T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE İNOVASYON İLİŞKİSİ: KEŞİFSEL BİR ÇALIŞMA

Türkmen UYSAL

Danışman
Doç. Dr. Ethem DUYGULU

İZMİR - 2016

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2012800646

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Adı ve Soyadı : TÜRKMEN UYSAL

Tez Başlığı : Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ve İnovasyon İlişkisi: Keşifsel Bir Çalışma

Savunma Tarihi : 13.07.2016

Danışmanı : Doç.Dr.Ethem DUYGULU

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı	Üniversitesi	İmza
Doç.Dr.Ethem DUYGULU	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	.....
Yrd.Doç:Dr.Emir ÖZEREN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	.....
Doç.Dr.Nezih Metin ÖZMUTAF	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	.....

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ( )

TÜRKMEN UYSAL tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ve İnovasyon İlişkisi: Keşifsel Bir Çalışma**" başlıklı Tezi( ) / Projesi( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Mustafa Yaşar TINAR
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi / Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi olarak sunduğum "TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE İNOVASYON İLİŞKİSİ: KEŞİFSEL BİR ÇALIŞMA" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Türkmen Uysal

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve İnovasyon İlişkisi: Keşifsel Bir Çalışma

Türkmen UYSAL

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Anabilim Dalı

Kalite Yönetimi Programı

Günümüzde işletmelerin rakipleriyle tek bir olgu üzerinden rekabet etmeleri yeterli olmamaktadır. Değişen piyasa şartları içerisinde işletmeler aynı zamanda müşteri isteklerini takip etmeli ve müşteri isteğine yönelik kaliteli hizmet ve ürün sunmalıdırlar. Bu sebeple işletmeler teknolojik gelişmeleri takip ederek, teknolojinin avantajlarından yararlanmalı ve süreçlerini sürekli yenileyerek çağa uygun hale getirmelidirler. Bu süreçleri gerçekleştirirken, işletmeler iki olguya ihtiyaç duymaktadır: TKY ve inovasyon. Bu çalışmanın amacı bu iki olgunun, TKY ve inovasyon arasındaki ilişkiyi keşifsel bir çalışma ile ortaya koymaktır. Literatür taramaları sonucu TKY ve inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik bazı nicel çalışmalara ulaşılmıştır. Ancak yapılan bu çalışma ile konuya farklı bir açıdan bakılmış ve nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Literatür taraması sonucu soru formları oluşturulmuştur. İşletmeler ile 'derinlemesine mülakat' tekniği kullanılarak görüşmeler yapılmış ve elde edilen veriler nitel yöntemlerle analiz edilerek TKY ve inovasyon arasındaki ilişki betimlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Toplam Kalite Yönetimi ve İnovasyon İlişkisi

ABSTRACT
Master's Thesis

The Relationship Between Total Quality Management Applications and Innovation: An Exploratory Study

Türkmen UYSAL

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Total Quality Management
Quality Management Program

At the present time, businesses, compete with their rivals not only at a single point; but also make the appropriate changes and high-quality production with the changing business conditions by following the customer's requests. So that business must take technological developments as an advantage, and keep up with the times by renewing themselves and process. In order for all this, they need Total Quality Management (TQM) and innovation practices. The purpose of this study, to determine the relationship between the TQM and innovation practices with an exploratory study. When we examined literature we have seen some interest in the relationship of TQM and innovation. Yet those studies were quantitative research. We aim to look with another perspective so we used to the qualitative method for our study. A questionnaire prepared after as a result of the literature review. We had the deep interviews with companies to collect data. Then we analyse our data and we describe that relationship between TQM and innovation.

Keywords: Innovation, Total Quality Management (TQM), Relationship of Total Quality Management and Innovation

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	**ii**
YEMİN METNİ	**iii**
ÖZET	**iv**
ABSTRACT	**v**
İÇİNDEKİLER	**vi**
KISALTMALAR LİSTESİ	**ix**
TABLOLAR LİSTESİ	**x**
ŞEKİL LİSTESİ	**xi**
EK LİSTESİ	**xii**
GİRİŞ	**1**

BİRİNCİ BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNOVASYON

1.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TANIMI, ANLAMI VE ÖNEMİ	**3**
1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ	**12**
1.1.1. Müşteri Odaklılık	13
1.1.2.Tedarikçilerle İlişkiler	14
1.2.3. Çalışanların Sürece Tam Katılımı	15
1.2.4. Sürekli İyileştirme	16
1.2.5. Hedeflerle ve Verilerle Yönetim	17
1.2.6. Liderlik	17
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMAÇ VE FELSEFESİ	**18**
1.4. İNOVASYON OLGUSU, ANLAMI VE ÖNEMİ	**20**
1.5. İNOVASYON İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	**32**
1.5.1. İnovasyon ve Ar-ge	32
1.5.2. İnovasyon ve Yaratıcılık	33
1.5.3. İnovasyon ve Buluş	33
1.5.4. İnovasyon ve Teknoloji	34
1.5.5. İnovasyon ve Değişim	35
1.5.6. İnovasyon ve Taklit	35

1.5.7. İnovasyon ve Rekabet 36
1.5.8. İnovasyon ve Girişimcilik 36
1.6. İNOVASYON SÜRECİ **37**

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNOVASYON OLGUSUNA YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME

2.1. UYGULAMALI ÇALIŞMALARA YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME 39
2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNOVASYON 48
2.3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ 50
2.3.1. Araştırma Tasarımı ve Modeli 50
2.3.2. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama 51
2.3.2.1. Veri Toplama Tekniği 51
2.3.2.2. Araştırma Örnekleminin Seçimi ve Araştırmanın Örnekleme Türü 52
2.3.2.3. Veri Toplama Süreci 55
2.3.2.3.1. Araştırma Sorularının Hazırlanması 55
2.3.2.3.2. Verilerin Elde Edilme Süreci 56
2.3.3. Verilerin Düzenlenmesi Ve İçerik Analizi 57
2.3.4. Araştırmanın Kapsamı 57
2.3.5. Araştırmanın Ön Kabulleri 57
2.3.6. Araştırmanın Kısıtları 58
2.4. BULGULAR VE TARTIŞMA 59
2.4.1. TKY Uygulamalarının İnovasyon Uygulamalarına Etkileri 60
2.4.1.1. Müşteri Odaklılık 60
2.4.1.2. Üst Yönetimin Liderliği 62
2.4.1.3. Tedarikçilerle İlişkiler 63
2.4.1.4. Sürekli İyileştirme 64
2.4.1.5. Çalışanların Tam Katılımı 65
2.4.1.6. Takım Çalışması 66
2.4.2. İnovasyon Uygulamalarının TKY Uygulamalarına Etkileri 67
2.4.2.1. Verimlilik 68
2.4.2.2. İsrafın Azalması 69
2.4.2.3. Rekabet Edebilirlik 70

SONUÇ 71

KAYNAKÇA 76

EK

KISALTMALAR LİSTESİ

TKY	Toplam Kalite Yönetimi
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TQM	Total Quality Management
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ANOVA	Analysis Of Variance

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Klasik Yönetim Yaklaşımı ve TKY Karşılaştırılması s. 9
Tablo 2: İnovasyon Kavramının Geçmişten Günümüze Tanımları s.23
Tablo 3: İnovasyonun Sınıflandırılması s.31
Tablo 4: Araştırmaya Dahil Olan Katılımcılar s.53

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Deming Döngüsü s.7

EK LİSTESİ

Ek 1: Görüşmeci Soru Formu ek s. 1

GİRİŞ

Gelişen teknoloji ve oluşan küresel pazar, büyük ve küçük ölçekli tüm şirketlerin rekabet koşullarını zorlaştırmıştır. Teknolojik gelişmeler ve pazardaki çeşitlilik müşterileri daha bilinçli hale getirmiş ve taleplerini arttırmıştır. Çağımızın bir özelliği olarak tüm işletmeler hızlı ve sürekli bir değişim ve yenilenmenin içerisindedir. Oluşan yeni koşullar çerçevesinde pazarda rekabet eden işletmelerin yeniliğe ve farklılığa olan ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır. İşletmelerin günümüz rekabet ortamında varlıklarını tek bir olguya bağlı kalarak sürdürmeleri bu süreçte oldukça güç görülmektedir. Bu süreçte işletmelerin uygulamalarını kolaylaştırmak için yöntemlerini birbiriyle ilişkilendirmeleri ve destekleyici boyutlarını keşfetmeleri gerekmektedir. Bir işletmenin rekabet edebilirliğini koruması için, düşük maliyetle kaliteli ürün üretmesi ve müşteri istek ve beklentilerini karşılayarak yenilikçi kimliğini ön planda tutması temel niteliklerdendir.

İşletmeler uzun yıllardır, pazarda rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla kalite olgusu üzerinde yoğunlaşmışlardır. 1900'lü yıllardan günümüze kadar kalite olgusu ve kavram çeşitli değişiklikler göstererek farklı şekillerde tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Günümüzde ise Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı altında sözü edilen anlayış farklı sektörlerde birçok işletme tarafından uygulanmaktadır. İşletmelerin rekabet edebilirlikleri için TKY felsefesi önemli bir yapı taşı olsa da gelişen küresel pazar şartlarında tek başına yeterli olmayan bir hale gelmektedir. İşletmelerin pazardaki rakiplerinden ayrılmaları, farklılıklarını ve üstünlüklerini ortaya koymaları bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu nedenle günümüzde rekabet edebilirliği ve başarıyı sağlayabilmek için önem kazanan diğer bir olgu ise 'inovasyon'dur. İşletmeler için inovasyon faaliyeti rekabet edebilirlik için çözüm yolu olarak gözükse de oldukça zorlu bir süreçtir. Ortaya çıkan fikirlerin iyi değerlendirilip işletme için maksimum faydayı sağlayacak inovasyonu keşfetmek önemli bir faktördür. İnovasyon faaliyetleri için işletmelerin, mevcut durumlarını, sektör yapılarını, pazarın ihtiyaçlarını ve rakiplerini çok iyi analiz etmeleri ve bu doğrultuda hareket etmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde yanlış yapılan yenilikçilik faaliyetleri bir inovasyona ulaşamayacağı gibi işletmede maddi kayıplara da neden olabilir.

Bu doğrultuda bu çalışmada, günümüzde işletmelerin başarıları için hayati öneme sahip iki olgu olan; TKY ve inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu çalışmanın temel araştırma sorusu bir hipotez sınaması değil, TKY ve inovasyon arasındaki olgunun bize özgü bulgularını, nitel bir çalışma ile sınamaktır. O nedenle bu çalışmanın temel ilgi odağı TKY ve inovasyon arasında bir bağ olup olmadığını keşfetmeye yöneliktir. Yapılan literatür araştırmalarında, TKY ve inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan çalışmaların nicel boyutta olduğu ve nitel çalışma eksiği göze çarpmaktadır. O nedenle bu çalışmada bize özgü betimleyici bir çalışma içerdiği varsayılan nitel araştırma yöntemi dikkate alınmış, yerel bağlamda, kendimize özgü sonuçlar bulgulanmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında TKY ve inovasyon olguları açıklanmış, sonrasında ise işletmelerde ki TKY uygulamaları ile inovasyon uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. TKY uygulamalarının, işletmelerin inovasyon uygulamalarındaki etkisi ve inovasyon uygulamalarının işletmelerin TKY uygulamalarına olan etkisi nitel boyutlarıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNOVASYON

1.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TANIMI, ANLAMI VE ÖNEMİ

Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) ortaya çıkışından günümüze kadar birçok farklı tanımı yapılmış ve halen de yapılmaya devam etmektedir.

TKY, iç ve dış müşteri tatmini sağlamak amacıyla süreçlerin iyileştirilmesi ve çalışanların tümünün sürece katılımı ile kaliteyi ve hızı maksimize ederek maliyeti minimuma indirmek için girişilen tüm faaliyetlerdir (Kıngır, 2013:17).

Feigenbaum'a göre (1991) TKY, en ekonomik şekilde müşteri tatminini tam olarak sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için, bir örgütteki farklı grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarının bütünleştirilmesidir (Halis, 2000:83).

TKY'nin Türkiye kalite ödülü kriterlerine göre tanımı; "müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplam olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir" (Halis, 2000:84).

Japonya'da 1994 tarihli ISO 8402'de belirtilen TKY tanımı; bir şirkette kaliteyi odak alan, şirketin tüm üyelerinin katılımı ile gerçekleştirilen, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun süreli başarı elde etmeyi amaçlayan ve şirketin tüm üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim anlayışıdır (Miyauchi, 1999:12).

Flood'a göre (1993) TKY maliyetleri düşürürken müşteri memnuniyetini kalıcı ve sürekli şekilde arttırmayı hedefleyen insan odaklı bir yönetim sistemidir (Şimşek, 2007:43).

TKY kalite yönetiminde üst yönetiminin sorumluluğunun farkındalığı, her birimde kalite yönetimine ilişkin eğitim çalışmalarının yürütülmesi, kalite geliştirmenin gerekli kılınması ve kalite kontrol çemberleri içerisinde tüm çalışanların kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanmasıdır (Ertuğrul, 2006:86).

Öztürk'e göre TKY(2009:14); "müşterilerin şu andaki ve gelecekteki beklentilerini aşmak ve karşılamak için, yönetim kalitesini, örgüt kalitesini, çalışanın kalitesini, yapılan işin kalitesini ve ürün ve hizmet kalitesini, sürekli olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini öngören bir yönetim anlayışıdır".

Ishıkawa TKY için oldukça kapsamlı bir tanım yapmıştır: "Toplam kalite kontrolü, müşterilerin memnunluk duyarak satın aldıkları, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlanması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşmak için, kuruluşun tüm birimleri birlikte çalışmalıdır. Şirketin bütün birimleri, işbirliğini kolaylaştıracak sistemleri yaratmak, standartları hazırlamak ve uygulamak için çaba harcamalıdır. Bu da ancak, istatistiksel teknik metotlar, standartlar ve kurallar, bilgisayar metotları, otomatik kontrol, yöneylem araştırması, endüstri mühendisliği, pazar araştırması gibi teknik bilgilerin tam olarak kullanılmasıyla sağlanır (Ishıkawa, 1997:39).

Literatürde birden fazla ve farklı tanım bulmak mümkündür. Tüm bu tanımların ortak payda da buluştukları kavramlar; sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti, düşük maliyet ve çalışanların tam katılımıdır. Bu kavramlar TKY'nin temel taşlarını oluşturmaktadır. Özetle TKY, dış müşterilerinin (tüketici) şu andaki ve gelecekte oluşabilecek ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla, iç müşterilerinin (çalışan personelin) tatminini sağlayarak sürece tam katılımlarını sağlayan ve sürekli iyileşme ve gelişme felsefesi altında en kaliteli sonucu en düşük maliyetle sağlamayı savunan bir yönetim anlayışıdır.

TKY anlayışı kalite yönetimini de içine alan bir yönetim felsefesidir. Ancak esas olarak kaliteyi sağlamaya çalışan toplam bir girişimden çok 'daha iyi olma', 'alanının lideri olma' ile ilgili bir rekabet kavramıdır. TKY, organizasyonun her fonksiyonunda insan ve sermaye kaynaklarını en iyi şekilde kullanan yapılan işin performansını sürekli geliştiren bir anlayıştır (Kıngır, 2010: 19 ; Halis, 2000:76).

Tüketici gözü ile bakıldığında; hiç kimse ucuz dahi olsa kalitesiz ürün ya da hizmet almak istememektedir. Her ne kadar müşteriler, bütçelerine uygun olan ürün ya da hizmete yönelseler de temelde en kaliteli olana ulaşmak amaçlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kalite, şirketlerin pazarda varlıklarını sürdürmelerinin ve müşteri tatmini sağlamalarının önemli bir koşuludur. TKY'nin temel amaçlarından biri olan düşük

maliyet ile kaliteli ürün/hizmet üretmek, müşteri memnuniyetini sağlamak ve rekabet gücünü arttırmak için önemli bir etkendir.

TKY, düşünce olarak 1940'lı yıllarda ABD'de doğmuş ancak o yıllarda bilgi eksikliğinden dolayı benimsenememiş bir yönetim anlayışıdır. II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'da uygulanmaya başlandıktan sonra 1980'li yıllarda ABD'de tekrar gündeme gelmiş ve uygulanmaya başlanmıştır. TKY'nin temellerini TKY'nin öncüleri olarak da anılan William Edwars Deming ve Joseph Moses Juran oluşturmuştur. Kalitenin babası olarak bilinen Deming kaliteyi "pazarın ihtiyaçlarına uygun olan düşük maliyette, tahmin edilebilir ve güvenilebilir sonuçların elde edilmesidir" şeklinde tanımlamıştır (Şimşek:2007:42).

Türkiye'de ise Toplam Kalite düşüncesi 1980'lerin başlarında bazı büyük işletmelerin kısmen de olsa uygulamaya başlamasıyla gündeme gelmiş olmasına rağmen, bilgi yetersizliği ve alt yapı eksikliğinden dolayı yaygınlaşamamıştır. 1990'ların başlarında yabancı ortaklı şirketlerin etkisiyle tekrar gündeme gelen ve yayılmaya başlayan TKY, 1990'ların sonlarına doğru uygulamanın pozitif sonuçlarının görülmeye başlanmasıyla, hem akademik camiada hem de çalışma hayatında büyük ilgi görmüştür (Ertuğrul, 2006:114).

Deming 1950'li yıllarda Japonlara, daha önceden bildikleri istatistiksel kalite kontrolün akademisyen olmayan kişiler tarafından, basit olarak nasıl kullanılabileceğini öğretmiştir. Deming'i takip eden Juran; üst yönetimin faaliyete katılması ve projeler geliştirerek sürekli hamleler yapma fikrini ortaya atmıştır. Bu gelişmelere ek olarak Ishikawa, projelerin sadece gönüllüler tarafından geliştirilerek işçilere kadar indirgenmesi fikri ile kalite yönetimine takım çalışmaları boyutunu eklemiştir (Halis, 2000:83).

Deming kalite ile ilgili on dört ilke belirlemiş ve TKY'de başarılı olabilmek için bu ilkelerin tüm organizasyon tarafından benimsenmiş olması gerektiğini belirtmiştir. Deming'in on dört ilkesi şu şekildedir (Koçel, 2007:288 ; Öztürk, 2009:22-26):

1. Yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek ortamı oluşturmalıdır, kısa dönem karlılık yerine kaliteye odaklanılmalıdır.
2. Kabul edilen kalite felsefesi en üst kademeden en alta kadar tüm mensuplar tarafından benimsenmelidir.

3. Kalite kontrol satın alma ile başlayarak üretimin her aşamasında yapılmalıdır ve kalite analiz ve incelemelerinde istatistik teknikleri kullanılmalıdır.

4. Üretim girdileri yüksek standardı sağlayan tedarikçilerden alınmalıdır. Bu süreçleri değerlendirirken sadece fiyat boyutu göz önüne alınmamalıdır. Az sayıda tedarikçiyle, uzun vadeli çalışmalar yapmak daha güvenilir sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

5. Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli olarak sorunlar aranmalı, kalite ve verimliliği arttırmak için sürekli ve düzenli gelişme sağlanmalıdır.

6. İş başında eğitim verilmeli, iş eğitimi kurumsallaştırılmalıdır. Kaliteyi ve işini geliştirmek için ihtiyaç duyduğu tüm teknik ve yönetsel bilgiler işçiye aktarılmalı ve etkin şekilde kullanmasını sağlayacak ortam sunulmalıdır. Eğitim konusunda önemli olan nokta ne tür bir eğitime, kimin ne kadar ihtiyacının olduğunun bilinmesidir.

7. Liderlik öğretilmeli, sadece rakamlara değil, aynı zamanda kaliteye de dikkat çekilmelidir. Liderlik kavramı kurumsallaştırılmalıdır.

8. Korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenerek desteklenmelidir. Bu herkesin işini daha istekli yapmasını sağlayacaktır.

9. Departmanlar ve gruplar arasındaki bariyerler kalkmalıdır, şeffaf bir yapı getirilmelidir. Farklı departmanlarda çalışanlar bilmelidirler ki aynı amaç için emek ve zaman harcamaktadırlar.

10. Verimlilik artışı yeni metotlar geliştirilerek sağlanmalıdır.

11. Rakamsal hedef koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir. Bir şirketin odak noktası üretilen ürünün miktarı değil kalitesi olmalıdır.

12. Çalışanlara yaptığı iş ile övünme ve özdeşleşmelerine imkanı verilmelidir.

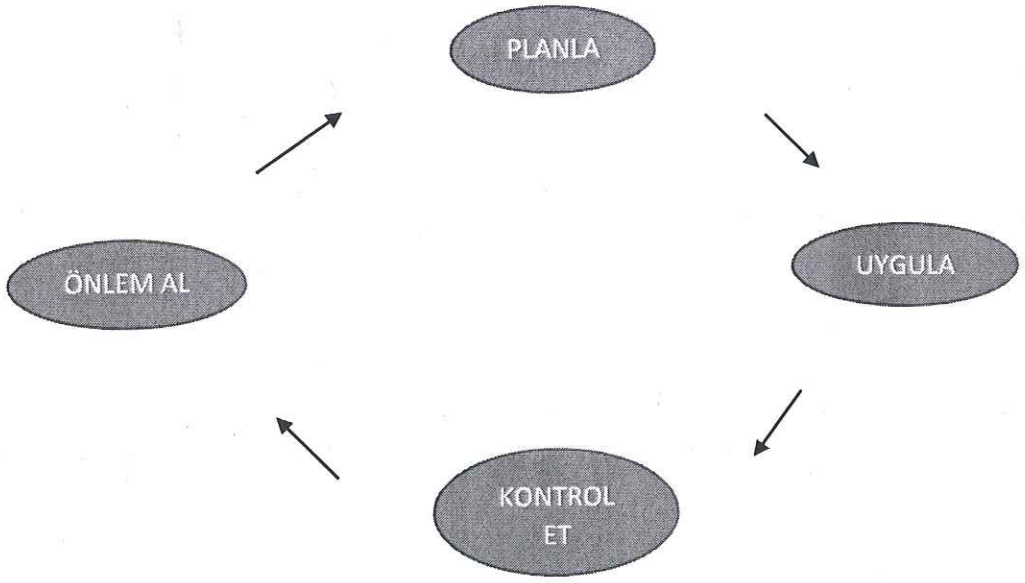
13. Herkesin kendini geliştirebilmesi için uygun ortam sağlanmalıdır.

14. Yönetim yukarıdaki değişiklikleri yapacak önlemleri almalıdır.

Bu on dört maddenin her biri işletmeler için eşit şekilde önemli olup, bazılarını seçerek uygulamak ve geri kalanları göz ardı etmek hatalı bir davranış olacak ve işletmeyi başarısızlığa sürükleyecektir.

Deming bu 14 maddenin dışında oluşturduğu işleyiş döngüsü ile de kalite yönetimine önemli katkılarda bulunmuştur. Deming'e göre şirket bünyesinde yapılacak işler önce planlanır, uygulanılır ve kontrol edilir. Kontrolde elde edilen

sapmalar düzeltilir. Bu döngü sonsuz kere tekrarlanır. İlk olarak Sheward tarafından ortaya atılan planla (Do), denetle (Check), faaliyete geç (Act), PDCA olarak isimlendirilen bu yaklaşım daha sonraları Deming tarafından geliştirilerek literatürde Deming döngüsü ismi ile son halini almıştır. Deming döngüsü faaliyetleri bir çember içerisinde göstererek daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Deming döngüsü ile çemberin her dönüşünde işlerin daha kaliteli olması sağlanmaktadır (Ertuğrul, 2006:105 ; Öztürk, 2009:16). Şekil 1'de Deming döngüsü gösterilmiştir.



Şekil 1. Deming Döngüsü
(Kaynak: Öztürk, 2009:39)

Deming, kalite sorumluluğunu örgüt içinde herkesin üstlenmesi gerektiğini ve kalite problemlerinin işçilikle ilgili değil sistemle ilgili olduğunu savunmaktadır. Deming'e göre herkes doğru işi, doğru yolla, ilk seferde ve her daim yaparsa, düşük maliyetle yüksek verim elde edilebilir (Öztürk, 2009:16,22).

