

# KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Doç.Dr.Azım ÖZTÜRK**  
\*Ebru GÜR\*\*

## ÖZET

Günümüzde, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin sosyal, ekonomik ve politik yönden önemi tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de artmaktadır. Özellikle, küreselleşmenin etkisi ile dışa açılma zorunluluğu yaşayan KOBİ'ler değişime hızla uyum sağlamak durumundadır. Bu arada, Toplam Kalite Yönetimi, son yıllarda yaygınlık kazanan kavramların başında gelmektedir. TKY, müşteri odaklı kalite standartlarının belirlendiği, bu standartların tüm çalışanlar tarafından benimsendiği, kalitede sürekliliğin sağlandığı ve sürekli geliştirilen kalite sistemlerine sahip bir yönetim biçimidir.

Bu çalışmada, ülkemizdeki KOBİ'lerin mevcut sorunları, TKY çerçevesinde uygulamalı olarak incelenerek çözüm önerileri geliştirilmiştir.

## ABSTRACT

Today, Small and Medium Sizes Enterprises have more effect on social and political cite. In addition, their importance rises in all around the world and also in our country. Especially, by the effect of globalization of the world, they have some difficulties in the process of adaptation of change. Meanwhile, Total Quality Management is a strong managerial thought and applications. It gives continious improvement in processes, training, quality standarts and it is a management technique that supplies "customer satisfactions".

In this study, problems that small and medium size enterprises have researched and some proposals have produced, based on the Total Quality Management.

### 1. GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz ortamında ekonomik, sosyal, teknolojik ve endüstriyel alanlarda meydana gelen

---

\* Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ADANA

\*\* MBA, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ADANA

yapısal değişim ve gelişmeler toplumun bütün kesimlerinde etkisini göstermektedir. Bu değişim ve gelişmeleri etkileyen ve bunlardan en fazla etkilenen kesimlerin başında ise işletmeler gelmektedir.

Bu bağlamda, ortaya çıkan yoğun rekabet koşulları, işletmeleri yeni yönetim anlayışı, teknik ve stratejiler uygulamaya zorlamaktadır. İşte, önce insan, müşteri odaklılık sürekli gelişme ve katılımcılık gibi temel değerlere dayanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), son yıllarda önem ve yaygınlık kazanmış yönetim kavram ve uygulamalarının başında gelmektedir.

Diğer yandan, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), tüm işletmelere, istihdama, toplam yatırım ve toplam üretime oranıyla, sosyo-ekonomik gelişme ve kalkınmada özel bir öneme sahiptir. Bu bakımdan, KOBİ'lerin faaliyetlerinde yapısal değişime giderek, müşteri odaklı bir yönetim tarzına sahip olma zorunluluğu giderek artan bir önem arz etmektedir. TKY, tüm işletmelerde olduğu gibi, KOBİ'lerin de bu değişim sürecini sağlayabilecekleri en önemli yönetim anlayışından birisidir.

Bu çalışma, KOBİ'lerin mevcut sorunlarını, TKY çerçevesinde inceleyerek çözüm ve öneriler getirmeyi amaçlamaktadır. Bu çerçevede, sanayileşmenin yoğun olduğu beş ilde faaliyet gösteren KOBİ kapsamındaki işletmeleri kapsayacak şekilde bir araştırma yapılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmadan elde edilen bulgular, bilgisayarda tasnif ve analiz edilerek tablolar üzerinde yorumlanmıştır.

## **2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ MODELİ VE KOBİ'LER**

### **2.1. TKY Modelinin Temel Unsurları ve İşleyişi**

1980'li yıllardan başlayan ve 1990'lı yıllarda yaygınlık ve popülerite kazanan yönetim kavram ve uygulamalarının başında TKY gelmektedir. Böylece kalite konusu işletmeciliğin temel konularından birisi olmuştur. Toplam kalitenin bir yönetim modeli olarak gelişmesine birçok kişinin katkısı olmuştur. Bu bağlamda, 1932 de, W.A.Shewhart tarafından yapılan ilk sistematik çalışma ve takip eden yıllarda P.Crosby, E.Demings, A.Feigenbaum, J.Duran ve K.Ishikawa başta olmak üzere çeşitli kişiler tarafından yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirler, küreselleşme ile birlikte kalite konusunu tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir kavram haline gelmesine yardımcı olmuştur. (Koçel, 1999, s.290-293). Böylece artan rekabet koşullarıyla birlikte işletmeler giderek, "ürünün kontrolünden prosesin kontrolüne " geçerek, "ürettiğini satan" olmaktan çıkıp, "satılabileni üreten" hale gelmektedir. Zira, günümüzde TKY etkin bir yönetim sürecine girerek, rekabet üstünlüğü

sağlamanın en önemli yolu olarak görülmektedir. Bu çerçevede, TKY, müşterilerin beklentilerinin gerçekleştirilmesi, memnuniyet ve bağlılığının sağlanmasına yönelik süreklilik gösteren katılımcı bir yönetim şeklidir (Hes, Siciliano, 1996, s.291-293).

