

## İmalat Sanayinde Hızla Değişen Kavram: Rekabet Edebilen Kalite

İrfan ERTUĞRUL<sup>1</sup>

### Özet

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, ülkemizin dünyadaki ekonomi işbirliğini sağlaması, Avrupa Birliğine girmesi, bu yolda ilerleyip, ekonomisi güçlü bir ülke olması, istenen hedeflere ulaşabilmesi, Küresel pazar koşulların her yönünü tanınması, tüm dünyayı etkileyen değişimin getirdiği çeşitli yapısal önlemleri alması ve gerçekleştirmesi için; “Rekabet edebilen Kalite” kavramını anlamak gerekir. İmalat sanayinde ilk gerçekleştirilen verimliliklerdir. Daha sonra rekabet ortamının sağlanması ve istenmesidir. Böyle bir durumda gerek ulusal gerekse de uluslararası pazarlarda rekabet şartlarına sahip olmak için üretimde verimliliğin yanı sıra değişim ve kaliteye de önem verilmesi zorunludur. Bu çalışma ile bahsedilen kavramların yanı sıra imalat sanayii işletmelerinde kalite yönetimindeki değişim ve gelişmeleri anlatılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İmalat Sanayii, Değişim, Rekabet, Kalite Yönetimi

## Rapidly Changing Concept in Manufacturing Industry: Competitive Quality

### Abstract

In those days of intense competition, to provide economy co-operation in the world as a country, to enter the European Union, to be a strong country by this way, to reach the desired goals, to recognize all aspects of global market conditions, to take various structural measures from change affecting all the world, It's necessary to understand the concept of “Competitive Quality”. The first realized thing in manufacturing industry is productivity. The subsequent one is a desire to ensure the competition atmosphere. In this situation like that, not only productivity, but also change and quality must be cared to have competition conditions in both international and national markets. In this study; as well as the concepts mentioned before changes and developments of quality management are explained for manufacturing industrial enterprises.

**Keywords:** Manufacturing Industry, Change, Competition, Quality Management

<sup>1</sup> Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Denizli-TÜRKİYE  
E-posta: iertugrul@pamukkale.edu.tr

## Giriş

Çok hızlı yaşanan değişim ve küreselleşme, toplumsal sistemin ve bireylerini etkilemektedir. Küreselleşme ile ortaya çıkan yeni rekabet koşulları, eskiye oranla çok daha sert ve imha edicidir. Çünkü değişim rüzgârları karşısında tek sabit kalan şey, her şeyin değişken olduğudur (Aksoy,2003:43). İçinde yaşadığımız yeni yüzyılda en çok konuşulan konuların başında “Değişim” gelmektedir. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişim kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir (Aktan, 1988: 28-29).

Dünyada, üretim sistemlerindeki ve bunun dayandığı teknoloji tabanındaki köklü değişimlerle bilgi toplumuna geçiş süreci yaşanmaktadır. Özellikle enformasyon (bilişim) teknolojisindeki gelişmelerin bir sonucu olan ileri otomasyon teknolojisi, yalnızca basit işgücünü değil, belirli ölçüye kadar beyin gücünü de ikame edebilme olanağını vermiştir. Bu çerçevede kaliteli insan gücüne dayanan bilgi yoğun sanayiler ve ileri üretim yöntemleri hızlı gelişmenin belirleyicisi olmuştur. İşletmelerin rekabet gücünden uluslararası rekabet gücüne geçildiğinde rekabet gücünün çok boyutlu olduğu ve ülkenin rekabet gücünün tek tek işletmelerin ortalama rekabet gücünden daha çok şey ifade ettiği kabul edilmektedir. Bunlar; ülke ekonomisinin sahip olduğu birçok kurumsal yapıyı kucaklayan, ülkenin üretim yapısını, teknolojik alt yapısını, teknoloji üretim kapasitesini ve dinamiğini, nitelikli insan sermayesini içeren ve ekonomik ortamı da temsil eden faktörlerle yakından ilişkilidir. Rekabet, yaşam kurallarına bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, tabiat bilimlerinde olduğu gibi, toplum bilimlerinde de rekabetçi sistemlerin analizi ve dinamiği ilkeleri ile gerçekleştirilmenin yanı sıra, rekabet; sosyal hayatta kimin iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur denebilir ve günümüzdeki ekonomik ve teknik 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 yaratıcısını, girişimciyi ve tüketeni içine alan bir durum ortaya çıkmıştır (Aksoy, 2003: 43-48).

