

**GIDA SANAYİNDE ÜRETİM VE PAZARLAMA
POLİTİKALARININ TOPLAM KALİTE YÖNTEMİYLE ENTEGRE
EDİLEBİLİRLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**
Yavuz TOPÇU*

ÖZET

Gıda sanayinde; uygulanan üretim ve pazarlama stratejilerinde Toplam Kalite Yönetimi ile düşük maliyetli üretimi hedef alan ve sürekli iyileştirme felsefesi doğrultusunda tüketici tatmini ve rekabet ortamında marka bağımlılığını ön plana çıkaran değerlendirmeler amaçlanmıştır.

Gıda sanayinde ürün kalitesi ve tasarımı, işletmenin başarısında rol oynayan en önemli faktördür. Ürün hayat eğrisi ve tüketici memnuniyeti dikkate alındığı zaman kaliteli, düşük maliyetli ve yeni tasarlanmış ürünler ile piyasaya girmenin ve rekabet etmenin tek yolu Toplam Kalite Yönetimi'dir.

İşletmelerde uygulanan yönetim organizasyonu; bilgi, üretim ve pazarlama odaklı olarak işletmenin bütün birimlerinin problemlerini tanımlamalı ve problemlerin çözümüne yönelik bütüncül stratejiler uygulamalıdır. Üretimde kalitenin geliştirilmesi ve pazarlamada ise tüketici memnuniyeti ele alınarak stratejiler belirlenmelidir. Bu şekilde oluşturulan stratejiler, işletmelerin piyasada etkin olmaları ve uzun dönemde üretim faaliyetlerini sürdürmelerine imkan sağlar.

Anahtar Kelimeler: Gıda Sanayi, Kalite, Üretim ve Pazarlama Politikası

**THE EVALUATION OF INTEGRABILITY OF PRODUCTION AND
MARKETING POLICIES WITH TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN
FOOD INDUSTRY**

ABSTRACT

Food industry companies aimed to consider the brand dependence targeting low cost production and Total Quality Management in production and marketing strategies in consumer satisfaction and competition.

In food industry, product quality and design is the best factor affecting the success of companies. Total Quality Management is the best way to compete with other companies and to enter into the market by lower-costs and new imaging products when product life curve and consumer satisfaction was considered.

Management organization practiced in the companies must define the problems on knowledge, production and marketing of all departments of company and must apply the complementary strategies on solution of problems. The strategies should be determined according to development of quality in production and consumer pleasure in marketing. The strategies provide the effectiveness, continuous opportunities competitiveness in market.

Key Words: Food Industry, Quality, Production and Marketing Policy

* Arş. Gör. Atatürk Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi Bölümü, Erzurum.

1. GİRİŞ

Gıda sanayi; çeşitli tarımsal ürünleri girdi olarak kullanan, yoğun olmayan işleme teknolojisine tabii tutan, tüketici sağlık ve güvenliğinin kontrol altında tutulması amacıyla belirli kurumlar tarafından belirlenen kimyasal ve fiziksel standartları dikkate alarak ürün tasarımı ve sunumuna yönelen önemli bir sektördür.

Gıda sanayi işletmelerinde hızlı teknolojik ilerlemeler ve küreselleşen rekabet; işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve içsel organizasyon verimliliğini artırabilmeleri için, mevcut kaynakları en etkin bir şekilde kullanmalarına imkân sağlayan yeni yönetim tekniklerini uygulamaya zorlamaktadır.

Gıda ürünleri; arz eden işletme, aracı ve tüketici üçgeni etrafında hareket etmektedir. Arz eden işletmelerin piyasada daha etkin bir konumda olabilmeleri için; işletme başarısında anahtar rol oynayan doğru bir ürüne, tüketicilere uygun zaman ve yerlerde ulaşmayı sağlayan etkin bir pazarlama ağına ve satış artırıcı aktiviteleri avantaja dönüştüren bir yönetim organizasyonuna ihtiyaç duymaktadır. Daha kaliteli, çok fonksiyonlu ve fonksiyonlarını tam anlamı ile yerine getirebilen ürün talepleriyle gıda işletmelerin karşısına çıkan tüketiciler, bu işletmeleri sürekli yeni bir ürün tasarımı yapmaya ve rakiplerinden daha iyi ve etkin hizmetler sunmaya zorlamaktadır (Altmann, 1997).

Büyük ölçüde rekabete dayanan ekonomik sistem içerisinde ürün ve hizmetlerin kalitesi sürekli olarak geliştirilmek zorundadır. Ayrıca; yoğun rekabetin yaşandığı ortamda işletmelerin başarısı; piyasa adaptasyonu, en az rakip işletmeler kadar başarılı olma ve düşük maliyetle üretimde bulunma gerçeğinde yatmaktadır. Gıda işletmeleri, rakiplerinin aynı özellik ve kalitede olan ürün fiyatlarını dikkate alarak, daha düşük bir fiyatla piyasaya girebilme imkânı yaratmalıdır (Spendolini, 1992). Makro düzeydeki bir rekabet ortamında gıda işletmeleri, ürünlerin satış fiyatlarına müdahale edemeyeceğine göre, maliyet kalemleri üzerinde etkin üretim ve pazarlama politikaları ile birim maliyetlerini düşürmeye çalışabilirler.

İşletmelerin yoğun bir rekabet ortamında faaliyet gösterebilmeleri için, toplumun değişik ihtiyaçlarını en kısa zamanda, kaliteli ve düşük maliyetli bir üretimle karşılayabilmek, üretim miktarını arttırmak ve verimliliği yükseltmek amacıyla işletmeler, verimlilik ve kaliteyi bütün boyutları ile işletme kültürü olarak benimsemek ve işletmenin tüm birimlerine kadar yaymak zorundadırlar.

Üretim ve pazarlama ile ilgili içsel sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemler alınarak, ürün ve hizmetler kusursuz olarak sunulmak zorundadır.

