

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE YENİLİK İLİŞKİSİ: BİR ÖRNEKOLAY

Ar. Gör. Kürşat ÖZDAŞLI,
Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü, Isparta, Türkiye

ÖZET

Yenilik işletmeler için yeni bir ürün ve hizmet ve bazen de yeni bir uygulama demektir. Bir işletme için yeniliği sürdürülebilir hale getirmek, bir takım iç çevre ve dış çevre özelliklerini taşımak anlamına gelir. Toplam Kalite Yönetimi müşteri, süreç ve sistem odaklı bir yönetim felsefesi ve uygulamasıdır. Toplam Kalite Yönetimi ilke ve uygulamaları ile yenilik için gerekli olan nitelikler arasında bir kesişme söz konusudur. Bu çalışmada temel amaç; Toplam Kalite Yönetimi ile yenilik için gerekli olan nitelikler arasındaki etkileşimi ortaya koyarak Toplam Kalite Yönetimi'nin yeniliği nasıl etkilediğini incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, Toplam Kalite Yönetimi, Yenilik Türleri, Toplam Kalite Yönetimi'nin İlkeleri

ABSTRACT

Innovation for businesses means a new product and service and sometimes a new implementation. For a business to make innovation maintainance means owns some internal and external environmental characteristics. Total Quality Management is a management philosophy and application which focus on customer, process and system. There is an intersection between the principles and implementations of Total Quality Management and innovation. Main aims of this study; to examine how Total Quality Mangement effect innovation while manifestating the interaction between Total Quality Management and innovation.

Key Words: Innovation, Total Quality Management, Innovation Types, The Principles of Total Quality Management.

GİRİŞ

Günümüzde yönetimle ilgili literatür incelendiğinde değişim üzerinde özellikle durulan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, çağımızın en büyük özelliği hızlı ve sürekli bir değişimin içerisinde bulunmasıdır. Geçmiş zamanlarda bir kaç asırda meydana gelen değişimler günümüzde bir kaç yıla sığmaktadır. Bu baş döndürücü değişimleri izlemek bile işletmeler için büyük bir problem haline gelmiştir. Günümüz çağdaş işletmeleri; çevrelerindeki teknolojinin, yönetim tekniklerinin, ürünlerin, müşteri tercihlerinin vb. gibi pek çok faktörlerin sürekli ve hızlı değişimiyle karşı karşıyadırlar. Bu işletmeler faaliyetlerine devam edebilmek, kendilerini geliştirebilmek ve rakipleriyle baş edebilmek için çevrelerindeki değişimleri dikkatle izlemek ve gerekli değişiklikleri zamanında yapmak zorundadırlar.

İşletmelerde değişim, işletmenin çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade ettiği için yaratıcılık ve yenilik gibi olay ve olguları içine alabilecek derecede geniş bir kapsama sahiptir. Değişimi kişisel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde ele alabilmekteyiz. Kişisel düzeyde, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri ve zihin olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya

alıştırmaları önem kazanmaktadır. Örgütsel düzeyde ise örgütün yönetim tarzı, yapılanması ve ilişkileri değişimi destekleme yada engelleme noktasında büyük bir etkiye sahiptir.

Bu bağlamda, pozitif değişim olarak ifade edebileceğimiz yenilik işletmeler açısından önem arz eder duruma gelmektedir. Aynı zamanda, yeniliği sürekliliği olan bir olgu olarak sistemin içerisine yerleştirmek isteyen işletmelerin örgütsel yapılarında, yönetim tarzları ve ilişkilerinde sahip olmaları gereken bir takım yenilikçi nitelikler mevcuttur.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), uygulanmak istendiğinde değişimi gerekli kılan yani değişmeden uygulanamayan, başarıyla uygulandığında ise değişimi getiren bir yönetim felsefesi ve uygulamasıdır. TKY'nin içeriği incelendiğinde uygulamaya dönük bir takım ilkelerin olduğu görülecektir. Bu ilkeler hayata geçirildiğinde örgütün daha da yenilikçi olabileceği öngörülebilir. Çünkü, TKY ilkeleri ile örgütü yenilikçi kılacak örgütsel ve bireysel nitelikler arasında bir kesişme söz konusudur. O halde, TKY'nin bazı ilkelerinin yeniliği desteklediği ve tetiklediği ileri sürülebilir.

1. YENİLİK VE YENİLİK TÜRLERİ

TKY'nin yenilikle ilişkisini tespit edebilmek için yeniliğin kavramsal boyutunun ve örgütlerde gerçekleştirilebilecek yenilik türlerinin tespiti gerekmektedir.

1.1. YENİLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Yenilik genel anlamda, yeni ürünler, hizmetler ve üretim süreçleri meydana getirme süreci (ARANDA vd., 2001: 133.) olarak tanımlanabilmektedir. Yenilik, bazen hayalileştirilmiş, ispat edilmemiş ve denenmemiş yeni fikirlerin meydana getirilmesi süreci olarak ifade edilen yaratıcılık sürecinin sonunda elde edilen, bazen de, kıyaslama yoluyla rakiplerden ya da diğer sektör örgütlerinden, müşterilerden, aracılardan, ticari laboratuvarlardan vb. elde edilen fikirlerin ticarileştirilmesi ve/veya uygulanmasını (ÖZDAŞLI, 2005: 74-75) ifade etmektedir.

Yeniliği sadece teknik bir çerçevede değerlendirmemek gerekmektedir. Bu nedenle yenilik sadece ürün ve hizmetler değil, herhangi bir olay, olgu ve durumla ilgili meydana getirilen yeni fikirlerin pratiğe ve uygulamaya geçirilmesi ile ilgili bir süreç (AWAMLEH, 1994: 52) olarak ifade edilebilir. Bu anlamda, Drucker (1985: 785)'a göre de yenilik sadece teknik bir terim olarak anlaşılmalıdır. Aynı zamanda, sosyal ve ekonomik bir terimdir. Yeniliğin ölçütü; bilimsel veya teknolojik değil, ekonomik ve sosyal çevrede bir değişimdir ve bir değerdir. İnsanların (müşteriler veya üreticiler, vatandaşlar, öğrenciler veya öğretmenler v.b.) davranışlarında bir değişimdir. Yenilik, yeni bir bilgiden ziyade, yeni varlık veya yeni hareket potansiyeli yaratmak demektir. Yani, yenilik somut olarak bu potansiyeli ortaya koymakla ilgilidir. Yenilik örgüt dışını hesaba katmaksızın örgüt içinde meydana gelen olaylar değildir. Dolayısıyla, yenilik ticarileştirilebildiği ve uygulanabildiği ölçüde anlam ifade edecektir.

1.2. YENİLİK TÜRLERİ

Yeniliğin türleri ile ilgili olarak literatürde bazı yazarlar çeşitli sınıflandırmalar yapmıştır; (Alıntılayan, CAMELO vd., <http://www.sba.muohio.edu>)

- Thusman ve Nadler iki temel kategori altında yenilik sınıflandırmasına gitmişlerdir. Bunlar, ürün yeniliği ve süreç yeniliğidir.

