ölçülerde ifade edilir.

- **Esneklik:** Bir üretim sisteminin müşteriler tarafından gerçekleştirilen ani talep değişimlerini yanıtlayabilmesi ya da yeni mamul üretimine kolay geçebilmesiyle ifade edilir. Günümüzde gittikçe önemi artan bu fonksiyonun belirli var olan bir ölçüsü bulunmamaktadır.

Şekil 3.4. üretim sistemi içinde yer alan unsurları simgelemektedir. Bu unsurlar kısaca: girdiler, dönüşüm süreci, çıktılar ve geri bildirimdir. Üretim sisteminin yeterli

düzeyde etkin yönetilmesi ve işletilmesi, birinci derecede, işletmenin üretim yönetiminin sorumluluğunda bulunur (Şahin vd., 2001: 244).



Şekil 3.4. Üretim Sistemi İçindeki Unsurlar

4. KALİTEYE GENEL BAKIŞ

Bu bölümde neden kalite, kalitenin tarihteki gelişimi, kalite anlayışı ve kalitenin tanımı, kalite kavramının boyutları ve tipleri, kalitenin önemi başlıkları ile detaylı bir şekilde açıklayacağız.

4.1. Neden Kalite

Günümüzde teknolojik ve ekonomik gelişmelerde, üretimden tüketime kadar olan her kademedeyne meydana gelen değişimler, kalitenin önemini arttırmış ve fakat çok sayıda kalite problemini de bununla birlikte getirmiştir (Şimşek, 2002: 15).

Bugün dünya pazarları arasında rekabet gün geçtikçe daha da şiddetlenmekte ve baş döndürücü boyutlara ulaşmaktadır. Bu yönde gelişen koşullarda ülkemiz Avrupa Birliği kapılarını zorlar duruma gelmiştir. Avrupa Birliği'ne girmeden önce, yapılacak olan Gümrük Birliği Anlaşmalarıyla yabancı ülke malları ülkemize kolaylıkla girecektir. Euro'nun 2002 yılından itibaren sanal olarak kullanılabilir tek para birimi olması planlandığı için maliyetlerde ve fiyatlarda düşüş kaçınılmaz olacaktır. Bu aşamadan sonra artık her malın fiyatı farklı para birimleri yerine Euro ile belirleneceğinden fiyatlardaki farklılıklar ortadan kalkacaktır. İşte bu iki sebepten dolayı da ucuz ve kaliteli Avrupa malları ile rekabet etmek zorundayız. Yani küreselleşmek zorundayız (Şale, 2001: 17).

Küreselleşme rekabetin hızlanmasına yol açmıştır. Şimdiye dek gümrük duvarlarıyla korunan ve ulusal sınırlarda faaliyetlerini gerçekleştiren kuruluşlar, küreselleşmeyle başa çıkmak mecburiyetinde kalmışlardır. Rekabet, serbest piyasa ekonomisinde bulunan bütün ülkeleri ve işletmeleri ayakta kalma savaşına sürüklemiş ve kuruluşlar rekabetle başa çıkabilmek için mevcut durumlarını farklılaşan piyasa durumlarına göre yenileştirme çabasında bulunmuşlardır. Değişen piyasa şartlarında var olabilmek için rekabete uyum sağlamak şarttır. Rekabetle başa çıkabilmek ise güçlü bir bünye gereklidir. (Ceylan, 1997: 21).

Günümüzde ulaşım ve iletişim olanakları çok gelişmiştir, dolayısıyla aynı ürünü üreten farklı ülkelerdeki farklı firmalar rakibimiz olmuştur. Bu sert rekabete dayanabilmek için kalitemizin gittikçe yükseltilmesi ve maliyetimizin düşürülmesi şarttır. Bu şartları yerine getirmeyen işletmeler kesinlikle güç durumunda kalacaklar ve hatta bazıları piyasadan silinip kapanacaktır (Dereli ve Baykasoğlu, 2003: 40).

Kalite, sadece yüzeysel bilgilerle yıllarca devam edebilecek bir şey değildir. Hata önlemeye yönelik, bir işletme yaratmak, herkesin ne istediğini bilmesini gerektirir. Kalite yönetiminin yapıtaşları her birey tarafından araştırılmalıdır. Bunlar kalitenin ortak dilidir (Kovancı, 2001: 168).

4.2. Kalitenin Tarihteki Gelişimi

Kalite konuları kabile reislerinin ve firavunların var olduğu devirlerden bu yana mevcuttur (Özveren, 2000: 5). M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Yasaları'nda görülmektedir. Bu yasalardaki maddelerden bir tanesi şöyledir: "Bir inşaat ustasının meydana getirdiği ev, o ustanın işini yetersiz şekilde gerçekleştirmesi sebebiyle yıkılıp ev sahibinin hayatının son bulmasına neden olursa o usta da öldürülecektir." (Şimşek, 2002: 16).

M.Ö. 1450 yıllarında Mısırlı kaliteciler yollara döşenen kare taşları, bunları kesenlerin gözleri önünde bir sicimle kontrol ederlermiş. M.S. 13. yüzyılda çıraklık ve

lonca sistemi geliştirdi. Sanatkarlar, hem eğitim hem de kalitecilik görevini birlikte icra ettiler (Şale, 2001: 21).

19. yy'ın ikinci yarısından sonra, endüstriyel sistemin ortaya çıkması ve üretimde önemli ölçüde artış gerçekleşmesi, kalitenin önemini ortaya çıkarmış ve yapılacak gelişmeler için ön ayak olmuştur. Kalitenin ele alınması ilk olarak ABD'de ortaya çıkmış, sonra Japonya ve Avrupa'daki büyümelerle daha da önemini artırıp yönetim biliminde yer almıştır (Şimşek, 2002: 16). 19. yy'da modern endüstriyel sistem ortaya çıktı. ABD'de de Frederick Taylor, iş planını işçilerden alarak endüstri mühendisliğine vererek bilimsel yönetimin başını çekmiştir (Kuruşçu, 2003: 15).

Kalite, eski zamanlardan bu yana her zamanın koşulunda mimariden mühendisliğe endüstriden ticarete birbirinden bağımsız ve farklı her zaman diliminin kendi koşulları ve özellikleri çerçevesinde mimariden mühendisliğe, üretimden ticarete kadar birbirinden farklı alanlarda ele alınmış ve üzerinde durulmuş bir kavramdır. Fakat 20. Yüzyılın bitimiyle modern manada üzerinde çalışılan “İstatiksel Kalite Kontrolü” ve “Toplam Kalite Kontrolü” teknikleriyle gelişmiş “Toplam Kalite Yönetiminin” ortaya çıkmasıyla da yönetimin sistemleri kavramında yerini almıştır (Yıldırım, 2002: 6).

Kalitenin tarihsel açıdan gelişim süreci son 60 yılı kapsayacak şekilde özetle anlatılacak olursa, aşağıdaki gibi bir sıralamak uygun olur (Şimşek, 2002: 23):

- W.SHEWHART: İstatistik Kalite Kontrol (ABD)
- 1940 STANFORD: Seminerleri (ABD)
- 1950 E. DEMING: Seminerleri (Japonya) 1931
- 1951 DEMING: KALİTE ÖDÜLÜ (Japonya)
- 1952 “KALİTE KONTROL” DERGİSİ (Japonya)
- 1954 J.JURAN: Kalite Yönetiminin Sorumluluğudur (ABD)
- 1954 Ulusal Radyo ile Japonya’ da Kalite Eğitimi Yayınları
- 1957 A.FEIGENBAUM: Toplam Kalite Kontrol(ABD)
- 1960 G. TAGUCHI: İstatiksel Deney Tasarımı (Japonya)
- 1961 K. ISHIKAWA: Formenler için Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
- 1962 K. ISHIKAWA: Kalite Çemberi (Japonya)
- 1962 KOBE STEEL: Quality Function Deployment (Japonya)
- 1969 G. TAGUCHI: Quality Loss Function (Japonya)
- 1970 S. SHINGO: Poka-yoke (Japonya)
- 1976 T. OHNO: Toyota Just-in Time Sistemi (Japonya)
- 1980 G. TAGUCHI: Robuts Design (Japonya)
- 1990 ve Ötesi.....OLUŞTURULAN KALİTE

“Kalite yönetimi şansa bırakılmayacak kadar önemli hale gelmiştir.” Crosby (Gomes, 1998: 42).

4.3. Kalite Anlayışı ve Kalitenin Tanımı

1980 ve 1990’larda kalite, en hızlı şekilde gelişim gösteren rekabet araçlarından biri olmuştur. Piyasalarda rekabet arttıkça işletmeler için “ürettiğini satan” anlayış yerini, “satılabilir üreten” anlayışa bırakmıştır. Kalite, fabrikaların sadece kârlarını arttırmaları için değil, piyasalardaki varlıklarının devamı adına da önemli hale gelmiştir. Günümüz rekabet şartlarına göre faaliyetlerini gerçekleştiren kuruluşların, kendi belirledikleri kalite anlayışlarını plânlayarak, uygulamaya koymaları ve zaman geçtikçe de geliştirmeleri gerekir (Kavrakoğlu, 1993: 24).

Kalitenin bütün insanlarca kabulü olan bir tanımlamasını yapmak zordur. Genellikle “üstün nitelikli”, “iyi özelliklere sahip”, “pahalı” vb. anlamlarda kullanılan kalite kavramının literatürdeki tanımlarından bazılarına aşağıda yer verilmiştir (Yıldırım, 2002: 1):

- “Kalite bir işletmenin organizasyonel faaliyetlerinin plânlanmış ve iç içe girmiş şeklidir.” Yeni ürün tasarımı, mühendislik, teknik ve kalite plânlanması, şartnamelerle, işyeri yerleşim plânları ve personelin eğitimleri bile bu kapsamın içindedir.

- “Kalite üretimi gerçekleştirilen bir mal veya hizmetle ilgili müşterisi ya da kullanıcıya oluşturan düşüncedir.” Kısaca o mal veya hizmetin onu kullanan kişilerce beklenti ve ihtiyaçları karşılama düzeyidir.

- “Kalite her şeyin en üstünü ve pahalısı demek değildir.” Satın aldığımız bir ürün veyahut da hizmette aradığımızı bulmayı hayal ettiğimiz özelliklerin bulunması ve buna bizce uygun bir bedel ödememiz, o ürün veya hizmetin kaliteli olduğunun göstergesidir.

- “Kalite verimliliklerdir.” Çünkü rakiplere oranla kalitesi artan işletmenin ürettiği ürününe talep artar, satışları çoğalır, kârlılık üst seviyelere çıkar ve sonunda doğal olarak verimliliği artar (Şale, 2001: 22).

Kalite hareketinin dünya çapında önde gelen liderlerinden J.M. Juran da kaliteyi anlatmak için tek bir tanımlama yapmanın yetersiz olduğunu düşünmüştür. J.M. Juran kaliteyi tanımlarken şu ifadelerin altını çizmiştir (Juran, 1988: 7):

- Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun tatmini sağlamak için ürünün uyum koşullarını belirleyen özelliklerdir. Müşterisinin üründen kendisini ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda tatmin etmesini beklediği özellikleri kapsamasıdır.

- Kalite, kusur barındırmamaktadır. Bir ürünün müşterisinin tatmin olma derecesini azaltan kusurlardan arındırılmış olmasıdır.

- Kalite için J.M. Juran tarafından yapılmış olan kısa ve özlü diğer tanım ise; “kalite kullanıma uygunluktur” denmektedir. Ancak yapılan tanım yorumlanırken uygunluğun nasıl sağlanacağına günümüz şartlarına göre değişip uyarlanmakta olduğu unutulmamalıdır. Günümüzün rekabet şartlarında bir ürünün kullanımına uygunluğunu belirleyen önemli faktörlerden biri de maliyeti ve yine fiyatı olmuştur. Kalite tek başına yeterli gelmeyip ancak en optimâl fiyatla birlikte üretici firmaya rakipleri karşısında üstünlük kazandıracak bir unsurdur.

Kalite kavramı, toplumlara, ülkelere, kültürel ve sosyal farklılıklara göre kaliteyi oluşturan unsurlar da farklılıklar göstermektedir. Bütün bu değişikliklere rağmen artık günümüzde kalite, müşteri (kullanıcı) odak noktası alınarak tanımlanmaktadır. Kalite, müşteri ya da kullanıcı kişilerin o ürün veya hizmetle ilgili görüşleridir. Kalite müşteri ya da o ürünü kullanan kimselerin beklenti ve ihtiyaçlarının o üründen ne kadar seviye de karşılandığıdır (Çelik vd., 2007: 239).

Kalite, kullanıcı ya da müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini eksiksiz, daimi derecede karşılayabilecek ürün ile hizmetleri maliyet yönünden en ekonomik biçimde sunmaktır. (Kovancı, 2001: 3).

Kalite Deming tarafından da, ürünü kullananların ilerdeki değişen beklentilerine göre doğru tahminlerle yapılacak olan üretim programı olarak açıklanmaktadır. Japon Standartlar Enstitüsü'ne göre ise kalite, üretimi gerçekleştirilen ürün ya da yapılan hizmetin en optimâl, ekonomik yönden üretici ve tüketici beklentilerine yanıt sağlayan bir üretim sistemi olduğu anlatılmaktadır. Kalite tüketicilerin arzu ve ihtiyaçlarını doğru kavrayarak sağlamak ve hatta müşteri bilinci oluşturarak müşteri istek ve beklentilerini aşmaktır. Burada en önemli nokta, kalitenin artık statik olmadığıdır (Genç, 2005: 203).

Küreselleşen rekabet koşullarının ana amacı tüketiciler yani müşterilerdir. Müşteriyi memnun etmek için elindeki tüm çabalarını sergileyen ve müşterinin memnuniyetini sağlayan kuruluşların rekabet ortamında başarılı olma şansı da daha fazla olacaktır. Bunun yolu da kaliteye önem vermek ve kaliteli üretim ve hizmeti müşteriye sunmaktan ve müşteri memnuniyetini ön plâna çıkarmaktan geçmektedir. Kaliteli ürün demek istekleri karşılanmış yani tatmin olmuş, gereksinimlerini istediği şekilde ve ölçüde karşılanmış müşteri demektir. Bu ise bir ürünün (mal ya da hizmet) kullanımına uygunluğu ile ilgilidir. Bir işletme organizasyonu için iki tür müşteri söz konusudur (Kavrakoğlu, 1993: 24).

Bunlardan birincisi bir ürünün işletme dışındaki alıcıları veya kullanıcıları olan “dışsal müşteri”lerdir. Örneğin bir markette alışveriş yapan kişi süpermarketin dışsal müşterisidir.

İkincisi ise “içsel müşteri” olup, işletme organizasyonunun içsel süreçleri ile ilgilidir. Bir işletme organizasyonunda birbirini izleyen süreçler, operasyonlar, bölümler, birimler ve kişiler arasında tedarikçi müşteri (alıcı) ilişkisi vardır. Bu ilişkiler düzeninde alıcı konumundaki içsel müşteri olarak adlandırılırlar. Örneğin bir işletmenin müdürü, mektuplarını yazan ve randevularını düzenleyen sekreterinin müşterisi olup bir hastanenin poliklinik hizmetleri veren birimi, hasta girişini yapan biriminin müşterisidir (Halis, 2004: 20).

Kalite, “en kullanışlı ve ekonomik şekliyle, müşteriyi daima tatmin edecek ürünü geliştirip üretimini gerçekleştirmek ile satış sonrası müşteri hizmet memnuniyeti” olarak tanımlanmış olup “mal ve hizmette kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşım” olarak kabul edilmektedir (Çelik, 2006: 8).

Kalite, bir mamul veya hizmetin tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilme kabiliyetlerinin bütünüdür. Bir ürünün ya da hizmetin kalitesi, kullanıcıların beklentilerini en uygun fiyat düzeyinde sunmayı amaçlayan mühendislik, imalat, pazarlama ve kalitenin devamlılığı unsurlarının bütünüdür. En genel tanımıyla kalite, bir mal veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılama düzeyidir (Genç, 2005: 203).

Piyasalarda da yine kalite dendiğinde ilk akla gelen, mamulün kullanıcı ihtiyaçlarını karşılama düzeyidir. Tüketici beklentileri yalnızca mamulün kalitesini değil o mamulü sunarken satış esnasında ve sonrasında verilen hizmetleri de kapsamaktadır. Kalite kavramında mamule ait teknik özellikler yalnız başına yeterli gelmemekte ayrıca söz konusu ürünün tüketicilerin isteklerine cevap verebilme kabiliyetiyle de birebir ilişki içerisindedir. Tüketici beklentilerine yönelik ürün ve hizmet sunulabilmesinin ön koşulu olarak, işletmedeki yönetim anlayışının temelinde kalite unsurunun bulunması gerekmektedir. Genel süreç ele alındığında üretimin girdi-çıkı aşamasında kalitede devamlılığı elde etmek pek mümkün olmamaktadır. Kalite sistemi veya kaliteli üretim sistemi, modern üretim yapan bir tesisin, üretimin tüm aşamalarını standart hale getirme çabasıdır (Kavrakoğlu, 1993: 24).

Kalite kavramı sanılanın aksine lüks terimiyle eş anlamlı değildir. Kalite, tüketiciye bir mamul ya da hizmet sunumu sonucunda sunulan niteliklerin toplamıdır. Kalite, tatmin edici bir üretimin o ürüne yönelik en düşük yani en optimâl maliyetle, aynı zamanda tüketicilerin arzu ve ihtiyaçlarını hemen karşılayabilme yeteneğidir (Gökmen, 2001: 4).

Tüm bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, kalite artık işletmelerin rakipleri karşısında ayakta kalıp varlıklarını sürdürebilmelerinin, büyüyüp daha da gelişmelerinin temel koşulu olarak görülmektedir. Bu anlayış “Bugünün kalitesi, yarının güvencesidir.” ya da “Kaliteyi teşvik etmek, geleceği güvenceye almaktır.” gibi özdeyişlerle çarpıcı bir şekilde ifade edilmektedir. Japonların, “Kalite, bizim zorlukları

aşma veya varlığımızı sürdürme stratejimizdir, verimlilik de onun sonucudur.” anlayışım benimsemesiyle hedefin kalite olduğu, kaliteyi güvenceye almakla işletmede verimliliğin de sağlanmış olacağı gerçeği anlamlı bir şekilde ifade edilmiş olmaktadır (Kasa, 1990: 121).

4.4. Kalite Kavramının Boyutları ve Tipleri

Bu başlık altında kalite kavramının boyutlarına değinilmiş ve kalite tipleri konusu ayrı ayrı başlıklarla detaylıca açıklanmıştır.

4.4.1. Kalite Kavramının Boyutları

Ürünün kalite düzeyinin tasarlanmasından sonra üretimle beraber gerçekleşmesi söz konusu olduğuna göre, tüm faktörleri sekiz unsur içinde toplamak mümkündür:

• **Performans:** Ürünün işlevini yerine getirme yeteneğidir. Örnek olarak, bir televizyon için ses ve görüntü niteliği, renk ve uzay istasyonları alabilme yeteneği gibi özelliklerdir.

• **Özellikler:** Ürünün esas işlevinin dışında kalan, fakat ürün kalitesini tamamlayan karakteristiklerdir. Örnek olarak rengi kullanım kolaylığı, kâğıdın mürekkebi dağıtmaması gibi.

• **Güvenirlilik:** Güvenirlilik, ürünün özelliklerinin ve kalite karakteristiklerinin varlığına ve verilen süre içinde devam edeceğine olan güveni tanımlar. (Kovancı, 2001: 172).

Bu tanımdan hareketle, ürünün güvenirliliğini oluşturan unsurları şu şekilde sıralayabiliriz (Şimşek, 2002: 24):

- Üründen beklenen işlev,
- Çalışma ve çevre şartları,
- Çalışma süresi.

Bir mamulün güvenirlilik derecesini azaltan faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- Yetersiz ve hatalı mamul dizaynı,
- Yanlış kalite özellikleri,
- Yanlış üretim yöntemleri,
- Yetersiz işçilik,
- Eksik imalat.

• **Dayanıklılık:** Dayanıklılık, ürünün yani malın zaman açısından kullanılabilirliği, ürünün kullanılabilirlik özelliği.

• **Uygunluk:** Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluk.

• **Hizmet Görürlük:** Ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliği.

• **Estetik:** Ürünün albenisi ve duyulara hitap edilme özelliği.

• **Algılanan Kalite:** Üründen edinilen tecrübe, malın imajı, yani kulaktan kulağa iletişim sayesinde oluşan olumlu veya olumsuz imaj. (Bozkurt ve Odaman, 1998: 4; Baki ve Cengiz, 2002: 156).

4.4.2. Kalite Tipleri

Bir ürünün kalitesinden söz ederken, ürünün kalitesinin çeşitleri unsurların bileşiminden kaynaklandığını göz ardı etmemek gerekir. Genişletilmiş süreçte, müşteri

tatminini amaçlayan yöneticilerin dikkat etmek zorunda olduğu üç tip kalite vardır. Bunlar (Şimşek, 2002: 28):

- Tasarım Kalitesi,
- Uygunluk Kalitesi,
- Performans-Kullanım Kalitesi'dir.

4.4.2.1. Tasarım Kalitesi

Tasarım kalitesi, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik araştırmaları ve hizmet/satış sonrası ziyaretleri ile başlar ve müşteriyi tatmin edecek bir ürün/hizmet kavramının her geçen gün toplumsal değişimlere ayak uydurarak belirlenmesi ile devam ettirilir. Müşteri beklentileri ve ihtiyaçları tespit edildikten sonra bunları beklenildiği şekilde karşılamak için mevcut imkânlar da düşünülüp gerekli tespitler yapılarak mamulün tasarımı yapılır. Boyut, renk, hacim, performans gibi tasarım kalitesi de aynı ölçüler ışığında tespit edilir. İki ürünün aynı fonksiyona cevap veren kalite özellikleri arasındaki fark, onların tasarım kaliteleri arasındaki farkını ortaya koyar (Özkan, 2005: 6).

Tasarım kalitesinde ürün/hizmet kavramı için spesifikasyonlar hazırlanır. Bir işletmede müşteri ve tedarikçileri dış ve iç olmak üzere iki ayrı grupta değerlendirmek gereklidir; Örneğin; satın alma üretimin tedarikçisi, üretim sevkiyatın tedarikçisi, sevkiyat ise üretim tedarikçisi olarak değerlendirilmelidir. Bir ürün/hizmet kavramının rekabet koşullarında geri kalmayıp geliştirilmesi süreci pazarlama, satış ve satış sonrası hizmet ve tasarım mühendisliği personeli arasında işbirliği oluşturmasını içerir. Bir ürün/hizmet anlayışı sürekli ve sonsuz iyileştirme ise, müşteri araştırmaları ve satış/hizmet ziyaret analizlerine de gerekli ve hatta özel bir önem verilmesi gerekecektir. Müşteri araştırması, şimdi ve değişen rekabet koşulları gereği gelecekte müşteri gereksinimlerinin değişmesi için uygulanan çalışmadır. Satış analizleri, satış sırasında müşterilerden verilerin toplanması ve müşterilerin bugünkü ve gelecekteki değişen teknolojik değişimler ve değişen beklentiler ışığında yenilenebilecek gereksinimlerini içeren bilginin sistematik olarak toplanıp değerlendirilmesi sürecidir. Satış sonrası hizmet analizleri ise, müşteri/kullanıcıların, ürün/hizmet performansı ile ilgili olarak sahip oldukları sorunların sistematik olarak araştırılması değerlendirilmesidir (Yıldırım, 2002: 8).

4.4.2.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi, tasarım kalitesinde belirlenen spesifikasyonlara uyma düzeyidir. Uygunluk kalitesi aynı zamanda uygun kalite olarak da adlandırılır. Çünkü gerçekte üretilen ürünlerin tasarım kalitesine uyum derecesini göstermektir (Kobu, 1996: 41).

Uygunluk kalitesi tasarım kalitesiyle ölçülebilir bir karaktersitiktir (Şimşek, 2002: 29).

Tasarım kalitesi çalışmaları ile ürünlerin spesifikasyonları belirledikten sonra, çalışmalar bu spesifikasyonların karşılanması doğrultusunda yoğunlaştırılır. Bu sayede, ürünlerin kullanım süreleri boyunca, ilk günkü çalışma düzeyini koruması amaçlanmaktadır (Kavrakoğlu, 1993: 12).

Uygunluk kalitesinin yüksek çıkması, üretilen mamullerin tasarım kalitesine ne derece uyum gösterdiğinin göstergesidir. Eğer tasarım ve uygunluk kaliteleri arasında bir uyumsuzluk veya uygunsuzluk varsa, bu uyumsuzluk, kalitesiz mamul üretimini,

hatalı ve eksik malzemenin ya da yeniden mamul işlemlerinin gerekliliğini gösterir (Sarıkaya, 2003: 16).

4.4.2.3. Performans-Kullanım Kalitesi

Performans kalitesi, işletmenin ürün/hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları, satış/hizmet analizleri ile belirlenmesidir. Ürün ya da hizmetlerin ayırıcı nitelikleri ve fiyatı, müşterilerin öncelikle bir pazar bölümüne girip giremeyecekleri ve pazar payının ölçüsünü belirlemektedir (Çataloğlu, 2006: 7). Bu çalışmalarda amaçlanan; satış sonrası hizmet, bakım, müşteriler açısından güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin üretilen ürünleri satın almama sorunlarının tespit edilmesidir. Performans kalitesinin daha çok yükseltilmesi için, tasarım bölümü çalışanları, müşteri beklenti ve tatminini etkileyen bir mal veya hizmet kavramı için, spesifikasyonların belirlenmesinde pazarlama bölüm yöneticileriyle işbirliği yapmalarıdır (Kuruşçu, 2003: 16).

Performans kalitesi için, çalışanlar ile ürünlerdeki kalite kaybı derecesi ve sebepleri araştırılır. Kalite kaybı iki şekilde gerçekleşebilir. Birincisi, kalite kaybının ürün veya hizmet karakteristiklerinin, pazarın ihtiyaçları ile farklılıklar taşınmasından kaynaklanmasıdır. Bu kayıp, öncelikle ürünlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzeltilmesi ve pazar sayısının artırılması yoluyla ortadan kaldırılabilir. İkinci kayıp ise, kalite karakteristikleri, değişimin çok fazla olduğu üretim süreçlerinde ortaya çıkar. Kalite kaybı konusunda performans kalitesi safhasında elde edilen bilgiler, tasarım ve uygunluk kalitesi safhasında bildirilmektedir (Şimşek, 2002: 30).

Kalite süreci, birbirine paralel, birbirine sarılmış iki soruya yönelir: ‘Doğru işleri mi yapıyoruz?’ ve ‘İşleri doğru mu yapıyoruz?’ Townsend ve Gebhardt (Gomes, 1998: 42).

4.5. Kalitenin Önemi

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı küreselleşen pazar koşullarında, işletmeler açısından kalite, rekabetle başa çıkmada ve müşterilerin arzu ettiği, beklenti ve ihtiyaçlarına karşılık nitelikte ürün ve hizmetleri sağlayarak işletme amaçlarına ulaşmada stratejik bir fırsat olarak görülmektedir. Bu amaçlar sadece kâr etmek veya pazardaki gücünü rakiplere oranla arttırmakla değil, bazen uzun dönemli varlığını devam ettirebilmek şeklinde de olabilmektedir. Dolayısıyla kalite, işletmelerin hedeflerine ulaşmada en önce yerine getirmesi gereken temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Sarıkaya, 2003: 1).

Makineleşme ve sanayinin hızla pazarı ele geçirmesiyle birlikte hemen hemen tüm sektörler, amaç, süreç ve yapı bakımından etkilenmiştir. Her geçen gün hızla artan teknoloji şartları ile üretim ve hizmet süreci gün geçtikçe daha da gelişmiştir. Kaliteye olan beklenti artmıştır. Böylece teknolojik yetersizlikler ve bilgi kirliliğinden kaynaklanan ürün ve hizmetler arası kalite farkı giderek yok olmuştur. Çünkü üretim ve hizmet için işletmeler genel olarak aynı alt yapı sistemlerini ve süreçleri kullanmaya başlamıştır. İlgili yani benzer teknolojileri kullanan her işletme, yaklaşık aynı birbirine benzer çıktıyı-ürünü piyasaya çıkarmıştır. Böyle olunca ürünler üzerinden gerçekleşen de rekabet azalmıştır. Rekabetin alanı, yönü daha çok kalite ve sunuş sürecine geçmiştir (Fındıkçı, 2000: 356).

Rekabetin artması ile hizmet sektöründe de kaliteye önem gittikçe arttırmıştır. Bunun yanında hizmet sektöründe müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini yerine

getirmek hizmet dışı çalışan sektörlere göre oldukça daha zordur. Hizmet sektörünün imalat sektöründen farklılıklarından dolayı, hizmet sürecinde “kalite kavramını” daha çok ön plâna çıkmaktadır. Bu konuda yapılmış geniş kapsamlı önceki sonuçlara ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren yönetici görüşlerine bakılarak, hizmet kalitesinin artmasının, hedef pazarın paylaşımı, yatırımların geri dönmesi üretim maliyetlerinin düşmesi, üretimin verimliliğinin artması vb. gibi birçok hususta ölçülebilir stratejik faydalarının mevcut olduğu saptanmıştır (Şeker kaya, 1997: 15). Günümüzde üretkenlik, “Beher girdi için daha fazla çıktı yerine beher girdi için daha satılabilir, iyi kalitede ürün ve hizmet çıktısı sağlamaktır.” Amaç, üretkenliği kalite ile birlikte geliştirmek olmalıdır (Özenci ve Cunbul, 1998: 2).

Bir ürünün kalitesini yalnızca onun özellikleri değil, tüketicilerin istek, beklenti ve ihtiyaçları da belirlemektedir. Aynı niteliklere sahip bir ürün iki ayrı tüketici gözünde farklı kalite değerlerine sahip olabilir, bunun nedeni ihtiyaçların çeşitli kültürel, maddi ve toplumsal özelliklerden dolayı insandan insana veya toplumlar arası farklılık göstermesidir. Böylece kalite, önceleri sadece ürün kontrolünde kullanılan bir kavramken, sonraları pazar koşullarında rekabetin yoğun yaşanmasıyla strateji aracı olarak ele alınmış ve yönetimle bir anılmaya başlamıştır. Tüm bu yaklaşımlar ışığında kalite kavramı ile ilgili geniş bir tanımlama yapılacak olunursa, kalite; “müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik şekilde üretmektir” (Kovancı, 2003: 3).

Kalite fonksiyonlarının diğer bileşenleri ise, teknolojik imkânlar, üretimde kullanılan ham maddeye yardımcı maddelerin nitelikleri ve mevcut piyasa ortamında üreticinin kârıdır. Günümüzde kârlılık, verimlilik ve kalite sorunlarında başarılı çözümler getirir modern işletme yöntemlerini uygulayan firmalarda; kalite kontrolü, yalnızca belirli kalite hedeflerine ulaşılmasında değil, fakat aynı zamanda verimliliğin artışı, maliyetlerin en optimâl düzeye getirilmesi gibi konularda da işletmecinin elindeki en etkili araçlardan biri olmuştur. Artık kalite; pazar, para, yönetim, çalışanlar, güdüleme, malzeme, işletme bilgi sistemleri ve üretim parametrelerinin bileşkesidir (Pira, 1999: 13).

Kaliteli üretimle birlikte, üretimde müşterilerin beklentileri ve ihtiyaçları yönünden kalitesizliği önlemek hedeflenir. Çünkü işletmeler geri alamayacağı bir gidere yol açan yani boşa giden kalitesiz ürünler elde etmek amacı için kurulmamıştır. İşletme bu konuda hiçbir önlem almaz ve bozuk ürünleri piyasaya sürerse saygınlık kaybı ve satışların azalmasından dolayı yine bir kayıpla karşılaşabilecektir. Kalitenin önemini daha iyi anlayabilmek ve rekabet koşullarındaki önemini kavrayabilmek için kalitenin tarihçesini iyi bilmek gerekir (Gökmen, 2001: 5).

4.6. Kalite Anlayışı Evrimleri

Kalite anlayışı; muayene, kalite güvencesi, kalite kontrol, kalite plânlaması, kalite yönetimi, kalite politikası, kalite kontrol çemberleri ve kalite performansı başlıkları ile detaylı bir şekilde başlıklarla incelenmiştir.

4.6.1. Muayene

Kalitenin tarihsel gelişimindeki ilk süreç muayenedir. Sanayi devriminin başlaması ile işletmelerde işçilerin çalışmalarını denetleyen grupların yanı sıra üretilen ürünleri de kontrol eden yeni bir çalışma grubu “Muayeneci grup” ortaya çıkmıştır. Bu aşamada temel yaklaşım, tüketiciye hatalı ve eksik ürünlerin gitmemesini sağlamaktır.

Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler, üretici için fire, kayıp ve dolayısıyla zarar anlamına gelmektedir. Bunun sebebi, muayene işlemi üretimin son aşamasında yapılmasından dolayı bir takım israflara yol açmakta ve bu da işletmelerin maliyetlerini arttırmaktadır (Efil, 1996: 7).

4.6.2. Kalite Güvencesi

İkinci Dünya Savaşı yıllarında, geliştirilen istatistiksel yöntemler yardımı ile kabul numunesi için temeller atılmış, diğer yandan da gelen partilerin kabul veya ret edilmesinin iyi bir sistem olmadığı anlaşılmaya başlanmıştır. Bu nedenle asıl önemli olan gelen partilerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olması anlaşılmış ve bunu sağlamak da kalite güvencesi olarak ifade edilmiştir. 1960-1980 yıllarına rastlayan dönemde kalite imalâtle bütünleşmiş ve istatistiksel kontrol kavramı benimsenmiştir (Ersun, 1994: 23).

Müşteri isteğine uygun ürün ve hizmet ulaşımını ve sipariş şartlarını beklenmedik maliyetler oluşturmadan sağlanabilmesini güvenceye alır. Kalite güvencesi günümüzde bir işletmenin bütünü kapsayan bir amaç olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle çağdaş bir işletmenin kalite politikasını, finans ya da personel politikasında olduğu gibi üst yönetimce saptanmalı ve saptanmış olan bu kalite politikasının gerçekleştirilmesi amacıyla ürün veya hizmetin geçtiği tüm aşamalar için yöntem talimatları, akış plânları oluşturulmalıdır (Gökmen, 2001: 5).

Kalite güvencesi, bir ürün veya hizmetin kalite konusunda belirtilmiş gerekleri yerine getirmesinde yeterli güveni sağlamak için uygulanan plânlı ve sistematik etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Temelinde ürün ya da hizmetin geçtiği tüm aşamalarda talimatlar, görev ve sorumluluk tanımları vb. ile belgelendirilmesi, çalışanların eğitilmesi ve kalite konusunda bilinçlendirilmesi ile kalitenin plânlanan düzeyde en optimâl kaynak kullanımıyla korunması yatmaktadır (Ensari, 2002: 25).

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının onların beklentisini tam ve kesintisiz biçimde karşılanmadığı sürece kalite güvencesi sistemi tanımlanmış sayılmaz. Dolayısıyla kalite güvencesi doğrudan kalite kontrol ile ilgili birimler dışında, herhangi bir ürün veya hizmetin son kullanıcıya yani tüketiciye ulaşmaya dek geçtiği tüm aşamalarda ilgili bölümleri de içine alarak kapsar. Kalite güvencesi; mal ve hizmetin kalite için tespit edilen tüketici istek ve ihtiyaçları karşılamak amacıyla yeterli güveni sağlamak için gerekli, plânlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür. Kalite güvencesi kısaca “söyleneni yapmak”, “yapılanı söylemek” ve “yapılanı kaydetmek” olarak da tanımlanır (Ensari, 2002: 25).

Kalite Güvence Sistemi tüketici beklentilerine ve yine ihtiyaçlarına yönelik en uygun kalitede ürünler sağlamak için bir üretim sisteminde kalitenin plânlaması, düzenlenmesi (organizasyonu), yönlendirilmesi ve yönetici personeller tarafından gerekli zaman aralıklarıyla kontrol edilmesini içeren faaliyetler bütünüdür. Kalite güvencesi geçmiş tarihler boyunca da üretim faaliyetlerinin önemli bir konusu olmuştur. Özellikle endüstri devrimi gerçekleştikten sonra bu önemi daha da artmıştır. Kalite güvence sisteminin tanımına dikkat edilirse, yönetsel ve teknik olmak üzere iki temel bileşeni olduğu görülür (Helvacı, 2010: 65).

4.6.3. Kalite Kontrol

1920’li yıllarda, muayene etme, sadece prosesin son aşamasında yer alan kontrol aşamasından ara kontrollere ve giriş kontrolü aşamalarına doğru genişletilmiştir.

Stewhart çalıştığı Western Elektrik firmasında çeşitli verileri toplamış ve bir takım analizler gerçekleştirmiştir. Bu dönemde istatistiksel kalite kontrol faaliyetleri başlamış, standartlar geliştirilmiştir. Faaliyetlerin doğal sonucu olarak da tüketiciyi koruma amacıyla bazı adımlar atılmıştır (Efil, 1996: 34).

Bu aşamada kalite kontrol çalışmaları işletmelerin tüm faaliyet sahalarına girmekte ve herkesin işi olarak kabul edilmektedir. Şirkette sadece yönetici personellerin değil, tüm çalışanların sorumluluğunda olan kalite kontrolün amacı, üretimin ilk başlangıcından itibaren kalitesizliği önlemektir. Üretim işlemleri bittikten sonra elde edilen ürünleri kontrol ederek hataları tespit etmek yerine, hataları baştan önlemeye yönelik çalışmalar ağırlık kazanmıştır. Feigenbaum kalite kontrolünü şöyle tanımlamaktadır. “En optimâl düzeyde, tam ve eksiksiz müşteri tatmini sağlayacak ürün ya da hizmet üretebilmek için bir organizasyondaki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi devamlı olarak sürdürme ve kaliteyi iyileştirme çabalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir” (Bozkurt, 1996: 33).

Kalite kontrol süreci, gözlemden ibaret görünse de müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için kalite sorunlarını bulmak ve ortadan kaldırmak bu kavram için önem arz etmektedir. Etkili bir kalite kontrolü, girdilerde israfı önleyip tasarrufu artıracığından, verimlilik üzerine doğrudan etkilidir. Kalite kontrolünü girdi ve çıktılarda, üretim yöntem ve teknikleri ile, üretim sistemlerinde olmak üzere üç alanda sürdürmek gerekir (Kışal ve Işıklılar, 1999: 536).

4.6.4. Kalite Plânlaması

Belirli bir mal veya hizmet, sözleşme veya proje ile ilgili özel kalite uygulamalarını, kaynaklarını ve faaliyet sınırlarını ortaya koyan doküman kalite plânu olarak tanımlanmaktadır. Firma kalite için şartların nasıl sağlanacağını tanımlamalı ve dökümante etmelidir. Kalite plânlaması, firmanın kalite sisteminin tüm şartları ile uyumlu olmalıdır (Tekin, 2004: 170).

Kalite plânlaması, kalite sürecinin en çok vakit alan konusudur. Ana amaç farklı bakış açılarına sahip kişileri çalışma ortamında bir araya getirip, beraber bir takım halinde nasıl çalışılacağını ortaya koymaktır. Bu tür tartışmalar için de belli başlı en çok kullanılan yöntem beyin fırtınası veya balık kılıçığı yöntemidir. Temel problem alt problem seçeneklerine ayrılır ve alt seçenekler de daha küçük problemler şeklinde bölünür. Daha sonra takım o alt seçenek problemlerini çözmeyi sağlayacak verileri derleyip toplamaya başlar. Kalite sürecinin en önemli olan evrelerinden biri budur. Çünkü doğru veriyi toplamak problemin çözümü için en temel amaçtır. Daha sonra bu toplanan veriler analiz edilir. Bu analiz yöntemleri kontrol şemaları, etki-tepki diyagramları vb. olabilir. Elde edilen analiz sonuçlarına bakılıp incelenerek problemin çözümüne dair bir plânlama gerçekleştirilir. Problemi oluşturan sebeplerin ortadan kaldırılması için yapılacak faaliyetler plânlanır ve son olarak da yapılan plân bütün işletmenin uzlaşması için ortaya sunulur (Kabadayı, 2002: 71).