Tüketicinin memnun edilmesi ve hatta daha da önemlisi, müşterinin marka ya da işletme bağımlılığının sağlanması kalite yönetim organizasyonunun birincil amaçları arasında yer almaktadır. Tüketici memnuniyeti, bir ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son karar ile ilgili memnunluk olarak tarif edilebilir ve günümüzdeki gıda üretimi yapan işletmelerin rekabetçi sisteminin olmazsa olmazlarından (Tekin, 1999).

Üretim ve pazarlama hizmetleri verimli bir biçimde yönetilmeli ve yönlendirilmelidir. Verimlilik; işlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personel çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkar. İşletmelerde verimliliğin ana kaynağı ise, iyi ve etkin bir yönetim organizasyonundan geçer. İşletmelerin hayatîyetlerini devam ettirebilmeleri için, organizasyonlar esnek olmalıdır. Esneklik, müşteri taleplerini zamanında karşılamak için değişime açık olmak ve sürekli piyasa araştırmaları ile yeni ürün tasarımına yönelmektir.

Kuruluşlar, rekabet edebilmek için etkili yönetim stratejileri uygulamalıdır. Etkililik, işleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır. İşletmeler, yok olmamak için plan-program yapmalıdır. Program, işleri zamanında yapmak, tüketicinin istediği yer ve zamanda, onların isteklerine uygun ürün sunmaktır. Bütün bunları işletme bazında kalite ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışı içerisinde gerçekleştirmek mümkündür.

Türkiye’de gıda işletmelerinde üretim geleneksel bir yapı arz etmekte olup, üretim ve pazarlama politikaları güncel piyasa bilgilerinden, yeni tasarlanmış ürünlerden yoksun bir şekilde oluşturulmaktadır. Bu şekilde oluşturulan politikalar ile müşteri memnuniyeti ve ürün yaşam devreleri dikkate alınmamaktadır. Bu durum da tüketici üzerinde olumsuz bir dış etki yaratmaktadır. Tüketici sürekli yeni ürün arayışı içerisinde. Özellikle son yıllarda gıda sanayinde ulusal markalı ürünlerden perakende markalı ürünlere doğru hızlı bir dönüşün mevcut olması da bu durumu doğrulamaktadır. Bu sebeplerden dolayı işletmeler araştırma, geliştirme ve pazarlama stratejilerini bütüncül bir açıdan ele almalıdırlar.

Bu çalışmada; kaliteli ham madde temininden başlayarak, kaliteli ürün tasarımını ön plana çıkarmak zorunda olan gıda sanayinde, üretim ve pazarlama stratejilerinde uygulayacağı Toplam Kalite Yönetimi ile düşük maliyetli üretimi hedef alan ve sürekli iyileştirme felsefesi doğrultusunda müşteri tatmini ve rekabet ortamının da marka bağımlılığının teminine yönelik değerlendirmeler amaçlanmıştır.

2. ÇEŞİTLİ BOYUTLARI İLE KALİTE KAVRAMI

Kalitenin Çeşitli Tanımları

- Kalite, şartlara ve kullanıma uygunluktur (Kavrakoğlu, 1996).
- Kalite, bir ürün ya da hizmetin, belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.
- Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir (Bozkurt ve Odana, 1998).
- Kalite; kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir (Ishikawa, 1995).

Bütün bu tanımlara göre, ürünün kalitesini belirleyen iki faktörden birincisi ürünün kullanım amacı, ikincisi ise hedef kitlenin tatmin edilmesidir. Dolayısıyla kalitenin çok genel olarak amaca uygunluk şeklinde tanımlanması daha doğrudur.

Kaliteyi geliştirmek için, işletmelerin faaliyetleri olan pazar analizleri, araştırma ve geliştirme, ürün planlama ve tasarım, imalat, muayene, satış ve müşteri hizmeti, finansman, personel ve eğitim gibi tüm faaliyetler arasında bir işbirliği olmalıdır.

Kalitenin Getirileri

Kaliteli ürün hem gıda işletmesine hem de tüketiciye kazanç sağlar. Kaliteye yatırım ile gıda üretim maliyetleri azaltılabilir, kalifiye personel ve tüketicilerin daha iyi tatmin edilmesi mümkün olabilir. Kaliteli ve yeni tasarlanmış bir gıda ürünüyle, yeni piyasalara girmenin getirileri daima fazladır, fakat burada en önemli husus sabırdır. Çoğu kez, kaliteye yatırım yapan organizasyonlar aceleci davranmakta diktikleri ağacın meyvelerini toplayamamaktadır. Değişime kapalı olmayan ve kaliteye altyapısı hazır olan işletmelerin diktikleri kalite ağacı da çabuk büyüyecektir. İnsana yatırım yapmalı, eğitmeli ve kalite tekniklerini kullanmalıdır (Sallis, 1993).

Kalitenin getirilerinden bazıları; çalışanların memnuniyetinin artması, güvenilir ürünler, kârın artması, kaynakların verimli kullanımı, maliyetlerin azalması, müşteri tatmini ve piyasa payının artması ve yüksek rekabet gücü şeklinde sıralamak mümkündür.