Uluslararası rekabet gücü, günümüzde firmaların ve hükümetlerin karşı karşıya kaldıkları en önemli konulardan biridir. Uluslararası pazarlarda başarı kriterlerinin seçiminde değişik sıralamalardan geçilmiştir. Bu konudaki görüşleri ele alacak olursak; Adam Smith ile ortaya atılan mutlak üstünlük savı, bir ülkenin ihracattaki başarı şansını yüksek verimliliğe bağlarken, David Ricardo ise Karşılaştırmalı Üstünlük tezi ile uluslararası ticarete her ülkenin, kaynaklarını en verimli olduğu sanayi kollarına aktararak başarı sağlayacağını belirtmiştir.

## Sanayide Değişen Stratejik Faktörler

Teknolojik gelişmenin hızı, üretim öğelerinin ülkeler arasında benzerlik göstermesi ve küreselleşme, uluslararası rekabetçi gibi üstünlük kavramını ortaya çıkarmıştır. Geçmiş yıllardan itibaren, teknolojinin yaygınlaşarak, hayatımızın her alanına girdiği bu dönemde, üretim unsurlarını ucuz olarak sağlayan ve bunları teknoloji yardımıyla bir araya getiren işletmeler, daha düşük maliyette rekabet dönemi başlatmışlardır. Günümüzde ise, rekabette yeni bir boyut açılmıştır: *Kalite*, Artık ucuz ve bol ürüne doymuş toplumlar, kaliteli ürünlere yönelmişlerdir. Zamanla kalite kavramına yenilik, esneklik, hizmet ve pazara daha çabuk erişme gibi kavramlar eklenmiştir (Aksoy,2003:44).

Son çeyrek yüzyılda en çok öne çıkan kavramların başında “Değişim” gelmektedir. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Çok hızlı yaşanan değişim ve küreselleştirme, toplumsal sistemin tüm alt sistemlerini ve bireylerini etkilemektedir. Küreselleştirme ile ortaya çıkan yeni rekabet koşulları, eskiye oranla çok daha sert ve imha edicidir. Üretimin daha çok teknoloji ağırlıklı olması, gelişmekte olan ülkelerinde, ham madde üstünlükleri ile katma değeri yüksek ürünlerde gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmelerini sağlamaktadır. Organizasyonları değişime zorlayan faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, 2002):

- Değişen demografik yapı (işgücündeki cinsiyet, dil, ırk, kültür farklılıkları vb)
- Müşterinin bilinçlenmesi ve beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenilir olması vb) yükselmesi,
- Yeni açılan pazarlar ve beraberinde getirdiği pazar payı kapma yarışı,
- Küreselleştirme ve korumacılık,
- Uluslararası ve bölgesel bütünleşmelerin rekabet savaşlarını kızıştırmaması,
- Sıcak savaş taktik ve stratejilerinin soğuk savaş taktik ve stratejilerine dönüşmesi,
- Yeni teknolojik buluşlar,
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler: bilgisayar kullanımının yaygınlaşması; üretim sürecinde robotlardan yararlanılması ve haberleşme alanındaki hızlı gelişmeler,
- İnsanların değer ve beklentilerinin giderek benzeşmesi,
- İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla organizasyonlarda insana saygının önem kazanması,

Yukarıdaki gelişmelerle birlikte küreselleşmeyi belirleyen çeşitliliklerde hızla değişmektedir. Uluslararası sermayenin akış yönü ve üretim faaliyetlerindeki gelişmede, belirleyici olan niteliksiz ucuz işgücü ve hammaddenin bolluğu gibi unsurların önemi giderek azalırken, iyi yetişmiş

işgücünün, gelişmiş bir teknolojik ve ticari alt yapının varlığı ile etkin işleyen bir piyasa mekanizması ve nihai pazarın değişen ve gelişen tercihlerini yakından takibi ve kolay ulaşabilme gibi özelliklerin önemi de artmaktadır.

### **Rekabet- Kalite İlişkisi**

Günümüzde, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları önemli problemlerden birisi de; dinamik, çalkantılı ve karmaşık çevrede rekabet üstünlüklerini nasıl yaratacakları ve sürdürecekleridir. Maddî üretim faktörlerinin kolayca ulaşılabilir olması, örgütleri rekabet çabalarında maddî kaynaklardan çok yeteneklere bağlı stratejiler izlemeye yöneltmektedir (Özkara ve Kurt, 2003). İşletmelerin rekabet gücü dinamik yapılarına, yatırım kapasitelerine, Ar-Ge çalışmalarına ve kullandıkları teknolojilerin uygunluğuna bağlı olarak yenilik oluşturma becerileri ile yakından ilgilidir. Rekabet edebilirlik veya rekabet gücü oldukça dinamik bir olgudur. İçinde bulunulan çevreye göre değişken doğası, rekabet gücünün ölçülebilmesini zorlaştırmaktadır. Rekabet genel kabul görmüş haliyle, uluslararası anlamda ülkelerin bir ürün için dünya pazarlarındaki durumlarının karşılaştırılması olarak tanımlanıyor (Sözer, 2003: 16). Rekabet gücünün standart ölçütlerinin olmamasının yanında, ölçülebilmesini zorlaştıran diğer bir nokta, değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin oldukça fazla oluşu ve bu ölçütlerin farklı durumlarda ve ağırlıklarda rekabet gücünü etkileyebildiğidir. Bu nedenle rekabet gücünün belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalar, her zaman tartışmaya açık ölçütler ve bakış açıları içermektedir.

