

ULUSAL KALİTE HAMLESİ

Doç. Dr. Bülent KOBU
İ.Ü. İşletme Fakültesi
Üretim Yönetimi Kürsüsü

NATIONAL QUALITY MOVEMENT

Bu yazıda, Türkiye'nin ekonomik darboğazdan çıkabilmesi için çözümlenmesi gereken sorunlar arasında kalite konusunun önemi vurgulanmaktadır. Kalite alanında ülke ekonomisi çapında olumlu sonuçlar alınabilmesi için bir «Ulusal Kalite Hamlesi» başlatılması önerilmektedir. Yazıda, ulusal kalite hamlesinin planlanması ve uygulanmasında; devlet, sanayi ve eğitim kuruluşlarına düşen görevler ve alınacak önlemler belirtilmektedir.

In this article the importance of the issue of quality is emphasized as one of the problems that must be solved for Turkey to overcome her economic bottlenecks. The initiation of a «National Quality Movement» is proposed for attaining nationwide positive results in the quality field. The article treats the measures and tasks to be undertaken by state, industrial and educational institutions in the planning and application of the National Quality Movement.

Gelişmiş ülkeler arasındaki yerini alma uğraşı veren Türkiye'de son birkaç yıldır ortaya çıkan ekonomik bunalım; üretim planlama, maliyet kontrolü, insangücü verimliliği, üretkenlik (prodüktivite) ve kalite kavramlarının birdenbire büyük önem kazanarak ön plana geçmesine yol açmıştır. Bir ülkenin kalkınma politikaları ve amaçları arasında mutlaka yer alması gereken bu kavramların, geniş kitleler tarafından bilinme, benimsenme ve bilinçli uygulanma derecesi ile gelişmişlik düzeyi arasında çok sıkı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Aslında ekonomik kalkınmayı etkileyen faktörleri birbirinden ayrı düşünmek veya değerlemek doğru değildir. Bu faktörler arasında çok yönlü ilişki ve bağımlılıklar vardır. Örneğin, maliyetlerle üretim teknolojisini veya insangücü ile kaliteyi birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Bununla beraber, tanımları basitleştirmek, sorunları ve çözüm yollarını karmaşık yollara git-

meden açıklığa kavuşturmak amacı ile bir konuyu tek başına ele almanın büyük yararı vardır. Bu yazının amacı kalite konusunun ülke ekonomisi içindeki önemini vurgulamak ve bunun geniş kütlelere tanıtılıp benimsetilmesi yolunda alınacak önlemleri belirlemektir.

1. KALİTENİN ANLAMI

Kalite, üretilen bir mamul veya hizmetin amaca uygunluk derecesidir. Amaç, genellikle tüketici isteklerinin mümkün en ekonomik düzeyde karşılanmasıdır. Bunun için ömür, güvenilirlik, dayanıklılık, performans vb. konularla ilgili gerekli spesifikasyonlar önceden saptanır. Üretilen mamul veya hizmetin bu spesifikasyonlara uygun olmasına çalışılır. Spesifikasyonlara yaklaşma derecesi kalite düzeyini belirleyen ölçüdür. Diğer bir deyişle kalite, tasarlananla (dizayn kalitesi) gerçekleştirilen (uygunluk kalitesi) arasındaki farktır. Dolayısı ile, pek çoğumuz tarafından sanıldığı gibi kalite en iyi demek değildir.

Üretilen her çeşit mamul veya hizmet için kalite söz konusudur. Günlük yaşamın her anında kaliteye ilişkin bir konu ile karşılaşmak veya bundan etkilenmek mümkündür. Bu nedenle konunun, toplumun her kesimi tarafından bilinmesi ve üretken fertlerin kaliteli üretim için ellerinden gelen çabayı harcamasını sağlayacak önlemlerin alınması ve gerekli yapısal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi ekonomik kalkınma açısından büyük önem taşımaktadır.