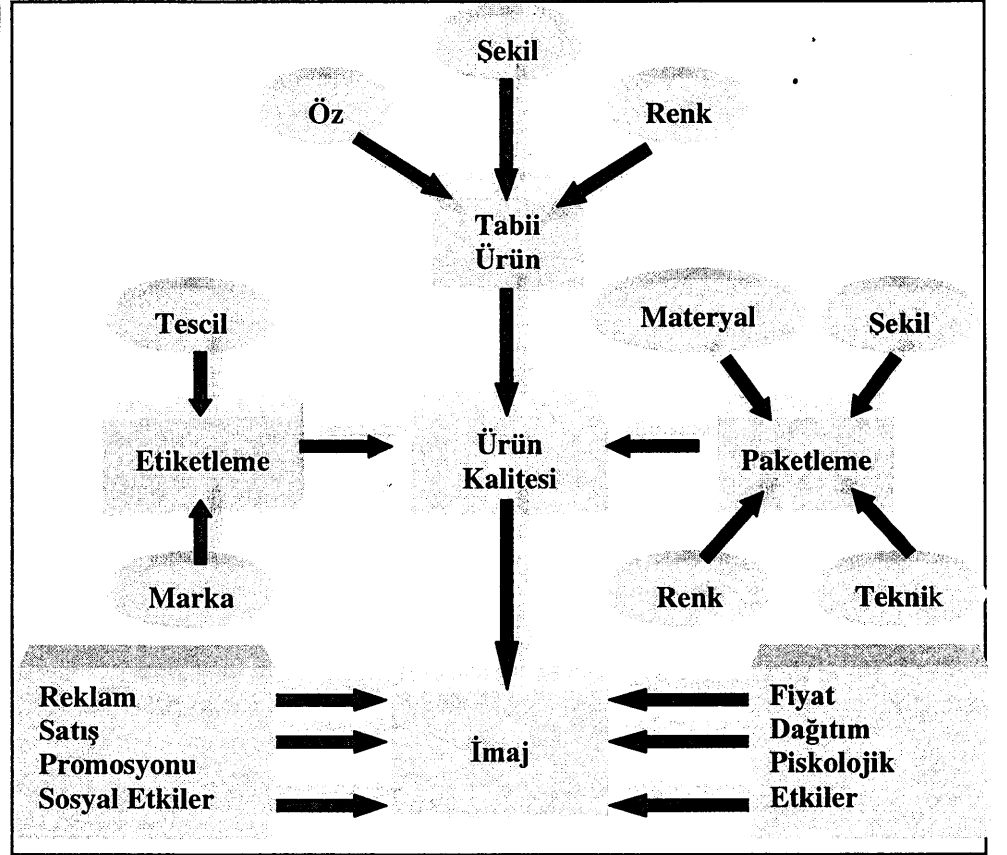
3. GIDA SANAYİNDE ÜRÜN KALİTESİ VE TASARIMI

Ürünler, gıda sanayinde üretim ve pazarlama stratejilerinde alınan kararların temel noktasıdır. Üretim ve pazarlama faaliyetlerinde iyi bir ürüne sahip olmaksızın uzun dönemde başarılı olmak mümkün değildir.

İşletmedeki başarının anahtarı doğru, kaliteli ve belirli periyotlarla tasarımı yapılan ürünlerle piyasaya girmektir.

Gıda ürünlerinin kalitesi; tüketici için bireysel değerlendirme kriteri olarak; zevk, tat ve tatmini içeren subjektif ve kimyasal analizlerle ölçülebilen vitamin, mineral ve enerji gibi kavramlarla da objektif kalite tanımlanır. Gıdaların kalitesinin geliştirilmesinde diğer faktörler; objektif kalite olarak tazelik ve subjektif kalite olarak da tolere edilen toksik maddelerin minimum kılınmasıdır (Altmann, 1997).

Ürün kalitesi; doğal ürün, paketlenme, markalama-etiketleme ve yasal koruma ve garanti olarak diğer ürün özelliklerinin hepsini özetler. Ürün kalitesinin gelişimi, satın alma kararı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan ürün imajının önemli bir kısmıdır (Strecker et al., 1990). Ürün kalitesi ve görünümü arasındaki ilişki Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Ürün Kalitesi ve İmajı Arasındaki İlişki

Gıda sanayinde, ürün kalitenin temel olarak üç ana unsuru bulunmaktadır; tasarım, uygunluk ve performanstır (Goldwasser, 1995).

Tasarım; tüketici istek, arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edecek şekilde, ürün ya da hizmetin planlanması ile ilgilidir. Tasarım kalitesi genellikle hedeflenen kalite olarak algılanır.

Uygunluk; kullanım ömrü belirlenen ürünün özellik, ekonomik şartlar ile belge ve standartlara uygunluk derecesidir.

Performans kalitesi, bir organizasyon tarafından üretilen ya da sunulan ürün veya hizmetlerin fonksiyonlarını yerine getirme niteliğidir.

Bu taleplere cevap verebilmek, toplumun değişik ihtiyaçlarını en kısa zamanda ve kaliteli bir üretimle karşılayabilmek, üretim miktarını arttırmak ve verimliliği yükseltmek amacıyla işletmeler, verimlilik ve kaliteyi bütün boyutları ile örgüt kültürü olarak benimsemek ve örgütün tüm birimlerine kadar yaymak zorundadırlar.

Yeni ürün tasarımına gitmek, hem müşteri hem de rekabet açısından zorunluluk arz etmektedir. Tüketicilerin istek, arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde, ürün ya da hizmetlerin planlanması tasarım kalitesini ortaya koyarken, ürün ve fiyatların da farklılaştırılarak daha geniş bir tüketici kitlesine yönelimini sağlar.

Tüketicilere çekiciliğini kaybettiren gıda ürünlerinin, işletme başarısı üzerindeki olumsuz etkilerini bertaraf etmenin en iyi yöntemi, eski ürünlerin yeni ürünlerle değiştirilmesidir. Yaşam periyodunda her ürün; gelişme, olgunluk, doyumluk ve gerileme aşamalarından geçmek zorundadır. Uzun periyotta piyasada kalan ve bu ürünlere karşı tüketici talebinin azaldığı devrede ürünler piyasadan çekilerek, yeni ürünlerle ikame edilmelidir. Bu özel işlem, ürünün hayat eğrisi olarak isimlendirilir.

Ürün hayat eğrisi, satış hacmi ve zamanına bağlı olarak iki boyutlu bir kavramdır. Geleneksel yaşam devri "S" şeklinde bir satış eğrisini takip eder. Ürün hayat eğrisi Şekil 2'de verilmiştir. Bu eğri şu aşamalardan meydana gelir (Altmann, 1997):

1. Hemen hemen hiç kârın mevcut olmadığı ve yavaş gelişme periyodu olarak ifade edilen tanıtım aşaması,
2. Hızlı bir şekilde piyasada kabul gören ve gerçekten kârın sağlandığı bir periyodu ifade eden gelişim devresi,
3. Satışlardaki artma ve kârın azalmasında oldukça yavaş bir düşmenin olduğu periyodu ifade eden olgunluk ve doyumluk devresi,
4. Satışlar ve kârın azaldığı, gerileme dönemleridir.