Deming örgütlerin sistematik yapısı, liderliğin önemi ve süreçlerdeki değişkenlerin azaltılması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer bir toplam kalite uzmanı Juran ise Deming'ten farklı olarak kaliteyi çalışanın memnuniyetinden daha çok teknik yöntemler ve örgüt şekli ile ilişkilendirmiştir. Juran kalitenin planlanması, kontrol ve

süreç geliştirme faaliyetleri ile hataların sıfıra indirilmesi sürecinde istatistiksel araçların kullanılmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Öztürk, 2009:51).

Literatürde kalite yönetimi ile ilgili birçok eseri olan Juran, kaliteyi kullanıma uygunluk olarak ifade ederek kalitenin bir proje olması gerektiğini savunmuştur. Yüksek kalitenin işletmelere kazandıracağı yararları, artan müşteri tatmini, rekabet gücü, artan pazar payı, artan satış geliri, azalan hata oranı, azalan müşteri memnuniyetsizliği, azalan maliyetler, kapasite artışı ve azalan muayene işlemi olarak sıralamıştır (Tikici, Kaya, ve Kırgın, 2004:48,49). Deming'in 14 ilkesine benzer şekilde Juran'ın da kalite anlayışını özetlemek için oluşturduğu 10 ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkeler (Şimşek, 2007:67,68):

1. Kalite geliştirme fırsat ve ihtiyaçları ile ilgili farkındalık yaratılmalıdır.
2. Sürekli iyileştirme ve geliştirme için amaç ve hedefler belirlenmelidir.
3. Belirlenen hedef ve amaçları gerçekleştirmek için bir kalite birimi kurulmalı, problemler belirlenmeli, belirli bir iyileştirme projesi oluşturulmalı, süreci kolaylaştırıcı nitelikteki bireylerin tümü sürece dahil edilmelidir.
4. Herkese eğitim imkanı verilmelidir.
5. Problemlerin çözümü için proje geliştirilmeli ve organizasyon proje geliştirmeye teşvik edilmelidir.
6. Gelişmeler denetlenmeli ve rapor edilmelidir.
7. Kalite sürecine katkıda bulunanların başarıları ödüllendirilmelidir.
8. Alınan sonuçlar tüm organizasyon ile paylaşılmalıdır.
9. Tüm süreç ve iyileştirmeler ölçülerek kaydedilmelidir.
10. Yıllık iyileştirme ve alınan sonuçların tüm sisteme ve süreçlere yansıtılarak gelişme ve iyileştirme hızı korunmalıdır.

Juran kalite kontrolün sadece fabrikalarda mühendislerin geliştirdiği bir teknoloji olmadığını, tüm yönetimi ilgilendiren bir olgu olduğunu vurgulamaktadır (Ertuğrul, 2006:106). Juran'a göre kalite; işletmelerde teknolojik ağırlıklı bir çalışma olmaktan çok tüm yönetimi ilgilendiren bir olgudur (Ishıkawa, 1997:23).

Juran'ın kaliteye katkılarından bir diğeri ise geliştirdiği 'pareto ilkesi'dir. 80/20 kuralı olarakta bilinen pareto ilkesine göre problemlerin %80'inin sebebi, nedenlerin %20'sidir. Problemlere asıl neden olan kaynakların %20'si yok edildiğinde,

problemlerin %80'i çözülmüş olur. Bu nedenle şirketler enerjilerini %20'lik kısımda bulunan asıl problemlere yönlendirmeli ve bu problem kaynaklarını ortadan kaldırmayı amaçlamalıdırlar (Öztürk, 2009:46).

TKY anlayışında diğer klasik yönetim anlayışlarının aksine, sorunlara anlık çözümler bulunarak sorunu minimize edip sorunların üstü kapatılmamakta, aksine sorunların temeline inerek köklü bir çözüm bulmak için sürekli bir çaba harcanmaktadır. TKY'nin klasik yönetim anlayışlarından ayrıldığı diğer bir unsur ise; örgüt ve işletmelere, üretim süreçlerine, üretim süreçlerinde çalışanların ve yönetenlerin rol ve yerlerine ilişkin getirdiği farklı ve yeni bakış açılarıdır. TKY, müşteri beklentilerini ve tatminini kalitenin somut göstergesi olarak ilkeleştirmektedir (Şimşek, 2007:61 ; Kıngır, 2010: 17). Tablo 1'de Klasik Yönetim Yaklaşımı (Taylor modeli) ile Toplam Kalite Yönetimi arasında ki farklar temel olarak gösterilmektedir.

Tablo 1. Klasik Yönetim Yaklaşımı ve TKY Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Eleştirisel tepki	Yapıcı tepki
Kontrol etme	Önleme
Kabul edilebilir kalite düzeyi	Sıfır hata
Ürüne dayalı kalite	Sisteme dayalı kalite
Faaliyetlere karşı kalite	Faaliyetler ve kalite
Maliyet ya da kalite	Maliyet ve kalite
Yalnızca faaliyetler	Ürün tasarımı, süreç ve faaliyetler
Kalite maliyeti kamburları	Kalite maliyeti raporları
İşçilere dayalı kalite	Yönetim ve teknisyenlere dayalı kalite
Kusurlar gizlenir	Kusurlar açıklanır
Kalite sorunları ile yalnızca kalite departmanı ilgilenir	Kalite sorunu ile tüm departmanlar ilgilenir
Kalite yönetiminin altında genel müdür kaliteden uzaktır	Kalite yönetiminin içinde genel müdür kalitenin bir parçasıdır
Daha çok kalite maliyeti	Daha az kalite maliyeti
Spesifikasyonları karşılama	Sürekli gelişme

Kalite teknik bir konudur	Kalite yönetsel bir konudur
Üretim programı önce gelir	Kalite önce gelir
Standartlara göre ürün kalitesi	Müşterileri tatmin eden ürün kalitesi
Optimal stok	Sıfır stok
Kar maksimizasyonu hedefleyen güdüleme	Yüksek kalite ve rekabeti hedefleyen güdüleme
Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararı

Kaynak: Ertuğrul, 2006:97

Klasik Yönetim Yaklaşımı ile de yüksek kalite sağlamak elbette mümkündür, ancak bu yolla elde edilen kalitenin devamlılığını sağlamak çok zordur ve maliyeti yüksek olur. Şirketlerin rekabet edebilirliklerini koruyabilmek için, sürekli kaliteyi uygun maliyetlerle elde etmeleri gerekmektedir (Kavrakoğlu, 1992:40).

TKY'nin her şartta başarılı olacağını söylemek de doğru olmayacaktır. TKY, Klasik Yönetim Yaklaşımına kıyasla çok daha yüksek bir rekabet gücü sağlamaktadır ancak TKY'nin yönetim felsefesinin, örgüt yapısının, yöntemlerinin ve sisteminin, kısaca tüm unsurlarının benimsenip uygulanmaması durumunda kalıcı bir başarıdan söz etmek pek mümkün olmamaktadır. Klasik Yönetim anlayışıyla belli bir standardı oturtmayı amaçlayan şirketler TKY ile birlikte hiçbir standardı kabul etmeyen sürekli gelişme ve iyileşmeyi amaçlayan kurumlar haline gelmiştir (Ertuğrul, 2006:95).

TKY'nin uygulanabilmesi için işletmenin kendisini tanıması, etrafını bilmesi ve rekabet gücünün farkında olması gerekir. TKY için belirli kalıplaşmış doğrular yoktur. Her şirket, her örgüt kendi içinde örgüt kültürüne uygun kurallar ve yöntemler belirler. Bu nedenle TKY uygulayacak bir şirketin yöneticilerinin TKY ilkelerini benimsemeleri ve bu ilkeleri örgüt kültürlerine uygun ve tüm çalışanlarının benimseyebileceği şekilde geliştirmeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde çalışanların tam katılımı sağlanarak TKY başarısı elde edilebilmektedir.

TKY'nin bir şirkette uygulanmaya başlanması üst yönetiminin kararıyla gerçekleşmektedir. Unutulmaması gereken husus yönetim şeklinde değişim için alınan kararın uzun vadeli bir yatırım gerektirdiğidir. TKY anlayışını şirketin özelliklerine

göre uyarlayabilmek ve sonrasında tüm çalışanların bu anlayışı benimsemelerini sağlayarak gerekli olan eğitimleri tamamlamak sabır ve zaman isteyen süreçlerdir.

Toplam Kalite anlayışını devam ettirmek için yöneticiler, bir yandan müşterilerin kalite gereksinimlerini anlamak bu gereksinimleri karşılamak ve hatalı çıktıları önlemek amacıyla yapılan çalışmalara katılırken bir yandan da gerekli politikaların belirlenmesi, tüm elemanların bu politikalara kendini yakın hissedip benimsemesi ve bu politika hedeflerine ulaşılması konularında çalışmaktadırlar (Ertuğtul, 2006:86).

TKY'de bir diğer önemli unsur ise eğitimdir. TKY anlayışına göre eğitimin tepe yönetimden en alt kadroya kadar şirketteki tüm bireyleri kapsaması gerekir. Verilen eğitimin çıktılarının iyi değerlendirilmesi ve alınan sonuçların çalışanlarla paylaşılması gereklidir. Aksi takdirde çalışan eğitimleri gereksiz, faydasız ve zaman kaybı olarak görebilmekte ve bu durum eğitimlerin etkisini azaltarak verimini düşürmektedir. TKY yaklaşımında çalışan eğitimleri, çalışan kişilerin ve örgüt yapısının gelişmesinde ve işletmelerin sürekli gelişim ve iyileşmesinde temel bir işlev olarak görülmektedir. Örgütlerin hızla değişen dünyada değişimlere ayak uydurması için örgüt içerisinde düzenli eğitim faaliyetlerinde bulunmaları önemlidir (Akın, 2001:80,81).

TKY yeni bir örgüt kültürü yaratarak, örgüt yapısını basitleştirmekte ve örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmektedir. Çalışanların fikirlerine saygı duyarak onların kişisel gelişmesine ve mesleki ilerlemesine destek olmak amaçlı eğitime büyük önem vermektedir. Çalışanlarını takım çalışmasına teşvik ederek gereksiz rekabeti ortadan kaldırmaktadır. Dış müşterinin olduğu kadar iç müşteri tatmininin de önemini göz önünde bulundurmaktadır. Tüm bu özellikleri ile TKY'nin kuruluşlar için önemi artmakta ve vazgeçilmez bir yönetim felsefesi haline gelmektedir (Ersen, 1997:27).

TKY, kalite maliyetlerinin artmasını değil aksine azalmasını sağlamaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde amaç muayeneye dayalı bir kalite değil, tüm çalışanların sorumlu olduğu bir kalite sistemine sahip olmaktır. Yapılan hataların tasarım aşamasında çalışan personel tarafından düzeltilmesi, hatalı çıktının azalmasını ve israfın önlenmesini sağlamaktadır. TKY alınan çıktının son aşamada muayene yöntemiyle kalite kontrolden geçirildiği klasik kalite kontrol anlayışına tamamen karşı çıkmaktadır. Bunun yerine kalitenin sistemde ki tüm birimler içerisinde bir bütün olarak uygulanabileceğini ve kaliteyi üretebilecek bu sistemlerin tüm çalışanlarla

beraber, fikir birliği içerisinde yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır (Halis, 2000:101).

TKY'nin içerdiği sekiz ana unsur vardır. Bunlar; ürün veya hizmetin tasarımı, üretim süreçlerinin tasarımı, tedarik, kıyaslama, karar verme araçları, çalışanların karara katılımı, sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyetidir. Bu unsurlar içinde en temel olarak ele alınan müşteri memnuniyetidir. Hatta diğer unsurlar müşteri memnuniyetini sağlayabilmek amacıyla gerçekleştirilen ara süreçler olarak değerlendirilebilmektedir (Şimşek, 2007:51).

TKY uygulamalarının başarıya ulaşmasındaki bir diğer önemli etken ise kurum kültürüdür. Kurum kültürü bir şirkette çalışan bireylerin davranışlarını yönlendiren kurallar, normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkların oluşturduğu sistemin bütünüdür (Aktan ve Tutan: 2006). Müşteri tatminini sağlayabilmenin temelinde her ne kadar kalite bulunsa ve ürün veya hizmette ki kalite bir şirketin varlığını devam ettirebilmesi için temel koşullardan biri olsa da bir şirketin rekabet edebilirliği için yeterli değildir. Rekabette üstünlüğü elde etmek için insanın ön plana alınması gerekmektedir. Yetkin, kurumuna ve kurum kültürüne bağlı kişilerle çalışan, rakiplerce taklit edilebilmesi zor, kendine özgün bir kültür yaratan şirketler başarılı olabilmektedir (Halis, 2000:75).

TKY yönetimi ile birlikte pazar payı, verimlilik, karlılık ve rekabet gücü artarken, bu durum beraberinde çalışan motivasyonunu getirir. Çalışanlar arası dikey ve yatay iletişim artar, tedarikçilerle olan bağlar kuvvetleneceği için ürün geliştirme süresi kısalır. İsraf ve gereksiz stok ortadan kalkar. Sürekli gelişim ilkesiyle şirketin devamlılığı garanti altına alınarak müşteri tatmini sağlanır ve müşteri şikayet sayısı minimuma indirilir (Şimşek, 2000:64).

1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet güçlerini arttırarak rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri açısından TKY oldukça önemli bir rol üstlenmektedir. Ancak TKY'nin sahip olduğu ilkelerin benimsenip etkin olarak şirketin tüm birimlerinde uygulanması başarılı olabilmesi için oldukça önemlidir.

Kalite gurularının görüşlerinden yararlanarak TKY'nin bu temel ilkeleri şu şekilde özetlenebilir (Öztürk,2009:22-48):

- Müşteri odaklılık
- Tedarikçilerle ilişkiler
- Çalışanların tam katılımı
- Sürekli İyileştirme
- Hedeflerle ve verilerle yönetim
- Liderlik

TKY ilkelerinin tamamının benimsenip uygulanması işletme başarısı için önemli bir unsurdur. Birbirleri ile etkileşimli olan TKY ilkelerinin bir kısmının benimsenip bir kısmının görmezden gelinmesi TKY uygulamalarında başarısızlıklara sebep olabilmektedir. Bu nedenle ilkeleri anlayıp benimsemek ve işletme şartlarına uygun hale getirerek uygulamak işletme başarısına ulaşmak için olmazsa olmazlardan olduğu ifade edilebilir.

1.1.1. Müşteri Odaklılık

Öztürk'e göre (2009:13), 1980'li yıllarda teknolojik gelişmelerin hız kazanması küreselleşmeyi de beraberinde getirmiştir. Küreselleşmeyle birlikte pazardaki değişimler müşteri beklentilerini arttırarak, şirketler arası rekabeti arttırmıştır. Bu rekabet şartları içerisinde şirketlerin başarıya ulaşmak için birinci odakları üretilen mal ya da hizmetle doğrudan muhatap olan müşterilerin ve müşterinin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi olmalıdır (Halis, 2000:75).

Müşteri odaklılık; ürün, teslimat, fiyat güvenilirlik gibi konularda müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamayı, müşterilerin memnuniyetlerinin ölçülmesini ve sonuçlara göre faaliyetlerin yeniden düzenlenmesini ve müşterilerle ilişkileri en iyi şekilde yönetmeyi gerektirmektedir. Bu da ancak tüm çalışanların müşteri memnuniyetine odaklanmasıyla gerçekleştirilebilmektedir (Öztürk, 2009:52,53). Bir işletmede dış müşteri (tüketici) tatminini sağlamanın en temel yolu iç müşteri (çalışan personel) tatminini sağlamaktır.

TKY'nin ilkeleri arasında yer alan ve etkili olarak uygulanması en zor ilkelerden biri müşteri odaklılıktır. Müşterilerin beklentilerini karşılamanın ötesine geçip

beklentilerini öğrenmek ve hatta ileri de oluşabilecek talepleri belirleyebilmek özverili bir çalışma gerektirmektedir. Ancak uzun dönemde firmaya en fazla yarar sağlayacak ilke de yine müşteri odaklılıktır (Efil, 1996:156).

TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşterinin talep ettiği kaliteyi tüm sürecin işleyişi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim şeklidir. Günümüz rekabet şartlarında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olabilecektir (Halis, 2000:91).

Her bir şirket müşteri odaklılık ilkesi doğrultusunda; müşteri ihtiyaçlarını belirlemeli, müşterilerini bilgi kaynağı olarak algılamalı, rakiplerinin faaliyetlerini takip etmeli, ürünlerini rakip ürünlerle karşılaştırmalı, sürekli olarak pazar araştırmaları yapmalı, müşteri şikayetlerini dikkat ile değerlendirmeli, müşterilerle yakın ilişkiler kurmalı ve müşterilerle yüz yüze görüşmeler yapmalıdır (Akın, 2001:67,68).

Memnuniyeti sağlanan müşteri sadık müşteri olarak kalmakta ve şirketin devamlılığında ve başarısında katkıda bulunmaktadır. Memnun olmayan müşterinin ise, şirket başarısına zarar vereceği bilinmeli ve müşteri tatmini sürekli olarak ölçülerek memnuniyeti sağlanamayan müşteri sayısı minimuma indirilmelidir (Öztürk, 2009:31).

TKY için yalnızca dış müşteri tatmini sağlamak yeterli değildir. Aynı zamanda iç müşteri tatmininin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İç müşteri, şirket içinde çalışanların her bir diğer departman için konumunu ifade etmektedir. Her bir süreç çalışanı bir diğer süreç için müşteri pozisyonundadır. Bu süreçte verim ve etkinliği sağlayabilmek, kaliteli çıktı almak ve dış müşteri tatmini sağlamak iç müşteri tatmini ile doğrudan ilişkilidir.

1.1.2. Tedarikçilerle İlişkiler

Kaliteli çıktı alabilmenin temel koşulu kaliteli girdi sağlamaktır. Satın alınan malzeme kaliteli olmadıkça, imalat biriminin tasarladığı bir ürünü kaliteli bir şekilde üretmesi pek mümkün değildir. Bu nedenle şirketlerin ürün ve hizmet tedarikçileri TKY yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Tedarikçilerle yapılan ortak kalite geliştirme faaliyetleri kaliteli çıktı sağlamada etkin rol oynayacaktır. Tedarikçi

firmaların seçimindeki önemli etkenlerin başında; süreklilik, uzun vadeli ilişki ve kalite yönetimi kapsamındaki faktörlerde uyumun sağlanması gelmektedir (Akın, 2001:69,70).

1.2.3. Çalışanların Sürece Tam Katılımı

TKY sürecinde sürekli iyileştirme, problemlerin analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedeflere göre yönetim ve kalite sorumluluğunun tüm işletme birimlerine yayılımı ancak tüm çalışanların sürece katılımı ile gerçekleştirilebilmektedir (Halis, 2000:111).

TKY'de istenilen başarı seviyesi için uygulanacak olan süreçlere en alt kademe çalışanlardan, en üst düzey yöneticilere, tedarikçilerden, üretim sürecinde yer alan tüm personele kadar, hataları önlemek ve kalite amacına ulaşmak için çaba göstermesi gerekmektedir (Şimşek, 2000:51). Kalite çalışmalarına tam katılımın sağlanması yalnızca kaliteyi arttırmakla kalmayarak, aynı zamanda çalışanlara yüksek moral ve motivasyon kaynağı da olmaktadır. Çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerine ve yaptıkları işi değerli hissetmelerine fayda sağlamaktadır (Efil, 2010:189).

Çalışanların sürece katılma isteğinin oluşturulması her organizasyonda üst yönetimin sorumluluğundadır. Üst yönetimin eğitimler ve etkin olarak oluşturulmuş iletişim ağı ile çalışanları örgütün işleyişi, ilkeleri, amaçları vb. konularda sürekli bilgilendirmesi her birim çalışanının kendini sürecin içinde, sürecin bir parçası olarak hissetmeleri için önemlidir.

Çalışanların sürece tam katılımını sağlamak, çalışanlarda ki aidiyetlik duygusunu arttırarak örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Sürece tam olarak katılan çalışanların değişime direnç göstermedikleri ve hedeflere yönelik çalışmalarda motivasyonlarının daha kolay sağlandığı bilinmektedir (Akın, 2001:79).

TKY kısa sürede oluşturulabilecek bir sistem değildir. Uzun süreli çalışmaların sonucu olarak oluşan kültür ve felsefe şekli olan TKY, tüm çalışanlar tarafından anlaşılıp benimsenmediğinde ve tüm çalışanlar tarafından özümsemeden uygulandığında işletmeyi başarıya ulaştırmamaktadır (Öztürk, 2009:54).

1.2.4. Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme, daha iyi yöntemlerin araştırılarak teknik ve yönetim süreçlerinin iyileştirilmesinin sağlanmasıdır. Sürekli iyileşme faaliyetleri; gelişim alanların belirlenmesi için mevcut durumun değerlendirilmesi ve analiz edilmesi, iyileştirme sürecinin hedeflerinin belirlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşmada gerekli olabilecek olası çözümlerin araştırılması, bulunan çözüm süreçlerinin uygulanması ve uygulama sonuçlarının hedefleri karşıladığını belirlemek için ölçülmesi ve değerlendirilmesidir (Öztürk, 2009:53).

Sürekli iyileştirme, belli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin ve rekabet gücünün arttırılması amacıyla süreçlere yönelik, çalışan, süreç ve teknolojide yavaş yavaş ve çok sayıda gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşüş sağlayarak verimi arttırmayı ifade eden bir kavramdır. Sürekli geliştirme sonuçlardan çok süreçlere odaklanır. Eğer süreçler iyileştirilirse süreçlerin çıktısı olan sonuçlarda iyileşmiş olacaktır (Akın vd., 2001:75).

Klasik yönetim anlayışlarında, müşteriden şikayet yoksa iyileştirilmesi gereken bir unsur da yok anlayışı gözlemlenmektedir. TKY'de ise benimsenen anlayış her daim daha iyisini yapmaya ve gelişmeye yöneliktir. İyileştirme sürecinde hedef mükemmele ulaşmaktır. TKY'de hiçbir standart nihai değildir, sürekli gelişme ve iyileşme temel bir amaç olarak görülmektedir (Genç ve Halis, 2006:92).

Sürekli iyileşme, gelişmenin sıçrama yolu ile olmasındansa küçük ve düzenli atılımlarla olmasına odaklanan bir olgudur. Sürekli iyileşmede hedef bir standart oluşturmak değil, ulaşılan kalite seviyesi ne olursa olsun, seviyeyi sürekli olarak geliştirmek ve bu anlayışı tüm birimlerde uygulamaktır (Şimşek, 2000:54).

Sürekli iyileştirmenin, kuruluşun tüm faaliyetlerinde canlılık meydana getirmek, topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışmasını sağlamak, her departmanın kendi işini daha etkin ve verimli yürütmesini sağlamak ve etkileşim halinde olan departmanların ortak sorunlarını en hızlı ve kalıcı şekilde çözümlemek, çalışanların bilgi ve beceri düzeyini yükselterek motivasyonlarını arttırmak gibi faydaları vardır (Kavrakoğlu, 1992:14).

1.2.5. Hedeflerle ve Verilerle Yönetim

Hedeflerle yönetim, şirketin amaçlarına göre bir astın hedeflerinin, onun üstü tarafından birlikte belirlenme metodudur (Efil, 2010:74).

TKY'de yönetim, aşırıya kaçmadan, şirketin tüm birimlerinde gerçekçi hedefler belirlemelidir. Gerçekleştirilen her hedef çalışanın ve yöneticinin motivasyonunu sağlamakta ve verimi arttırmaktadır. Hedeflerin mevcut potansiyelin altında ya da çok üstünde olmaması, çalışanların kendilerini kurum için değerli ve işe yarar hissetmelerini sağlamakta ve kuruma olan bağlılıklarını da o ölçüde arttırmaktadır.

Efil'e göre (2010:74) hedeflerle yönetimin amacı sürekli gelişmedir. PDCA (PUKÖ) çevrimi olarak bilinen Planla-Uygula-Denetle (kontrol et)-Düzelt (önlem al) yöntemini uygulayarak bu amaca ulaşılmaktadır. Hedeflerle yönetim devamlı bir süreçtir ve bu süreçte şirket hedeflerini kişisel hedeflere dönüştürmek amaçlanmaktadır.