Rekabet gücüne sahip özellikleri başarılı olarak yerine getiren işletmeler, teknolojinin de yardımıyla yüksek rekabet gücünü sağlayabilen işletmelerdir. Rekabetin önem kazandığı günümüzde sanayinin rekabet gücünün artırmasına ilişkin stratejiler benimsenmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Özellikle Türkiye’de lokomotif ve gelişme sektörleri olarak adlandırılacak sanayilerin ulusal ve uluslararası alanda rekabet avantajı sağlayabilmeleri için kalite yönetimi sistemlerini uygulayarak yeniden yapılanmayı gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Aksoy, 2003: 43-48).

Rekabette kalite vazgeçilmezdir. 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 yaratılabilmesi için, kalite kontrol sistemleri geliştirmektedirler (Tan ve Peşkirioğlu, 1989: 16). Kaliteyi işletme performansının bir boyutu olarak değerlendirmek zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzde kalite, işletmelerin daha fazla kar etmeleri için değil, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için zorunlu hale gelmiştir. Bugünün rekabet koşulları altında faaliyet

gösteren işletmelerin, Misyon ve Vizyonlarını belirlemeleri ve buna bağlı olarak Strateji ve kalite politikalarını planlamaları, uygulamaları ve zamanla bu politikalarını geliştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca genel bir kalite planlama süreci, kalite politikasının oluşturma süreci özelliğini kapsamalıdır (Berry ve Thomas, 1991: 180).

Kalite özelliği artık, üretim sürecinin sonucunda belirlenen bir unsur olmaktan çıkmıştır. Endüstriyel kuruluşlar, pazar payını kaybetmemek amacıyla kalitesiz üretim yapmamaya geleneksel olarak özen göstermekte ve kalitenin üretim sürecinde yaratılabilmesi için, kalite kontrol sistemleri geliştirmektedirler Kalite; kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir performans boyutudur. Kalite bu anlayış çerçevesinde gerçekleştirildiğinde, işletme performansına elbette büyük katkı sağlayacaktır. Bu katkıların ölçülmesi ve bu alanda sağlanan gelişmelerin bilinmesi gerekmektedir. Artık kaliteyi işletme performansının bir boyutu olarak değerlendirmek zorunluluk haline gelmiştir. Kalitenin iki boyutu olduğu söylenebilir. Birincisi müşterinin üründen beklentileri, ikincisi ise tasarım özelliklerinin ürüne yansıma derecesidir. Müşteri odaklı kalite fiyat avantajı ve müşteri değerleri ile birlikte pazar payında artış sağlayacaktır. Aynı biçimde kalite standartlarına uygunluk, verimlilik ve kalitesizlik maliyetlerinde azalma yaratarak düşük maliyet ve rekabetçi üstünlük yaratacaktır. Düşük maliyetle pazara giren işletme ise yüksek karlılık ve büyüme sağlayacaktır. Bu artan gelişme döngüsü kalite iyileştirmelerine yapılan yatırımlarla doğru orantılı olarak gelişme gösterecektir. Aynı zamanda, kalite müşteri gereksinimlerini tam karşılanması olduğu unutulmamalı, çünkü bu gereksinim; fonksiyonellik, güvenilirlik, estetik görünüş olarak sayılabilir (Menipaz, 1994: 561).

### **Rekabette Kalite Yönetimi'nin Etkisi**

Teknik, ekonomik ve rekabet şartlarındaki değişmeler, üretimden tüketime kadar olan her aşamada meydana getirdiği değişimler, mal ve hizmet kalitesinin önemini arttırarak çok sayıda kalite problemini de beraberinde getirmiştir (Aksoy, 2003: 45). İşletmeler yoğun rekabet şartlarının baskısı ve hızla gelişen teknoloji sayesinde, sürekli olarak yeni ve daha gelişmiş ürünler üretmektedir. Bu gelişme süreci ile ürün kalitesine yönelik geniş kapsamlı bir yaklaşım doğmaktadır. Günümüz rekabet, ekonomik ve toplumsal şartları içinde kalite kavramı, tüketici ihtiyaçlarına ve kullanım amacına uygun olarak şekillenmiştir. Artık günümüzde, hedef kitle olarak kabul edilen tüketicilerin, satın alma kararlarını verirken göz önünde bulundukları temel değişken kalitedir. Bu anlayış mamul