TKY, sadece kaliteyi öngören bir sistem değildir. Bir sistem anlayışı ile, işletmenin ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette ve böylece bütünü ile örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir anlayıştır (Akal, 1995, s.85). Kısaca, kuruluşun ürün ve hizmetleri yanında, yönetiminin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir çalışma ya da yönetim uygulamasıdır (Acar, 1995, s.117).

Dolayısıyla TKY, personelden, kullanılan hammaddenin ürün haline geldiği tüm süreçlere kadar kendini gösteren ve teknik-yönetimsel her alanda iyinin arandığı bir süreçtir.

### **TKY'nin Başlıca Özellikleri**

- 1) Her şeyden önce toplam kalite yönetimi bir yaşam felsefesi olarak kabul edilmektedir. Çünkü bu yaklaşım yönetim anlayışı, felsefesi, örgüt yapısı ve yöntemleri ile bir bütündür. İnsan faktörünün ön plana çıkarıldığı ve bilimselliğin önkoşul olduğu bu anlayışta, temel gerekliliklerin eksiksiz olarak uygulanması öngörülmüştür.
- 2) TKY, sürekli değişim ve gelişimi öngördüğünden; yönetsel, davranışsal ve teknik alanlarda sürekli eğitimi esas almıştır (Peşkircioğlu, 1995, s.84).
- 3) TKY, yönetim, personel ve sendika ilişkilerinde ortak çıkarılara dayalı sağlıklı bir ilişkinin öngörüldüğü ve faaliyetler boyunca daha iyinin arandığı bir süreçtir (Akal, 1995, s.85).
- 4) TKY'de, müşteri, sadece son ürünü satın alan kişi değildir. Faaliyet sürecindeki her birim, kendisinden bir önce gelen birimin müşterisidir. Her birim, kendisinden bir sonraki birimi yani müşteriyi memnun etmek zorundadır. (Türkmen, 1994, s.47).
- 5) TKY, işletmelerde paylaşma, karşılıklı anlayış, katılımcılık ve ekip çalışmasını sağlayacak, güven veren bir ortamın hazırlanması, TKY'nin bir diğer özelliğidir (Tekin, 1999, s.152).
- 6) TKY'nin en belirgin özelliklerinden bir diğeri ise, çalışanların katılımını sağlamak için, insan kaynağının yaratıcılık ve yenilikçiliğini teşvik eden bir sistem ve ortamın tesis edilmesidir.

### **Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları**

Buraya kadar yapılan açıklamalar bağlamında, TKY'nin temel unsurları; Üst yönetimin liderliği, önce insan anlayışı, tam katılımcılık, sürekli iyileştirme-gelişme ve müşteri odaklılık olarak belirlenebilecektir (Mathis ve Jackson, 1999, s.29; Tekin, 1999, s.153-169):

**Üst Yönetimin Liderliği:** TKY'ne göre insanları belli bir amaç etrafında toplayabilmek, onları harekete geçirebilmek, belirli bir vizyon yaratabilmek, örgüt kültürü oluşturabilmek, liderlik gerektiren bir yönetim tarzıdır (Lee, 1989, s.18). Bu bakımdan, TKY sürecinde, lider yöneticinin, faaliyetlere çalışanların katılımını sağlaması, onları yönlendirmesi ve motive etmesi önemli bir çaba olarak ortaya çıkmaktadır (Ackkof, 1982, s.78).

**Önce İnsan Anlayışı:** TKY'de, üretilen mal ve hizmetin kalitesinin, o mal veya hizmeti üreten insanların kalitesi ile doğrudan ilgili olduğuna inanılır. Dolayısıyla, insanı motive edebilmek, özendirilebilmek ve sonuçta ondan kaliteli, kusursuz üretim ve yüksek verimlilik almak, ona yapılan sürekli yatırım ve verilen değerle olabilecektir.