Ürünlerin hayat eğrisi modelleri, şekil ve zaman uzunluğuna bağlı olarak çok değişkendir. Farklı ürünlerin farklı yaşam eğrilerine sahip

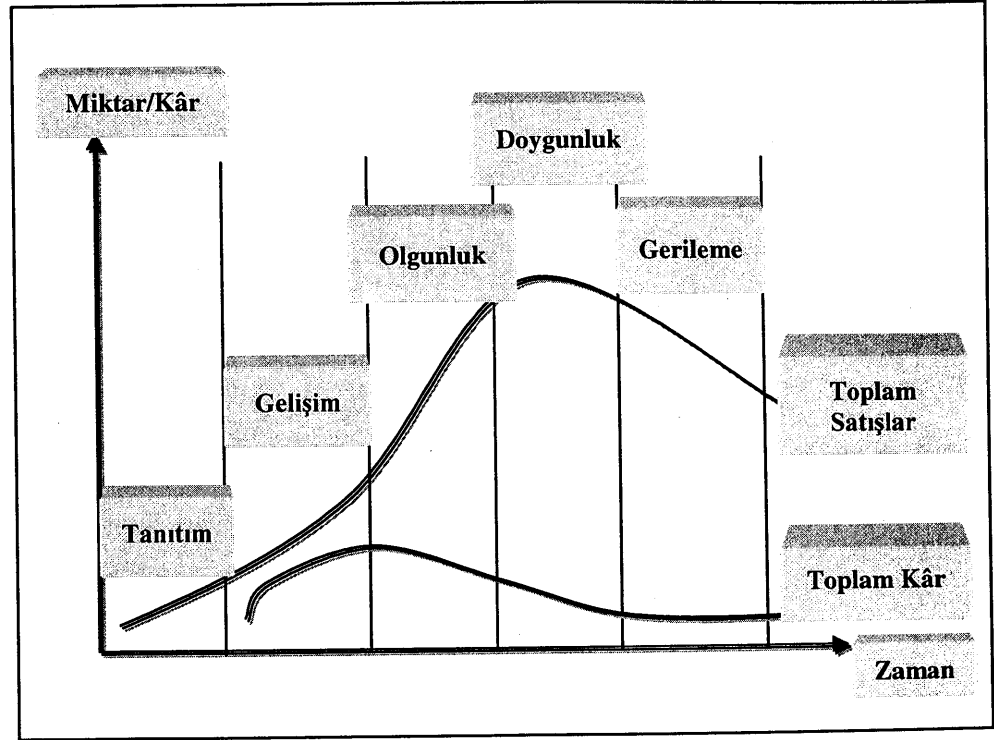
olmasının nedeni tüketicilerin, araçların ve rakiplerin davranışlarındaki değişimdir. Günümüzdeki tüketicilerin çeşitli isteklerinden dolayı, bir ürünün yaşam devresinin uzunluğu gittikçe kısalmaktadır.

Ürünlerin yaşam devresi; bütün grupların yenilikçiler, erken benimseyenler, erken ve geç çoğunluk ve gelenekçileri içerdiği varsayımını temel almaktadır (Tablo 1).

Tablo 1. Yeni Bir Ürünün Yaşam Eğrisindeki Özellikleri

Özellikler	Yaşam Periyodundaki Aşamalar			
	Tanıtm	Gelişim	Olgunluk ve Doğunluk	Gerileme
Satışlar	Artış	Hızlı Artış	Sabit Bir Seyir	Azalma
Rekabet	Hiç yok/Çok Az	Biraz	Çok	Az
Kârlar	Negatif	Artış	Azalma	Azalma
Kâr Marjları	Düşük	Yüksek	Azalma	Azalma
Tüketiciler	Yenilikçiler	Erken Benimseyenler	Çoğunluk	Gelenekçiler

(Kaynak: Altmann, 1997)



Şekil 2. Ürün Hayat Eğrisi

Ürünlerin hayat eğrileri üzerine 1993 yılında ABD'de yapılan bir araştırmaya göre; gıda sanayi ürünlerinden seçilmiş bazı ürünlerin 5 yıllık periyottaki talep analizleri Tablo 2'de verilmiştir. Konservelik et ve sebze

ürünlerinin 5 yıl sonra %97'si talep bulamazken, peynirin ise %35'i piyasada talep bulmuştur (Jafri et al., 1993; Padberg et al., 1993).

Tablo 2. Yeni Ürünlerin Zaman Periyodunda Başarısızlık Oranları

Ürün Kategorisi	Yeni Ürün Sayısı	5 Yıl Sonraki Ürün Sayısı	Başarısızlık Oranı (%)
<i>Konserve et ve sosis/sucuk</i>	44	1	97
<i>Konserve meyve ve sebze</i>	43	1	97
<i>Ekmek ve unlu mamuller</i>	41	2	95
<i>Diyet Gıdaları</i>	59	6	89
<i>Süt Ürünleri</i>	56	7	87
<i>Et ve sosis/sucuk</i>	49	10	80
<i>Peynir</i>	26	9	65
<i>Dondurulmuş Gıdalar</i>	42	10	76

Her işletme sürekli bir şekilde, yeni bir ürün geliştirmenin bu kadar önemli olduğu piyasada, başarılı olarak kalmak için; tüketici tatminine yönelik yeni tasarımı ürünler arz eden ve kaliteyi bir bütün olarak ele alan, kalite yönetimine yönelmek zorundadır.

4. GIDA SANAYİ İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Gıda sanayi işletmelerinin üretimine konu olan ürünler, insan sağlığı ve güvenliğini doğrudan etkileyen gıda ürünleri olduğu için, kalite ön plana çıkmaktadır. Gıda sanayi işletmeleri yönetimi, ham maddenin temininden tüketiciye ulaştırılıncaya kadar ve hatta tüketim sonrası hizmetlerle tüketici memnuniyetinin sürdürülmesi yönünde çok yönlü yönetim organizasyonları uygulamak zorundadır.

Üretilen ürünlerde verimlilik ve kaliteyle ilgili yapılan bütün çalışmalar işletmede, Toplam Kalite Yönetimi anlayışını gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır. Yüksek kalite, düşük maliyet, tüketici memnuniyeti düşüncesinin doğurduğu Toplam Kalite Yönetimi, yoğun rekabet ortamında son derece önem taşımaktadır (Aktaş, 2002).