2. ULUSAL KALİTE HAMLESİNİN GEREKLİLİĞİ

Bir ülkede kalite bilincinin yerleştirilmesi birdenbire gerçekleştirilecek bir iş değildir. Geniş kütlelerin eğitimi ve çeşitli kesimler arasındaki koordinasyon kalite bilincinin yerleşmesinde etkin bir rol oynadığından makul bir zaman aralığına gereksinme vardır. Ancak Türkiye gibi gelişmekte olan ve karşılaştığı ekonomik bunalımdan bir an önce çıkma zorunluğunda bulunan bir ülkede bu zaman aralığının fazla uzamasına izin vermek mümkün değildir. Ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik darboğazdan en kısa zamanda çıkabilmesi için ihracatı artırmanın kaçınılmazlığı herkes tarafından ka-

bul edilmektedir. Türkiye hızla artan nüfusunun gereksinmelerini karşılamak ve yeni iş olanakları yaratmak durumundadır. Bu dev soruna ek olarak, her yıl birkaç kez zam gören petrol faturasını karşılayacak döviz kaynaklarını yaratmak zorundadır. Giderek artan dış borç, faiz ve ana para taksitleri, gübre, makina ve benzeri temel girdiler döviz gereksinmesini büsbütün artırmaktadır. IV. Beş Yıllık Planda ihracatın 1983 yılı sonunda 5,4 milyar dolara ulaşması öngörülmüştür. Bu, yıllık ihracat artış hızının ortalama %18,6 olması demektir. Buna karşın, kümülatif dış borç yükü durmadan artacak, yıllık ödeme dengesi 1983 sonunda ancak 2 milyar dolar düzeyinde sabit tutulabilecektir. Görüleceği üzere Türkiye ihracat bakımından en azından Planda gösterilen hedefe ulaşmak zorundadır.

Ihracatı artırmanın organizasyon, pazarlama, yasal düzenleme gibi pek çok sorunu ilgilendirdiği gerçektir. Ancak öncelikle yeterli miktarda olmak koşulu ile dış pazarlarda rekabet edebilecek fiyat ve kalite düzeyinde mamul üretmek gerekir. Fiyat ve kalite arasında yakın bir ilişki bulunduğuna göre sorunu sadece «yeterli kalite düzeyinde mamul üretme» olarak tanımlamak mümkündür.

Yeterli miktarda, uygun fiyat ve kalite düzeyinde mamul üretip ihraç edebilmek için yapılacak girişimlerde ülkeyi, tüm sektörleri ile bir bütün olarak ele almak zorunludur. Herhangi bir işletmenin, hatta bir sektörün tek başına kaliteyi yükseltme savaşımından başarı ile çıkma olanağı yoktur. Örneğin, elektrik motoru veya madeni eşya üretiminin başarıya ulaşması temel hammaddeyi oluşturan sacın istenilen spesifikasyonlara uygun imali ile mümkün olur. Benzer şekilde, tekstil ürünlerinin kalitesi boya, iplik sanayii ve hatta pamuk ekimi ile yakından ilgilidir. Standartlar kalitenin geliştirilmesinde önemli bir araçtır. Tüm sektörlerde standartların uygulanması ve terminoloji birliğinin sağlanması yine ülke çapında girişimler sonunda gerçekleşebilir.

Yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan nedenler, kaliteyi geliştirme sorununun ulusal çapta ele alınmasının gerekliliğini yeterince vurgulamaktadır. Ayrıca ekonomik darboğazın, bu konuda çok kısa zamanda sonuç alınmasını adeta zorunlu kılması girişimin «hamle» niteliğinde yapılması gereğini ortaya koymaktadır.

3. ULUSAL KALİTE POLİTİKA VE AMAÇLARI

Kalite uluslararası bir kavramdır. Terminoloji, standardlaştırma, istatistik yöntemler, eğitim gibi kaliteyi ilgilendiren tüm konularda diğer ülkelerin çalışma, literatür, know-how ve tecrübelerinden yararlanma olanağı vardır. Aslında dış pazarlarda kalite rekabetine girişebilmek için uluslararası verilerden yararlanmak çok doğaldır. Ancak bir ülkenin, kalite politika ve amaçlarını belirlerken herşeyden önce kendi olanaklarını çok iyi bir değerlemeden geçirmesi gerekir. Ulusal kalite politika ve amaçlarının saptanmasında gözönüne alınması gereken faktörler şöyle sıralanabilir :

1. Ülkenin genel gelişmişlik düzeyi.
2. Teknoloji düzeyi ve üretim araçları.
3. Yetişmiş insangücü, bilgi ve tecrübe birikimi.
4. Üretim yapan kuruluşlar arasındaki rekabet.
5. Tüketicinin bilinçlenmesi, gereksinimleri ve satın alma gücü.
6. Diğer ülkelerle olan ilişki ve bağımlılıklar.