**Tam Katılımcılık:** Toplam kalite anlayış ve uygulamalarını geliştirmek isteyen işletmeler tam katılımcılığı sağlamak durumundadırlar. Tam katılım ise ancak o işletmenin tepe yönetiminin bunu istemesi ve çalışanların huzurlu-mutlu olması ile sağlanır. Bu bakımdan, çalışanlara güven duygusu vermek, işletmeyi bir aile yuvası görünümü kazandırabilmek gerekmektedir (Öztürk, 1998, s.69-70). Kaldı ki, günümüz işletme çalışanları, basit birer işgören olmak yerine, çalıştıkları işletmenin yönetimine katmak istemektedirler (Eren, 1991, s.329-344).

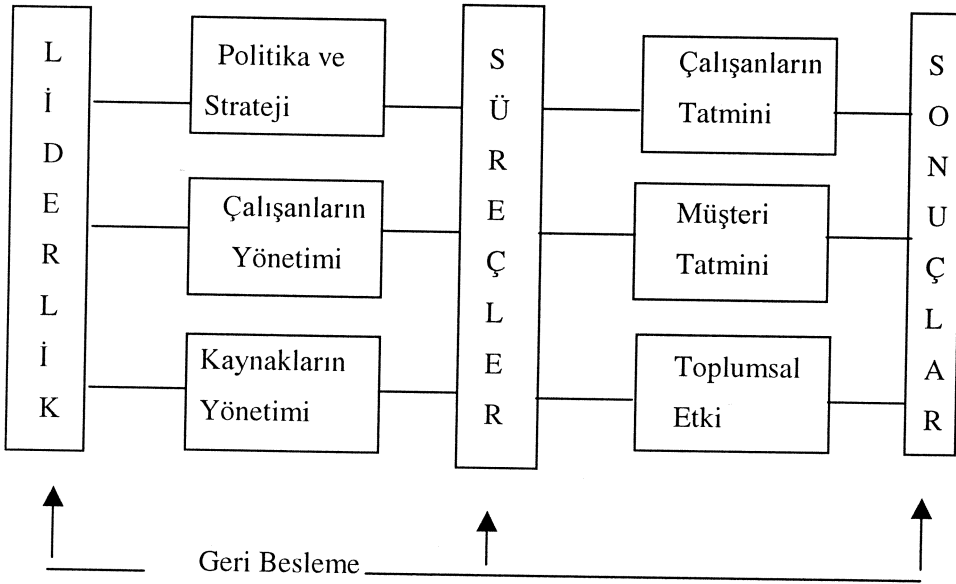
**Sürekli İyileştirme ve Gelişme:** TKY'de sürekli iyileştirme, "küçük adımlarla iyileşme" olarak tanımlanır. Geliştirme ise "tek büyük adım" yaklaşımıdır (Orçunus, 1995, s.83). İşletme içinde her bölümde, çeşitli yöntemlerle yapılan küçük ve sık iyileştirmeler, önemli gelişmeleri sağlayacaktır. Dolayısıyla, "yeterince iyi yeterli değildir" ilkesi ışığında süreç ve yapıları sürekli yenilemek ve değişimi yönetmek bu yaklaşımın temel unsurlarından birini oluşturur ( Tekin, 1999, s.1579).

**Müşteri Odalılık:** Müşteri odaklı yaklaşımın özünü "madem ki müşteri yaşam kaynağıdır, onu korumak ve yenilerini elde etmek için sunulan ürün ve hizmetten memnun olmasını sağlamak gerekir" anlayışı oluşturmaktadır. Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de belirleyebilme, ancak müşteriye yakın olmakla gerçekleştirilebilir (Tekin, 1999, s.153-155). Dolayısıyla, müşterileri koşulsuz mutlu etmeyi hedeflemek

ve bunu bütün personelin bir davranış biçimi haline getirecek kültürün oluşturulması, TKY'nin bir diğer önemli unsurudur.

### TKY Modelinin İşleyiş Süreci ve Performans Kriterleri

Toplam Kalite Yönetiminin kalite ve verimliliği sağlamada en önemli yönü, getirdiği yenilikler, felsefesi ve hazırladığı uygulama çerçevesidir (Pfeffer, 1994, s.162; Kavrakoğlu, 1993, s.26-17-13). TKY'den beklenen yararların elde edilebilmesi için, uygulama sürecindeki performans kriterlerine uygun gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Bu bağlamda, TKY modelinin işleyiş süreci ve performans kriterleri Şekil-1'de ifade edilmesidir.



Kaynak: Tekin, M (1999), a.g.e., s.226'dan uyarlanmıştır.

### Şekil-1: TKY Modelinin İşleyiş Süreci ve Performans Kriterleri

Şekil-1 incelendiğinde olumlu etkilerin sağlanabilmesi için; politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi gerekli görülmektedir. Böylece, işletmeler TKY uygulamasında, başlıca bu dokuz kriterleri, bir performans değerlendirme aracı olarak kullanabileceklerdir.