4.6.5. Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi; bir kuruluşun genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit edip uygulayan birimi olarak geçer (Çimen, 2007: 41).

Kalite yönetimi; stratejik plânlama kaynaklarının toplanarak bir araya getirilmesi, değerlendirilmesi, işletilmesi ve kalite plânlaması gibi kalite sonuç değerlerine ulaşmak için yapılan sistematik faaliyetleri kapsar ve tüm örgütü

yönlendirir. Kalite yönetimi kavramı, ölçümler ve istatistiklere dayalı katı (hard), kişilerarası ve iletişime dayalı esnek (soft) unsurlardan oluşmaktadır. Kalite yönetiminde daha alt birim çalışanların ve yine yönetici pozisyonundaki çalışanların gerekli eğitimler verilerek geliştirilmesi çok önemli olup özellikle işletmedeki bireylerin belli bir değer yargısına sahip olmalarını ve yaptıkları işin önemini kavramalarına ve kurum kültürünü benimsemelerine katkıda bulunur. İşletme içi devamlı gerçekleşen motivasyonlarla, personelin özgür düşünme ve yaratıcılık yeteneklerini geliştirerek örgüt içinde bir kalite kültürünün oluşmasına katkıda bulunmayı amaçlar (Develioğlu vd., 2006: 32).

4.6.6. Kalite Politikası

Politika, yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden ilke veya ilkeler dizisidir. Kalite politikası ise, tüm kalite programlarının plânlanmasında ışık tutucu olmakta ve kişilerin belirli durumlarda nasıl hareket etmeleri gerektiğine ilişkin sonuçlar içermektedir. Kalite politikası izlenecek prensipleri ifade etmekte, ancak nasıl yapılması gerektiğini değil, ne yapılması gerektiğine dikkat çekmektedir (Nakip vd., 2001: 152).

Kalite politikası, bir işletmenin kalite kılavuzunun içinde yer almalı ve işletmede görülebilecek yerlere asılmalıdır. Buradaki amaç, bu kapsamlı görüşün hızlı ve etkin dağıtımıdır. Ayrıca, kalite politikası ayrı bir doküman olarak da sunulabilir. Aslında birçok işletme, bu amaçla kalite kılavuzu sayesinde benimsediği kalite anlayışını uygulanabilir bir dille ilgili kesimlerle paylaşmaktadır (Efil, 2003: 159-160).

4.6.7. Kalite Kontrol Çemberleri

Bu kavram, Japonca'da "jishu kanri", İngilizce'de "quality control circles" dilimizde ise "kalite kontrol çemberi" olarak karşılık bulmaktadır. Kalite çemberleri ile ilgili olarak çok çeşitli tanımlar yapılmasına karşın özellikle şöyle tanımlanabilir: Kalite çemberleri herhangi bir işyerinin verimlilik, etkinlik, kalite gibi çok çeşitli sorunlarını görüşmek, tartışmak ve çözümlenmek amacı ile tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olarak oluşturulan ve düzenli olarak toplanan küçük çalışan gruplarıdır (Bayazıt, 1998: 96-97).

"Kalite Çemberlerinin Babası" Ishikawa olarak bilinir. Kendisi, Japonya'da kalite kontrol kavramına sahip çıkarak; Juran, Deming ve Feigenbaum'un kalite yönetimi görüşlerini Japon görüşü ile bütünleştirmiştir. Bu yaklaşımın ana özelliği, temel hedefin müşterinin bütün beklenti, arzu ve ihtiyaçlarına karşılık vermeye yönelik olması durumudur (Kendirli ve Çağırın, 2002: 131).

Kalite çemberleri, işletmede kalite kontrol etkinliklerini gönüllü bir biçimde yürüten çalışma grubudur. Bu küçük grup, daimi şekilde işletmede bulunan tüm çalışanların katılımıyla, karşılıklı gelişme ve kendini geliştirme, işletme içi denetim, ilerleme ve kalite tekniklerinden yararlanarak işletme ile ilgili süreçleri yürütmeye çalışır (Tekin, 2004: 55).

İşletmede personellerin başına gelen problemleri bizzat kendilerinin uğraşp çözmesi temeline dayanan kalite çemberleri çalışmalarının, yönetim tarafından desteklenmesi, işletmede üretimi gerçekleştiren ve çalışanların çoğunluğunu oluşturan kitlelerin de geliştirilmesi faaliyetlerine fayda sağlar (Sevim, 1996: 25).

İşletmelerin, kalite çemberleri kurmasının nedenleri; hataları önlemek, iş süreçleriyle ilgili maliyetleri düşürmek, verimliliği yükseltmek, iletişimi geliştirme,

problem çözme yeteneğini geliştirme, motivasyonu artırmak ve kalite anlayışını örgüt kültürünün bir parçası haline getirmektir (Erdil vd., 2003: 48). Hangi tür işletme için kurulursa kurulsun, bir kalite kontrol çemberinin taşınması gereken özellikler vardır. Bunlar (Şimşek, 2007: 183-184):

- Gönüllülük,
- Kendini geliştirme,
- Karşılıklı gelişme,
- Bütün üyelerin katılımı,
- Canlılık ve süreklilik,
- Grup etkinliği,
- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma,
- Çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan etkinlikler,
- Özgürlük ve yaratıcılık,
- Kalitenin, sorunların ve gelişmenin farkında olmaktır.

4.6.8. Kalite Performansı

İşletme yönetimi, kalitenin iyileştirilmesi konusunda hazırlanan stratejik plânlara ile işletme için kilit niteliğinde olan faktörleri ele alıp, bunların kıyas yöntemi ile karşılıklı etkileşimlerini ortaya çıkarıp, yeni stratejiler geliştirmek zorundadır. Bu süreçte, kalite performansına fayda sağlayan unsurlara; rakip, bilgi, teknoloji, işletmenin maliyet yapısı, bireylerin üstünlük ve yetenekleri gibi faktörler de yine eklenebilir. Hedeflenen kalite düzeyi, müşterinin beklenti içinde olduğu kalite algısıyla ilişkin algıları tarafından belirlenmektedir. Kalite stratejisine, bu algılara göre yön çizilmektedir. Modern yaklaşım gereği kalite, içsel olarak üretici işletme cephesinden değil, tüketici yani müşteri tarafından değerlendirilmektedir. Bu nedenle, geribildirim ihtiyacı duyulmaktadır (Yılmaz ve Akay, 2008: 6).

Mal ve hizmet üretimi gerçekleştiren bütün işletmeler, kalite faaliyetlerinin tamamını uygulamasalar bile ürettikleri mamullerin kaliteli olmasını basit kalite kontrol sistemiyle gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu sistemde, kalitesizliği önleyecek yatırımlara değer verilmez. Değerleme maliyetlerini oluşturan kalite kontrol faaliyetlerine ağırlık verilmesinden ötürü de çalışma performansı yüksek olmaz. Kalite faaliyetlerinin ISO 9000 gibi bir yönetim sistemi dâhilinde yapılmasıyla kalitesizliği giderici önlemler ile birlikte tüm kalite maliyetleri kontrol altına alınır. Bu faaliyetlerin sürekliliği halinde kalite seviyesi yükselir, maliyet ve zaman tasarrufu sağlanır. Kalite programının etkinliği ile oluşan bu neticeler çalışma kalitesinin performansını gösterir. Kalite performans değeri kalite maliyetlerinin vergi öncesi kâra oranla nasıl gerçekleştiğini gösterir ve aşağıdaki formüle göre hesaplanır (Oral ve Güner, 2003: 48):

$$100 \times [1 - \text{Toplam Kalite Maliyetleri} / (\text{Toplam Kalite Maliyetleri} + \text{Vergi Öncesi Kâr})]$$

Kalite performansının 100'e yakın olması kalite maliyetlerinin vergi öncesi kâra göre çok düşük miktarlarda gerçekleştiğini gösterir (Oral ve Güner, 2003: 48).

5. REKABET KAVRAMI, AVANTAJ VE STRATEJİLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

Günümüzde küreselleşen pazar koşulları ve üretim faktörlerinin sınır tanımayan işleyişi; kalite, müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü olgusunun her zamankinden daha fazla ön plâna çıkmasına neden olmuştur.

Bu bölümde, rekabetin tanımı, tarihsel gelişimi, rekabet üstünlüğü/gücü kavramlarına ve işletmelerin rekabet üstünlüğü/güçleri ile ilgili stratejik faktörler arasındaki bağlantıya değinilmiştir. Ayrıca yine bu bölümde rekabet avantajı ve stratejilerinden bahsedilmiştir. Son olarak ise, küreselleşme ve rekabet arasındaki bağlantıya yer verilmiştir.

5.1. Rekabetin Tanımı

Rekabet, günümüzde sıklıkla kullanılan ve gündemini sürekli koruyan bir terimdir. Günümüz iş dünyası için kaçınılmaz bir unsurdur. İşletmeler arasındaki rekabetin çeşitliliği ve şiddeti giderek artmaktadır (Özgen ve Seviçin, 2000: 1). Fakat çok sık kullanılan rekabet teriminin tanımı üzerinde tam bir anlamlı fikir birliğinin olmadığı ve rekabete farklı manaların yüklendiği görülmektedir.

Rekabet genel olarak, aynı başarıları, aynı üstünlükleri elde etmeyi hedefleyen kişiler, işletmeler ve ülkeler arasında yarışma veya mücadele etme biçiminde ifade edilebilir (Gökdere, 1995: 40).

Türk Dil Kurumu rekabeti: “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” şeklinde tanımlamıştır (TDK, 29.04.2019, www.tdk.gov.tr).

Rekabet, oldukça sık kullanılan ve değişik ortamlarda farklı anlamların yüklendiği bir terimdir. Öyle ki, rekabet ortamında neden bazı işletmelerin daha başarılı olduğu ve neden aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerin başarısız olduğu konusu uzun zamandan beri yanıtlanmaya çalışılan önemli bir konu haline gelmiştir (TÜSİAD, 1997: 18).

İktisadi açıdan rekabet, benzerlerinden daha çok satmak ve daha çok kâr etmek için yarışmaktır. İktisadi açıdan üç tip rekabet belirlenmiştir. Bunlardan; işletmelerin, fiyatlar üzerinde hiçbir etkilerinin bulunmaması durumuna “tam rekabet”, fiyatları az çok etkileyebildikleri duruma “eksik rekabet”, fiyatları ve malları farklılaştırdıkları duruma da “monopolcü rekabet” adı verilmektedir (Hançerlioğlu, 1995:342).

İşletmeler açısından ise rekabet, “evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, toplum bilimlerinde de rekabetçi sistemlerin analizi ve sistem dinamiği ilkeleri ile gerçekleştirilme” olarak tanımlanmaktadır. Kısaca rekabet, sosyal hayatta kimin iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur. Rekabetin yaşatılmak istenmesinin nedeni, çeşitli yararlarının görülmesidir (Doğan, 2000: 7).

Rekabet: fiyatları en optimâl seviyede, kaliteyi ise rakiplere oranla en yüksek seviyede tutarak tüketiciye; kaynakların en verimli kullanımını sağlar ve böylece girişimi teşvik ederek ekonomiye; herhangi bir iş alanına daha iyi fikir, fiyat ya da kaliteyle girebilme ve kendilerinden önce piyasaya giren rakipleriyle rekabet edebilme imkânı vererek yeni girişimcilerin önünü açar. Öte yandan üreticilere de kısmen yarar sağladığı aşikârdır. Kuşkusuz ki üreticileri daha verimli üretim yapmaya teşvik eder. Ama bunun yararları kâr olarak yansımaz, yalnızca küreselleşen piyasa koşullarında devamlı var olarak kalabilmeyi sağlar. Sonuçta rekabet, bir bütün olarak hem ekonominin hem de tüketicinin yararını gözetir (De Bono, 1996: 25).

Rekabet, işletmelerin pazardaki var oluş güçlerini büyütme amacıyla, rakiplerine oranla daha hesaplı, aynı zamanda daha kaliteli ürün ve hizmet üretmek istemeleri çabasıdır (Oberdorfer vd., 1981: 14; Topçuoğlu, 2001 :7). Teknolojik yeteneği geliştirmek, yenilik yapmak ve kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak bakımından rekabet işletmeler için itici bir güç konumundadır (Aktan ve Vural, 2004: 26). Rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, diğer işletmelerden bir adım daha önde olmak, daha çok kâr elde etmek için farklılaşmak, yeni ürün geliştirmek ve verimliliklerini yükseltmek gerektiğinin bilincindedirler (Özkan, 2007: 12).

Porter'a göre rekabet, "farklı şekilde aktiviteler meydana getirecek ya da pazardan büyük pay alabilmek için rakiplerden farklı aktiviteler gerçekleştirecek seçimler yapma" işidir. Ona göre rekabetin en temel amacı kısaca rakiplere fark yaratmaktır (Thompson, 2006: 134). İşletmenin bir sektörde savunabilir bir konum elde edebilmesi, rekabet gücüyle başarılı bir şekilde başa çıkabilmesi ve böylece büyük yatırım getirisi elde etmesi için, mutlaka geliştirdiği rekabet stratejisi ile rakiplerine fark yaratması gerekir (Porter, 2008: 43).

Hamel ise rekabeti, "kesin yapıyı bir endüstride ekonomik olarak oluşan artı değeri bölüşmeden çok, yeni oluşan fırsat alanlarının yapısını etkileme" olarak tanımlamaktadır. Hamel'a göre bir süpermarket firmasının, hem fast-food mağazalarıyla, hem de evlere hazır yemek servisi yapan başarılı firmalarla rekabet halinde olması buna örnek gösterilebilir (Hamel, 1997: 71-72).

De Bono ise biraz farklı yaklaşarak rekabeti, "ayakta kalmanın temel çizgisinin bir parçası" olarak tanımlıyor ve rekabetin tek başına ayakta kalmak için yeterli olmayacağını belirtiyor. De Bono'ya göre, bir işletmenin ayakta kalabilmesi için gerekli olan, ama tek başına yeterli olmayan birçok şey vardır (örneğin, maliyet kontrolü gibi). Başarıya ulaşmak için rekabeti aşarak rekabet üstü olunması gerekir (De Bono, 1996: 10).

Bütün bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere rekabet terimi üzerinde kesin bir anlaşma sağlanamamaktadır. Fakat bütün tanımların özünde, bir "yarış"ın olduğu açıktır. Bu yarışın niteliği ise geçmişten günümüze iki şekilde olmuştur: Rakipleri ortadan kaldırma, ya da rakipler karşısında üstünlük sağlayarak yarış dışı bırakma.

5.2. Rekabetin Tarihsel Gelişimi

Genel olarak, işletmenin sonsuz hayat seyrinde rekabet kaçınılmazdır. Nitekim rekabet, tarih boyunca hep var olmuş ve geçen bu süre zarfında temelde hep rakipler arası yarış ifade etmiştir. Öte yandan, rekabetin kapsam ve şiddeti, tarihsel gelişimi içerisinde temelde aynı olsa da, zamanla gelişimlere değişimlere uğramıştır. Buradan yola çıkarak rekabetin tarihsel gelişimine baktığımızda, milattan önce 3200 yıllarında yazının bulunması ile belirlenen tarihin başlangıcından bugünkü haline değin meydana gelen en önemli olay, toplumsal yaşama ve piyasalar arası rekabete olan etkileri nedeni ile sanayi devrimi olmuştur (Kozlu, 1996: 2). Sanayi devrimi, etkileri geçmiş zamanlardan günümüze değin uzanan, etkileriyle öncesi ve sonrası arasında büyük farklılıkları doğuran bir süreçtir. Bu nedenle rekabet kavramı, sanayi devrimi öncesi ve sonrası olarak ele alınabilir.

Sanayi devrimi öncesine bakıldığında, "rekabetin tarihi, mülk sahipliğinin doğuşuna kadar gerilere gider" denilebilir. Okçuoğlu'na göre mülk sahipleri, ürünlerinin alım satım sürecinde birbirleriyle ekonomik olarak ilişkiye girmiş olurlar. Bu ilişki birkaç bin seneden beri vardır. Takas yani mübadele ilişkisi, esas itibarıyla ticari mal

dolaşımını ifade eder. Bu ilişkinin iki yakın komşu, iki köy arasında, iki il ya da iki ülke arasında gerçekleştiriliyor olması, konunun özünde bir şey değiştirmez, sadece ilişkinin kapsam ve derinliğini gösterir (Özevren, 1997: 7).

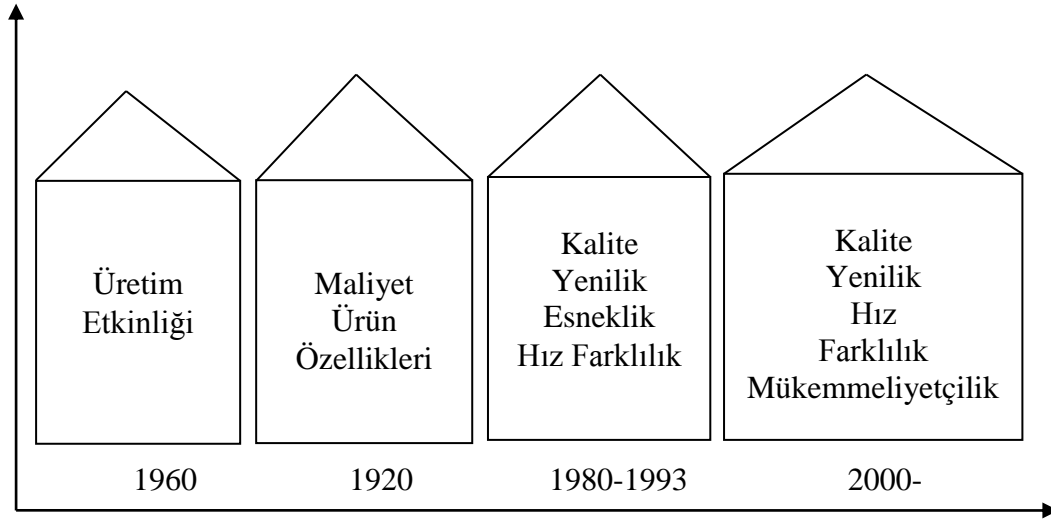
Sanayi devrimi gerçekleştiikten sonra ise, belli başlı hammaddelerde, enerji kaynaklarında, üretim araçları alanında ve yakıt konusunda yapılan buluşlar var olan teknolojik sistemi yeniden ve en temelden değiştirmiştir. Demir, kömür, buhar ve makine bu dönemin temel taşlarını oluşturmuştur. İlk başta yapılan bu buluşların hemen hemen tümünü elinde bulunduran İngiltere; makineleri, onların plânlarını, aksamını ve teknisyenlerin dışarı çıkarılmasını yasaklayarak buluşları ülke dışına çıkarmamaya çalışmıştır. Fakat 1820-1830'lardan itibaren İngiltere, üretim ve satış da doyum seviyesine ulaşıncaya yatırım mallarının dışarıya satışına yani ihracata izin vermiş ve bu gelişmeyle birlikte Avrupa ve ABD'de de sanayi devrimi etkisini hissettirmeye başlamıştır. Sanayi devriminin etkisinin artmaya başlaması üretici işletmelerin sayısının artmasına neden olmuştur (Maillet, 1983: 51-52). Buna karşılık piyasalarda yer alan birçok sektörün yeni meydana çıkışı nedeniyle rekabet yoğun olarak yaşanmamıştır. Öyle ki, Porter'a göre yeni bir sektörün temel özelliği, oyunun kurallarının belli olmamasıdır (Porter, 2008: 10).

1840'lardan sonra, dünyanın birçok yerinde makineleşmenin artmasıyla atölye tipi üretim, değişerek yerini fabrikalaşmaya ve kitle-yığın üretimine bırakmıştır. Fakat kitle üretiminin etkisiyle üretimde yaşanan büyük artışlar nedeniyle istihdam açığı ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan istihdam açığının vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılması da kaliteyi giderek düşürmüştür. Bu sorunlara çözüm arayan ve 1900'lü yıllardaki bilimsel çalışmalarıyla Bilimsel Yönetim Anlayışı'nı ortaya çıkaran Frederick Taylor, verimsiz ve israflı çalışmanın önüne geçilmesini sağlamıştır. Böylelikle verimlilik, II. Dünya Savaşı'na kadar bir rekabet üstünlüğü olarak görülmeye devam etmiştir (Özevren, 1997: 7).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, dünyada büyük bir ekonomik kriz yaşanmaya başlamıştır. Talebin fazla üretimin düşük olması, hiper enflasyona sebep olmuştur. Bu gelişmeler yeni bir dünya düzeninin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Yeni Dünyadaki ekonomik düzene yön vermek amacıyla ABD'nin etkinliği ile IMF ve Dünya Bankası kurulmuştur. Komünizmi engellemek amacıyla ABD tarafından Avrupa'ya Marshall yardımı yapılmıştır (Karluk, 1996: 539). Ayrıca, 20. yüzyılda iki dünya savaşı yaşamış Avrupa'da, böylesine bir yıkımın bir daha yaşanmaması için ekonomik bütünleşmeye gidilmiştir. Bu amaçla ilk olarak, savaş ekonomisi bakımından önem taşıyan kömür ve çelik sanayilerinde uluslar üstü işbirliğine gidilebilmesi için "Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu" oluşturulmuştur. Bu modelin başarılı olması üzerine, aynı bütünleşme modeline dayalı olarak, 1957 yılında altı batı ülkesi (Avrupa Birliğini kuran bu altı batı ülkesi Fransa, Almanya'nın yanı sıra, İtalya, Belçika, Hollanda ve Lüksemburg'tur.) arasında imzalanan Roma Antlaşmasıyla, "Avrupa Birliği" kurulmuştur (Töre, 1995: 109). Bu bütünleşmeler sonucunda da sınırların kalkması nedeniyle rekabet giderek yoğunlaşmıştır.

Bu yoğun ortam 1960'lara gelindiğinde firmaları büyük bir rekabet yarışına itmiştir. Piyasadaki rakiplerin artmasıyla, 1960'lı yıllarda rekabeti anlama ve strateji alanı üzerine ciddi araştırmaların yapılmasıyla da rekabet artık stratejik olarak ele alınmaya başlanmıştır (Porter, 1997: 46). Rekabetin stratejik olarak ele alındığı bu yıldan günümüze kadar olan sürede sanayi ve ticaretteki rekabet unsurları, ekonomik ve teknolojik gelişmeye paralel olarak yaklaşık on yıllık dönemlerle değişiklik göstermiştir. Şekil 5.1'de görüldüğü gibi, 1960'lardaki üretim üstünlüğüyle rekabet döneminin yerini, 1970'lerde maliyet üstünlüğü, 1980'lerde kalite üstünlüğü ve hız

üstünlüğüyle rekabet dönemi almıştır. 1990'lar ile 2000'li yıllar arasında ise mükemmeliyet ve farklılık eklenmiştir (Tekin ve Boztaş, 2004: 51).



Şekil 5.1: Rekabette Son 40 Yılda Yaşanan Değişim

Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabet avantajının temel ögesi üretim üstünlüğü olarak kabul edilmiştir. Mal arzı açığı bulunan ekonomilerde başarı kriteri çok üretmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde olmuştur. Geniş pazarlara büyük hacimde üretimle çıkabilen işletmeler, kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarını kullanarak rakiplerini geride bırakabilmişlerdir (Doğan, 2000: 5). Pazar payı düşük, iş tasarımı zayıf olanlar ve kötü yönetilen firmalar dahil herkes ölçek ekonomisinden yararlanarak yüksek kârlar yaratabilmiştir (Slywotzky vd., 2000: 7).

1970'li yıllarda teknolojinin yaygınlaşarak hayatın her alanına girdiği bu dönemde, üretim öğelerini ucuz olarak sağlayan ve bunları teknoloji yardımıyla bir araya getiren firmalar, daha düşük maliyette rekabet dönemi başlatmışlardır. Böylece, firmalar, yeni üretim teknolojilerini kullanıp maliyette ve zamanda üstünlük sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmişlerdir (Lynch, 1997: 416-417). 1980'li yıllara gelindiğinde rekabette yeni bir yaklaşım olan kalite kavramı ortaya çıkmıştır. Artık uygun fiyatlı ve çok ürüne doymuş kitleler, kaliteli ürünlere rağbet etmiştir. 1990'lara yaklaştıkça kalite kavramına yenilik, esneklik, hizmet ve pazara daha çabuk ulaşım eklenmiştir. 1990 ve 2000'li yıllar arasında bunlara mükemmeliyet ve farklılık eklenmiştir (Doğan, 2000: 6). Artık, rekabette kalıcılık ve süreklilik, yalnızca rakipten daha iyi üretim gerçekleştirmeye dayanmaz. Önemli olan, müşterilerin beklentileri yönünde rakiplerinden daha farklı yapabilmektir. 2000'li yıllardan sonra ise, rekabet küreselleşen pazar alışverişinde olmazsa olmazların başında gelmekle beraber, firmalar için fiyat artış ve düşüşlerinin de en önemli sebeplerinden biri olmuştur. Artık firmalar, müşteriye nasıl ulaşacağını yanı sıra, müşteri ile nasıl kalıcı ilişkiler kuracağını bağlamında da rekabet altındadır (Kırım, 1998: 6).

5.3. Rekabet Üstünlüğü/Gücü

Piyasada faaliyette bulunan her işletmenin birincil amacı gelişen piyasa koşullarında varlığını sürdürmek ve sürekli gelişimlere ayak uydurmaktır. Bu amacın karşısındaki en büyük engel ise gittikçe yoğunlaşan sert rekabet ortamıdır. İşletmelerin

rekabetten kaçınmaları, rekabet ortamına ayak uydurmadan üretim yapmaları asla mümkün değildir. Rekabet mekanizmasının zorunlu ve zorlayıcı yapısı yok olmadan varlığını sürdüren piyasa katılımcılarının içsel bir rekabet gücüne ve dolayısıyla piyasalarda rekabetçi bir üstünlüğe sahip olduğunu önceden veri kabul eder. Önceden kabule dayalı rekabet üstünlüğü ham, işlenmeye ve geliştirilmeye ihtiyaç duyan ve son şeklini almamış bir üstünlüktür. İşletmeler için sürdürülebilir bir güce dönüşüp dönüşmeyeceği akılcı politikalara ve bilinçli, düzenli sistematik anlayışın varlığı ile tüm çabaların bütünleştirilmesine bağlı olarak son halini alacaktır. Yalnız rekabet avantajı hiçbir zaman mutlak bir güç anlamı içermemekte ve sektörün rekabetçi yapısına ve işletmenin rakiplerinin performansına ve rekabet politikalarına bağlı olarak ancak nispi bir avantajı ifade etmektedir (Türkkan, 2001: 106). Ayrıca çeşitli kurum, kuruluş ve ilgili araştırmacıların da rekabet gücüne ilişkin yaptığı farklı tanımlamaları mevcuttur.

Dünya Ekonomik Forumu, rekabet gücünü girişimcilerin, işletmelerin ürün ve hizmetleri tasarlayıp üretme ve nihayetinde fiyatlandırma aşamalarında rakiplerine oranla üstün bir konumda olmaları şeklinde tanımlamaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu'nun yaptığı tanımlamaya göre rekabet gücü; ülkelerin, firmaların, endüstrilerin, bölgelerin yoğun rekabet ortamında üretim faktörlerinin getirilerini artırmaları, yüksek işgücü yaratabilmeleridir. OECD, rekabet gücünü ülke içindeki reel gelir artışı sağlanırken, yabancı ülkelerdeki müşterilerin zevk ve beklentilerine uygun ürün üretebilme özelliği olarak tanımlamaktadır. Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (IMD) ise rekabet gücünü, bir ülkenin katma değerde sürekli artış yaratabilecek bir çevre oluşturabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Çivi, 2001: 23-24; Eroğlu ve Özdamar, 2006: 87).

Başka bir ifadeyle rekabet gücü; firmaların, endüstrinin, bölgenin, ülkenin ya da birliklerin (AB, NAFTA vs. gibi) uluslar arası rekabette görece olarak daha yüksek gelir ve istihdam seviyesindeki üretim gücünü ifade etmektedir. (Demir, 2001: 46).

Rekabet gücü kavramı, ele alınan konunun kapsamı ve alanına göre değişim göstermektedir. Literatürde araştırmacı ve bilim adamlarının kavramı çok yönlü yaklaşımlarla ve farklı açılarla ele almaları, üzerinde anlaşmaya varılan tek bir rekabet gücü tanımının bulunmamasına neden olmaktadır (Çivi, 2001: 22; Eroğlu ve Özdamar, 2006: 86). Bazı nedenlerden dolayı tek bir rekabet gücü tanımı olmadığı gibi, ulusal rekabet gücünü ölçme teknikleri konusunda da yaşanan aynı sıkıntılar olduğu gözlemlenmektedir. İşletmeler için rekabet gücünü belirleme konusunda birden fazla ölçüm tekniğinin bulunması, bu tekniklerden hangisinin daha iyi bir tespit yöntemi olduğu konusunda bir anlaşmaya varılamaması sonucunu doğurmaktadır. Örneğin, ülkenin yalnızca dış ticaret açısından rekabet gücü belirlenebildiği gibi çok sayıda göstergeden yararlanılarak genel anlamda ülkenin tümünün rekabet gücü de belirlenmeye çalışılabilir (Düzgün, 2007: 423). Rekabet gücünün tespiti, belirlenmesi alanında ki zorlukların ise özellikle rekabet gücünün tanımı ve kapsamına bağlı görüş ayrılıklarından ve zorluklarından kaynaklandığı düşünülmektedir (Ahmadov, 2010: 16).

Rekabet gücü ile esas anlatılmak istenilen, piyasalarda aynı alanda çalışan diğer üreticilerle rekabet edebilirlik, yani rekabet edebilme yeteneğidir. Rekabet gücü bir işletmenin meydana getirdiği ürün ve hizmetlerle karşı rakiplerinin ve tüketicilerin gözünde sağladığı üstünlük yani başarıdır. İşletmeler açısından büyük ölçüde hizmet verdiği müşteriye yönelik gerçekleşen rekabet gücü, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin alternatifleri karşısında rakiplerine oranla alternatif sebebi olmalarının devamlılığını sağlayabilme gücüdür (Elmacı ve Kurnaz, 2004: 1). Porter'a göre ise rekabet gücü, müşterilere fayda sağlayan ve bu anlayışla yani anlam katan mamuller sunulmasını gerçekleştiren işletmelerin veya sektörlerin sahip olduğu bir yetenek,

güçtür. Bu sahip olunan rekabet gücü hem üretilen ürünlerin satışlarının artmasına dolayısıyla da kârın yükselmesine neden olur (Porter, 1985: 57; Shafaei, 2009: 21).

Rekabet gücü kavramı genel hatlarıyla işletme, sektör ve ulusal (ya da daha sık kullanılan şekliyle uluslararası) olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınmaktadır (Eroğlu ve Özdamar, 2006: 86). Akademik araştırmalarda da rekabet gücü iki bakış açısından hareketle mikro (işletme ve sektör) ve makro (ülke) bakış açıları olarak ele alınmıştır. Mikro düzeyde incelenen rekabet gücü ile işletmeler arasındaki rekabet ve bu rekabetin ulusal/uluslararası piyasalardaki etkileri ele alınmakta, makro düzeyli yaklaşımda ise ülkenin uluslararası rekabetteki konumundan bahsedilmektedir (Scoat ve Lodge, 1985: 20; Çivi, 2001: 22). Farklı bir ifade yöntemiyle açıklanmak istenirse de, her düzeyde rekabet gücüne yüklenen anlam değişme göstermektedir.

Üç farklı şekilde incelenen rekabet gücünün tanımlarına bakılacak olursa, işletme düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir işletmenin ulusal ya da küresel piyasalarda rakiplerine oranla daha optimâl maliyetle üretim yapabilmesi (fiyat ve maliyet rekabet avantajı), ürün ve hizmetin kalitesi, çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakipleriyle aynı seviyede olması veya daha üstün performansta olması ve ayrıca yenilikçi düşünebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Yalçınkaya, 2009: 117). Dünya Ekonomik Forumu'nun da firmalar bazında rekabet gücüne ilişkin yapmış olduğu bir tanım bulunmaktadır. Bu tanıma bakılarak rekabet gücü, girişimcilerin ürün ve hizmetleri tasarlayıp üretme ve fiyatlandırma aşamalarında rakipleri karşısında elde ettiği avantaj olarak açıklanır. Buna göre, firma bazında rekabet gücü, işletmelerin ulusal ve uluslararası rakiplerine karşı daha az maliyetle ama buna rağmen de ve tabii ki daha kaliteli, daha çekici ürün ve hizmetleri ortaya koymaları olarak ele alınmaktadır (Bedir, 2009: 15).

Sektör düzeyinde ele alınan rekabet gücü, bir sanayinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir fayda düzeyini elde etmesi ve bu konumunu sürdürme yeteneği ya da rakiplerine göre daha optimâl ve daha düşük maliyetlerle mal ve hizmet üretip-satma yeteneği veya gücüne sahip olması olarak tanımlanır (Eroğlu ve Özdamar, 2006: 87).

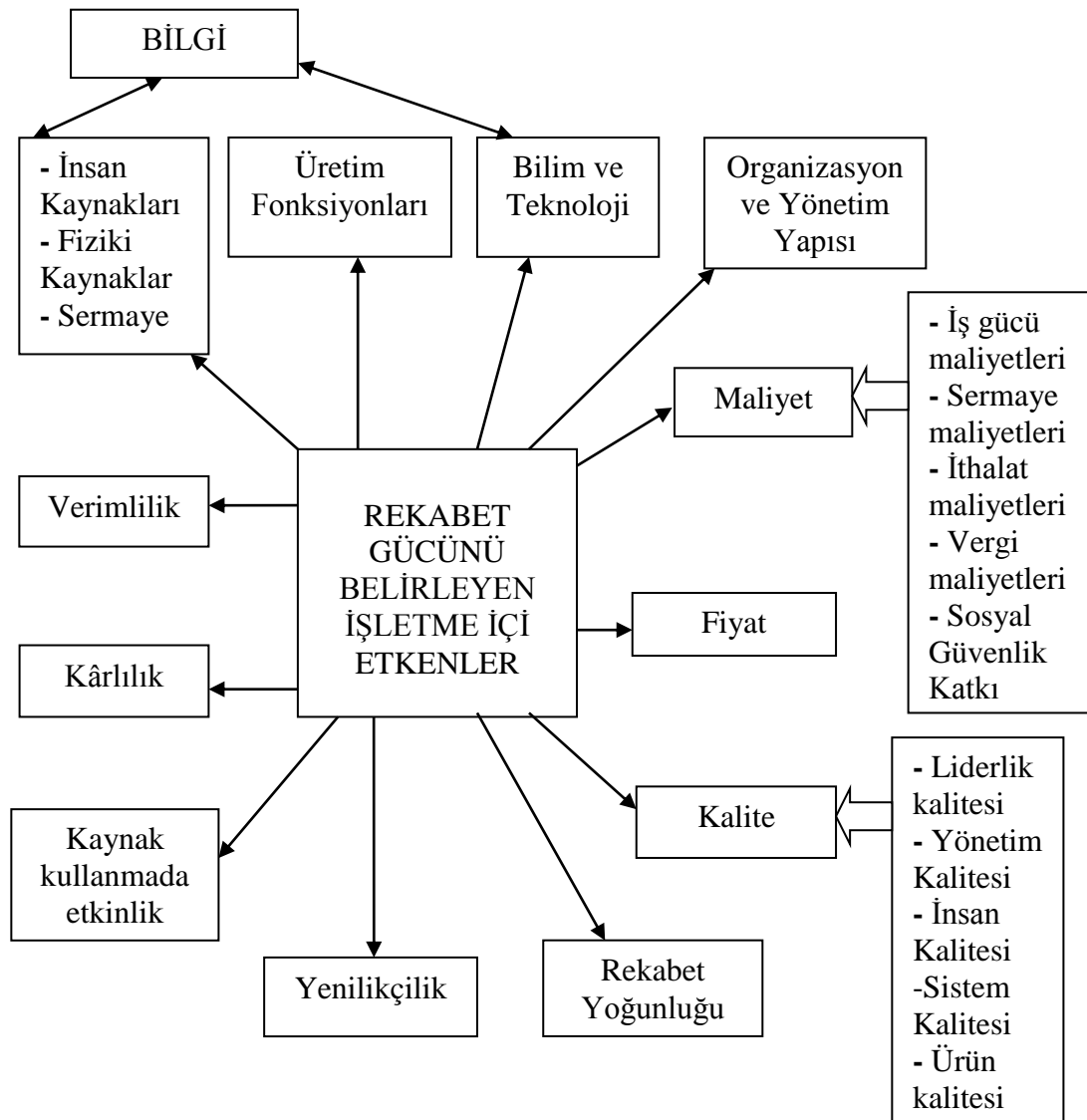
Ulusal düzeyde ise Porter'ın (1990) belirttiği gibi, kökeni Adam Smith ve David Ricardo'ya uzanan ve klasik iktisadın gömülü olduğu geleneksel model, çok eksikliklerle ve yanlışlarla doludur. Diğer ekonomistler de ulusal rekabetçiliği bir makroekonomik ya da finansal fenomen olarak görmüştür. Onlar rekabet gücünün artırılması için ucuz döviz ve dengeli bütçelerini önermişlerdir. Ancak dövizlerin ve bütçe açıklarının takdir edilmesine rağmen ulusların geliştirdiği birçok durum söz konusudur (Cho ve Moon, 2005: 4).

Ulusal rekabet avantajı, ülkelerin serbest ve artık değişmez şekilde kabul görmüş piyasa koşullarında halkın reel gelirlerini arttırmayı hedeflerken, aynı zamanda ürettiği ürün ve hizmetleri uluslararası piyasa standartlarına göre sunabilmesi ve pek tabii ki başarılı olabilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Çivi, 2001: 23). Bir ülkenin ürettiği ürün ve hizmetlerin (katma değer) düzenli artış seviyeleriyle ekonomik refah düzeyini yükseltmesi ve böylelikle ülke halkının yaşam standartlarını pozitif yönde etkilemesi rakiplerine karşı ulusal rekabet gücünü göstermektedir. Ulusal rekabet gücü, bir taraftan dış rekabet koşulları içerisinde uluslararası pazarlara yönelik istenilen standartlarda ürün ve hizmet üretilmesi, bir taraftan da ulusal anlamda yüksek ve sürdürülebilir gelir seviyeleri, istihdam olanakları yaratılabilmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Alkin vd., 2007: 221-222). Ulusal rekabet gücünün sağlanmasındaki amaç, ülke halkının reel gelirlerini, refahını arttırmak ve belli bir yaşam kalitesinde kabul edilebilir ve sürekli artışlar sağlayabilmektir. Aynı şekilde serbest piyasa koşullarında ülkedeki hayat standartlarındaki artışı sürdürülebilir hale getirmekte rekabet gücünün elde

edilmesindeki amaçlardan bir diğeridir (Çivi, 2001: 23). Ekonomilerin ulusal ve küresel piyasa koşullarında rekabet edebilmek ve buradaki değişikliklere uyum sağlayabilmek için yerel kaynakları verimli bir şekilde kullanmaları sonucunda da ulusal rekabet gücü artmaktadır (Alkin vd., 2007: 222).