- Zaltman üç tür yenilikten bahsetmektedir. Bunlar, programlanabilen yenilikler, nihai ve yardımcı yenilikler ve radikal yenilikler

- Damanpour daha önce yenilik için yapılan çalışmaların ışığında üçlü bir yenilik çeşitlendirmesine gitmiştir; yönetsel ve teknik yenilikler, radikal ve yavaş ilerleyen yenilikler ve ürün ve süreç yenilikleri.

Bu ayırımların da ışığında yenilik türü denildiği zaman iki temel boyut göz önüne gelmektedir. Ürünler ve hizmetlerde yapılan değişim olarak bakıldığı zaman, ürün ve süreç yeniliği karşımıza çıkmaktadır. Çoğu zaman bu iki kavramın birbiriyle karıştırıldığına tanık olunmaktadır. İkinci bir boyut değişime yeniliğin içerdiği derece bakımından bakmaktır. Bu noktada en temelde radikal ve yavaş ilerleyen yenilikler ayırımını yapmak mümkündür. Ayrıca, literatürde teknik ve yönetsel yenilik ayırımının yapıldığı da görülmektedir.

1.2.1. ÜRÜN VE SÜREÇ YENİLİKLERİ

Ürün yeniliği bir organizasyonun üretmekte olduğu ürün ve hizmetlerin çıktısının değişmesidir. (DAFT, 1990: 323) Ürünlerin fiziksel özelliklerinde ve/veya mevcut ürünlerin veya hizmetlerin performanslarında değişimleri yada markası yeni ürün veya hizmetler yaratmayı içermektedir. Süreç yeniliği, bir iş aktivitesinin yeni bir yolla yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. (PAPIENNIEMI, 1999, 95)

Ürün yeniliği, organizasyon tarafından üretilen nihai ürün veya hizmetin değişmesi anlamına gelirken, süreç yeniliği işletmelerin nihai ürün ve hizmetlerinin yapılaş biçimlerinin değişmesi demektir. (COOPER, 1998: 499)

1.2.2. RADİKAL VE YAVAŞ İLERLEYEN YENİLİKLER

Radikal yenilikler tamamıyla yeni ürün ve hizmet sınıflarını, üretim ve dağıtım sistemlerini içermektedir. Mesela, kablosuz iletişim gibi. Çoğu işletme için radikal yenilik “doğal olamayan bir davranış”tır. Çünkü, belirsizlik düzeyi yüksektir, zaman ufku çok uzundur, çok geniş yatırımlar gerektirebilir ve yüksek riskle karşılaşılır. (BURGELMAN vd., 1995: 3)

Yavaş ilerleyen yenilikler var olan ürünlerde küçük değişimleri ortaya çıkarmaktadır. Etkileyici ve yeni olan bir bilgiden kaynaklanmasa da önemli beceri ve ustalıklar gerektirmektedir. Radikal yenilik ise farklı olarak yeni mühendislik ve bilim ilkeleri üzerine inşa edilmektedir ve sıklıkla yeni pazarlara açılmayı gerektirmektedir. (BURGELMAN vd., 1995: 401-402)

1.2.3. TEKNİK VE YÖNETİMSSEL YENİLİKLER

Teknik yenilik; bir ürünün veya hizmetin fiziksel görünüşünde veya performansında veya bir ürünün veya hizmetin üretiminde baştan sona yer alan fiziksel süreçlerde meydana gelen değişimlerdir. En önemli yeniliklerin çoğu teknik yeniliklerdir. Mesela, seri halinde vakum tüpünün yerinin transistörün, transistörün yerini entegre devrenin, entegre devrenin yerini mikroçipin alması gibi. Bununla birlikte, örgütlerde tüm yeniliklerin teknik yenilik olarak geliştirilmemektedir. Ürünlerin ve hizmetlerin tasarlandığı, yapıldığı ve müşterilere dağıtıldığı yönetim süreçlerinde meydana gelen değişimlerdir. Yönetsel yeniliklerin ürün veya hizmetlerin fiziksel görünüşlerini ve performanslarını doğrudan değiştirmesi söz konusu değildir ancak, bunu dolaylı olarak yapması mümkündür. Bu tür yeniliklerden en önemlilerinden bir tanesi kalite çemberleridir. (BARNEY ve GRIFFIN, 1992, 294)

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN KAVRAMSAL BOYUTU VE İLKELERİ

TKY ile ilgili literatür incelendiğinde ortak noktaları yakalayarak bir tanım vermek ve TKY'nin ilkelerini ortaya koymak mümkündür.

2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TANIMLANMASI

İlgili yabancı ve yerli yazın incelendiğinde TKY ile ilgili birbirine yakın ancak TKY'nin farklı boyutlarına vurgular yapan bir takım tanımlamalar tespit edilebilir. Bunlardan bazılarına değinecek olursak;

Stahl (1995:4)'a göre, TKY: "Örgütsel süreçleri ve sistemleri sürekli iyileştirmeyi ve müşteriler için sürekli değer yaratmayı amaçlayan, yönetime bir sistem yaklaşımıdır." Duncan (1995: 174) aynı şekilde sistem yaklaşımı penceresinden bakarak TKY'yi "Organizasyon tarafından gerçekleştirilen tüm değer yaratan süreçlerin sürekli iyileştirildiği bir sistem." olarak tanımlamıştır.

Sashin ve Kiser'e göre, "TKY, temelde müşteri tatmini sağlamak için bir takım araçlar, teknikler ve eğitimle entegre edilmiş bir sistem doğrultusunda örgüt kültürünün tanımlanmasıdır.", Mohrman'a göre, "Kalitede sürekli iyileştirmeyi ve müşteri tatminini amaç edinen, organizasyonel süreçleri yönetmek için bir takım sistematik araçların ve yaklaşımların uygulanmasını, örgütsel iyileştirme süreçleri için kalite iyileştirme takımları ve konseyleri gibi yapıların kurulmasını gerektiren bir organizasyon yönetimi yaklaşımıdır.", Ho'ya göre "Toplam = İşletme ile çalışan herkesin (mümkünse tedarikçi ve müşterilerde dahil) sürekli iyileştirme içerisine alınması, Kalite = müşterilerin beyan ettikleri ve belirlenmiş ihtiyaçlarının tam karşılanması ve Yönetim= tüm yöneticilerin bağlılığı demektir." (SILA ve EBRAHIMPOUR, 2003: 236)

Budak (1997:64)'a göre TKY: "Müşterinin gereksinim ve beklentilerini esas alarak çalışanların katılımını sağlayarak iş akışlarını geliştirme ve hatasız üretimi amaçlayan insan odaklı bir yönetim felsefesidir." Eren (2001: 106)'e göre: "Kuruluşun çalışanlarının birbirleriyle müşteri ilişkisi düşüncesi ve aktif katılımı ile müşterileri memnun ederek amaçlara ulaşmasıdır."

Bu tanımlamalar incelendiğinde, sürekli iyileştirme, müşteri tatmini, süreçlerin iyileştirilmesi, katılımcı yönetimin sağlanması gibi kavramlara vurgu yapıldığı ve TKY'nin kalitenin, verimliliğin, etkinliğin ve müşteri memnuniyetinin artmasını engelleyen iş süreçlerinin ortadan kaldırılmasını temel alan bir yönetim felsefesi ve uygulaması görülecektir. Böylece ürün ve hizmetlerin tüketicilere sunulması sürecinde yer alan tüm birey ve uygulamalar tek tek kaliteli gerçekleştirilerek toplam da kalite yakalanacaktır.