## 2.2. TKY Uygulamalarının KOBİ'ler Üzerine Etkileri

Türkiye'deki KOBİ'lerin şu andaki durumları ile, rekabet güçlerinin fazla olduğunu söylemek doğru değildir. KOBİ'lerin hem kalite, hem de maliyet yönünden yeterli avantaja sahip olmadıkları ileri sürülmektedir. Yoğun bir globalleşme ve Pazar entegrasyonlarının yaşandığı günümüzde TKY uygulamalarının KOBİ'ler üzerindeki etkileri şu şekilde özetlenebilecektir:

- 1) KOBİ çalışanlarında kalite hakkında bilinçlenme artarak, ürün ve hizmet kalitesi ile verimlilik artacaktır.
- 2) Kalitesizlik maliyeti adı verilen girdi, işçilik, müşteriden geri dönüşler azalacağından maliyetler düşecektir. Bu da rekabet gücünün artması demektir.
- 3) TKY sürecinde eğitim sürekli olacağından , çalışanların mesleki bilgi ve becerileri artacaktır. Bu da hataların azalmasını sağlayacaktır.
- 4) KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelerle daha büyük bir uyum içerisinde çalışacaklardır. KOBİ'ler ve büyük boy işletmeler arasında ortak bir ticaret dili gelişecek ve işbirliği olanakları artacaktır.
- 5) Katılımcı yönetimin etkisi ve uygulanacak ödüllendirme ve takdir yöntemleri ile çalışanların motivasyonu ve moral yükselecek, bu da beraberinde iş mükemmelliğini getirecektir.
- 6) KOBİ'ler "kaliteyi müşteri belirler" anlayışını benimseyerek, müşteri isteklerinin tatmini, temel işletme felsefesi haline gelecektir.

## 3. KOBİ'LERİN TKY İLE İLGİLİ SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### 3.1.Araştırma Amacı

Günümüzde, ekonomik ve sosyal yaşamın temel istikrar unsurlarından biri olan KOBİ'lerin önemi daha da artmış bulunmaktadır. Son verilere göre, Türkiye'deki toplam sanayi işletmelerinin %99.5'ini oluşturan KOBİ'lerin toplam istihdam içindeki payları %60, toplam katma değer içindeki payları ise %28.6'dır. Bu bağlamda, istihdam imkanı sağlamaları sanayiye vasıflı eleman yetiştirmeleri, yeni girişimcilere açık oluşu, Türkiye'nin tüm bölgelerine dağılmış olmaları gibi ekonomiye önemli katkılar sağlamaktadırlar (Erçel, 2000, s.12).

KOBİ'lerin ülke ekonomisinde böylesine hayati rollerine karşın, faaliyetlerinde önemli sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadırlar. Dolayısıyla, üretim, pazarlama, finansman, teknoloji yenileme gibi sorunlarına çözüm geliştirerek etkin bir yönetim sürecine girmeleri gerekmektedir. Diğer yandan,

günümüzde, rekabet üstünlüğü sağlamada başarılı bir yönetim sürecinin sağlanması yolunun TKY modeli olduğu vurgulanmaktadır.

Bu çerçevede, bu araştırmanın amacı, TKY modeli ile ilgili normatif tarzdaki bilgiler ışığında, KOBİ'lerin sorunlarını ortaya koyarak, TKY sürecine girebilmelerine yönelik öneriler geliştirmektir.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Araştırmaya konu edilen KOBİ kapsamındaki 175 işletme, Adana, Konya, K.Maraş, G.Antep ve Kayseri bölgelerinden, faaliyet gösterdiği sektör dikkate alınmaksızın seçilmiştir.

Veri toplamak amacı ile "Anket Yöntemi" kullanılmıştır. Anketler, ilgili KOBİ yöneticilerine konunun önemini belirten bir mektupla birlikte posta yolu ile gönderilmiştir. Cevap alınamayan firmalara telefonla ve faksla hatırlatmada bulunulmuştur. Anketlerin ilgili firmalarca geri gönderilmesi, posta, faks veya kargo yolu ile gerçekleşmiştir.

Gönderilen 175 anketten 68'i geri gönderilmiştir. Bu da %39'luk bir geri dönüşüm oranını ifade etmektedir. Bu oranın posta yolu ile gönderilen anketlerde kabul görmüş dönüşüm oranının üzerinde olduğu görülmüştür (Thill, 1993, s.291). Dolayısıyla olumlu bulunmuştur. Bu arada, burada anketteki bütün soruların yorumu yerine, konuya ilişkin temel nitelikteki sorunlar ve çözüm önerilerine yer verilmiştir.