Bu faktörlerin herbiri ayrıntılı çalışmalarla incelenmeli ve kalite politikaları ve amaçları üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmalıdır. Aksi halde çok büyük miktarlara varan para ve emek israfı ve ondan da önemlisi zaman kaybı ile karşılaşmak kaçınılmaz olur. Örneğin, gelişmiş bir X ülkesinde makine imalatı dalında uygulanan kalite standartlarının kendi ülkemizde de aynen uygulanacağı varsayımına göre politika tespiti son derece hatalı sonuçlar verebilir. Eğer X ülkesindeki teknolojik olanaklar, bilgi ve tecrübe birikimi elimizde yoksa saptanan politika ve amaçlar kâğıt üzerinde kalmaktan öteye gidemez. Nitekim, özellikle makina imalatı sektöründe Alman DIN normlarından aynen alman bazı TSE standartlarının uygulanmasında, yukarıda sayılan nedenlerle, ciddi sorunlar ortaya çıkmıştır.

Dış pazarlara açılıp fiyat ve kalite rekabetine girilirken, ulusal kalite hedeflerinin saptanmasında kendi olanaklarımızın gözönüne alınması çelişkili gözükabilir. Gelişmiş ülkelerin pazarlarına girebilmek için onların kalite düzeyine erişmiş olmak şarttır. Gerçekten bunun aksini düşünmek bile mümkün değildir. Ancak kalite düzeyi-

ni yükseltirken bu işin bir anda gerçekleşmeyeceği başlangıçta kabul edilmelidir. Yapılacak en doğru iş, eldeki olanakları iyi değerleyerek bulunulan noktadan istenilen düzeye planlı, bilinçli ve mümkün en kısa zamanda ulaşmayı sağlayacak ulusal kalite hamlesini başlatmaktır.

4. DİĞER ÜLKELERDEKİ GELİŞMELER

Ulusal kalite hamlesini başlatmadan önce ülkemizin olanaklarını çok iyi bir değerlemeden geçirmenin yanısıra diğer ülkelerdeki gelişmeleri incelemenin de büyük yararı vardır. Bugün gelişmiş ülkeler arasında bulunan A.B.D. ve Batı Avrupa ülkelerinde modern kalite kavramlarının II. Dünya Savaşından sonra yaygınlaştığı, sanayiinin geniş bir kesimi tarafından benimsendiği görülür. A.B.D.'de savaş yıllarında askeri kuruluşların öncülüğü ile başlayan yoğun eğitim çalışmaları, savaştan sonra sanayi kesimi tarafından aynı hızla sürdürülmüştür. Ekonomik yaşamda çok sıkı bir rekabetin mevcut olması, firmaların herhangi bir zorlamaya gerek duymadan konuya önemle eğilmelerine yol açmıştır.

Yakın bir geçmişe kadar «ucuz fakat kalitesiz mal» üretmekle tanınan Japonya'nın bugün dünya pazarlarındaki prestijinin ardındaki gelişmeler çok daha ilginçtir. Bugün hemen hemen tüm tüketim mamullerinde ve ağır sanayiinde pek çok dalında fiat ve kalite bakımından A.B.D. ve Batı Avrupa'yı geride bırakan bu ülkenin kalite hamlesi en çok 20-25 yıl öncesinden başlamıştır. Kalite bilincini geniş kütlelere kazandırmak amacı ile 1956-62 yılları arasında radyolardan dizi kurs programları yayınlanmıştır. Bu kurslar 3'er aylık dönemlerde sürekli olarak tekrarlanmıştır. Kursla ilgili ders kitabından ilk hamlede 100.000 adet dağıtılmıştır. 1957-62 arasında değişik kütlelere yönelik 7 değişik kurs radyolardan sürekli olarak yayınlanmış, 1960'tan sonra televizyon da devreye girmiş ve böylece programların daha etkin biçimde uygulanması sağlanmıştır. Yine 1960'tan itibaren JUSE (=Japanese Union of Scientists and Engineers) ve JSA (=Japanese Standards Association) önderliğinde her yıl Kasım ayı Ulusal Kalite Ayı ilân edilmiş, yarışma, yayın, ödüllendirme vb. faaliyetler organize edilmiştir. ⁽¹⁾