Gıda işletmelerinin rekabet edebilmesi için hem kaliteli hem de düşük maliyetli üretimle piyasada yer almak zorundadır. Gıda işletmelerinde gerek üretim aşamasında gerekse üretim öncesi aşamalarında maliyetleri düşürmede iki yöntem kullanılabilir (Cooper and Slagmulder, 1998).

1. Hedef maliyetleme (target costing): işletmenin üretim birimlerinde, objektif maliyet kalemlerini dikkate alınarak hesaplanan üretim maliyetidir.

2. Kazein maliyetleme (kazein costing): kalite boyutunda günün şartlarına ve geleceğe yönelik iyileştirmeyi hedef alan, işletmedeki

yöneticilerden işçilere kadar herkesi kapsamaktadır. Sürekli kaliteli üretim ve hizmet anlayışıyla işleri yapmak ve standartları sürekli geliştirmek, Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin temel felsefesini ortaya koymaktadır. Bu maliyetleme yöntemi daha çok ürün ve personel kalite standartlarının iyileştirilmesi yönelen bir maliyetleme yöntemidir.

Gıda sanayi işletmelerinde TKY'nin kuruluşunu oluşturan faktörler: insan, sürekli gelişim, süreç ve müşteri'dir (Şimşek, 2001).

İnsan; hedef insanlara yetki vererek, ekip çalışmasından optimum sonucu sağlamaktır. Bu hedefin yolu iletişim, karşılıklı etkileşim ve etkili bir eğitim ile olur. Bu gibi eğitim, insanların grup aktiviteleri içerisinde etkin rol alarak, ürün ve süreçlerin sürekli gelişimine katkıda bulunmalarını sağlar.

Sürekli Gelişim; problemlerin ana nedenlerini bulmak için, uygun kararların verilebilmesine yardımcı olacak bilgilerin toplanması çalışanlara öğretilir.

Süreç; Problem Çözme Süreci (PÇS) ve Kalite Geliştirme Süreci (KGS), sürekli gelişim için temel takımları ve ortak bir dili sağlamaktadır. Bir organizasyon, bir problemi analiz ederken PÇS'ni rehber olarak kullanır, bir aksiyon planı geliştirir ve uygulama sonuçlarını değerlendirir. KGS'nin kullanımı, dikkatin müşteri ve müşteri ihtiyaçları üzerine yoğunlaşmasına yardım eder.

Müşteri; TKY'deki birinci odak noktası müşteri ve müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyeti yönünden ise, kalite önem arz etmektedir. Beklenen kalite, müşterinin beklediği ve talep etmeye gerek duyduğu kalite; temin eden kalite, müşterinin özel olarak talep ettiği özellik veya karakteristikleri ifade eder. Memnun eden kalite, müşterinin bilmediği yada varlığından haberdar olmadığı özellik ve karakteristikleri belirtir.

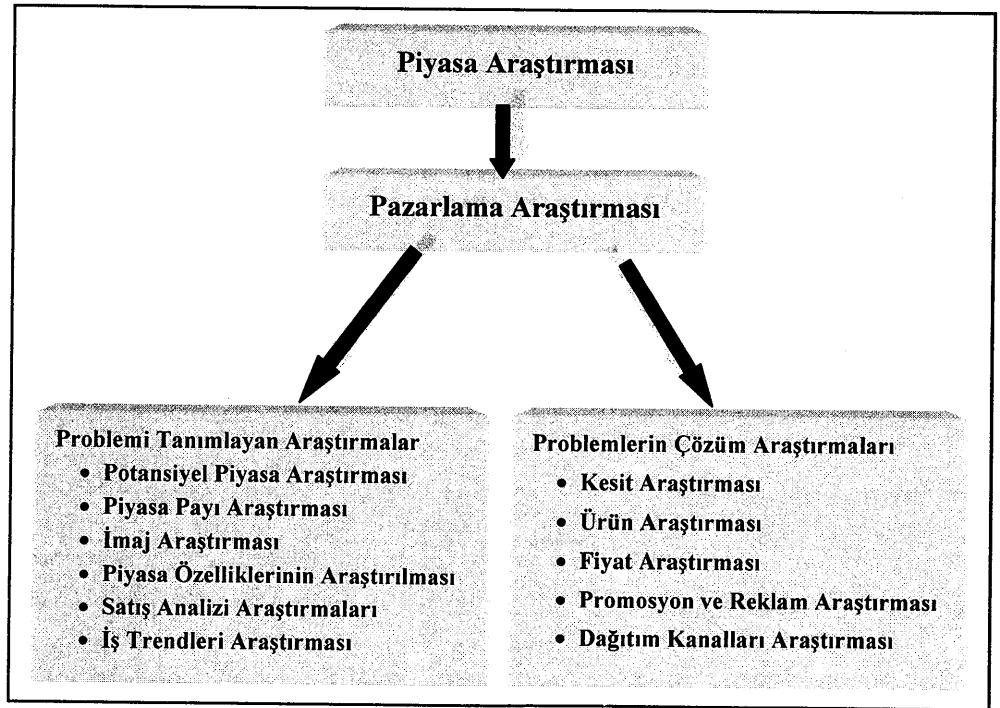
5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE UYUMLU GIDA ÜRETİM VE PAZARLAMA POLİTİKALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Gelişmekte olan ülkelerde, ekonomik faaliyetlerin en önemlisi gıda sanayinde ürünlerin işlenmesiyle ilgili faaliyetlerdir. Gıda ürünleri; büyük miktarlarda piyasaya sunulan ya da elde edilen tarımsal materyallerden minimum düzeylerde işlenmesiyle oluşturulur. Gıda ürünlerinin üretim analizi, dağıtımı ve piyasada sergilediği performansı klasik ekonomilerin doğrudan ilgilendiği uygulamalardır. Süt ve süt ürünleri, et ve et ürünleri, un ve unlu mamuller, şeker ve şekerli mamuller ve sıvı yağlar gibi ürünlerin düzenli bir şekilde işlenmesi ve pazarlanmasında; piyasa bilgisi, gıda

güvenliği, dereceleme ve standartlaştırma, yönelim piyasası ve stratejik yönetim gibi fonksiyonlara gereksinim duyulmaktadır (Padberg, 1997).