üretiminde tüketici ihtiyaçlarını en yüksek düzeyde karşılayabilme noktasında toplam kalite anlayışını ve toplam kalite araçlarının işletmelerde hızla kullanılmaya başlamasına neden olmuştur. Artık kalite globalleşen yoğun rekabet ortamında, rekabet stratejisinin en değerli unsuru olmuştur. Hızla gelişen teknoloji ile üretimde kaliteyi ihmal etmek, kalitesiz üretim maliyetinin büyüyen boyutunu görmemektir (Aydemir, 1999: 212).

Toplam Kalitenin sistematik uygulaması olarak tanımlanan Kalite Yönetim Sistemi'nde (KYS); takımdaki her bireyin katılımı ve sorumlulukların paylaşımı sağlanarak, beklentilerin karşılanması için bir plan doğrultusundaki sistematik uygulamalaresas alınmaktadır. Böylece hızda, kalitede, maliyette, hizmette/üretimde ve rekabette üstünlük sağlama ilkesine yönelik tüm gereklilerin karşılanması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede organizasyonların yapısı, uygulanan yöntemler ve stratejiler, işlemler ve tüm alt yapı değerlendirilerek, üstünlük ilkesini sağlamak hedefine ulaşılanın gereklilikleri de yerine getirilmektedir. KYS'nin gereği gibi kurulabilmesi için toplumsal ve yasal beklentileri tanımlama, izlenecek politikayı belirleme, iyi bir planlama, koşulların iyileştirilmesini sağlama, başarılı katılımcı bir yönetim anlayışı, hedeflere uygunluğun denetimi esas alınmaktadır. Buna bağlı olarak organizasyonlarda şeffaflık, önlem geliştirmede hızlılık, yetki ve sorumluluklarda belirginlik, tedarikte özen, kontrolde etkinlik, girdilerde azalma, rekabette üstünlük ve kaliteye yönelik gerekliliklerde ayrıcalıkları yakalama kolaylığı da sağlanmaktadır. Sistemin hedefleri doğrultusunda; kuruluşların dinamizmi ve yapısını geliştirmek, tüm çalışanların katılımının sağlandığı kalite güvence sistemini kurarak, üretim ve hizmette sıfır hatayı esas almak, toplumsal güveni kazanabilmek, kaliteyi yakalamak esastır. Çağdaş toplumların yurttaşlarına ait beklentilerin karşılanması çerçevesinde önleyici etkinlikleri geliştirerek; hizmet standardı ve performansı arttırmak, maliyeti düşürmek, ülkesel boyutlu “*kalite anlayışına bağlı toplum*” kavramını yaratmak, hizmet kalitesine yönelik olanakları belirlemek üzere koşulları ve sonuçları değerlendirmek gerekmektedir. Bu doğrultuda kamu kurum ve kuruluşları ile yöneticilerinin, toplum ve çevre üzerindeki olumsuz etki ve iz düşümlerini önlemeye yönelik eylem planı geliştirmek esastır (Topal, 2000: 206).

Uygulamada her işletme bir biçimde bilgiyi yönetmektedir. Ancak günümüzün rekabetçi ortamında, başarı ile başarısızlık arasındaki fark, işletmenin bilgi yönetiminde ne kadar başarılı olduğun altında yatmaktadır. İşletmelerin bilgi akışı ve iş süreçlerindeki problemler kendisini, hata ve iş tekrarları, yaratıcılıktan yoksunluk, müşteri odaklı yapılaşmadan uzaklaşma, yavaşlayan iş süreçleri, koordinasyonsuzluk olarak göstermektedir. Bu belirtiler, işletme süreçlerinin toplam kaliteden uzaklaştığının göstergesidir. Süreçlerde karşılaşılan problemler işletmelerin maliyetlerini

büyük ölçüde arttırmakta, aynı zamanda pazardaki rekabet güçlerini azaltmaktadır. Karşılaşılan güçlükleri yenmenin temel şartı; bilişim teknolojileri kullanılarak oluşturulan bir alt yapının üzerine kurulan bilgi yönetim sisteminin toplam kalite yaklaşımı esaslarına göre yürütülmesidir. Drucker, bilginin stratejik değerini belirtirken, aslında onun kalitesini vurgulamakta ve bilgi yönetiminde, toplam kalite anlayışından uzaklaşılması halinde sahip olduğu “Stratejik Değeri” yitireceğini vurgulamaktadır (İlhan, 2001).