Kalite gibi soyut özellikleri olan bir kavramın somut verilerle ölçülmesi önemli bir noktadır. İşletmenin her biriminde kalitenin geliştirilmesi ve performansın iyileştirilmesi için yapılan; mevcut durumun belirlenerek uygunluğunun kanıtlanması, iyileşme sürecinin yönetilmesi, gelişmelerin izlenmesi ve gerçekleşen iyileşmenin tanımlanarak çalışanlarla paylaşılması gibi birçok faaliyetin gerçekleştirilebilmesi verilerle sağlanabilmektedir. Veriler ise ancak ölçümlerle elde edilebilmektedir (Akın, 2001:72).

1.2.6. Liderlik

Liderlik insani değerleri üretime, üretimi toplam kaliteye, toplam kaliteyi toplumsal kaliteye dönüştürme sürecidir. Belirtilen bu süreçte en önemli unsur insandır (Akın, 2001:95).

TKY'de insan olgusu, sistemin bir parçası olarak görülmekte ve sistemin geliştirilmesinde en çok, insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Yönetim sistemi geliştirmek için harcadığı zamanın ve enerjinin büyük bir kısmını insan olgusu üzerinde yoğunlaştırmaktadır. TKY sürecinde çalışanlara liderlik ederek, doğru şekilde yönlendirmek büyük önem arz etmektedir (Ertuğrul, 2006:123).

TKY'nin başarısı, sürekliliği ve gelişimi insan unsurunu etkin olarak yönlendiren liderlik kavramı ve liderlerle yakından ilişkilidir. Yönetimde liderlik, başkalarını belli amaçlar doğrultusunda davranmaya veya hareket ettirmeye teşvik etmesi açısından önemlidir. Liderler yalnızca süreçlerin yönetimiyle ya da yalnızca insanların eğitimi ile ilgilenmemektedirler. Bir örgüt için her iki unsurunda gelişimi sağlanmalıdır. Liderler sorunlara bir bütün halinde bakmalı ve her bir birimin sorunsuz işlemesini sağlamalıdırlar. Liderlik sürecinin sonucu amaca ulaşmaktır. Liderler ulaşılmak istenilen amacı belirleyerek süreci başlatma sorumluluğunu üstlenmektedirler (Akın, 2001:87-90).

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMAÇ VE FELSEFESİ

TKY bir sistem olarak ele aldığı örgütü ve örgütün sistemleri arasındaki etkileşimi geliştirerek üretimde sıfır hatayı, kaliteyi, verimliliği, karlılığı ve müşteri tatminini sağlayarak örgütsel varlığın sistem içinde devamlılığını sürdürmeyi amaç edinmektedir (Halis, 2000:108).

Temelde israfı önlemeyi, düşük maliyetlerle yüksek kalite elde etmeyi, iç ve dış müşterilerin sürekli memnuniyetini, sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi ve pazar payını arttırmayı amaçlayan TKY, uzun vadede, iç ve dış müşteriyi tatmin ederek, topluma faydalı olabilecek sonuçlar almayı hedeflemektedir (Öztürk, 2009:15).

TKY'de hedef ilk defa da doğruya ulaşmaktır. Müşteri tatminini sağlarken ulaşılması arzulanan kalite seviyesine ulaşmak için gereken çalışmalar, tasarım aşamasından başlar, sürekli gelişerek üretim, satış ve satış sonrası hizmetler ile devam eder (Şimşek, 2000:51). TKY bir yönetim tekniğinden çok, bir yönetim felsefesi ve hatta yaşam tarzı olmalıdır. TKY müşteri odaklı bir yönetim felsefesidir. Sadece müşterinin beklenti ve isteklerini karşılamakla yetinmez, aynı zamanda müşterinin ileride oluşabilecek isteklerini, hatta müşterinin aklına bile gelmeyecek ancak sunulduğunda tatmin olmasını sağlayacak ihtiyaç ve isteklerini de bulup karşılamayı hedef alan bir yönetim anlayışıdır (Halis, 2000:103).

Toplam Kalite Yönetimi, üretilen hizmet veya ürünün kalitesinden çok sistem içerisinde ki iç ve dış müşterilerinin tümünün tatminini amaçlamaktadır. Bu amacın

getirdiği sorumluluğu en üst düzey yöneticiden mavi yakalı personele kadar herkes eşit şekilde paylaşır (Kıngır, 2010: 29).

Müşteri isteklerinin tespit edilmesi, hatasız ve eksiksiz ürün tasarımı, tedarikçilerin istenilen kalite seviyesine yükselmesi, tam katılımın sağlanması gibi TKY kapsamında yer alan süreçlerde gerçekleşmesi muhtemel olan gereksiz stok, hatalı çıktı, verimsizlik, israf gibi bir çok istenmeyen ve şirketin rekabet gücünü azaltan durum TKY'nin geliştirme hedefleri içinde yer almaktadır (Şimşek, 2000:62,63).

TKY'nin amacı, kapsadığı birçok problem çözme, karar alma ve yönetim tekniği ile kendi ilkelerini birleştirerek, işletmelerde ki kalite ve verimliliği arttırarak israfı ve maliyetleri azaltmak, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, sürekli iyileşme ve gelişme ile birlikte işletmelerin rekabet güçlerini arttırarak beraberinde büyümeği getirip şirketlerinin varlıklarını sürdürmektir. Mal veya hizmet ile ilgili işletme fonksiyonlarına yönelik ticari, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları etkin ve verimli hale getirmeyi amaçlamaktadır (Esen, 2013:13).

TKY'nin temel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Bozkurt, 1994:32);

- İşletmelerin verimliliklerini ve karlılık düzeylerini arttırmak,
- İşletmelerin rekabet gücünü ve pazar paylarını arttırmak,
- Çalışanların moral düzeylerini arttırarak iş motivasyonlarını sağlamak,
- Malzeme ve zaman israfını engelleyerek maliyetleri azaltmak,
- İşletmenin her kademesinde çalışanlar arası yatay ve dikey iletişimi etkin olarak sağlamak,
- Tedarikçiler ile ilişkileri kuvvetlendirmek,
- İç ve dış müşterinin güvenini kazanmak ve var olan güveni sürdürmektir.

Özetle TKY, verimlilik ve karlılık düzeylerini arttırarak, müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla işletmelerin yönetim ve faaliyetlerini şekillendirmesidir. Gelişen teknoloji ve pazardaki artan rekabet ortamı ile birlikte işletmelerin müşteri tatminini sağlamaları her geçen gün zorlaşmaktadır. Farklı olmak, farklı hizmet ve ürünler sunarak müşterilerin dikkatini çekebilmek rekabet edilebilirlik açısından önemli bir olgu haline gelmiştir. Bu farklılaşma sürecinde karşımıza 'inovasyon' olgusu çıkmaktadır. İnovatif faaliyetlerle farklı sonuçlar ortaya koyabilen işletmeler, pazarda ön plana çıkarak diğer işletmelerle rekabet edebilirliklerini

sağlamaktadırlar. Bu boyutta TKY ve inovasyon bir çok ortak amaca sahip olup, uygulama kapsamında birbirini destekleyen iki olgudur.

1.4. İNOVASYON OLGUSU, ANLAMI VE ÖNEMİ

Gelişen teknoloji ve oluşan küresel pazar, büyük ve küçük ölçekli tüm şirketlerin rekabet koşullarını zorlaştırmakta, pazarda rekabet eden şirketleri yeniliğe ve farklılığa zorlamaktadır. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte oluşan yeni rekabet ortamında işletmelerin rakipleri sadece faaliyet gösterdikleri sektördeki diğer işletmeler olmaktan çıkmaktadır. Ürünlerin piyasa ömürlerinin azalması, müşteri beklentilerinin artması ve sürekli değişkenlik göstermesi ve benzeri durumlar şirketlerin tedarikçilerini ve müşterilerini de birer rakip haline getirmektedir. Bu nedenle işletmelerin rakiplerinden üstün olmak ve varlıklarını sürdürebilmek için uyguladıkları düşük fiyat ve yüksek kalite anlayışı, kısaca Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, tek başına yeterli gelmemeye başlamaktadır. İşletmeler oluşan bu rekabet ortamında ürün, hizmet ve iş akış şemalarını geliştirmek ve farklılaştırmak ihtiyacı duymaktadırlar. Özetle günümüz rekabet şartlarında varlığını ve sürekliliğini sağlamak isteyen şirketler farklılaşmanın temel taşı olarak 'inovasyon' olgusunu şirket kültürleriyle özdeşleştirmek ve çalışanlarının bu olguyu benimsemelerini sağlamak zorundadırlar (Enginoğlu, 2015:1).

İnovasyon kavramı Latince'de yeni bir şeyler yapmak anlamına gelen "innovare" kelimesinden gelmektedir (Gandotra, 2010: 3). Literatürde farklı şekillerde tanımlanan inovasyon kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından "yenileşim" olarak Türkçeye çevrilmiştir (http://www.tdk.gov.tr). Yenileşim değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetimsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanmasıdır (http://www.tdk.gov.tr). Ancak inovasyon kavramı yalnızca yeni fikirlerin, bilgilerin veya icatların keşfedilmesi olarak algılanmamalıdır. İnovasyon kavramının özünde yeni olarak tanımlanan şeylerin toplumsal ve ekonomik değişime, dolayısıyla da faydaya dönüştürülmesi yatmaktadır. İnovasyonun en önemli özelliği yapılan yeniliklerle birlikte toplumsal fayda sağlaması ve ticarileştirilebilir olmasıdır. Bu nedenle inovasyon kavramını sadece yenileşim kavramı ile tanımlamak yeterli olmamaktadır. Literatürde bu kavram için genel kabul görmüş bir isimlendirme

bulunmadığından karşımıza 'yenileşim', 'yenilik' veya 'inovasyon' olarak çıkabilmektedir (Uzkurt, 2008: 1, 17).

Peter F.Drucker'a (1985) göre inovasyon, girişimciliğin bir aracıdır ve refah oluşturmak amaçlı yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sağlayan bir faaliyettir. Porter'a (1990) göre inovasyon, rekabet avantajı sağlayan yeni teknolojileri ve yeni iş yapma yöntemlerini içermektedir. Trott (1998) inovasyonu, bir yönetim süreci olarak ele almış ve düşünce oluşturma, teknoloji geliştirme, yeni ya da iyileştirilmiş bir ürünün ya da imalat sürecinin ve pazarlama sürecindeki tüm faaliyetlerin yönetimi şeklinde değerlendirmiştir. Abrunhosa göre ise (2003) inovasyon, yeni ürünleri ve süreçleri geliştirmek adına veya verimliliğin arttırılması amacıyla mevcut bilginin yeniden düzenlenmesi faaliyetidir (Satı ve Işık, 2011: 538). Ancak daha güncel bir tanımlama yapmak gerekirse, 2005 yılında TUBİTAK tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan OSLO kılavuzunda inovasyonun tanımı; "İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir." şeklinde yer almaktadır (OECD, 2005: 50). Genel olarak kabul görmüş bu tanımlamaya bakıldığında inovasyon kavramının; ürün, süreç, yeni pazarlama yöntemi ve örgütsel değişimle ilişkili olduğu görülmektedir. Bir firmanın inovasyon gerçekleştirebilmesi için sözü edilen olgularla ilgili bir yenilik ya da iyileştirme gerçekleştirmiş ve gerçekleştirilen yenilik ve/veya iyileştirmenin ticari değere sahip olması gerekmektedir.

Utterback'a göre (1971) inovasyon, icadın yeni bir ürün olarak piyasaya ulaştırılması veya süreç inovasyonu bakımından üretim sürecinde yeni yöntemlerin ilk defa kullanılmasıdır. Damanpour (1991) inovasyonu, içsel olarak üretilen veya satın alınan cihaz, sistem, plan, süreç, ürün veya hizmetin örgüte ilk defa dahil edilmesi olarak tanımlamaktadır. Lundwall (2007) ise inovasyonu, ekonomik bir değer elde etmek için ürünün ya da hizmetin pazara ilk defa sunulması olarak ifade etmektedir (Açıkgöz, 2012:9).

İnovasyon yeni ya da geliştirilen bir ürün/hizmet, üretim süreci veya donanımın, fikrin doğuşundan çıktı haline getirilip müşteriye ulaştırıldığı ana kadar

olan süreçlerin tamamında gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin yönetimidir (Trott, 2008:15).

Kalça ve Atasoy'a göre (2008:96), inovasyon farklı ve yeni fikirler geliştirmek ve bunları uygulamaktır. Çeşitli araştırma ve çalışmalar ile bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir.

İnovasyon, yeni bilgi üretilmesi veya yeni süreçlerin kullanılarak mevcutların iyileştirilmesi yolu ile fayda elde edilmesidir. İnovasyon bir fikrin buluş aşamasından başlayan ve uygulanmasını izleyen bir süreçtir. Herhangi bir ticari öneme sahip tüm ürün ve süreç değişiklikleri inovasyon olarak adlandırılabilmektedir (Açıkgöz, 2012:9).

Luecke (2008:3) ise inovasyonu, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci ya da bir hizmet yaratmak amacıyla bilginin sentezlenmesi, organizasyonu ya da somutlaşması olarak tanımlamaktadır. Temel anlamıyla inovasyon, bilimsel araştırmalardan icatlara, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetlerdir (Korkmaz, 2004:7).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi inovasyon, yeni ürün üretmeyi, mevcut ürünlerde kapsamlı değişiklikler yapmayı, yeni süreçler kullanmayı, yeni hammaddeler elde etmeyi, yeni örgütsel yapılar oluşturmayı ve yeni pazarlara girmeyi kapsamaktadır (Lundvall'dan aktaran Açıkgöz, 2012:9).

İnovasyon tarih boyunca, yaşam içinde farklı şekillerde uygulanan bir olgudur. Öyle ki tarihi tam olarak bilinemeyen ancak M.Ö.3000 yıllarında gerçekleştiği tahmin edilen tekerleğin icadı bile bir inovasyon olarak ele alınabilmektedir. Yapılan yeni bir buluş, bu buluşun ticarileştirilerek piyasaya sunulması ve büyük rağbet görerek yıllar içinde yeni inovasyonlar ile geliştirilip hayatlarımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelmesi tekerleğin keşfini inovasyon olarak ele almamız için yeterli olmaktadır. Ancak inovasyon kavramının literatüre girerek ekonomi ve akademi alanlarında kullanılmaya başlanması çok da eski tarihlere dayanmamaktadır. Sanayi devrimi sonrası pazar rekabetinin artması, şirketlerin farklılıklarını ortaya koyma gereksinimleri ve bu konudaki bilgi talepleri inovasyon üzerine yapılan çalışmaları arttırmıştır. Günümüzde varlığını koruyarak büyümeği amaçlayan bir şirket için inovasyonun olmazsa olmaz bir olgu olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu çerçeve de geçmişten günümüze inovasyon ile ilgili yapılan tanımlamaların bir kısmı Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: İnovasyon Kavramının Geçmişten Günümüze Tanımları

Yazar/yazarlar	Dönem	İnovasyon kavramı
Schmookler	1966	"Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme inovasyonu yapandır ve yaptığı bu eylem inovasyondur."
Becker/Whisler	1967	"Bir fikrin, benzer hedefleri olan organizasyonlardan biri tarafından ilk defa kullanılmasıdır."
Downs/Mohr	1976	"Organizasyonlardaki farklı uygulamalardır."
Goldhar	1980	"Fikirlerin ortaya atılmasından ticarileştirmeye kadarki süreci kapsayan inovasyon, tanımlı kaynak ayırma karar noktalarıyla bağlantılanan organizasyonel ve bireysel davranış kalıpları dizisidir."
Moore/Tushman	1982	"İnovasyon, pazardaki bir gereksinimin sentezlenmesi ve bu gereksinime yanıt veren ürünün üretilmesidir."
Drucker	1985	"İnovasyon, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir."
Rickards	1985	"İnovasyon, yeni fikirlerin uygulanmaya konmasıdır. Sistemlerin problemlerinin (gereksinimlerinin) yeni yaklaşımlarla çözülmesidir.
Roberts	1987	"İnovasyon = buluş + kullanım. Buluş, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari

		geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve buluşlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini, ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır.
Porter	1990	"Şirketler, inovasyon ile rekabet avantajı yakalar. İnovasyona, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar."
Oslo Manual	2005	"İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir."
Elçi	2006	Bilginin ekonomikve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir.

Kaynak: Elçi, 2006: 2, 27,28,29

Tablo 2'ye bakıldığında, geçmişten günümüze yapılan inovasyon tanımlamalarının yenilik, fark ve fayda üçgeninde buluştuğu görülmektedir. İnovasyon kavramı, gelişerek farklı anlamlar kazanmaya devam etse de temelde bu üç unsur inovasyon kavramını açıklamaktadır.

İnovasyon ile ilgili unutulmaması gereken önemli bir nokta her yeniliğin bir inovasyon anlamanı gelmemesidir. Bir yeniliğin inovasyon sayılabilmesi için bu yeniliği bulan ve uygulayan kişi ya da kurumun buluşu sayesinde pazardaki rakiplerinden farklılaşması ve potansiyel müşterinin satın alma davranışını kendi lehine çevirmesi gerekmektedir. Sonuç olarak müşterilerin yeniliği daha çok satın almaları ve rakiplere oranla daha yüksek fiyat ödemeye gönüllü olmaları beklenmektedir (Kırım, 2006:6).

İnovasyon, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari fayda elde edilecek hale getirmek için yürütülen tüm faaliyetleri kapsamaktadır. İnovasyon, yeni düşüncelerin ortaya konmasından doğmaktadır. Ortaya ilk atılan fikir, daha sonra geliştirilerek faydalı hale gelen ve sonuçta işletmeye rekabet gücü sağlayacak şekilde pazarlanan ürünlerin tekrar tekrar değerlendirilerek yeni ihtiyaçları sağlamaya devam etmesi, inovasyonun sürekli geliştirilerek yaygınlaştırılmasına bağlıdır. Bu şekilde sistem, sürekli olarak yeni fikirlerin ortaya konmasını ve yeni inovasyon faaliyetlerinin başlatılmasını sağlamaktadır (Açıkgöz, 2012:10).

İnovasyonun ortaya çıkmasına yol açan ve önemini ortaya koyan nedenler işletme içi ve/veya işletme dışı kaynaklı olabilmektedir. İşletme içi nedenlerde, zengin bir ürün yelpazesine sahip olabilmek, örgüt karını yükseltmeyi istemek, örgütsel morali yüksek tutmak ve inovasyon için yaratıcı ortam hazırlamak, yetenekli çalışanları işletmeye çekmek, çalışan memnuniyetini sağlamak olarak belirtilmektedir. İşletme dışı nedenler ise, pazarın yapısı ve sosyal nedenlerdir. Pazarla ilgili nedenler; öncü işletme olma, rakiplerine karşı üstünlük sağlama ve tekel olma isteği gibi etmenlerdir. Sosyal nedenler ise; müşteri beklentilerindeki değişimleri takip ederek müşteri tatminini optimum seviyede tutma, işletmenin sosyal sorumluluk bilincinde olduğunu kamu önünde göstererek işletmeyi faydalı gösterme gibi işletmeleri dış etken olarak inovasyon yapmağa yönlendiren sebeplerdir (Yılmaz, 2010:22).

Avrupa Komisyonu'nun (European Commission) 1995 yılında yayımlanan politaka dokümanında inovasyonun yaşamsal önemi şu cümlelerle açıklanmaktadır: "İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım vb.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu içinde esastır. Her yeni girişim belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye ihtiyaçları vardır. Bu söylenenler ülkeler içinde doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için ülkeler de yeni fikirleri, süratle teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar" (Aksoy, 2006:1).

İşletmeler pazarın beklentilerini karşılayıp rakipleri karşısında mevcut durumlarını korumaya çalışmaktadır. Ancak bir işletme bu mevcut çabanın yanı sıra fırsatları görüp, değerlendirip, yaratıcı ve yenilikçi bir çaba çerçevesinde faaliyetlerini

sürdürebildiğinde inovatik bir yapıya sahip olabilmektedir. Bu inovatik yapı işletmelerin rekabet etme gücünü arttırmalarında önemli faydalar sağlamaktadır (Budak, 1998: vi). İşletmelerin varlıklarını devam ettirerek gelişmeye devam etmeleri, yaratıcılıkları ve sürdürülebilir rekabet güçleri ile sağlanabilmektedir. İnovasyon, ekonomik büyümede, işletmelerin performanslarını arttırmalarında ve korumalarında, endüstriyel rekabetin gelişmesinde ve yaşam kalitesinin yükseltilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997:15).

Ulusal ve uluslararası rekabetin gücünü ifade etmek için hem işletmeler hem de ülkeler açısından önemli bir yere sahip olan inovasyon olgusu, bir ülkede refahın ve istihdamın artması, o ülkenin inovasyon yapma ve süreçlerine adapte etme kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir. İnovasyon aynı zamanda işletmelerin hızlı bir şekilde büyümeleri ve gelişmeleri açısından, refah ve yaşam kalitesini arttıran önemli unsurlardandır. Dolayısıyla inovasyonu ekonomik bir yarara dönüştürerek bir plan dahilinde hareket etmek, sürdürülebilir bir büyüme başarısı sağlayabilmektedir. Gelişmenin en temel unsurlarından birisi yeniliğe açık olmaktır. İnovasyon temel olarak, rekabet gücünün artması, kalkınmanın sağlanması, yaşam kalitesinin yükselmesi, üretkenliğin ve istihdamın artması, sürdürülebilir bir ekonomik büyümenin sağlanması ve toplumsal refahın oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır (Işık ve Keskin, 2013:45).

İnovasyon, şirketlerin büyümesi ve pazarda rekabet üstünlüğü elde etmelerinde en belirleyici unsurlardan birisidir. Şirketler, inovasyon yönetimi ile kendi içlerinde inovasyonu yöneterek fikirleri organize etmekte, hedefler belirlemekte, inovatif özellikteki projelere öncelik vermekte, iletişimlerin daha da iyileştirilmesini sağlamakta ve yüksek profilli yetenekli işgücünü motive etmeyi başarmaktadırlar. Böylece şirketler rekabet etkinliklerini ve verimliliklerini arttırarak pazarda ki rekabet güçlerini de arttırmaktadırlar (Yılmaz, 2015: iv).

İnovasyon aynı zamanda büyük örgütlerin karşılaştıkları atalet ve durgunluk dönemlerini atlatmalarında etkin bir yöntem olarak görülmektedir. Geçmişte elde edilen başarılar, örgüt içerisindeki büyüklük ve kuvvetlilik sendromu meydana getirmektedir. Büyüklükle birlikte yaratılmış prosedürler altında yönetimler minimum risk alarak, sadece kendi profesyonel rollerini yerine getirmektedirler. Birçok büyük örgüt yöneticisi planlayıcı, organize edici, kontrol edici ve kural yerine getirici

rollerini üstlenmektedir. Bu durum yeniliklere açık olmayan bir sistem ortaya çıkartarak olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Çünkü çevresel oluşumlar karşısında yeterli duyarlılığı göstermeyen örgütlerde, çevreyle uyumsuzluk sorunu meydana gelmekte, uzun vadede ise sürdürülebilir değer yaratma ihtimali azalmaktadır. Bu nedenle inovasyon, örgüt faaliyetlerini gözden geçirme, piyasadaki fırsatları takip etme, sürekli yenilenme ve örgüt çapında yenilik getirme imkanı sağlamaktadır. Örgütlerin içinde bulundukları durumun farkında olarak, fırsatları yakalayıp sürdürülebilirliklerini devam ettirmeleri için inovasyon önemli bir kavramdır (Naktiyok, 2007:214).