Gıda ürünlerinin üretim ve pazarlama analizleri; gıda işletmelerinde, yönetim organizasyonunun üç boyutlu olarak ele alınabileceğini ortaya koymaktadır. İşletmede üretilecek ürünlerin tespiti ve tasarımına yönelik piyasa ve pazarlama araştırması yapan bilgi odaklı yönetim; ham madde temini ve üretim aşamasını bilgi odaklı yönetimden aldıkları bilgiler doğrultusunda ürünler üzerinde yoğunlaşan ve ekonomik etkinlikle doğrudan ilgilenen, üretim odaklı yönetim ve üretilen ürünleri nerede, ne zaman ve kimler için ne kadar miktarda sunulacağını ve sunum sonrası hizmetleri vererek müşteri memnuniyetini sağlayan, pazarlama odaklı yönetim şeklinde sınıflandırmak mümkündür (Ritson, 1997).

Bilgi odaklı yönetim organizasyonu, bilginin büyük önem kazandığı günümüzde, üretim ve pazarlama aşamalarında verilecek kararların temel noktasını oluşturmaktadır. İşletmede izlenecek politikaların başarıya ulaşması, iyi bir bilgi odaklı yönetim organizasyonunu gerekli kılmaktadır. Bu yönetim organizasyonu, üretim ve pazarlama yönetiminin tanımladıkları problemlerin çözümüne yönelik araştırma sonuçlarını, diğer yönetim organizasyonlarına iletirler. Bilgi odaklı yönetim organizasyonun, diğer yönetimlere sağladıkları veriler, Şekil 3'de verilmiştir.



Şekil 3. Bilgi Odaklı Yönetim Organizasyonun Diğer Yönetimlere Sağladıkları Veriler (Kaynak: Gofton, 1997)

Bilgi odaklı yönetim organizasyonundan aldıkları piyasa bilgileri doğrultusunda üretim ve pazarlama faaliyetine yön veren işletmeler, ürün politikası konusunda kesin bir karara varmalıdırlar. Ürün politikasının temeli; mevcut veya yeni bir piyasada yeni stratejilerin uygulanıp uygulanmayacağı konusundaki temel yönetim kararlarının verilmesine dayanmaktadır. Üretim ve pazarlama politikalarının temelini oluşturan ürün politikası; ürünlerin ortadan kaldırılıp kaldırılmayacağı, değişikliğe uğratılıp uğratılmayacağı ve yeni bir şekilde tasarlanıp tasarlanmayacağına karar vermek zorundadır.

Ayrıca; bilgi odaklı yönetim, işletmedeki diğer yöneticilere ayrıntılı olarak, Tablo 3'deki üretim ve pazarlama organizasyonuna yön vermek için gerekli bilgiyi temin eder.

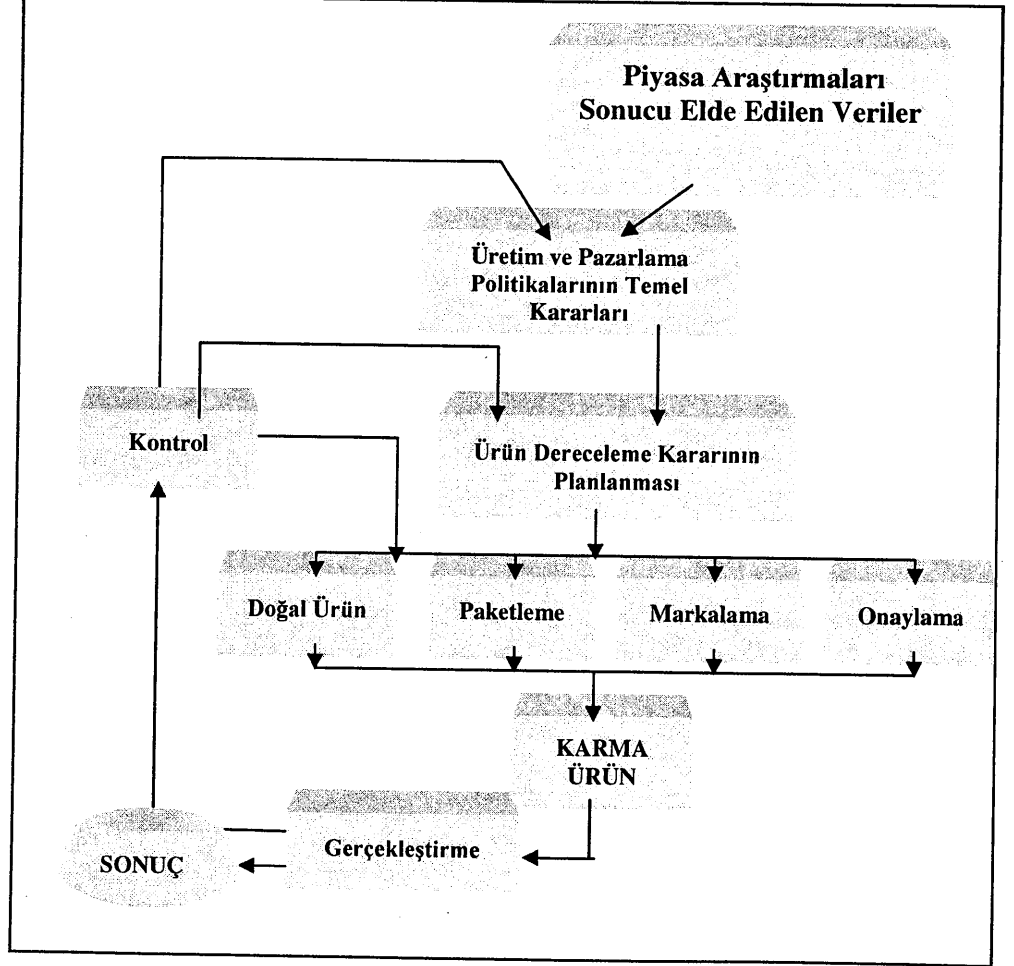
Tablo 3. Yönetim Organizasyonlarının Bilgi İhtiyaçları