Geleneksel kalite kontrol de, bir üretim sürecinin belli aşamalarında ve/veya sonunda üretilen ürünün muayenesi ve hatalı ürünlerin ayıklanarak müşteriye ulaşmasının önlenmesi esasına dayanır. Daha sonra ayrılan (hatalı) her ürünün maliyeti, sağlam ürünlerin üzerine yüklenmektedir. Toplam kalite bir ürün veya hizmetin ilk aşamasından müşteriye teslim edilene kadar geçen süreçte yapılacak tüm işlemlerin hatasız olmasını sağlamayı hedefler. Dolayısıyla hatalı ürünlerin üretilmesi önlenemediğinden maliyetler de düşmektedir. İşletmelerde üretilen hatalı ürünler, o işletmenin maliyetlerine düzeltme veya hurda maliyeti olarak etki etmektedir. Yükselen maliyetlerle şirketin rekabet gücü de azalacaktır. Toplam kalite de bir ürün veya hizmetin ilk aşamasından müşteriye teslim edilene kadar geçen süreçte yapılacak tüm işlemlerin hatasız olmasını sağlamasını amaçlamaktadır. Günümüzde rekabete dayalı ortamda, üretim işletmeleri ürünlerini zamanında, hatasız ve ekonomik olarak üretmek zorundadırlar. Optimize Üretim Teknolojisi, Malzeme İhtiyaç Planlaması, Üretim Kaynakları Planlaması, Tam Zamanında Üretim, Yalın Üretim gibi modern üretim kontrol sistemleri de bu amaçla sıfır hata programları uygulamaktadırlar.

Hatasız ve ekonomik mal üretmek için, işletmelerin yapılmış hataları aramak yerine, hataların oluş sebepleri üzerinde durmaları gerekmektedir. Ancak bu sayede istenilen kalite seviyelerine ulaşırlar. Ürün üretirken amaç, hatalara meydan vermeyecek şekilde üretmek ve hatalar oluşmadan önlem almak olmalıdır. Kabul edilebilir hata düzeyli üretim yerini artık “sıfır hata”yı hedefleyen ve ona ulaşmak için sürekli gelişme içerisinde olan üretime bırakmalıdır. Bu da ancak Sıfır Hata Program’larının eksiksiz bir şekilde uygulanması ile sağlanacaktır (Sıfır Hata ve Hata Önleme Tekniği Olarak Pokayoke, 2007). Sıfır hata sadece bir slogan değildir. Bir işletmelerin dünya seviyesinde rekabet edebilmesi için İstatistiksel Kalite Kontrol kullanarak ulaşabileceklerinden daha yüksek kalite standartlarına ulaşmalarında kalite geliştirme araçlarından faydalanarak uygulanan, her şeyi kapsayan genel bir programdır. Sıfır hatanın hedefi sıfır müşteri şikâyetidir. Bu nedenle, işletme faaliyetlerinde sıfır hataya ulaşmak için kullanılacak tekniğin seçimi ve uygulanması önem taşımaktadır. Ayrıca bu tekniklerin başarılı sonuçlar verebilmeleri için yönetim ve çalışanlar

tarafından desteklenmeleri gerekir. Hızla gelişen teknolojiye ayak uydurmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için müşterilerin kaliteli ve hatasız ürün/hizmet taleplerini yerine getirmek, işletmelerin en önemli amacıdır. Sıfır Hata Programı, işletmelerin bu amaca ulaşabilmeleri için izlemeleri gereken yöntemlerden biridir. Şirketler Sıfır Hata Program'ını uygulayarak, hem maliyetleri düşürürler, hem de müşterilerin istedikleri kalitedeki mamulleri ilk seferde hatasız olarak yaparlar. Sıfır hata programı gerçekte hataları bulmak yerine onları önlemeyi amaçlayan kalite teminat yöntemidir. Sistem, üründeki hataları bulmak yerine üretim sırasında hataların önlenmesini felsefe olarak kabul eder. Rekabet gücünü arttırmanın temelinde sürekli gelişme, yani Kaizen yatar. Bunu sağlamak için ise belirli tekniklerle donatılmış tüm insan kaynaklarını aynı doğrultuda seferber etmek gerekmektedir. Yani öncelikle insan faktörü değerlendirme dâhiline alınır ve bir yaşam tarzı olarak kesinlikle sadece işletme için değil genel gelişim için kalite bilincinde olmaları sağlanmalıdır. İşletme ile ilişkide olan herkesin (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yöneticiler v.b.) kaliteyi bir felsefe olarak algılamaları sağlandığında işletmenin gerçek bir TKY için sistemi başlatan bir tetiğe sahip olması sağlanabilir. Sürekli gelişmeyi işletme açısından ele almak gerekirse, Kaizen sayesinde (Ertuğrul, 2006: 365):

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

“Sürekli gelişme” süreci içindeki bir şirket hem kısa vadede, hem de uzun vadede performansını yükseltir. Hızlı prodüktivite artışı ve yüksek rekabet gücü ile sağlanan pazar payı artışı şirketin gelirlerini arttırır ve yeni yatırım imkânları yaratır. Artan kapasite ve üretimin sağladığı ek mali avantaj, tekrar rekabet gücüne yansır.