İşletmelerin rekabet gücünü belirleyen tek bir etken yoktur. Özellikle maliyet, fiyat, kalite, verimlilik ve değişen piyasalarda geride kalmamak adına yapılan yenilikler de rekabet gücünü belirleyici unsurlar arasında yerini almaktadır. Rekabet gücünü belirleyen etkenler, işletme içi etkenler ve daha çok piyasaların durumundan kaynaklanan işletme dışı etkenler olarak iki ayrı kategoride toplanmaktadır (Sayılı vd., 2006: 34). İşletme içi etkenler arasında üretimi gerçekleştirilen mamullerin kalitesi, maliyeti (en optimâl maliyetle üretimi) ve fiyatı ön plâna çıkmaktadır. Bunların dışında verimlilik, kârlılık, kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetici kadrosu, kaynak kullanımında etkin ve optimâl kullanım, değişen ve gelişen teknolojilere karşı geride kalmamak için yenilikçilik, yaratıcılık gibi etkenler de rekabet gücünü belirleyen işletme içi diğer etkenler arasındadır (Eroğlu ve Özdamar, 2006: 87). Rekabet gücünü belirleyici işletme içi etkenlerden verimlilik kavramını Porter, rekabet gücünün oluşmasındaki temel faktör olarak görmektedir. Ülkelerin rekabet gücünün ancak verimlilik artışı sağlanabilmesiyle gerçekleşeceğini rekabet gücünün artması için verimlilik artışından elde edilen getirilerin ülkede yaşayan insanların yaşam kalitesini yükseğe taşımak amacıyla kullanılmasının zorunluluğunu anlatmaktadır (Porter, 1998: 6). Bir ülkenin yaşam standardının artmasının verimliliğin sürekli artırılması ile mümkün olabileceğini ileri sürerek, ülkelerin rekabet güçlerinin bu düşünce temeline dayandırılması gerektiğini iddia etmiştir (Ahmadov, 2010: 6).

İşletmelerin rekabet gücünü belirleyen işletme içi etkenler şekilde gösterildiği gibi özetlenebilir (Aktan ve Vural, 2004: 27; Sayılı vd., 2006: 35):



Şekil 5.2. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

Piyasalarda rekabet gücünü etkileyen işletme dışı temel etkenler arasında işletmelerin üretimlerini gerçekleştirdikleri sektördeki rekabetin yoğunluğu, ölçek ekonomileri, işgücünün verimliliği, kapasiteyi kullanım oranı, sermaye piyasalarındaki pazarlama ve finans koşulları, devletin ekonomideki konumu, ekonomik olarak istikrar, ülkenin kendi içindeki doğal kaynakları, mali piyasaların ilerlemişlik düzeyi gibi unsurlar sayılmaktadır (Eroğlu ve Özdamar, 2006: 87).

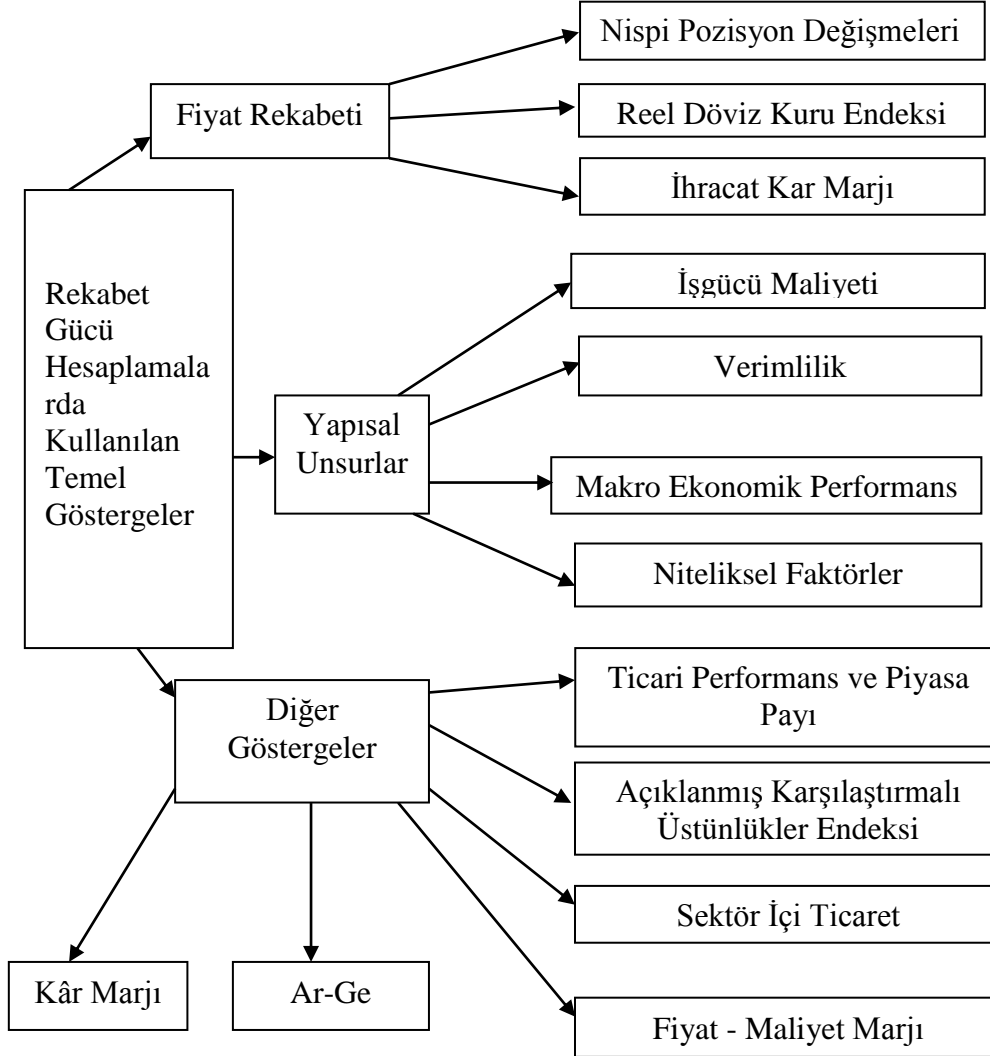
Yapılan açıklamalardan hareketle ulusal rekabet gücünün üç temel özelliği aşağıdaki gibi belirtilebilir (Çivi, 2001: 25):

1. Rekabet gücüne sahip olmanın temel sağlayacağı yarar, yaşam standartlarını artırmak ve ülke halkının refah düzeyi artışını sağlamaktır. Bu amaca ticaret, yatırım ve üretim gibi faaliyetlere gereken önemi vermek ve ülkedeki tüm kurumlar arasında dayanışmanın artırılmasını sağlamak ve uzmanlaşmayla ulaşılabilir.

2. Ürün ve hizmetlerin üretilip, dağıtılmasında rakipleri yakalayabilmek, onlar karşısında üstünlük sağlayabilmek için ülkenin kendine özgü özellik, yetenek ve potansiyellerine odaklanması gerekir.

3. Ülkenin rekabet gücünün incelenmesinde birçok gösterge kullanılmaktadır.

Rekabet gücü hesaplamalarında kullanılan temel göstergeler, Krugman ve Porter'ın açıklamaları dikkate alındığında fiyat rekabeti, yapısal unsurlar ve diğer göstergeler şeklinde incelenebilir (Kesbiç vd., 2005: 2):



Şekil 5.3. Rekabet Gücü Hesaplamalarında Kullanılan Temel Göstergeler

5.4. İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü/Güçleri ile İlgili Stratejik Faktörler

İşletmelerin rekabet gücünün belirlenmesinde tek bir faktör bulunmamakta, birde fazla faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin belirlenmesi kesin olarak mümkün değildir. Çünkü bütün sektörler aynı potansiyele sahip değildir. Rekabet güçlerinin kolektif kuvvetleri farklılık gösterdiği için, temel olarak sektörlerin nihai kâr elde etme potansiyelleri de birbirlerinden farklılık gösterir. Hiçbir firmanın dışarıdan bakınca göz kamaştırıcı getiriler elde etmediği lastik, kâğıt ve çelik gibi sektörlerde kalite ve üretim maliyeti yoğunken, yüksek getiriler getirmesi olağan olarak beklenen petrol ekipmanları ve hizmetleri, kişisel bakım ve kadınlara yönelik kozmetik ürünleri gibi sektörlerde teknoloji ve AR-GE faaliyetleri yoğun yaşanır (Porter, 2000: 4). Doğan, başlıca rekabet faktörleri olarak aşağıdaki unsurları incelemiştir.

5.4.1. Üretim Maliyeti

Rekabet avantajını belirlemede en önemli unsurlardan birisi optimâl şekilde kullanılması gereken maliyet unsurudur. Özellikle işletmelerin üretimi gerçekleştirirken uyguladıkları maliyet azaltıcı yöntemleri, en iyi şekilde uygulamaları gerekmektedir. Başarıyla gerçekleştirilen kalite çalışmaları, kalitesizliğin maliyetlerini izleme ve önleme ile önemli maliyet avantajları yaratabilir ve bu sayede işletmeleri rakipleri karşısında öne çıkarır. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazardaki var olan konumlarının devamlılığını sağlar (Doğan, 2000: 14).

5.4.2. Kalite ve Standartlara Uygunluk

Değişen müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılayacak kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsendiği ve devamlılığın korunduğu işletmeler rakipleri karşısında üstünlük güçlerini koruyabileceklerdir. Özellikle uluslararası kalite standartlarına uygun bir biçimde ürün üretimi veya hizmet gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da piyasalarda rakiplerine fark atarak rekabet avantajına sahip olacaklardır (Doğan, 2000: 14).

5.4.3. Nitelikli İşgücü ve İnsan Kaynakları

Giderek artan rekabet ortamında yer alan endüstrilerde, toplam üretim maliyetleri içinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. Ortaya çıkan yeni yapılanmada, nitelikli ve eğitimli işgücü plâni ortaya çıkmıştır. Şirket stratejileri doğrultusunda, bu işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve ortak hedeflere yönlendirilmesinden sorumlu olarak da insan kaynakları karşımıza çıkmaktadır (Mutuer, 2000: 1). İnsan sermayesine yapılan harcamaları marjinal değeri, makine ve tesise yapılan harcama maliyeti marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür (Stewart, 1997: 133). Bu nedenle şirketler insan kaynakları yönetimine daha çok önem vermek zorundadırlar. Ayrıca çalışanların ait oldukları işletmede var olan yeteneklerinin geliştirilmesi, üretilen ürünlerin ya da verilen hizmetin kaliteli olmasını sağlamaktadır (Mutuer, 2000: 2).

5.4.4. Üretim Teknolojisi ve AR-GE Faaliyetleri

Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlayarak fark yaratmak ve bu avantajlarını daimi kılmak isteyen işletmelerin rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede ve en optimâl şekilde üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir (Doğan, 2000: 15). Bunun üzerine, son yıllarda esnek imalat teknolojileri üzerinde fazlaca durulmaya başlanmış ve rekabet avantajı ile çok sıkı ilişkilendirilmiştir. Bugün üretim teknolojisinin önemi kadar, yapılan AR-GE faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet avantajını etkin kılan diğer faktördür. Şirketlerce AR-GE'ye yeterince kaynak ayrılmalıdır. Ayrılmadığı zaman olası fırsatlar ve rekabet avantajı kaçırılabilir (Kum, 1998: 165).

5.4.5. Yaratıcı Organizasyon Kurma

Hamel ve Prahalad, yeni çağda rekabet avantajının radikal yeniliklerden geçtiğini savunmaktadırlar. Hamel ve Prahalad'a göre, yaratıcılık doğuştan gelen değil,

öğrenilebilen bir özelliktir. Üstelik doğru stratejiler ile yaratıcı, sürekli yeni iş modelleri geliştirebilen bireyler ve şirketlerin ortaya çıkması mümkün olabilmektedir. Hamel, geleceğin şirketlerinin devrimci iş modeli bulanlar değil, stratejilerini sürekli değiştirenler olacağını belirterek konunun önemini vurgulamıştır. Hamel'a göre yenilikçi organizasyonlar kurmaya giden yolda 10 önemli adım şöyle sıralanabilir (Hamel, 1997: 89-90):

1. Mantıklı Olmayı Hedefleyen Kazanabilir: Hamel'a göre firmalar ve bireyler, gerçekçi olmayan hedefler koydukları sürece, bu hedeflere ulaşmak için yenilikçi fikirler üretmeye başlayabilirler ve böylece de daha çok çalışma performansı sergileyebilirler.

2. İş Tanımının Esnekleştirilmesi: Bir firmanın çalışanlarına ve yöneticilerine sorulabilecek en temel sorulardan biri şu olabilir: “Biz kimiz, ne yapıyoruz?” Birçok şirket kendisini yaptığı işe göre tanımlamayı tercih etmektedir. Oysa bir şirketin en önemli rekabet avantajı, yaptığı işte değil, o işten elde ettiği bilgi birikiminde yatmaktadır. Şirketinizin “ne bildiği”, “ne yaptığı”ndan çok daha önemli ve yeni fırsatları yakalaması da bu bakış açısına sahip olmakla yakından ilgilidir. Yeni iş alanlarına açılmak ve işletmenin sınırlarını genişletmek, bilgi birikiminin yanı sıra, yaptığınız işe yaklaşımınızın esnek olup olmadığına bağlı olmaktadır.

3. Varlık Sebebinin Yeniden Sorgulanması: Yeni iş modellerine geçebilmek ve devrimi göze alabilmek, varlığınızın doğru tanımlanmasına bağlıdır. Varlık nedenini yeniden sorgulamak için nereden başlayacağını bilmeyen firmalar kendilerine şu soruları sorabilirler: Gerçekten ne iş için çalışıyorsunuz? Neleri değiştirmek isterdiniz? Başarılı olursanız gerçekten ama gerçekten kimlere teşekkür ederiniz?

4. Yeni Seslere Kulak Verilmesi: Hamel'a göre gençler dinlenmelidir. Çünkü onlar, her zaman geleceğe daha yakın durumdadırlar.

5. Sermaye İçin Piyasa Yaratılması: Firmanın en alt kademesinde bulunan bir kişinin yöneticiye gelip, müthiş bir yaratıcı fikrini hayata geçirebilmek için sermaye talep etmesi mümkün olmalıdır. Böylece fırsatlar yakalanabilir.

6. Fikirlerin Yarıştığı Bir Piyasanın Yaratılması: Firma içerisinde atıl bir şekilde beklediğine inanılan girişimci ruhu ateşlemek isteniyorsa, insanların fikirlerini ortaya koyabilecekleri dinamik bir ortam yaratılmalıdır.

7. Yeteneklerin Şirkete Çekilmesi: Yeni buluşların ve sektörü var olduğu noktadan farklı bir yöne doğru dönüşüme uğratacak modellerin peşinde olan firmalar, aynı zamanda en iyi yetenekleri de bünyelerinde toplamaktadırlar.

8. Deneysel Olup Riskin Atlanması: Hamel'a göre bir firmanın yenilikçi ve devrimci olması için büyük riskler almasına gerek olmamaktadır. Firmaların sadece büyük yatırımların getirdiği riskleri azaltmasını bilen çalışanlara sahip olması yeterli olabilmektedir.

9. Parçalara Bölünerek ve Farklılaşarak Büyümenin Sağlanması: Hamel'a göre hücrel bölünme stratejisi firmada girişimci ruhlara yaşama alanı açabilmektedir.

10. Girişimcinin Zengin Yapılması: İnsanların firma için zenginlik yaratması isteniyorsa, yaratılan zenginliğin yalnızca birkaç üst düzey yönetici ile değil, her kademedeki yaratıcı insanlarla paylaşılmalıdır.

5.4.6. Ticari Uyanıklık

Ticari uyanıklık, “gelecekte piyasada olabilecek fırsatları diğer işletmelerden önce görüp, harekete geçme işi” olarak tanımlanabilir. Microsoft bunu en iyi şekilde

uygulayan işletmelerin başında gelmektedir. Microsoft'un kazandığı başarının asıl kaynağı bildiğimiz yüzlerce yıllık ticari uyanıklıktır (Slywotzky vd., 2000: 8).

5.4.7. Müşteri Memnuniyeti Sağlama

Günümüzün rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük sorunda ürünü aldığı işletmeyi değiştirebilmektedir. Bu nedenle, müşterinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını da ön görüp tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme inovasyonu, çeşitlendirme vb. ürün stratejilerini çok hızlı ve rakiplerden önce işleme koyan işletmelerin rekabet güçleri ve süreklilik yetenekleri rakiplere göre daima önde olmalıdır (Acuner, 2000: 7). Bu durumdan avantaj elde edebilmek için son zamanlarda Müşteri İlişkileri Yönetimi adlı yönetim kavramı ortaya atılmıştır. Müşteriler ile sürekli etkileşim içinde olarak onlar hakkında azami bilgiyi elde etme ve bu bilgiler ışığında bir strateji geliştirme işi olan müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde firmalar rekabet avantajı elde edebilecekler ve bunu devam ettirdikleri sürece de rekabet avantajını koruyabileceklerdir (Kırım, 1998: 16).

5.4.8. Pazar Payı

Bir işletme ister iç pazara ister dış pazara girmeye karar versin, her iki pazarda da hedef alacağı pazar payını ve bu pazar payına ulaşmak için izleyeceği stratejileri belirlemelidir. Böylece hedefledikleri pazarın önemli payına sahip olmuş firmalar, rakiplerine göre rekabet avantajı elde edebilirler (Doğan, 2000: 15). Öte yandan Slywotzky, Morrison ve Andelman'ın pazar payı çağının geride kaldığı görüşünü dikkate almak gerekmektedir. Slywotzky, Morrison ve Andelman'a göre günümüzde firmalarda kâr getirmeyen bölgelerin oluşmasının en büyük nedeni, sadece pazar payı peşinde koşulmasıdır. Sonuç olarak firmaların rekabet avantajı elde edebilmek için bu görüşü dikkate alarak sadece pazar payına odaklanmamaları, çevresindeki fırsatları kaçırmamak için çevresinde olup bitenleri sürekli izlemeleri uygun olacaktır. (Slywotzky vd., 2000: 9-10).

5.5. Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı, oldukça canlı ve dinamik bir olgudur. Statik bulunan çevreye göre değişken doğası rekabet avantajının ölçülebilmesini zorlaştırmaktadır. Rekabet avantajı yaratmanın standart ölçülerinin olmamasının yanında ölçülebilmesini zorlaştıran diğer bir nokta ise, değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin fazlalığı ve bu ölçütlerin farklı durumlarda ve ağırlıklarda rekabet avantajını etkileyebildiğidir. Bu sebeptendir ki rekabet avantajının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen çalışmalar her zaman tartışmaya açık ölçütler ve bu konu üzerindeki farklı düşünceleri içinde barındırır (Doğan, 2000: 8).

Farklı bakış açıları içeren rekabet avantajının operasyonel olarak tanımını şöyle yapılabilir: Rekabet avantajı, müşterilerin şirketin sunduğu mal ve hizmetleri sürdürülebilir bazda sağlayabilme yeteneğidir (TÜSİAD, 1997: 18). Rekabet avantajı oluşturmak şirketin süreklilik sağlamasında önemli yer tutar. Çünkü piyasada yer alan her şirket, varoluş savaşından kazançlı çıkabilmek için, zorunlu olarak rekabetin içinde yer alır ve bu varoluş savaşını kazanabilmesi için rekabet avantajını sürdürülebilir bazda

sağlayabilmesi gerekir. Basit bir biçimde ele alınırsa artan rekabet avantajı şunlara yol açar (TÜSİAD, 1997: 26):

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

Okumuş'a göre rekabet avantajı, "bir işletmenin, diğer işletmeler karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin ve potansiyel müşterilerin gözünde ulaştığı maddi ve manevi üstünlük" tür. Okumuş, bu konunun işletmelerde bilimsel olarak araştırılmasında, rekabet gücünün sürdürülebilirlik derecesi, rakipler tarafından kopyalanabilirliği ve başka işletmelere transfer edilemeyeceği konularına bakıldığını belirtmiştir. Eğer yukarıdaki üç kriter işletmenin lehine ise, işletmenin rekabet gücünün yüksek olduğu ve işletmenin verimli şekilde çalışıp, rakipleri karşısında ciddi bir rekabet avantajı bulundurduğu ileri sürülebilir. Aksi durumda işletmenin ciddi bir rekabet gücünün olmadığı kabul edilmektedir (Okumuş, 2002: 360).

Yine Okumuş ile benzer olarak Kotler'e göre de rekabetsel avantaj, bir işletmenin rakiplerinin, benzerini yapamayacağı veya yapmayacağı, bir veya birden fazla farklı yollarla faaliyette bulunma yeteneğidir (Kotler, 2000: 56).

Rekabet avantajı, bir işletmenin, rakipleri karşısında uyguladığı strateji, beceri, bilgi, kaynak ya da yeterlilik düzeyi olmak üzere bulundurduğu farklılıklar olarak tanımlanabilir. Bugün küreselleşen pazar koşullarıyla beraber, dünyada gelişen rekabet ortamında işletmeler doğru işi yapabilen, işi iyi yönetebilen, öğrenme ve yaratma algı ve yeteneği yüksek olan personeller sayesinde başarılı ve piyasada etkin olmaktadır. Çalışanın gücü ise, sahip olduğu bilgiye, karar verme yetisine ve bilgiyi kullanma kapasitesine ve aynı zamanda yöneticilerinin onlara sağladığı eğitim ortamı ve özgüvene bağlı olarak gelişmektedir (Porter, 2008: 15).

Rekabetin var olduğu tüm ortamlarda işletmelerin nasıl bir rekabet farklılığı yaratacağı önemlidir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için rakiplerine oranla daha güçlü ve daha etkin stratejiler kullanması gerekmektedir. Rekabetin ön plânda olması, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerini de piyasalarda rekabetçi olabilmelerine bağlıdır. Rekabette başarı için, işletmelerin kendini tanıması, rakiplerini izlemesi ve haberdar olması, kıyaslamalar yapması ve etkin stratejiler geliştirerek bunları hayata geçirmesi gerekmektedir. İşletmenin, değer yaratma ve yine rakiplerine oranla fark yaratma yeteneği ne kadar yüksek olur ise, kendi bünyesinde icra ettiği faaliyetler de o denli düzenli olur ve bu da rekabet avantajı sağlayan önemli bir davranış unsurudur. Sağlanan bu rekabet avantajı ise işletmenin, tüketiciler nezdinde ön plâna çıkmasına ve dolayısıyla kârlılığın artmasına yol açar. İşletmeler, sadece yüksek ölçüde mutlak değer yaratmaya çalışmamalı, en optimâl maliyetle rakiplerine kıyasla yüksek değer yaratmalıdır. Bu durumda rekabet avantajı, bir müşteri avantajı olarak da ortaya çıkmaktadır (Kotler, 2000: 56).

5.6. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejileri bir pazarda sahip olunan yetenekler aracılığı ile müşteriler için değer yaratan ve bu sayede rekabet üstünlüğü sağlayan karar ve davranışların bütünüdür (Ülgen ve Mirze, 2004: 251).

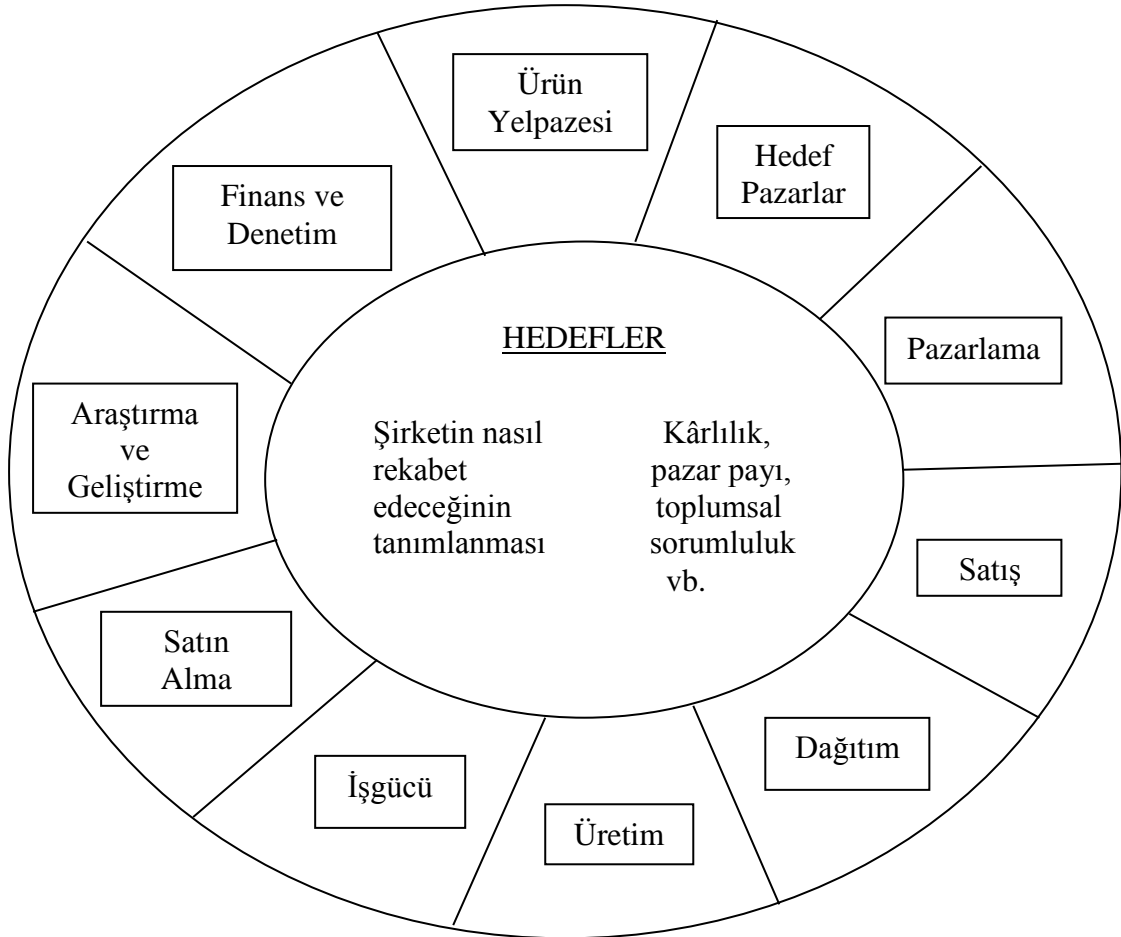
Porter, rekabet stratejisini rekabetçi bir pozisyon ile sektörde avantajlı olmak için yapılan araştırma olarak öne sürmektedir. Porter'in bu tanımına göre rekabet

stratejileri rekabeti güçlendiren güçler karşısında güçlü bir pozisyon kazanmayı amaçlamaktadır (Çetinkaya, 2006: 58).

Rekabet stratejisi, bir firmanın faaliyet gösterdiği sektörde kendisine elverişli bir rekabet konumu arayışı içinde olmasıdır (Baş, 1999: 30). Rekabet stratejisi, bir firmanın uygun stratejilerle işletme biriminde üstün bir performans sergileyerek rakiplerine kıyasla uzun dönemli üstün bir rekabetçi pozisyon sağlamayı başarmasıdır. Bu şekilde firma, uzun dönemde pazardaki payını ve büyümesini garantiye almış sayılır. Amaç, müşterilerin algıladığı ve önem verdiği performans unsurları ile rekabet avantajı yaratmaktır (Corsten ve Will, 1993: 316).

Bir rekabet stratejisi geliştirmek, bir firmanın rakipleri karşısında piyasalarla nasıl rekabet edebileceği, rekabet edebilmesi için öncelikli amaçlarının neler olması gerektiği ve belirlediği bu amaçlara; ulaşabilmesi için hangi yolları izlemesi gerektiğine dair genel bir formülün geliştirilmesi demektir (Porter, 2008: 26). Bir firmanın, pazarda başarıyla rekabet edebilmek için belirlediği amaçlarına varmasını sağlayacak rotayı belirlemesidir (Yaylacı, 2007: 11).

Bir firmanın ulaşmaya çalıştığı hedefleri ile bu hedeflere ulaşmasında kullandığı politikaların kombinasyonunu gösteren ve "rekabet stratejisi çarkı" olarak adlandırılabilir bir şekil aşağıdaki gibi incelenebilir (Porter, 2008: 27):



Şekil 5.4. Rekabet Stratejisi Çarkı

Şekil 5.4.'de görüldüğü üzere rekabet stratejisi çarkının merkezinde firmanın hedefleri bulunur. Firmanın belirlediği hedeflerine ulaşmak amacıyla kullandığı işletme

politikaları ise çarkın parmakları kısmında yer alır. Çarkta yer alan her başlık altında da firmanın faaliyetlerinden, o fonksiyonel alandaki kilit işletim politikalarının ifadesi çıkarılmaktadır. Çarktaki politikaları ifade eden parmaklar, hedefleri gösteren merkezden dışarı doğru yayılmalı ve hedefleri yansıtmalıdır; ayrıca çarkın dönebilmesi için parmaklar birbiriyle bağlantılı olmak durumundadır (Porter, 2008: 27).

Porter, sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla belirli bir pazar ortamında müşteriler için rakiplerine kıyasla fark sağlayan ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik karar ve yönetsel davranışları etkileyen, işletmelerin kârlılığı üzerinde önemli rol sahibi olan beş rekabet gücünün incelenmesinden sonra işletmelerin rekabet ortamını analiz etmeleri ve buna göre en uygun çalışma şartlarını sağlamalarının gerekliliğini anlatmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004: 253; Sayılı, 2006: 34). Porter, uzun vadede savunulabilir bir konum elde etmek ve rakipleri sürdürülebilir pazarda devre dışı bırakarak onlardan bir adım önde olmak için üç temel strateji belirlemiştir (Porter, 2008: 43). Yine Porter, üç temel rekabetçi stratejiyi tasvir edecek bir çerçeve geliştirerek iş stratejilerinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmuştur (Keçecioğlu, 2009: 162). Günümüz şartlarında rekabette üstün konuma gelmek için maliyetleri düşürmek, farklılaşmayı sağlamak ve temel yeteneklere odaklanmak gibi üç yeni stratejinin geliştirilmesi gerçeğini ortaya koyan, (Sayılı, 2006: 34) Porter'e göre firmalar, rekabet avantajı kazanabilmek için bu üç stratejiden birini seçip uygulamalıdır (Bellak ve Weiss, 1993: 112) ve başarı sağlamak amacıyla stratejilerden birine sürekli olarak bağlılık göstermek zorundadır. Çünkü bağlılık istikrarını göstermeyen, kendi stratejisini kendisi geliştirmeyen ve karma bir strateji izleyen firmalar Porter tarafından arada sıkışıp kalan firmalar olarak görülmektedir (Ahmadov, 2010: 36).

STRATEJİK AVANTAJ

		Alicının Algıladığı Benzerlik	Düşük Maliyetli Konum
S T R A T E J İ K H E D E F	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

Şekil 5.5. Üç Genel Rekabet Stratejisi (Porter, 2008: 49).

5.6.1. Toplam Maliyet Liderliği ve Değer Zinciri Analizi

İşletmelerin içinde buldukları sektörde en güçlü şekilde rekabet edebilmesi için önem vermesi gereken hususlardan biri, müşterilerin arzu, istek ve ihtiyaçlarını, piyasada oluşan fiyatlardan ürettikleri ürün ve hizmetlerle karşılamanın yanında tüm faaliyetlerinde üretim ve işgücü maliyetlerini de en aza indirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 260). Üretilen ürün ve hizmetler için yapılan varlık ve diğer fayda tüketimlerinin parasal miktarı olarak tanımlanan maliyetlere göre yapılan fiyatlamalar, günümüzde rekabet kapsamını belirlemektedir (Sevim vd., 2006: 24). Ancak işletmelerin rekabeti sağlarken dikkat etmeleri gereken, sundukları ürün ve hizmetlerin fiyatlarını düşürmek değil, gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerinin tümünde maliyetleri düşürüp en optimâl verimle çalışmalarını sürdürmektir. Çünkü pazar payını arttırmak veya stok devir hızını yükseltmek amaçlı firmaların müşterilere uyguladıkları fiyatları düşürmeleri pazarlama stratejileri kapsamında ele alınmaktadır. Oysa maliyetlerin düşürülmesi yoluyla maliyetlerle sektördeki fiyatlar arasındaki farkı oluşturan maliyet liderliği stratejisi rekabet stratejileri kapsamında yer alan işletmelerin rakiplerinden daha üstün konuma geçmelerini sağlayan bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 260). Ancak bir işletmenin maliyetlerini diğer tüm rakip işletmelerden aşağı seviyelere çekerek rekabetçi üstünlüğü sağlamasının altında yatan temel düşüncelerden bir tanesinin de maliyetlerin aşağıya çekilmesi yoluyla daha fazla piyasa değeri yaratılması ve bu fazla değer bir kısmının düşük fiyatlar şeklinde müşterilere yine sunulmasıyla pazar payının ve kârlılığının daha yüksek seviyelere çıkarılmak istenmesi olduğu bir gerçektir (Beşirov, 2007: 20). Maliyet stratejisinin rekabetçi avantajı ucuz faktör koşulları ve iş gücü yardımıyla “düşük maliyet ve yüksek verimlilik”i gerçekleştirmektir (Cho ve Moon, 2005: 5).

Toplam maliyet liderliği, 1970’lerde deneyim eğrisi kavramının yaygınlık kazanması sebebiyle gittikçe artan şekilde genelleşen bir stratejidir (Porter, 2008: 44). Özünde, rakipler karşısında üretilen mal veya hizmette düşük maliyet avantajına sahip olma düşüncesi yatar (Usta, 2006: 1). Bu amaçla maliyet avantajı sağlayan kaynağın, rakipler tarafından taklit edilmeyecek zorlukta sürdürülebilir bir yapıda olması gerekir (Baş, 1999: 12). Maliyet avantajı sağlayan toplam maliyet liderliği için de, verimli ölçekte tesislerin kurulması, ürün hattının sınırlı tutulması, daha çok standart ve ek özellikleri olmayan ürünlerin üretiminin gerçekleştirilmesi, sıkı maliyet kontrolü, ar-ge hizmetleri, satış gücü, reklam gibi alanlarda kaliteden aksi şekilde asla ödün vermeden, ürünle ve hizmetle ilgili diğer özellikleri tamamen göz ardı etmeden maliyetleri en aza indirmek gerekmektedir. Çünkü bu şekilde en az maliyetle çalışmak güçlü rakiplerin pazardaki varlığına rağmen, firmanın sektör savunmasını güçlendirir. Rakip firmalar rekabet sonucunda kârlarını kaybetse bile düşük maliyet stratejisini uygulayan firmalar getiri elde etmeye devam ederler. Ayrıca, düşük maliyetler güçlü alıcılar karşısında firmaları da korur. Çünkü alıcılar, fiyatları sadece düşük fiyatta maliyet liderliğini yakalamış firmadan bir sonra gelen en verimli rakibin fiyat düzeyine indirene kadar güç gösterebilirler. Düşük maliyetler tedarikçiler karşısında da firmaya bir savunma sağlar. Çünkü düşük maliyetler sayesinde firma girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkmada esenlik kazanır. Rekabeti etkileyen diğer güç unsurlarından ikame ürünler ve maliyet avantajları ve ölçek ekonomileri sayesinde sektöre giriş engelleri de düşük maliyet ile firmaya rakipleri karşısında bir avantaj kazandırır (Porter, 2008: 44-45).

Bir değer faaliyetinin maliyetini belirleyen çeşitli kaynaklardan önemlileri ölçek ekonomisi, deneyim ekonomisi, kapasite kullanımı, üretim faktörlerine ulaşım, ölçekten bağımsız teknolojik üstünlükler, politika seçimleri, işletme faaliyetleri arasındaki bağlantılar, dikey bütünleşme ve kuruluş yeri olarak sayılabilir. Ölçek ekonomisi, belirli

bir faaliyetin düzeyi arttıkça ortalama birim maliyetlerindeki düşüşü; deneyim ekonomisi, belirli bir faaliyetin kümülâtif düzeyi arttıkça kazanılan deneyimin yol açacağı ortalama birim maliyetlerindeki düşüşü ifade eder. Eksik veya aşırı kapasite ile çalışma genellikle birim maliyetleri yükseltir. Firmanın faaliyetlerini yerine getirebilmek için kullandığı üretim faktörlerine daha az maliyetle ulaşan işletmeler rakiplerine göre rekabet avantajı kazanırlar. Firmaların kullandıkları farklı teknolojiler, satacağı ürünler hakkındaki seçimleri de maliyet avantajı sağlayan diğer kaynaklardır. Firmaların girdi ve çıktıları üzerindeki kontrol derecesi de maliyetler üzerinde etkilidir. Dolayısıyla dikey bütünleşme derecesi maliyet liderliği açısından önem taşır. Bir diğer maliyet üstünlüğü sağlayan kaynak ise yine kuruluş yeridir (Seviçin, 1999: 114).

Maliyet üstünlüğü, değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmalarıyla veya değer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elemine edilmesi ile maliyetlerin düşürülmesi yolu olmak üzere iki şekilde sağlanabilir (İlici ve Keçecioğlu, 2009: 124). Değer yaratan faaliyetlerin maliyetlerini analiz etmede ise, Porter'ın geliştirmiş olduğu değer zinciri analizi önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Porter değer zincirini, bir firmanın rekabet üstünlüğü sağlamada anahtar unsur olarak yerine getirdiği tüm faaliyetleri sistematik olarak incelemenin en temel amacı olarak göstermektedir (Eraslan vd., 2008: 308). Değer zinciri, firmanın müşterilerine sağladığı ürün ya da hizmetlere değer katan birbiri ile bağlantılı faaliyetleridir (Chang ve Hwang, 2002: 120). Herhangi bir firma için değer zinciri, temel hammadde kaynaklarından, nihaî tüketicilere sunulacak tüketim malına kadar işletmeye değer katan ardı ardına gelen faaliyetlerin hepsidir (Shank ve Govindarajan, 1993: 13; Yalçın, 2006: 20). Stratejik öneme sahip faaliyetlerin maliyet ve değer üzerindeki etkilerinin tespit edilmesinde ve rekabet avantajı kazanılmasında önemli bir rol üstlenir (Eraslan vd., 2008: 308). Her bir değer faaliyetini ve aralarındaki ilişkileri açıklayarak, bir firmanın rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için, daha düşük maliyetlere ulaşmasını ve farklılık yaratmasını amaçlar (Kuyucak ve Şengür, 2009: 134).

Porter tarafından literatüre kazandırılan değer zincirinde işletmenin tüm faaliyetleri; giren lojistik, operasyon, çıkan lojistik, pazarlama ve satış hizmetlerden oluşan temel (birincil) faaliyetler ile firma alt yapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satın almadan (tedarik) oluşan destek yani yardımcı faaliyetler şeklinde iki grup altında toplanmıştır (Eraslan vd., 2008: 311). Bu şekilde işletmedeki faaliyetlerin ayrılması, maliyet avantajını ve farklılığı göstermek ve her bir faaliyetin rakiplerin benzer faaliyetleri ile karşılaştırılması yoluyla rekabet üstünlüğüne sahip olunup olunmadığını ortaya çıkarmaktadır (Porter, 1985: 39; Kuyucak ve Şengür, 2009: 135).

Temel (birincil) faaliyetler, ürünün tasarım aşamasından müşteriye teslim edilmesine kadar olan süreç ile ilgili olarak mal ve hizmet giderlerinin temini, fiziksel olarak üretimi ve teslim faaliyetlerinden oluşmaktadır. Girdilere doğrudan katma değer kazandırma ve onları müşterilerin beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetler şeklinde dönüştürme ile ilişkili olanlar; giren lojistik işlemleri, operasyonlar, çıkan lojistik işlemleri, pazarlama ve satış, hizmetler şeklinde beş grup altında toplanmaktadır. Bunlara kısaca değinecek olursak aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2004: 260):

- Giren lojistik işlemleri; tedarikçilerden üretilen ürünle ilgili girdilerin satın alımı, teslimi, depolanması ve ilgili üretim yerine dağıtılması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

- Operasyon işlemleri; ham maddelerin ve mamullerin üretim süreci sonunda nihaî ürün haline dönüştürülmesindeki ve değer kazandırılmasındaki tüm üretim faaliyetlerini kapsamaktadır.