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN İLKELERİ

Japonya, ABD, Avrupa ve diğer ülkelerde gerçekleştirilen başarılı uygulamalar neticesinde, TKY'nin uygulamaya dönük bir takım temel ilkeleri ortaya çıkmıştır. (EREN, 2001: 109-116) Bu ilkeler; 1.Üst Yönetimin Bağlılığı ve Liderliği, 2. Müşteri Odaklılık, 3. Takım Çalışması, 4. Çalışanların Eğitimi, 5. Hata Önleme/Sıfır Hata, 6. Sürekli Geliştirme/İyileştirme (Kaizen), 7. Kıyaslama, 8. Tedarikçilerle İşbirliği, 9. İstatistik Verilerle Yönetim olarak tespit edilebilir.

2.2.1. ÜST YÖNETİMİN BAĞLILIĞI VE LİDERLİĞİ

Organizasyonun en üst yöneticisi ve onun ekibindeki üst düzey yöneticilerin tamamının bağlılığı olmadığı sürece TKY ile ilgili hiçbir uygulama gerçekleştirilemeyecek ve sürekli olarak yapılamayacaktır. Üst yöneticiler şahsen uygulamanın içerisinde bulunmalı,

sürece liderlik etmeli, istikamet sağlamalı, güçlü liderlik yapmalı (gelişmeleri engelleme uğraşında olan çalışanlarla ilgilenmeli)dir. (DALE ve McQUARTER, 1998:3)

2.2.2. MÜŞTERİ ODAKLILIK

TKY’de müşteri temel yönlendirici olarak kabul edilmektedir. Tabi ki bu anlayış hem iç hem de dış müşteri için uygulanmalıdır. (GOETSCH ve DAVIS, 2000: 55)

Dış müşteri açısından müşteri odaklılık, tüm yönetsel ve örgütsel çabalarda müşterinin hedeflenmesi anlamına gelmektedir. Müşteri odaklılık organizasyondaki tüm çalışanların müşteri için çalışması, çalışanların tamamının dışarıdaki müşterilerin beklentilerinin sağlanmasından ve tatmininden sorumlu olması demektir. Böyle bir örgütsel ortam; dış müşteri tatmininin sağlanmasını hedefleyen ve dolayısıyla müşterilerini bilen ve onların farkında olan bir görünümüdür. Bu ortamı gerçekleştirebilmek için, bir çok çeşit kaynaktan müşteri hakkında bilgi toplanmalı ve çeşitli kantitatif teknikler kullanarak müşterilerin memnuniyeti ölçülmelidir. (ANG vd., 2000: 149)

Müşteri odaklılık ilkesinin iç müşteri açısından görünümü; tüm çalışanların istek ve beklentilerinin belirlenmesi şeklindedir. Bunu yaparken iki husus önem kazanmaktadır; Bunlardan birincisi, çalışanların memnuniyeti anketleri ile firmanın sağladığı tüm maddi ve maddi olmayan imkanlar, tüm yönetim kademeleriyle olan ilişki ve şikayetler, firmaya bağlılık vb. gibi işletmeyle ilgili her konuda istek ve beklentileri alınmasıdır. İkinci olarak da tüm çalışanların iş yaparken birbirlerini müşteri olarak görmelerini sağlayacak bir örgütsel kültürün en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanlara benimsetilmesidir. (EREN, 2001: 110)

2.2.3. TAKIM ÇALIŞMASI

TKY’de işletme çalışanlarının tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlamak önemlidir. Bunun için; üstlerin düşünüp astların bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması anlamında değil, her kademedeki birey için düşünce ve uygulamanın birleştirilmesi anlamında takım çalışması yapmak gerekmektedir. Zaten, TKY kalite çemberleri, kalite iyileştirme takımları vb. isimler altında biçimsel takım çalışmalarıyla gerçekleşen bir yönetim uygulamasıdır.

2.2.4. ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ

TKY’nin kendisi, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek kaliteye duyarlı bir örgüt kültürü geliştirmeyi amaçlayan bir eğitimsel süreçtir. (TEMTIME ve SOLOMON, 2002: 185) Çalışanların eğitilmesi toplam kalitenin temelidir. Çünkü, eğitim insanları sürekli olarak geliştirebilmenin yegane yoludur. Kalite organizasyonunda herkes sürekli olarak öğrenmektedir. Bu açıdan yönetim, çalışanların teknik becerilerinin ve uzmanlık bilgilerinin düzeyinin yükseltilmesi için çalışanlarını sürekli olarak teşvik etmelidir.

2.2.5. HATA ÖNLEME/SIFIR HATA

Bu yaklaşım, müşteri ihtiyaçlarını en ekonomik şekilde karşılanmasının yollarından bir tanesidir. Sıfır Hata temelde bir hedef gibi görünse de aslında bir harekete verilen isimdir. Sıfır Hata, hataların ve hatalara neden olan faktörlerin belirlenmesi ve hataların ortaya çıkmasının önlenmesi için gerçekleştirilen çabaların tümüdür. Sıfır hata hareketinin başlangıç öğeleri; Kalite Güvence Sistemleri, hataların tekrarını önleme sistemleri ve çalışanların katılımıdır. (KALDER, 2001: 25)

2.2.6. SÜREKLİ GELİŞTİRME/İYİLEŞTİRME (KAIZEN)

TKY’de “iyi yeterince iyi değildir” anlayışı hakimdir. Bu anlayıştan anladığımız kadarıyla hiçbir şey mükemmel değildir ve her şey daha iyisi ve daha gelişmiş yapılmaya

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 10 Eylül – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

müsaittir.(ROBBINS, 1998: 522) Sürekli iyileştirme, organizasyondaki yönetsel ve teknik süreçlerde küçük adımlı ve sürekli olarak daha iyi metotlar bulma ve uygulamanın arayışı içerisinde olmaktır.

2.2.7. KIYASLAMA

Kıyaslama, mukayeseli avantaj elde edebilmek için, rakiplere veya “en iyi uygulayan” işletmelere karşı ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin ve uygulamaların sürekli ölçülmesidir, en iyi işletmelerin hangi performansı düzeylerinde hareket ettiklerini belirleyerek bu bilgilerin kendi işletmemizde hayata geçirilmesini sağlamaktır. (RANSLEY, 1994: 50)

2.2.8. TEDARİKÇİLERLE İŞBİRLİĞİ

Tedarikçilerle olan ilişkiler TKY'nin uygulanmasında diğer önemli bir unsurdur. Kalite, eğer ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan girdiler kalitesiz ise gerçekleşmeyecektir. Bu açıdan bakıldığında tedarikçilerle karşılıklı olarak işletmede önemli bağlantılara yol açan ve çarpan etkisi meydana getirebilecek bir kalite anlaşması yapılmalıdır. (PERLES, 2002: 63) Bu ilkenin uygulanabilmesi için bilgi alış verişi sistemleri (birbirlerine bağlı bilgisayar sistemleri gibi) tasarlanabilir veya ortak çalışma takımları oluşturulabilir. Bu faaliyetler teknik yeterliliği olan bir yönetici yada yönetici grubu tarafından düşünülür, tasarlanır ve uygulanır. Bununla birlikte, eğer işletmeler fırsatçı davranır ve birbirlerine karşı dürüst olmazlarsa bu ilişkiler yeterince derinleştirilemez.