### **Kalite Yönetimi Ve Rekabet Gücü Olarak İşletmelerin Öncelikleri**

Kalite yönetim bileşeni müşteri gereksinim ve beklentilerinin doğru olarak benimsenmesindeki yöntemlerden birisi teknolojik araştırmalarının yapılmasıdır. Ayrıca, buna bağlı olarak, tedarikçi firmalarla Pazar ilişkilerin geliştirilmesidir. Bunların olabilmesi için, ürün veya hizmet kalitesinin yükselmesi için girdi kalitesinin sağlanması gerekir.

Küreselleşmenin etkisiyle teknolojik yenilikler çabuk eskimekte veya dünyanın herhangi bir yerinde çıkan bir yenilik çabuk taklit edilebilmektedir.



Bu nedenle firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin bir koşulu da sürekli yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmalarındır. Bunun içinde Ar-ge çalışmalarına ayrılan payın artması veya en azından yeterli düzeyde olması gerekir (Doğan ve ark., 2003: 119).

### **Küresel Rekabet ve Teknoloji**

Dünya genelinde artan küreselleşme eğilimi ve buna bağlı olarak gelişen rekabet ortamında göz ardı edilemeyecek en önemli faktör kuşkusuz teknoloji olacaktır. Bilimsel çalışmaların uygulamaya konulmasıyla hayatın hemen her alanında etkili olan teknoloji, sanayi devrimi sonrasında önce insanların makineleri yönetmesi anlamındaki mekanizasyon daha sonrada makinelerin makinelerle kontrolü anlamındaki otomasyon yoluyla mal ve hizmet üreten işletmelerde her zaman önemli etkileri beraberinde getirmiştir. Günümüzde ise, özellikle bilginin işlenmesi, saklanması ve iletilmesi amacıyla kullanılan teknolojilerin iletişim teknolojileriyle bütünleşmesi hemen tüm alanlarda devrim niteliğinde değişimlere sebep olmuştur. Bilişim teknolojileri olarak adlandırılan söz konusu teknolojilerin özellikle iş dünyasında izlenen yöntemler üzerimde büyük etkileri olmuştur. Yüksek teknolojinin hızla gelişmesi ve artan uluslararası rekabet küresel ekonomilerdeki yapısal değişimin arasındaki en önemli etken olarak görülmektedir. Buna göre rekabet, teknolojik gelişmeye neden olmakta, geliştirilen yeni teknolojiler yeni fırsatlar doğurmakta ve piyasalar değişen talebi karşılayabilmek için yeni mamuller üretmektedirler. Yani, genel olarak ekonomide yaşanan değişim ve dönüşümler büyük ölçüde teknolojik ilerlemeye bağlıdır (Bulut, 1994: 4-18).

İşletmelerin rekabet gücünün yükseltilmesi için, ürünlerde ve rekabet süreçlerinde kalitenin yanı sıra yenilik ve teknolojik gelişme hızının artırılması büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla; bugün en üst düzeyde rekabet gücüne sahip işletmelerin ortak özellikleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Aksoy, 2003: 43-48):

- *Sorumlu yönetim*: Hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan sistemlerin geliştirilmesi ve demokratik bir idarenin oluşturulması konusunda üzerine düşen görevlerin bilincinde bir yönetim anlayışı.
- *Müşteri odaklı çalışma anlayışı*: “Dış” ve “İç” müşterilerin gereksinim, talep ve beklentilerini tam olarak kavrayan ve karşılayan bir anlayış içinde faaliyet göstermek.
- *Yüksek motivasyonlu iş gücü*: İşletmeyi hedefe ulaştırma konusunda en çok çaba gösterenlerin çalışanlar olduğuna inanılarak, çalışanların gösterdikleri çabaların uygun bir şekilde tanınması ve ödüllendirilmesini sağlamak.