Özetle, günümüz şartların da varlığını sürdürerek rekabet gücünü arttırmak isteyen şirketlerin inovasyon olgusuyla tanışmaları bir gereklilik halini almıştır. Bu süreçte şirketlerin inovasyon olgusunu tam olarak kavraması ve gerekliliklerini bilmesi önemli bir olgudur. İnovasyonun sadece "yenileşim, yenilikçilik veya yenilik" kavramlarından ibaret olmadığı sosyal ve ekonomik bir katma değere de sahip olması gerektiğinin bilinmesi başarı için bir gerekliliktir. Aksi takdirde yanlış uygulanacak inovasyon yöntemleri şirkete fayda sağlamayacağı gibi kaynak ve prestij kaybına da sebep olabilmektedir. Bu nedenle inovasyonun doğru tanımlanıp anlaşılması oldukça önemli bir noktadır.

İnovasyon bir süreçtir ve sürekliliğinin olması gerekmektedir. Gelişen teknoloji, değişen müşteri beklentileri, bilgi ve teknolojiye ulaşımın kolaylaşmasıyla birlikte taklit etmenin basitleşmesi vb. etmenler ele alındığı takdirde yapılan inovasyon ile elde edilen rekabet üstünlüğünün geçici olacağı görülmektedir. Bu nedenle şirketlerin inovasyon faaliyetlerini sürekli hale getirerek, aktif şekilde yenilenme çabası içinde olmaları gerekmektedir (Elçi, 2006:28).

Bir işletmede gerçekleştirilen inovasyonun geniş çaplı ve büyük olması yaratacağı etkinin de büyük olacağı anlamına gelmemektedir. Mevcut ürünlerde, hizmetlerde ve süreçlerde tamamlanmayı bekleyen küçük parçaların büyük yenilikleri doğurabileceği unutulmaması gereken bir noktadır. Yenilik için fırsat ararken bir işletmenin "şu anda mümkün olanı daha çok değer elde eder hale nasıl getirebiliriz?" sorusunun yanıtını araması gerekmektedir. Einstein'ın dediği gibi "Bugün yarattığımız dünyanın problemleri, bu problemleri yaratırken düşündüğümüz şekilde düşünürsek

çözülemezler". Başarılı bir yenilik, farklı düşünmek ve farklı yapmakla gerçekleşmektedir (Elçi, 2006) (www.focusinnovation.com).

Yılmaz'a göre (2003:6), inovasyonların bir diğer özelliği de kümülatif bir yapıya sahip olmalarıdır. Geliştirilen bir yenilik, daha önceki yenilikler veya bilimsel kabuller üzerine kurulduğu gibi aynı zamanda başka yeniliklerin geliştirilmesine de yol açmaktadır. Geliştirilen her yenilik, geliştirilecek diğer yeniliklere temel oluşturacağı için, gelecekteki yeniliklerinde yönünü belirlemektedir. Bu kümülatif özelliği ile inovasyonların takip edecekleri yön önceden bilinememektedir.

İnovasyon, kümülatif yapısının getirisi olarak geriye dönmezlik özelliği taşımaktadır. Yeni ürün eskisinin yerini aldığında eski ürün pazardaki etkinliğini kaybetmekte ve bir süre sonra pazarda tekrar görülmemeye başlamaktadır. İnovasyonun büyük bir performans ve maliyet avantajı sağlamasından dolayı, eski ürünün üretilmeye devam etmesi ekonomik olmaktan çıkmaktadır. Ayrıca yeni bir teknoloji kullanılmaya başlanıldığında, kullanıcılar bu yeni teknoloji üzerine yoğunlaşarak yeni bilgiler üretmektedirler. Eski teknoloji ile etkileşim hali son bulacağından, nispeten durgun kalacak ve gelişemeyecektir. Örneğin; buzdolabının icadından sonra doğal yollardan buz yapımı ortadan kalkmıştır. Onun yerine buzdolabının geliştirilmesine yoğunlaşılmış ve yeni teknolojiler geliştirilmiştir (Köksal, 2008:11).

İnovasyon iki farklı yaklaşım şekli ile geliştirilebilir. Bunlardan biri dikey bilgi ile bir diğeri ise yatay bilgi ile ilgilidir. Dikey bilgi, belli bir konuyu derinlemesine incelemek, araştırmak ve yeni bir bilgi yaratmak anlamındadır. Şirketler ar-ge çalışmaları ile bu yöntemi uygulamaktadırlar. Radikal ve devrimci inovasyonlar genellikle bu tür çalışmaların sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir yaklaşım şekli olan yatay bilgi yöntemi ise; başka alanlarda yapılan araştırmalardan esinlenerek yenilik yapmak anlamındadır. Diğer bir bakış açısıyla taklit etmektir (Köksal, 2008:7).

İşletmelerin, bulunduğumuz döneminin bir bilgi çağı olduğunu göz önüne alarak faaliyetlerini bu doğrultuda gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Gelişen teknoloji, haberleşme sistemleri ve internet gibi çağımızın yenilikleri kullanılarak inovasyon faaliyetlerini daha geniş çerçevede ve düşük maliyetle gerçekleştirmek mümkündür. Literatürde açık inovasyon olarak geçen bu kavram ile inovasyon sadece ar-ge merkezlerindeki çalışanlarla değil, müşteriler, tedarikçiler, işletmelerin tüm

çalışanları ve hatta tüm internet kullanıcıları gibi çeşitli kaynaklardan yararlanılarak gerçekleştirilebilmektedir (Yılmaz, 2010:24).

Tüm dünyaya yayılmış olan "Starbucks" markası, Amerikalı müşterileri için özel olarak hazırlanmış bir web sitesi ile dükkanlarını ve süreçlerini nasıl geliştirebileceği ile ilgili müşterilerinden ve çalışanlarından fikirler toplamıştır. Neredeyse sıfır maliyetle binlerce yeni fikre sahip olan Starbucks, bu faaliyeti ile hem müşterilerine ve müşterilerinin fikirlerine verdiği önemi vurgulamış, hem de o gün doğum günü olan müşterilerine ücretsiz kahve ikramında bulunmak, acelesi olan müşterileri için ekspres kasalar oluşturmak gibi maliyeti düşük ancak fark yaratacak fikirlerin sahibi olmuştur (Ünaldı, 2008:2).

Türkiye'den dikkat çeken bir inovasyon örneği ise Türkiye Ekonomi Bankası (TEB) tarafından gerçekleştirilmektedir. Uzun yıllardır sürdürdüğü "icat çıkar" isimli fikir yarışması kendi personeli ve müşterileri dahil olmak üzere tüm katılımcılara açık olarak gerçekleştirilmektedir. Bu inovasyon yarışması ile bir çok inovatif fikir elde eden TEB, uzun bir dönem reklam kampanyaları için de kullandığı "molalı kredi" uygulaması fikrini bu yarışma kapsamında, TEB bünyesinde güvenlik görevlisi olarak çalışan bir personelinden elde etmiştir.

Bir işletmenin inovatif olabilmesi sadece kendi kurumsal yeteneklerine bağlı değildir. İşletmenin içinde bulunduğu ülkenin yasal yapılanmasına, bilimsel-teknolojik altyapı koşullarına yenilik yapmak için sunduğu teşviklerle de ilişkilidir. İşletmelerin yenilik ve teknoloji üretebilmeleri, bu faaliyetlerin belirli bir sistem çerçevesinde ülke kaynaklarıyla uyum sağlayarak yürütülmesine de bağlıdır. Türkiye'de oluşturulan serbest bölge alanları bu duruma örnek olarak gösterilebilmektedir. Serbest bölgeler ile şirketlere vergisiz faaliyet imkanı sunulmakta, bu şekilde ar-ge çalışmaları için teşvikte bulunularak gelişim süreçlerinin hızlandırılması hedeflenmektedir (Açıkgöz, 2012:1)

İnovasyon tek başına gerçekleştirilebilecek bir etkinlik değildir. Bilim, teknoloji, ar-ge, üretim, pazarlama vs. faaliyetlerinin tüm aşamalarını kapsayan bir süreçtir. İnovasyon ile amaçlanan, üretim faaliyetlerinde ki bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından yarara dönüştürülmesi ve bu yararın pazarlanabilir bir çıktı haline getirilmesidir. İnovasyon yalnızca basit bir yenilenme değil, yenilenmenin kuramsal

aşamasından başlanarak yeni ürünü de içine alan ve pazarlanabilme niteliği olan bir sürecin sonucudur.

İnovasyona yeni fikirlerin kaynağı olarak bakmak yeterli olmamaktadır. İnovasyon daha çok bu fikirlerden faydalanma sürecidir. Fikirlerden başarılı bir şekilde yararlanabilmek amacıyla örgütler karar, ilke, sistem, yapı ve fonksiyonlar gibi içsel faktörleri düzenleyerek inovasyonu ele almalıdır (Nakyotik, 2007:212). İnovasyon stratejik planlamanın, araştırma ve geliştirmenin, pazarlamanın, proje yönetiminin, ekip çalışmasının ve yaratıcı düşünmenin bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Enginoğlu, 2015:6).

İnovasyonun sınıflandırılmasında farklı yöntemler izlenmiştir. Kimi yazarlar inovasyonu (Edquist, 1999) süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, örgütsel inovasyon, teknolojik inovasyon vs. gibi işletme fonksiyonlarında yapılan inovasyonlar olarak ele alırken, kimi yazarlar ise radikal ve artımsal inovasyon olarak sürecin sonunda ortaya çıkan ürün bazında ele almaktadırlar. Tüm dünya için tamamen yeni olan, öncü niteliğindeki, süreksiz, ani değişimli, devrimsel yenilikler radikal inovasyon olarak adlandırılırken; sürekli, evrimsel ve artış halindeki yenilikler ise artımsal inovasyon olarak anılmaktadır. Radikal inovasyon, piyasanın veya örgütün tüm yapısında çeşitli dönüşümler yaşanmasını ve pazar yapısında radikal farklılıkların olmasını; artırımsal yenilikler ise örgütün devamlı ilerlemesini sağlayacak şekilde yeniliğe süreklilik kazandırılmasını sağlamaktadır. Edquist (2001) ise inovasyonu, ürün yeniliği ve süreç yeniliği olarak ikiye ayırmaktadır. Tablo 3'de inovasyonun farklı sınıflandırılmaları örneklerle ve ayırma ölçütleri ile birlikte gösterilmektedir (Açıkgöz, 2012:14,15).

Tablo 3: İnovasyonun Sınıflandırılması

İnovasyonun Türü	Örnek	Ayırma Ölçütü
1. Ürün İnovasyonu	Yeni veya geliştirilmiş ürünler (cep telefonu)	İnovasyonun Konusu
2. Süreç İnovasyonu	Yeni bir üretim yöntemi (tam zamanlı üretim)	İnovasyonun Konusu
3.Organizasyonel İnovasyon	Yeni bir iç haberleşme sistemi, yeni bir maliyetlendirme sistemi	İnovasyonun Konusu
4. Pazarlama İnovasyonu	Yeni satış teknikleri (e-ticaret)	İnovasyonun Konusu
5. Radikal İnovasyon	İçten yanmalı motor, mikro çip	İnovasyonun Etkisi
6. Aşamalı İnovasyon	İçten yanmalı motor teknolojisinde küçük değişiklikler	İnovasyonun Etkisi
7. Modüler inovasyon	Analog telefonların dijital telefonlarla yer değiştirmesi	İnovasyonun Etkisi
8. Mimarı inovasyon	Büyük tavan fanının, küçük taşınabilir vantilatörlerle yer değiştirmesi	İnovasyonun Etkisi

Kaynak: Tuncel, 2012:89

1.5. İNOVASYON İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

İşletmelerde inovasyon faaliyetini gerçekleştirirken çeşitli kavramlardan faydalanılmaktadır. Bu kavramlar inovasyon ile doğrudan bağlantılı olsa da hiç biri tek başına inovasyon kavramını karşılamamaktadır. İlişkili kavramları tanımlamak ve inovasyon ile aralarındaki bağlantıyı ortaya koymak inovasyon olgusu ile bu kavramları birbirine karıştırmamak için oldukça önemlidir.

1.5.1. İnovasyon ve Ar-Ge

Ar-ge; eğitim, bilim ve teknolojinin gelişmesine katkıda bulunacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, bilgiye dayalı yeni projeler geliştirmek, süreç ve hizmetler oluşturmak ve mevcut olan sistemi geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalardır (www.kas.meb.gov.tr).

Günümüzde ar-ge ve inovasyon kavramları iç içe geçmiş durumdadır. Birçok yenilik ar-ge faaliyetleri sonucu ortaya çıkarıldığından şirketler ar-ge çalışmalarını inovasyonun temel kaynağı olarak görmektedir. Ar-ge hem işletme bünyesindeki satış, pazarlama, finans, üretim ve benzeri şirket içi bilgi kaynakları ile hem de müşteriler, tedarikçiler, üniversiteler ve benzeri şirket dışındaki bilgi kaynakları ile bağlantılı olarak bilgi üretmektedir. Ar-ge tarafından üretilen bilgi işletme içinde yayılarak inovasyon süreçlerine yansıtılmaktadır. Ar-ge süreci ile elde edilen bilginin inovasyon süreçlerine adapte edilmesi şirket başarısında etken faktörlerden birisidir. Ancak ar-ge yapan kişilerin girişimciliklerinin ve yaratıcılıklarının olmaması durumunda ar-ge faaliyetinin inovasyona dönüşmesi oldukça zordur (Enginoğlu, 2015:1 ; Açıkgöz, 2012:25).

İnovasyon faaliyetlerinin küreselleşmesi ar-ge faaliyetlerini de küresel bir hale dönüştürmektedir. Birçok işletme ar-ge faaliyetlerini tek başına ilerletecek maddi ve manevi kaynağa ulaşamamaktadır. Bu nedenle işletmeler ar-ge eylemlerini kendi bünyelerinde yapmak yerine üniversitelerle veya kamu ar-ge kuruluşlarıyla veya diğer işletmelerle ortak ar-ge laboratuvarları kurarak ortak şekilde gerçekleştirmektedir (Açıkgöz, 2012:25). Philips ve Sony markaları CD teknolojisine geçiş döneminde bu yolu izlemiş ve CD'lerin geliştirilmesinde birlikte çalışmalarda bulunmuşlardır.

Bununla birlikte devletler de ar-ge çalışmalarına destek vererek ülke ekonomisini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Türkiye'de ki üniversiteler içerisinde kurulmuş teknoloji geliştirme bölgelerinde, devletin vergi talep etmemesi işletmeler için ar-ge çalışmalarına imkan sağlamaktadır.

1.5.2. İnovasyon ve Yaratıcılık

Yaratıcılık, insan beynindeki faydalı kabul edilebilecek bilgilerin, ilgi çekici ve yeni fikirler üretmek amacı ile bağlantılar kurması ve mevcut bağlantıların yeniden düzenlenmesi ile ilişkilidir. Yaratıcılık problemlerin çözümünde fayda sağlayacak yeni fikirlerin üretilmesine yönelik düşünsel bir süreçtir (İşcan ve Karabey, 2007:181).

Yaratıcılık, genel anlamıyla, önceden mevcut olan fikirlerden yeni fikirler üretilmesidir. Yenilik ise, bir sorunun çözümü için yaratılmış fikirden yararlanılarak sürece yönelik bir ekonomik fayda sağlamaktır. Yaratıcılık sürecinin sonunda ulaşılan her fikir sorun çözme yeteneğine sahip değildir. Ancak inovasyon, yalnızca ekonomik olan yaratıcı düşünceleri ifade etmektedir (Budak, 1998:20).

Yaratıcılık yeni ve faydalı fikirlerin ortaya çıkarılmasıdır. Bir ürün veya bir fikrin yaratıcı olması için daha öncekilerden ve mevcutta bulunan fikirlerden farklı olması gerekmektedir. Ancak farklı olmakla birlikte, doğru, değerli ve hedeflere ulaşmada fayda sağlayabilecek niteliklerde olmalıdır. İnovasyon ise, yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır. İnovasyon için yaratıcılık bir başlangıç noktasıdır. Ancak inovatif bir faaliyet için yaratıcılık tek başına yeterli değildir. Yaratıcılıkla birlikte inovasyonun diğer koşulların da yerine getirilerek uygulanması gerekmektedir (Enginoğlu, 2015:11).

1.5.3. İnovasyon ve Buluş

Buluşlar genellikle bir araştırmanın sonucunda elde edilen bilgi yığınıdır. Yeni bir fikir veya bilgiyi ifade etmektir. İnovasyon ise bu elde edilen bilgilerin ticarileştirilerek kullanıma sunulması faaliyetidir.

Buluş yeni geliştirilmiş ürünler, üretim süreçleri, sistem ile ilgili bir fikirdir. Buluşlar genellikle patent koruması altına alınırlar ancak her zaman bir inovasyona

neden olmazlar. Bir inovasyonun gerçekleştirilmesi birden fazla buluş sürecinde sürebilmektedir (Freeman ve Soete, 2003:7).

İnovasyon, buluşu izleyen bir süreçtir ve başarılı bir ar-ge çalışmasının son aşamasıdır. Buluş, yeni bir fikir ve bilgi ortaya koyar, inovasyon ise ortaya konan bu bilginin kullanılabilir hale getirilmesidir (Budak, 1998:20,21).

İnovasyon ile buluşu birbirinden ayırmak için örnek vermek gerekirse 'SİNGER' dikiş makinaları güzel bir örnek olacaktır. Tüm dünyada dikiş makinesi denildiğinde ilk akla gelen marka olan Singer'in kurucusu Isaac Singer bilinenin aksine dikiş makinesinin mucidi değildir. Dikiş makinesi ilk olarak 1846 yılında, Boston'lu bir mucit olan Elias Howe tarafından icat edilmiştir. Ancak Howe icadını bir inovasyona dönüştürememiş, hem icat ettiği makineye adını verme şansını hem de ticari gelir elde etme şansını kaybetmiş ve ciddi bir ekonomik kayıp yaşamıştır. İcadı inovasyona dönüştürmeyi başaran Singer ise Howe'un dikiş makinesi için aldığı patentten yararlanarak, dünyanın her yerinde dikiş makinesi denilince akla ilk gelen isim olmayı başarmıştır (Açıkgöz, 2012:13).

Bir diğer örnek ise elektrikli süpürgenin inovasyon sürecidir. J. Murray Spengler tarafından icat edilen elektrikli süpürge, Spengler'in icadını ticarileştirememesinden, yani inovasyona dönüştürememesinden, dolayı uzun süre kullanıma sunulamamıştır. Daha sonra W. H. Hoover adlı bir deri imalatçısının Spengler'in buluşunu ticarileştirerek piyasaya sunması üzerine, inovasyonu sağlanan elektrikli süpürge bu gün tüm dünyada "Spengler" adı ile değil "Hoover" adı ile anılmaktadır (Elçi, 2006:18).

1.5.4. İnovasyon ve Teknoloji

İşletmelerin, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bilgiyi ve teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilmeleri ve bilgi yönetimi ve yenilik arasında bağlantı kurabilmeleri yoğun rekabetin olduğu piyasalarda uzun soluklu rekabet gücü kazanmalarını sağlamaktadır.

Belirli bir alanda kazanılan teknolojik bilgi birikimi, yeni şartlar ve pazar imkanlarına göre yeni faaliyet alanlarına aktarılmakta, yeniliğe dönüştürülmektedir. İşletmeler de bu teknolojik gelişmeler sayesinde ürün ve süreçlerini geliştirebilmekte,

yeni ürün ve süreçler ortaya koyabilmektedirler. Özetle teknoloji ile birlikte işletmeler inovasyon yapma imkanı yakalamaktadırlar (Açıkgöz, 2012:23)

Teknolojik gelişmeler inovasyonun en temel destekleyicisi olarak görülse de ortaya konan her teknolojinin yenilik olarak sınıflandırılması doğru değildir. Keşfedilen her teknolojinin ekonomik değer taşımayacağı ve kolayca uygulamaya konulamayacağı bu nedenle inovasyona dönüştürülemeyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Teknoloji bilinmeyen bir bilginin, kültürün, sürecin ya da yöntemin keşfedilmesi ya da oluşturulması iken, inovasyon mevcut teknolojinin niteliğinin kısmi değişiklikler ile faydaya dönüştürülmesidir. Ayrıca, bir teknoloji yerleşik hale geldikten sonra artık bir inovasyon olarak kabul edilemez (Açıkgöz, 2012:9,20)

1.5.5. İnovasyon ve Değişim

İnovasyonu ekonomi bilimine taşıyan isimlerden birisi Joseph Schumpeter'dır. İnovasyonu "yeni bir üretim fonksiyonunun oluşturulması" olarak tanımlayan Schumpeter, inovasyon vasıtasıyla ekonomik süreçte yaşanan değişimlerin ve ekonomik sistemin bu değişimlere verdiği tepkilerin ekonomik evrim terimiyle adlandırılacağını belirtmiştir (Yılmaz, 2003: 62)

İnovasyonun kendisi bir değişim sürecidir. Ancak her değişim bir inovasyon değildir. Değişim orjinalse ve değiştirdiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik şekilde gerçekleştirilmesini sağlıyorsa ancak inovasyon sayılabilir. Bu niteliği ile inovasyon, değişimden çok daha dar kapsamlı bir kavramdır (Budak, 1998:20).

1.5.6. İnovasyon ve Taklit

Şirketler inovasyon yapma süreçlerinde, kendi buluşlarından yararlandıkları gibi rekabet ettikleri sektördeki diğer şirketlerin buluşlarından da yararlanabilmektedirler. Öyle ki taklit eden konumundaki şirketler bazı durumlarda, asıl inovasyon sahibi şirketten daha başarılı bir inovasyon süreci gerçekleştirebilmektedir. Her ilacın her hastalığa iyi gelmediği gibi her inovasyonun

da her şirkete iyi gelmeyeceği bilinmesi gereken önemli bir husustur. Bu nedenle başarılı bir inovasyon örneğini taklit etmenin şirketleri mutlak başarıya götürmeyeceği, hatta bazı durumlarda başarısızlığa neden olabileceği göz önünde bulundurulması gereken bir unsurudur. Bu nedenle şirketimizi iyi tanımak, ihtiyaç, eksik ve gerekliliklerini belirleyerek bunlara uygun atılımlar yapmak inovasyon başarısı için önemli bir faktördür (Hansen ve Birkinshaw, 2011: 99-106).

1.5.7. İnovasyon ve Rekabet

Yeni fikirlerin ticari bir faydaya dönüştürülme sürecini ifade eden ve ekonomik faaliyetlerin özünü oluşturan inovasyon, küresel rekabet ortamında ön sıralarda yer alabilmenin ve sürdürülebilir ekonomik büyümenin temel koşullarından birisidir. Ekonomide, bütün sektörlerdeki şirketler ticari talepler ile bilinçli tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve küresel rekabet ortamında ön sıralarda kalabilmek için inovasyon yapmak zorundadırlar (Kalça ve Atasoy, 2008:96,97).

Küresel rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmek isteyen işletmelerin inovasyon yapmaları, bunun içinde ar-ge ve pazar araştırmalarına yeterli kaynak aktarmaları gerekmektedir. Küçük ve orta ölçekli her işletme, faaliyetlerini yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve pazarlama, yani inovasyon, üzerinde yoğunlaştırarak işletmelerle rekabet edebilmektedir (Örücü ve Kılıç, 2011:72).

1.5.8. İnovasyon ve Girişimcilik

Değişen pazar şartlarında önemli bir rekabet avantajı sağlayan inovasyon olgudu girişimcilik ve yaratıcılık olgularını da beraberinde getirmektedir. İnovasyon, girişimcilik ve yaratıcılık birbirlerini tamamlayıcı niteliğe sahip kavramlardır. Yaratıcı bireylerin girişimci olması ve inovatif girişimcilerin yaratıcı olmaları, bu üç kavramın birbirinden ayrı düşünülememesine yol açmaktadır (Budak ve Budak, 2004:59).

İnovasyon süreci girişimcilerin tek başlarına yapabilecekleri bir faaliyet değildir. Bu süreçte daima farklı etkenlerin etkileşimi ve iş birliğine ihtiyaç duyulmaktadır. İnovatif bir kuruluş olabilmek için sadece şirket içi organizasyonlar arasında işbirliği ve etkileşim kurmakta yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda bilginin

diğer kaynakları olan diğer firmalar, üniversiteler, araştırma kuruluşları ve müşteriler ile de etkileşim halinde olunmalıdır. İnovasyon bir ekip işidir ve bu nedenle inovasyon, geliştirme takımları kurularak koordine halinde yönetilmesi gereken bir süreçtir (Tuncel, 2012:113,118).