- Çıkan lojistik işlemleri; üretimi tamamlanmış ürünlerin depolanması, siparişi, tarifelenmesi ve müşteriye ulaştırılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Ürünler üretim aşamasından sonra dağıtım merkezlerine, toptancılara, perakendecilere ve en son olarak da müşterilere gönderilirler.

- Pazarlama ve satış; alıcıların ürünleri satın almalarını sağlamak ile ilişkili olarak fiyatlama, dağıtım kanalları seçimi ve promosyon gibi pazarlama faaliyetleriyle birlikte satış süreçlerini içermektedir.

- Hizmetler; bir ürünün değerinin müşteri destek ve bakım hizmetleri ile yükseltilmesini içermek, müşteri tatmini sağlamak ve tatminin devam ettirilmesi için satış sonrasındaki kurulum, şikâyetlerin dinlenmesi ve değerlendirilmesi, tamir, bakım, garanti gibi satış sonrası hizmet faaliyetlerini kapsamaktadır.

Destek (yardımcı) faaliyetlere değinecek olursak da bunlar; firma alt yapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satın alma (tedarik) olarak dört grupta toplanan, temel faaliyetlere destek veren, değer yaratan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, temel faaliyetlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmakta ve etkinliğini yükseltmektedirler.

Firma altyapısı, stratejik plânlama, muhasebe, hukuk, idari işler ve kalite yönetimi gibi alanları kapsar ve firmanın tüm değer zincirini destekler.

Teknoloji geliştirme, teknoloji alt yapısı ve kullanımıyla ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır. Uzmanlık, yöntemler, süreç ve donanımlar olarak tüm değer zinciri faaliyetleri içerisinde ve üretilen ürünün kendisinde yer almaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağı olup, maliyet indirimi sağlamakta, yeni ürün üretiminde katma değeri arttırmaktadır.

Satın alma (tedarik), değer zincirinde yer alan faaliyetlerde kullanılacak olan ham madde ve birçok değer ortaya çıkaran girdileri satın alma işlevidir. Satın alınan girdiler, hammaddeler ve diğer tüketilebilir girdiler olduğu gibi; makine, ofis malzemeleri ve binalar gibi varlıklarda olabilir. Amaç en yüksek kalite için en düşük fiyatı garanti edebilmektir. Rekabetçi fiyatları elde etmede belirleyici unsur olma özelliği taşımaktadır.

Temel ve destek faaliyetlerin değer zincirine olan katkıları ve değer zinciri içerisindeki önemleri faaliyette buldukları sektöre bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, üretim işletmelerinde üretim süreci öne çıkarken, ana faaliyet konusu dağıtım olan bir firma için lojistik faaliyetler olabilmektedir.

Firmalar temel ve destek faaliyetlerini belirledikten sonra faaliyet tabanlı maliyetleme metodunu kullanarak her bir temel ve destek faaliyetin maliyetini belirlerler. Aynı zamanda temel ve destek faaliyetlerin müşteriye yarattığı değeri vermeden maliyetler düşürülerek ya faaliyet maliyetlerini azaltmaya çalışıp ürünü piyasa fiyatı ile satarak, ya da faaliyet maliyetlerine dokunmadan ürünü farklılaştırarak fiyatı yükselterek kâr marjı artırılmaya çalışılır (Elmacı ve Kurnaz, 2004: 4).

Firmaların önemli faaliyetlerini detaylı olarak inceleyen değer zinciri analizi, iyi yönetilmiş bir maliyet yapısı ile yöneticilere rekabetçi avantaj için değerlendirilebilecek bir bakış açısı sağlar (Chang ve Hwang, 2002: 124; Yalçın, 2006: 22). Ancak elde edilen maliyet üstünlüğü kadar, bu üstünlüğün uzun dönemde sürdürülebilir olması da önemlidir. Çünkü üstünlük sürdürülebilir olmadıkça, firma sadece maliyetlerini sektör ortalamasına eşit veya yakın tutma imkânı bulacaktır. Uzun dönemde ortalamanın üzerinde performans sağlayamayacaktır.

Maliyet liderliği stratejisinin ifade edilen yararlarının yanında, elbette bazı sakıncaları da bulunmaktadır (Porter, 1985: 56; Hitt vd., 1999: 141-142; Ülgen ve Mirze, 2004: 263-264). Maliyet liderliği, faaliyetlerindeki maliyetlerin düşürülmesi ile sağlanmaktadır. Bu da faaliyetleri gerçekleştirirken kullanılan teknoloji, girdi ve süreçler sayesinde elde edilmektedir. Ancak, teknolojik değişimler sonucu, kullanılan teknoloji, girdiler ve süreçler eskiyebilir ve maliyetleri düşürebilme yetenekleri yitirilebilir. Yani teknolojik değişiklikler geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz kılabilir. Örneğin, Meksika'nın ABD sınırına taşınan bazı ABD'li şirketler, teknolojik ilerlemeler yüzünden ucuz işgücünden umdukları kadar faydalanamamışlardır (Noble ve Galbraith, 1992: 20; Yaylacı, 2007: 25).

Maliyet liderliği stratejisinin sakıncalarından yukarıda kısaca bahsettikten sonra daha detaylıca maddeler halinde anlatacak olursak da aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Drucker, 2000: 266; Yaylacı, 2007: 25):

- Dikkatin maliyetlere gereğinden fazla yoğunlaşmış olması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin görülememesi sektörde değişen müşteri zevk, istek ve beklentilerinin geç fark edilmesine neden olabilir. Böyle bir durumda, maliyet liderliği ile yaratılan değer müşteriler açısından düşünüldüğünde azalabilir.

- Maliyet liderliği değer zincirindeki faaliyetlerin analizi ile sağlanmaktadır. Ancak, maliyette düşüklük sağlayan yeteneklerin, sektöre yeni girenler veya arkadan gelenler tarafından taklit edilmesi ve uygulanması olanağı vardır. Rakiplerin çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle yapmayı öğrenmeleri durumunda maliyet liderliği konumu kaybedilebilir.

- Firmanın maliyet enflasyonu nedeniyle rakip farklılaştırmalarını dengeleyecek maliyet avantajını elden kaçırmaması mümkün olabilir.

Maliyet liderliği risklerinin klâsik örneği olarak Ford'un 1920'li yıllardaki durumu örnek verebilir. Ford yoğun bir geriye doğru bütünleşmeyle, yüksek düzeyde otomatığe bağlanmış tesislerle ve öğrenme yoluyla modellerini sınırlayarak, düşük maliyetlerini ciddi bir şekilde korumuş ve tartışmasız bir maliyet üstünlüğü elde etmişti. Bununla birlikte müşterilerinin gelirleri artıkça ve birçok müşterisinin bir ikinci arabayı almayı düşünmeye başlamasıyla, stil, model değişiklikleri, konfor gibi özellikler pirim vermeye başladı. Müşteriler, daha özellikli bir araba satın alabilmek için fiyat farkını dikkate almamaya başladılar. Bu sırada Ford'un en önemli rakibi GM müşterilerin beklentilerini eksiksiz karşılayan bir ürün yelpazesi ile Ford'un pazar payını ele geçirmeye başladı. Örnekte görüldüğü gibi maliyet liderliği stratejisi uç noktaya taşındıkça, farklılaşma ile arasındaki fark büyümekte ve müşteriler bir yerden sonra fiyat yönündeki tercihlerinden vazgeçmektedirler. Dolayısıyla bu örnek, maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmaların gerektiği durumlarda strateji değiştirmelerinin ve bu yeni stratejinin de farklılaşma olması gerekliliğini açıkça göstermektedir (Yaylacı, 2007: 25).

5.6.2. Farklılaşma

Genel rekabet stratejilerinden ikincisi farklılaştırma stratejisidir. Düşük maliyet uygulaması ile kârlılığını uzun dönemli olarak sürdürmeyi plânlayan işletmelerin değişim hızının yüksek olduğu, farklı arzu, istek ve beklentilere sahip müşterilere yönelik her ürün ve hizmet için maliyet liderliği stratejisini uygulamasının kolay olmaması firmaları farklılaştırma stratejisine yönlendirmektedir (Beşirov, 2007: 24). Rakiplerinin de kolaylıkla fiyatlarını düşürebilmeleri sebebiyle hem taklit edilmesi kolay bir unsur hem de maliyetlerin hangi seviyelere kadar çekilebileceği konusunda tek

belirleyici unsur olmayan düşük maliyet politikasının kolaylıkla başarısızlığa dönüşebilen bir strateji olması da rekabetçi avantajı kazanmak için firmaların farklılaştırma stratejisine yöneliminin sebeplerinden biridir (Altuntuğ, 2007: 182).

Farklılaştırma stratejisi rekabet üstünlüğü elde etmenin iki temel yolundan biri olarak değerlendirilmektedir ve bir işletmenin kendisini rakiplerinden farklılaştırabilme yeteneğine bağlıdır (Eraslan vd., 2008: 319). Bir işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak sektörde benzeri olmayan bir şey ortaya çıkarmasıyla alakalıdır (Porter, 2008: 47). Müşteriler tarafından “tek” görünecek bir ürün veya hizmet yaratarak işletmenin sektörde bir varlık elde etmesiyle alakalıdır (Türk, 2004: 234). Farklılaştırma stratejisi, özellikle rekabet yoğun bir sektörde, işletmelerin rakiplerine oranla daha üstün bir konuma gelmesini sağlamak amacıyla yönelik olarak uygulanan bir stratejidir (Torlak, 1997: 212). Bu strateji, bir işletmenin bulunduğu sektör içinde müşterileri için ayrıcalıklı yani daha özel ve farklı özellik taşıyan ürünler üreten, hizmetler sunan tek firma olmasını sağlamaktadır. Bu özgünlüğü nedeniyle de adeta sektörde adeta tekele düşen firma sektördeki maliyet lideri işletmenin fiyatından kuşkusuz daha yüksek fiyattan ürünlerini satışa çıkarmasına rağmen müşterilerini bu yüksek fiyatı memnuniyetle ödemeye razı kılar (Eren, 2006: 173).

Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar değişik biçimlerde olabilir. Tasarım veya marka ismi, işlevsellik, kalite, güven, dayanıklılık, gösteriş ve son teknolojileri içeren ürün nitelikleri, ekstra müşteri hizmetleri, yıllardan beri oluşmuş farklı ürün imajı, güçlü bir dağıtım kanalı, destek faaliyetleri veya diğer boyutlar bu biçimlere örnek olarak verilebilir (Porter, 2008: 47). Fakat farklılaşma stratejisini uygulayarak başarılı olmak için işletmelerin öncelikle tüketiciyle empati kurabilmesi ve süreçlere, olaylara daha geniş bir perspektifte bakmaları gereklidir (Godin, 2003: 131). Çünkü farklılaştırma stratejisinin temelinde yalnızca piyasaya çok çeşitli ürünler sunma amacı yoktur. İşletmelerin bu stratejiyi uygulamasındaki esas neden, üretilen ürüne ilave özellikler ve artı değerler katıp, bu ürünleri müşterilerin gözünde değerli hale getirmek ve ürünlerine, rakip işletmelerin ürünlere göre daha farklı bir görünüm kazandırabilmektedir. Bunun içinde firmaların güçlü yaratıcı sermaye birikimine, araştırma ve geliştirme yeteneklerine, üretim mühendisliği yeteneklerine, pazarlama becerilerine, dağıtım kanallarıyla birlikte iyi bir işbirliğine, sektöründe uzun bir geçmiş gibi beceri ve kaynaklara, müşteriler üzerinde güçlü bir teknolojik ve kalite liderliği imajına, müşterilerinin marka sadakatine, yüksek yetenekli ve yaratıcı insanları kendine çekme yeteneğine sahip olması gerekir (Usta, 2006: 2).

Değer yaratan tüm faaliyetlerde farklılaştırmayı sağlayarak sektör ortalamasının üzerinde getiri sağlamaya yönelik uygulanan bu rekabet stratejisinde maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi değer zinciri analizinden yararlanılır (Ülgen ve Mirze, 2004: 264). Maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi değer zinciri analizi bir teknik olarak kullanılır. İşletmelerin farklılaştırma stratejisi geliştirebilmeleri ve takip edebilmeleri için rakipleri bağlamında değer zincirlerini yönetebilmeleri gerekir. Çünkü işletmenin birbirine bağlı tüm faaliyetlerinde gerçekleştirilecek farklılaştırma uygulamaları ile en iyi müşteri değerini eşit maliyetle veya eşit müşteri değerini düşük maliyetle sağlamakla pazarda rekabet avantajı elde edilebilir. Toplam değer artırılması, müşterilerin beklentilerinin karşılanması yoluyla da müşterilerin daha yüksek bir fiyat ödemeye hazır hale getirilmesi sağlanır. Dolayısıyla, işletmenin tasarımından dağıtımına kadar olan tüm faaliyetlerde maliyetler düşürülebilir veya müşteri değeri artırılabilir sorunlarına cevap bulmak için, değer zinciri analizi yapılması gereklidir (Shank ve Govindarajan, 1992: 6; Türk, 2004: 235). Porter, farklılaştırma stratejisi ile kazanılan rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması gerekliliğinin de önemini vurgulamıştır.

Bunun için müşterilerin sahip olduğu olumlu algılamaların işletme ve ürün için devam ettirilmesi çabaları ve işletme stratejisinin rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olmasının sağlanması gereklidir (Altuntuğ, 2007: 184).

Farklılaştırma stratejisinin uygulanması işletmeler açısından bazı avantajlar sağlar. Bunlar (Porter, 2008: 47-48):

- İşletmelerin müşterilerinin markaya sadakatini korur ve hem işletme hem marka bağlılığı yaratır. Müşteri bağlılığı da, pazara yeni girmeyi düşünen işletmeler için aşılması gereken önemli bir engel oluşturacağından, farklılaştırma pazara girişi zorlaştırarak yeni girişlerin olması tehdidini azaltır.

- Girdi fiyatlarındaki değişiklikler, fiyatlara yansıtılırken zorluk yaşanmaz. Çünkü farklılaştırılmış bir ürün veya hizmet için müşterilerin alternatifleri çok sınırlı olacağından dolayı fiyata karşı daha az duyarlı olurlar ve böylece müşterilerin pazarlık gücü azaltılmış olur.

- Rakiplerin, ikame malların, tedarikçilerin, müşterilerin pazarlık gücü ve mevcut rakiplerin yarattıkları tehditler bertaraf edilebilir.

Bunun yanında farklılaştırma stratejisinin bazı riskleri vardır. Bu riskler ise kısaca şöyle sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 265-266):

- Belli bir süre zarfında kabul edilen ve önemli olan farklılaştırmayı uygulayan firmalarla düşük maliyetli rakipler arasındaki maliyet farkı öyle büyür ki, farklılaştırma marka sadakatini koruyamaz hale gelir. Bu durumda müşteriler, maliyetten büyük miktarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış işletmenin bazı ürün veya hizmetlerini satın almaktan vazgeçerler.

- Müşteriler farklılaştırma etkilerine ihtiyaç duymayıp farklılaştırmayı tam olarak algılamayabilirler. Bu durum, müşteriler karmaşık bir hale geldikçe ortaya çıkar.

- Farklılaştırma uygulamaları başka işletmeler tarafından taklit edilmeye başlandıkça etkinliği kaybolur. Sektörler yaygınlaştıkça bu durumla karşılaşma oranı yükselir.

- Farklılaştırma stratejisi, bazı işletme faaliyetlerinde maliyetlerin artmasına neden olabilir. Dikkat edilmesi gereken konu, temel ürün veya hizmet için uygulanacak yüksek fiyatın, artan maliyetlerden daha az olmamasıdır. Bu nedenle maliyet artışlarının, değer artışı ile karşılaştırılmalı olarak denetimi söz konusu olur.

5.6.3. Odaklanma

Porter, günümüz piyasa koşullarında maliyetleri düşürme, farklılaşmayı sağlama stratejilerinin dışında, temel yeteneklerde odaklanma stratejisiyle de rekabette üstünlüğün elde edilebileceği gerçeğini ortaya koymuştur (Sayılı vd., 2006: 34). Odaklanma stratejisi genel rekabet stratejilerinin sonuncusudur. Faaliyet alanının kapsamı gereği rekabet sahasına bağlı olarak odaklama stratejisi diğer iki stratejiye göre farklılık göstermektedir (Beşirov, 2007: 27). Temelinde geniş tabanlı strateji izleyerek rekabet üstünlüğü kazanmanın yerine, daha dar piyasa bölümlerinin ihtiyaçlarının giderilmesi üzerine yoğunlaşma sağlanarak, rekabet üstünlüğü kazanma düşüncesi vardır. Odaklanmada belirli bir müşteri ve ürün grubuna veya coğrafi pazar üzerine yoğunlaşma söz konusudur. Dar bir pazar bölümüne, belirli bir amaca çok iyi bir biçimde hizmet vermek amaçlanır. Dolayısıyla odaklanma stratejisinin maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden bağımsız olmadığı görülür. Sadece maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri tüm sektöre, geniş bir alana hitap ederken odaklanma stratejisi belirli kriterler göz önüne alınarak saptanmış bir alana seslenir (Baş, 1999: 32). Bu şekilde odaklama stratejisi uygulayan firmalar daha geniş bir alanda faaliyet gösteren

rakiplerinden daha verimli, daha etkin bir şekilde hizmet etmiş olurlar. Çünkü firmalar sahip oldukları kaynaklarını tüm çabalarını farklı alanlara dağıtarak verim kaybı yaşanmasını engelleyerek ilgilendikleri alanlarda başarı gösterirler ve böylece de daha yüksek miktarda kazanç elde ederler (Altuntuğ, 2007: 185). Ayrıca bir hedefe odaklanarak tüm stratejilerini bu doğrultuda yönlendiren firmalar, o konu için uzmanlaşırlar ve uzmanlaştıkları alanda rakiplerine göre avantajlı bir konum elde ederler (Özkan, 2007: 65).

Odaklama stratejisi, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile ayrı ayrı veya birlikte uygulanabilirler. Örneğin, bir işletme belirli bir kesimin ihtiyaçlarını tatmin etmekle farklılaştırmayı, bu kesime daha iyi bir hizmet vermekle maliyet liderliğini ya da her ikisini birden sürdürmeyi başarabilir. Böyle bir durumda da firma potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde getiri sağlamış olur (Porter, 2008: 48).

Rekabetin acımasız olduğu ortamlarda çok sayıda firma bulunuyorsa orta ve küçük büyüklükteki firmalar kaynakları ile rekabete karşı koyamayabilirler. Rekabetçi üstünlük elde etmeleri imkânsız bir hal alabilir. Bu gibi firmalar için odaklanma stratejisi kurtarıcı olur (Ülgen ve Mirze, 2004: 267).

Odaklanma stratejisi uygulamanın firmalara kazandırdığı bazı yararlar bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Porter, 2008: 48-50):

- Dar pazar alanı sebebiyle getirilerinin çekici olmayacağını düşünen yeni firmalara, bu pazarlara girmek cazip gelmeyebilir. Dolayısıyla, odaklanma stratejisi pazara yeni girenler için tehdit sayılabilir.

- Belirli ve özel müşteri grubuna yönelik faaliyetlerin ikamesi güç olduğundan odaklanma stratejisini uygulayanlar için ikame ürünlerin yaratabileceği tehditler azaltılmış olur.

- Pazarın dar olması sonucu, farklı yeteneklere sahip olmayan tedarikçilerin ileriye yönelik dikey büyüme stratejilerini, odaklanmanın yarattığı belirli bölümlere uygulamaları zorlaşabilir.

- Tedarikçilerin durumuna benzer şekilde odaklanma stratejisi, müşterilerin geriye yönelik büyüme arzusunu azaltıcı, engelleyici bir strateji olabilir.

- Geniş bir pazarın tercih edilmesi sebebiyle dar pazarda rakip sayısı azalabilir ve rekabet daha düşük derecede gerçekleştirilebilir.

- Odaklanma stratejileri, firmalarına büyümelerine ve yeni pazar firmalarını değerlendirilebilmelerine imkân tanıyacak bir esneklik kazandırabilir.

Odaklanma stratejisinin sağladığı yararlar dışında elbette taşıdığı bazı riskler de bulunmaktadır. Bunlar (Sevinç, 1999: 138):

- Stratejik olarak belirlenen hedef pazar ile geniş pazar genelindeki müşteri ihtiyaçları arasındaki farkın giderek azalmaya başlaması ile hedef pazar bölümünün giderek geniş pazar özelliklerini kazanması, odaklanmış firmaların rekabetçi üstünlüklerini kaybetmelerine yol açabilir.

- Rakiplerin hedef pazarda daha alt pazar bölümlerine giriş yapmaları odaklanmış firmaların rekabetçi konumlarının zayıflamasına yol açabilir.

- Geniş ürün yelpazesine sahip rakiplerle odaklanmış firma arasındaki dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet farklılığı, odaklanmış firmalara bir üstünlük sağlamayacak şekilde azalabilir.

- Hedef pazarın, pazarın geniş bölümünü hedefleyen rakipler tarafından dikkat çekmesi ve bu hedef pazara hizmet etmek için gerekli kaynak ve yetenekleri geliştirmeleri, odaklanmış firmaların üstünlüğünü kaybetmesine yol açabilir.

5.7. Küreselleşme ve Rekabet

1980'li yıllardan bu yana liberalleştirme ve özelleştirme eğilimlerinin fazlalaşmasıyla beraber hız kazanan ve 90'lı yıllarda ise artık belirgin bir hale gelen küreselleşme, birçok anlamıyla beraber kesin olmayan bir terimdir. Siyasi ve kültürel alanlar için olabileceği gibi daha çok iktisadi alanlar için kullanılmaktadır. İktisadi açıdan genel olarak küreselleşme; piyasaların globalizasyonu ile uluslararası ticaret ve yatırımlardaki engellerin azalması sonucunda ulusal piyasalarla bağlantıların artmasını ifade eder. Uluslararası ticaret ve yatırımlardaki engellerin azalması ile birbirine daha bağımlı hale gelen piyasalar, rekabetçi baskıların artmasına neden olmaktadır (Çetintaş, 2001: 12).

Pazar ortamını daha rekabetçi ve dinamik bir yapıya dönüştüren küreselleşme; dünya ölçeğinde siyasal, ekonomik ve kültürel bütünleşmeye, fikirlerin, görüşlerin, teknolojilerin ve sermaye dolaşımının evrenselleşmesine, ulus-devlet sınırlarını aşan yeni ilişki ve etkileşim biçimlerinin ortaya çıkmasına, pazarın dünya ölçeğinde büyümesine ve ulusal sınırların dışına çıkmasına yol açmaktadır (Balay, 2004: 32). Coğrafi sınırların önem kaybettiği, teknolojik, ekonomik ve politik sınırların ise tamamen ortadan kalktığı bir dünya düzeni yaratmaktadır. Bu düzenin çağrıştırdığı temel kavram ise "rekabet" olmaktadır. Ticaretin serbestleşmesi ve doğrudan ya da dolaylı sermayenin serbest dolaşımı, küreselleşme akımının en belirgin yanını ortaya koymaktadır.

Günümüz dünyasında hükümet politikalarının dahi çok uluslu şirketlerin yanında etkisiz kalabildiği bir ekonomik düzen söz konusudur. Bu durum, özellikle kalkınma sürecindeki ülkelerin uluslararası sermayenin plân ve kararlarına bağımlı kalması anlamına gelmektedir. Çok uluslu şirketlerin yön verdiği dünya ticaretinden pay alabilmek ancak küresel çapta fiyat, kalite, hizmet ve yenilik güçlerine dayalı rekabet etmeyi gerektirmektedir (Yalçınkaya, 2004: 21).

Küreselleşme akımının beraberinde getirdiği küresel normlara uyamayan, üretim ve pazar ölçeğini dünya çapına taşıyamayan işletmeler küresel nitelik kazanamamaktadırlar. Çünkü küreselleşme, ulusal tüketici kitlesinin tercih ve beklentilerini de küreselleştirmektedir ve bu küresel normlara adapte olamayan firmaların yerel pazarlardaki performansının azalmasına neden olmaktadır. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği ve mevcut konjunktürde gerek makro gerekse mikro ölçekte geçerli olan normlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Dulupçu, 2001: 25-26):

- **Girişimcilik:** Küresel ortamda kâr ve pazar olanaklarını; dış koşulları gözlemleyip risk ve belirsizliği minimize etmek ve yenilik ile ar-ge ekseninde kendini geliştirmek suretiyle değerlendirmek mümkündür. Bu nedenle hem firma hem de devlet girişimcilik konusunda atak ve eylemsel davranmak zorunda kalmaktadır.

- **Stratejik işbirliği:** Küreselleşme ile yeniden şekillenen rekabet kuralları; ülkeleri küresel fırsatlardan daha fazla pay alabilmek için ekonomik entegrasyona, firmaları da sinerji yaratabilmek için ittifaklar kurmaya itmektedir.

- **Verimlilik:** Devletin kaynak kullanımındaki etkinsizliği, firmaların rakiplerinin güçlenmesi ve teknolojinin çevrim hızının yükselmesi küresel ortamda verimliliğin önemini daha da artırmaktadır. Böylece bireyden firmalara kadar uzanan üretim ve tüketim süreçleri verimlilik kapsamında yeniden değerlendirilmektedir.

- **Bilişim teknolojisi:** Pazar fırsatlarını dönüştüren iletişim ve bilişim teknolojisi, bilgi ve bilgiye ulaşma yöntemlerinin önemini artırmakta, özellikle internetin yaygınlaşması küreselleşmeyi yeni bir boyuta taşımaktadır.

• **Kalite:** Rekabet gücünün önemli bir belirleyicisi olan kalite, hayatın her alanını kuşatarak isteklerin gelişmesi ile birlikte bu isteklerin karşılanma niteliğinin de iyileşmesine neden olmaktadır.

• **İnsan ve çevre odaklılık:** Tüm uğraşların temelde insanın sosyal ve ekonomik çevresini zenginleştirmeye yönelik olması, insanı merkez alan yaklaşımların yaygınlaşması sonucunu doğurmaktadır. İnsan ve çevre odaklılığa uyumlu olan küresel davranış sorumluluğu, çevresel ve doğal ortamın korunmasını gerektirmektedir.

Küreselleşme sonucunda artan rekabet koşullarında performansı rakiplerine oranla iyi olan işletme diğerlerini pazardan yok etmektedir. Çünkü herhangi bir işletmenin piyasaya sunduğu en düşük fiyat buna karşılık da en yüksek kalite ve en iyi hizmet, kısa zamanda yayılıp bütün piyasadaki rakip işletmeler için de bir standart haline gelmektedir. Rekabetin bu denli yoğun yaşandığı piyasa ortamında dünyanın en iyileri olan üreticilerle yarışamayan işletme, kısa bir süre sonra yok olmaya mahkumdur. Yine aynı şekilde tüm eski ve köklü işletmeler de piyasalara yeni giren işletmeler karşısında varlığını korumak zorundadır (Hammer ve Champy, 1996: 19).

Küreselleşen pazar şartları karşısında oluşan yeni dinamik ekonomik yapıda işletmelerin yoğun rekabetle karşılaşmaları, performanslarını arttırmalarına ve bu artışı devam ettirebilmelerine bağlıdır. Sürekli hızlı bir şekilde değişen çevre koşulları, yeni teknolojiler, piyasaya sürekli giren yeni rakipler, değişen demografik yapı, yaşam tarzı ve tüketicilerin değişen ihtiyaçları, yenilik yeteneğinin ve teknolojik alt yapının geliştirilmesini, ar-ge çalışmaları üzerine daha fazla çalışılması ve rekabet gücünün artırılmasını da beraberinde getirmiştir (Özşahin vd., 2005: 143).

Kısaca işletmenin kullanıcılarına, rakiplerinde farklı, daha üstün bir değer katarak gerçekleştirdiği üretimle pazarda üstünlük sağlamasıdır. Sürekli değişen ve gelişen piyasa koşulları işletmeleri yeni rekabet avantajları bulmaya itmektedir. Bu bağlamda, işletmeler pazarlama kavramının temelini oluşturan değişim süreci üzerine yoğunlaşarak üretici-tüketici ilişkisinin sadece işleyişiyle değil, bu süreçte yaşanan ilişkinin yapısı ve karakterine de değinmektedir. Başka bir ifadeyle üretici-tüketici ilişkisinde sadece değişime konu olan değerler değil, değişim olayının kalitesi ve üretici-tüketici arasındaki yakınlaşmanın da rekabet avantajı açısından önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu tür olumlu ilişkiler yoluyla işletmeler, mevcut müşterileri elde tutma yoluyla pazarda rakiplerine oranla kendilerine rekabet avantajı yaratabilirler (Altunışık vd., 2006: 19).

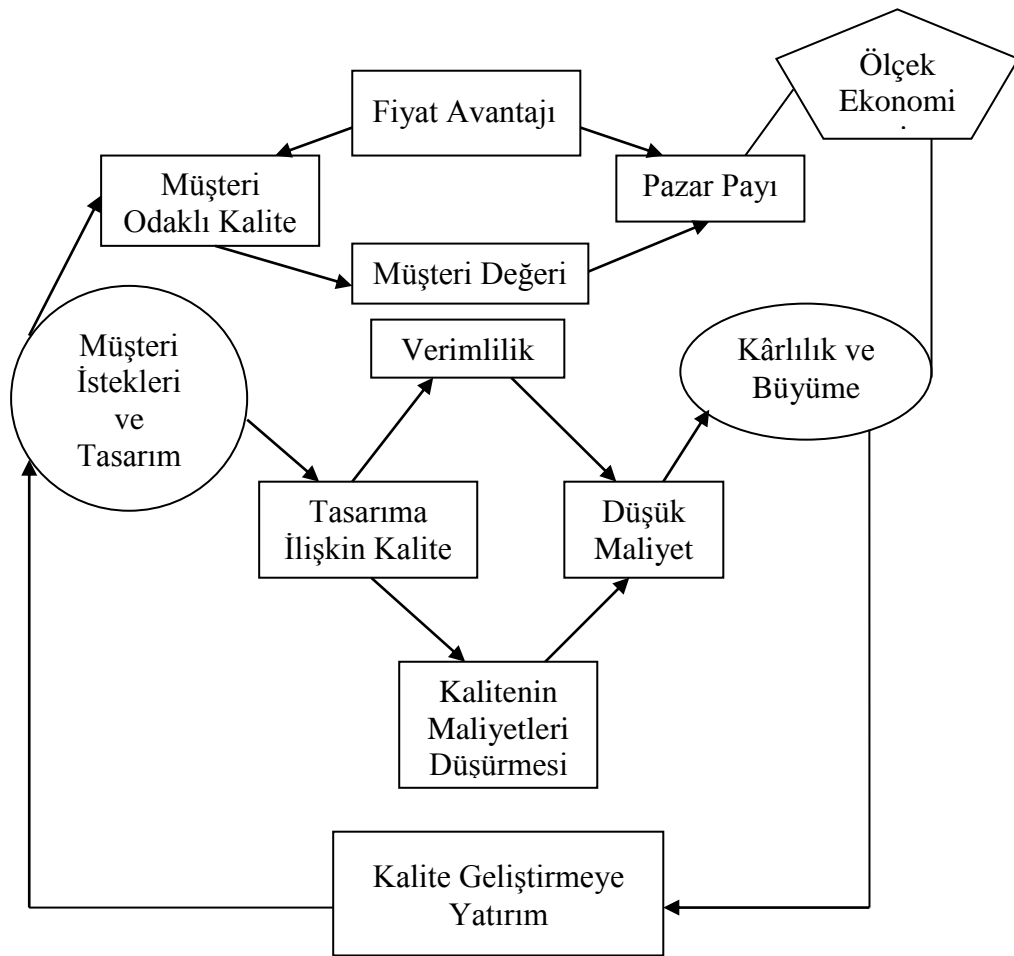
6. İŞLETMELERDE KALİTE VE KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ REKABET AVANTAJI SAĞLAMA VE DEVAM ETTİRMEDEKİ ETKİSİ

Bu bölümde, kalite ve kalite yönetiminin rekabet avantajı sağlamadaki etkisi ve konunun rekabet avantajı sağlamadaki etkisi üzerine görüşler alt başlıklar halinde detaylarıyla anlatılmıştır.

6.1. Kalite ve Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Sağlamadaki Etkisi

Günümüzdeki teknik ilerlemeler ile ekonomik gelişmeler, üretimden tüketime kadar her aşamada meydana getirdiği değişimler, mal ve hizmet kalitesinin önemini artırarak çok sayıda kalite sorununu da beraberinde getirmiş ve kalite kavramı birçok ürün tasarımcısını, mühendisi, girişimciyi ve tüketiciyi ilgilendiren bir konu haline almıştır. Kalite kavramı artık, ürüne üretim sürecinden sonra takılan bir aksesuar olmaktan çıkmıştır. Günümüz koşullarında endüstriyel kuruluşlar, pazar payını kaybetmemek amacıyla kalitesiz üretim yapmamaya özen göstermekte ve kalitenin üretim sürecinde dikkat ve önemle ortaya çıkabilmesi için, kalite kontrol sistemleri geliştirmektedirler (Peşkircioğlu, 1997: 26).

Kalite; kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri arzu, beklenti ve gereksinimlerine uygun üretimle hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da pozitif anlamda gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir başarı niteliğidir. Kalite bu anlayış çerçevesinde gerçekleştiği takdirde, işletme performansına elbette ki büyük katkıda bulunacaktır. Yalnız bu katkıların ölçülebilmesi için bu alanda sağlanan gelişmelerin bilinmesi gerekmektedir. Artık kaliteyi işletme performansının bir boyutu olarak değerlendirmek adeta bir mecburiyet haline gelmiştir. Cambridge Stratejik Plânlama Enstitüsü tarafından kalite, kârlılık ve pazar payı arasındaki ilişki üzerine çalışma yapılmış ve 3000 işletme ile yapılan çalışmalar sonucunda kalitenin pazar payını artırmada temel faktör olduğu görülmüştür. Şekil 6.1.'de de görüldüğü gibi kalitenin iki yönü vardır. Birincisi müşteri odaklı kalite, ikincisi ise tasarım özelliklerine yönelik olan kalitedir. Müşteri odaklı kalite fiyat avantajı ve müşteri değerleri ile birlikte pazar payında artış sağlayacaktır. Aynı biçimde kalite standartlarına uygunluk verimlilik ve kalitenin maliyetleri azaltıcı etkisi ile düşük maliyetle üretimi sağlayacaktır. Düşük maliyetle pazara giren işletme ise yüksek kârlılık ve pazarda büyüme sağlayacaktır. Bu artan gelişme döngüsü kalite iyileştirmelerine yapılan yatırımlarla doğru orantılı olarak gelişme gösterecektir (Ross, 1994: 9-10).



Şekil 6.1. Kalitenin İki Yönü

6.1.1. Rekabet Gücü Yüksek İşletmelerin Önemle Ağırlık Verdikleri Konular

İşletmelerin rekabet gücünün yükseltilmesi için, ürünlerde ve rekabet süreçlerinde yenilik ve teknolojik gelişme hızının artırılması büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla rekabet gücü, rekabet avantajı pazarda diğer rakiplerine oranla yüksek olan işletmelerin önemle ağırlık verdikleri konular ise şunlardır (Doğan, 2000: 15):

- **Pazar Araştırması:** İç ve dış pazarlara girmek ve bu pazarlarda kalıcı suretle kalabilmek çok iyi bir pazar organizasyonu gerektirdiği gibi üretimi yapılan ürünün kalite ve nitelik olarak müşteri beklenti, ihtiyaç ve yine zevkine hitap edecek şekilde özelliklerinin bulunmasını da gerektirmektedir. Pazara girmek için öncelikle pazarın müşteri eğilimlerinin çok iyi bilinmesi yanında, rakip işletmelerin mevcut yapıları ile eğilimlerinin kontrol altında tutulması gerekmektedir. Bu nedenle ayakta kalabilmek için daimi olarak güncel pazar araştırmasının yapılması mecburi hale gelmiştir. Çağımızın üretici işletmelerinin teknoloji gereksinimlerini karşılamak, çok hızlı değişen müşteri arzu, beklenti ve zevkine hitap edecek ürün üretebilmesi açısından önem taşımaktadır. Rekabetin üst düzeylerde ve oldukça yoğun yaşandığı günümüz Pazar şartlarında teknolojik bilgi birikimi doğrultusunda üretim yapabilen ve pazar değişkenliğine uygun şartlarda esnek üretim yeteneğine sahip işletmeler, daha kaliteli, standarda uygun ve daha düşük fiyatlı ürünü kullanıcılarına sunarak rakipleri karşısında yüksek rekabet gücü/avantajı sağlamaktadırlar. Böylece, yüksek rekabet avantajı

sağlamak adına işletmelerin, müşterilerle yakın ilişkiler kurmaları, onların beklentilerine, arzu, istek ve ihtiyaçlarına, yine zevklerine istenilen nicelik ve zamanda karşılık sağlayabilmeleri, şikâyet, izlenim ve beğenilerini ise ayrı değerlendirmeleri, rakip ürünlerle kendi ürünlerini daima kıyas halinde tutarak gelişimlerinde süreklilik sağlamaları, analiz yaptıkları pazar bilgileri doğrultusunda gelecek dönemdeki çalışmalarına yön vermeleri gerekmektedir.

• **Ürün Tasarımı ve Geliştirilmesi:** Yeni bir ürün tasarlayıp geliştirilirken, üretim, kalite kontrol ve servis aşamalarında ortaya çıkabilecek bütün sıkıntıların önceden belirlenip çözümlenmesi, ürünün mevcut teknoloji ile tam uyum içinde olmasına özen gösterilmesi, hataların tasarım aşamasında önlenmesi için kalite ön plânda tutularak tasarım tekniklerinin kullanılması, özellikle rakip ürünlerle ayrıntılı karşılaştırmalar yapılarak ürün tasarımı ve geliştirme çalışmalarının yapılması ve ürün tasarımı konusunda en yeni trendlerin yakalanabilmesi için ar-ge çalışmalarına yoğunlaşmak gerekmektedir.

• **Süreç Geliştirme:** Süreç geliştirme faaliyetleri günlük faaliyetler haline getirilerek, süreç geliştirme işlemi sadece mühendislerin sorumluluğundan çıkartılıp üretimi yapan bütün bireylerin sorumluluğunda olduğu bilinci personellere aşılmalıdır.

• **İnsan Kaynakları Yönetimi:** İç müşterinin (çalışanlar) tatminine yönelik, sorumluluk almayı, yenilikler yaratmayı özendiren, katılımcı bir insan kaynakları yönetimi sistemi kurulması konusunda tüm birimler ortak çaba sergilemelidir.

• **Bilgi Organizasyonu:** Kararların ve denetimin etkin biçimde yürütülmesini sağlamak üzere verimli bir "Bilgi Organizasyonu"nun kurulduğu yeterli ve gerekli olduğu kadar bilginin zamanında bürokrasiye takılmadan iletilmesinin sağlandığı bir bilgi organizasyonunun oluşturulmaya çalışılması gerekmektedir.

Bugün en üst düzeyde rekabet gücüne sahip şekilde piyasada var olmayı başaran işletmelerin ortak özellikleri dokuz başlık altında toplanabilir (Kavrakoğlu, 1991: 3):

• **Müşteri Odaklı:** "Dış" ve "İç" müşterilerin gereksinim, talep ve beklentilerini istedikleri ölçüde karşılayan bir anlayış içinde çalışmalarını sürdüren,

• **Katılımcı:** Problem çözme, yeni fikir üretme veya geliştirme ve karar almada tüm personellerin eşit ölçüde ve ortak bir paydada görüşlerinin dinlendiği,

• **Hedef Birliği İçinde:** Bütün personellerin ortak amacı gerçekleştirmek için ortak bir paydada birleştikleri,

• **Nitelikli İşgücü:** Yüksek performansın ancak yüksek kaliteli personellerle yapılabileceğine inanan ve çalışanların düzeyinin yükselmesine yönelik eğitim vb. çalışmaları sağlayan,

• **Yüksek Motivasyonlu:** İşletmeyi hedefe ulaştırma konusunda en çok çaba sarf edenlerin personeller olduğuna inanılarak, yine personellerini gösterdikleri çabalar karşısında ödüllendiren,

• **Sistem İçinde Çalışan:** Tespit edilen amaçlara varmak için bir sistem içinde hareketi sağlayacak plân, proje ve programların gerçekleştirildiği,

• **Gerçek Veriler ve Hız:** Gelecek için verilen kararlarda görüşlerini reel verilere dayandıran ve kararlarını rakiplerine göre daha hızlı ve dinamik uygulamaya geçiren,

• **Sorumlu Yönetim:** Sistemlerin geliştirilmesi ve demokratik bir idarenin oluşturulması konusunda üzerine düşen görevlerin bilincinde bir yönetim anlayışı.