- *Katılımcı yönetim anlayışı*: Problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almada tüm çalışanların görüşlerinin dinlendiği bir yönetim süreci oluşturmak.
- *Hedef birliğinin sağlanması*: Tüm çalışanların ortak amacı gerçekleştirme yönünde birleşmelerini sağlamak.
- *Gerçek verilerle hızlı karar alma ve uygulama*: Gelecek için verilen kararlarda görüşlerini gerçek verilere dayandıran ve kararlarını rakiplerine göre daha hızlı uygulamaya geçiren bir yönetim stili oluşturmak.
- *Nitelikli işgücü için eğitim*: Yüksek performansın ancak yüksek kaliteli elemanlarla yapılabileceğine inanan ve çalışanların düzeyinin yükselmesine yönelik eğitim faaliyetlerine öncelik ve önem tanımak.
- *Sistem içinde çalışma*: Saptanan hedeflere ulaşmak için bir sistem içinde hareketi sağlayacak plan ve programların gerçekleştirildiği, kendi iç dinamikleri ile çalışabilen bir sistem yaratmak. Yukarıda sayılan bu özellikleri başarılı olarak yerine getiren işletmeler, teknolojinin de yardımıyla yüksek rekabet gücünü sağlayabilen işletmelerdir.

İşletmelerin rekabet gücünden uluslararası rekabet gücüne geçildiğinde, rekabet gücünün çok boyutlu olduğu ve ülkenin rekabet gücünün tek tek işletmelerin ortalama rekabet gücünden daha çok şey ifade ettiği kabul edilmektedir. Bunlar; ülke ekonomisinin sahip olduğu birçok kurumsal yapıyı kucaklayan, ülkenin üretim yapısını, teknolojik alt yapısını, teknoloji üretim kapasitesini ve dinamiğini, nitelikli insan sermayesini içeren ve ekonomik ortamı da temsil eden faktörlerle yakından ilişkilidir. Bir ülkenin rekabet gücü, o ülkenin ürettiği malların -ister iç tüketim, ister ihracat için olsun- diğer ülkelerin mallarıyla kalite ve fiyat bakımından yarışabilecek düzeyde olmasını ifade etmektedir. Rekabet gücü; üretim ve verimliliğin artması, yaşam standartlarının iyileşmesi ve istihdamın geliştirilmesi için bir ön koşuldur. Uzun vadede bir ülkenin rekabet gücünün, dolayısı ile ekonomik başarısı ve yaşam standardının tamamıyla verimliliğe bağlı olduğu belirgindir. Eğitime daha fazla yatırım yapan ülkelerin, ekonomik yarışta avantaj sağlayacakları kesindir. Bir ülkenin ve vatandaşlarının yaşam seviyelerinin artması, firmaların rekabet ettikleri alanlarda uzun dönemde artan ve yükselen verimlilik seviyelerine ulaşmaları ile mümkündür. Bu da ancak artan kalite ve etkinlik ile sağlanabilir (Çiftçi, 2003).

### **Kalite-Rekabet Açısından Ürün Geliştirme**

Uluslararası pazarların beklentileri açısından teknolojik gelişmeleri izleyebilmenin dış satım üzerinde etkisi büyüktür. Alt düzeyde teknoloji ile çalışan işletmelerin kendi pazarlarına veya beklentileri daha az pazarlara bağlı oldukları bir gerçektir. İşletmelerin bu açıdan sorunları iki boyutludur.

Birincisi; teknolojik gelişmelerden haberdar olmak, İkincisi; teknolojinin transferi açısından bilgi sahibi olmalarıdır. İşletmelerin uluslar arası ortak girişimlerde bulunmaları kolaylaştırılarak önleri açılmalıdır. Ancak, yüksek düzeydeki üretim araçlarına yönelmek yanlıştır. İşletmelerin, büyüklükleri, kaynakları ve yeni teknolojiye kendilerini uyarlayıp uyarlamayacakları noktalarından çok iyi değerlendirme yapmaları gerekir. Ayrıca görünüşe, dış zorlamalar olmadan işletmelerin teknolojik atılım yapma eğilimleri kısıtlıdır. Ancak kalite beklentileri, daha da önemlisi, çevreyi korumaya ilişkin gelişmeler dolayısıyla terk edilmesi gereken eski teknoloji nedenleri ile işletmelerin eldeki olanaklarını zaman zaman iyileştirmek zorunda oldukları (veya olacakları) ortadadır (Esin, 2003: 120-121).

### **Sonuç**

Ticaretinin giderek serbestleştiği ve rekabetin önem kazandığı günümüzde sanayinin rekabet gücünün artırılmasına ilişkin stratejiler benimsemesi önemlidir. Özellikle ülkemizde e gelişme sektörleri olarak adlandırılabilir olan sanayilerin ulusal ve uluslararası alanda rekabet avantajı sağlayabilmeleri için kurumsal ve sektörel alanlarda Rekabetçi ve Üstün olma stratejilerinin sürekli olarak analiz edilmesi, bu stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan esnek işletme yapılarının oluşturulması gerekmektedir. İşletmelerin rekabet gücünün belirlenmesinde birden fazla faktör vardır. Bu faktörlerin neler olduğunu kesin olarak belirlenmesi mümkün olmamakla beraber Kalite ve Standartlara Uygunluk ile kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsendiği ve sürekliliğinin sağlandığı işletmeler rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabileceklerdir. Fiyat rekabetinden çok, kalite rekabeti, ürün çeşitlendirmesi, modern tasarım ve görüntü, artan ölçüde önem kazanmaktadır. Porter'a göre rekabet avantajlarını ülkeler değil, firmalar yaratır. Bu nedenle işletmelerin rekabetçi stratejileri önemlidir (Erkan, 1995: 85).