2.2.9. İSTATİSTİKSEL VERİLERLE YÖNETİM

İstatistiksel teknik ve analizler kullanılarak kalite maliyetleri, sürekli gelişme ve teslim zamanındaki gelişmeler sürekli ölçülmeli ve bu çabalar için ölçütler geliştirilmeye çalışılmalıdır. Günümüz koşullarında müşteri istek ve beklentilerinin sürekli değişmesi ölçütlerin de değişmesini gerekli kılmaktadır. Müşteri memnuniyetinin göstergesi olan ölçütler rekabetle birlikte gelişmekte ve değişmektedir. Bütün bu olguların nesnel ve bilimsel analizlerinde istatistiksel analizlerin büyük katkıları vardır. İstatistiksel analize tabi tutulacak olan veriler mevcut işletme ölçülerinden, dışsal (rekabetçi, fonksiyonel ve jenerik) ve içsel kıyaslamalardan, iç ve dış müşteri anketlerinden ve diğer dışsal girdi unsurlarından elde edilebilecektir. (DALE ve BUNNEY, 1999: 35) Toplanan veriler parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel analizlerle değerlendirilir ve sonuçların güvenilirliği test edilir. Alınan önlemlerin müşteri tatminini, çalışan sadakati ve tatminini ne ölçüde etkilediği yine istatistiksel analizler yardımıyla sürekli olarak değerlendirilmelidir.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ VE YENİLİK İLİŞKİSİ

TKY'nin ilkeleri ile yenilik arasındaki doğrudan ya da dolaylı ilişkileri aşağıdaki gibi bir tablo üzerinde göstermek mümkündür. Burada TKY ilkelerinin hangilerinin yenilik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 10 Eylül – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Tablo 1. : TKY ve Yeniliğin Pozitif İlişkili Olduğu Alanlar

Yenilik Türleri	Radikal Yenilik	Yavaş İlerleyen Yenilik	Ürün Yeniliği	Hizmet Yeniliği	Süreç Yeniliği	Teknik Yenilik	Yönetimsel Yenilik
TKY İlkeleri							
Müşteri Odaklılık	+	+	+	+	+	+	+
Takım Çalışması	+	+	+	+	+	+	+
Çalışanların Eğitimi	+	+	+	+	+	+	+
Sürekli Gelişme		+	+	+	+	+	+
Kıyaslama		+	+	+	+	+	+

3.1. MÜŞTERİ ODAKLILIK VE YENİLİK

Yeniliğin başarısı ve başarısızlığı ilgili olarak literatürde önemli temalardan birisi müşteri ihtiyaçlarını anlama gereksinimidir. Geniş bir alana yayılmış müşteri (hem iç hem de dış müşteri) iletişimi sağlayarak etkin bir şekilde kalite ve yenilik geliştirmek mümkündür. (TIDD vd., 1997: 327-328) Çünkü, müşterilerden elde edilecek bilgiler yaratıcılığın kaynaklarından birisi durumundadır.

Müşteri odaklılık ilkesi, örgütleri, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini araştırma konusunda cesaretlendirmektedir ve bu nedenle pazardaki değişim ihtiyaçlarına sürekli bir adaptasyon sağlamak için yeni ürünler geliştirme ve üretme bağlamında örgütlerin yenilikçi olmalarına liderlik etmektedir. Müşteri odaklılık aynı zamanda, müşteri memnuniyetinin önemine işaret etmektedir. Bunun anlamı, tedarikçilerin sadece müşterilerin temel ihtiyaçlarını karşılamakla yetinmeyip yaratıcılıkla bu ihtiyaç ve beklentileri aşmaları demektir. (PARAJOGO ve SAHOL, 2001: 541) Müşterilerin beklentilerini aşma anlayışı radikal yenilikle çok bağdaşan bir stratejidir.

Müşteri odaklılık ile yenilik arasında pozitif ilişkiler olduğunu gösteren araştırma sonuçları mevcuttur. Örneğin, Feldman ve Page 1984 yılında yaptıkları çalışmada; yenilik sürecinin aşamalarında, müşteri beklentisinin yüksek öneme sahip olduğunu bulmuşlardır. Maidique ve Zirger yine 1984 yılında yaptıkları bir çalışmada; müşterilerle sürekli, gayri resmi ve derin bağlantıların, yeni ürün geliştirme sürecinin başından sonuna kadar başarıda kılavuzluk eden faktör olarak belirlemişlerdir. Pinto ve Slevin 1988 yılında yaptıkları bir çalışmada; “aktif müşteri danışması”nı ve “müşteriye bağlılığı” yeni ürün geliştirme sürecinin iki temel faktörü olarak belirlenmiştir. Von Hippel 1984 yılında yaptığı çalışmada; yenilik sürecinin hem düşünce geliştirme hem de deneme aşamalarında müşterilerin önem kazandığını tespit etmiştir. (MARTIN vd., 1999: 56)

Bu konu da diğer bir araştırma da ünlü iktisatçı Christopher Freeman’ın yönlendiği yenilikçilik araştırmaları içinde en yoğun olan araştırmalardan bir tanesidir. Freeman, kimya sanayiinde otuz dokuz ve bilimsel gereçler alanında otuz üç yeniliği incelemiştir. Yeniliğin

aşamalarına ilişkin 200’ü aşkın ölçü kullanmış, bunlardan yalnızca on beşinin istatistiksel bir önem taşıdığını saptamıştır. Bir numaralı öge her iki sanayi dalında da aynıdır: “Başarılı firmalar kullanıcı gereksinimlerini daha iyi anlamaktadır”. İki numaralı öge de her iki sanayi dalı için geçerlidir. Bu öge güvenilirliktir. “başarılı yeniliklerde çok az sorun çıkmaktadır”. Belirli başarısızlık durumları üzerine yapılan incelemeler de çok açıklayıcı görünmektedir. Soruları yanıtlayanların belirttikleri temel nedenler şöyle sıralanmaktadır: (PETERS ve WATERMAN, 1987: 275-276)

Başarısızlıkla sonuçlanan 7 kimyasal yenilik çabasının 1 tanesinde kullanıcılara hiç danışılmamış; 2 tanesinde çok az danışılmış yada tipik olmayan kullanıcılara danışılmış; 4 tanesinde ise önceden belirlenen tasarıma sadık kalınmıştır. Aynı şekilde başarısızlıkla sonuçlanan 16 gereşsel yenilik çabasının 3 tanesinde kullanıcılara hiç danışılmamış; 4 tanesinde çok az danışılmış yada tipik olmayan kullanıcılara danışılmış; 4 tanesinde kullanıcı cevapları kulak arkası edilmiş yada yanlış yorumlanmış; 3 tanesinde kullanıcıları kullandıkları teknikler gözlenmemiş; 2 tanesinde de önceden belirlenen tasarıma sadık kalınmıştır.