Yukarıda sayılan bu özellikleri başarılı olarak yerine getiren işletmeler, teknolojinin de etkisiyle yüksek rekabet şartlarını sağlayabilen işletmelerdir. Ayrıca kalitenin rekabete etkisi birçok uluslararası araştırma kurumlarından bilim adamları

aracılığıyla araştırılıp incelenmiştir. Avrupa'nın rekabet gücü/avantajı'nın değerlendirilmesi konusunda, Charles Carroll'un ve UNICE (Avrupa Sanayi ve İşverenler Konfederasyonları İşbirliği) adına Ernst & Young'ın yaptıkları araştırma sonuçları oldukça dikkat uyandırıcıdır. İrlanda İşletme Yönetimi Enstitüsü'nden Charles Carroll'un gerçekleştirdiği çalışma, "bir firmanın performansını etkileyen en önemli etkenin, rakiplere kıyasla, ürün ve hizmet kalitesi" olduğunu ortaya sermiştir. Yüksek kalite kısa dönemde uygun üretim fiyatları aracılığıyla daha fazla kâr sağlamaktadır. Yüksek ve/veya yükselen göreceli kalite, pazarın gelişmesi ve pazar payındaki artışlar yoluyla uzun dönemde bulunduğu piyasada rakiplerine oranla bir işletmeyi büyütmenin en etkin yoludur. Bu saptama, Ernst & Young'ın UNICE için gerçekleştirdiği 19 ülkeden 850 firmayı kapsayan araştırmanın sonuçlarıyla kanıtlanmıştır. Kapsamdaki işletmelerin en başarılı olanlarının, ürün kalitesi, pazarlama ve müşteri memnuniyet hizmetleri gibi "görünmez" yatırımlara daha fazla önem verdikleri saptanmıştır (TÜSİAD, 1995: 64-65).

Yapılan çalışmalar da göstermektedir ki, dünya ticaretinin giderek serbestleştiği ve rekabetin büyük önem taşıdığı günümüz pazar şartlarında sanayinin rekabet gücünün artırılmasına ilişkin stratejilerin benimsemesi mecburi hale gelmiştir. Özellikle ülkemizde lokomotif ve gelişme sektörleri olarak adlandırılabilir olan sanayilerin ulusal ve uluslararası alanda rekabet gücü/avantajı yaratabilmeleri için kaliteli üretimi iyice kavrayarak ve buna dair teknikleri uygulayarak yeniden yapılanmayı gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Doğan, 2000: 16)

Küreselleşen ekonomik pazarda rekabet savaşında ayakta kalabilmek için, yayılma ve kendisine avantaj yaratmak isteyen işletmeler kalite unsurunu gittikçe daha çok benimsemeye başlamıştır. Kalite unsurunun bu kadar benimsenmesi beraberinde kalitenin gerçekten rekabet avantajı yaratıp yaratmadığı sorusunu akla getirmiş ve bu sorunun cevabına ulaşabilmek için ortaya bir takım görüşler atılmıştır (Kızgın, 1999: 13).

6.2. Kalite ve Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Sağlamadaki Etkisi Üzerine Görüşler

İşletmelerde alınan birbirinden farklı sonuçlardan ötürü rekabet avantajı yaratmada kalitenin etkisi olup olmadığı uzun süredir tartışılmaktadır. Öyle ki, kalite yönetimini uygulayan firmaların bazılarının uygulamaya geçtikten sonra pazar paylarını, kârlarını arttırdığını, maliyetlerini kontrol altına aldıklarını, bazılarının ise bu başarıyı yakalayamayıp eski durumdan daha da kötü hale geldiklerini görmek mümkün olmaktadır. Buradan yola çıkarak yapılan ayrıntılı araştırmalara göre, genel kabul görmüş üç ana görüş tespit edilmiştir. Bunların birincisi bir işletmede rekabet avantajı sağlamada kalite ve kalite yönetiminin doğrudan etkili olduğudur. İkinci görüş rekabet avantajı yaratmada kalite ve kalite yönetiminin kısmen etki ettiği, Sonuncu görüş olarak ise, kalite ve kalite yönetiminin firmaya rekabet avantajı sağlamadığı ile ilgilidir (Barclay, 1993: 87).

6.2.1. Kalite ve Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Sağlamadaki Doğrudan Etkisi

Bu görüşe göre kalite, işletme yönetiminde rekabet avantajına ulaşmada başvurulan bir felsefedir. Rekabet avantajı yaratmada doğrudan etkili olmaktadır (Spitzer, 1993: 59).

Kalite ile rekabet avantajı arasındaki olumlu ilişkinin ortaya konulmasının ötesinde kalitenin içeriği ile ilgili olarak son zamanlarda yapılan çalışmaların incelenmesi geçerlilik sağlamada yardımcı olabilir. Reed, Lemak ve Montgomery, kalitenin içeriği ile ilgili olarak pazar avantajı, etkili ürün dizaynı, ürünün güvenilirliği ve sürecin etkinliği şeklinde dört temel bileşen tespit etmişlerdir. Firmanın performans kriterleri olan yüksek gelir, düşük maliyet ve hıza ulaşabilmek için de firmanın hedefi, firmanın çevresi ve bu dört bileşen arasında bir uyumun gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Reed, Lemak ve Montgomery'e göre, örneğin belirsizliğin yoğun olduğu alanlarda faaliyet gösteren ve müşteri edinme amaçlı firmalar sırasıyla gelirlerini arttırmak ve maliyetlerini azaltmak için pazar avantajı yaratma ve ürün dizaynı etkinliğine odaklanmalıdırlar (Reed vd., 1996: 174).

Kalitenin içeriği ile ilgili olarak Samson ve Terziovski de performansı yükseltmede hangi kalite yönetim ilkesinin veya ilkelerin etkili olacağını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmaları sonucunda da liderlik, insan kaynakları yönetimi ve müşteri odaklılık şeklindeki üç kalite yönetim ilkesinin performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır (Samson ve Terziovski, 1999: 404).

Ayrıca Argüden'e göre, kaliteye verilen önem sayesinde krizden avantajlı çıkmak da mümkün olmaktadır. Çünkü kaliteli yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde şeffaflık olduğu için, durumun sıkışıklığı herkes tarafından paylaşılmaktadır. Maaş indirimi, işten ayrılma vs. gibi konularda ortak çözümler üretilmekte ve alınan karar herkes için geçerli olmaktadır. Örneğin bir maaş indirimi olacaksa işçi, şef veya müdür konumundaki herkes aynı oranda bu indirim tabii tutulmaktadır. Argüden'e göre, böylece firmalar krizden daha az zararla ve hatta avantajla çıkabilmektedirler (Hürriyet Gazetesi, 23 Aralık 1998: 5)

Sonuçta Reed, Lemak ve Mero'nun dediği gibi "her firma kendine uygun düşecek kaliteli yönetimi ve buna uyacak liderlik, eğitim, takımların kullanımı ve kültür değişimi için gerekli ihtiyaçlarını bulduğu zaman rekabet avantajı yaratabilir" (Reed vd., 2000: 21). Bu durumda yöneticilerin, "Kalite yönetimi tahmin edilen finansal getirileri sağlamada başarısızlığa uğramaktadır" şeklindeki eleştirilere önem vermemesi gerekmektedir. Çünkü Hendricks ve Singhal'a göre yapılan eleştiriler genellikle objektif veriler yerine, yöneticilerin algılamalarına dayanmaktadır (Hendricks ve Singhal, 1999: 35). Bu eleştirileri dikkate almadan kalite yönetiminden alınabilecek maksimum performansın alınabilmesi için çaba sarf edilmelidir. Fakat kalitenin yönetiminin yapılabilmesi kolay olan bir iş değildir. Yoğun çalışma gerektirmektedir. Bu avantajın sadece tanımlar ile sağlanamayacağı unutulmamalıdır (Reed vd., 2000: 21).

Üretimde kaliteye gerekli önemin verilmesi birçok açıdan rekabet avantajına olumlu katkı sağlayabilir. Yapılan literatür taramasından sonra kalitenin rekabet avantajı yaratma sürecinde sağladığı bu olumlu katkılar arasında genel olarak maliyetleri kontrol altına alma, piyasalara daha hızlı şekilde ürün sunma, etkinliği, kârlılığı ve pazardaki gücünü arttırma şeklinde görülebilmektedir (Thompson ve Strickland, 2006: 332).

6.2.2. Kalite ve Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Sağlamadaki Dolaylı Etkisi

Kalitenin rekabet avantajı yaratıp yaratmadığı ile ilgili kabul görmüş ikinci görüş ise kalite yönetim uygulamalarının tek başına rekabet avantajı yaratmadığı, fakat büyük oranda etkilediği şeklindedir. Nitekim Agus ve Sagir'in "Kalite yönetim uygulamalarına bünyelerinde yer veren firmaların finansal performanslarının, vermeyenlere oranla daha iyi olmasına rağmen temel kalite yönetim uygulamalarının

çoğunun organizasyonun performansı ile direkt bağlantılı olmadığı” şeklindeki tespitleri bu görüşü destekler niteliktedir. Bu görüşe göre, rekabet avantajı yaratmada kalite yönetim uygulamalarının yanında firma büyüklüğü, kalite yönetiminin bir dizi iyi yönetsel uygulamayı birlikte hareket edecek bir biçimde bir araya getiren birleştirici bir çerçeve sağlama fonksiyonu olarak görülüp görülmediği, firmanın kalite yönetim uygulamalarına ne zaman geçmeye karar verdiği önemli olmaktadır. Eğer firmada, kalite yönetim uygulamalarının yanında bu konulardan birisiyle avantaj elde edilebilirse, ancak o zaman gerçek anlamda rakiplere karşı üstünlük sağlanabilmiş olacaktır (Agus ve Sagir, 2001: 1019).

Bu görüşten yola çıkarak kalite yönetimine geçmiş firmaların büyüklüklerine göre rekabet avantajı yaratabilme durumunu araştıran Hendricks ve Singhal (Hendricks ve Singhal, 2000: 23). Kuratko, Goodale ve Hornsby (Kuratko vd., 2001: 303). gibi yazarlar küçük firmaların büyük firmalardan daha iyi performans sergilediklerini tespit etmişlerdir. Hendricks ve Singhal’a göre kalite yönetiminin takım oluşturma, yetki devri, fonksiyonel departmanlar arası bilgi alışverişi gibi anahtar elementleri küçük firmaların uygulaması, büyük firmalara göre daha kolay olmaktadır (Hendricks ve Singhal, 2000: 27). Kuratko, Goodale ve Hornsby’e göre de müşteri memnuniyeti ve yüksek kalite için satışlar, maliyetler ve net gelirler gibi performans bilgilerine küçük firmalar daha çabuk ulaşabilmekte ve bu avantajını kalite yönetim uygulaması ile birleştirerek rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmektedirler (Kuratko vd., 2001: 307).

Kalite yönetiminin başarısının çalışanların bilgileri, firma kültürü, değişim yönetimi becerisi gibi somut bir biçimde gözle görülemeyen kaynakları geliştirerek de elde edilip edilemeyeceğini sorgulayan Powell’ın bu araştırmasını (Powell, 1995: 31) göz önünde bulunduran Reed, Lemak ve Mero ise kalite yönetimini bir strateji olarak algılamışlardır. Bu yüzden de terminoloji ve araçlardan daha çok, Gehani’nin “kalite yönetiminin bir dizi iyi yönetsel uygulamayı birlikte hareket edecek bir biçimde bir araya getiren birleştirici bir çerçeve sağlama fonksiyonu olarak görülmesi” (Gehani, 1993: 29) şeklindeki görüşüne yakınlık göstermişlerdir. Reed, Lemak ve Mero’ya göre bu çerçeve, somut bir biçimde görülmeyen kaynakların geliştirilmesi için bir yön ve kontrol sağlamaktadır. Ayrıca kalite yönetiminin bu çerçevede ele alınması beraberinde rekabet avantajını getirebilmektedir. (Reed vd., 2000: 11).

Rekabet avantajı yaratabilmek için kalite yönetiminin beraberinde dikkat edilmesi gereken bir konu da, kalite yönetimine ne zaman geçileceği ile ilgilidir. Firmalar, bir kriz halindeyken kurtarıcı olur diye kalite yönetimine geçerlerse beklenen avantajı elde edemeyebilirler. Bu durumda kalite yönetimi, uzun vadeli bir süreç olduğu için etkisini kısa vadede göstermeyebilir. Fakat kriz olmadan önce kalite yönetimini gerçek anlamda uygulamaya başlayan firmalar, krizden rekabet avantajı ile çıkabilirler. Çünkü kalite yönetimini daha önceden oturtmuş olan firmalar krizde çözüm bulabilmek için işçisiyle, tedarikçisiyle, patronuyla, müşterisiyle daha çok iletişim halinde olmaktadır. Böylelikle rakiplerine göre krizi avantaja çevirebilmektedirler (Reed vd., 2000: 12).

Kovancı’ya göre kalite yönetim felsefesinin faydaları ve gerekliliğine ilişkin rahatlıkla bulunabilecek pek çok örneğe rağmen, işletmelerde kalite yönetim uygulamalarının gerektirdiği değişime karşı pek çok zorlukla karşılaşmak mümkündür. İşletmenin kültürel yapısı, çalışanların beklentileri, var olan uygulamalar ve müşteri arzu-beklentileri bir işletmenin kalite yönetim uygulamalarının gerektirdiği değişime gösterilebilecek direncin ortaya çıkış yer ve sebepleri olmaktadır. Kalite yönetiminin rekabet avantajı sağlayabilmesi için bu dirençlerin büyük oranda ortadan kaldırılması gerekmektedir (Kovancı, 2001: 162).

Bazı yöneticiler, bu benim işim değil gibi bahanelerle, değişimin gerektirdiği yeniliklerin davranışa dönüştürülmesinden uzak durma eğilimi gösterebilmektedir. Bazı yöneticiler de astlarına devredilmesi gereken yetki ve sorumluluk oranlarının arttığını hissettikçe, rahatsızlık duyabilmektedirler. Bu yetki ve sorumlulukların devredilebileceği kişilerin, yoğun bir eğitimden geçirilerek bilgilendirilmesi yöneticilerde rahatsızlıklar yaratabilmekte ve eğitim için gerekli zamanın ayrılması şeklinde dirence dönüşebilmektedir. Kalite yönetim çalışmalarında ihtiyaç duyulan ekonomik desteğin verilmesine karşı da bir direnç söz konusu olabilmektedir. Aylardır istediğimiz “X” konuya ilişkin ödenek ayrılmazken, “Y” konusuna ait projelere para yağdırılıyor gibi çıkışlarla da sık sık karşılaşmak mümkündür. Başlayacak değişime, ani itiraz veya başka bir şey üzerine odaklaşma belli başlı reaksiyonlardır. Ulaşılması daha kolay veya saldırılara duyarlı hedeflere olan gerçek tehditlerden doğan korku ve hiddetin yer değiştirmesi durumu ortaya çıkabilmektedir.

Kovancı'ya göre direncin diğer şekilleri, pasiflik veya yeni uygulama karşısında duyulan üzüntü olabilmektedir. Direncin bu şekilleri, negatif sonuçların kesinliği ve pozitif sonuçlar hakkındaki endişeler doğmaya başladığı zaman, su yüzüne çıkabilecektir. Değişimler, daima korkutucu olabilecek bilinmezlikler gündeme getirecektir. Yönetim kademesi, direncin görünür ve görünmez şekillerde olabileceğini bilmelidir. Ancak herhangi bir değişim konseptinde, büyük ölçüde sabır gerekmektedir. İnsanlar kalite yönetimini saflarına çekilmek için asla zorlanmamalıdır. Bunun yerine, hiddet ve belirsizlik durumlarına saygı duyulmalı ve kişilerin korku, güvensizlik ve endişe duymalarına izin verilmelidir. Bu tür duygular mantıklı karşılanmalıdır.

Pek çok kişiye, işleri şimdiye kadar yürütülen yöntemlerle yapmak değişiklik yapmaktan daha cazip gelebilmektedir. Üstelik işletmenin gelirleri de iyi ise mevcut yöntemlerin değiştirilmemesi için ortaya çıkabilecek direnç artabilir. Bu ve benzeri dirençlerin kırılabilmesi için ticari hedefler ile kalite yönetim hedeflerinin uygun bir şekilde birleştirilmesi gerekmektedir (Kovancı, 2001: 162).

Kovancı, kültürel değerlere yönelik dirençlerin, işletme içindeki her bölüm ve süreç için söz konusu olabileceğini ifade etmiştir. Buna ilişkin olarak şu örnekler verilebilir (Kovancı, 2001: 162):

- İşletme stratejik plânlamasına, kalite plânlamasını da dahil ederse üst yöneticiler ek bir işe sahip olacaklardır. Birçok yönetici, bu işi ek bir iş gibi görerek alt kademelerine devretmeyi tercih etmektedir.

- Bazı hat yöneticileri de değişimlere direnç gösterebilirler. Kaliteye birinci önceliğin verilmesini gerektiren bir değişim, oynanan oyunu da değiştirmektedir. Eski oyunun şampiyonları, yeni oyunda da şampiyon olacaklarından emin olamamaktadırlar. Bu durumda, onlar için eski oyuna devam etmek daha iyi olacaktır.

- Bölüm müdürleri de kültürel direniş gösterebilirler. Onların fonksiyonel konularda genellikle karar verme tekelleri bulunmaktadır. Kaliteye birinci önceliğin verilmesi, bu tekelleri yok edebilir. Bunun kadar önemli bir başka nokta da statü kaybı ve merkezden uzaklaştırılmalarıdır.

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

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

ödeyeceği bedellerden biri de moralin düşmesi olacaktır. Diğer bir yol ise, yöneticilerin kültürel direnişin doğal nedenlerini anlamaya ve cevabı davranışı sergilemeye çalışmalarıdır. Bu tip yöneticilerin, kültürel direnişle başarılı bir mücadele verebilmeleri için, oyunun kurallarını iyi öğrenmeleri gerekmektedir. Davranış bilimciler ve uygulayıcı yöneticiler tarafından geliştirilen bu kurallar şöyle sıralanabilir (Kovancı, 2001: 163):

- Katılım sağlamak: Değişimin hem plânlama hem de uygulama safhalarında katılım sağlanmalıdır. Bu katılım, kültürler arasında bir iletişim sağlar ve değişimin yapılacağı toplumda sahiplik duygusu yaratılmasını kolaylaştırabilir.

- Sürprize yer vermemek: Kültürel sürecin en önemli yararı, tahmin edilebilir olmasıdır. Sürprizler huzuru bozabilmektedir. Katılımı sağlamak sürprizleri minimize etmenin bir yoludur.

- Yeterli zaman sağlamak: Kendi kültürel değerlerine yönelik tehditlere karşı, değişim avantajlarını değerlendirmek ve değişim tarafları ile uzlaşmak için yeterince zaman tanınmalıdır.

- Küçük adımlarla başlamak ve gerektiğinde değiştirilebilir kılmak: Bir pilot bölgenin kullanılması, değişimin yapılacağı toplum içindeki değişim muhaliflerinin yaratacağı riski azaltabilir. Gerektiğinde yapılacak düzeltmelere imkân sağlayabilir.

- Güzel bir sosyal ortam yaratmak: Üst yöneticilerin kalite yürütme kurulu, bölümler arası kalite iyileştirme grupları ve süreç iyileştirme gruplarına katılmaları, güzel bir örnek oluşturursa bu durum hiyerarşik kademelerin daha alt basamaklarında yer alan yöneticilere önemli bir mesaj verecektir. Tanınma ve ödüllendirme sistemlerinin gözden geçirilmesi de güzel bir ortam yaratabilir.

- Değişimi kültürel partnerinin kabul edilebilir bir bölümüne işlemek: Örneğin, stratejik uygulama plânına kalite faaliyetlerini yerleştirmek. Her seviyedeki çalışana standart bir eğitim uygulamak yerine; profesyoneller için belirli bir seviyede bilgilendirmeyi zorunlu kılarken aşırı deneyimli olanlar için operasyonel eğitim verilebilir.

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

Bazı işletme yöneticileri kalite yönetimine karşı çıkışlarını desteklemek için, Japonlar'ın Batı'lı ülkelerden tamamen farklı bir kültüre sahip oldukları gerçeğini öne sürmektedirler. Japonlar'ın daha kolay idare edildiği inkâr edilemez gerçeği, onların bu görüşüne temel olmaktadır. Çünkü genelde Japonların kendilerine söyleneni yapmaya alışkın oldukları iddia edilmektedir. Bununla beraber, batılı ülkelerde kalite yönetim prensiplerini çalışanların kabulü ve katılımın sağlanması için daha çok zaman harcanmaktadır. Bunun ana nedeni, yönetim ile çalışanlar arasındaki güvensizlik ve iletişim eksikliğidir. Bu nedenle, çalışanlar, kalite yönetim uygulamalarının problemleri çözeceğine ve gerçekten iş tatminlerini artıracığına ikna edilmelidir. Mevcut yapıdan kalite yönetimi kültürünün yaratılmasına geçiş kolay olmayabilir. İnsanlar, önem kaybetmekten ya da yeni uygulamalarla karşılaştıkları için şaşkın durumda kalmaktan korkabilirler. Sonuçta bu görüşe göre, kalite yönetim uygulamaları yanında bu sorunlar giderildiği ölçüde gerçek rekabet avantajı elde edilebilir. (Kovancı, 2001: 163).

6.2.3. Kalite ve Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Sağlamada Etkisinin Olmadığı Durumu

Bundan önceki açıklanan iki görüşten ayrı olarak Kırım (Kırım, 1998: 4), Tükenmez (Tükenmez, 1996: 132), Yong ve Wilkinson gibi yazarlar kalite yönetiminin

önünde büyük engeller olması nedeniyle rekabet avantajı yaratmada etkili olamayacağını savunmaktadırlar. Bu görüşe göre sadece daha iyiyi yapmakla günümüzde rekabet üstünlüğünün yaratılamaması, kalite yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti alan firmaların birbirlerine benzer hale gelmesi, yönetimin tamamıyla ürünün kalitesi üzerinde yoğunlaşmasıyla fırsatları gözden kaçırmaması, yönetimin kaliteyi algılama hatası, takım kavramının desteklenmemesi, bölüm yöneticileri arası rekabet, kalite yönetiminin etkilerinin belirsizlik ortamında tam olarak ölçülememesi gibi nedenlerden dolayı genel olarak kalite yönetiminin rekabet avantajı yaratamayacağı savunulmaktadır (Yong ve Wilkinson, 2001: 247).

Bu görüşü savunanların başında yer alan Kırım'a göre 1970'li yılların sonu ile 1980'li yıllarda Japon mucizesi ile birlikte tanınan kalite yönetiminin artık modası geçmiştir. O yıllarda rekabet üstünlüğü yaratabilmek için kullanılan TKY'nin günümüzde bu etkiyi yaratması mümkün olamamaktadır. Rekabette öncülüğü sağlamanın asgari faturası olarak görülen kalite yönetimi yerini değişim mühendisliği, zaman odaklı rekabet gibi daha farklı ve yepyeni yönetim şekline, altı sigma diye adlandırılan istatistikî bir tekniğe ve dolayısıyla rekabette öncü olma tekniklerine bırakmıştır. Kırım'a göre kalite yönetiminin modasının geçmesinin iki sebebi vardır. Birincisi, kalite yönetimi modasının kafaları karmakarışık hale sokması ve yöneticileri yıldırmasıdır. İkincisi, tüm bu yöntemlerin işletmeleri giderek daha fazla birbirlerine benzer bir hale getirme sonucunu doğurmaya başlamasıdır. Bu da, aynı danışman firmaların kalite yönetimini hem firmaya, hem de rakiplerine aynı şekilde öğretme girişimlerinden kaynaklanmaktadır (Kırım, 1998: 4).

Bu görüşü savunanların arasında yer alan Tükenmez ise, günümüzde kalite yönetiminin tüm firmaların umduğu gibi sihirli bir değnek olmadığını ortaya koymuştur. Tükenmez'e göre kalite yönetiminin bu başarısızlığı sebebiyle rekabet avantajı elde edebilmeyi engelleyen birçok etmen vardır. Bunların başında kalite yönetim sürecinin yeterince benimsenmemesi gelmektedir. Üst yönetim, kalite departmanını ürünlerin kalitesinden tamamıyla sorumlu tutmakta ve kalitenin günlük faaliyetlerin bir parçası olduğu kadar, işletme stratejisi ve stratejik plânlamanın da bir parçası olduğu gerçeğini göz ardı etmektedir. İkinci bir etmen, üst yönetimin çalışanlarla yeterince iletişim kuramaması ve liderliğinin yetersizliğidir. Tükenmez'in belirtmiş olduğu diğer nedenler ise kalite yönetiminin etkilerinin ölçülememesi, vizyon oluşturulamaması, müşteri tatmini yerine kısa vadeli kârlılığa daha çok önem verilmesi, tedarikçilerle olan ilişkilerin yeterince geliştirilememesi, takım çalışmasının gerçekleştirilememesi ve kalite yönetimi yerine ürün kalitesine önem verilmesidir (Tükenmez, 1996: 133). Ayrıca Akat vd.'e göre de bölüm yöneticileri arasındaki rekabetin işbirliğine engel olması, çalışanların kalite yönetimi ile ilgili doğru bilgi eksikliği, yönetime karşı güven ve inanç eksikliği, iletişime kapalı olma, gelecek kaygısı, eğitim ve motivasyon yetersizliği gibi etmenler de eklenebilir (Akat vd., 2002: 128).

Sonuçta, kalite yönetiminin başarısını olumsuz etkileyen ve kalite yönetim uygulamasından kaynaklanan bu etmenler firmaların karşına çok sık gelmektedir. Çünkü globalleşmenin ve beraberinde rekabetin yoğun olarak yaşanmaya başladığı günümüzde firmalar, bu durumdan avantaj elde edebilmek için amacını tam olarak bilmeden kalite yönetimine geçmekte ya da gereği gibi uygulayamamaktadırlar. Dolayısıyla yukarıda bahsedilen engeller sıkça ortaya çıkmakta ve firmalarca, kalite yönetimi ile rekabet üstünlüğü elde edilememektedir. (Akat vd., 2002:128).

Literatürde yukarıda açıklanan bu üç ayrı görüş hakkındaki bilimsel araştırma ve tartışmalar devam etmektedir. Bir görüşü savunan yazarların diğer görüşleri kendilerinkine rakip olarak görmelerine karşın, literatürdeki genel kanı bu görüşlerin

aynı anda göz önüne alınmasının rekabet avantajı yaratmada kalite yönetiminin etkisinin daha net anlaşılmasını sağlayacağı şeklindedir.

7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM

Bu bölümde tanımlayıcı istatistiklere yer verilip, ankete verilen cevaplar alt başlıklar altında gerekli tablolarla anlatılıp, anket önermelerinin güvenilirliğinin ölçümü yapılarak, tek yönlü ANOVA testi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett'in testi ile örneklem yeterliğinin testi, döndürülmüş yapılar matrisi ile faktörlerin belirlenmesi, korelasyonlar, regresyon analizi, yapısal eşitlik modeli (YEM)'nin testi, araştırmanın kısıtları değerlendirilmiştir.

7.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete verilen cevaplar değerlendirildiğinde ankete katılanların sayısının 136 olduğu gözlenmiştir. Bunların yaş ortalamalarının 41 ila 45 yaş grubuna yakın olduğu, eğitim düzeylerinin ön lisansa yakın olduğu, çoğunluğunun başka bir işletme veya meslekte daha önce çalışmış olduğu, altı yıla yakın bir kıdeme sahip oldukları tespit edilmiştir.

Yalnız cinsiyet, sektör, çalıştığı birim ve statüleri hakkında sıralı bir ölçek kullanılmadığı için bunlarla ilgili yorumlamalar ankete verilen cevaplar kısmında ele alınacaktır.

Tablo 7.1. Tanımlayıcı İstatistikler

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart sapma</i>
Yaş	136	1,00	7,00	3,1471	1,62175
Cinsiyet	136	1,00	2,00	1,1471	,35547
Eğitim	136	1,00	5,00	3,1176	1,08224
Başka işletme veya meslekte çalışma	136	1,00	2,00	1,2279	,42106
Sektör	136	1,00	9,00	4,2794	2,42118
Çalıştığı birim	136	1,00	8,00	3,8750	2,01637
Kıdem	136	1,00	27,00	5,8971	4,02268
Statü	136	1,00	6,00	4,1250	1,83156
Gelir	136	1,00	5,00	1,8676	1,15347
Verim1	136	1,00	5,00	2,9338	1,77306
Verim2	136	1,00	5,00	4,0294	1,22892
Verim3	136	1,00	5,00	3,0221	1,76998
Verim4	136	1,00	5,00	3,0956	1,75490
Maliyet1	136	1,00	5,00	4,2574	1,14824
Maliyet2	136	1,00	5,00	4,3162	1,28064
Maliyet3	136	1,00	5,00	4,2721	1,14482
Pazar payı karlılık1	136	1,00	5,00	3,8750	1,66639
pazar payı karlılık2	136	1,00	5,00	4,6691	1,03319
pazar payı karlılık3	136	1,00	5,00	4,5809	,82152
pazar payı karlılık4	136	2,00	5,00	4,6471	,53789
pazar payı karlılık5	136	3,00	5,00	4,6471	,55149
pazar payı karlılık6	136	3,00	5,00	4,2647	,47509
pazar payı karlılık7	136	1,00	5,00	4,5515	,84169

pazar payı karlılık8	136	2,00	5,00	4,6397	,55341
pazar payı karlılık9	136	1,00	5,00	4,4265	1,12633
pazar payı karlılık10	136	1,00	5,00	4,4265	1,12633
örgüt kültürü1	136	1,00	5,00	4,3603	,97124
örgüt kültürü2	136	1,00	5,00	2,8750	1,87552
örgüt kültürü3	136	1,00	5,00	2,2059	1,66497
örgüt kültürü4	136	1,00	5,00	4,5662	1,14634
örgüt kültürü5	136	1,00	5,00	4,5588	1,15319
örgüt kültürü6	136	1,00	5,00	4,6765	,94188
örgüt kültürü7	136	2,00	5,00	4,4706	,72970
örgüt kültürü8	136	1,00	5,00	4,4044	,88927
örgüt kültürü9	136	1,00	5,00	3,8088	1,37983
örgüt kültürü10	136	1,00	5,00	3,4044	1,77380
örgüt kültürü11	136	1,00	5,00	2,8676	1,67690
örgüt kültürü12	136	1,00	5,00	4,6324	,81476
örgüt kültürü13	136	1,00	5,00	3,2500	1,79609
örgüt kültürü14	136	1,00	5,00	3,2868	1,82131
örgüt kültürü15	136	1,00	5,00	4,1765	1,40308
örgüt kültürü16	136	1,00	5,00	3,9485	1,47231
örgüt kültürü17	136	1,00	5,00	4,1691	1,40135
örgüt kültürü18	136	1,00	5,00	3,7868	1,56540
müşteri1	136	1,00	5,00	3,0662	1,90594
müşteri2	136	4,00	5,00	4,5809	,49524
müşteri3	136	1,00	5,00	2,8676	1,69884
müşteri4	136	1,00	5,00	4,6029	1,14361
müşteri5	136	2,00	5,00	4,3309	1,01145
müşteri6	136	1,00	5,00	2,8750	1,87552
müşteri7	136	1,00	5,00	2,2059	1,66497
müşteri8	136	1,00	5,00	2,2426	1,63524
hız1	136	2,00	5,00	4,3309	1,01145
kaliteli üretim1	136	3,00	5,00	4,7647	,44281
kaliteli üretim2	136	1,00	5,00	2,9412	1,77123
kaliteli üretim3	136	3,00	5,00	4,4853	,69905
kaliteli üretim4	136	1,00	5,00	4,4191	,88238
kaliteli üretim5	136	2,00	5,00	4,3309	1,01145
kaliteli üretim6	136	4,00	5,00	4,7206	,45037
kaliteli üretim7	136	1,00	5,00	4,3750	,98083
kaliteli üretim8	136	1,00	5,00	4,3456	1,04264
kaliteli üretim9	136	1,00	5,00	4,3382	1,05564
kaliteli üretim10	136	1,00	5,00	4,3676	,97227
kaliteli üretim11	136	1,00	5,00	4,1838	1,21230
Geçerli N	136				

Verimlilik, örgüt kültürü, müşteri ilişkileri ve kaliteli üretim değişkenlerinin ölçümü için ankete dâhil edilen önermelerin ortalamalarının birbirlerinden büyük farklılıklar gösterdikleri gözlenmiştir. Aynı değişkeni ölçmek için geliştirilen önermelere verilen cevaplarda ortalamalarda bile büyük farklılıkların gözlenmesi

analizden daha sağlıklı ve güvenilir sonuçların elde edilebilmesi için her bir değişkenin ölçümü hedeflenerek geliştirilen önermelerin güvenilirlik testinden geçirilmesi gereğini ortaya koymuştur.

Önermelere verilen cevaplar teker teker incelendiğinde kimi önermelere verilen cevapların dağılmış halde olduğu kimi cevapların ise bir arada toplanmış şekilde karşımıza çıktığı gözlenmiştir.

Verimliliğin ölçülmesi için ankete dahil edilen önermelerden verim 1 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 2,9338 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,77306 olarak hesaplanmıştır. Yine verim 2 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,0294 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,22892 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca verim 3 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 3,0221 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,76998 olarak hesaplanmıştır. Son olarak verim 4 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 3,0956 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,7549 olarak hesaplanmıştır.

Maliyet değişkeninin ölçülmesi amaçlanarak ankete dahil edilen maliyet 1 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,2574 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,14824 olarak hesaplanmıştır. Aynı değişken için kullanılan maliyet 2 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,3162 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,28064 olarak hesaplanmıştır. Son olarak maliyet 3 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,2721 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,14482 olarak hesaplanmıştır.

İşletmelerin pazar payı ve karlılıklarının ölçülmesi amacıyla ankete dahil edilen pazar payı karlılık 1 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 3,875 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,66639 olarak hesaplanmıştır. Yine pazar payı karlılık 2 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,6691 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,03319 olarak hesaplanmıştır. Tekrardan pazar payı karlılık 3 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,5809 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,82152 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte pazar payı karlılık 4 önermesine verilen cevapların minimum 2 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,6471 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,53789 olarak hesaplanmıştır. Öte yandan pazar payı karlılık 5 önermesine verilen cevapların minimum 3 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,6471 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,55149 olarak hesaplanmıştır. Başka bir önerme olan pazar payı karlılık 6 önermesine verilen cevapların minimum 3 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,2647 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,47509 olarak hesaplanmıştır. Yine pazar payı karlılık 7 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların

ortalaması 4,5515 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,84169 olarak hesaplanmıştır.

Pazar payı karlılık 8 önermesine verilen cevapların minimum 2 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,6397 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,55341 olarak hesaplanmıştır. Öte yandan pazar payı karlılık 9 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,4265 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,12633 olarak hesaplanmıştır. Ve son olarak pazar payı karlılık 10 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,4265 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,12633 olarak hesaplanmıştır.

İşletmelerdeki örgüt kültürünün düzeyini ve niteliğini ortaya koymak amacıyla ankete dahil edilen örgüt kültürü 1 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,3603 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,97124 olarak hesaplanmıştır. Örgüt kültürü 2 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 2,875 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,87552 olarak hesaplanmıştır. Öte yandan örgüt kültürü 3 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 2,2059 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,66497 olarak hesaplanmıştır. Bir başka önerme olan örgüt kültürü 4 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,5662 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,14634 olarak hesaplanmıştır. Yine örgüt kültürü 5 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,5588 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,15319 olarak hesaplanmıştır. Örgüt kültürü 6 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,6765 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,94188 olarak hesaplanmıştır.

Bunun yanında örgüt kültürü 7 önermesine verilen cevapların minimum 2 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,4706 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,7297 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca örgüt kültürü 8 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,4044 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,88927 olarak hesaplanmıştır. Öte yandan örgüt kültürü 9 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 3,8088 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,37983 olarak hesaplanmıştır. Bir başka önerme olan örgüt kültürü 10 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 3,4044 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,7738 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca örgüt kültürü 11 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 2,8676 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,6769 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte örgüt kültürü 12 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,6324 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,81476 olarak hesaplanmıştır.

Yine işletmelerdeki örgüt kültürünün ölçülmesine yönelik olarak ankete dahil edilen örgüt kültürü 13 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5

olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 3,25 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,79609 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca örgüt kültürü 14 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 3,2868 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,82131 olarak hesaplanmıştır. Yine örgüt kültürü 15 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,1765 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,40308 olarak hesaplanmıştır. Örgüt kültürü 16 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 3,9485 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,47231 olarak hesaplanmıştır. Öte yandan örgüt kültürü 17 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,1691 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,40135 olarak hesaplanmıştır. Ve son olarak örgüt kültürü 18 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 3,7868 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,5654 olarak hesaplanmıştır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin ölçümüne yönelik geliştirilen müşteri 1 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 3,0662 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,90594 olarak hesaplanmıştır. Yine aynı değişken için geliştirilen müşteri 2 önermesine verilen cevapların minimum 4 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,5809 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,49524 olarak hesaplanmıştır. Bir başka önerme olan müşteri 3 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 2,8676 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,69884 olarak hesaplanmıştır.

Ayrıca müşteri 4 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,6029 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,14361 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte müşteri 5 önermesine verilen cevapların minimum 2 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,3309 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,01145 olarak hesaplanmıştır. Öte yandan müşteri 6 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 2,875 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,87552 olarak hesaplanmıştır. Yine müşteri 7 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 2,2059 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,66497 olarak hesaplanmıştır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin ölçümüne yönelik son önerme olan müşteri 8 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 2,2426 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,63524 olarak hesaplanmıştır.

İşletmenin hizmet sunma hızını ölçmek için geliştirilen hız 1 önermesine verilen cevapların minimum 2 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,3309 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,01145 olarak hesaplanmıştır.

Anketin son kısmını oluşturan kaliteli üretim yapmayı ölçmek için ankette kullanılan kaliteli üretim 1 önermesine verilen cevapların minimum 3 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,7647 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,44281 olarak hesaplanmıştır. Yine kaliteli üretim 2

önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 2,9412 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,77123 olarak hesaplanmıştır. Tekrardan kaliteli üretim 3 önermesine verilen cevapların minimum 3 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,4853 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,69905 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca kaliteli üretim 4 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,4191 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,88238 olarak hesaplanmıştır. Bir başka önerme olan kaliteli üretim 5 önermesine verilen cevapların minimum 2 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,3309 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,01145 olarak hesaplanmıştır. Aynı amaçla geliştirilen kaliteli üretim 6 önermesine verilen cevapların minimum 4 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,7206 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,45037 olarak hesaplanmıştır. Bir başka kaliteli üretim belirleyicisi olan kaliteli üretim 7 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,375 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,98083 olarak hesaplanmıştır.

Ayrıca yine aynı amaçla geliştirilen kaliteli üretim 8 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,3456 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,04264 olarak hesaplanmıştır. Öte yandan kaliteli üretim 9 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,3382 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,05564 olarak hesaplanmıştır. Yine kaliteli üretim 10 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,3676 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 0,97227 olarak hesaplanmıştır. Ve nihayet kaliteli üretim 11 önermesine verilen cevapların minimum 1 ve maksimum 5 olduğu gözlenmiş ve bu cevapların ortalaması 4,1838 olarak tespit edilmiştir ve bu önerme için gözlenen standart sapma 1,2123 olarak hesaplanmıştır.