Şirketlerin kendi ar-ge çalışmalarının haricinde sektörlerinde ki buluşları takip ederek, alınan yeni patentleri incelemesi ve kendine uygun olanları belirlemesi girişimcilik anlamında oldukça önemlidir. Unutulmaması gereken nokta girişimcilerden beklenen buluş yapmaları değil, yapılan buluşları inovasyona çevirmeleridir.

1.6. İNOVASYON SÜRECİ

İnovasyon süreçlerinde dış kuruluşlar ile farklı iki tür iletişim sağlanmaktadır. Birincisi, müşteriler, tedarikçiler ve işbirliği yapılan kuruluşlar arasındaki ilişkidir. İkinci etkileşme çeşidi ise, firmanın teknolojik üretim yeteneklerinin yetersiz kalması durumunda, kendi dışındaki bilim ve teknoloji sisteminden yararlanmasıdır. Öncelikle kendi mevcut kaynaklarına başvuran firma, yeterli bilgi kaynağını sağlayamadığında araştırmaya yönelecektir (Aksoy, 2006:6).

İnovasyon sürecini başlatabilmek için en önemli girdi inovatif fikirlerdir. İnovatif fikirler inovasyon sürecinin olmazsa olmazlarındandır. Bu fikirler müşteri, yönetim, rakipler, danışmanlar, üretim bölümü vs. gibi birçok farklı kaynaktan gelebilmektedir. İnovasyon fikirleri çeşitli eleme yöntemleriyle en mühimi kalana kadar süzgeçten geçirilmektedirler. Seçilen fikir ilk olarak firma yetenek ve imkanlarına göre değerlendirilmekte daha sonrasında ise teknik ve mali fizibilite çalışmaları yapılarak projelendirilmektedir. Ürünün ilk denemeleri yapılıp seri üretime uygunluğuna karar verildikten sonra, ürünün pazara sunulması için stratejiler belirlenmekte ve planlamalar yapılmaktadır. Yapılan inovasyonun başarılı olup olmadığı ancak bu aşamada, müşteri ile buluştuktan sonra görülebilmektedir. Ancak inovasyon süreci bu aşamada son bulmamaktadır. Pazarda başarıyı sağlamış inovasyonlar sürekli geliştirilmelerle canlı tutulmak zorundadır. Aksi takdirde sürekli başarı sağlanması mümkün olmayabilmektedir.

Şirketlerin olası inovasyon fikirleri için sürekli olarak fırsatları takip etmesi ve değerlendirmesi gerekmektedir. Bu söz konusu fırsatlar; şirket çalışanlarının fikirlerinden, müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerinden, rakip işletmelerin çalışmalarından, ar-ge sonuçlarından veya tedarikçilerden gelebilmektedir. Şirketler karşılarına çıkan her fırsatı değerlendirme imkanına, hem maddi hem de manevi sebeplerden dolayı sahip değillerdir. Bu nedenle inovasyon faaliyetlerine başlamadan önce stratejik olarak en önemli fikirler seçilerek, ayrılacak kaynak bu stratejik karara göre belirlenmelidir. İnovasyon için ayrılmış geniş kaynakları olan büyük firmalar bile tüm inovasyon fırsatlarını değerlendirme imkanı bulamamaktadırlar. Bu nedenle şirket şartlarını da göz önünde tutarak en büyük rekabet avantajını sunan fırsatı belirlemek şirketi başarılı bir inovasyon sürecine götürecektir. Bu süreçte seçilen inovasyon hakkında geniş bilgi edinmek, inovasyonun uygulanması ve ticarileştirilmesinde önemli bir etkendir. Pazardan sürekli olarak alınan bilgilerle desteklenen ar-ge çalışmaları, ürünün ve hizmetin pazarlanması veya sürecin ticari kullanımı ile devam etmelidir. Gerçekleştirilen inovasyon sürecindeki tüm başarı ve başarısızlıklar değerlendirilmelidir. Böylece gerekli bilgiler üretilmeli ve öğrenme süreci gerçekleştirilmelidir. Bu öğrenme süreci, sonraki inovasyon süreçlerinde şirketlerin hatalarını azaltarak daha başarılı bir inovasyon süreci geçirmelerini sağlamaktadır (Elçi, 2006:161-167).

TKY ve inovasyon olgularının ortak özellik ve amaçları göz önünde bulundurulduğunda aralarındaki ilişkinin ortaya konmasının, işletmelerin uygulamalarında kolaylıklar sağlayacağı ön görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNOVASYON OLGUSUNA YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME

2.1. UYGULAMALI ÇALIŞMALARA YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME

TKY ve inovasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar değerlendirildiğinde, bu çalışmaların daha çok nicel yönünün ağır bastığı ve sınırlı sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür. Nitekim, Prajogo ve Sohal (2003), deneysel bir çalışma ile TKY ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirmişler ve bu ilişki ile kalite performansı arasındaki etkileşimi tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında hazırladıkları anketleri Avustralya'daki orta ve üst düzey 194 yöneticiye uygulamış ve elde ettikleri verileri analiz etmişlerdir. Veri analizinde değişkenler iki gruba toplanmıştır. Birinci grupta; liderlik, stratejik planlama, müşteri odaklılık, bilgi ve analizi, insan yönetimi ve süreç yönetimi, ikinci grupta ise ürün kalitesi ve ürün inovasyonu vardır. Oluşturulan bu iki grup faktör analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda liderlik ile ürün inovasyonu arasında, ürün kalitesinden daha güçlü bir ilişki vardır ve insan yönetimi ve stratejik planlama; ürün kalitesiyle, ürün inovasyonundan daha güçlü bir ilişkiye sahiptir sonuçlarına varılmıştır. Bunlara ek olarak 'ANOVA' testi yardımıyla işletmeler ürün kalite performansı ve ürün inovasyon performansına göre gruplandırılmışlar ve sonuç olarak mekaniksel ve örgütsel elementlerin kalite ve inovasyon üzerinde etkili olduklarına fakat mekaniksel elementlerin TKY'DE kalite performansını, örgütsel elementlerin de inovasyon performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Prajogo ve Sohal (2004), yaptıkları diğer bir araştırmada ise TKY'nin örgütsel strateji ve örgütsel performans arasındaki dolaylı rolünü incelemişlerdir. Araştırmacılar, TKY ve inovasyon uygulamalarının işletmelerin kullandığı farklı stratejilerle aralarında bir ilişki olup olmadığını test etmek istemişlerdir. Bu amaçla dokuz adet hipotez kurmuşlardır:

H1. TKY uygulamaları ve farklı stratejiler arasında önemli ve pozitif bir ilişki vardır.

H2. TKY uygulamaları ve maliyet liderliği stratejisi arasında önemli ve pozitif bir ilişki vardır.

H3. Farklı stratejiler ve inovasyon performansı arasında önemli ve pozitif bir ilişki vardır.

H4. Farklı stratejiler ve kalite performansı arasında önemli ve pozitif bir ilişki vardır.

H5. Maliyet liderliği stratejisi ve inovasyon performansı arasından önemli ve pozitif bir ilişki vardır.

H6. Maliyet liderliği stratejisi ve inovasyon performansı arasından önemli bir ilişki yoktur.

H7. TKY uygulamaları farklı stratejiler ve inovasyon performansı arasında kısmen dolaylı rol oynamaktadır.

H8. TKY uygulamaları farklı stratejiler ve kalite performansı arasında tamamen dolaylı rol oynamaktadır.

H9. TKY uygulamaları maliyet kalite liderliği ve kalite performansı arasında tamamen dolaylı rol oynamaktadır.

Araştırmacılar tarafından, örgütsel strateji ölçütü olarak davranışsal ya da tutumsal görünüş arasındaki farklılıklar ve maliyet liderlik stratejisi seçilmiştir. Farklı stratejiler de ürün inovasyonundaki sıklık, pazardaki rekabet eğilimi, yeniliklere uyum, rekabette sert takip ve risk seviyesi olarak beş kısma ayrılmıştır. Maliyet liderliği stratejisi ise fiyat kırma derecesi, işletmelerin maliyet kontrollerindeki minimum harcamaları ve karar verme sürecindeki cesaretleri olarak üç kısma ayrılmıştır. TKY ölçütleri örgütsel uygulama ve liderlik, strateji ve planlama, müşteri odaklı yaklaşım, bilgi ve analiz, personel yönetimi ve süreç yönetimi olarak altı kısma ayrılmıştır. Kalite performans ölçütleri güvenilirlik, dayanıklılık, performans ve şartnameye uygunluk olarak dörde ayrılmıştır. İnovasyon ölçütler ise inovasyonun hızı, yenilik dereceleri (teknolojik görünüşte yeni moda ya da yeni olma)ve pazarda ilk olma olarak üçe ayrılmıştır. Veri toplamak amacıyla oluşturdukları anket Avustralya'da rastgele seçtikleri 1000 yöneticiye gönderilmiş ve 194 orta ve üst düzey yönetici tarafından cevaplandırılmıştır. Verilerin analizi SPSS 11.5 yardımıyla analiz edilmiş ve analizler sonucunda TKY'nin altı değişkeninin de farklı stratejilerle uyum içinde olduğu sonucu ortaya çıkarılmış ve ilk hipotez kabul edilmiştir. Maliyet liderliği stratejisinin TKY değişkenlerinin hiçbiri ile önemli bir ilişkisi bulunmadığı tespit edilmiş ve ikinci hipotez reddedilmiştir. Farklılıklar ve ürün inovasyonu, süreç

inovasyonu ve ürün kalitesi arasında önemli bir ilişki saptanmıştır. Bu nedenle üçüncü ve dördüncü hipotezler kabul edilmiştir. Maliyet liderliği stratejisi ile inovasyon performansı arasında ise önemli bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle beşinci hipotez kabul edilir, altıncı hipotez isereddedilir. TKY uygulamaları farklı stratejiler ve üç performans ölçütü (ürün kalitesi, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu) için sadece kısmen dolaylı rol oynamaktadır. Bu sebeple yedinci hipotez kabul edilir, sekizinci hipotez ise reddedilir. TKY uygulamaları örgütsel performans tiplerinin hiçbiri ile önemli bir ilişki içinde değildir. Bu nedenle 9. hipotez test edilememektedir.

Diğer bir çalışmada ise, Singh ve Smith (2004), TKY'nin inovasyon kültürünün gelişmesindeki etkilerini araştırmışlardır. TKY'nin yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, tedarikçilerle ilişkiler, çalışanlar arası ilişkiler, ve ürün/süreç yönetimi öğelerinin işletmelerin inovasyon kültürlerini geliştirdiklerini öngörmektedirler. Araştırmacılar, esas olarak TKY'nin inovasyonu öğretmek için bir araç olarak kullanılıp kullanılamayacağı üzerinde yoğunlaşmışlardır. Araştırma kapsamında Avusturalya'da 1053 üretici işletmeye anketler gönderilmiş %42 oranında dönüş sağlayarak 418 tane işletmeden veri elde etmişlerdir. Oluşturdukları anket soruları beşli likert ölçeğe göre hazırlanmıştır. Veriler AMOS 4.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmacılar istatistiksel olarak TKY ve inovasyon arasında bir ilişki saptayamamışlardır. Ancak TKY öğeleri ile analiz edilerek oluşturulan model ve veriler arasında uygunluk gözlemlenmektedir. Literatüre bakıldığında TKY ve inovasyon arası ilişkinin bulunduğu gözlemlenmesine rağmen istatistiksel olarak bir ilişki saptanaması TKY ve inovasyon arasında yapılan bu araştırmadan çok daha karmaşık bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Hoang, Igel ve Laosirihogthong (2006), çalışmalarında TKY'nin inovasyon üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu araştırmayla gelişmiş ülkelerdeki firmaların iş performanslarını geliştirerek uyguladıkları TKY uygulamalarının işletmenin inovasyon faaliyetlerini de desteklemesinin sağlanması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda Vietnam endüstrisinde bulunan ve ISO 9001 belgesine sahip 12 firma pilot olarak seçilmiş ve görüşmeler yapılarak bir anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu anket formu Vietnam'da bulunan 500 işletmenin yöneticilerine gönderilmiş ancak 222 tanesinde geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler faktör analizi yöntemiyle

analiz edilmiştir. Veriler sonucu, TKY'nin liderlik ve insan yönetimi, süreç yönetimi ve stratejik yönetim ve sürece tam katılım boyutları kapsamında inovasyon ile pozitif ilişki içinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Özdaşlı (2006), TKY ve inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla bir örnek olay incelemesi gerçekleştirmiştir. Özdaşlı, TKY ve inovasyon uygulamaları için gerekli olan ilkeleri ele alarak, TKY'nin inovasyon olgusunu nasıl ve hangi boyutlarda etkilediğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. TKY'ni, başarıyla uygulandığı takdirde değişimi gerekli kılan bir yönetim felsefesi olarak tanımlayan Özdaşlı, TKY'nin içeriğindeki ilkelerin uygulandığı takdirde örgütün daha da yenilikçi olacağını öngörmüştür. Özdaşlı, TKY'nin yenilikle ilişkisini tespit etmek için yeniliğin kavramsal boyutunu ve örgütlerde gerçekleştirilebilecek yenilik türlerini belirlemiştir. İnovasyonu ürün ve süreç inovasyonu, radikal ve yavaş ilerleyen inovasyon, teknik ve yönetimsel inovasyon olarak üç başlıkta sınıflandırmıştır. TKY'nin kavramsal boyutu ve ilkelerini açıkladıktan sonra, literatürdeki geçmiş araştırmalardan da yararlanarak TKY ilkeleri ve inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu bağlamda TKY'nin müşteri odaklılık, takım çalışması, çalışanların eğitimi, kıyaslama ve sürekli iyileştirme ilkeleri ile yenilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmasını örnek olay çalışmasıyla devam ettiren Özdaşlı, dünyaca bilinen Konica fotoğraf makinelerinden bir örnek olay almıştır. Öncelikli olarak Konica Minolta işletmesinin ürün ve işletmeyle ilgili önemli olaylar kronolojisini aktararak, örnek olayda incelenen firmanın tanınmasını amaçlamış ve bu kronolojik sıralamanın analizini yapmıştır. Bu kronolojik sıralama analizinde konuya ilişkin iki önemli noktaya dikkat çekilmiştir: Konica işletmesinin TKY uygulamaları sonucu aldığı ödüller ve işletmenin yaptığı yeniliklerdir. 1970'li yıllardan alınan örnek olayda ise; fotoğraf makinelerinde ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilen yeni özelliklerden bahsedilmiş ve bu dönemde kamera imalatçıları arasında oluşan rekabet ortamına değinilmiştir. Oluşan rekabet ortamında Konica markasının pazar payı kaybetmeye başlaması, işletmeyi kamera imalatına devam edip etmeme konusunda zorlu bir karar aşamasına getirmiştir. Kamera bölümünün imalata devam etmek istemesi üzerine üst yönetim üretim bölümüne son bir şans vermiştir ve üretim bölümü tamamıyla yeni olan mevcut ürünlerden farklı bir ürün tasarlama faaliyeti başlatmıştır. Çeşitli tüketici araştırmaları ve beyin fırtınası toplantıları sonucunda film işleme

laboratuvarı ziyaret etme kararı alınmış ve kaliteli bir fotoğrafın nasıl bir süreç sonucunda ortaya çıktığını belirlemek hedeflenmiştir. Bu süreçte çeşitli TKY metodları laboratuvardan bilgi alma amacıyla kullanılmıştır. Bu metotlardan bir tanesi pareto analizi metodudur. Bu metotla başarısızlığın sebebinin büyük oranda düşük ışıklandırmadan kaynaklandığı keşfedilmiştir. Ayrıca gerçekleştirilen tüketici temasları sırasında birçok tüketicinin fotoğraf makinesinde ayrı olarak kullanımı gerçekleştirilen flaş makinelerini kullanmayı unuttukları belirlenmiştir. Tüm bu bilgiler ve TKY analizleri ışığında Konica, içinde flaş makinesinin sabit bulunduğu yeni bir makine tasarlamış ve üretmeye başlamıştır. Konica bu yeni ürünüyle birlikte pazarda büyük bir başarı elde etmiştir ancak çalışmalarını devam ettirdiklerinde bazı müşterilerinin kilitleme mekanizmasını kullanmakta zorlandığını ve başarısız olduklarını kaydetmiştir. Bu sorunu çözmek amaçlı Konica bir yenilikçi yaklaşım daha gerçekleştirerek otomatik odaklanan, film yükleyen ve saran yeni bir mekanizma oluşturarak yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlamış ve büyük bir pazar payı elde etmiştir.

Özdaşlı, bu örnek olaydan yola çıkarak, tüketici araştırmaları (müşteri odaklılık), başka laboratuvarda araştırma yapma ve başka süreçleri izleme (kıyaslama), tüm kamera bölümü olarak işe odaklanma, beyin fırtınaları gerçekleştirme (takım çalışması), vb. gibi TKY ilkeleri ile hareket etmenin radikal türde yenilikleri ortaya çıkarmada etkili olduğu sonucuna varmıştır.

Abrunhosa ve Moura (2007), araştırmalarında TKY uygulamalarının inovasyon faaliyetlerine olan etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. İnovasyonu, teknolojik (ürün ve süreç) ve teknolojik olmayan (örgütsel) olarak iki boyuta ayırmışlardır. Teknolojik inovasyonun, süreç inovasyonu boyutu üzerinde yoğunlaşılmıştır. Araştırmacılar çalışmaları için TKY ilkelerinden 5 tanesini (özerklik, iletişim, danışmanlık, takım çalışması ve personel yönetimi) seçmiş ve hipotezlerini bu ilkeler doğrultusunda oluşturmuşlardır. Araştırmacıların bu araştırma için oluşturdukları hipotezler;

H1. İşletmelerde yüksek seviyedeki özerklik teknolojik inovasyonun benimsenmesinde etkilidir.

H2. İşletmelerde yüksek seviyedeki iletişim teknolojik inovasyonun benimsenmesinde etkilidir.

H3. İşletmelerin danışmanlık hizmeti almaları teknolojik inovasyonun benimsenmesinde etkilidir.
H4. İşletmelerdeki takım çalışmaları teknolojik inovasyonun benimsenmesinde etkilidir.
H5. İşletmelerdeki personel yönetimi desteği teknolojik inovasyonun benimsenmesinde etkilidir.

Araştırmacılar oluşturdukları hipotezleri test etmek amacıyla Portekiz ayakkabı sektöründe bulunan ve en az 45 çalışanı olan 20 işletmede uyguladıkları anketlerden (araştırmacılar tarafından 5'li likert ölçek ile hazırlanmış anket formları), işletmelerin arşivlerinden (işletmelerin finansal verileri, basında çıkan bireysel bülten ve makaleleri, endüstriyel çalışmaları), birebir görüşmelerden ve direkt gözlemlerden yararlanarak veri elde etmişlerdir. Elde ettikleri verileri faktör analizi yöntemi kullanarak test etmişlerdir. Portekiz ayakkabı endüstrisinin TKY uygulamaları için henüz yeterli olgunluğa sahip olmadığı sonucuna varan araştırmacılar ISO 9000 vb. sertifikalara sahip işletme sayısının çok az olduğunu ortaya koymuşlardır. İnovasyon boyutunda ise Portekiz işletmelerinin inovatif olmadığı sonucuna varmışlardır. Araştırmacıların bulgularına göre Portekiz ayakkabı sektöründe her yıl ortalama bir işletme yenilikçilik anlayışını benimsemektedir. Araştırmacılar TKY ve inovasyon arasında ise boyutlarına ilişkin olarak pozitif ve negatif ilişkiler gözlemlemişlerdir. Analizler sonucunda, iletişim, personel yönetimi desteği ve takım çalışması süreç inovasyonunu benimsemede pozitif etkiye sahiptir. Özerklik ve danışmanlık ilkeleri ise süreç inovasyonunu benimsemede negatif etkiye sahiptir.

Kim, Kumar ve Kumar (2012), araştırmalarında farklı kalite yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiler ile yeniliğin beş tipi (radikal ürün yeniliği, radikal süreç yeniliği, idari yenilikler, arttırımsal süreç yeniliği ve arttırımsal ürün yenilikleri) ile TKY'nin sekiz ilkesi (yönetimin liderliği, süreç yönetimi, eğitim, müşteri ilişkileri, tedarikçi ilişkileri, ürün/servis tasarımı, kalite raporlama, çalışanlarla iletişim) arasındaki doğrudan ya da dolaylı ilişkilerini incelemişlerdir. Bu ilişkilere yönelik on dokuz hipotez kurulmuştur. Bu hipotezler;
H1. Yönetimin liderliği ile eğitim arasında pozitif bir ilişki vardır.
H2. Yönetimin liderliği ile çalışanlar arası ilişkiler arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3. Yönetimin liderliği ile tedarikçi ilişkileri arasında pozitif bir ilişki vardır.
H4. Yönetimin liderliği ile müşteri ilişkileri arasında pozitif bir ilişki vardır.
H5. Yönetimin liderliği ile ürün/servis tasarımı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H6. Eğitim ile kalite raporlama arasında pozitif bir ilişki vardır.
H7. Eğitim ile çalışanlar arası ilişkiler arasında pozitif birilişki vardır.
H8. Çalışan arası ilişkiler ile kalite raporlama arasında pozitif bir ilişki vardır.
H9. Çalışanlar arası ilişkiler ile ürün/servis tasarımı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H10. Çalışanlar arası ilişkiler ile süreç yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.
H11. Tedarikçilerle ilişkiler ile ürün/servis tasarımı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H12. Tedarikçilerle ilişkiler ile süreç yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.
H13. Müşteri ilişkileri ile kalite raporlama arasında pozitif bir ilişki vardır.
H14. Kalite raporlama ile tedarikçi ilişkileri arasında pozitif bir ilişki vardır.
H15. Kalite raporlama ile ürün/servis tasarımı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H16. Kalite raporlama ile süreç yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.
H17-1. Kalite raporlama ile radikal üretim inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.
H17-2. Kalite raporlama ile arttırımsal üretim inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.
H17-3. Kalite raporlama ile radikal süreç inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.
H17-4. Kalite raporlama ile arttırımsal süreç inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.
H17-5. Kalite raporlama ile yönetim inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.
H18. Ürün/servis tasarımı ile süreç yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.
H19-1. Süreç yönetimi ile radikal ürün inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.
H19-2. Süreç yönetimi ile arttırımsal ürün inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.
H19-3. Süreç yönetimi ile radikal süreç inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.
H19-4. Süreç yönetimi ile arttırımsal süreç inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.
H19-5. Süreç yönetimi ile yönetim inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu çerçeve de bir çalışma modeli oluşturulmuştur. Çalışma çerçevesini oluşturmak için ISO 9001'den yararlanan araştırmacılar oluşturdukları anket çalışmasını Kanada'da bulunan 2100 büyük, küçük ve orta ölçekli firma yetkilisine göndermiş ancak 242 adet veri geri dönüşü alınabilmiş ve geri dönüş sağlanan

anketlerden 19'undan geçerli veri sağlanamadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Geçerli kabul edilen 223 firmanın verileri faktör analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analizler sonucu oluşturulan hipotezlerin 17 tanesi %95-%99 oranında desteklenmiş ve kabul edilmiştir. H17 (kalite raporlaması ve beş inovasyon türü arasındaki pozitif ilişki), ve H12 (tedarikçilerle iletişim ve süreç yönetimi arasındaki pozitif ilişki) hipotezleri ise çalışma sonucunda desteklenmemiştir.

Honarpour, Jusoh ve Khalil (2012), çalışmalarında varyans analizi yöntemi ile bilgi yönetimi ve TKY'nin aralarındaki bağımsız değişkenleri belirleyerek bu değişkenlerin inovasyon üzerindeki etkilerini belirleyebileceklerini öngörmüşlerdir. Araştırmacılar bu çalışma ile TKY ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı ve bu ilişkinin inovasyona nasıl etki ettiğini ortaya koyarak 'firmaların bir yandan karlılıklarını ve rekabet edebilirliklerini geliştirirken diğer bir yandan da inovasyon faaliyetlerini nasıl geliştirebilirler' sorusuna çözüm bulmaya çalışmışlardır. Konuya ilişkin daha önceki araştırmacıların verilerinden faydalanarak Varyans Analizi yöntemini kullanmışlardır. TKY'nin müşteri odaklılık, liderlik, takım çalışması ve sürekli gelişim boyutları ile Bilgi Yönetimi'nin bilgi edinme, bilgi yayma ve bilgi uygulamaları boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ve bu iki olgununda inovasyon üzerinde pozitif etkisi olduğu sonuca varmışlardır.