### **3.3. Elde Edilen Veriler ve Bunların Genel Bir Değerlendirilmesi**

KOBİ'lerin TKY anlayış ve uygulamalarına ilişkin sorunların tespiti ve çözümüne ilişkin yapılan bu çalışmada, elde edilen sonuçlar teorik ve normatif bilgiler esas alınarak yorumlanacaktır. Bu çerçevede, işletmelerde etkin bir yönetim anlayış ve sürecinin geliştirilmesinin yolu olarak görülen TKY modelinin temel özellik ve unsurları dikkate alınarak açıklamalarda bulunulacaktır.

#### **KOBİ'lerde Üst Yönetimin Kaliteye Bakış Açısı**

KOBİ'lerde üst yönetimin kaliteye bakış açısını belirlemek için ankette yer alan bir soruda "firmanızda üst yönetimin kaliteye bakış açısını aşağıdaki görüşlerden hangisi en iyi şekilde ifade etmektedir?" şeklinde bir soru sorulmuş ve tablo-1'deki cevaplar alınmıştır.

Tablo-1: Üst Yönetimin Kaliteye Bakış Açısı

Görüşler	Dağılım	
	Sayı	%
Kaliteye önem verirsem maliyetim artar	18	26
<b>Üretim miktarı kaliteden önce gelir, kalitesiz üretim ayıklanır ve müşteriye gönderilmez</b>	29	43
Kaliteye, üretimin her safhasında önem verilir ve en az hata ile ürün elde etmeye çalışılır	21	31
<b>TOPLAM</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

Tablo-1 incelendiğinde, kaliteye önem vermenin maliyeti artıracığını düşünen KOBİ yöneticilerinin oranı %26'dır. Kaliteye, "hatalı ürünü ayıklama ve müşteriye göndermemek olarak bakan KOBİ'lerin oranı ise %43'dür. Dolayısıyla, kalitenin, KOBİ'lerin sadece %31'inde doğru bir şekilde algılandığı görülmektedir.

Anketin bir başka sorusunda, kalitenin maliyetlere etkisi sorulmuş ve tablo-2'de ifade edilen, yukarıdaki görüşleri destekler nitelikte cevaplar alınmıştır.

**Tablo-2: Kalitenin Maliyetlere Etkisi Hakkında KOBİ Yöneticilerinin Görüşleri**

Görüşler	Dağılım	
	Sayı	%
Maliyetim artar, kârım düşer	41	60
Maliyetim düşer, kârım artar	19	28
Önemli bir değişiklik olmaz	8	12
<b>TOPLAM</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

Tablo-2 incelendiğinde, KOBİ yöneticilerinin %60'ı ürün kalitesini geliştirmenin maliyetlerini artıracığını, %12'si önemli bir değişikliğe yol



açmayacağını ve sadece %28'lik bir kesim, maliyet düşürmenin-kâr artırmanın sağlanabileceğini belirtmişlerdir. Yukarıdaki tablo-1 ve tablo-2 birlikte değerlendirildiğinde, KOBİ üst yönetiminde kalite sürecinin genelde doğru algılanmadığı ve kalitenin öncelikli hedef olarak görülmediği söylenebilecektir.

### **KOBİ'lerde İnsan Kaynağına Yapılan Yatırım**

İşletmelerde TKY modelinin uygulanabilmesi için insan kaynağına yapılacak yatırım-ödüllendirme, eğitim-diğer faktörlere yapılacak yatırım kadar önemlidir. Hatta, TKY'nin en önemli unsurlarından birisi "önce insan" anlayışıdır. Bu çerçevede, KOBİ yöneticilerine, anketin bir başka sorusunda "çalışanlarınızı ödüllendiriyor musunuz?" sorusu yöneltilmiş ve tablo-3'deki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo-3: Çalışanlarını Ödüllendiren KOBİ'lerin Oranı**

Çalışanlarınızı ödüllendiriyor musunuz?	Dağılım	
	Sayı	%
Evet	18	26
Hayır	50	77
TOPLAM	68	100.0

Tablo-3'de görüldüğü gibi, KOBİ'lerin %28'i çalışanlarını ödüllendirdiğini, %77'si ise, ödüllendirmediğini belirtmişlerdir.

Anketin bir diğer sorusunda, KOBİ'lerde personel eğitimi ile ilgili bir bölüm olup olmadığı sorulmuş ve tablo-4'deki yanıtlar elde edilmiştir.