Özetle ankete verilen cevaplar çeşitlilik göstermektedir ve bu da aynı amaçla geliştirilen önermelerin farklı şekilde anlaşıldığı anlamına gelmektedir. Bu da anketin güvenilirlik testini daha da önemli hale getirmektedir.

7.2. Ankete Verilen Cevaplar

Ankette bulunan kimi değişkenlerin sıralı bir ölçek özelliği göstermemesi nedeniyle ankete verilen cevapların teker teker ele alınmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Örneğin sektör ile ilgili elde edilen cevapların ortalamasının herhangi bir anlam ifade etmesi beklenemez. Bu yüzden her bir değişken ile ilgili önermelere verilen cevapların ayrı ayrı ele alınması düşünülmüştür.

7.2.1. Yaş Değişkeninin Ölçümü

Ankete katılanlar %4,4 oranında 0-25 yaşları arasındadır. Ayrıca ankete katılanlar %48,5 oranında 26-35 yaşları arasındadır. Bunlar %12,5 oranında 36-40 yaşları arasındadır. %15,4 oranında 41-45 yaşları arasındadır. Ayrıca ankete katılanlar %7,4 oranında 46-50 yaşları arasındadır. Bunun yanında ankete katılanlar %5,1 oranında 51-55 yaşları arasındadır. Ve son olarak ankete katılanlar %6,6 oranında 55 ve

üzeri yaş arasındadır. Sonuç olarak ankete katılanların çoğu, 26 ile 40 yaşları arasındadır ve bu genç sayılabilecek bir örneklemin elde edilmiş olduğunu gösterir.

Tablo 7.2. Yaş

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
0-25	6	4,4	4,4	4,4
26-35	66	48,5	48,5	52,9
36-40	17	12,5	12,5	65,4
41-45	21	15,4	15,4	80,9
46-50	10	7,4	7,4	88,2
51-55	7	5,1	5,1	93,4
55 ve üzeri	9	6,6	6,6	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

7.2.2. Cinsiyetin Ölçümü

Ankete katılanların %85,3'ünün erkek ve geriye kalan %14,7'sinin kadın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç da ankete katılanların çoğunun erkek olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 7.3. Cinsiyet

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
Erkek	116	85,3	85,3	85,3
Kadın	20	14,7	14,7	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

7.2.3. Eğitim Düzeyinin Ölçümü

Örnekleme dahil edilen katılımcıların %2,2 oranında ilköğretim mezunu olduğu, %38,2 oranında lise mezunu olduğu, %13,2 oranında lisans (fakülte) mezunu, %38,2 oranında ön lisans mezunu olduğu ve son olarak da %8,1 oranında yüksek lisans mezunu olduğu gözlenmiştir. Bu da yaklaşık olarak %60 oranında katılımcının yüksek öğretimde öğrenim gördüğünü ve eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.4. Eğitim Düzeyi

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
İlköğretim	3	2,2	2,2	2,2
Lise	52	38,2	38,2	40,4
Lisans	18	13,2	13,2	53,7
Ön lisans	52	38,2	38,2	91,9
Yüksek lisans	11	8,1	8,1	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

7.2.4. Başka Bir İşletme Veya Meslekte Çalışmış Olmanın Ölçümü

Araştırmaya katılanların %77,2 oranında daha önceden başka bir meslek veya sektörde çalışmış oldukları ve geriye kalan %22,8'inin ise başka bir sektör veya meslekte çalışmamış olduğu gözlenmiştir.

Tablo 7.5. Başka İşletme veya Meslekte Çalışma

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
Evet	105	77,2	77,2	77,2
Hayır	31	22,8	22,8	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

7.2.5. Sektöre Göre Dağılım

Ankete katılanların %14,7 oranındaki bir kısmının tekstil sektöründe faaliyet gösterdiği gözlenmiştir. Ayrıca yine ankete katılanlardan %16,2 oranındaki bir kısmının gıda sektöründe faaliyet gösterdiği gözlenmiştir. Yine ankete katılanlardan %10,3 oranındaki bir kısmının metal sektöründe faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir.

Cevaplayıcıların %12,5 oranındaki bir kısmının plastik sektöründe faaliyet gösterdiği gözlenmiştir. Yine cevaplayanlardan %16,2 oranındaki bir kısmın mobilya sektöründe faaliyet gösterdiği gözlenmiştir. Ayrıca %11,8 oranındaki bir kısmının inşaat sektöründe faaliyet gösterdiği görülmüştür. Ankete katılanlar %5,9 oranındaki bir kısmının makine sektöründe faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun yanında %5,1 oranındaki bir kısmının yedek parça sektöründe faaliyet gösterdiği anlaşılmıştır. Ve son olarak cevaplayıcıların %7,4 oranındaki bir kısmının diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği gözlenmiştir.

Tablo 7.6. Sektör

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
Tekstil	20	14,7	14,7	14,7
Gıda	22	16,2	16,2	30,9
Metal	14	10,3	10,3	41,2
Plastik	17	12,5	12,5	53,7
Mobilya	22	16,2	16,2	69,9
İnşaat	16	11,8	11,8	81,6
Makine	8	5,9	5,9	87,5
Yedek parça	7	5,1	5,1	92,6
Diğer	10	7,4	7,4	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

7.2.6. Faaliyet Gösterilen Birimlere Göre Dağılım

Ankette işletmelerde genelde bulunan birimler kullanılmıştır. Ankete katılanların %14 oranında üretim yönetimi departmanında çalıştığı tespit edilmiştir. Ayrıca ankete katılanların %19,1 oranında muhasebe/finansman alanında işletmede faaliyet gösterdiği gözlenmiştir.

Cevaplayıcıların %10,3 oranında pazarlama departmanında çalıştığı tespit edilmiştir. Yine ankete katılanların %16,2 oranında insan kaynakları alanında işletmede faaliyet gösterdiği gözlenmiştir. Katılımcıların %17,6 oranında satın alma departmanında çalıştığı tespit edilmiştir. Ankete katılanların %13,2 oranında ar-ge departmanında çalıştığı gözlemlenmiştir. Anketi cevaplayıcıların %4,4 oranında halkla ilişkiler alanında işletmede faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Son olarak ise cevaplayıcıların %5,1 oranında diğer departmanlarda çalıştığı gözlemlenmiştir.

Tablo 7.7. Çalıştığı Birim

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
Üretim yönetimi	19	14,0	14,0	14,0
Muhasebe/finansman	26	19,1	19,1	33,1
Pazarlama	14	10,3	10,3	43,4
İnsan kaynakları	22	16,2	16,2	59,6
Satın alma	24	17,6	17,6	77,2
Ar-ge	18	13,2	13,2	90,4
Halkla ilişkiler	6	4,4	4,4	94,9
Diğer	7	5,1	5,1	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

7.2.7. Kıdeme Göre Dağılım

Ankete dâhil olanlar arasında kıdeme göre dağılım incelendiğinde %52,9 oranında 0 ile 5 yıl kıdeme sahip olanların olduğu gözlenmiştir. Ayrıca %35,3 oranında 6 ile 10 yıllık kıdeme sahip olanlar saptanmıştır. Bununla birlikte %8,8 oranında 11 ile 15 yıl kıdeme sahip olanlar belirlenmiştir. Ayrıca %2,2 oranında 16 ile 20 yıl kıdemi olanlara rastlanmıştır ve son olarak da %0,7 oranında 21 yıl ve üzeri kıdem belirten katılımcı olmuştur.

Genç sayılabilecek bir örnekleme sahip olduğu için kıdemin bu denli küçük kalması normal bir sonuçtur.

Tablo 7.8. Kıdem

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
0-5	72	52,9	52,9	52,9
6-10	48	35,3	35,3	88,2
11-15	12	8,8	8,8	97,1
16-20	3	2,2	2,2	99,3
21 ve üzeri	1	,7	,7	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

7.2.8. Statüye Göre Dağılım

Katılımcıların %9,6 oranında üst düzey yönetici olduğu, ayrıca %16,2 oranında orta düzey yönetici olduğu, bununla birlikte %16,2 oranında alt düzey yönetici olduğu gözlenmiştir. Ayrıca ankete katılanların %7,4 oranında mühendis olarak işletmede görev yaptığı, %11,8 oranında teknisyen olarak görev yaptığı ve son olarak %39 oranında iş gören olarak çalıştığı ifade edilmiştir.

Tablo 7.9. Statü

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
Üst düzey yönetici	13	9,6	9,6	9,6
Orta düzey yönetici	22	16,2	16,2	25,7
Alt düzey yönetici	22	16,2	16,2	41,9
Mühendis	10	7,4	7,4	49,3
Teknisyen	16	11,8	11,8	61,0
İşgören	53	39,0	39,0	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

7.2.9. Gelire Göre Dağılım

Anketi cevaplayanların %50,7 oranında ayda 500 ile 1000 TL arasında gelir elde ettikleri, yine katılımcıların %27,9 oranında 1001 ile 2000 TL arasında gelirleri olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte %11,8 oranında 2001 ile 3000 TL geliri olanların olduğu, ayrıca %2,9 oranında 3001 ile 5000 TL arasında gelirleri olduğu ve son olarak %6,6 oranında da 5000 ve üzeri gelir elde ettikleri belirtilmiştir.

Büyük çoğunluğu genç sayılabilecek yaşlarda ve çoğunluğunu iş görenlerin oluşturduğu bir örneklem için normal karşılanabilecek düzeyde gelir beyan edilmiştir.

Tablo 7.10. Gelir

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
500-1000	69	50,7	50,7	50,7
1001-2000	38	27,9	27,9	78,7
2001-3000	16	11,8	11,8	90,4
3001-5000	4	2,9	2,9	93,4
5000 ve üzeri	9	6,6	6,6	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

7.2.10. Verimliliğin Ölçümü

Ankette verimliliği ölçmek amacıyla dört ayrı önerme kullanılmıştır. Verim 1 önermesi olan “Temel ürünümüzün/hizmetlerimizin hurda/başarısızlık oranları bilinmektedir.”e katılımcılar %35,3 oranında kesinlikle katılmıyorum, %17,6 oranında katılmıyorum, %1,5 oranında kararsızım, %9,6 oranında katılıyorum ve son olarak da %36 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplamıştır.

Tablo 7.11. Verim1: “Temel ürünümüzün/hizmetlerimizin hurda/başarısızlık oranları bilinmektedir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	48	35,3	35,3	35,3
2	24	17,6	17,6	52,9
3	2	1,5	1,5	54,4
4	13	9,6	9,6	64,0
5	49	36,0	36,0	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Öte yandan verim 2 önermesi olan “İşletme performansı için gelişme fırsatı olabilecek konular bütün çalışanlar tarafından bilinir.”e cevaplayıcılar %9,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, %5,1 oranında katılmıyorum, %0,7 oranında kararsızım, %41,9 oranında katılıyorum, %42,6 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 7.12. Verim2: “İşletme performansı için gelişme fırsatı olabilecek konular bütün çalışanlar tarafından bilinir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	13	9,6	9,6	9,6
2	7	5,1	5,1	14,7
3	1	,7	,7	15,4
4	57	41,9	41,9	57,4
5	58	42,6	42,6	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Yine verimliliğin ölçülmesi amacıyla ankete dahil edilen verim 3 önermesi olan “İşletmemizin vizyonu ve misyonu belirlenmiş olup, en uygun plânlama ve yönetim sistemi uygulanmaktadır.”a anket katılımcıları %35,3 oranında kesinlikle katılmıyorum, %11,8 oranında katılmıyorum, %5,1 oranında kararsızım, %11 oranında katılıyorum, %36,8 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 7.13. Verim3: “İşletmemizin vizyonu ve misyonu belirlenmiş olup, en uygun plânlama ve yönetim sistemi uygulanmaktadır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	48	35,3	35,3	35,3
2	16	11,8	11,8	47,1
3	7	5,1	5,1	52,2
4	15	11,0	11,0	63,2
5	50	36,8	36,8	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Verim 4 önermesi olan “Kişilerin işle tamamen bütünleşmeleri (ilgili olmaları) ve tam potansiyellerine ulaşmaları teşvik ve takdir edilir.”e ankete katılanlar %32,4 oranında kesinlikle katılmıyorum, %14 oranında katılmıyorum, %2,9 oranında kararsızım, %13,2 oranında katılıyorum, %37,5 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 7.14. Verim4: “Kişilerin işle tamamen bütünleşmeleri (ilgili olmaları) ve tam potansiyellerine ulaşmaları teşvik ve takdir edilir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	44	32,4	32,4	32,4
2	19	14,0	14,0	46,3
3	4	2,9	2,9	49,3
4	18	13,2	13,2	62,5
5	51	37,5	37,5	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Verimlilikle ilgili önermelere anket katılımcılarının verdiği cevaplar özetle değerlendirildiğinde verim 2 önermesi haricindekilerin benzer dağılım gösterdikleri söylenebilir.

7.2.11. Maliyetin Ölçümü

Maliyet değişkeninin ölçümü için ankette üç adet önerme kullanılmıştır. Maliyetin ölçümü için geliştirilen maliyet 1 önermesi olan “İşletmemizin amacı en az maliyetle en kaliteli ürünü üretip rakipler karşısında müşteri kazanmak ve mevcut müşterileri elde tutmaktır.”e anketi cevaplayanlar %8,1 oranında kesinlikle katılmıyorum, %1,5 oranında katılmıyorum, %2,9 oranında kararsızım, %31,6 oranında katılıyorum, %55,9 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 7.15. Maliyet1: “İşletmemizin amacı en az maliyetle en kaliteli ürünü üretip rakipler karşısında müşteri kazanmak ve mevcut müşterileri elde tutmaktır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	11	8,1	8,1	8,1
2	2	1,5	1,5	9,6
3	4	2,9	2,9	12,5
4	43	31,6	31,6	44,1
5	76	55,9	55,9	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

“Temel ürünümüzle/hizmetimizle ilgili kalite maliyetleri bilgisi hazırda mevcuttur” ibaresini taşıyan maliyet 2 önermesine cevaplayıcılar %11,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, %21,3 oranında katılıyorum, %66,9 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 7.16. Maliyet2: “Temel ürünümüzle/hizmetimizle ilgili kalite maliyetleri bilgisi hazırda mevcuttur.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	16	11,8	11,8	11,8
4	29	21,3	21,3	33,1
5	91	66,9	66,9	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Yine maliyetin ölçümü için geliştirilen maliyet 3 önermesi olan “Satın almada kıyaslama faaliyetlerimiz ile maliyetlerimizi düşürürüz.”e anketi cevaplayanlar %8,1 oranında kesinlikle katılmıyorum, %0,7 oranında katılmıyorum, %4,4 oranında kararsızım, %29,4 oranında katılıyorum, %57,4 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 7.17. Maliyet3: “Satın almada kıyaslama faaliyetlerimiz ile maliyetlerimizi düşürürüz.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	11	8,1	8,1	8,1
2	1	,7	,7	8,8
3	6	4,4	4,4	13,2
4	40	29,4	29,4	42,6
5	78	57,4	57,4	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Maliyetin ölçümü için kullanılan üç önermeye anket katılımcılarının verdiği cevaplar özetle değerlendirildiğinde, dağılım birbiri ile tutarlı olmasa da anlam bakımından tutarlı oldukları gözlemlenmektedir.

7.2.12. Pazar Payı ve Kârlılığın Ölçümü

İşletmelerin pazar payları ve karlılık algılarının ölçmek için ankette on adet önerme kullanılmıştır. Pazar payı ve karlılığın ölçümü için kullanılan ilk önerme olan pazar payı karlılık 1 “Bizim ürünlerimize/hizmetlerimize benzer ürünler/hizmetler üreten rakiplerimizin ürünleriyle/hizmetleriyle büyük ölçüde kıyaslama (benchmarking) yaparız.” önermesine ankete katılanlar %16,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, %14 oranında katılmıyorum, %1,5 oranında kararsızım, %67,6 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 7.18. Pazar Payı Karlılık1: “Bizim ürünlerimize/hizmetlerimize benzer ürünler/hizmetler üreten rakiplerimizin ürünleriyle/hizmetleriyle büyük ölçüde kıyaslama (benchmarking) yaparız.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	23	16,9	16,9	16,9
2	19	14,0	14,0	30,9
3	2	1,5	1,5	32,4
5	92	67,6	67,6	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Pazar payı ve karlılığın ölçümü için kullanılan ikinci önerme olan pazar payı ve karlılık 2 “Diğer endüstrilerde bulunan diğer işletmelerin kalite faaliyetleriyle geniş ölçüde kıyaslama yaparız.” önermesine ankete katılanlar %6,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, %0,7 oranında katılmıyorum, %4,4 oranında katılıyorum, %88,2 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplamıştır.

Tablo 7.19. Pazar Payı Karlılık2: “Diğer endüstrilerde bulunan diğer işletmelerin kalite faaliyetleriyle geniş ölçüde kıyaslama yaparız.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	9	6,6	6,6	6,6
2	1	,7	,7	7,4
4	6	4,4	4,4	11,8
5	120	88,2	88,2	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Pazar payı ve karlılığın ölçümü için kullanılan bir başka önerme olan pazar payı ve karlılık 3 “Kıyaslama kalite faaliyetlerini arttırma konusunda yol gösterici olur.” önermesine ankete katılanlar %0,7 oranında kesinlikle katılmıyorum, %2,9 oranında katılmıyorum, %8,1 oranında kararsızım, %14 oranında katılıyorum ve son olarak %74,3 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplamıştır.

Tablo 7.20. Pazar Payı Karlılık3: “Kıyaslama kalite faaliyetlerini artırma konusunda yol gösterici olur.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	1	,7	,7	,7
2	4	2,9	2,9	3,7
3	11	8,1	8,1	11,8
4	19	14,0	14,0	25,7
5	101	74,3	74,3	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Katılımcılar tarafından pazar payı ve karlılık 4 “Kıyaslama faaliyetlerimiz rakiplerimizin durumu hakkında bilgi verir.” önermesine %0,7 oranında katılmıyorum, %0,7 oranında kararsızım, %31,6 oranında katılıyorum ve son olarak %66,9 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verilmiştir.

Tablo 7.21. Pazar Payı Karlılık4: “Kıyaslama faaliyetlerimiz rakiplerimizin durumu hakkında bilgi verir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
2	1	,7	,7	,7
3	1	,7	,7	1,5
4	43	31,6	31,6	33,1
5	91	66,9	66,9	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Ankete katılanlar pazar payı ve karlılık 5 “Kesinlikle kıyaslama yapmaya devam edeceğiz.” önermesine %3,7 oranında kararsızım, %27,9 oranında katılıyorum, %68,4 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 7.22. Pazar Payı Karlılık5: “Kesinlikle kıyaslama yapmaya devam edeceğiz.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
3	5	3,7	3,7	3,7
4	38	27,9	27,9	31,6
5	93	68,4	68,4	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Yine ankete katılanlar pazar payı ve karlılık 6 “İşletme rakipleri karşısındaki yerini ölçmek için anahtar göstergelerin tanımı yapılmıştır.” önermesine %1,5 oranında kararsızım, %70,6 oranında katılıyorum, %27,9 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 7.23. Pazar Payı Karlılık6: “İşletme rakipleri karşısındaki yerini ölçmek için anahtar göstergelerin tanımı yapılmıştır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
3	2	1,5	1,5	1,5
4	96	70,6	70,6	72,1
5	38	27,9	27,9	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Pazar payı ve karlılığın ölçümü için kullanılan bir başka önerme olan pazar payı ve karlılık 7 “İşletme rekabet analizleri yapılır ve değerlendirilir.” önermesine ankete katılanlar %0,7 oranında kesinlikle katılmıyorum, %2,9 oranında katılmıyorum, %9,6 oranında kararsızım, %14 oranında katılıyorum ve son olarak %72,8 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verdiği tespit edilmiştir.

Tablo 7.24. Pazar Payı Karlılık7: “İşletme rekabet analizleri yapılır ve değerlendirilir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	1	,7	,7	,7
2	4	2,9	2,9	3,7
3	13	9,6	9,6	13,2
4	19	14,0	14,0	27,2
5	99	72,8	72,8	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Katılımcıların pazar payı ve karlılık 8 “Politikalar, plânlar ve prosedürler izlendiği için işletmemiz pazarda rekabet edebilmektedir.” önermesine %0,7 oranında katılmıyorum, %1,5 oranında kararsızım, %30,9 oranında katılıyorum ve son olarak %66,9 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verdiği tespit edilmiştir.

Tablo 7.25. Pazar Payı Karlılık8: “Politikalar, plânlar ve prosedürler izlendiği için işletmemiz pazarda rekabet edebilmektedir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
2	1	,7	,7	,7
3	2	1,5	1,5	2,2
4	42	30,9	30,9	33,1
5	91	66,9	66,9	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Yine pazar payı ve karlılığın ölçümü için kullanılan bir başka önerme olan pazar payı ve karlılık 9 “İşletme rekabet analizleri yapılır ve gerekli değerlendirilmeler gerçekleştirilir.” önermesine ankete katılanlar %2,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, %8,8 oranında katılmıyorum, %6,6 oranında kararsızım, %5,9 oranında katılıyorum ve son olarak %75,7 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verdiği tespit edilmiştir.

Tablo 7.26. Pazar Payı Kârlılık9: “İşletme rekabet analizleri yapılır ve gerekli değerlendirilmeler gerçekleştirilir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	4	2,9	2,9	2,9
2	12	8,8	8,8	11,8
3	9	6,6	6,6	18,4
4	8	5,9	5,9	24,3
5	103	75,7	75,7	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Ayrıca pazar payı ve karlılığın ölçümü için kullanılan bir başka önerme olan pazar payı ve karlılık 10 “Kalite seviyemizi rakiplerimizle verilere dayanarak karşılaştırırız.” önermesine ankete katılanlar %2,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, %8,8 oranında katılmıyorum, %6,6 oranında kararsızım, %5,9 oranında katılıyorum ve son olarak %75,7 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verdiği tespit edilmiştir.

Tablo 7.27. Pazar Payı Kârlılık10: “Kalite seviyemizi rakiplerimizle verilere dayanarak karşılaştırırız.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	4	2,9	2,9	2,9
2	12	8,8	8,8	11,8
3	9	6,6	6,6	18,4
4	8	5,9	5,9	24,3
5	103	75,7	75,7	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Pazar payı ve kârlılık ile ilgili önermelere anket katılımcılarının verdiği cevaplar toplu olarak değerlendirildiğinde iki türlü cevap dağılımı gözlenmiştir. Bu durumun nedeni ise pazar payı ve karlılık ile ilgili çok fazla önermenin kullanılmış olmasıdır.

7.2.13. Örgüt Kültürünün Ölçümü

Örgüt kültürünün ölçümü için on sekiz adet önerme kullanılmıştır. Örgüt kültürünün ölçümü için kullanılan ilk önerme olan örgüt kültürü 1 “Tüm çalışanlar örgütün değerlerinin geliştirilmesine ve iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır.” önermesine ankete katılanlar %5,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, %40,4 oranında katılıyorum ve son olarak %53,7 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap vermiştir.

Tablo 7.28. Örgüt Kültürü1: “Tüm çalışanlar örgütün değerlerinin geliştirilmesine ve iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	8	5,9	5,9	5,9
4	55	40,4	40,4	46,3
5	73	53,7	53,7	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Örgüt kültürünün ölçümü için kullanılan bir başka önerme olan örgüt kültürü 2 “Belirlenen hedeflere zamanında ulaşılmaktadır.” önermesine ankete katılanlar %44,1 oranında kesinlikle katılmıyorum, %9,6 oranında katılmıyorum, %0,7 oranında kararsızım, %5,9 oranında katılıyorum ve son olarak %39,7 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap vermiştir.

Tablo 7.29. Örgüt Kültürü2: “Belirlenen hedeflere zamanında ulaşılmaktadır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	60	44,1	44,1	44,1
2	13	9,6	9,6	53,7
3	1	,7	,7	54,4
4	8	5,9	5,9	60,3
5	54	39,7	39,7	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Anketi cevaplayanlar örgüt kültürü 3 “Problemler meydana gelmeden önce önlenmeye çalışılır.” önermesine %61,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, %5,1 oranında katılmıyorum, %2,2 oranında kararsızım, %12,5 oranında katılıyorum ve son olarak %18,4 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap vermiştir.

Tablo 7.30. Örgüt Kültürü3: “Problemler meydana gelmeden önce önlenmeye çalışılır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	84	61,8	61,8	61,8
2	7	5,1	5,1	66,9
3	3	2,2	2,2	69,1
4	17	12,5	12,5	81,6
5	25	18,4	18,4	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Anketi cevaplayanlar örgüt kültürü 4 “İşletmemizin değerleri, amaçları; politika ve plânlarında kendini gösterir.” önermesine %8,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, %8,1 oranında katılıyorum ve %83,1 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verdikleri gözlenmiştir.

Tablo 7.31. Örgüt Kültürü4: “İşletmemizin değerleri, amaçları; politika ve plânlarında kendini gösterir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	12	8,8	8,8	8,8
4	11	8,1	8,1	16,9
5	113	83,1	83,1	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Örgüt kültürünün ölçümü için kullanılan bir başka önerme olan örgüt kültürü 5 “İşletmemizde bireysellikten daha çok ortak karar alma ve çözüm üretme yöntemi uygulanmaktadır.” önermesine ankete katılanlar %8,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, %0,7 oranında kararsızım, %7,4 oranında katılıyorum ve son olarak %83,1 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap vermiştir.

Tablo 7.32. Örgüt Kültürü5: “İşletmemizde bireysellikten daha çok ortak karar alma ve çözüm üretme yöntemi uygulanmaktadır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	12	8,8	8,8	8,8
3	1	,7	,7	9,6
4	10	7,4	7,4	16,9
5	113	83,1	83,1	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Yine örgüt kültürünün ölçümü için kullanılan bir başka önerme olan örgüt kültürü 6 “Çalışanların ihtiyaçları ve önerileri plânlama faaliyetlerinde bulunulurken dikkate alınmaktadır.” önermesine ankete katılanlar %5,1 oranında kesinlikle katılmıyorum, %0,7 oranında katılmıyorum, %9,6 oranında katılıyorum ve son olarak %84,6 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap vermiştir.

Tablo 7.33. Örgüt Kültürü6: “Çalışanların ihtiyaçları ve önerileri plânlama faaliyetlerinde bulunulurken dikkate alınmaktadır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	7	5,1	5,1	5,1
2	1	,7	,7	5,9
4	13	9,6	9,6	15,4
5	115	84,6	84,6	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Katılımcılar örgüt kültürü 7 “Organizasyon yapımız departmanlar ve görevler arası ilişkileri kolaylaştırıcı şekilde oluşturulmuştur.” önermesine %0,7 oranında katılmıyorum, %11,8 oranında kararsızım, %27,2 oranında katılıyorum ve son olarak %60,3 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap vermiştir.

Tablo 7.34. Örgüt Kültürü7: “Organizasyon yapımız departmanlar ve görevler arası ilişkileri kolaylaştırıcı şekilde oluşturulmuştur.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
2	1	,7	,7	,7
3	16	11,8	11,8	12,5
4	37	27,2	27,2	39,7
5	82	60,3	60,3	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Yine katılımcılar örgüt kültürü 8 “İşletmemizde tüm çalışanlar için sürekli öğretim ve eğitim çalışmaları teşvik edilir.” önermesine %0,7 oranında katılmıyorum, %11,8 oranında kararsızım, %27,2 oranında katılıyorum ve son olarak %60,3 oranında kesinlikle katılıyorum diye aynı oranlarda cevap vermiştir.

Tablo 7.35. Örgüt Kültürü8: “İşletmemizde tüm çalışanlar için sürekli öğretim ve eğitim çalışmaları teşvik edilir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
2	1	,7	,7	,7
3	16	11,8	11,8	12,5
4	37	27,2	27,2	39,7
5	82	60,3	60,3	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Ankete katılanlar örgüt kültürü 9 “Anahtar pozisyonundaki personel yeni/iyileştirilmiş ürün ve hizmetlerin tasarım ve geliştirmesine katılır.” önermesine %16,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, %1,5 oranında katılmıyorum, %47,1 oranında katılıyorum ve son olarak %34,6 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevaplamıştır.

Tablo 7.36. Örgüt Kültürü9: “Anahtar pozisyonundaki personel yeni/iyileştirilmiş ürün ve hizmetlerin tasarım ve geliştirmesine katılır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	23	16,9	16,9	16,9
2	2	1,5	1,5	18,4
4	64	47,1	47,1	65,4
5	47	34,6	34,6	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Anketi cevaplayanlar örgüt kültürü 10 “Çalışanlarımız kendi işlerinin kalitesini kontrol ederler; bu iş kalite kontrolcünün sorumluluğunda değildir.” önermesine %25,7 oranında kesinlikle katılmıyorum, %16,2 oranında katılmıyorum, %0,7 oranında kararsızım, %6,6 oranında katılıyorum ve son olarak %50,7 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap vermiştir.

Tablo 7.37. Örgüt Kültürü10: “Çalışanlarımız kendi işlerinin kalitesini kontrol ederler; bu iş kalite kontrolcünün sorumluluğunda değildir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	35	25,7	25,7	25,7
2	22	16,2	16,2	41,9
3	1	,7	,7	42,6
4	9	6,6	6,6	49,3
5	69	50,7	50,7	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Yine cevaplayanlar örgüt kültürü 11 “Üretim/Hizmet hattında çalışan personel problemleri tespit etmeye teşvik edilirler.” önermesine %36,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, %11,8 oranında katılmıyorum, %4,4 oranında kararsızım, %22,1 oranında katılıyorum ve son olarak %25 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap vermiştir.

Tablo 7.38. Örgüt Kültürü11: “Üretim/Hizmet hattında çalışan personel problemleri tespit etmeye teşvik edilirler.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	50	36,8	36,8	36,8
2	16	11,8	11,8	48,5
3	6	4,4	4,4	52,9
4	30	22,1	22,1	75,0
5	34	25,0	25,0	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Örgüt kültürü 12 “Çalışan iş görenler buldukları kalite problemlerini düzeltmek için gerekli kaynaklara sahiptir.” önermesine %0,7 oranında kesinlikle katılmıyorum, %2,9 oranında katılmıyorum, %8,1 oranında kararsızım,%8,8 oranında katılıyorum ve son olarak %79,4 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.39. Örgüt Kültürü12: “Çalışan iş görenler buldukları kalite problemlerini düzeltmek için gerekli kaynaklara sahiptir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	1	,7	,7	,7
2	4	2,9	2,9	3,7
3	11	8,1	8,1	11,8
4	12	8,8	8,8	20,6
5	108	79,4	79,4	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Anketi cevaplayanlar örgüt kültürü 13 “Üretim/Hizmet hattında işçilere kalite problemlerini çözmeleri için gerekli teknik yardım verilir.” önermesine %33,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, %6,6 oranında katılmıyorum, %2,9 oranında kararsızım, %14 oranında katılıyorum ve son olarak %42,6 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap vermiştir.

Tablo 7.40. Örgüt Kültürü13: “Üretim/Hizmet hattında işçilere kalite problemlerini çözmeleri için gerekli teknik yardım verilir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	46	33,8	33,8	33,8
2	9	6,6	6,6	40,4
3	4	2,9	2,9	43,4
4	19	14,0	14,0	57,4
5	58	42,6	42,6	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Yine anketi cevaplayanlar örgüt kültürü 14 “Kaliteyle ilgili problemlerin çözülmesinde işçilerine yardımcı olan bir problem çözme şebekesi mevcuttur.” önermesine %35,3 oranında kesinlikle katılmıyorum, %4,4 oranında katılmıyorum, %0,7 oranında kararsızım, %15,4 oranında katılıyorum ve son olarak %44,1 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap vermiştir.

Tablo 7.41. Örgüt Kültürü14: “Kaliteyle ilgili problemlerin çözülmesinde işçilerine yardımcı olan bir problem çözme şebekesi mevcuttur.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	48	35,3	35,3	35,3
2	6	4,4	4,4	39,7
3	1	,7	,7	40,4
4	21	15,4	15,4	55,9
5	60	44,1	44,1	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Anketi cevaplayanlar örgüt kültürü 15 “İşletmemizde çalışanlara kalite eğitimi vermek için kaynak ayrılır.” önermesine %13,2 oranında kesinlikle katılmıyorum, %2,9 oranında katılmıyorum, %2,2 oranında kararsızım, %16,2 oranında katılıyorum ve son olarak %65,4 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap vermiştir.

Tablo 7.42. Örgüt Kültürü15: “İşletmemizde çalışanlara kalite eğitimi vermek için kaynak ayrılır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	18	13,2	13,2	13,2
2	4	2,9	2,9	16,2
3	3	2,2	2,2	18,4
4	22	16,2	16,2	34,6
5	89	65,4	65,4	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Örgüt kültürü 16 “İşletmemizde çalışanların çoğu kalite ile ilgili yeni bir seminer ya da eğitim programını bir “angarya” olarak görmemektedir.” önermesine %14,7 oranında kesinlikle katılmıyorum, %5,9 oranında katılmıyorum, %4,4 oranında kararsızım, %19,9 oranında katılıyorum ve son olarak %55,1 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.43. Örgüt Kültürü16: “İşletmemizde çalışanların çoğu kalite ile ilgili yeni bir seminer ya da eğitim programını bir “angarya” olarak görmemektedir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	20	14,7	14,7	14,7
2	8	5,9	5,9	20,6
3	6	4,4	4,4	25,0
4	27	19,9	19,9	44,9
5	75	55,1	55,1	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Örgüt kültürü 17 “Çalışanlar işletme ile ilgili olarak sistematik şekilde bilgilendirilir.” önermesine %13,2 oranında kesinlikle katılmıyorum, %2,9 oranında

katılmıyorum, %2,2 oranında kararsızım, %16,9 oranında katılıyorum ve son olarak %64,7 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.44. Örgüt Kültürü17: “Çalışanlar işletme ile ilgili olarak sistematik şekilde bilgilendirilir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	18	13,2	13,2	13,2
2	4	2,9	2,9	16,2
3	3	2,2	2,2	18,4
4	23	16,9	16,9	35,3
5	88	64,7	64,7	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Örgüt kültürünün ölçümü için kullanılan son önerme olan örgüt kültürü 18 “Tüm çalışanlar örgütün değerlerinin geliştirilmesine ve iletişimine katkı sağlamaktadır.” önermesine %15,4 oranında kesinlikle katılmıyorum, %11 oranında katılmıyorum, %8,8 oranında kararsızım, %8,8 oranında katılıyorum ve son olarak %55,9 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verildiği gözlenmiştir.

Tablo 7.45. Örgüt Kültürü18: “Tüm çalışanlar örgütün değerlerinin geliştirilmesine ve iletişimine katkı sağlamaktadır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	21	15,4	15,4	15,4
2	15	11,0	11,0	26,5
3	12	8,8	8,8	35,3
4	12	8,8	8,8	44,1
5	76	55,9	55,9	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Anket katılımcılarının örgüt kültürü ile ilgili önermelere verdiği cevaplar değerlendirildiğinde dağılımların çeşitlilik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle faktör analizinde en iyi temsil eden önermelerin seçilmesi gerekmektedir.

7.2.14. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ölçümü

Katılımcıların işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını tespit etmek amacıyla sekiz adet önerme kullanılmıştır. Müşteri ilişkileri yönetiminin ölçümü için kullanılan müşteri 1 “İşletmemiz müşteri memnuniyeti odaklıdır.” önermesine %42,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, %3,7 oranında katılmıyorum, %3,7 oranında kararsızım, %4,4 oranında katılıyorum ve son olarak %45,6 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.46. Müşteri1: “İşletmemiz müşteri memnuniyeti odaklıdır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	58	42,6	42,6	42,6
2	5	3,7	3,7	46,3
3	5	3,7	3,7	50,0
4	6	4,4	4,4	54,4
5	62	45,6	45,6	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Müşteri 2 “Müşteri ilişkileri değerlendirilmekte ve daha da iyileştirilme yoluna gidilmektedir.” önermesine katılımcılar tarafından %41,9 oranında katılıyorum ve %58,1 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.47. Müşteri2: “Müşteri ilişkileri değerlendirilmekte ve daha da iyileştirilme yoluna gidilmektedir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
4	57	41,9	41,9	41,9
5	79	58,1	58,1	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Müşteri ilişkileri yönetiminin ölçümü için kullanılan bir başka önerme olan müşteri 3 “Üretimde kalite seviyesi müşteri gereksinimleri ölçüsünde belirlenmektedir.” önermesine %39 oranında kesinlikle katılmıyorum, %8,8 oranında katılmıyorum, %3,7 oranında kararsızım, %23,5 oranında katılıyorum ve son olarak %25 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.48. Müşteri3: “Üretimde kalite seviyesi müşteri gereksinimleri ölçüsünde belirlenmektedir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	53	39,0	39,0	39,0
2	12	8,8	8,8	47,8
3	5	3,7	3,7	51,5
4	32	23,5	23,5	75,0
5	34	25,0	25,0	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Müşteri ilişkileri yönetiminin ölçümü için kullanılan müşteri 4 “Şikâyetler ve problemler çabuk/etkili bir şekilde çözülme kavuşturulmaktadır.” önermesine ise %8,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, %4,4 oranında katılıyorum ve son olarak %86,8 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.49. Müşteri4: “Şikâyetler ve problemler çabuk/etkili bir şekilde çözülme kavuşturulmaktadır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	12	8,8	8,8	8,8
4	6	4,4	4,4	13,2
5	118	86,8	86,8	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Müşteri ilişkileri yönetiminin ölçümü için kullanılan müşteri 5 “İşletme düzenli olarak müşteri tatmini ölçmektedir ve bu konuyu önemsemektedir.” önermesine %13,2 oranında katılmıyorum, %27,2 oranında katılıyorum ve son olarak %59,6 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.50. Müşteri5: “İşletme düzenli olarak müşteri tatmini ölçmektedir ve bu konuyu önemsemektedir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
2	18	13,2	13,2	13,2
4	37	27,2	27,2	40,4
5	81	59,6	59,6	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Müşteri ilişkileri yönetiminin ölçümü için kullanılan müşteri 6 “Şimdiki ve gelecekteki müşteri ihtiyaç/beklentileri bilinmektedir.” önermesine %44,1 oranında kesinlikle katılmıyorum, %9,6 oranında katılmıyorum, %0,7 oranında kararsızım, %5,9 oranında katılıyorum ve son olarak %39,7 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.51. Müşteri6: “Şimdiki ve gelecekteki müşteri ihtiyaç/beklentileri bilinmektedir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	60	44,1	44,1	44,1
2	13	9,6	9,6	53,7
3	1	,7	,7	54,4
4	8	5,9	5,9	60,3
5	54	39,7	39,7	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Müşteri 7 “Her zaman sonuçlar müşteri gereksinimlerine göre değerlendirilir.” önermesine ise %61,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, %5,1 oranında katılmıyorum, %2,2 oranında kararsızım, %12,5 oranında katılıyorum ve son olarak %18,4 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.52. Müşteri7: “Her zaman sonuçlar müşteri gereksinimlerine göre değerlendirilir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	84	61,8	61,8	61,8
2	7	5,1	5,1	66,9
3	3	2,2	2,2	69,1
4	17	12,5	12,5	81,6
5	25	18,4	18,4	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Müşteri ilişkileri yönetiminin ölçümü için kullanılan son önerme olan müşteri 8 “Müşterinin gelecekteki beklentileri ve gereksinimleri her zaman plânlanmaktadır.” önermesine %58,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, %4,4 oranında katılmıyorum, %8,8 oranında kararsızım, %9,6 oranında katılıyorum ve son olarak %18,4 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.53. Müşteri8: “Müşterinin gelecekteki beklentileri ve gereksinimleri her zaman plânlanmaktadır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	80	58,8	58,8	58,8
2	6	4,4	4,4	63,2
3	12	8,8	8,8	72,1
4	13	9,6	9,6	81,6
5	25	18,4	18,4	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Müşteri ilişkileri yönetimi üzerine geliştirilen önermeler toplu olarak incelendiğinde kimi önermelerde dağılımın düzenli olarak gerçekleştiği kimi önermelerde ise asimetrik bir şekilde olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle yine faktör analizi yapılarak en iyi temsil özelliği olan önermelerin seçiminin uygun olacağı düşünülmektedir.