Dede (2012) ise çalışmasında, toplam kalite yönetimi ve inovasyon arasındaki ilişkiyi belirleyebilmeyi amaçlamıştır. Araştırmacı bu araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezleri kurmuş ve geçerliliklerini istatistik metodlar kullanarak test etmiştir.

H1. TKY uygulamaları ve müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H2. TKY uygulamaları ve müşteri isteklerinin bilinmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H3. TKY uygulamaları ve takım çalışması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H4. TKY uygulamaları ve çalışanlara güncel eğitimler verilmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H5. TKY uygulamaları ve birimler arası etkili iletişim arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H6. TKY uygulamaları ve üst yönetimin liderliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H7. TKY uygulamaları ve hatasız üretim analizlerin yapılması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H8. TKY uygulamaları ve kotalar ve sayısal hedeflere ulaşmanın önemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H9. İnovasyon yönetimi ve yeni ürün tasarımı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H10. İnovasyon uygulamaları ve yeniliğe açıklık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H11. TKY çalışmaları ile inovasyon çalışmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H12. İnovasyon uygulamaları ve TKY ve inovasyon uygulamaları için çalışanların cesaretlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H13. İnovasyon yönetimi ile müşteri memnuniyetinin önemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H14. İnovasyon yönetimi ile takım çalışmasına destek verilmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H15. İnovasyon yönetimi ile çalışanlara güncel eğitimler verilmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H16. İnovasyon yönetimi ile birimler arası etkili iletişim arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H17. İnovasyon yönetimi ile üst yönetimde liderliğin önemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmacı oluşturulan hipotezleri test etmek amacı ile, literatür taraması yapmış ve sonucunda oluşturduğu anketleri internet üzerinden küçük, orta ve büyük ölçekli 131 firmaya göndermiştir. Sonuçlarını SPSS 11.0 paket programıyla analiz etmiştir. Analiz sonuçlarından çıkarımla, araştırmacı kurduğu hipotezlerden yalnızca; 'H17. İnovasyon yönetimi ile üst yönetimde liderliğin önemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.' Hipotezini kabul etmiş TKY'nin diğer boyutlarıyla anlamlı ilişkiler bulamamıştır. Araştırmacı yaptığı literatür sonucunu da göz önüne alarak, ulaştığı bu sonucun nedenini, anket çalışmasının uygulandığı firmaların büyük çoğunluğunun küçük ve orta ölçekli firmalar olması olduğunu belirtmiştir. Bu firmaların TKY uygulamalarını tam anlamıyla gerçekleştirememiş olması TKY ile inovasyon arası

etkileşimi de azaltmaktadır. Araştırmacı yaptığı literatür taraması ve anketlere verilen cevapların incelenmesi sonucu Toplam Kalite Yönetimi ve inovasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacıya göre TKY uygulamalarında bulunan işletmelerin inovasyon uygulamalarına geçiş süreçleri hızlı ve kolay olmaktadır.

M. Waqas Raja ve S. Wei (2015), çalışmalarında kalite yönetimi ve inovasyon üzerine yapılmış geçmiş çalışmaları incelemiş ve yorumlamışlardır. Bu çalışmaları ile farklı kalite uygulamalarının (liderlik, süreç yönetimi, tedarikçilerle ilişkiler, müşteri odaklılık gibi) inovasyon faaliyetlerini neden iyileştirdiğini saptamak ve kalite uygulamalarının negatif ve pozitif etkilerini farklı bakış açılarıyla ortaya koymaktır. Konuyla ilişkili 62 yayını inceleyen araştırmacılar öncelikli olarak yayınları, yayınlandıkları dergilere göre kategorize etmişlerdir. Sonrasında ise çalışma şekilleri, niteliklerine ve değerlendirmelerine yönelik bir ayrıma gitmişlerdir. Bu çalışmadan inceleme yaparken araştırmacılar, endüstri kriterlerini, kalite göstergelerini, nicel ve nitel boyutlarda gerçekleştirilmiş çalışmaları göz önünde bulundurmuşlardır. Bu çalışma gösteriyor ki yapılan birçok çalışmada işletmelerin faaliyet türlerinden bağımsız olarak kalite uygulamaları ile inovasyon performansı arasında pozitif ilişki saptanmıştır. İlişki saptanamamış ya da negatif ilişkiye rastlanmış çalışmalarda ise firma büyüklüklerinde, finansal kaynaklarda, firma kültüründe ve iş çevresinde belirsizlikler olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmacılar işletmelerdeki inovasyon faaliyetlerinin verimi arttırmak ancak TKY tekniklerini doğru kullanması ile gerçekleştirilebileceği sonucuna varılmıştır.

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNOVASYON

Yapılan geçmiş araştırmalar TKY uygulamalarının inovasyon çalışmaları için uygun bir ortam sağladığını ortaya koymaktadır. Araştırmacıların birçoğu araştırmalarını TKY ilkeleri üzerinden nicel yöntemlerle gerçekleştirmişlerdir. Bu ilkeler ışığında değerlendirilen TKY uygulamaları ve inovasyon ilişkisinde, müşteri odaklı yaklaşım, çalışanların tam katılımı, liderlik, süreç yönetimi ve takım çalışması

boyutları araştırmacıların çoğunluğu tarafından pozitif ilişki çerçevesinde değerlendirilmiştir.

TKY olan ve olası müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda sürekli gelişmeyi ve iyileşmeyi hedefleyen, işletmenin amaç ve hedeflerinin tüm çalışanlarca benimsendiği, çalışanların tamamının süreçlere katılımını sağlayan bir yönetim felsefesidir. Bu doğrultuda TKY uygulamalarını gerçekleştiren işletmeler müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve bu süreçte sürekli gelişme ve iyileşme sağlayabilmek için belirli yeniliklere, yani inovasyona ihtiyaç duyucaktır. TKY uygulamaları kapsamında, çalışanların tamamı işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda çalıştığı ve fikirlerini açıkça ortaya koyabildikleri için, inovasyon uygulamaları yalnızca Ar-Ge birimi tarafından gerçekleştirilmemektedir. İnovasyon faaliyeti işletmenin tamamında, tüm çalışanların fikirleriyle gerçekleşeceğinden, bu süreçte birçok farklı fikir ve yenilik ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak inovasyon faaliyetleri TKY uygulamayan işletmelere oranla TKY uygulayan işletmelerde çok daha çeşitlidir. Oluşan bu çeşitlilik, farklı çıktılara ve müşteri memnuniyetine zemin hazırlamaktadır.

İnovasyon kavramı için literatürde, araştırmacılar tarafından farklı türde ve boyutta sınıflandırmalar yapılmış olsa da (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, modüler inovasyon vb.), bu araştırma kapsamında inovasyon iki sınıf altında incelenmektedir; 'radikal inovasyon' ve 'arttırımsal inovasyon'. Radikal inovasyon sınıfında daha çok teknolojik gelişmeler ve temel boyutta ürün/hizmette oluşturulan farklılıklar bulunmaktadır. Arttırımsal inovasyon ise süreçlere getirilen yenilikler, ürünlerde yapılan küçük ve ürünün temel özelliklerine etki etmeyen, kısaca iyileştirme yapmak amaçlı gerçekleştirilen inovasyonlardır. Her ne kadar radikal inovasyonunda TKY ile etkileşimi bulunsa da, TKY'nin temel amaçlarından biri olan sürekli gelişme ve iyileşme boyutu arttırımsal inovasyon ile daha kuvvetli bir etkileşim halindedir.

Bu araştırma kapsamında TKY uygulamaları ve inovasyon arasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla, diğer araştırmalardan farklı olarak, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan 'görüşme' yöntemi ile veri elde edilmiştir ve elde edilen veriler ışığında bulgular araştırmacı tarafından yorumlanmıştır. Bu nedenle görgü çalışmaların hipotez sınanmasından daha çok bu çalışmanın araştırma yönteminin nitel olması ve görüşmeleri kapsaması dolayısıyla çalışmanın uygulama

kısmında bir hipotez sunulmamış, bulgular ışığında hipotez(ler)e ulaşılmaya çalışılmıştır.

2.3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Gerçekleştirilen bu araştırmada temel amaç; TKY ve inovasyon uygulamalarının temel özelliklerini incelemek ve TKY uygulamaları ve inovasyon arasındaki ilişkiyi çeşitli boyutlarıyla ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın etkinliği ve verimliliği açısından oluşturulan araştırma tasarımı önem arz etmektedir. Bu nedenle araştırmamızın ikinci bölümünde; araştırmanın ne şekilde tasarlandığı, araştırma için hangi yöntemin seçildiği, araştırma örneklemi, veri toplama tekniği ve veri analizinde kullanılan yaklaşımlar incelenecektir.

2.3.1. Araştırma Tasarımı ve Modeli

Pazardaki rekabetin gün geçtikçe artması ve müşteri profilinin daha bilinçli ve talep eder hale gelmesi, işletmeleri kalite ve yenilik kavramlarına çok daha fazla önem vermeye zorlamaktadır. TKY ve inovasyon, birbirinden farklı iki olgu olarak alınıp, işletmelerde farklı birimler tarafından yönetilse de ortak payda da birbirini destekleyici faaliyetleri bulunmaktadır. Özdaşlı (2006), konuya ilişkin bir örnek olay incelemesinde bulunmuş ve TKY ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Hoang ve arkadaşları (2006) ise; bu konuya ilişkin anket formları oluşturarak TKY'nin bazı boyutları ile inovasyon arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varmıştır. TKY ve inovasyon olguları teorik olarak işletmelerde yer bulsa bile pratikteki uygulamaları farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle incelenmesi soyut kavramlara ve uygulamalara dayalı olan bu iki kavramın arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken, araştırmacının etkileşime girmediği nicel yöntemler yerine, araştırmacının sürece gözlemleriyle birlikte dahil olabileceği nitel yöntemlerin kullanılması daha anlamlı sonuçlar sağlanmasında etkili olacaktır. Bu nedenle araştırmada TKY ve inovasyon olguları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlı nitel bir çalışma yöntemi olan 'yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme' yöntemi tercih

edilmiş ve nitel çalışmaların doğası gereği öznelci bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu çalışma ile TKY ve inovasyon arasındaki anlamlı ilişkinin ortaya konması amaçlandığından, araştırma emik bakış açısıyla keşifsel bir nitelik taşımaktadır. Araştırma kuramsal katkı yönünden değerlendirildiğinde betimleyici bir misyon taşımakla birlikte uygulamalara yönelik kolaylaştırıcı ve destekleyici öneriler verme misyonuna da sahiptir. Araştırma yapısı gereği herhangi bir araştırma modeli içermemektedir.

2.3.2. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama

Yapılan bu çalışmada araştırma yöntemi olarak Alan Araştırması Yöntemi seçilmiştir. Araştırmacı tarafından ilgili alana çıkılarak veriler elde edilmiştir.

2.3.2.1. Veri Toplama Tekniği

Araştırma kapsamında Nitel Araştırma Yöntemlerinden biri olan 'yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme' yöntemi (Yıldırım ve Şimşek, 2011:119) kullanılarak veri elde edilmiştir. Brannigan'a (1985) göre, görüşülen bireylerden sağlanan bilgiler arasındaki paralellikleri ve farklılıkları saptamak ve karşılaştırmalar yapmak görüşme tekniğinin amaçlarındandır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:120).

Fen bilimlerinde olduğu gibi sosyal bilimlerde de 'nicel araştırma yöntemleri' kullanılabilmektedir (Yıldırım vd., 2011:19). Ancak araştırmanın kapsamı ve içeriği gereği, nitel araştırma yöntemlerinden yararlanarak veri elde etmek, görüşmecinin gözlemlerini kullanarak bireylerden hem teoriğe ilişkin hem de uygulamalara ilişkin veriler sağlaması ve araştırma konusu kapsamında 'Neden? Niçin? Nasıl vb.' soruların cevabının elde edilebilmesi amacı ile nitel bir yöntem olan 'yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme' yöntemi tercih edilmiştir.

Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedef doğrultusunda yapılan, soru sorma ve cevaplama yöntemi ile karşılıklı ve etkileşimli

bir iletişim süreci olarak tanımlamaktalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:119). Görüşme süreci öncesi, görüşmeci tarafından görüşülecek konu ve sorulacak sorulara ilişkin bir soru listesi hazırlanmaktadır. Görüşme süreci kapsamında görüşmeci tarafından, önceden hazırlanan konu ve alana bağlı kalınarak, cevaplayanların zorlanacağı soruları değiştirme, daha açıklayıcı kavramlarla tekrar sorma, soru ekleme ya da çıkarma, soru ve konuların sıralamasında değişiklikler yapma gibi farklılıklar uygulanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:122). Bu durum görüşmeciye amacına uygun olarak bilgi sağlamada esneklik sağlarken, katılımcıların kendilerini daha rahat ifade edebilmelerine destek olmaktadır.

Araştırma kapsamında görüşmelerin tamamı, öncesinde araştırmaya ilişkin bilgi verilerek randevu alınan katılımcılarla yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler kapsamında, katılımcıların izniyle ses kaydı alınmış, aynı zaman da görüşmecinin gözlemleri görüşmeci tarafından yazılı olarak not edilmiştir. Yüz yüze görüşme süreci sonrası katılımcıların sürece ve görüşmeye ekleme yapmak istemeleri durumuna yönelik, görüşme sonunda görüşmecinin iletişim bilgileri katılımcılar ile paylaşılmış ve araştırma süreci bitene kadar katılımcılar ile iletişim halinde kalınmıştır.

2.3.2.2. Araştırma Örnekleminin Seçimi ve Araştırmanın Örnekleme Türü

Bu araştırmanın örneklemini, İzmir ve Manisa'da faaliyette bulunan kalite belgeli küçük, orta ve büyük ölçekli firmaların, farklı birimlerinde (kalite, ar-ge, üretim, mühendislik vb.) görev alan bireyler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 'kartopu ve zincir örnekleme' yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2007:107).

Araştırma örnekleminin büyüklüğünün belirlenme aşamasında her hangi bir istatistiki yöntem kullanılmamıştır. Yüz yüze görüşmelerin zaman alıcı ve maliyetli oluşu nedeniyle araştırmacı tarafından optimal bir denge sağlanmaya çalışılarak araştırılan konuya ilişkin elde edilen veriler tekrarlanmaya ve farklı veriler elde edilemez konuma gelene kadar veri toplama süreci sürdürülmüştür.

Tablo 4. Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı No	Yaş	Cinsiyet	Eğitim seviyesi	Kurumdaki görevi	Kurumun faaliyet süresi	Meslekteki hizmet süresi	Kurumadaki hizmet süresi
01	42	E	Lisans	Kalite yönetim müdürü	29 yıl	8 yıl	5 yıl
02	34	K	Lisans	Kalite sorumlusu	25 yıl	8 yıl	3 yıl
03	27	K	Lisans	Arge sorumlusu	25 yıl	4 yıl	4 yıl
04	39	K	Yüksek lisans	Kalite müdürü	41 yıl	14 yıl	2 yıl
05	35	K	Lisans	Kalite sorumlusu	9 yıl	7 yıl	4 yıl
06	42	K	Lisans	Arge sorumlusu	9 yıl	15 yıl	2 yıl
07	37	E	Doktora	Arge mühendisi	7 yıl	5 yıl	2 yıl
08	34	E	Doktora	Satış sorumlusu	7 yıl	8 yıl	6 ay
09	29	K	Yüksek lisans	Kalite sorumlusu	7 yıl	3 yıl	2 yıl
10	45	E	Yüksek lisans	Kalite müdürü	32 yıl	17 yıl	5 yıl
11	27	K	Lisans	Tasarım mühendisi-inovasyon temsilcisi	32 yıl	-	2 yıl

12	39	E	Doktora	Yönetim sistemleri/kalite yönetim temsilcisi	32 yıl	10 yıl	8,5 yıl
13	38	K	Lisans	Montaj hatları ekip şefi/inovasyon temsilcisi	32 yıl	10 yıl	6 yıl
14	40	K	Lisans	Kalite yönetim sistem sorumlusu	35 yıl	10 yıl	5 yıl
15	49	K	Yüksek lisans	Planlama ve üretim sorumlusu	35 yıl	26 yıl	9 yıl
16	43	K	Lisans	Kalite güvence müdürü	42 yıl	18 yıl	9 yıl
17	38	K	Lisans	İşletme müdürü	42 yıl	14 yıl	6 yıl
18	56	E	Lisans	Firma sahibi	38 yıl	38 yıl	38 yıl
19	34	E	Lisans	Ar-ge mühendisi	18 yıl	9 yıl	5 yıl
20	29	K	Lisans	Kalite yöneticisi	25 yıl	5 yıl	5 yıl

2.3.2.3. Veri Toplama Süreci

Araştırma kapsamında veri toplama süreci 'araştırma soruların geliştirilmesi' ve 'veri toplama süreci olarak iki aşamada gerçekleştirilmiştir.

2.3.2.3.1. Araştırma Sorularının Hazırlanması

Araştırmanın amaçladığı sonuca ulaşabilmesi için gerekli olan verilerin toplanabilmesi amacına yönelik yapılan görüşmeler öncesinde, görüşme sürecini yönlendirebilmek ve amaçlanan verilere eksiksiz ulaşabilmek amacı ile görüşmeci tarafından araştırma formu hazırlanmıştır. Araştırma formu beş kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda araştırmacı kendini tanıtarak, görüşmenin sürecini, amacını ve güvenilirlik düzeyini açıklamaktadır. Bu bölümle katılımcının kendini rahat ve sürece dahil hissetmesini sağlayarak güvenli ve geçerli bilgiler elde etmek istenmiştir. İkinci kısımda katılımcının kendisi ve hizmet verdiği kurum hakkında temel bilgileri vermesi talep edilmektedir. Üçüncü kısımda ise, araştırmanın boyutlarından biri olan TKY'nin örgüt içindeki tanımı, uygulamaları, önemi ve boyutlarını ortaya koymaya yönelik temel araştırma soruları ve bu sorulara ait alt sorulara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın bir diğer boyutu olan inovasyon ile ilgili sorulara yer verilmiştir. İnovasyon olgusunun örgüt içindeki tanımı, yeri, önemi ve örneklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Beşinci ve son bölüm ise, kişilerin kurumlarındaki gerçekleşen faaliyetleri göz önünde bulundurarak inovasyon ile TKY arasındaki ilişkiyi yorumlamalarını sağlamak amaçlı temel araştırma soruları ve alt sorulardan oluşmaktadır.

Araştırma görüşme formunun hazırlanma sürecinde Yıldırım ve Şimşek'in (2011) konuya ilişkin çalışmalarında değindikleri soru görüşme formu hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken unsurlar göz önünde bulundurulmuştur. Yıldırım ve Şimşek bu kapsamda dokuz kriter belirtmiştir. Bunlar; kolay anlaşılabilir sorular hazırlama, konuya odaklı sorular hazırlama, açık uçlu sorular sorma, sorular

ile yönlendirmekten kaçınma, çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma, alternatif sorular ve sondalar hazırlama, farklı türden sorular hazırlama, soruları mantıklı bir şekilde düzenleme ve soruları geliştirmedir. Bu dokuz kriterin detayları araştırmacı tarafından incelenmiş ve görüşme formu hazırlık sürecinde göz önünde bulundurulmuştur. Oluşturulan görüşme formu, katılımcılarla görüşmelere başlanmadan önce deneyimli bir akademisyene sunulmuş, verilen öneriler kapsamında tekrar düzenlenerek son haline getirilmiştir.

2.3.2.3.2. Verilerin Elde Edilme Süreci

Araştırma büyük, orta ve küçük ölçekli, birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların kalite ve inovasyon ile bağlantılı çeşitli pozisyonlarında çalışan kişilerle, tek bir araştırmacı tarafından yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Randevu alabilmek için kişilerle, telefon mail ya da tanıdık vasıtasıyla direkt iletişim kurulmuştur. Kişiler çalışmaya yönelik olarak bilgilendirilerek gönüllü olarak katılımları talep edilmiş, araştırmacı tarafından gönüllü katılım gerçekleştiremeyecek adaylar araştırma kapsamından çıkartılmıştır. Görüşmeler öncesinde katılımcıların onayları alınarak görüşme süreci ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış, aynı zamanda araştırmacının gözlem ve o andaki düşüncelerini belirttiği yazılı kayıtlar tutulmuştur. Görüşmeler için katılımcıların iş yerleri seçilmiştir. Bu şekilde kendilerini kendi ofislerinde rahat hissetmeleri ve araştırmacı tarafından işletme ortamının gözlene bilirliğini sağlamak amaçlanmıştır. Katılımcıların güven duymalarını ve rahatlık ve içtenlikle sorulara cevap verebilmelerini sağlamak amacıyla, araştırmacı her görüşmeden önce kendini tanıtarak, tezinin amacını ve katılımcılardan beklentilerini basit ve anlaşılır bir dille açıklamıştır. Görüşmeler mümkün olduğu boyutta katılımcıların yönlendirmelerine açık tutulmuş, katılımcılar ile sürekli soru cevap şekli yerine sohbet şeklinde iletişim sağlanmaya çalışılmıştır. Her bir görüşme için yeterli zaman ayrılarak, katılımcıların zaman kısıtı olmadan rahatlıkla kendilerini ve fikirlerini ifade etmelerine imkan sağlanmıştır.

2.3.3. Verilerin Düzenlenmesi Ve İçerik Analizi

Görüşmeler sırasında elde edilen verilerin ses kayıtları ve araştırmacı tarafından tutulan notların anlam bütünlüğünü sağlaması ve içerik analizine uygun hale getirilmesi için çözümlemesi yapılmıştır. Düzenlenen veriler içerik analizine tabi tutulmuş ve birbiriyle ilişkili olduğu belirlenen ifadeler sınıflandırılarak araştırmacı tarafından yorumlanmıştır.

2.3.4. Araştırmanın Kapsamı

Literatürün kapsayıcılığını belirlemek açısından TKY ve inovasyon ile ilişkili ulusal ve uluslar arası tüm çalışmalar incelenmeye çalışılmıştır. Bu iki olgunun arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için bu iki olguyu tam olarak anlamak gerektiği için, ilgili literatürde her iki olgu için ayrı ayrı olmak üzere geniş kapsamlı bir araştırma yapılmış ve tez kapsamında okuyucuya sunulmuştur.

2.3.5. Araştırmanın Ön Kabulleri

1. Görüşmeler kapsamında ki katılımcıların tamamının, araştırmacı tarafından hazırlanmış olan açık uçlu soruları algılayacak ve cevaplayacak eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir.

2. Görüşmelerin tamamı herhangi bir zorlama ve ya baskı olmadan gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde katılımcıların ve firmaların bilgilerinin hiçbir koşulda üçüncü kişilerle paylaşılamayacağı, alınan ses kaydının yalnızca veri analizi kısmında kolaylık sağlamak amaçlı olduğu ve istedikleri taktirde ses kaydını durdurabilecekleri ve/ve ya görüşme sonunda tamamını ve/ve ya istedikleri bir kısmını silebilecekleri belirtilmiş olmasından dolayı katılımcıların sorulara doğru şekilde ve içtenlikle cevap verdikleri kabul edilmiştir.

3. Araştırmaya dahil edilen katılımcıların, araştırmacının demografik özelliklerinden (yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, mesleği, sosyal statüsü vb.) etkilenmedikleri varsayılmıştır.

4. Görüşme formunun açık uçlu sorulardan oluşmuş olması ve bu nedenle tüm bireylerden aynı tarz ve şekilde cevaplar alınamayacağı, bireylerin farklı konular üzerine yoğunlaşabilecekleri göz önünde bulundurulmuştur. Bu durumun araştırmanın güvenirliliğini etkilemeyeceği baştan kabul edilmiştir.