3.2. TAKIM ÇALIŞMASI VE YENİLİK

Takım çalışmasıyla elde edilecek sonuçlar her zaman bireysel sonuçlardan daha yaratıcı ve verimli olmaktadır. Herkesin belli bir zihinsel yapısı, bilgisi ve tecrübesi vardır. Zihinleri açarak ve bunu diğerleriyle paylaşarak, herkes daha üretken ve yaratıcı olmaktadır ve diğerlerinin de desteğiyle kendi kapasitesini aşan sonuçların ortaya çıkmasında aktif rol oynamaktadır. (WHITE, 1998: 51) Nitekim, yapılan bir araştırma takım çalışması uygulayan işletmelerde verimliliğin iki kat arttığını, üretim kararlarında sorumlu gruplar oluşturmanın avantajı ile yüksek performans seviyelerine ulaşıldığını, yönetim ihtiyacının azaldığını, yeni mamul tasarımı ve yeni tekniklerin yaratılmasında ihtiyaç duyulan yaratıcılık ve problem çözebilme gibi vasıfların geliştirildiğini ortaya koymaktadır. (AKGEYİK, 1998: 88)

Yeniliklerin karmaşıklık düzeyi arttıkça daha fazla takımlara ve onların güçlendirilmesine ihtiyaç vardır. Kökten yeni ve başarılı ürünler üretebilmek için bu gereklidir. Çünkü, İşletme içinde farklı departmanlardaki işgörenler farklı disiplinlerden eğitimler almış ve farklı işler yapmaktadırlar. Dolayısıyla, yenilik yapılması düşünülen konulardaki bakış açıları birbirinden farklı olacağı için bu farklılıkların bir araya gelmesi yenilik geliştirmeyi kolaylaştıracaktır. Nitekim artık Ar-Ge yapan bir çok işletmede yapılacak araştırma konusunun seçiminde veya yeni bir ürün tasarımında bu çalışmalara yalnız mühendislerin değil, pazarlama, satış ve hatta reklam biriminden çalışan kişilerin de katılması istenmekte yapılacak araştırma ve yeni ürün tasarımı hakkında onlarında fikirleri alınmaktadır. (SARIHAN, 1998: 143)

3.3. ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ VE YENİLİK

Drucker (1995: 374-376)’a göre değişen dünyada işletmeleri yenilikçi ve başarılı kılan üç temel beceriden bir tanesi sürekli öğrenmeyi sistemin içerisine yerleştirmektir. Çünkü, okuldan beş yıl ayrı kalmış bir insanın bilgisi eski ve yaramaz hale gelmektedir, dolayısıyla yöneticilerin çalışma düzeni içerisinde belirli zamanlarda yeniden okula gitmelerine yer verilmelidir. Ayrıca işletmeler çalışanlar için beceri kazandırmaya yönelik hizmet içi eğitim vermelidirler.

Aynı zamanda, çalışanın derinlemesine uzlaşması yerine çok becerili hale getirilmesi, yaratıcılığın engeli olan hiyerarşinin kaldırılması, bireysel rekabet yerine takım çalışması, yaratıcılığın rekabete değil takım çalışmasında aranması daha çok eğitilmiş ve daha becerili işçiler, daha çok eğitim ve daha sık yeniden eğitim gerektirmektedir. (ATSAN, 1998: 234)

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 10 Eylül – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Tecrübeler göstermektedir ki; işletmeler yenilikçi olabilmek ve piyasada liderlik edebilmek ve rakiplerini şaşkınlığa uğratabilmek için insanları etkin şekilde eğitmelidirler. Yenilikçi bir işletme olan Siemens' in başkanı Heinrich V. Pierer, 150 yılı aşan başarılı ve yenilikçi yapılarının temelinde iyi eğitilmiş ve kendini adanmış insanların yattığını söylemektedir. Siemens' de hayat boyu iş garantisi yoktur ancak çalışanlarına zorlu görevler ve sürekli eğitim verilmektedir. Bu ise onların tüm kapasitelerini kullanabilmesine imkan vermekte, bilgilerini güncel ve taze tutmakta, değer kazandırmaktadır. (Alıntılayan, TERESKO, 1997: 101)

3.4. KIYASLAMA VE YENİLİK

Yönetmel bir teknik olan kıyaslama, müşteri memnuniyetini temel alan bir yaklaşımdır. Bu teknikte temel amaç, işletme ürünlerinde, hizmetlerinde, süreçlerinde ve yöntemlerinde yapılacak kıyaslamalar ile, değişiklikler ve sürekli iyileştirmeler vasıtasıyla müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktır. (BUMİN ve ERKUTLU, 2000: 83-84) Kıyaslama neticesinde kimi zaman var olan sürecin yerine tümüyle yeni bir süreç koyulabilir veya kimi zaman da, alınması gereken şey yalnızca bir genel kavram yada serbest bir uyarılama olabilir. (FISHER, 1998: 25)

Ancak kıyaslama tekniği kullanılırken kendi işletmemizin diğer işletmelerle sektöre farkı gözetmeksizin kıyaslayarak taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları kendi işletmemizin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamamız gerekmektedir. (BEDÜK, 2000: 133) Böylece, bu yönetmel araç bir kopyalama ve taklitten daha çok öğrenme ve organizasyonumuz hakkında yeniden düşünme olarak gerçekleştirilebilir.

Bilinmelidir ki yenilik sadece yaratıcılıkla eş anlamlı değildir, başka yerlerde geliştirilmiş fikirlerin başarılı adaptasyonu da yeniliğin içerisine girmektedir. Başarılı olan Japon işletmeleri sürekli olarak kıyaslama tekniğini uygulamaktadırlar. Tabi ki kıyaslama tekniği basit, çok hızlı ve kolay bir endüstriyel casusluk olarak algılanmamalıdır. Bu teknikle başarılı olan işletmeler üç veya daha fazla yıl bu süreci devam ettirmektedirler. Kıyaslama de sabır, bağlılık, sürekli müşteri odaklılık ve daha da önemlisi diğerlerinin en iyi uygulamalarından öğrenmeye istekli olmak önem kazanmaktadır. (STANLEY, 1995: 25)

3.5. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME/GELİŞTİRME (KAİZEN) VE YENİLİK

Yenilik ile sürekli iyileştirme arasında kesin çizgilerle bir ayırım olduğunu savunan yazarlar söz konusudur. Bu ayırım yapılırken temel vurgu Japon tarzı yenilikle Batı tarzı yeniliğe yapılan vurgudur. Tablo 2.'de bu ayırım temel unsurlarını görmek mümkündür. Bu şekilde yapılan bir ayırımda yeniliğin daha çok teknik bir kavram olarak kullanıldığını görmekteyiz.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 10 Eylül – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Tablo 2.: Batı Tarzı Yenilik ve Kaizen Arasındaki Farklar