Yapılan çalışmalar da göstermektedir ki; İyi rekabet eden bir İşletme yönetiminin temel hedefi, işletmenin fırsatlarından en iyi şekilde yararlanılarak maliyetleri en aza indirmek ve kaliteli çıktıyı üretmektir. Bu hedefin sağlanabilmesi, ancak kalite uygulamalarının doğru ve kararlı uygulaması ile mümkün olacaktır. Açıklanan bilgiler bize gösteriyor ki işletmelerin rekabet ortamında başarı yakalayabilmeleri için sürekli bir değişime ve yeniliğe açık olmaları gerekmektedir. Açık olan bir durum; değişmeyen tek şey değişimdir ve yenilik olmadan etkin bir değişim yaratılamaz. Rekabetin en önemli faktörü olan kalite için söylenmesi gerekenler; İşletme içinde kalite herkesin işidir. Kaliteyi sağlamak; nihai müşteriyi memnun etmek ve çalışanı memnun etmekten geçmektedir. Çalışanın memnuniyetinde insan kaynakları yönetimi önemli rol oynamaktadır. Rekabette, sadece ürüne yönelik uygulanan süreçlerin,

tekniklerin geliştirilmesi kalite uygulamalarının başarılı olmasını sağlamaz. Bu gelişmelerle birlikte birey kalitesinin de geliştirilmesi gerekmektedir.

### **KAYNAKÇA**

- Aksoy, A.Ş. (2003). “Sanayinin Rekabet Gücü ve Kalite”, TMMOB Makine Mühendisleri Odası III. Kalite Sempozyumu, 6-7 Haziran, Bursa, s.43-48.
- Aktan, C.C. (1998). “Türkiye Dünyanın Neresinde?”, EĞİAD Yayınları, s.28-29.
- Aydemir, S. (1999). Kalite Maliyet Muhasebesi (Arçelik A.Ş. Örneği), Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, s.212.
- Berry, H., Thomas, H. (1991). “The Total Quality Transformation”, Mc. Graw-Hillinc., New York, s.180.
- Bulut, Z.A. (1994). “Küresel rekabet”, Mevzuat Dergisi, 7(75): 4-18.
- Çiftçi, H. (2003). Rekabetin Gücü: Diamond Modeli, Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, Sayı:173.
- Doğan, Ö.İ., Marangoz, M., Topayan, M. (2003). “İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama” Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, 5(2): 119.
- Erkan, C. (1995). “Ulusal Rekabet Üstünlüklerinin Belirleyenleri”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, Sayı:1, s.85.
- Ertuğrul, İ. (2006). “Toplam Kalite Kontrol”, Ekin yayınları, s: 365.
- Esin, A. (2003). “Kobilerin Küresel Rekabetteki Yeri” TMMOB Makine Mühendisleri Odası III. Kalite Sempozyumu, 6-7 Haziran, Bursa, s.120-121.
- Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi (2002), Değişen Stratejik Faktörler, Erişim: 28.12.2012. <http://www.eylem.com/strateji/wrekabet.htm>
- İlhan, A.M. (2001). “Bilgi Yönetimi ve Kalite”, Erişim: 28.12.2012. <http://ab.org.tr/ab01/prog/FTMuratIlhan.html>.
- Menipaz, E. (1994). “Essentials of Production and Operation Management”, Prentice-hall, New York, s.561.
- Özkara, B., Kurt, M. (2003). Yenilik Stratejisi ile Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Arçelik Örneği, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, sayı: 2.
- Sıfır Hata ve Hata Önleme Tekniği Olarak Pokayoke (2007). <http://enm.blogcu.com/sifir-hata-ve-hata-onleme-teknigi-olarak-pokayoke-18/2674266>, Erişim Tarihi: 31.01.2013
- Sözer, İ. (2003). Rekabet Dengeleri Değişiyor, Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, Sayı:173, s.16.
- Tan, S., Peşkircioğlu, N. (1989). Kalitesizliğin Maliyeti, MPM Yayınları, Ankara, s. 26.
- Topal, Ş. (2000). Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri, YTU Vakfı Yayınları, İstanbul, s. 206.