	Elde Edilen	Gözlenen	İstenen
Genel Müdür	Bölgesel Ekonomik Veriler Rakip Fiyatları ve Promosyon Bölgesel Piyasa Payı	Rakip Ürün Değişimi Müşteri Kazanımı Yeni Girişler	*Tüketici Profili *Tüketici İhtiyaçları
Satış Müdürü	Ürün Marjı Tüketici Başına Arama Masrafı Satış Elemanlarının Payı	Bölgesel Ekonomik Değişim Yeni Rekabet Faaliyeti	*Tüketiciye Katkı *Satış gücü Etkinliği
Marka Yönetimi	Marka Payı Müşteri Memnuniyeti Öncelikli Tercihler	Rakip Faaliyetleri Teknolojik Değişiklikler Hükümet Düzenlemeleri	*Yeni Formasyonların Testleri *Fiyat Elastikiyetleri
Reklam Müdürü	Reklamın Farkında Olma Hedeflenen Kitlenin Medya Alışkanlıkları	Medya Oranları Rakiplerin Temaları Medya Etkinliği	*Yeni Ürünlerin Tema Testleri *Rakip İlanların İletim Etkisi
Halkla İlişkiler Müdürü	İşletmeye Karşı Halk Tutumu Halkı Etkileyen İşletme Planları	Kanuni Aktiviteler Ticari ve Popüler Yayınlar	*Sendika Grevlerinin Satın alma Davranışı Üzerindeki Etkileri *Diğer Endüstrilerin güvenlik Problemine cevaplarının Firma Üzerindeki Etkileri
Pazarlama Müdürü	Ürün Hattı ile Sağlanan Katkı Ürün Hattı ile Sağlanan Piyasa Payı Müşterinin Tatmin Seviyesi	Yeni Rakipler İlgilenilen Piyasadaki Gelişmeler Müşteri Tatmin Seviyesi Rakiplerin Yeni Ürün ile Piyasaya Girmesi	*Bir Ürün Hattındaki Düşüşün İlgili Ürün Üzerine Etkisi *Ürünlere Karşı Fiyat ve Reklamların Esnekliği

(Kaynak: Gofton, 1997)

Ürün tasarımı konusundaki kararlardan başka; ürün politikası içerisindeki temel kararlar, mevcut üretim ve satış programlarının genişletilmesi ya da pazar payının azaltılmasını zorunlu kılan ürün derecelemesi hakkındadır. Ürün derecelendirmesi konusunda dikkatli ve mükemmel kararlar, ürünlerin tasarımı için bir ön hazırlık oluşturur. Ürün politikasının işleyişi Şekil 4’de gösterilmektedir.

Amaçlar ve stratejik görüşler üzerindeki üretim ve pazarlama planlaması konusundaki genel kararları temel alan ürün derecelemesi, birbirleriyle uyum içerisinde olan, gerçekleştirilen, kontrol edilen ve bir kez daha planlama ile geliştirilen ürün tasarımının özel amaç ve ölçütlerinden yapılıdır (Şekil 4).



Şekil 4. Ürün Politikasının İşleyişi (Strecker et al., 1990)

Üç aşamalı olarak uygulanan kalite yönetiminde; bilgi, üretim ve pazarlama odaklı yönetim organizasyonu tüketicilere sağlıklı ve güvenli gıda sağlamada öncelikle sorumludurlar. Gıda sanayinin zorunlu gıda maddelerini üretmesi ve insan sağlığıyla doğrudan ilişkili olması sebebiyle üretim aşaması öncesi, üretim aşaması ve üretim aşaması sonrası kalite unsurlarını dikkate almak ve etkileşimli bir yönetim organizasyonunu uygulamak zorundadır. Bu kadar karmaşık olan ve sürekliliği gerekli kılan iyi bir yönetim ve etkin bir kalite organizasyonu, gıda sanayinde kaçınılmazdır. Bilginin temini, nasıl ve hangi aşamalarda ve hangi şubelerde nasıl uygulanacağı; hangi kalite ve hangi ürün tasarımında karar kılınacağı; hangi piyasaya hangi dönemlerde ve ne miktarla çıkılacağı; hangi dağıtım kanalları, araçlar ve satış personelinin kullanılacağı; hangi tür reklamlarla hangi kitleye yönelineceği ve müşteri tatmini ve bağlılığının sağlanması için yapılması gerek satış dönemi ve satış sonrası hizmetler gibi kararların alınması ve işletmenin tüm alt sistemlerinin (yönetim, teknik ve sosyal sistemler) toplam kalite felsefesine uygun olarak değiştirilmesi, işletmenin başarısı için kaçınılmazdır.

Bir işletmenin TKY ile uyumlu üretim ve pazarlama politikasının mümkün hedef ve amaçları şunlar olabilir (Strecker et al., 1990):

1. Üretim kapasitesi, insan gücü ve sermaye kullanımında optimum bir düzeyin yakalanması,
2. Tüketici ya da ticari ihtiyaçları çözen üretim kapasitesini artırmak,
3. Ürün kalitesi ve görünümünü geliştirmek,
4. Ekonomik konjonktür dikkate alınarak, tüketici talepleri ve alım güçleriyle orantılı olarak ürünlerde dereceleme sunmak,
5. Bir ürünün yaşam devresini uzatmak ya da kısaltmak,
6. Reklam ve promosyon faaliyetleri ile tam olarak satış sisteminden faydalanmak ve satışlarda istikrar sağlamak,
7. Müşteri tatmini sağlamak ve gelecekteki müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ürün tasarımına yönelmek,
8. Uygun aracı ve pazarlama kanallarının kullanılması,
9. Müşteriye marka bağlılığı sağlamak için gerekli hizmetleri sunmak,
10. Rakip firmaların ürün ve piyasa politikalarını yakından izlemek,
11. Ekolojik ve doğal kaynakları korumaktır.