ÖZELLİK	KAİZEN	BATI TARZI YENİLİK
Etki	Uzun dönemli ve sürekli olan, dramatik olmayan	Kısa dönemli, dramatik
Aşama	Küçük adımlı	Büyük adımlı
Zaman çatısı	Sürekli ve yavaş ilerleyen	Kesik kesik, yavaş ilerlemeyen
Değişim	Kararlı, derece derece	Beklenmedik, ani ve maymun iştahlı
İçerik	Tüm çalışanlar	Birkaç şampiyon
Yaklaşım	Takım çabaları, kolektivist	Kaba bireysellik, bireysel fikir ve çabalar
Tarz	Bakmak ve geliştirmek	İskartaya çıkarmak ve yeniden şekillendirmek
İşaret	Geleneksel know-how	Teknolojik atak
İhtiyaçlar	Küçük yatırımlar fakat, süreklilik için büyük çaba	Büyük yatırım fakat süreklilik için az çaba
Çabanın yönelimi	İnsan	Teknoloji
Değer kriteri	İyi sonuçlar için süreç ve çaba	Çıkarlar için sonuçlar
Avantaj	Yavaş büyüyen ekonomide iyi çalışır	Hızlı büyüyen ekonomiye daha uygun

Kaynak : ORTNER, Hugo M., “The Human Factor in Quality Management”, **Accred Qual Assur**, 5, 2000, s. 132.

Ancak, daha öncede belirttiğimiz gibi yeniliği sadece teknik bir kavram olarak algılamamak gerekmektedir. Yenilik teknolojiye yakın bir kavramdır ama sadece o değildir. Aynı zamanda işletmenin tüm unsurları için geçerli olan bir olgudur. Yenilikle birlikte ürünlerde veya süreçlerde ufakta olsa bir farklılaşma gözlemlenmesi gerekmektedir.

O halde, herhangi bir işletmede ürünlerde, süreçlerde, dağıtım kanallarında vs. yapılacak olan küçük veya büyük çaplı tüm pozitif değişimleri yenilik kapsamına dahil etmek mümkün olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sürekli gelişme faaliyetlerinin neticesinde meydana gelebilecek her türlü farklılaşmalar da yenilik ifade edecektir.

Daha önce değindiğimiz gibi yeniliği kendi içerisinde radikal, ve yavaş ilerleyen yenilikler ayırımına tabi tutmak mümkündür. Yavaş ilerleyen yenilik organizasyon içerisinde mevcut Toplam Kalite sistemine en uygun yenilik türüdür. Çünkü, daha öncede söylediğimiz gibi sürekli gelişme felsefesi zaten TKY'nin temel felsefesidir. Bu açıdan, Toplam Kalite sistemini yavaş ilerleyen yeniliklerle güçlendirmek mümkündür. Sürekli gelişme felsefesinde de olduğu gibi yavaş ilerleyen yeniliklerde, mevcut şeyleri daha farklı kılmanın yolları aranmaktadır. (Mc ADAM vd., 1998: 141)

4. ÖRNEKOLAY: KONICA

Bilindiği üzere işletmecilikte örnekolaylar,¹ işletmelerin belirli bir zaman süreci içerisinde karşılaştıkları bir sorunu veya yaşadıkları bir olayı anlatan gerçek hikayelerdir. Bu hikayelerin bazıları o işletme için büyük izler bırakmışken bazıları küçük fakat başkalarının bir ders çıkarabileceği olaylardır. (ÜLGEN ve MİRZE, 2004: 469) Bu örnek olayı anlatmakta ki temel amacımız, gerçek hayatta TKY ilkelerini hayata geçiren bir işletmenin nasıl yenilik yaptığına örnek verebilmektir.

2003 yılında Minolta işletmesiyle bir merger anlaşması yaparak birleşen Konica işletmesi bugün Konica Minolta adını almıştır. Konica işletmesinin kurulduğu günden bugüne işletme ve ürünleriyle ilgili yaşamış olduğu olayların aşağıdaki gibi bir kronolojisi verilecek

¹ Örnekolay yönteminin özellikleri ve uygulama süreciyle ilgili daha fazla bilgi için (bkz. ÜLGEN ve MİRZE, 2004: 468-472)

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 10 Eylül – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

olursa, TKY ve yenilikle ilgili olarak yaşadığı olayları daha net görebileceğiz.
(<http://konicaminolta.com>)

Tablo 3.: Konica Minolta İşletmesinin Ürün ve İşletmeyle İlgili Önemli Olaylar Kronolojisi

YIL	OLAY
1873	Kuruluş
1923	Şuan ki adı ‘Tokyo Politeknik Enstitüsü’ (Tokyo Insti tute of Poly technics) olan ‘Konishi Fotoğraf Koleji’ (Konishi College of Photography) kuruldu.
1936	Konishiroku Honten işletmesi (Konishiroku Honten Co., Ltd.) kuruldu
1943	İşletme adı Konishiroku Fotoğraf Endüstrisi (Konishiroku Photo Industry Co., Ltd.) olarak değiştirildi.
1956	İşletme Deming Ödülü’nü aldı.
1966	Şuan ki adı ‘Konica Image Science Promotion Foundation’ olan ‘Tachibana Hozenkai Foundation’ adlı vakıf kuruldu.
1984	Dünyanın ilk film yıkaması gerektirmeyen süreçleme sisteminden oluşan mini laboratuvar makinesi piyasaya sürüldü.
1987	1. Konica’nın ilk tek kullanımlık makinesi satışa sunuldu. 2. İşletmenin adı Konica İşletmesi (Konica Corporation) oldu ve tüm markalar Konica adı altında birleştirildi.
1990	1. Londra’da İngiliz Müzesi’nde (British Museum) Konica Galeri’si açıldı.
1991	Kültür ve sanata olan katkılarından dolayı ‘Özel İşletme Ödülü’ (Special Corporation Prize) aldı.
1994	Dünyanın ilk tablet kimyasallarını ikmal sistemlerini çalıştıran mini laboratuvar makinesi piyasaya sürüldü
1996	1. Konica çalışanı Eric Wainaina (Kenya) Atlanta Olimpiyatlarında maraton koşusunda erkeklerde bronz madalya kazandı. 2. Hino Plant “Deming Yürütücü Ödülü”nü (Deming Executing Price) aldı.
1999	Dünyada ilk defa Eko-Flaş Ünitesi Konica kameralara yerleştirildi.
2000	1. Minolta işletmesiyle işletme makineleri alanına odaklanmış olan stratejik ortaklık anlaşması imzalandı. 2. Eric Wainaina Sidney Olimpiyatlarında maraton koşusunda gümüş madalya aldı. 3. Konica ve TKY’deki başarısıyla ilk “Japon Kalite Farkındalık Ödülü”nü (Japan Quality Recognition Award) aldı.
2001	1. Konica atletizm takımı 45. yıl tüm Japon takımları yarışmasında birinci oldu. 2. Dünyanın ilk biyolojik olarak parçalanabilen beyazlatıcısı mini laboratuvar sürecinde kullanıldı.
2002	1. Konica atletizm takımı ikinci tüm takımlar yarışmasında yine birinci oldu. 2. Dünyanın ilk kimyasalları aşamalarla bitiren mini laboratuvar süreci kullanıldı.
2003	1. Konica atletizm takımı üçüncü tüm takımlar yarışmasında üçüncü kez birinci oldu. 2. Konica ve Minolta merger anlaşmasına karar verdiler

Bu kronolojik sıralamada dikkatimizi ilk bakışta çeken üç husus vardır. Birincisi, Konica işletmesinin TKY uygulamaları neticesinde aldığı ödüller, ikincisi, işletmenin yaptığı yenilikler ve üçüncü olarak ta konumuzla ilgili olmasa da Japon Yönetim Tarzı içerisinde çalışanların sosyal hayatı ile birlikte işletmeler açısından değerlendirilmiştir.