7.2.15. İşletmenin İşlem Hızının Ölçümü

İşletmenin işlem hızının ölçümüne yönelik tek önerme kullanılmıştır. Hız 1 “İşletmemiz tedarikçilerimiz ile etkileşim içinde çalışır ve böylece birbirimizin süreçlerini iyileştirme imkânı sağlanır.” önermesine ankete katılanlar %13,2 oranında katılmıyorum, %27,2 oranında katılıyorum ve son olarak %59,6 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap vermiştir. Diğer değişkenler için onlarca önermenin kullanılıp bu değişken için sadece bir tane önerme ile ölçme yapmak bu araştırmanın kısıtları arasındadır.

Tablo 7.54. Hız1: “İşletmemiz tedarikçilerimiz ile etkileşim içinde çalışır ve böylece birbirimizin süreçlerini iyileştirme imkânı sağlanır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
2	18	13,2	13,2	13,2
4	37	27,2	27,2	40,4
5	81	59,6	59,6	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

7.2.16. Kaliteli Üretimin Ölçümü

Ankette kaliteli üretimin ölçümüne yönelik on bir adet önerme kullanılmıştır. Bu önermelerden ilki olan kaliteli üretim 1 “Hedeflere ulaşmaya yönelik faaliyetler için düzenli gözden geçirmeler yapılmaktadır.” önermesine %0,7 oranında kararsızım, %22,1 oranında katılıyorum ve son olarak %77,2 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.55. Kaliteli Üretim1: “Hedeflere ulaşmaya yönelik faaliyetler için düzenli gözden geçirmeler yapılmaktadır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
3	1	,7	,7	,7
4	30	22,1	22,1	22,8
5	105	77,2	77,2	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Kaliteli üretimin ölçümü için kullanılan kaliteli üretim 2 “Kalite amaçları işletme amaçlarına bağlıdır.” önermesine %35,3 oranında kesinlikle katılmıyorum, %16,9 oranında katılmıyorum, %2,2 oranında kararsızım, %9,6 oranında katılıyorum ve son olarak %36 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.56. Kaliteli Üretim2: “Kalite amaçları işletme amaçlarına bağlıdır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	48	35,3	35,3	35,3
2	23	16,9	16,9	52,2
3	3	2,2	2,2	54,4
4	13	9,6	9,6	64,0
5	49	36,0	36,0	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Kaliteli üretim 3 “Üretim noktalarının çoğunda kalite bilgisi kullanılmaktadır.” önermesine ise %11,8 oranında kararsızım, %27,9 oranında katılıyorum ve son olarak %60,3 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.57. Kaliteli Üretim3: “Üretim noktalarının çoğunda kalite bilgisi kullanılmaktadır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
3	16	11,8	11,8	11,8
4	38	27,9	27,9	39,7
5	82	60,3	60,3	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Kaliteli üretim 4 “İşletmemizde/firmamızda kaliteyle ilgili hedeflere doğru ilerleme takip edilmektedir.” önermesine %4,4 oranında kesinlikle katılmıyorum, %40,4 oranında katılıyorum ve son olarak %55,1 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.58. Kaliteli Üretim4: “İşletmemizde/firmamızda kaliteyle ilgili hedeflere doğru ilerleme takip edilmektedir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	6	4,4	4,4	4,4
4	55	40,4	40,4	44,9
5	75	55,1	55,1	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Kaliteli üretim 5 “Sürekli tekrarlanan hataların üzerine plânlı ve sistematik bir şekilde gidilerek gerekli çözümler üretilmektedir.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde ise %13,2 oranında katılmıyorum, %27,2 oranında katılıyorum ve son olarak %59,6 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verildiği gözlenmiştir.

Tablo 7.59. Kaliteli Üretim5: “Sürekli tekrarlanan hataların üzerine plânlı ve sistematik bir şekilde gidilerek gerekli çözümler üretilmektedir.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
2	18	13,2	13,2	13,2
4	37	27,2	27,2	40,4
5	81	59,6	59,6	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Kaliteli üretim 6 “Ölçüm ve değerlendirmelerin sonucunda ortaya çıkan yetersizliklerin giderilmesine ilişkin olarak tedbirler hızla alınmaktadır.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde %27,9 oranında katılıyorum ve %72,1 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verildiği gözlenmiştir.

Tablo 7.60. Kaliteli Üretim6: “Ölçüm ve değerlendirmelerin sonucunda ortaya çıkan yetersizliklerin giderilmesine ilişkin olarak tedbirler hızla alınmaktadır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
4	38	27,9	27,9	27,9
5	98	72,1	72,1	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Kaliteli üretim 7 “İşletmemizde performans verileri toplanır, izlenir ve sonuçları çalışanlar ile paylaşılır.” önermesine ise %,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, %0,7 oranında kararsızım, %,5 oranında katılıyorum ve %55,9 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.61. Kaliteli Üretim7: “İşletmemizde performans verileri toplanır, izlenir ve sonuçları çalışanlar ile paylaşılır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	8	5,9	5,9	5,9
3	1	,7	,7	6,6
4	51	37,5	37,5	44,1
5	76	55,9	55,9	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Kaliteli üretimin ölçümü için kullanılan bir başka önerme olan kaliteli üretim 8 “Riskler için gerekli analizler yapılmaktadır.” önermesine %5,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, %2,2 oranında katılmıyorum, %0,7 oranında kararsızım, %33,8 oranında katılıyorum ve son olarak %57,4 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.62. Kaliteli Üretim8: “Riskler için gerekli analizler yapılmaktadır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	8	5,9	5,9	5,9
2	3	2,2	2,2	8,1
3	1	,7	,7	8,8
4	46	33,8	33,8	42,6
5	78	57,4	57,4	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Kaliteli üretimin ölçümü için kullanılan kaliteli üretim 9 “Şu anda firmamızda kalite çemberleri bulunmaktadır.” önermesine %5,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, %2,9 oranında katılmıyorum, %33,8 oranında katılıyorum ve son olarak %57,4 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.63. Kaliteli Üretim9: “Şu anda firmamızda kalite çemberleri bulunmaktadır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	8	5,9	5,9	5,9
2	4	2,9	2,9	8,8
4	46	33,8	33,8	42,6
5	78	57,4	57,4	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Kaliteli üretim 10 “İşletme rakipleri karşısındaki yerini ölçmek için anahtar göstergelerin tanımı yapılmıştır.” önermesine %5,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, %39,7 oranında katılıyorum, %54,4 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.64. Kaliteli Üretim10: “İşletme rakipleri karşısındaki yerini ölçmek için anahtar göstergelerin tanımı yapılmıştır.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	8	5,9	5,9	5,9
4	54	39,7	39,7	45,6
5	74	54,4	54,4	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Kaliteli üretimin ölçümü için kullanılan son önerme olan kaliteli üretim 11 “İşletmemizde hataya neden olan sorunlarda erken uyarı sistemimiz mevcuttur.” önermesine %8,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, %3,7 oranında katılmıyorum, %1,5 oranında kararsızım, %32,4 oranında katılıyorum ve son olarak %53,7 oranında kesinlikle katılıyorum diye cevap verilmiştir.

Tablo 7.65. Kaliteli Üretim11: “İşletmemizde hataya neden olan sorunlarda erken uyarı sistemimiz mevcuttur.”

	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	12	8,8	8,8	8,8
2	5	3,7	3,7	12,5
3	2	1,5	1,5	14,0
4	44	32,4	32,4	46,3
5	73	53,7	53,7	100,0
Toplam	136	100,0	100,0	

Anket katılımcılarının kaliteli üretim için ankete dahil edilen önermelere verdiği cevaplar değerlendirildiğinde diğer değişkenlerde olduğu gibi bu değişkende de dağılımda çeşitlilik olduğu gözlenmiştir.

7.3. Anket Önermelerinin Güvenirliğinin Ölçümü

Anket farklı değişkenlerin birleşiminden oluşacak şekilde tasarlandığından her bir değişkeni ölçmek için kullanılan önermelerin kullanıldığı ayrı güvenilirlik testlerinin yapılması gerekmektedir. Verimliliği ölçmek amacıyla ankete dahil edilen önermelerin güvenilirlik katsayısı 0,752 olarak tespit edilmiş fakat bu önermelerden verim 2 adlı önerme çıkarıldığında güvenilirlik katsayısının 0,941 düzeyine çıktığı gözlenmiştir. Bu yüzden verimlilik ile ilgili geriye kalan önermelerin kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

Maliyet değişkeni için kullanılan üç önermenin güvenilirlik katsayısı 0,810 olarak tespit edilmiş fakat maliyet 2 önermesinin çıkarılması ile bu oranın 0,977 düzeyine çıktığı gözlenmiştir.

Öte yandan pazar payı ve karlılık değişkeninin ölçümü için kullanılan önermelerin güvenilirlik katsayısı 0,842 olarak tespit edilmiş ve çıkarılma durumunda çok anlamlı bir değişikliğin olmadığı gözlenmiştir.

Örgüt kültürü değişkeninin ölçümü için kullanılan önermelerin güvenilirlik katsayısı 0,294 olarak gözlenmiş ve bu önermelerin tümünün güvenilirliği olmadığı için analizden çıkarılması kararlaştırılmıştır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin ölçümü için kullanılan önermelerin güvenilirlik katsayısı 0,707 olarak tespit edilmiştir. Hız değişkeni bir önerme ile ölçüldüğü için güvenilirlik katsayısı hesaplanmamıştır.

Son olarak kaliteli üretim değişkeni için kullanılan önermelerin tümünün güvenilirlik katsayısı 0,639 olarak tespit edilmiş yalnız kaliteli üretimle ilgili 7,8,9 ve 10 numaralı önermelerin güvenilirliklerinin 0,958 düzeyinde olduğu görüldüğünden ölçümün bu önermelerle yapılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

7.4. Tek Yönlü ANOVA Testi

Ankette pek çok demografik veri elde edildiği için bu verilerin cevaplayıcı grupları arasında cevaplanma şekilleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için tek yönlü ANOVA testinin yapılması uygun görülmüştür. Bunun için her bir önerme ile ilgili testlerin yapılması zor olduğu için güvenilirliği en yüksek olduğu tespit edilen önermelerin ortalamaları alınmış ve analize dahil edilmiştir. Yapılan bu testlerle ilgili bilgiler Ekler bölümünde sunulmuştur.

Yaşa, cinsiyete, başka işletmede veya sektörde çalışma, sektöre, birime, kıdeme ve gelire göre yapılan ANOVA testinde cevaplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yalnız eğitime göre pazar payı ve karlılık ve müşteri ilişkileri yönetimi değişkenlerine anlamlı düzeyde farklı cevaplar verildiği gözlenmiştir. Statüye göre verimlilik ve müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili önermelere verilen cevaplarda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

7.5. Kolmogorov-Smirnov (K-S) Testi İle Önermelerin Dağılımının İncelenmesi

K-S testi ile önermelere verilen cevapların dağılımlarının normal olup olmadığı ve parametrik özellikler taşıyıp taşımadıkları test edilmiştir ve test sonucunda tüm önermelere verilen cevapların istatistikî olarak anlamlı çıkması ile anket önermelerinin dağılımının normal olduğu ve parametrik özellikler taşıdığı ortaya konmuştur. Bu test ile ilgili sayısal veriler Ekler bölümünde EK-10'da sunulmuştur.

7.6. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett'in Testi İle Örneklem Yeterliğinin Testi

Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Testleri ile örneklemin faktör analizi yapmak için yeterli büyüklükte olup olmadığı ve bu sonucun istatistikî olarak anlamlı olup olmadığı ölçülmektedir. Yapılan testlerde KMO skoru ,721 olarak tespit edilmiş ve örneklemin faktör analizi yapmak için yeterli büyüklükte olduğu gözlenmiştir. Aynı zamanda Barlett testi sonucu da istatistikî olarak anlamlı çıkmıştır. Bu testlerle ilgili sayısal veriler Ekler bölümündeki EK-11'de sunulmuştur.

7.7. Döndürülmüş Yapılar Matrisi İle Faktörlerin Belirlenmesi

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ile anket önermelerinin hangi faktörler altında toplandığı belirlenmiş ve ankette güvenilirlik analizinden geçebilen tüm önermelerin farklı faktörler altında toplandığı gözlenmiştir (Child, 1990). Buna göre verimlilik, maliyet, pazar payı ve kârlılık, müşteri ilişkileri yönetimi ve kaliteli üretim ayrı ayrı faktörler olarak tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ile ilgili önermeler güvenilirlikten geçemedikleri için faktör analizine dâhil edilmemiştir. Bu analiz ile ilgili sayısal veriler Ekler bölümündeki EK-12'de sunulmuştur. Ayrıca açıklanan faktörler %88 oranında varyansı desteklemiştir ve bu sonuç da yapılan analizde bulunan faktörlerin yapı geçerliği olduğunu gösterir.

7.8. Korelasyonlar

Ankete verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen faktörleri oluşturan önermelerin ortalamaları alınarak elde edilen değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiştir.

Korelasyonlarla ilgili sonuçlar incelendiğinde pazar payı ve karlılık üzerine yapılan işlemlerin müşteri memnuniyetini düşürdüğü (-,225, $p<0.01$), verimliliği artırdığı (,260, $p<0.01$) ve son olarak hız ile ilgili yapılan işlemlerin de müşteri memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğu (,220, $p<0.05$) tespit edilmiştir. Bu test ile ilgili sayısal verilerin hepsi Ekler bölümünde EK-13'de sunulmuştur.

7.9. Regresyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenler arasında ilişkinin var olduğunu gösterse de değişkenler arasındaki nedensel bağları açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle kaliteli üretim ve diğer değişkenler arasında doğrusal regresyon analizinin yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

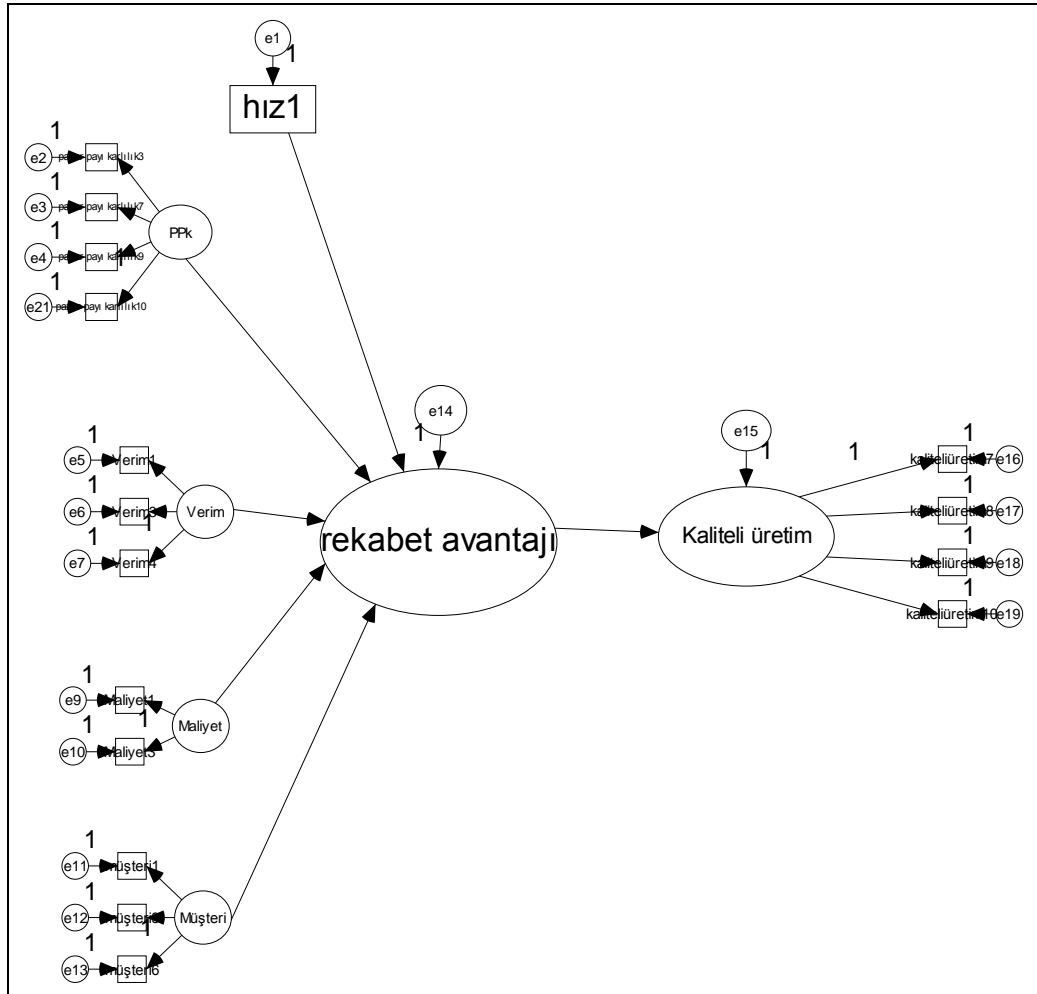
Kaliteli üretimin bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizinde R kare değeri ,047 olarak tespit edilmiştir ve bu da regresyon modelinin iyi olmadığı anlamına gelir. Ayrıca Durbin Watson istatistiğinin 2,41 düzeyinde çıkması regresyonda kullanılan değişkenlerin artık değerleri arasında da korelasyonlar olduğu anlamına gelir ve bu durumda değişkenler arasında otokorelasyonun varlığını öngören hipotez kabul edilir. Değişkenler arasındaki nedensellik ilişkileri incelendiğinde hiçbir değişkenin birbiri ile nedensellik ilişkisi taşımadığı gözlenmiştir. Korelasyonlarda çıkan ilişkilerin regresyonda çıkmaması kaliteli üretim ile rekabet avantajları arasında farklı bir ilişkinin olabileceği ve örtük bir değişkenin var olabileceği şüphesini uyandırmış ve bu nedenle

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak bu değişkenin varlığının sorgulanması kararlaştırılmıştır.

7.10. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)'nin Testi

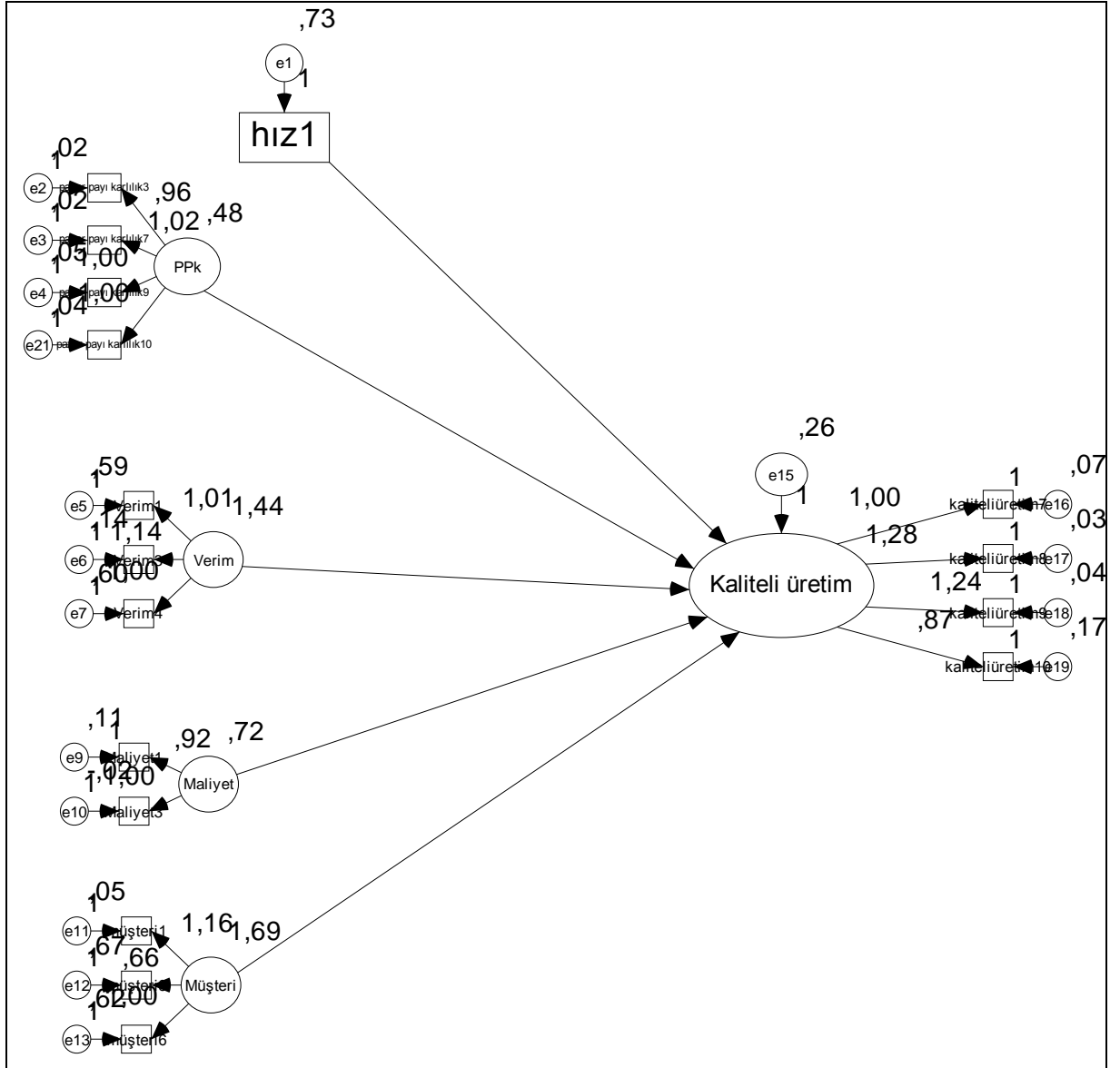
Regresyon analizinde ortaya çıkmayan katsayılar birden fazla regresyon analizinin birbiri ile aynı anda ve ilişkili olarak yapıldığı YEM testinde de çıkmamıştır. Oluşturulan YEM'de değişkenler arası herhangi bir regresyon katsayısı bulunmadığı için model test modeli ile aynı olduğu için tüm model göstergeleri bir olarak elde edilmiş ve YEM testinde de anlamlı sonuçlar elde edilememiştir. Ancak elde edilen sonuçlardan değişkenlerin aralarındaki zayıf ta olsa korelasyon bulunması ve örtük bir değişken olarak faktör analizinde rekabet önceliklerinin gözlenmemesi nedenlerinden ötürü YEM'den rekabet öncelikleri değişkeninin çıkarılması ve doğrudan kaliteli üretim ile ilişkilendirilmesi sonucunda ikinci model elde edilmiş ve istatistiki olarak anlamlı ama zayıf sonuçlar elde edilmiştir. İkinci YEM testinin sonuçlarına göre verimlilik ile kaliteli üretim arasında negatif yönlü ve $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç ankete katılanların verimlilik adına yapılan işlemlerin kaliteyi azalttığını düşündüklerini göstermektedir. Örneklemin çoğunluğunun çalışanlardan oluşması da bu sonucun haklılığını ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 7.1. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)



Yine aynı testin sonuçlarına göre maliyetlerle kaliteli üretim yapma arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç da ankete katılanların kaliteli üretimin maliyetleri artırdığını düşündüklerini göstermektedir. Bu test ile ilgili istatistikî veriler Ekler bölümündeki Ek- 15'te sunulmuştur. Modelin veriye uygunluğu ölçütleri incelendiğinde 2 ve üzeri değerlerin normal kabul edildiği CMIN/DF değeri 1,93 düzeyinde anlamlıya yakın olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerle ilgili istatistikî veriler yine ekler bölümünde sunulan Ek-16/18 arasında sunulmuştur.

Şekil 7.2. İkinci YEM'in Testi



Aynı teste göre anlamlı değerleri ,9 ve üzeri olarak gerçekleşmesi beklenen GFI ,806 ile anlamlıya yakın, AGFI ,742 ile anlamlıya biraz daha uzak, NFI ,498, RFI ,406, IFI ,673 ve son olarak CFI ,650 olarak ölçülmüştür. Tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde modelin veriye uymadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca şekil 7.1. ve 7.2. modelin ilk hali ve ikinci halini yansıtmaktadır.

Özellikle YEM'in Bu yüzden araştırmanın kısıtları üzerine yoğunlaŐmanın uygun olacağı düşünölmüŐtür.

7.11. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın öncelikli kısıtı anket önermelerinin sayısının deđiŐkenlere göre eşit dağılım göstermemesidir. Bu yüzden cevaplayıcıların anketin uygulanmasında kafa karıŐıklığı yaşamış olmaları muhtemeldir. Zaten anketin güvenilirlik testinde çok az değişkenin güvenilirliğinin bulunması da bunun göstergesidir.

Örgüt kültürü üzerine sorulan 18 sorudan hiçbirinin birbiri ile tutarlı olmaması bunun en güzel örneğidir. Araştırmacıların bir değişkenin ölçümü için bu kadar fazla önerme kullanmamaları gerektiğini göstermesi açısından bu sonuç önemlidir.

Araştırmanın ikinci kısıtı ise soruların araştırma amaçlarına göre uyarlanmadan kullanılmış olmasıdır. Bu da ayrıca cevaplayıcılarda kafa karıŐıklığına sebep olabilir. Elde edilen cevaplar analiz edildiğinde faktör analizinde amaçlanan değişkenlerin ölçümüne yönelik ankete dahil edilen önermelerin dođrulanmamıŐ olması da araştırmanın kısıtları arasındadır.

8. SONUÇ VE TARTIŞMA

Küreselleşen pazar şartları ile işletmeler her geçen gün bir önceki günden daha ağır rekabet şartlarına maruz kalarak çalışmaktadır. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri her geçen gün değişen, rakiplerin her gün daha çok arttığı ve ayakta durmanın eskiye oranla daha da zorlaştığı piyasa koşullarında strateji geliştirmeyen işletmeler piyasalardan yok olma tehlikesini devamlı olarak hissetmek zorunda kalacaktır. Bu da işletmeler üzerinde ciddi bir baskı yaratıp, rekabet avantajı yaratmak için stratejiler geliştirmeye en önemlisi de kaliteyi daha yüksek tutup ancak bunun yanında maliyetleri de minimize etmeyi ayakta kalmak adına mecbur kılmaktadır.

İşletmelerin üretimin en başından tüketiciye sunuluncaya kadar kaliteyi rakiplerinden benzersiz bir şekilde arttırıp taklit edilmesi güç bir halde üretim yapıp maliyetleri de minimize kılarak pazar piyasa koşullarını kendi istedikleri yöne yönlendirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin yine mal ve üretim sektörü gibi, hizmet sektöründe de rakiplerine fark yaratacak kalitede hizmet vererek benzersiz ve diğerlerinden ayrılır bir yönünün olması gerekmektedir.

Daha fazla kâr elde etmek isteyen işletmeler, günümüz koşullarında hem kaliteye önem vermek zorunda, hem maliyetleri minimize kılmak zorunda, hem de farklı stratejiler geliştirerek rakiplerine karşı daima daha önde olmak için avantajlar elde etmek zorundadır.

Üretimde kaliteye gerekli önemin verilmesi birçok yönden rekabet avantajına olumlu katkı sağlar. Yaptığımız çalışmamız ve gerekli literatür taramalarından sonra kalitenin rekabet avantajı yaratma sürecinde sağladığı bu olumlu katkılar arasında genel olarak maliyetleri kontrol altına alma, piyasaya daha hızlı ürün sunma, etkinliği, kârlılığı ve pazardaki gücünü arttırma olarak görülebilmektedir.

Hazırladığımız bu tezimizde SPSS analiz, anket çalışmasından faydalanarak Kahramanmaraş ili ana sektörlerin rekabet pozisyonları belirleme, kalitenin buna katkısı çalışmamızın temel amacını oluşturmuştur. Sektörler üzerinden araştırma kapsamında ulaşılan 400 imalat işletmesinden 136 kişi anketimize cevap vermiş olup, bu geri dönüş oranının 29,4 oranında gerçekleştiğini gösterir. Bu da Türkiye bağlamında iyi bir sonuçtur. Çalışmamızda anket gerçekleştirilen imalat işletmelerinin sektörlerini: tekstil, gıda, metal, plastik, mobilya, inşaat, makine, yedek parça ve diğer sektörler oluşturmaktadır.

Analizde sırasıyla güvenilirlik, tek yönlü ANOVA, Kolmogorov-Smirnov, KMO ve Barlett, Faktör analizi, korelasyon ve regresyon ve son olarak da YEM testleri gerçekleştirilmiştir.

Buna göre güvenilirlik testinde verimliliği ölçmek amacıyla ankete dahil edilen önermelerin güvenilirlik katsayısı ,752 olarak tespit edilmiş fakat bu önermelerden Verim 2 adlı önerme çıkarıldığında güvenilirlik katsayısının ,941 düzeyine çıktığı gözlenmiştir. Bu yüzden verimlilik ile ilgili geriye kalan önermelerin kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

Öte yandan pazar payı ve kârlılık değişkeninin ölçümü için kullanılan önermelerin güvenilirlik katsayısı ,842 olarak tespit edilmiş ve çıkarılma durumunda çok anlamlı bir değişikliğin olmadığı gözlenmiştir.

Maliyet değişkeni için kullanılan üç önermenin güvenilirlik katsayısı ,810 olarak tespit edilmiş fakat maliyet 2 önermesinin çıkarılması ile bu oranın ,977 düzeyine çıktığı gözlenmiştir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin ölçümü için kullanılan önermelerin güvenilirlik katsayısı ,707 olarak tespit edilmiştir. Hız değişkeni bir önerme ile ölçüldüğü için

güvenirlilik katsayısı hesaplanmamıştır. Son olarak kaliteli üretim değişkeni için kullanılan önermelerin tümünün güvenirlilik katsayısı ,639 olarak tespit edilmiş yalnız kaliteli üretimle ilgili 7,8,9 ve 10 numaralı önermelerin güvenirliliklerinin ,958 düzeyinde olduğu görüldüğünden ölçümün bu önermelerle yapılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Tek yönlü ANOVA testinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde yaşa, cinsiyete, başka işletmede veya sektörde çalışma, sektöre, birime, kıdeme ve gelire göre yapılan ANOVA testinde cevaplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yalnız eğitime göre pazar payı ve karlılık ve müşteri ilişkileri yönetimi değişkenlerine anlamlı düzeyde farklı cevaplar verildiği gözlenmiştir. Statüye göre verimlilik ve müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili önermelere verilen cevaplarda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. YEM analizinde verimliliğe bakış açısının anlamlı olması da cevaplayıcıların bu görüşlerinin bir yansıması olarak kabul edilebilir.

Daha sonra gerçekleştirilen K-S testi ile önermelerin parametrik dağılıma sahip oldukları gözlenmiştir. Bu aşamadan sonra KMO ve Barlett Testleri ile KMO skoru ,721 olarak tespit edilmiş ve örneklemin faktör analizi yapmak için yeterli büyüklükte olduğu gözlenmiştir.

Bir sonraki aşamada ise CFA yapılmış ve önermelerin kimileri aynı yapı matrisinde yer alırken kimileri farklı olanlarda yönelmiştir. İşte bu yüzden verimlilik, maliyet, pazar payı ve karlılık, müşteri ilişkileri yönetimi ve kaliteli üretim ayrı ayrı faktörler olarak tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ile ilgili önermeler güvenirlikten geçemedikleri için faktör analizine dâhil edilmemiştir.

Korelasyonlar incelendiğinde pazar payı ve karlılık üzerine yapılan işlemlerin müşteri memnuniyetini düşürdüğü ($-,225, p<0.01$), verimliliği artırdığı ($,260, p<0.01$) ve son olarak hız ile ilgili yapılan işlemlerin de müşteri memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğu ($,220, p<0.05$) tespit edilmiştir. Akabinde yapılan regresyon analizinde ise pazar payı ve karlılık üzerine yapılan işlemlerin müşteri memnuniyetini düşürdüğü ($-,225, p<0.01$), verimliliği artırdığı ($,260, p<0.01$) ve son olarak hız ile ilgili yapılan işlemlerin de müşteri memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğu ($,220, p<0.05$) tespit edilmiştir.

Son olarak yapılan YEM testinden ilk modelin iyi bir model olmadığı anlaşılmıştır. Rekabet avantajının ölçümü için belirlenen değişkenler arasında ilişki tespit edilememesi bunların kaliteli üretimle ilgili teker teker ilişkilerinin incelenmesi için ikinci YEM'in oluşturulmasına neden olmuştur. İkinci YEM'den elde edilen sonuçlar daha açıklayıcıdır ve ,9 düzeyinde olması beklenen değerlerden GFI ,806 ile anlamlıya yakın, AGFI ,742 ile nispeten daha kötü ve diğer model kıstaslarının hepsi belirlenen eşikten daha düşük düzeyde tespit edilmiştir (Hair v.d. 2006). Yalnız modelin regresyon sonuçları incelendiğinde verimlilik ile ilgili düzenlemelerle kaliteli üretim arasında $p<0.05$ düzeyinde anlamlı ve $-,146$ kuvvetinde negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca $p<0.01$ düzeyinde anlamlı ve $,288$ kuvvetinde pozitif bir ilişki de kaliteli üretim ve maliyetler arasında tespit edilmiştir.

YEM analizinin sonucunda zayıf da olsa verimlilik adına yapılan işlemlerin kaliteyi düşürdüğü ve maliyet ile ilgili yapılan işlemlerin ise kaliteyi artırdığı sonuçlarına ulaşılabilir.

Tüm bu kısıtlarına rağmen konu ile ilgili akademisyenlerin ve işletme yöneticilerinin fayda sağlayacağı bir çalışmanı gerçekleştirilmiş olduğu ümit edilmektedir. Özellikle yazın taraması ve analiz yöntemlerindeki bulgular, kullanım biçimleri bakımından örnek teşkil edebilecek bir çalışmanın yapıldığı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- ACUNER, T., 2000. "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik", D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (2), ss. 1-10.
- AGUS, A., ve SAGİR, R. M., 2001. "The Structural Relationships Between Total Quality Management, Competitive Advantage and Bottom Line Financial Performance: An Emprical Study of Malaysian Manufacturing Companies", Total Quality Management, 12(7-8), December, ss.1016-1025.
- AHDMADOV, F., 2010. "Azerbaycan'ın Ulusal Rekabet Gücü: Tows ve Elmas Modelli Bir Çözümleme", Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- AKAT, İ. ve BUDAK, G., 2002. İşletme Yönetimi, 4. Baskı, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 490s.
- AKTAN, C. C. ve VURAL, İ. Y., 2004. Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Rekabet Dizisi: 2, Yayın No: 254, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara, 148s.
- ALKİN, K., BULU, M. ve KAYA, H., 2007. "İller Arası Rekabet Endeksi: Türkiye'deki İllerin Rekabetçilik Seviyelerinin Göreceli Olarak Ölçülebilmesi İçin Bir Yaklaşım". İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (11), ss. 201-222.
- ALTUNİŞİK, R., ÖZDEMİR, Ş. ve TORLAK, Ö., 2006. Modern Pazarlama, Değişim Yayıncılık, İstanbul, 398s.
- ALTUNTUĞ, N., 2007. "Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama", Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- AYANOĞLU, M., 2006. Üretim Yönetimi Ders Notları, 3. Baskı, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul, 390s.
- BAKİ, B. ve CENGİZ, E., 2002. 'Toplam Kalite Çevre Yönetimi', Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXI, Sayı 1, 153-175.
- BALAY, R., 2004. "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37 (2), ss. 26-40.
- BARCLAY, C. A., 1993. "Quality Strategy and TQM Policies: Empirical Evidence", Management International Review, 33 (2), ss.83-98.
- BAŞ, A., 1999. "Türk Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörünün Rekabet Analizi ve Uluslararası Bir Strateji Önerisi", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAYAZIT, Ö., 1998. "Toplam Kalite Yönetimi'nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 53 (1), ss. 95-105.
- BEDİR, A., 2009. Uluslararası Ticarete Fiyata Dayalı Rekabet Gücü İle Endüstri-İç Ticaret Arasındaki İlişkisi: Türk İmalat Sanayi Örneği, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, TC. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara, 226s. <http://ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/abedir.pdf>. (25.10.2013).
- BELLAK, C. J. ve WEISS, A., 1993. "A Note On The Austrian Diamond", Management International Review, Second Quarter, 33 (2), ss.109-118.
- BEŞİROV, İ., 2007. "Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme", Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

- BOZKURT, R., ve ODAMAN, A., 1996. "Toplam Kalite Uygulamasında Performans Ölçümü," Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, 6 (26), ss. 33-38.
- BOZKURT, R., ve ODAMAN, A., 1998. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, 4. Baskı, No: 549, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 235s.
- CEYLAN, M., 1997. "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti", Eğitim Yönetim Dergisi, 3 (1), ss. 1-7.
- CHAI PRASIT, S. ve SWEIERCZEK, F.W., 2011. "Competitiveness, globalization and technology development in Thai firms", Competitiveness Review: An International Business Journal 21(2), ss. 188-204.
- CHANG, J.C., ve HWANG, N.-C. R., 2002. "The Effects of Country And Industry On Implementing Value Chain Cost Analysis", The International Journal Of Accounting, 37 (1), ss. 120-150.
- CHILD, D., 1990. The Essentials Of Factor Analysis, Second Edition, London: Cassel Educational Limited, 192s.
- CHO, D. S. ve MOON, H. C., 2005. "National Competitiveness: Implications for Different Groups and Strategies", International Journal of Global Business and Competitiveness, 1(1), ss.1-11.
- CORSTEN, H. ve WILL. T., 1993. "Reflections on Competitive ve Strategy and its Impact on Modern Production Concepts", Management International Review, 33(4), ss.315-334.
- ÇATALOĞLU, B., 2006. "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi: Ampirik Bir Çalışma", Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- ÇELİK, A., 2006. Kalite Yönetim Sistemi ve Ce İşareti Uygulamaları, Gazi Kitapevi, Ankara, 346s.
- ÇELİK, A., BAKAN, İ. ve TAŞLIYAN, M. (Ed.), AYDIN, H., AKGEMCİ, T., SOYSAL, A., 2007. Yönetimde Seçme Konular, Kahramanmaraş Milli Eğitim Müdürlüğü Rehberlik ve Araştırma Merkezi Yayını, Kayseri, 270s.
- ÇELİKÇAPA, F. O., 2007. Üretim Yönetimi ve Teknikleri, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 287s.
- ÇETİNKAYA, Ö., 2006. "Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (3), ss. 57-76.
- ÇETİNTAŞ, H., 2001. "Küresel Rekabet ve İş birliği", TİSK İşveren Dergisi, 39, ss. 19-22.
- ÇİMEN, Z. ve GÜRBÜZ, B., 2007. Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi. 1. Baskı, Alp Yayınevi, Ankara, 621s.
- ÇİVİ, E., 2001. "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması" Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 8(2), ss.10-25.
- DE BONO, E., 1996. Rekabet Üstü, Çev.: O. Özel, Remzi Kitapevi, İstanbul, 207s.
- DE NOBLE, A.F. ve GALBRAITH, C.S., 1992. "Competitive Strategy and High Technology Regional/Site Location Decisions", Journal of High Technology Management Research, 3 (1), ss.19-37.
- DEMİR, İ., 2001. "Türkiye Beyaz Eşya Sanayinin Rekabet Gücü ve Geleceği", Uzmanlık Tezi, DPT Yayın No:2571, Ankara.
- DEMİR, M. ve D., GÜMÜŞOĞLU, S., 1998. Üretim Yönetimi (İşlemler Yönetimi), 5.Baskı-Kasım, Beta Yayıncılık, İstanbul, 725s.
- DERELİ, T., ve BAYKASOĞLU A., 2003. Kalite ve Hayata İzdüşümleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 352s.