Gıda sanayinde üretim ve pazarlama politikalarında uygulanan toplam kalite yönetimi, üretim ve pazarlama aşamalarında minimum maliyetli bir üretimi ortaya çıkarabilir. Minimum maliyetli ve kaliteli yeni ürün tasarımı ile çalışan işletmeler, rakiplerine oranla avantajlı duruma gelebilir ve satış sonrası çeşitli hizmetlerle müşteri tatmini ve marka bağlılığı

oluşturulabilir. Bu durum ise, işletmelerin üretim ve pazarlamada etkin olmalarına ve uzun süre piyasada tutunmalarına imkân sağlar.

6. SONUÇ

Gıda Sanayi işletmelerinde hızlı teknolojik ilerlemeler ve küreselleşen rekabet; işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi, üretim ve pazarlama politikalarında etkinlik sağlanabilmesini mümkün kılan Toplam Kalite Yönetimi önem arz etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi ile işletmenin en değerli varlığı olan insan kaynaklarının bütüncül açıdan ele alınarak eğitilmesi, tekniklerin iyileştirilmesi, yeni tasarımlarla piyasada etkinliğin sağlanarak müşteri tatmin ve marka bağımlılığının sağlanması amaçlanır.

Gıda sanayi işletmelerinde üretilen ürünler, üretim ve pazarlama stratejilerinde alınan kararların temel noktasını oluşturmaktadır. İşletme başarısının temel noktasını oluşturan ürün politikasında en önemli unsur ürün kalitesi ve tasarımıdır. Ürün kalitesi; doğal ürün, paketlenme, markalama, yasal koruma ve garanti diğer ürün özelliklerinin hepsini özetler. Ürün kalitesinin gelişimi satın alma kararında önemli bir etkiye sahiptir. Belli periyotlarda yeni ürün tasarımına gidilerek, talebi azalan ürünler piyasadaki çekilmelidir.

Gıda işletmelerinde kalite ve iyileştirme ile ilgili olan kazein ve objektif maliyeti dikkate alan yönelim maliyeti uygulamalarını bütüncül açıdan ele alan Toplam Kalite Yönetimi anlayışının oluşması, gelişmesi ve bir kurum kültürü haline gelmesi; işletmelerin üst yönetiminden başlayarak tüm çalışanların belli hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi, motive edilmesi, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli kaynaklarla donatılması, optimum kapasite kullanımı ve üretim ve pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için teknolojik imkânlardan yararlanılmasını ve verimliliği artırıcı önlemlerin alınmasını gerekli kılmaktadır.

İşletmelerde; bilgi, üretim ve pazarlama odaklı yönetim stratejilerini bir bütüncül açıdan ele alan Toplam Kalite Yönetimi, piyasa bilgilerinden başlayarak üretim ve pazarlamaya yönelik faaliyetlerin etkinliği ile üretim ve pazarlama maliyetlerini minimum kılabilirler. İşletmeler; düşük maliyetli, kaliteli ve yeni tasarımlı ürünlerle müşteri tatmini ve marka bağımlılığı ile rekabette etkin konuma gelebilirler. Ürün farklılaştırma ve fabrika imajı ile pazar paylarını artırarak, üretim hacimi ve yeni piyasalara giriş yapabilirler.

KAYNAKLAR

- Aktaş, R.**, 2002. Toplam Kalite Yönetimi ile Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri. Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 2002/1. s. 40-57.
- Altman, M.**, 1994. Product Policy and Product Quality. s. 279-293. In D.I. Padberg, C. Ritson and L.M. Albusi (ed.): Agro-Food Marketing. New York, USA.
- Altmann, M.** (1997). Product Policy. In: Padberg, D.I., Ritson, C. and Albusi, L.M. Agro-Food Marketing. New York, USA, s. 279-294.
- Bozkurt, R. ve Odaman, A.**, 1998. ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri. MPM yayınları, No. 549, Ankara.
- Cooper, R. ve Slagmulder, R.**, 1998. Cost Management Beyond The Boundaries of The Firm. Management Accounting, 7 (2): 18-19.
- Gofton, L.**, 1997. Marketing Research. In: Padberg, D.I., Ritson, C. and Albusi, L.M. Agro-Food Marketing. New York, USA, s. 226-2252.
- Goldwasser, C.**, 1995. Benchmarking: People Make The Process. Management Rewiev, 84 (1:6): 39-41.
- Ishikawa, K.**, 1995. Toplam Kalite Kontrol. Kalder Yayınları, No. 7, İstanbul.
- Jafri, S.H., Rogers, T. and Padberg, D.I.**, 1993. Price Competition Between National Brand and Private Label Products. Jornal of Food Distribution Research, 24 (2):49-55.
- Kavrakoğlu, İ.**, 1996. Toplam Kalite Yönetimi. Kalder Yayınları, No.3, İstanbul.
- Padberg, D.I., Knutson, R. and Jafri, S.H.**, 1993. Retail Food Pricing: Horizontal and Vertical Determinants. Jornal of Food Distribution Research, 24 (1):48-59.
- Padberg, D.I.**, 1997. The Gloabal Context of Agro-Food Marketing. In: Padberg, D.I., Ritson, C. and Albusi, L.M. Agro-Food Marketing. New York, USA, pp. 2-11.
- Ritson, C.**, 1997. Food Marketing, Agricultural Marketing: The Scope of The Subject of Agro-Food Marketing. In: Padberg, D.I., Ritson, C. and Albusi, L.M. Agro-Food Marketing. New York, USA, s. 11-28.
- Sallis, E.**, 1993. Total Quality Education.p:17, Bloomington, Phi Delta Kappa.
- Spendolini, M.**, 1992. The Banchmarking Process. Compensation and Benefit Rewiev, 24 (I:4):27-30.
- Strecker, O., Reichert, J. and Pottebaum, P.**, 1990. Marketing for Labelling. DLG Verlag, Frankfurt.
- Şimşek, M.**, 2001. Toplam Kalite Yönetimi. Standard Ekonomik ve Teknik Dergi, 472 (40), 13-15.
- Tekin, M.**, 1999. Toplam Kalite Yönetimi. Kuzucular Ofset, Konya.