**Tablo-4: KOBİ'lerde Eğitimle İlgili Bir Bölüm Olup Olmadığına İlişkin Görüşler**

Firmanızda eğitimle ilgili bir bölüm var mı?	Dağılım	
	Sayı	%
Evet	2	3
Hayır	66	97
TOPLAM	68	100.0

Tablo-4 incelendiğinde, KOBİ'lerin %97'sinde eğitimle ilgili bir bölüm bulunmazken, eğitim birimine sahip KOBİ'lerin oranı sadece %3'dür.

Yine, personel eğitimiyle ilgili, yukarıdaki soruya “hayır” cevabını veren KOBİ yöneticilerine, “personele iş nasıl öğretilmektedir?” sorusu yöneltilmiş ve tablo-5'deki cevaplar alınmıştır.

**Tablo-5: KOBİ'lerin Personele İş Öğretme Yöntemleri**

Eğitim Yöntemleri	Dağılım	
	Sayı	%
Ustanın veya deneyimli işçilerin yanında öğreniyor (işbaşı eğitimi)	62	91
İşbaşı eğitimin yanında eğitime gönderiliyor	6	9
Hiçbir eğitim verilmiyor	-	-
TOPLAM	68	100.0

Tablo-5 incelendiğinde, KOBİ'lerin çoğunluğunda (%91) çalışanlar ustanın yanında işlerini öğrenmektedir. Bu da usta işini nasıl yapıyorsa veya nasıl öğretiyorsa, yeni işe başlayan personel de o şekilde öğreniyor demektir. Dolayısıyla, KOBİ'lerde personele, sistematik ve işini en az hata ile yapmasını sağlayacak bir eğitim ortamının sağlanmadığı görülmektedir.

Yukarıdaki son üç tablo birlikte değerlendirildiğinde, KOBİ'lerde personelin özendirilmesi ve eğitilmesi konusunda önemli sorunların yaşandığı görülmektedir. Oysa, bir mal veya hizmetin kalitesi, o mal veya hizmeti üreten insanların niteliği ile doğrudan ilgilidir. Bu bakımdan, KOBİ'lerin nitelikli eleman eksikliğinin temelinde, insan kaynağına diğer faktörler kadar önem verilmemesi yatmaktadır.

### **KOBİ'lerde Katılımcı Yönetim ve Anlayışının Uygulama Düzeyi**

KOBİ'lerde personelin yönetime ne oranda katıldığını ortaya koymak açısından, anketin bir başka sorusunda, “firmanızda karar verme düzeni açısından aşağıdakilerden hangisi en geçerlidir?” şeklindeki soruya tablo-6'daki cevaplar elde edilmiştir.

**Tablo-6: KOBİ'lerde Karar Verme İle İlgili Uygulamaların Dağılımı**

Cevaplar	Dağılım(*)	
	Sayı	%
Kararları üst yönetim kademeleri verir	39	80
Politikalar üst kademelerde, uygulama kararı orta kademelerde belirlenir	8	16
Her yönetim kademe ve düzeyinde her türlü karar verilebilir	2	4
TOPLAM	49	100.0

(\*) Bu soruya toplam 49 KOBİ'den cevap alınmıştır.

Tablo-6 incelendiğinde, KOBİ'lerin %80 gibi, büyük bir çoğunluğunda, kararlar, üst kademe yönetim tarafından verilmektedir. Bunun yanında uygulama kararlarının orta kademelerde verildiğini belirten KOBİ oranı ise, %16'dır. Çalışma konumuzun özünü oluşturan TKY modelinin "tam katılımcılığı" öngördüğü düşünüldüğünde KOBİ'lerde alt kademe çalışanların yönetime katılmasına uygun bir yapı ve anlayışın bulunmadığı görülmektedir.

#### **KOBİ'lerin Sürekli Gelişme ve Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Düzeyi**

Günümüz rekabet koşullarında uygun kalitede üretim yaparak, başarılı olabilmek için tüm faaliyet sürecinde sürekli gelişme sağlamak gerekmektedir. Bu bağlamda, KOBİ'lerin kalite konusunda sürekli gelişmesini engelleyen sorunlarının neler olduğu sorulmuş ve tablo-7'deki veriler elde edilmiştir.