(1) ISHIKAWA, Kaoru-Education and Training of Quality Control in Japanese Industry, Proceedings of the International Congress on Q.C., Tokyo, October, 1969.

Japon mamullerinin 15 yıl gibi kısa bir süre içinde ucuz ve kalitesiz mal sınıfından hem ucuz hem kaliteli mal sınıfına geçmesinde önemli rol oynayan bu çabaların bir özelliği vardır. Bu özellik kalite bilincinin yerleşmesinde tüketiciye ve işçiye yönelmek ve geniş kütleleri eğitmek şeklinde özetlenebilir. Japon tecrübesinden edinecek en önemli ders bu olmalıdır.

Son yıllarda dış pazarlarda boy gösteren bazı Uzak Doğu ülkelerinde, özellikle G.Kore'de ulusal kalite hamlesi çok yakın bir geçmişte, 1973'te başlamıştır (2). Bu ülkede Ticaret ve Sanayi Bakanlığının öncülüğünde IAA (=Industrial Advancement Administration) ve KSA (=Korean Standards Association) gibi kuruluşların katkısı ile geniş bir eğitim ve teşvik kampanyası açılmıştır. Radyo, TV, konferans, seminer ve yayınlar aracılığı ile geniş kütlelerin eğitimine girilirken firmaların da kampanyaya katılmaları istenmiştir. Öncelikle ihracata yönelik üretim yapanlar arasından birinci yıl 500, ikinci yıl 1000 firma seçilerek aşağıda ana hatları belirlenen programı uygulamaları sağlanmıştır :

1. İşletme çapında kalite kontrol (KK) sisteminin kurulması.
2. Standardların geliştirilmesi veya yaygınlaştırılması.
3. KK'da uzman elemanların yetiştirilmesi.
4. İşçi düzeyinde KK değerlendirme ve geliştirme gruplarının kurulması.
5. İş başında eğitim programlarının uygulanması.
6. Çeşitli teşvik programlarının uygulanması.
7. Personelin özel seminerlere gönderilmesi.

Seçilen şirketlerin bu faaliyetleri isteyerek ve gerçekten bir yarışma duygusu ile yürütmesi sonunda G.Kore'nin ihraç malları dünya pazarlarında kısa zaman içinde büyük bir prestij kazanmıştır. Tayland, Hong-Kong, Singapur gibi küçük, fakat ihracatta kısa zamanda büyük atılım yapan ülkelerde de benzeri programların uygulanacağı bilinmektedir.

(2) CHOI, Jong Wan-Quality Control Campaign in Korea, 30th Annual Technical Conference, ASQC, Toronto, 1976.

5. TÜRKİYE'DEKİ GELİŞMELER

Petrol fiatı artışları ve diğer nedenlerle ortaya çıkan ekonomik bunalımın, kendini iyice hissettirdiği 1977 yılma gelinceye kadar Türkiye'de fiat ve kalite sorunlarına ciddiyle eğilindiği söylene-
mez. Koşullar zorlamadığı için, daha doğrusu zorlamaların farkına
varılmadığı için bu tarihe kadar görülen faaliyetlerin yüzeysel kaldı-
ğı söylenebilir. Bazı köklü ve büyük firmalarda kalite kontroluna
ilişkin faaliyetlerin 1960'larda başladığı görülür. Ancak bunların, o
tarihte modern KK ile ilgili bulunduğunu söylemek güçtür. Bugün
dahi ülkemizde modern KK uygulayan işletme sayısının birkaç ta-
neyi geçmediği ileri sürülebilir.