5. Araştırmanın nitel boyutlarda olduğu ve bu nedenle nesnel olmaktan çok öznel olduğu göz önünde bulundurularak araştırmacının öznel davranabileceği baştan kabul edilmiştir.

6. Araştırmacı tarafından esnek tutulan görüşme sürecinin gerekli durumlarda araştırmacı tarafından kontrol altına alınarak katılımcılar için gerekli yönlendirmelerin yapılacağı kabul edilmiştir.

7. Her bir görüşme için ortalama bir saatin yeterli olacağı öngörülmüş, gerekli durumlarda katılımcının gönüllülük esasına dayalı olarak bu sürecin uzatılabileceği ya da hedeflenen cevaplara ulaşıldığı taktir de daha kısa kesileceği, bu şekilde katılımcıların sıkılmadan etkin şekilde gerekli verileri araştırmacıya sağlayağı var sayılmıştır.

2.3.6. Araştırmanın Kısıtları

1. Araştırma Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve İnovasyon İlişkisi: Keşifsel bir çalışma başlığı altında sınırlandırılmıştır.

2. Araştırma verileri, kaynakçada belirtilen kaynaklardan ve İzmir ve Manisa illerinde, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmaların konuya ilişkin farklı departmanlarında çalışan üst ve orta düzey yöneticilerinden araştırma kapsamında toplanan veriler ile sağlanmıştır.

3. Araştırma verilerinin toplanması derinlemesine mülakat yöntemi ile yüz yüze görüşmeler kapsamında elde edildiğinden;

- Görüşmecinin her bir katılımcı için işletmelere gitmesi ve işletmelerin ulaşımı zor olan sanayi bölgelerinde bulunduğundan maddi ve zamansal kısıtlar oluşmuştur.

- Katılımcıların yoğun iş tempoları, randevu zamanı belirleme kapsamında kısıt oluşturmuştur.

- Görüşmelerin her birinin ayrı bir zaman diliminde, birbirinden farklı yerlerde ve farklı kişilerle yapılması, elde edilen verilerin deşifre edilebilmesi için ses kayıtlarının yazılı metne dönüştürme süreci aşırı zaman alan geniş kapsamlı bir süreç olduğu için ve araştırmanın maddi açıdan da maliyetli bir hal alması nedeniyle örneklem büyüklüğü optimal seviyede tutularak çalışma sınırlandırılmıştır.

2.4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, gerçekleştirilen nitel araştırma sonucunda elde edilen verilerin çözümlemelerine yer verilmektedir. Araştırma bulgularına dayalı olarak Toplam Kalite Yönetimi ve inovasyon arasındaki ilişkiye etki eden etmenlerin neler olduğu, iki olgu arasındaki ilişkiyi nasıl etkiledikleri ve ne gibi sonuçlar doğurdukları içerik analizi yapılarak, bu araştırmaya özgün bir model oluşturulup tartışılmaktadır. Bu modele göre TKY ve inovasyon arasındaki ilişkiye etki eden faktörler TKY uygulamalarının inovasyon uygulamalarına olan etkisi, ve inovasyon uygulamalarının TKY uygulamalarına etkisi temaları altında incelenmektedir. Araştırmacı tarafından bu temalar için verilerden çıkarılan kavramlara göre kodlama tekniği ile kodlama yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:232). TKY uygulamalarının inovasyon uygulamalarına etkisi teması altında 'müşteri odaklılık, üst yönetimin liderliği, tedarikçilerle ilişkiler, sürekli iyileştirme, çalışanların tam katılımı ve takım çalışması' olmak üzere altı kavram kodlanmıştır. İnovasyon uygulamalarının TKY uygulamalarına etkisi teması altında ise; verimlilik, israfın azalması ve rekabet edebilirlik' olmak üzere üç kavram kodlanmıştır. Bu bölümde TKY ve inovasyon ilişkisine yönelik yeni tanımlamalar yapılarak, bu iki olgu için elde edilen yeni tanımlamalarda belirtilmektedir.

2.4.1. TKY Uygulamalarının İnovasyon Uygulamalarına Etkileri

Araştırmacı tarafından yapılan görüşmelerde, katılımcıların büyük çoğunluğunun TKY uygulamalarının gerçekleştirilmesi sonucunda daha yenilikçi bir işletme haline gelebileceklerine inandıkları gözlemlenmiştir. Katılımcılar tarafından belirtilen TKY uygulamaları ile ulaşılmış inovasyon örnekleri araştırmacı tarafından kayıt altına alınmıştır ve bulguların tartışılması sürecinde bu örneklerden yararlanılacaktır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak yapılan sınıflamada TKY uygulamalarının inovasyon uygulamalarına etkileri teması altında 'müşteri odaklılık, üst yönetimin liderliği, tedarikçilerle ilişkiler, sürekli iyileştirme, çalışanların tam katılımı ve takım çalışması' sınıflamaları ayrı ayrı incelenmektedir.

2.4.1.1. Müşteri Odaklılık

İşletmeler, müşterilerinin şu andaki ve gelecekte oluşabilecek istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu anlayarak ürün ve servislerini bu istek ve ihtiyaçları tatmin etmek için tasarlamalıdır (Öztürk, 2009:31). Bu doğrultuda bir işletme müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu kavrayabilmek için TKY uygulamalarına, bu istek ve ihtiyaçları karşılayabilmek için ise inovasyon uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Araştırmacı tarafından yapılan görüşmeler kapsamında 1,3,4,6,7,10,13,14,18 ve 19 numaralı katılımcılar konuya ilişkin pozitif yorumda bulunmuşlardır.

"...ancak en önemli inovasyon faaliyetleri müşteri görüşlerinden yola çıkarak yapılmakta. Sonuçta faaliyetinizin ana sebebi müşterinin satın alması. Bu da sizi koşulsuz şartsız müşteri memnuniyetine odaklanmaya mecbur bırakıyor. Mesela satış ve pazarlama birimimiz var bizim, onlar aynı zamanda müşteri taleplerini filan da kabul eden birim. Onlardan gelen raporlar inceleniyor sonra gerekli değişiklikler yapılıyor. Şimdi üzerinde çalıştığımız bir ürün var çok detay verememem piyasaya sunulmadı daha ama bir müşterimizin bir ürün için attığı şikayet mailinden çıktı ortaya

fikri. Aslında şikayet edilen üründen bambaşka bir ürün olacak ama bu sevilmiyorsa şöyle bir şey kesin sevilir mantığı yürütüldü." (Katılımcı 1)

" Sen bir kafe işletiyor olsan kendi yemediğin yemeği müşteriye verir misin? Vermezsin. Sen eğer müşteriye müşterinin ihtiyacından az bir şey gönderiyorsan bu senin kusurun, ayıbın zaten bunu yapmamalısın yani. Bana sorarsan her şeyin merkezinde müşteri var. Müşteri olmadığı zaman zaten bir şey yok ben ürettiğimi kime satacağım yani. Eğer sen müşteriden farklı bir yöne gidiyorsan senin yaptığın hiçbir inovasyon, hiçbir kalite faaliyeti işe yaramayacak. Sen kaybetmeye mahkum bir sistem yaratmış oluyorsun. Bence en önemlisi müşteri." (Katılımcı 10)

Her işletmenin kuruluş amacında, üretilen hizmet ya da ürünün müşteriler tarafından talep edilmesi ve bu yolla satış sağlanarak kar elde etmek vardır. Bu noktadan hareketle işletmeler müşteri memnuniyetini sağlayabildikleri ölçüde varlıklarını sürdürebilirler. TKY'nin temel ilkelerinden biri olan müşteri odaklılık kavramını sağlayabilmek için ise işletmelerin farklı şeyler sunarak, müşterilerinin gelecekteki ihtiyaçlarını müşterilerden önce keşfedip, onlara sunmaları gerekmektedir. Bu olgu gelişen küresel pazarda rekabet edebilirliğin temel şartlarından biri haline gelmektedir.

" Müşteri diyor ki mesela ben bunu böyle istiyorum. Yok olmaz öyle şey makine bu diyemiyoruz bakıyoruz inceliyoruz bazen evet doğru bir şey bunu böyle uygulayalım diyoruz devamında da biz kendimiz daha da geliştiriyoruz onu öyle veriyoruz müşteriye. Bazen de bakıyoruz inceliyoruz araştırıyoruz olmayacak bir olay diyoruz ki bak o olunca böyle böyle sorunlar olacak başka türlü yapalım. Müşterinin orda ki sıkıntısını giderebilecek mümkün olan başka bir şey bulup diyoruz bak bu olur senin durumuna" (Katılımcı 7)

"Ar-ge çalışmalarımızın yani sıra mailler geliyor mesela müşterilerimizden. Diyorlar ki bizde şöyle bir sıkıntı var biz bunu giderebilmek için ne yapabiliriz. Hemen toplanıyoruz bir toplantı yapıp onla ilgili çalışmalar yapıyoruz. Bu da başka bir ar-ge unsurunu oluşturuyor. Zaten sonra ar-ge konuları birbirini doğuruyor." (Katılımcı 19)

2.4.1.2. Üst Yönetimin Liderliği

TKY'de insan olgusu, sistemin bir parçası olarak görülmekte ve sistemin geliştirilmesinde en çok, insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Üst yönetim sistemi geliştirmek için harcadığı zamanın ve enerjinin büyük bir kısmını insan olgusu üzerinde yoğunlaştırmaktadır. TKY sürecinde üst yönetimin, çalışanlara liderlik ederek, çalışanları doğru şekilde yönlendirmesi büyük önem arz etmektedir (Ertuğrul, 2006:123). Üst yönetiminin liderliği, çalışanları belli amaçlar doğrultusunda davranmaya veya hareket ettirmeye teşvik etmesi açısından önemlidir.Liderlik sürecinin sonucu amaca ulaşmaktır. Liderler ulaşılmak istenilen amacı belirleyerek süreci başlatma sorumluluğunu üstlenmektedirler (Akın, 2001:88). Araştırmacı tarafından yapılan görüşmeler kapsamında 1,2,4,7,10,13 ve 19 numaralı katılımcılar konuya ilişkin pozitif yorumda bulunmuşlardır.

"Öncelikle şöyle söyleyeyim kurumun felsefesi çok önemli burada. Üst yönetim inanmazsa bunların hiç birisi gerçekleşmez. Burada tüm projeler üst yönetimden aşağı doğru başlıyor ve çalışanlar benimsedikten sonra üst yönetimi sıkıştırmaya başlıyor. İlk altı sigma faaliyetleri başladığında mesela üst yönetimden başladı aşağısı da bunu benimseyip yukarı doğru sıkıştırdılar yani. Biz burada sürekli toplantı halindeyiz zaten, ayda dört beş defada mavi yaka dahil oluyor. Herkes her türlü fikrini orada dile getirir. Ha hemen şak diye üst yönetim kabul edip yapmıyor tabi sorgulanıyor fikirler ama muhakkak herkese söz hakkı verilir geri dönüşte yapılır. Olmayacak bir fikirse nedeni anlatılır farklı hale getirilip getirilemeyeceği muhakkak tartışılır. Despot bir yönetim olsa bunu yapamazsın mesela." (Katılımcı 10)

Bir işletmede üst yönetimin benimsemediği konularda çalışanların motive olup faaliyette bulunması oldukça zor bir süreçtir. Üst yönetimin süreçlere hakim olup gerekli desteği ve yönlendirmeği sağladığı işletmelerde, çalışanlar yaptıkları işin önemini daha iyi kavradıkları için motive olmakta ve sürece kendilerini dahil etme eğilimi göstermektedirler. Üst yönetimin despot yapıdan uzak, yenilikçi fikirlere açık bir yapıda olması ve bu fikirlerin paylaşılabileceği bir ortam oluşturulması inovasyon uygulamaları için oldukça önemli bir etmendir.

2.4.1.3. Tedarikçilerle İlişkiler

Bir işletme için tedarikçi zinciri kaliteye giden yolda temel basamaklardan birisidir. Eğer doğru zamanda, uygun ve kaliteli girdi sağlanamazsa, kaliteli çıktı sağlanması oldukça güç ve maliyetli bir süreci doğurur. Tedarikçileri doğru seçmek, sürekli iletişim halinde kalarak fikir alışverişlerinde bulunmak, onlardan gelebilecek önerileri dinlemek ve işletme süreçlerine dahil edebilecek yolları araştırmak; hem yeni fikirlerin ortaya çıkarak inovasyon uygulamalarının gerçekleşmesine hem de işletmenin kaliteli çıktı almasına destek olur. Araştırmacı tarafından yapılan görüşmeler kapsamında 3,8,15 ve 20 numaralı katılımcılar konuya ilişkin pozitif yorumda bulunmuşlardır.

"Tedarikçimizden bir tezgah alıyoruz. Bu tezgahın bir bölümü bizim üretimimiz için uygun değildi. Yani iş olmuyor değil oluyor da bir işçinin yapacağı işe üç işçi kullanıyoruz. Aradık çağırdık tedarikçimizi, dedik gel gör burada beraber konuşalım ne yapabiliriz. Sonra bizim mühendis arkadaşlarda bir şeyler çizdiler tezgaha küçük bir ek yapıldı. Sorunu öyle çözdük şimdi o ekle birlikte tasarlıyorlar bize gönderdikleri tezgahları." (Katılımcı 15)

"Bazen tedarikçilerimizle görüşmelerimizde ya da konuşmalarımızda onlar aslında bizim elimizde böyle bir hammadde vardı biz bunu şunun için kullanıyorduk diyorlar, biz onu alıyoruz başka bir şey için kullanmayı ön görüyoruz" (Katılımcı 20)

Akın'a (2001:70) göre; tedarikçi firmaların seçimindeki önemli etkenlerin başında; süreklilik, uzun vadeli ilişki ve kalite yönetimi kapsamındaki faktörlerde uyumun sağlanması gelmektedir. Tedarikçilerle uzun vadeli ilişkilere sahip olmak, karşılıklı iletişimi arttırarak, tedarikçilerin işletmeleri daha yakından tanımalarını sağlar. tedarikçilerin işletmeleri yakından tanıması, sunabilecekleri yenilikçi fikirleri, teknolojideki gelişmelerden faydalanabilme potansiyelini ve ihtiyaçlarını belirlemelerinde önemli bir etkendir.

2.4.1.4. Sürekli İyileştirme

Öztürk'e (2009:53) göre; sürekli iyileştirme, daha iyi yöntemlerin araştırılarak teknik ve yönetim süreçlerinin iyileştirilmesinin sağlanmasıdır. Sürekli iyileşme faaliyetleri; gelişim alanların belirlenmesi için mevcut durumun değerlendirilmesi ve analiz edilmesi, iyileştirme sürecinin hedeflerinin belirlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşmada gerekli olabilecek olası çözümlerin araştırılması, bulunan çözüm süreçlerinin uygulanması ve uygulama sonuçlarının hedefleri karşıladığını belirlemek için ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Araştırmacı tarafından yapılan görüşmeler kapsamında 2,4,5,6,9,12,14,15 ve 19 numaralı katılımcılar konuya ilişkin pozitif yorumda bulunmuşlardır.

"TKY'nin sürekli gelişim bacağı için ben inovasyonu bir ışınlanma aracı olarak hani görüyorum. İnovasyonu ben TKY'nin sürekli gelişim sac ayağına oturtup oradaki küçük iyileştirme, sürekli iyileştirme döngüsüyle değil daha hızlı ve olmak istenilen noktaya daha odaklı şekilde varmanızı sağlayan yardımcı araç olarak görüyorum." (Katılımcı 12)

Sürekli iyileştirmenin, kuruluşun tüm faaliyetlerinde canlılık meydana getirmek, topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışmasını sağlamak, her departmanın

kendi işini daha etkin ve verimli yürütmesini sağlamak ve etkileşim halinde olan departmanların ortak sorunlarını en hızlı ve kalıcı şekilde çözümlemek, çalışanların bilgi ve beceri düzeyini yükselterek motivasyonlarını arttırmak gibi faydaları vardır (Kavrakoğlu, 1992:14).

"Firmanın felsefesi gerçekten de sürekli bir iyileştirme üzerine kurulu ve bu yeni bazı uygulanmamış fikirleri getirebiliyor yani. Sürekli daha iyisine bakarak oluyor tüm personel ve fırsatları görmek daha kolay oluyor tabi." (Katılımcı 2)

İşletmeler inovasyon uygulamalarını sağlarken, TKY'nin temel ilke ve amaçlarından birisi olan sürekli gelişme kavramından yararlanmaktadırlar. TKY kültürünü ve bu kültürün getirmiş olduğu sürekli gelişme anlayışını benimsemiş işletmelerde, sürekli olarak daha iyiye ulaşma çabası beraberinde sürekli olarak yeni fikirler arama faaliyetini getirmektedir. Sürekli iyileştirme kavramı tüm çalışanları tarafından benimsenmiş bir işletmede, daha iyiye ulaşmak için oluşturulan fikirler bir çok farklı inovasyonun ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

2.4.1.5. Çalışanların Tam Katılımı

Şimşek'e (2000:51)'e göre, TKY'de istenilen başarı seviyesi için uygulanacak olan süreçlere en alt kademe çalışanlardan, en üst düzey yöneticilere, tedarikçilerden, üretim sürecinde yer alan personele kadar herkesin katılması, hataları önlemek ve kalite amacına ulaşmak için çaba göstermesi gerekmektedir. Araştırmacı tarafından yapılan görüşmeler kapsamında 1,3,5,8,6,12 ve 17 numaralı katılımcılar konuya ilişkin pozitif yorumda bulunmuşlardır.

"...kendi kendine iyileştirme önerisi getirmeye başlayan çalışanlarınızın sayısı arttıkça ve bu getirdikleri önerilerin şirkete olan etkisinin fark ettikçe yani, bunu buradan buraya koyalım demek başka bunu buradan böyle yapalım çünkü bu bize ayda

şu kadar bin Euro katkı getirecek demek başka. İşi yapan kişi aşağıdaki üretimci. Siz oturduğunuz yerden çok daha az, genel bakış açısıyla görüyorsunuz ama esas toplanacak elmaları ağaçtaki en yakın gören kişi işi yapan kişinin kendisi. Bizim en yüksek üzerinde yoğunlukla durduğumuz konulardan bir tanesi bizi iyileştirmeye ve yeniliğe sürükleyecek kişilerin mümkün mertebe bizim içeride üretime yakın personel olmasını sağlamaya çalışıyoruz." (Katılımcı 12)

Çalışanların tam katılımının sağlanması yalnızca kaliteyi arttırmakla kalmayarak, aynı zamanda çalışanlara yüksek moral ve motivasyon kaynağı da olmaktadır. İnovasyon süreci çoğu kez tesadüflere dayalı olsa da, çalışanların yaptıkları işi benimseyerek süreçleri gözlemlemesi, süreçlerde eksiklikleri gidermek için hevesli olması, kısacası kendisini sürecin bir parçası olarak hissetmesi önemli bir unsurdur. Bir işletmede çalışanların süreçlere katılımının sağlanması, fikirlerinin değerli olduğunun hissettirilmesi, çalışanların fikirlerini açıklık ve içtenlikle dile getirerek inovasyon faaliyetlerinde gönüllü olmalarını sağlamaktadır. Çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerine ve yaptıkları işi daha değerli ve farklı şekilde yapmalarına katkı sağlamaktadır.

2.4.1.6. Takım Çalışması

İnovasyon sürecinde ortaya atılan bir fikrin tek kişi tarafından geliştirilmeye çalışılması, fikrin geliştirilme aşamasında engel bir unsurdur. Fikirlerin herkesle paylaşılması ve ilgili birimlerden oluşturulmuş bir takım tarafından geliştirilerek uygulamaya alınması gerekmektedir. Ar-ge'deki bir mühendis tarafından gerçekleştirilmiş bir yenilik pazarlama birimi tarafından pazara sunulmadığı takdirde hiç bir inovatif değere sahip olamaz. İşletmedeki inovatif fikirlerin paylaşılması, takımlar oluşturularak beyin fırtınaların yapılması hem mevcut fikrin gelişimini sağlamakta hem de yeni fikirlerin oluşmasına ortam hazırlamaktadır. Araştırmacı tarafından yapılan görüşmeler kapsamında 2,8,10,16,18 ve 17 numaralı katılımcılar konuya ilişkin pozitif yorumda bulunmuşlardır.

"Bizim işletmemiz de bir değişim var. Eskiden olsa inovasyon faaliyetlerimizi engelleyen bir faktör vardı ama şimdi biraz daha azaldı. İnsanlar bir şeylerin yalnızca kendileri tarafından yapılabileceğine inanıyorlardı ve bununda köşe başlarını tutmak için önemli olduğunu düşünüyorlardı. İşi başkasına öğretmeden kendi yapabildikleri kadarını yapıyorlardı. Burada daha dinamik bir yapı oluşturulmaya çalışıldı üst yönetim tarafından. Patronumuz gelir mesela ki kendisi Boğaziçi üniversitesinden mezun çok vasıflı bir insandır, bizimle çalışır ürün geliştirmelerine inovasyon süreçlerine hakimdir. Bütün diğer insanlara bunun nasıl yapılacağını nasıl olması gerektiğini söyler. Burada biz kendi değerlerimiz arasında iki üç tane şeye çok önem veriyoruz. Bir tanesi takım olabilmek. Mesela iş güvenliği günü olur üretim durur burada patronlarımızda bizimle aynı tişörtleri giyip katılırlar etkinliği. Ben şuna inanıyorum bir firmada insanların gerçek anlamda özümseyip bir şeyler yapabiliyor olması için Japonya'daki gibi olması lazım. Japonya'daki bir adama sorduğun zaman sen ne iş yapıyorsun diye 'ben endüstri mühendisiyim' filan demiyor 'ben Toyota için çalışıyorum' diyor. Sen bu adamı mümkün değil yıkamazsın yani. Kendini içerinin bir parçası gibi hissediyor ve bütün fikirlerini ortaya koyuyor yenilenmek gelişmek için her şeyi yapıyor." (Katılımcı 10)

Fikirlerin üst yönetimden mavi yakalı çalışan personele kadar herkesle paylaşılması, fikirlerin alınarak bir takım çalışması ortamı oluşturulması kişilerin yapılan işi benimsemelerini ve aidiyetlik duygusunun artmasını sağlamaktadır. Oluşan aidiyetlik duygusu kişileri işlerini en iyi şekilde yapacak yöntemleri arama yoluna yönlendirmektedir.

2.4.2. İnovasyon Uygulamalarının TKY Uygulamalarına Etkileri

İşletmelerde yapılan inovasyon uygulamaları sonucunda ulaşılan sonuçlar, işletmelerin TKY uygulamalarını destekler niteliktedir. Araştırmacı tarafından yapılan görüşmelerde katılımcıların birçoğu, işletmenin varlığını sürdürebilmek ve TKY

faaliyetlerini sürdürmek için inovasyonu temel şart olarak görmektedir. Katılımcılar tarafından, inovasyon uygulamalarının TKY uygulamalarına etkileri üzerine belirtilmiş örnekler ve kavramlar araştırmacı tarafından kayıt altına alınmıştır ve bulguların tartışılması sürecinde bu bilgilerden faydalanılacaktır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak yapılan sınıflamada inovasyon uygulamalarının TKY uygulamalarına etkileri teması altında 'verimlilik, israfın azalması ve rekabet edebilirlik' sınıflamaları incelenecektir.

2.4.2.1. Verimlilik

TKY'nin temel amaçlarından biri olan verimlilik olgusu, inovasyon uygulamalarının sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir işletmede kullanılan yeni bir makine ya da makinede yapılan küçük bir değişiklik ile üretim hacminin arttırılması, iş gücü veriminin artması ya da üretilen ürünün fayda değerinin artması işletmelerin verimliliklerinin yükselmesinde önemli etmenlerdendir. Araştırmacı tarafından yapılan görüşmeler kapsamında 5,6,11.14 ve 19 numaralı katılımcılar konuya ilişkin pozitif yorumda bulunmuşlardır.