Aşağıda anlatılacak olan örnekolay yukarıda kronolojisi verilmiş olan Konica işletmesinin 1970’li yıllardan sonraki süreçte yaşadığı ve TKY ilkelerinin yeniliğe nasıl bir pozitif etkisi olduğunu anlatan örnekolaydır. Örnekolay Kanji (1996: 6-7)’den alınmıştır.

1950’lerde fotoğrafçılığın anlamı, açık ve güneşli bir günde dışarıda resimler çekmek demektir. Genel olarak mekanların içerisinde fotoğrafçılık doğum günleri ve düğünler gibi özel anlarla sınırlandırılmıştır. Fotoğraf çekmek o günlerde kolay değildi. Çünkü, net bir

fotoğraf elde edebilmek için kamerayı odaklamak belirli bir özel tecrübeye ihtiyaç duymaktaydı. 1970'lerin başında nispeten daha küçük flaş makineleri yapılmaya başlandı ve göz merceğinin içinde görünene nesneye göre lenslerin hareketlerini ayırt eden interlocking (kilitleme) mekanizması keşfedildi. Düşük ışıklandırma ve odaklanma eksikliği gibi problemler çözülmüştü. Ayrıca fotoğraf makineleri nispeten daha düşük fiyatlarla alınabilir hale gelmişti. Sonuç olarak bu yıllarda kamera imalatçıları birbirlerine daha fazla dikkat etmeye başladılar ve rekabetçi bir pazar yapısı oluşmaya başlamıştı. Bununla beraber bu yoğun rekabet ortamının olduğu pazarda Konica fotoğraf makineleri açısından pazar paylarında azalmalar baş göstermeye başladı. Konica işletmesi kamera imalatını devam ettirip ettirmeme konusunda zorlu bir kararın eşiğine gelmişti. Kamera bölümünün isteği imalata devam etmeyi ve nihayet üst yönetim onlara en son bir şans daha verme kararı almıştı.

Bunun üzerine kamera bölümü yeni bir ürün planlama faaliyeti başlattı. Çalışanlar yeni ürünün tamamıyla yeni bir ürün olması gerektiğine inanıyordu. Mevcut ürünün modifiye edilmiş versiyonu olmamalıydı. Çeşitli tüketici araştırmaları ve beyin fırtınası toplantıları sonucunda bir film süreçleme (işleme) laboratuvarını ziyaret etme kararı alındı. Burada kaliteli bir resmin nasıl bir süreç sonunda ortaya çıktığını anlamak hedefleniyordu. Daha sonra çeşitli TKY metotları laboratuardan bilgi alma noktasında kullanılmıştır. Bu analizlerden bir tanesi resim başarısızlığı için Pareto Şeması kullanılmasıdır. Bu analiz sonucunda, başarısızlığın büyük oranının düşük ışıklandırmadan kaynaklandığı görülmüştür. Ayrıca tüketicilerle olan temaslar sonucunda bir çok tüketicinin flaş makinesini kullanmayı unuttukları keşfedilmiştir.

Tüm bu bilgiler derlendikten ve TKY analizleri tamamlandıktan sonra, Konica içinde flaş makinesinin sabit bulunduğu yeni bir kamera geliştirmiştir. Ürün 1979 yılında pazara tanıtılmış ve sonrasında büyük bir başarı elde etmiştir. Bununla beraber, bu başarının ardından bir çok tüketicinin halen kilitleme mekanizmasını kullanmakta zorlandığı ve başarısız olduğu keşfedilmiştir. Bu probleminde üstesinden gelebilmek için Konica bir yenilikçi yaklaşım daha kullanmıştır. Bu da, otomatik odaklanan, film yükleyen ve saran bir mekanizmadır. Sonuç yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti ile ortaya elde edilen büyük pazar payı olmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

TKY, organizasyonun “kalite” unsurunu çapa alarak bu unsurun etrafında diğer tüm örgütsel elemanların yeniden şekillenişe tabi tutulduğu bir yönetim felsefesi ve uygulamasıdır. Organizasyonu tedarikçilerden dış müşteriye kadar uzanan tüm süreçler için bir sistem olarak düşünmek ve tüm süreçlerde kaliteyi yakalayarak toplamda kaliteye ulaşmak temel amaçtır. Bu amacı gerçekleştirirken TKY'ne atfedilen uygulamaya dönük ilkelerin her biri aslında bir yönetim tekniği ve aracı konumundadır. Bu ilkelerin her birinin uygulanması esnasında hem diğer ilkelerin uygulanmasına olan ihtiyaç görülecek hem de organizasyon açısından performans kriteri olarak kabul edilebilecek verimlilik, etkinlik, etkililik, yenilik vb. olguların tetiklendiği gözlenebilecektir.

Bu bağlamda, müşteri odaklı bir yönetim anlayışı uygulanmaya başlandığında organizasyon yeniliğin başlangıç aşaması için ihtiyaç duyduğu bilgilere organizasyon-dış müşteri etkileşimiyle çok rahat ulaşabilmektedir. Bununla beraber dış müşteriler organizasyonun yeniliğe ihtiyacı olup olmadığı konusunda uyarıcı bir sinyalizasyon sistemi olarak da görev görebilmektedir. Aynı şekilde kıyaslama, takım çalışması vb. TKY ilkeleri organizasyonun yenilik sürecine bir çok farklı yönden katkılar sağlamaktadır.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 10 Eylül – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Örnekolayda görülmektedir ki, tüketici araştırmaları (müşteri odaklılık), başka laboratuarda araştırma yapma ve başkalarının süreçlerini izleme (kıyaslama), tüm kamera bölümü olarak işe odaklanma (takım çalışması) vb. gibi TKY ilkeleri doğrultusunda hareket etme radikal türde yenilikleri ortaya çıkarmıştır.

Ancak bu noktada örnekolaya da bakarak özellikle dikkat edilmesi gereken bir diğer husus; yenilik sürecinin organizasyonlarda tesadüflere bırakılmış bir süreç olmaktan ötede planlanmış ve öngörülmüş olması gerektiğidir. Yeniliği yönetebilmek gerçekten yenilikle ilgili amaçların belirlenmesini, planlamayı ve ilgili planların uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, TKY uygulaması gerçekleştiren organizasyon yöneticilerinin bu yönetim felsefesinin yenilik üzerinde önemli derecede etkili olduğunu bilmesi gereklidir. Ancak, bu durum yenilikçi bir organizasyon olmak için yeterli değildir. Yenilikçi bir organizasyon olabilmeleri için TKY'nin yenilik üzerindeki pozitif etkilerinden yararlanmanın yanı sıra planlı olarak yeniliği yönetebilmelidirler.