Bugünkü statüsü, 1960 yılında çıkarılan 132 sayılı yasa ile belir-
lenen Türk Standardları Enstitüsü (TSE); ulusal standardların oluş-
turulması, yayınlanması ve kalite belgesi verme yolu kalitenin geli-
tirilmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Ancak TSE'nin firma-
larla ilişkilerde, tanıtma ve benimsetmede ve uygulamaların denet-
lenmesinde etkin olmadığı kanısı vardır. Örneğin, Türkiye'de imalât
sanayiinde KK uygulamalarını saptamak amacı ile sürdürdüğümüz
bir araştırmada, işletmelerin büyük çoğunluğunda TSE standard föy-
lerinin takım halinde bulunmadığı görülmüştür. Temel istatistik ta-
nımların ve örnekleme tablolarının yer aldığı TSE2756/1977 kod nu-
maralı standardın, 60 imalât işletmesinden ancak 8'inde bulunduğu,
diğerlerinin ise bu standardın varlığından haberdar olmadığı tespit
edilmiştir. Ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan kongre, seminer
ve kurslarla yayınlardan işletmelerin, hatta bu konuda eğitim ya-
pan üniversite ve vb. kuruluşların haberdar edilemediği bilinmek-
tedir.

DPT bünyesi içinde, Birleşmiş Milletlere bağlı UNIDO tarafın-
dan da desteklenen Ulusal Kalite Kontrol Projesi adlı bir ünite kurul-
muştur. Ancak bu ünitenin kendisinden beklenen koordinasyon, eği-
tim, tanıtma, ilgili kuruluşlar arasında güçbirliği sağlama gibi gö-
revleri yürütmede çok etkisiz kaldığı açıkça görülmektedir. Başta Sa-
nayi Bakanlığı olmak üzere diğer bakanlıklarda da aynı amaçlarla
oluşturulan ünitelerin benzer nedenlerle başarısız olduğu bir ger-
çektir.

Kamu ve özel sektöre ait sanayi kuruluşlarında kalite kontrol
sistemlerinin kurulması ve eğitim konularında yıllardanberi çaba

harcanmaktadır. Fakat sistemlerin çalıştırılmasında ve eğitimin geniş kütlelere sürekli uygulanmasında pek az kuruluş başarı kazanmıştır. Örneğin, 3 yıl önce bir madeni eşya fabrikası kalite kontrolleri için bir kurs düzenlemiş, bundan sonra aynı konuda başka bir eğitim faaliyetine girişmemiştir. Üç yıl sonra KK departmanında çalışan 45 kişiden söz konusu kursa katılan sadece 2 kişinin mevcut olduğu görülmüştür.

KK eğitiminde önemli bir fonksiyonu olan üniversite ve yüksek okullar sanayi kuruluşlarına araştırma projesi kurs ve seminerlerle uzun zamandan beri hizmet sunmaktadır. Ancak bunlar arasında da yöntem ve terminoloji birliği olmadığından sunulan hizmetlerin ülke çapındaki etkisi zayıf kalmaktadır.

Meslek kuruluşları, sanayi odaları vb. kuruluşların ise bu konuda dikkati çeken bir çaba harcadığını söylemek mümkün değildir.

Tüm kusur ve eksikliklere rağmen harcanan çabaların daha olumlu sonuçlar vermesi beklenirdi. Buna karşın istenilen düzeye ulaşamamanın nedenleri şöyle sıralanabilir :

1. Görevli resmi kuruluşlarda, yönetici kadroların bilinen nedenlerle sık sık değişmesi uzun vadeli, geniş kapsamlı projelerin sürekliliğini ve başarısını engellemektedir.
2. Devlet kuruluşları, üniversiteler ve sanayi kesimi arasındaki haberleşme ve işbirliği faaliyetleri son derece sınırlıdır.
3. İmalât sanayi yöneticilerini daha kaliteli mal üretmeye zorlayan nedenler, son birkaç yıl öncesine kadar yeterince güçlü değildi.
4. Üretim yetersizliği ve tüketicinin bilgisizliği kaliteli mamulün önemini azaltmıştır.
5. Eğitimin sürekliliği ve geniş kütlelere (işçi düzeyine kadar) yaygınlaştırılması sağlanmamıştır.
6. Yöneticiler kalite konusunun önemini kavramakta geç kalmışlardır.

6. ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, Türkiye'de kalite konusunda son 20 yıl içinde bir takım girişimlerde bulunulmuştur.

Ancak bu girişimler kapsam açısından ülke çapında yaygın olamamış, dinamizm ve süreklilik sağlanamamış ve dolayısı ile bir ulusal kalite hamlesi niteliği kazanamamıştır. Gerçek bir ulusal kalite hamlesi başlatmak ve başarısızlık nedenlerini ortadan kaldırmak için alınacak önlemler şunlardır :

1. Ulusal kalite hamlesinin planlanması, organizasyonu ve yürütülmesinden sorumlu bir kuruluş oluşturulmalıdır. DPT bünyesindeki ulusal KK projesi ünitesinin yetersiz kaldığı görülmektedir.

2. Ulusal kalite hamlesini yürütecek kuruluşun TSE veya Sanayi Bakanlığı içinde yer alması daha uygun olur. Bu kuruluşun karar organında; devlet, üniversite, sanayi ve işçi kesimini temsil eden kişiler bulunmalıdır. Kuruluşa gerekli maddi olanaklar sağlanmalı ve yetkiler verilmelidir.

3. Kalite konusunda; haberleşme, terminoloji birliği, yayınlar, tanıtma, araştırma, ilgili kuruluşlar arasında bilgi alışverişi ve işbirliği fonksiyonlarını yürütecek bir Ulusal Kalite Kontrol Derneği kurulmalıdır. Dernek, faaliyetlerini üyelerinin gönüllü katkıları ile yürütmeli, girişim olmaması için yasal yetkilerle donatılmamalıdır.

4. Halen TSE tarafından üstlenilmiş bulunan kalite belgesi verme görevi yine bu kuruluş tarafından yürütülmeli, ancak etkinliği artırmak amacı ile deney laboratuvarları geliştirilmeli ve denetim organları güçlendirilmelidir.

5. Standardlaştırma çalışmalarına hız verilmeli, uygulamanın hızla yaygınlaşması sağlanmalıdır.

6. Yaygın ve sürekli eğitime geçilmelidir. Bunun için üniversitelerden ve yurt dışı kuruluşlardan sağlanan eğitim olanakları öncelikle öğretici eleman yetiştirilmesi için kullanılmalıdır. Bu öğretici elemanlarla eğitimi kısa zamanda büyük kütlelere yaymak mümkün olabilecektir.

7. Kamuoyunun kalite konusunda aydınlatılması ve bilinçlendirilmesi ve ilgili kuruluşlar arasındaki haberleşme büyük bir önemle ele alınmalıdır.

8. Günümüzde endüstriyel işgücünün en önemli unsurunun, işçi ile direkt temas eden tek yönetici niteliği ile ustabaşılar olduğu göz-önüne alınmalı ve bu kesimin çok iyi biçimde eğitilmesi için yoğun çaba harcanmalıdır.

SONUÇ

Bu yazıda, Türkiye'nin ekonomik darboğazdan çıkabilmesi için çözümlenmesi gereken sorunlar arasında kalite konusunun taşıdığı önemi vurgulamaya çalıştık. Artan petrol faturasını ödemek ve diğer hayati gereksinimlerimizi karşılamak için ihracatımızı her yıl en az % 20 oranında artırmak kaçınılmaz gözükmektedir. İhracatın artırılmasında; yeterli üretim, fiyat ve kalite faktörlerini birbirinden ayırma olanağı yoktur. Bugüne kadar ihmal edilmiş olan kalite konusuna gerekli olan önemi kazandırmak için bir ulusal kalite hamlesi'nin başlatılması zorunludur. Bu konuda devlet, üniversite vb. eğitim kuruluşları ile sanayi kesimi arasında sıkı bir haberleşme ve işbirliği düzeninin kurulması öngörülmelidir.