**Tablo-7: KOBİ'lerin Kalite Konusundaki Sorunlarının kaynağı**

Kalite konusundaki Sorunların Kaynağı	Dağılım(*)	
	Sayı	%
Nitelikli ve eğitimli eleman eksikliği	37	42
Müşteri isteklerdeki sürekli değişim	22	25
Kullanılan teknolojinin eski olması	19	21
Ölçme ve kontrollerin yeterli olarak yapılmaması	7	8
Kullanılan malzeme	4	4
TOPLAM	89	100.0

(\*) Yöneticiler birden fazla işaretlemişlerdir.

Tablo-7 incelendiğinde, ürün kalitesini sürekli olarak sağlayamadığını belirten KOBİ'lerin bunu neden olarak başlıca, nitelikli ve eğitimli eleman eksikliği (%42), müşteri isteklerindeki sürekli değişim (%25) ve kullanılan teknolojinin eski olması (%21) gibi sorunları belirtmişlerdir. Tüm bunlar, KOBİ'lerde sürekli gelişme konusunda önemli sorunların yaşandığını göstermektedir.

Bu konuyla ilgili anketin diğer bir sorusunda yukarıdaki sorunları gidermeye yönelik , faaliyetleriyle ilgili danışmanlık hizmetlerinden hangi oranda KOBİ'nin yararlandığına ilişkin bir soru yönetilmiş ve tablo-8'deki veriler elde edilmiştir.

**Tablo-8: Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanan KOBİ'lerin Oranı**

Resmi veya Özel Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanıyor musunuz?	Dağılım	
	Sayı	%
Evet	19	28
Hayır	49	72
TOPLAM	68	100.0

Tablo-8 de görüldüğü gibi,KOBİ'lerin sürekli gelişmesini sağlayacak, faaliyetleriyle ilgili danışmanlık hizmetlerinden yararlananların oranı %28 gibi düşük bir düzeydedir.

Yukardaki sorunun devamı niteliğinde, danışmanlık hizmetlerinden yararlanmadığını belirten %72 oranındaki KOBİ'ye danışmanlık hizmetlerinden yararlanmama nedenleri sorulmuş ve tablo-9'daki veriler elde edilmiştir.

**Tablo-9: KOBİ'lerin Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanmama Nedenleri**

Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanmama Nedenleri	Dağılım	
	Sayı	%
Yeterli maddi kaynağa sahip olunmaması	22	57
Danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması	13	33
İhtiyaç hissedilmemesi	4	10
TOPLAM	39	100.0

Tablo-9 incelendiğinde, KOBİ'lerin %57'si kaynak yetersizliğini, %33'ü danışmanlık kuruluşları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Yukarıdaki tablo-8 ve tablo-9 birlikte değerlendirildiğinde, bilginin ve değişimin en önemli rekabet unsuru haline geldiği günümüzde, KOBİ'lerin bu alanda da önemli eksikliklerinin olduğu görülmektedir.

### **KOBİ'lerin Müşteri Odaklı Bir Yaklaşım Sahip Olma Düzeyi**

Günümüzde TKY modelinin de öngördüğü, değişken müşteri isteklerinin hızlı bir şekilde ve zamanında karşılamak, rekabet üstünlüğü sağlamanın bir diğer koşulu haline gelmiştir. Bu çerçevede, anketin bir diğer sorusunda, "müşterilerin şikayetlerini değerlendirmeye alıyor musunuz?" şeklindeki soruya, tüm KOBİ'ler "evet" cevabını vermişlerdir. Anketin bir başka sorusunda, bu sorunun devamı niteliğinde "müşteri şikayetlerine ne şekilde cevap veriyorsunuz?" şeklindeki soruya KOBİ'lerin verdiği cevaplar tablo-10'da ifade edilmiştir.

**Tablo-10: KOBİ'lerin Müşteri Şikayetlerine Cevap Verme Şekilleri**

Cevaplar	Dağılım	
	Sayı	%
Şikayeti dikkate alıp, bir daha oluşmaması için üretimde de gerekli değişiklikleri yapıyoruz	41	60
Müşteri haklı ise ürünü alıp değiştiriyoruz	21	31
Haklı da olsa, haksız da olsa ürünü değiştiriyoruz	6	9
TOPLAM	68	100.0

Tablo-10 incelendiğinde, KOBİ'lerin %60'ı şikayeti dikkate alarak, gerekli değişiklikleri yaptıklarını, %31'i müşteri haklı ise ürünü değiştirdiklerini ve sadece %9'u ürünü koşulsuz değiştirdiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar yeterli olmasa da, KOBİ'lerin müşteri ile olan ilişkilerini geliştirmeye yönelik bir çaba içerisinde oldukları söylenebilecektir.