Planlı olarak yeniliği yönetebilmek yeniliğin bir süreç olduğunu farkına vararak bu sürecin yeni fikirler meydana getirilmesi ve edinilmesi aşamasını ve bu fikirlerin uygulamaya geçirilmesi aşamasını iyi organize etmek gerekmektedir. Sistemli olarak hayata geçirilmiş bir yenilikçi hareket etkili olabilecektir.

KAYNAKÇA

ADAM, Rodney Mc, ARMSTRONG Gren ve KELLY, Brigitta, “Investigation of Relationship between Total Quality and Innovation: a research study involving small organizations”, **European Journal of Innovation Management**, Volume 1, Number 3, ss. 139-147, 1998.

AKGEYİK, Tekin, **Stratejik Üretim Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

ARANDA, Aries D., RATA, Beatriz M. ve RODRIGUEZ, Duarte A., “Innovation and firm size: an empricial study for Spanish engineering consulting companies”, **European Journal of Innovation Management**, V. 4, N. 3, ss. 133-141., 2001.

AWAMLEH, Nail A. H. K., “Managerial Innovation in the Civil Service in Jordan: A Field Study”, **Journal of Management Development**, Vol: 13, Number 9, ss. 52-60, 1994.

ATSAN, Nuray, “Yalın Yönetim Yaklaşımı ve Türkiye’deki Uygulamalara İlişkin Bir Alan Araştırması”, **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler**, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, ss.228-245, 1998.

BARNEY, J. B. ve GRIFFIN, R. W., **The Management of Organizations**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992.

BEDÜK, Aykut, “Yeni Yönetim Tekniği ‘Benchmarking’ ”, **Dış Ticaret Dergisi**, DTM Yayınları, Yıl: 5, Sayı: 19, 2000.

BUDAK, Gülay, “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması”, **CBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı:3, ss. 63-73, 1997.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 10 Eylül – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

BUMİN, Birol ve ERKUTLU, Hakan, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkisi”, **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 1, ss. 83-100, 2000.

BURGELMAN, Robert A., MAIDIQUE, Modesto A. ve WHEELWRIGHT, Steven C., **Strategic Management Technology and Innovation**, Irwin Homewood, New York, 1995.

CAMELO, Ordaz C., ALKAZAR Martin C. ve VALLE, Fernandez P., “Explanatory Factors Of Product Innovation: The Spanish”, <http://www.sba.muohio.edu/abas/1999/martinal1.pdf> /05-10-2002-04-01

COOPER, Juett R., “A multidimensional approach to adoption of innovation”, **Management Decision**, Volume 36, Number 8, ss. 493-502, 1998.

DAFT, Richard L., **Management**, 2. Edition, The Dryden Press International Edition, Tennessee, 1990.

DALE, Barrie ve BUNNEY, Heather, **Total Quality Management Blueprint**, Blackwell Publishers, Massachusetts, 1999.

DALE, Barrie ve McQUARTER, Ruth, **Managing Business Improvement and Quality (Implementing Key Tools and Techniques)**, Blackwell Publishers, Massachusetts, 1998.

DEMİRKIRAN, M., “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Ekonomisine Katkıları”, **Ekonomi ve Yönetim Dergisi**, ss. 217-225, 1998.

DRUCKER, Peter F., **Management (Tasks, Responsibilities, Practices)**, Harper & Row Publishers, New York, 1985.

DRUCKER, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995.

DUNCAN, William L., **Total Quality Key (Terms and Concepts)**, Luftig&Warren International, New York, 1995.

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.

FISHER, John G., **Benchmarking Yoluyla Performans Nasıl Artırılır**, Çeviri: Ahmet Ünver, Rota Yayınları, İstanbul, 1998.

GOETSCH, David L. ve DAVIS, Stanley B., **Quality Management (Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services)**, Third Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 2000.

KALDER, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Ulusal Kalite Hareketi Eğitim Notları, KalDer, 2001.

KANJI, Gopal K., “Can total quality management help innovation?”, **Total Quality Management**, Vol. 7, No. 1, ss. 3-9, 1996.

MARTIN, Claude R., HORNE, David A. ve SCHULTZ, Anne M., “The Business to Business Customer in the Service Innovation Process”, **European Journal of Innovation Management**, Volume 2, Number 2, pp.55-62, 1999.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 10 Eylül – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

ORTNER, Hugo M., “The Human Factor in Quality Management”, **Accered Qual Assur**, 5, ss. 130-141., 2000.

ÖZDAŞLI, Kürşat, “Yaratıcılık mı Yoksa Taklit mi?: Yenilik Sürecinin Başlangıç Aşamasına İlişkin Bir Analiz”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl:1, Sayı:2, ss. 67-81, 2005.

PAPIENNIEMI, Jorma, “Creating a model of process innovation for reengineering of business and manufacturing”, **International Journal Production Economics**, 60-61, ss. 95-101, 1999.

PARAJAGO, Daniel I. ve SOHAL, Amrik S., “TQM and Innovation: a literature review and a research framework”, **Technovation**, 21, ss. 539-558, 2001.

PEGES, Carl, **Handbook of Strategies and Tools for Learning Company**, Productivity Press, Portland, 1998.

PERLES, G. ve SANTIAGO, M., “The Ethical Dimension of Leadership in the Programmes of Total Quality Management”, **Journal of Business Ethics**, 39, ss. 59-66, 2002.

PETERS, Thomas J. ve WATERMAN, Robert H., **Yönetme ve Yükseltme Sanatı**, Türkçesi: Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987.

RANSLEY, Derek L., “Do’s and don’t’s of R&D Benchmarking”, **Research Technology Management**, Vol. 37, Issue 5, ss. 50-57, 1994.

ROBBINS, Stephen P., **Organizational Behaviour**, Eight Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1998.

SARIHAN, Halime İnceler, **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınevi, İstanbul, 1998.

SILA, I ve EBRAHIMPOUR, M., “Examination and Comparison of Critical Factors of Total Quality Management (TQM) Across Countries”, **International Journal of Production Research**, Vol. 41, No. 2, ss. 235-268, 2003.

STAHL, Micheal J., **Management (Total Quality in A Global Environment)**, Blackwell Publishers, Massachusetts, 1995.

STANLEY, Brown, “Don’t Innovate-imitate”, **Sales&Marketing Management**, Vol. 147, Issue 1, ss. 24-26, 1995.

TEMTIME, Zelealem T. ve SOLOMON, Getachew H., “TQM and Planning Behaviour of SMEs in Developing Economies”, **The TQM Magazine**, Vol. 14, Num. 3, ss. 181-191, 2002.

TERESKO, John, “Managing Innovation for 150 years”, **Industry Week**, Vol. 246, Issue 23, ss. 101-105, 1997.

TIDD, Joe, BESSANT, John ve PAVITT, Keith, **Managing Innovation**, John Willey&Sons, Chicester, 1999.

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, Kadir, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 10 Eylül – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

WHITE, Rupert E., **Daha İyi Nasıl Takım Lideri**, Tercüme: Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.

<http://konicaminolta.com/vironmet/pdf/report/konica/2003/c3.pdf>, (01-03-2006)