- DEVELİOĞLU, K., HAŞİT, G., ve BAĞCI, Ü.G., 2006. Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15, ss.191-204.
- DOĞAN, Ö. İ., 2000. "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (1), ss.1-26.
- DRUCKER, P.F., 2000. Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası, Çev.: F., Üçcan, 2. Baskı, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 378s.
- DULUPÇU, M.A., 2001. Küresel Rekabet Gücü: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme, Nobel Yayın Dağıtım, No: 251, 1.Baskı, Ankara, 210s.
- DÜZGÜN, R., 2007. "Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücü: Çok Değişkenli İstatistiksel Bir Analiz", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (23), ss. 421-440.
- EFİL, İ., 2003. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, 5. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 418s.
- EFİL, İ.,1996. Toplam Kalite Yönetimi ve Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO-9000 Kalite Güvence Sistemi Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını No:110, Bursa, 302s.
- ELMACI, O. ve KURNAZ, N., 2004. Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Ftm) Yaklaşımı, IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Konya, 8-10 Ekim.
- ENSARİ, H., 2002. 21. Yüzyıl İçin Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 245s.
- ERASLAN, İ. H., İPÇİOĞLU, İ., HAŞİT, G. ve ERŞAHAN, B., 2008. "Bilecik Bölgesi Mermer Sektörünün Uluslar arası Rekabetçilik Analizi: Sektörel Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(10), ss.300-330.
- ERDİL, O., KESKİN, H., ve ZEHİR, C., 2003. "Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İş gören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi ile Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma", Doğu Üniversitesi Dergisi, 4 (1), ss. 43-54.
- EREN, E., 2006. "İşletme veya Stratejik İş Birimi Stratejileri ve Seçim Analizi", Edt.: Nejdet TİMUR, Stratejik Yönetim, 3. Baskı, TC Anadolu Üniversitesi Yayını No:1491, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:801, Web Ofset, Eskişehir, ss.165-194.
- EROĞLU, Ö. ve ÖZDAMAR, G., 2006. Türk İmalat Sanayinin Rekabet Gücü ve Beyaz Eşya Sektörü Üzerine Bir İnceleme, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, Antalya, 11, ss.75-90.
- ERSUN, S., 1994. "Kalite Üstatları" Önce Kalite Dergisi, 7, ss:15-25.
- FINDIKÇI, İ., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2. Basım, İstanbul, 412s.
- GEHANI, R.R., 1993. "Quality Value-Chain: A Meta-Synthesis of Frontiers of Quality Movement", The Academy of Management Executive, 7(2), ss.29-42.
- GENÇ, N., 2005. Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 416s.
- GODIN, S., 2003. Mor İnek, Çev.: O. Gürbahçe, Elma Yayınevi, İstanbul, 11s.
- GOMES, H., 1998. Kalite'li Sözcükler, Çev.: N. Arkış, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 105s.

- GÖKDERE, H., 1995. “Küçük Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Rekabet Gücünün Arttırılmasında Kooperatifleşmenin Rolü ve Önemi”, Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÖKMEN, C., 2001. “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi”, T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara, 241s.
- HAFTACI, V., 2001. Tekdüzen Hesap Planı ve Maliyet Muhasebesi, 2. Baskı, Umuttepe Yayınları, İzmit, 456s.
- HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E. ve TATHAM, R.L., 2006. Multivariate Data Analysis, 6. Edt., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 928s.
- HALİS, M., 2004. İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Yönetimi, Roma Yayınları, Ankara, 213s.
- HAMEL, G., 1997. “Yarının Avantajlarını Yaratmak”, Geleceği Yeniden Düşünmek, Der.: Rowan, Gibson, Çev.: Sinem Gül, Sabah Kitapçılık San. ve Tic. A.Ş., İstanbul, 237s.
- HAMMER, M., ve CHAMPY, J., 1996. Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, 3. Baskı, Çev: Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 206s.
- HANÇERLİOĞLU, O., 1995. Ekonomi Sözlüğü, Remzi Kitapevi, İstanbul, 342s.
- HELVACI, M., 2010. Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi, 1. Baskı Nobel, Yayın Dağıtım, Ankara, 166s.
- HENDRICKS, K. B. ve SINGHAL, V., 2000. “Firm Characterisites, Total Quality Management and Financial Performance”, Journal of Operations Management, 238(3), ss. 1-45.
- HENDRICKS, K.B. ve SINGHAL, V.R., 1999. “Don’t Count TQM Out: Evidence Shows Implementation Pays Off In a Big Way”, Quality Progress, 32 (4), ss. 30-45.
- HITT, M.A., IRELAND, R.D. ve HOSKISSON, R.E., 1999. Stategic Management, 3.Edit, South Western, 631s.
- HÜRRİYET GAZETESİ, 1998. “Nurten Erk’in Konuşu”, 23 Aralık 1998, ss.5.
- İLİCİ, D., ve KEÇECİOĞLU, T., 2009. “Örgütsel Strateji ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme”, Faculty of Business and Economics (FBE) Journal, 11-12, ss. 110-130.
- JOSEPH, M. J., 1988. Quality Control Handbook, New York: McGraw-Hill Book Compan, 1730s.
- KABADAYI, E. T., 2002. “İşletmelerde Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6, ss.60-75.
- KARLUK, R., 1996. Türkiye Ekonomisi: Tarihsel Gelişim Yapısal ve Sosyal Değişim, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 539s.
- KASA, H., 1990. Çağdaş Kalite Güvenliği İçin Koşullar, İstanbul: Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu, ss. 120-125.
- KAVRAKOĞLU, İ., 1991. Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, 127s.
- _____, İ., 1993. Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite, Rekabetçi Yönetim Dizisi, İstanbul, 110s.
- KEÇECİOĞLU, T., 2009. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kaynak Bazlı Bakış Açısı Üzerine Değerlendirmeler”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 9(1), ss.155-175.

- KENDİRLİ, S. ve ÇAĞIRAN, H., 2002. “Sanayi İşletmelerinde Kalite Maliyetlerinin Oluşumu ve Muhasebeleştirilmesi”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 1 (1), ss. 125-155.
- KESBİÇ, C. Y., BALDEMİR, E. ve DOĞAN, S., 2005. “Rekabet Gücü Ölçümü ve Önemi: Türk Tarım Sektörü İçin Bir Analiz”, İstanbul Üniversitesi, VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, İstanbul, ss.1-20.
- KIRIM, A., 1998. Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 188s.
- _____, A., 2008. Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, 8.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 200s.
- KIZGIN, Y., 1999. “Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yaklaşımının Kalite ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. İzmir.
- KİSHALI, Y. ve İŞIKLILAR, S. S., 1999. Maliyet Muhasebesi ve Maliyet Hesaplamaları, Beta Yayınevi, İstanbul, 630s.
- KOBU, B., 1996. Üretim Yönetimi, 9. Baskı, Avcıol Basım-Yayımları, İstanbul, 607s.
- KOTLER, P., 2000. Pazarlama Yönetimi, Çev.: N. Muallimoğlu, Beta Yayıncılık, İstanbul, 769s.
- KOVANCI, A., 2001. Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 503s.
- KOVANCI, A., 2003. Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 502s.
- KOZLU, C., 1996. Türkiye Mucizesi İçin: Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yay.No:335, Ankara, 370s.
- KUM, H., 1998. “İhracatın Rekabet Avantajı: Teori ve Politika”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 14, ss.165-180.
- KURATKO, D.F., GOODALE, J.C. ve HORNSBY, J. S., 2001. “Quality Practices For A Competitive Advantage in Smaller Firms”, Journal of Small Business Management, 39 (4), ss. 290-315.
- KURUŞÇU, M., 2003. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 224s.
- KUYUCAK, F., ve ŞENGÜR, Y., 2009. “Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve”, KMU, İİBF Dergisi, 11 (16), ss. 130-150.
- LYNCH R., 1997. Corporate Strategy, Pitman Publishing, London, 850p.
- MAILLET, J., 1983. İktisadi Olayların Evrimi: 18. Yüzyıldan Bugüne, Çev.: Ertuğrul Tokdemir, Remzi Kitapevi, İstanbul, 228s.
- MUTER, Ş., 2000. Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi, İşveren Dergisi, 37(10), ss.1-30.
- NAKİP, M., AKDOĞAN, A., ÇELİK, A., UZAY, Ş., ve İLKAY, M. S., 2001. Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 326s.
- NOBLE DE, A. F., ve GALBRAITH, C. S., 1992. “Competitive Strategy and High Technology Regional/Site Location Decisions: A Crosscountry Study of Mexican and Us Elektronik Component Firms. The Journal of High Technology Management Research, 3 (1), ss. 19-37.
- OBERDORFER, C., W., GLEISS, A., ve HIRSCH, M., 1981. Common Market Cartel Law, 3rd ed., Bureau of National Affairs, 778s.
- OKUMUŞ, F., 2002. “Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratılma ve Koruma”, T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri, Ankara, 360s.

- ORAL, E. L., ve GÜNER, E., 2003. “Kalite Maliyetleri: Hazır Beton/Çimento Sektöründe Bir Uygulama”. Türkiye Mühendislik Haberleri Dergisi, 6 (428), ss. 40-55.
- ÖRÜMLÜ, M., 2006. “Üretim Sürecinde İstatistiksel Proses Kontrol ve İşletme Uygulamaları”, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- ÖZENCİ, B., ve CUNBUL, Ö., 1998. Kalite Ekonomisi, 2. Basım, Kalder Yayınevi, İstanbul, 87s.
- ÖZEVREN, M., 1997. Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 156s.
- ÖZGEN, H. ve SEVİÇİN, A., 2000. “Türk Tekstil Sanayii’ndeki Büyük İmalat İşletmelerin Rekabet Stratejisi Geliştirme Süreçlerine İlişkin Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5 (2), ss.1-11.
- ÖZKAN, R. B., 2007. “Rekabet Stratejileri ve Örnek Bir Sektör Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.
- ÖZKAN, Y., 2005. Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Kitapevi, İstanbul, 526s.
- ÖZŞAHİN, M., CİĞERİM, E. ve GÖK, M. Ş., 2005. “Rekabet Edilebilirlik ve Firma Performansı Üzerine Bir Saha Araştırması”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), ss. 140-155.
- ÖZVEREN, M., 2000. Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramları ve Uygulamalar, 2. Baskı, Alfa Yayınları Yayın No: 349, İstanbul, 261s.
- PEŞKİRCİOĞLU, N., 1997. Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları, MPM Yayınları, No:620, Ankara, 129s.
- PİRA, A., 1999. Halkla İlişkiler Vizyonundan Toplam Kalite Yönetimi, Üniversiteliler Ofset, İzmir, 102s.
- PORTER, M. E., 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press, 557s.
- PORTER, M. E., 1997. “Yarının Avantajlarını Yaratmak”, Geleceği Yeniden Düşünmek, Der.: Rowan Gibson, Çev.: Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, ss. 45-55.
- PORTER, M. E., 1998. The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction, New York: Free Pres, 855s.
- _____, M. E., 2000. Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev.: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 493s.
- _____, M. E., 2008. Rekabet Stratejileri, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev.: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 493s.
- POWELL, T.C., 1995. “Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review and Emprical Study”, Strategic Management Journal, 16(1), ss.15-40.
- REED, R., LEMAK, D. J. ve MERO, N., P., 2000. “Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage”, Journal of Quality Management, 5, ss.5-30.
- REED, R., LEMAK, D. J. ve MONTGOMERY, C., 1996. “Beyond Process: TQM Content and Firm Performance”, Academy of Management Review, 21(1), ss.170-205.
- ROSS, J. E., 1994. Total Quality Management, Leadership for Total Quality Management, Florida Atlantic University, Second Edition, Florida, 539s.

- SAMSON, D. ve TERZIOVSKI, M., 1999. "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance", *Journal of Operations Management*, 17, ss. 390-405.
- SARIKAYA, N., 2003. *Toplam Kalite Yönetimi*, Sakarya Kitapevi, Sakarya, 217s.
- SAYGILI, İ., 1991. "Üretim Yönetiminin Fonksiyonları", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 244. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 137, 256s.
- SAYLI, H., KURT, M., ve BAYTOK, A., 2006. "Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, ss.31-46.
- SCOOT, B.R. ve LODGE, C., 1985. *US Competitiveness in the World Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 552s.
- SEVİÇİN, A., 1999. "İşletmelerde Rekabet Stratejisi Geliştirme ve Türk Tekstil Sanayi'nde Karşılaşılan Strateji Geliştirme Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kayseri.
- SEVİM, A., 1996. *Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama*, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- SEVİM, Ş., UĞURLU, M., ve DEMİRELİ, C., 2006. "Küresel Rekabette İmalat İşletmeleri Açısından Maliyet Analizlerinin Önemi; Ampirik Bir Uygulama", *Mali Çözüm İSMMMO Yayını*, 77, ss. 23-39.
- SEVİNÇ, A., 2009. "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10), ss. 120-145.
- SHAFAEI, R., 2009. "An Analytical Approach To Assessing The Competitiveness In The Textile Industry", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13 (1), ss. 20-36.
- SHANK, J.K. ve GOVINDARAJAN, V., 1993. *Strategic Cost Management*, The Free Press, New York.
- SLYWOTZKY, A. J. ve MORRISON, D. J., 2000. *Kâr Bölgesi: Stratejik İş Tasarımı Yarının Kârlarını Nasıl Oluşturur?*, Çev.: Ebru Kılıç, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 360s.
- SPITZER, R. D., 1993. "TQM: The Only Source of Sustainable Competitive Advantage", *Quality Progress*, 26 (6), ss. 58-64.
- STEWART, T.A., 1997. *Entellektüel Sermaye*, Çev.: Nurettin Elhüseyni, Kontent Kitap, İstanbul, 294s.
- ŞAHİN, M., ÇÖMLEKÇİ F., ve AYDIN, N., 2008. Edt. N. Zeytinoğlu, *Genel İşletme*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1268, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 704, Eskişehir, 408s.
- ŞALE, İ., 2001. *Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 382s.
- ŞEKERKAYA, K., 1997. *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü*, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, 330s.
- ŞİMŞEK, M., 2002. *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 316s.
- ŞİMŞEK, M., 2007. *Toplam Kalite Yönetimi*, 5. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 554s.
- TDK, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=REKABET (29.04.2019).

- TEKİN, M. ve BOZTAŞ, E., 2004. “Dünden Bugüne Teknoloji Rekabet İlişkisi”, 4. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Konya, 753s.
- TEKİN, M., 2004. Toplam Kalite Yönetimi, 3. Baskı, Selçuk Üniversitesi İİBF Yayınları, Konya,465s.
- TEKİN, M., 2004. Üretim Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 219s.
- THOMPSON, A., ve STRICKLAND, A. J., 2006. Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill Comp. Inc., 11. Edition, Singapore, 816s.
- TOPÇUOĞLU, M., 2001. “Rekabeti Kısıtlayan Teşebbüsler Arası İş birliği Davranışları ve Hukuki Sonuçları”, Rekabet Kurumu Lisansüstü Tez Serisi, No:7, Ankara, 341s.
- TORLAK, Ö., 1997. “İmalatçı İşletmelerde Pazarlama Problemleri ve Alternatif Pazarlama Stratejileri”, Dünden Bugüne Adapazarı Sempozyumu, Sakarya Üniversitesi İİBF –Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odası, Adapazarı, ss. 205-217.
- TÖRE, N., 1995. “Avrupa Birliği’nde Parasal Entegrasyon: Avrupa Para Sistemi ve Ekonomik ve Parasal Birlik”, 2. Baskı, T.C. Merkez Bankası Avrupa Birliği El Kitabı, Ankara, 109s.
- TÜKENMEZ, N. M., 1996. “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler”, D.E.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi, 11 (1), ss. 130-140.
- TÜRK DİL KURUMU (TDK), 2001. Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı, Ankara, 106s.
- TÜRKKAN, E., 2001. Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı, Turhan Kitapevi, Ankara, 632s.
- TÜRK, Z., 2004. “Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi”, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59 (3), ss. 231-253.
- TÜSİAD, 1995. “Dünya Çapında Bir Performansa Doğru”, İstanbul, 98s.
- _____, 1997. “Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar: Türk Elektronik Sektörü”, İstanbul, 153s.
- USTA, M., 2006. “Rekabet Stratejisinin Eleştirisi Üzerinden Alternatif Stratejilerin Bir Değerlendirmesi”, ss.1-8.
<http://www.metinusta.net/events/Rekabet%20Stratejisinin%20Elestirisi.pdf>
- ÜLGEN, H., ve MİRZE, K., 2004. “İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 643s.
- ÜRETEN, S., 2006. Üretim/İşlemler Yönetimi, 5. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 523s.
- WILD, R., 2002. Production and Operations Management, 6th Edition, Cengage Learning EMEA., London, 880s.
- YALÇIN, S., 2006. “Avantajı Sağlamada Stratejik Maliyet Yönetiminin Muhasebe Uygulamalarıyla İlişkileri”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 15, ss. 15-34.
- YALÇINKAYA, M. H., ÇILBANT, C. ve ÖZÇALIK, M., 2009. “Avrupa Birliği Sürecinde Türk İmalat Sanayi Dış Ticaretinin Rekabet Gücü: 1989-2009 Dönemi VAR Analizi”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 16 (1), ss. 115-137.
- YALÇINKAYA, T., ve ÇAKIR, A., 2005. “Küresel Rekabet Ekseninde İhracatçı Firmalar İçin Bir Risk Faktörü: Sosyal ve Ekolojik Damping”, <http://www.deu.edu.tr/userweb/timucin.yalcinkaya/dosyalar/05.doc> (25.10.2017).
- YAMAK, O., 2004. Üretim Yönetimi Sistemsel Bir Yaklaşım, Alfa Yayınları, İstanbul, 365s.

- YAYLACI, A. F., 2007. “Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizi ve Rekabet Stratejileri”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- YILDIRIM, H., 2002. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 447s.
- YILMAZ, S., ve AKAY, A. Ş., 2008. “Antalya İlinde Bulunan Spor Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açıklarına İlişkin Bir Araştırma”. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 14, ss. 1-21.
- YONG, J., ve WILKINSON, A., 2001. “Rethinking Total Quality Management”, Total Quality Management, 12 (2), ss. 245-260.

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Özge AKBOLAT
Doğum Yeri ve Tarihi : KAHRAMANMARAŞ / 09.07.1987

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : İŞLETME
Yüksek Lisans Öğrenimi : İŞLETME
Doktora Öğrenimi : -
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce (Orta Seviye)

İş Deneyimi

Stajlar : Kahramanmaraş Halk Bankası/Merkez Şubesi.
Projeler : -
Çalıştığı Kurumlar : T.C. Ziraat Bankası A.Ş., Kahramanmaraş
Binevler Şubesi/Merkez Şubesi.

İletişim

E-Posta Adresi : oakbolat@gmail.com
Tel. : -

EKLER

EK-1

Tablo 1.66. Yaşa Göre ANOVA

		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamaların karesi	F	Anlamlılık
pazarpayıkarlılıkmean	Gruplar arasında	5,426	6	,904	1,147	,339
	Grup içinde	101,697	129	,788		
	Toplam	107,123	135			
kaliteliüretimmean	Gruplar arasında	3,233	6	,539	,579	,746
	Grup içinde	119,971	129	,930		
	Toplam	123,204	135			
verimmean	Gruplar arasında	15,278	6	2,546	,910	,490
	Grup içinde	361,015	129	2,799		
	Toplam	376,293	135			
maliyetmean	Gruplar arasında	4,164	6	,694	,653	,688
	Grup içinde	137,152	129	1,063		
	Toplam	141,316	135			
müşterimean	Gruplar arasında	16,957	6	2,826	1,114	,358
	Grup içinde	327,157	129	2,536		
	Toplam	344,114	135			

EK-2

Tablo 1.67. Cinsiyete Göre ANOVA

		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamaların karesi	F	Anlamlılık
pazarpayıkarlılıkmean	Gruplar arasında	,345	1	,345	,433	,512
	Grup içinde	106,778	134	,797		
	Toplam	107,123	135			
kaliteliüretimmean	Gruplar arasında	,009	1	,009	,009	,923
	Grup içinde	123,195	134	,919		
	Toplam	123,204	135			
verimmean	Gruplar arasında	,103	1	,103	,037	,849
	Grup içinde	376,191	134	2,807		
	Toplam	376,293	135			
maliyetmean	Gruplar arasında	1,314	1	1,314	1,258	,264
	Grup içinde	140,002	134	1,045		
	Toplam	141,316	135			
müşterimean	Gruplar arasında	2,560	1	2,560	1,004	,318
	Grup içinde	341,555	134	2,549		
	Toplam	344,114	135			

EK-3**Tablo 1.68. Eğitime Göre ANOVA**

		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamaların karesi	F	Anlamlılık
pazarpayıkarlılıkmean	Gruplar arasında	8,472	4	2,118	2,812	,028
	Grup içinde	98,651	131	,753		
	Toplam	107,123	135			
kaliteliüretimmean	Gruplar arasında	4,184	4	1,046	1,151	,335
	Grup içinde	119,020	131	,909		
	Toplam	123,204	135			
verimmean	Gruplar arasında	4,509	4	1,127	,397	,810
	Grup içinde	371,784	131	2,838		
	Toplam	376,293	135			
maliyetmean	Gruplar arasında	7,777	4	1,944	1,907	,113
	Grup içinde	133,539	131	1,019		
	Toplam	141,316	135			
müşterimean	Gruplar arasında	25,681	4	6,420	2,641	,037
	Grup içinde	318,433	131	2,431		
	Toplam	344,114	135			

EK-4**Tablo 1.69. Başka Bir Meslek veya İşletmede Çalışmaya Göre ANOVA**

		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamaların karesi	F	Anlamlılık
pazarpayıkarlılıkmean	Gruplar arasında	1,562	1	1,562	1,983	,161
	Grup içinde	105,561	134	,788		
	Toplam	107,123	135			
kaliteliüretimmean	Gruplar arasında	,329	1	,329	,359	,550
	Grup içinde	122,875	134	,917		
	Toplam	123,204	135			
verimmean	Gruplar arasında	,427	1	,427	,152	,697
	Grup içinde	375,866	134	2,805		
	Toplam	376,293	135			
maliyetmean	Gruplar arasında	,999	1	,999	,954	,330
	Grup içinde	140,317	134	1,047		
	Toplam	141,316	135			
müşterimean	Gruplar arasında	,004	1	,004	,002	,969
	Grup içinde	344,110	134	2,568		
	Toplam	344,114	135			

EK-5**Tablo 1.70. Sektöre Göre ANOVA**

		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamaların karesi	F	Anlamlılık
pazarpayıkarlılıkmean	Gruplar arasında	5,575	8	,697	,872	,542
	Grup içinde	101,548	127	,800		
	Toplam	107,123	135			
kaliteliüretimmean	Gruplar arasında	6,060	8	,758	,821	,585
	Grup içinde	117,144	127	,922		
	Toplam	123,204	135			
verimmean	Gruplar arasında	26,562	8	3,320	1,206	,301
	Grup içinde	349,732	127	2,754		
	Toplam	376,293	135			
maliyetmean	Gruplar arasında	8,590	8	1,074	1,027	,419
	Grup içinde	132,727	127	1,045		
	Toplam	141,316	135			
müşterimean	Gruplar arasında	24,952	8	3,119	1,241	,281
	Grup içinde	319,162	127	2,513		
	Toplam	344,114	135			

EK-6**Tablo 1.71. Çalıştığı Birime Göre ANOVA**

		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamaların karesi	F	Anlamlılık
pazarpayıkarlılıkmean	Gruplar arasında	9,546	7	1,364	1,789	,095
	Grup içinde	97,577	128	,762		
	Toplam	107,123	135			
kaliteliüretimmean	Gruplar arasında	6,864	7	,981	1,079	,381
	Grup içinde	116,340	128	,909		
	Toplam	123,204	135			
verimmean	Gruplar arasında	24,805	7	3,544	1,290	,260
	Grup içinde	351,488	128	2,746		
	Toplam	376,293	135			
maliyetmean	Gruplar arasında	7,480	7	1,069	1,022	,419
	Grup içinde	133,837	128	1,046		
	Toplam	141,316	135			
müşterimean	Gruplar arasında	12,751	7	1,822	,704	,669
	Grup içinde	331,363	128	2,589		
	Toplam	344,114	135			

EK-7**Tablo 1.72. Kідeme Gіre ANOVA**

		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamaların karesi	F	Anlamlılık
pazarpayıkarlılıkmean	Gruplar arasında	1,701	4	,425	,529	,715
	Grup içinde	105,422	131	,805		
	Toplam	107,123	135			
kaliteliüretimmean	Gruplar arasında	1,613	4	,403	,434	,784
	Grup içinde	121,591	131	,928		
	Toplam	123,204	135			
verimmean	Gruplar arasında	7,218	4	1,805	,641	,635
	Grup içinde	369,075	131	2,817		
	Toplam	376,293	135			
maliyetmean	Gruplar arasında	6,090	4	1,523	1,475	,213
	Grup içinde	135,226	131	1,032		
	Toplam	141,316	135			
müşterimean	Gruplar arasında	10,593	4	2,648	1,040	,389
	Grup içinde	333,522	131	2,546		
	Toplam	344,114	135			

EK-8**Tablo 1.73. Statüye Gіre ANOVA**

		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamaların karesi	F	Anlamlılık
pazarpayıkarlılıkmean	Gruplar arasında	2,329	5	,466	,578	,717
	Grup içinde	104,795	130	,806		
	Toplam	107,123	135			
kaliteliüretimmean	Gruplar arasında	4,768	5	,954	1,047	,393
	Grup içinde	118,436	130	,911		
	Toplam	123,204	135			
verimmean	Gruplar arasında	33,147	5	6,629	2,512	,033
	Grup içinde	343,147	130	2,640		
	Toplam	376,293	135			
maliyetmean	Gruplar arasında	4,504	5	,901	,856	,513
	Grup içinde	136,812	130	1,052		
	Toplam	141,316	135			
müşterimean	Gruplar arasında	33,890	5	6,778	2,840	,018
	Grup içinde	310,225	130	2,386		
	Toplam	344,114	135			

EK-9**Tablo 1.74. Gelire Göre ANOVA**

		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamaların karesi	F	Anlamlılık
pazarpayıkarlılıkmean	Gruplar arasında	2,853	4	,713	,896	,468
	Grup içinde	104,270	131	,796		
	Toplam	107,123	135			
kaliteliüretimmean	Gruplar arasında	2,091	4	,523	,565	,688
	Grup içinde	121,113	131	,925		
	Toplam	123,204	135			
verimmean	Gruplar arasında	9,431	4	2,358	,842	,501
	Grup içinde	366,862	131	2,800		
	Toplam	376,293	135			
maliyetmean	Gruplar arasında	5,445	4	1,361	1,312	,269
	Grup içinde	135,872	131	1,037		
	Toplam	141,316	135			
müşterimean	Gruplar arasında	9,331	4	2,333	,913	,459
	Grup içinde	334,783	131	2,556		
	Toplam	344,114	135			

EK-10**Tablo 1.75. Kolmogorov-Smirnov Testi**

		Verim1	Verim2	Verim3	Verim4	Maliyet1	Maliyet2	Maliyet3
N		136	136	136	136	136	136	136
Normal Parametreler	Ort.	2,933824	4,029412	3,022059	3,095588	4,257353	4,316176	4,272059
	Std. Sapma	1,773058	1,228918	1,769984	1,754903	1,148244	1,280638	1,144824
En büyük farklar	Kesin	0,238349	0,336041	0,235755	0,236082	0,299932	0,372437	0,311094
	Pozitif	0,230202	0,214825	0,226301	0,207317	0,258891	0,296681	0,262436
	Negatif	-0,23835	-0,33604	-0,23575	-0,23608	-0,29993	-0,37244	-0,31109
Kolmogorov-Smirnov Z		2,779602	3,918881	2,74935	2,75317	3,497783	4,343323	3,627946
Anlamlılık		3,89E-07	0	5,44E-07	5,21E-07	0	0	0
		pazar pay1 karl111k1	pazar pay1 karl111k2	pazar pay1 karl111k3	pazar pay1 karl111k4	pazar pay1 karl111k5	pazar pay1 karl111k6	pazar pay1 karl111k7
N		136	136	136	136	136	136	136
Normal Parametreler	Ort.	3,875	4,669118	4,580882	4,647059	4,647059	4,264706	4,551471
	Std. Sapma	1,666389	1,033191	0,821518	0,537889	0,551488	0,475087	0,84169
En büyük farklar	Kesin	0,426668	0,507965	0,437683	0,413257	0,422731	0,431884	0,430887
	Pozitif	0,249802	0,374388	0,304964	0,255861	0,261093	0,431884	0,297054
	Negatif	-0,42667	-0,50796	-0,43768	-0,41326	-0,42273	-0,274	-0,43089
Kolmogorov-Smirnov Z		4,975766	5,923834	5,104212	4,819363	4,929843	5,036585	5,02496
Anlamlılık		0	0	0	0	0	0	0

Tablo 1.75. Kolmogorov-Smirnov Testi (Devam)

	pazar pay1 karl111k8	pazar pay1 karl111k9	pazar pay1 karl111k10	örgüt kültürü1	örgüt kültürü2	örgüt kültürü3	örgüt kültürü4	pazar pay1 karl111k8
N		136	136	136	136	136	136	136
Normal Parametreler	Ort.	4,639706	4,426471	4,426471	4,360294	2,875	2,205882	4,566176
	Std. Sapma	0,553411	1,126334	1,126334	0,971237	1,875525	1,664966	1,146345
En büyük farklar	Kesin	0,411608	0,452047	0,452047	0,296509	0,282454	0,383197	0,478331
	Pozitif	0,257509	0,305306	0,305306	0,25506	0,282454	0,383197	0,352552
	Negatif	-0,41161	-0,45205	-0,45205	-0,29651	-0,26846	-0,23445	-0,47833
Kolmogorov-Smirnov Z		4,800135	5,271729	5,271729	3,457854	3,293946	4,468801	5,578247
Anlamlılık		0	0	0	0	0	0	0
		örgüt kültürü5	örgüt kültürü6	örgüt kültürü7	örgüt kültürü8	örgüt kültürü9	örgüt kültürü10	örgüt kültürü11
N		136	136	136	136	136	136	136
Normal Parametreler	Ort.	4,558824	4,676471	4,470588	4,404412	3,808824	3,404412	2,867647
	Std. Sapma	1,15319	0,941884	0,7297	0,889267	1,379827	1,773796	1,676897
En büyük farklar	Kesin	0,479863	0,479974	0,368875	0,29261	0,371274	0,323169	0,234954
	Pozitif	0,351019	0,365614	0,234067	0,251508	0,193992	0,204866	0,234954
	Negatif	-0,47986	-0,47997	-0,36887	-0,29261	-0,37127	-0,32317	-0,22084
Kolmogorov-Smirnov Z		5,596119	5,59741	4,30178	3,412387	4,329762	3,768761	2,740014
Anlamlılık		0	0	0	0	0	0	6,02E-07

Tablo 1.75. Kolmogorov-Smirnov Testi (Devam)

		örgüt kültürü12	örgüt kültürü13	örgüt kültürü14	örgüt kültürü15	örgüt kültürü16	örgüt kültürü17	örgüt kültürü18
N		136	136	136	136	136	136	136
Normal Parametreler	Ort.	4,632353	3,25	3,286765	4,176471	3,948529	4,169118	3,786765
	Std. Sapma	0,81476	1,796086	1,821306	1,403078	1,472312	1,401349	1,565404
En büyük farklar	Kesin	0,468207	0,261527	0,267738	0,375791	0,313907	0,37044	0,339663
	Pozitif	0,325911	0,233082	0,248304	0,27862	0,237563	0,276619	0,219161
	Negatif	-0,46821	-0,26153	-0,26774	-0,37579	-0,31391	-0,37044	-0,33966
Kolmogorov-Smirnov Z		5,460185	3,049901	3,122331	4,382443	3,660758	4,320037	3,961112
Anlamlılık		0	1,67E-08	0	0	0	0	0
		müşteri1	müşteri2	müşteri3	müşteri4	müşteri5	müşteri6	müşteri7
N		136	136	136	136	136	136	136
Normal Parametreler	Ort.	3,066176	4,580882	2,867647	4,602941	4,330882	2,875	2,205882
	Std. Sapma	1,905945	0,495239	1,69884	1,14361	1,011454	1,875525	1,664966
En büyük farklar	Kesin	0,300741	0,382188	0,253902	0,503426	0,341455	0,282454	0,383197
	Pozitif	0,287304	0,298706	0,253902	0,364221	0,254133	0,282454	0,383197
	Negatif	-0,30074	-0,38219	-0,23276	-0,50343	-0,34146	-0,26846	-0,23445
Kolmogorov-Smirnov Z		3,507208	4,45704	2,960977	5,870902	3,982019	3,293946	4,468801
Anlamlılık		0	0	4,85E-08	0	0	0	0

Tablo 1.75. Kolmogorov-Smirnov Testi (Devam)

		müşteri8	h1z1	kaliteliüretim1	kaliteliüretim2	kaliteliüretim3	kaliteliüretim4	kaliteliüretim5
N		136	136	136	136	136	136	136
Normal Parametreler	Ort.	2,242647	4,330882	4,764706	2,941176	4,485294	4,419118	4,330882
	Std. Sapma	1,635243	1,011454	0,442807	1,77123	0,69905	0,88238	1,011454
En büyük farklar	Kesin	0,364583	0,341455	0,474477	0,237751	0,372165	0,296302	0,341455
	Pozitif	0,364583	0,254133	0,297582	0,224477	0,230776	0,255169	0,254133
	Negatif	-0,22365	-0,34146	-0,47448	-0,23775	-0,37217	-0,2963	-0,34146
Kolmogorov-Smirnov Z		4,25173	3,982019	5,533308	2,772634	4,340153	3,455446	3,982019
Anlamlılık		0	0	0	4,2E-07	0	0	0
		kaliteliüretim6	kaliteliüretim7	kaliteliüretim8	kaliteliüretim9	kaliteliüretim10	kaliteliüretim11	
N		136	136	136	136	136	136	
Normal Parametreler	Ort.	4,720588	4,375	4,345588	4,338235	4,367647	4,183824	
	Std. Sapma	0,450369	0,980835	1,042637	1,055642	0,972274	1,212296	
En büyük farklar	Kesin	0,453093	0,29683	0,308413	0,308162	0,293843	0,300033	
	Pozitif	0,267495	0,261993	0,265116	0,265368	0,257722	0,250395	
	Negatif	-0,45309	-0,29683	-0,30841	-0,30816	-0,29384	-0,30003	
Kolmogorov-Smirnov Z		5,283928	3,461606	3,596683	3,593753	3,426769	3,49895	
Anlamlılık		0	0	0	0	0	0	

EK-11**Tablo 1. 76. KMO ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi	,721	
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2,601E3
	Serbestlik derecesi	120
	Anlamlılık	,000

EK-12**Tablo 1.77. Döndürülmüş Yapılar Matrisi**

	Yapı				
	1	2	3	4	5
Verim1	-,062	,044	,924	,143	,031
Verim3	-,070	,057	,947	,101	-,117
Verim4	-,071	,076	,928	,088	-,050
Maliyet1	,044	,014	-,053	,083	,976
Maliyet3	,020	,027	-,062	,079	,980
Pazar payı karlılık3	-,206	,927	,014	-,031	,035
Pazar payı karlılık7	-,176	,909	,053	,011	,041
Pazar payı karlılık9	,243	,890	,059	-,154	-,025
Pazar payı karlılık10	,230	,880	,079	-,183	,003
Müşteri1	-,127	-,124	,112	,931	,156
Müşteri3	,408	-,150	,196	,707	-,272
Müşteri6	-,167	-,079	,119	,904	,175
Kaliteliüretim7	,952	-,039	-,133	-,023	,033
Kaliteliüretim8	,950	-,003	-,038	-,018	-,009
Kaliteliüretim9	,948	-,030	,011	-,012	-,031
Kaliteliüretim10	,886	,126	-,094	-,074	,081

EK-13**Tablo 1.78. Korelasyonlar**

		Kaliteli üretim mean	Pazar payı karlılık mean	Verim mean	Maliyet mean	Müşteri mean
Pazar Payı	Pearson Korelasyonu	,066				
Karlılık mean	Anlamlılık	,443				
	N	136				
Verim mean	Pearson Korelasyonu	-,137	,101			
	Anlamlılık	,113	,242			
	N	136	136			
Maliyet mean	Pearson Korelasyonu	,044	,023	-,098		
	Anlamlılık	,612	,791	,255		
	N	136	136	136		
Müşteri mean	Pearson Korelasyonu	-,021	-,225**	,260**	,104	
	Anlamlılık	,812	,008	,002	,227	
	N	136	136	136	136	
hız1	Pearson Korelasyonu	,130	,042	,127	,065	,220*
	Anlamlılık	,132	,623	,141	,451	,010
	N	136	136	136	136	136

** . Korelasyon
p<0.01 düzeyinde
anlamlıdır.

* . Korelasyon
p<0.05 düzeyinde
anlamlıdır

EK-14**Tablo 1.79. Regresyon Katsayıları**

Model	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3,603	,625		5,765	,000
1 pazarpayıkarlılıkmean	,083	,096	,077	,863	,390
verimmean	-,093	,052	-,163	-1,786	,076
maliyetmean	,014	,073	,016	,184	,854
müşterimean	,003	,057	,006	,059	,953
hız1	,137	,084	,145	1,640	,103

aBağımlı değişken: kaliteliüretimmean

EK-15**Tablo 1.80. Regresyon Yükleri: (Grup numarası 1 – Standart model)**

			Tahmin	S.E.	C.R.	P
Kaliteli üretim	<---	hız1	-,011	,070	-,155	,877
Kaliteli üretim	<---	PPk	,020	,095	,214	,831
Kaliteli üretim	<---	Verim	-,146	,058	-2,534	,011
Kaliteli üretim	<---	Maliyet	,288	,088	3,259	,001
Kaliteli üretim	<---	Müşteri	-,048	,054	-,896	,370
kaliteliüretim7	<---	Kaliteli üretim	1,000			
kaliteliüretim8	<---	Kaliteli üretim	1,283	,083	15,442	***
kaliteliüretim9	<---	Kaliteli üretim	1,236	,084	14,765	***
kaliteliüretim10	<---	Kaliteli üretim	,868	,078	11,073	***
verim4	<---	Verim	1,000			
verim3	<---	Verim	1,143	,089	12,788	***
Verim1	<---	Verim	1,012	,090	11,280	***
maliyet3	<---	Maliyet	1,000			
maliyet1	<---	Maliyet	,917	,088	10,459	***
müşteri6	<---	Müşteri	1,000			
müşteri3	<---	Müşteri	,661	,094	7,061	***
müşteri1	<---	Müşteri	1,159	,096	12,059	***
pazarpayıkarlılık10	<---	PPk	1,000			
pazarpayıkarlılık9	<---	PPk	,997	,041	24,103	***
pazarpayıkarlılık7	<---	PPk	1,024	,099	10,345	***
pazarpayıkarlılık3	<---	PPk	,962	,088	10,929	***

EK-16**Tablo 1.81. CMIN Tablosu**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Standart model	38	222,326	115	,000	1,933
Doymuş model	153	,000	0		
Bağımsız model	17	442,828	136	,000	3,256
Sıfır modeli	0	1147,500	153	,000	7,500

EK-17

Tablo 1.82. RMR, GFI Tablosu

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Standart model	,439	,806	,742	,606
Doymuş model	,000	1,000		
Bağımsız model	,859	,614	,566	,546
Sıfır modeli	,927	,000	,000	,000

EK-18

Tablo 1.83. Temel Kıyaslamalar Tablosu

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Standart model	,498	,406	,673	,586	,650
Doymuş model	1,000		1,000		1,000
Bağımsız model	,000	,000	,000	,000	,000