#### **4. SONUÇ VE ÖNERİLER**

İşletmelerde yönetim ve üretim süreçlerini sürekli geliştirmeyi, sıfır hata ile faaliyet sürdürmeyi temel alan ve böylece değişim yönetimini gerçekleştiren TKY'e geçiş günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir. "Sürekli müşteri memnuniyetinin sağlanması" şeklinde ifade edilecek bu durum, KOBİ'lerin başarısı için de anahtar konumdadır.

Uygulamalı bir araştırmayı kapsayan bu çalışmada, KOBİ'lerin üretim ve yönetim sorunları TKY anlayışı ile ilgili normatif bilgiler ışığında incelenerek, analiz edilmiş ve bunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilmiştir. Ulaşılan sonuçlar ve öneriler şu şekilde özetlenebilecektir:

- (1) KOBİ'lerin %87 gibi büyük çoğunluğunda çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını gösteren bir organizasyon şemasının olmadığı görülmüştür. Oysa, TKY anlayışı, her şeyden önce, yalın bir organizasyon yapısına sahip olmayı öngörmektedir.
- (2) KOBİ'lerin TKY merkezli bir üretim sürecine girebilmeleri için, katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemeleri de gerekir. Uygulamaya bakıldığında,

bu işletmelerde %80 oranla, merkeziyetçi bir karar verme yapısının olduğu ortaya çıkmıştır.

- (3) Yine, KOBİ yöneticilerinin önemli bir kısmı kaliteye önem vermenin maliyeti artıracığını düşünmektedirler. Bu anlayış ise, TKY modeline geçişte en önemli engellerden bir diğerini oluşturmaktadır.
- (4) KOBİ'lerin bir diğer önemli sorunu ise, sürekli gelişmeye yönelik, personelin eğitimine gerekli önemin verilmiyor olması ve nitelikli eleman eksikliğidir.
- (5) KOBİ'lerin TKY sürecinin uygulanmasına yönelik, yukarıdaki sorunlar yaşanırken, elde edilen verilere göre, bu işletmelerin müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmeye yönelik bir çaba içerisinde oldukları görülmüştür. Bu da, KOBİ'lerin giderek "müşteri odaklı" çalışmaya yöneldiklerini göstermesi bakımından umut vericidir.

Sonuç olarak, TKY modeli, KOBİ'lerde büyük işletmelere oranla daha kolay uygulanabilecektir. Çünkü, iyi bir motivasyon ve iletişim sağlamak açısından daha homojen bir yapıları vardır. Ancak, bu avantajların farkına vararak, değişimi istemek ve davranış biçimlerini geliştirebilmek başarıda daha da önemli rol oynamaktadır.

#### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- ACAR, N. (1995), "Toplam Kalite Kontrol", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:3, MPM Yayınları, Ankara.
- ACKKOF, R. L. (1982), **Total Quality Management**, Combe Lodge Report, Washington.
- AKAL, Z. (1995), "Toplam Kaliteye Yöneliş", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:2, MPM Yayınları, Ankara.
- ERÇEL, G. (2000), "Enflasyonu Düşürme Programı ve KOBİ'ler", **Sanayide Adana**, Yıl:3, Sayı:61
- EREN, E. (1991), **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Yayın No:236, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU, İ. (1993), **Kalite Güvencesi ve ISO 9000**, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi:1, İstanbul.
- KOÇEL, T. (1999), **İşletme Yöneticiliği**, 7.Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- LEE, E. (1993), **Total Quality Management**, Combe Lodge Report, Washington.
- MATHIS, R.L.; JACKSON, J.H. (1999), **Human Resource Management**, South-Western College Publishing, Ohio, USA.
- ORÇUNUS, A.R. (1994), "**Toplam Kalite ve Verimlilik**", Seminer Notları, Bursa.

ÖZTÜRK, A. (1998), **Küreselleşen Dünya’da Yöneticilik**, Nobel Yayın A.Ş., İstanbul.

PFEFFER, A.C. (1994), **“Some Crisis About Total Quality Management”**, McGraw Hill Company, NY.

PEŞKİRCİOĞLU, N. (1996), “ISO-9000 ve Toplam Kalite Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:3, MPM Yayınları, Ankara.

TEKİN, M. (1999), **Toplam Kalite Yönetimi**, Kuzucular Ofset, Konya.

THILL, J. (1993), **Excellence In Business Communication**, 2. Baskı, McGraw-Hill Inc., USA.

TÜRKMEN, İ. (1949), “Yönetim Bilgi Sistemleri ile İşletme Yönetiminde Etkinlik ve

Verimlilik”, **II.Verimlilik Kongresi**, MPM Yayın No:540, Ankara.

---