"Su bölü bağlayıcı özelliği bizim beton mamüller için çok önemli bir unsur. Su oranı ne kadar düşerse malzeme kalitesi ve dayanımı o kadar artıyor. O yüzden bizim temel amacımız malzemedeki suyu azaltmaya yönelikti. Eksi mikserlerin karıştırma hızı ve kapasiteleri çok düşüktü. Bununla ilgili yeni bir makine tasarımı yapma kararı aldık. Bu şekilde mikserin hızını arttırdık mikserin kapasitesini genişlettik. Yani bir seferde beş kalıp doldururken şimdi bir seferde on kalıba kadar malzeme doldurabilecek duruma geldik biz. Bu da tabi bizim üretim yoğunluğumuzu arttırmış oldu. Malzemeyi dökerken mikser yavaş olduğu için içindeki havayı atamıyordu üründe gözenekler oluşuyordu. O sorunda ortadan kalktı. Hem daha fazla ürün elde ediyoruz hem de ürün daha kaliteli ve firesiz çıkıyor." (Katılımcı 19)

Süreçlerin işleyişinde yapılan küçük değişiklikler ve ya kullanılan hammaddede yapılan yenilikler aynı ürün ya da hizmetin müşteri memnuniyetinde her

hangi bir değişikliğe yol açmadan çok daha düşük maliyetle ve verimli şekilde sunulmasını sağlamaktadır.

"Jantın üzerinde böyle çeşitli şeyler var mesela biz bunları bir operasyondan geçiriyoruz o şekilde yapıyoruz. Bu operasyonu tamamen ortadan kaldırmayı sağlayacak alüminyum folyo yapıştırabilir miyiz gibi. Aslında bir süreci çıkarıp onun yerine daha kolay daha kısa süren bir süreç ekleyip aynı şekilde müşterinin tatminini sağlayabilir miyiz diye bir çalışmamız oldu." (Katılımcı 11)

2.4.2.2. İsrafın Azalması

Kalitesizliğin bir sonucu olarak gösterilen 'israf'ın azaltılması TKY kültürünün amaçlarından bir tanesidir. İşletmeler tarafından firelerin azaltılması, maksimum fayda ile tam kapasite çalışabilme, verimliliği arttırma, hammadde ve zamanın optimal seviyede kullanılması gibi yollarla israfın azaltılması çalışmaları yapılmaktadır. Bu boyutta işletmeler tarafından yapılan, yeni bir sürecin oluşturularak eski sürece oranla çok daha az personel ile aynı işin yapılması, süreçlerde yapılan değişikliklerle hatalı ürün sayısının minumum seviyeye indirilmesi, makinelerde yapılan yenilikler ile girdilerdeki israfların azaltılması vb. faaliyetler TKY'nin israfın azaltılarak verimliliğin arttırılması amacına etki etmektedir. Bu sayede işletmeler hem maliyetlerini azaltmakta hem de müşteri tatminin sağlama amaçları doğrultusunda fayda sağlamaktadırlar.

"Biz normalde zincirli konveyör yapıyoruz. Zincirli konveyörde bir ürün taşıyor. Atıyorum buğday olsun arpa olsun. Şimdi bazı sektörlerde ürüne zarar vermemek gerekiyor. O zaman ne yapacağız, diyoruz ki bantlıyla taşıyalım. Ürüne zarar vermeden rahat bir şekilde taşısın. Bantlı konveyör yeni bir makine değil. Bizim yaptığımız diğer modellere göre kendimize öz bir tasarım oldu. Müşteriye diyoruz ki senin ürünün taşınırken kırılsa sorun mu senin için. Diyor tabi israf ama sonuçta yapacak bir şey yok. Diyoruz var bak biz de yeni bir makine var bununla taşıyalım israfa yol açmasın. Aslında küçücük bir fark ama etkisi büyük."(Katılımcı 7)

2.4.2.3. Rekabet Edebilirlik

Rekabet edebilirlik olgusu, gelişen pazar ortamında hemen hemen tüm işletmelerin ana konusu halindedir. Rekabet edebilirliğini koruyamayan işletmelerin piyasada varlıklarını sürdürmeleri neredeyse imkansız hale gelmektedir. Gelişen teknoloji, pazardaki beklenti seviyesinin artması ve pazarların uluslar arası bir hal alarak rekabet ortamının artması gibi etmenler işletmeleri rekabet edebilmek için farklı yollar aramaya teşvik etmektedir. Günümüzde kaliteli ürün üretmek, maliyet avantajı sağlamak, verimli olmak gibi TKY felsefesi ile sağlanabilecek etmenler rekabet edebilirlik için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle işletmelerin farklarını ortaya koyacak, pazardaki diğer işletmelerden ayrılacak inovasyonlarla pazara çıkmaları, rekabet edebilirlikleri için hayati önem taşımaya başlamaktadır. Araştırmacı tarafından yapılan görüşmeler kapsamında 3,4,6,13 ve 17 numaralı katılımcılar konuya ilişkin pozitif yorumda bulunmuşlardır.

"Eğer ki kuruluşun mevcut durumu içinde bulunduğu durum ile gelecekteki bulunmak istediği fark arasındaki fark boşluklar, pazarda daha rekabet edebilir ürünler, pazarda daha rekabet edebilir maliyetler gibi noktalara gidiyorsa ki çoğu işletme için aslında bu ikisidir. Ya maliyetinizle rekabet edebilirsiniz standart ürün yaparsınız ve ya yeni ürünlerinizle fiyatınızı kendiniz belirlersiniz ama yeni ürün yeteneğiniz kadar pazarda var olursunuz. Bu iki konu başlığı altında toplayabilirsiniz gelişim potansiyellerini. Bu ikisi için aradaki boşluk ne kadar büyükse kuruluşun o kadar fazla bir gelişim ihtiyacı var demektir. Şimdi önce sonra iyileştirmeler, kaizen yaklaşımı, sürekli iyileştirme yaklaşımı bu günden yarına işini daha iyi yap biraz daha verimli ol biraz daha verimli ol yaklaşımının yani sıra inovatif fikirler kuruluşun bu boşluğu daha kısa zamanda daha hızlı atlamasına imkan sağlayan bir iş yapış şekli ve ya düşünce sistematiği diye biliriz inovasyona." (Katılımcı 17)

"talaşlı imalat dediğiniz şey çok rekabetçi bir piyasa. Yapılan bazı iyileştirme ve yenilik çalışmalarıyla doğru tezgahlar doğru işleme tasarımlarıyla rakiplerin beş-altı tezgahta işleyebildiği şeyleri biz tek tezgahta çıkarabiliyoruz. Bunlar bizim rekabetçiliğimizi arttırıyor." (Katılımcı 4)

SONUÇ

Gelişen teknoloji ve değişen müşteri beklentileri ile birlikte, işletmelerin pazarda rekabet edebilirliklerini korumaları gittikçe zorlaşmaktadır. İşletmelerin devamlılıklarını sağlamaları ve kar elde edebilmeleri için kendilerini sürekli olarak geliştirerek mevcuttaki işleyiş sistemlerini yenilemeleri gerekmektedir. Mevcut durumlarını keşfetmeleri, pazarın beklentilerini gözlemleyerek bu beklentilere uygun şekilde gelişim göstermeleri pazarda yer alabilmenin temel koşulu haline gelmiştir. İşletmeler TKY uygulamalarını işletmelerinde gerçekleştirerek ve inovasyon faaliyetlerine gerekli önemi vererek pazardaki konumlarını koruyabilmekte ve rekabet edebilirliklerini geliştirebilmektedirler.

Yapılan bu araştırma ile bir işletme içinde uygulanan bu iki olgunun birbirleriyle olan ilişkisi ortaya konmuştur. Bu kapsamda, farklı sektörlerden büyük, orta ve küçük ölçekli işletmelerin kalite, Ar-Ge ve üretim gibi farklı birimlerinden kişilerle görüşülmüş ve elde edilen veriler analiz edilerek sınıflandırılmış ve yorumlanmıştır. Araştırmanın ulaştığı sonuçlar aşağıdaki gibidir.

TKY'nin en önemli ilkelerinden biri olan 'müşteri memnuniyeti' (Öztürk, 2009:53) ile inovasyon uygulamalarının arasında önemli ve pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için, müşterinin taleplerinin ve ihtiyaçlarının ne olduğunu belirlemek gereklidir ve TKY felsefesini benimsemek bu noktada oldukça önemlidir. Araştırma verilerinin analizi sonucunda, işletmelerin inovasyonlarının büyük çoğunluğunu müşterilerin istek ve talepleri doğrultusunda, müşteri memnuniyet ve tatminini sağlamak için yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Gelişen pazar şartlarında TKY'nin temel ilkesi olan müşteri memnuniyetini sağlayamayan firmaların kendilerine yer bulabilmeleri neredeyse imkansızdır. Teknolojinin gelişmesi, pazardaki çeşitliliğin artması, gelişen kalite algısı vb.sebeplerden dolayı müşteri memnuniyetini sağlamak eskiye oranla oldukça güçleşmiştir. Müşteriler her geçen gün daha iyisini isteme, farklı ürünler talep etme ve kendilerini özel hissetme ihtiyacı içindedirler. Bu nedenle inovasyon kültürünü benimseyip, farklı ve yeni olanın peşinden gitmek, değişime açık olmak, kaliteyi yenilikle birleştirmek işletmelerin pazardaki konumları için hayatı önem taşımaktadır.

Araştırma bulguları sonucunda TKY'nin ilkelerinden bir diğeri olan 'üst yönetimin liderliği' ilkesi ile inovasyon arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. TKY uygulamaları işletmelerde üst yönetimden başlayarak aşağı kademelere doğru yayılır. Bir işletmede bir uygulamanın sağlanabilmesi için öncelikle üst yönetim tarafından benimsenerek alt kademedeki çalışana aktarılması ve çalışanların konuya ilişkin olarak desteklenmesi gerekmektedir. Görüşülen firmaların birçoğunda görüşmeciler, inovasyon fikirlerini üstleri ile paylaştıklarını ve onlardan destek aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu üst yönetiminin desteği olmadan inovasyon uygulamaları gerçekleştirmelerinin imkanı olmadığına inanmaktadır. Bunun nedeni olarak da inovasyon uygulamalarının maddi ve manevi (motivasyon) boyutlarının çok önemli olduğunu ve üst yönetiminin desteği olmadan çalışanların tek başlarına gerçekleştiremeyeceğini belirtmişlerdir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin küçük bir kısmında TKY felsefesi benimsenmiş olsa da çeşitli sebeplerden dolayı üst yönetiminin inovasyon uygulamalarına sıcak bakmadığı bu nedenle inovasyon faaliyetlerinin istenilen düzeyde gerçekleşemediği belirtilmiştir.

Tedarikçilerle ilişkilerin sağlam olması TKY kültürünü benimsemiş bir işletme için olmazsa olmazlardandır. İşletmeye kaliteli ve uygun girdi sağlamak kaliteli çıktı elde etmenin temel koşullarındandır. TKY süreci ile işletmelerin tedarikçileri ile yakından ilişki kurması, hem işletmenin tedarikçisinin kapasitesini yakından bilmesine hem de tedarikçilerin hizmet verdikleri işletmeleri bilerek uygun ürün ve hizmet sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Karşılıklı bu etkileşim birçok yenilikçi fikrin çıkmasına destek olmakla birlikte işletmelerin tedarikçilerinin potansiyelini bilerek inovasyonlarına bu potansiyele uygun olarak yön vermelerini sağlamaktadır. İşletmeler için önemli olan inovasyon uygulamalarında bulunmak değil pazara ve işletme özelliklerine uygun inovasyonlarda bulunmaktır. Bu da ancak hizmet ve ürün çıktısında önemli payı olan tedarikçiler ile iletişim kurularak sağlanabilir.

TKY'nin temel amaçlarından olan sürekli gelişme ilkesi ile işletmeler uygulayacakları inovasyon uygulamaları için gerekli olan kültürü sağlamaktadırlar. Sürekli iyileştirmeyi benimsemiş olan işletme çalışanlarının, her zaman daha iyi hedefleyerek, oldukları konumu daha iyiye götürmeyi hedeflemesi devamlı olarak yeni fikirlerin oluşmasına ve uygun olanların inovasyona dönüştürülmesine yol açmaktadır. TKY'nin sürekli gelişim ilkesini gerçekleştirmek için inovasyon

uygulamalarına inovasyon uygulamaları için ise sürekli gelişmeyi benimsemiş bir işletme kültürüne ihtiyaç vardır.

Bir işletmede inovasyon uygulamalarının aktif şekilde gerçekleşmesi için üst yönetimden mavi yakalı çalışana kadar herkes tarafından benimsenip amaç haline getirilmesi gerekir. Bu şekilde işletme içinde ki her birimden yenilik fikirleri alınarak işletmenin yapısı inovatif bir işletme haline getirilebilir. Bu noktada TKY'nin çalışanların tam katılımı ilkesi benimsenerek, çalışanların tamamının süreçlere ve amaçlara hakim şekilde fikirlerini belirtmesi inovasyon uygulamaları için oldukça önemlidir. Araştırma sırasında çalışanlarının tam katılımını sağlayan işletmelerde mavi yakalı personel tarafından gerçekleştirilmiş birçok inovasyon örneği ile karşılaşılmıştır. Çalışanlarının tamamını süreçlerinden haberdar ederek, kurum kültürünü benimsemelerine sağlayan işletmelerde inovasyon faaliyetleri daha yoğun ve aktif şekilde gözlemlenmektedir.

TKY'nin bir diğer ilkesi olan takım çalışması olgusu, işletmelerde üst yönetimden mavi yakalı personele kadar uyum içinde, birlikte çalışılmasını ön gören faaliyetlerden bir tanesidir. Çalışanların iş birliği içerisinde, birimler arası destek ve iletişimi sağlayarak süreçleri yönetmesi TKY kültürü için önemli bir unsurdur. İnovasyon sürecinde ortaya atılan bir fikrin tek kişi tarafından geliştirilmeye çalışılması fikrin geliştirilmesine engel olan unsurlardan birisidir.. İnovasyon uygulamaları işletme içinde birçok birimin (ar-ge, satın alma, pazarlama, kalite, üretim vb.) iş birliği içerisinde ve takım çalışması halinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle TKY'nin takım çalışması kültürünü benimsemiş olan işletmelerde inovasyon uygulamaları çok daha kolay ve etkin olarak gerçekleşebilmektedir. Araştırma sırasında karşılaşılan örneklerde, görüşme yapılan işletmelerin hiç birinde inovasyon faaliyetlerinin tek bir birim ya da kişiden yapılmadığı, genellikle ar-ge, kalite ve üretim birimlerinin oluşturduğu takımlar tarafından gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir.

Ersen'e (1997) göre, TKY felsefesi minimum girdi ile maksimum faydayı sağlamayı amaçlar. TKY'de amaç maliyetleri düşürerek kaliteli çıktı elde etmektir. Özetle verimliliktir. Her işletmenin temel amaçlarında verimliliği arttırarak karlılığı maksimum seviyeye çıkartmak vardır. İnovasyon uygulamalarının sonucunda işletmelerin özellikle iş gücü tasarrufu sağladıkları ve süreçlerindeki iyileştirmelerle

aynı sürede daha fazla çıktı elde edebildikleri gözlemlenmiştir. Özellikle üretim işletmelerinde yapılan küçük çaplı inovasyon uygulamalarının işletme verimliliğinde önemli roller oynadığı gözlemlenmiştir.

İşletmelerin karlılıklarını ve faaliyetlerini etkileyen diğer önemli bir olgu ise 'israf'tır. TKY'nin temel amaçlarından biri olan israftan kaçınma kalitesizliğin sebebi olarak gösterilmektedir. İsrafın önlenmesinde inovasyon uygulamaları etkili bir yöntemdir. Araştırma kapsamında görüşülen firmalarda israfı önlemeye yönelik bir çok inovasyon uygulaması ile karşılaşılmıştır. İşletmelerde gerçekleştirilen iyileştirme ve yenilikler sonucunda israf oranlarının azaldığı gözlemlenmiştir.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabet edebilirliklerini sağlamaları gerekmektedir. Hem TKY uygulamalarının hem de inovasyonun uygulamalarının temelinde bu amaç vardır. Gerçekleştirilen inovasyonlar ile farklılıklarını ortaya koyan işletmeler, müşteriler tarafından daha cazip hale gelmektedirler. Yapılan araştırma kapsamında görüşülen işletmeler, rekabet edebilirliklerini arttırmak ve varlıklarını sürdürebilmek için TKY uygulamalarından destek aldıklarını ve bu süreçte inovasyon uygulamaları ile öne çıkarak pazardaki yerlerini sağlamlaştırdıklarını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, gelişen ve değişen pazar ortamında işletmelerin kalitelerini ve sistemlerini koruyarak sürekli gelişmek ve değişmek zorunda oldukları genel kabul görmüş bir kanı haline gelmektedir. Bu noktada işletmelerin hem TKY uygulamalarına hem de inovasyon uygulamalarına ihtiyaçları vardır. Araştırma sonucunda bu iki olgunun arasında farklı boyutlarda, birbirlerini destekleyici unsurlar keşfedilmiştir. TKY ilkelerinden müşteri memnuniyeti, üst yönetimin desteği, tedarikçilerle ilişkiler, sürekli iyileştirme, çalışanların tam katılımı ve takım çalışması kavramlarının inovasyon uygulamalarını destekleyici nitelikte olduğu ve uygulamalarda işletmelere kolaylıklar sağladığı gözlemlenmiştir. Yani TKY kültürünü benimsemiş ve uygulayan işletmelerin inovasyon uygulamalarını gerçekleştirmeleri daha kolay ve hızlı olmaktadır. İnovasyon uygulamalarının sonucu olarak gözlemlenen verimlilik, israfın azalması ve rekabet edebilirliğin artması olguları ile de inovasyon faaliyetlerinin TKY felsefesinin temel amaçlarını desteklediği ve işletmelerde TKY kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde destekleyici nitelikte olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları dikkate alındığında çalışmanın nitel bir özellik taşıması ve yerele özgü bir inovasyon kültürü ve TKY uygulamaları anlayışı ortaya koyması ile çalışmanın özgün değerinin artacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma sonucunda varılan temel hipotezimiz TKY anlayışı ile inovasyon arasında karşılıklı ve anlamlı bir ilişki olduğu şeklindedir. Bu karşılıklı ilişki kapsamında işletmelere TKY uygulamaları ile inovasyon arasındaki ilişkiyi kavrayıp uygulamalarını gerçekleştirirken birbirini destekleyici boyutlarını göz önünde bulundurmaları önerilmektedir.

Bu çalışma ile işletmelerde üst yönetimin desteğinin TKY uygulamalarında olduğu kadar inovasyon uygulamalarında da önemli olduğu ortaya konulmuştur. TKY ve inovasyon uygulamalarında bulunmak isteyen işletmelerde öncelikli olarak üst yönetimin bu olguları benimsemesi ve uygulamaya istekli olması sağlanmalıdır.

İşletmelerin üst yönetimleri, çalışanların süreçlerde aktif rol almalarını sağlayarak uygun çalışma takımları oluşturmalıdır. Bu şekilde hem TKY uygulamalarında hem de inovasyon uygulamalarında işletmeye fayda sağlanabilmektedir.

Geçmiş çalışmalara bakıldığında, TKY ve inovasyon ilişkisini ortaya koymaya yönelik nicel ve nitel çalışmaların yeterli olmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle konuya ilişkin gelecekte araştırma yapacak araştırmacıların bu iki olguyu farklı açılarla ele alarak nicel ve nitel çalışmalarla literatüre katkı sağlamaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Abrunhosa, A., Sa, P. M. E. (2008). Are TQM Principles Supporting İnnovation İn The Portuguese Footwear İndustry?. Technovation, 28(4), 208-221.

Açıkgöz, A. (2012). Bilgi-teknoloji ve Yenilik Üretim Stratejisi (Ulusal Yenilik Sistemleri). İstanbul: Literatür Yayınları

Akın, Ö. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan: Kobile Üzerine Bir İnceleme. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Avcı, M. (2007) Yenilikçi Teknolojik Gelişme Göstergesi Olarak Ar-ge Harcamalarının Ekonomik Büyümeye Etkisi: Türkiye İmalat Sanayi Üzerine Bir İnceleme. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bozkurt, R. (1994). Toplam Kalite Kontrolü. Öncü Kalite Dergisi, 2(32).

Budak, G ve Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları

Budak, G. (1998). Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Can, C., Tutar H. (2006). Canaktan. http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/kavram.htm . (04.03.2015).

Cobbenhagen, J. (2000). Successful Innovation: Towards a New Theory for the Management of Small and Medium-sized Enterprises. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Çetin, C. (2010). Toplam Kalite Yönetimi. . İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Dede, S. (2012) Toplam Kalite Yönetimi ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Analizi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

Efil, İ. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

Efil, İ. (2010). Toplam Kalite Yönetimi. Bursa: Dora Yayınları.

Elçi, Ş. (2006). İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı. Ankara: Meteksan Yayıncılık.

Enginoğlu, D. (2015). İnovasyon Sürecinde Bilgi Yönetimi ve Ar-ge Kullanımına İlişkin Bir Model Önerisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ersen, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi. İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım.

Ertuğrul, İ. (2006). Toplam Kalite Kontrol. Bursa: Ekin Kitabevi.

Esen, Ş. (04.01.2014)Slides Share. http://www.slideshare.net/ErhanIk/toplam-kalite-ynetimi-29688524, (05.11.2015).

Flynn, B. B. (1994). The Relationship Between Quality Management Practices, Infrastructure and Fast Product Innovation. Benchmarking for Quality Management & Technology, 1(1), 48-64.

Freeman, C., Soete, L. (2003) Yenilik İktisadı. Çev. Ergun Türkcan. Ankara: Tubitak Yayınları

Gandotra, K. N. (2010). Innovation Culture for Sustainable Competitive Advantage. Asia Pacific Journal of Research in Business Management, 1(2), 51-59.

Genç, N., Halis, M. (2006). Kalite Liderliği/ Dorukları Düşleyenlerin Kitabı. İstanbul: Timaş Yayınları.

Gopalakrishnan, S., Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. Omega- the International Journal of Management Science. 25 (1): 15-28

Halis, M. (2000). Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları. İstanbul: Beta Yayınları

Hansen, M.T., Birkinshaw, J. (2011). İnovasyon Değer Zinciri. Harvard Business Review İnovasyon Öğretisi. (ss. 99-126). Çev.İlker Gülfidan. İstanbul: Mess Yayınları

Honapour, A., Jusoh, A., Nor, K.M. (2012). Knowledge Management, Total Quality Management and Innivation: Anew Look. Journal of technology management & innovation, 7(3), 22-31.

Igel, B., Laosirihongthong, T. (2006). The Impact of Total Quality Management on Innovation: Findings From a Developing Country. International Journal of Quality&Reliability Management. 23(9): 1092-1117

Ishikawa, K. (1997). Toplam kalite kontrol. Ankara: Kal-Der Yayınları.

Işık, C., Keskin, G. (2013) Bgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 27(1): 41-57.

Işık, N., Kılınç, E. C. (2012). İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi. 7(1):169-198.

İşcan, Ö. F. ve Karabey C. N. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2):180-193

Kalça, A., Atasoy, A. G. Y. (2008). Ekonomik büyüme aracı olarak bilgi yayılımları ve inovasyon. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 3(2):95-110

Kavrakoğlu, İ. (1992). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kalder Yayınları.

Kaynak, H. (2003). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance. Journal of Operations Management, 21(4), 405-435.

Kıngır, S. (2013). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kırım, A. (2006) Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Kim, D. Y. (2010). The Impacts of Quality Management Practices on Innovation (Doctoral Dissertation, Carleton University Ottawa, Canada).

Kim, D.Y., Kumar, V., Kumar, U. (2012). Relationship Between Quality Management Practices and Innovation. Journal of Operations Management,30(4), 295-315.

Korkmaz N. (2004). Sorularla Yenilikçilik. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Köksal, A. S. (2008) Pazarlamada Yenilik ve Uygulama Örnekleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kuruşçu, M. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık

Leavengood, S., Anderson, T. R. (2011). Best Practice in Quality Management for Innovation Performance. Technology Management in the Energy Smart World (PICMET), Proceedings of PICMET'11: 1-9).

Luecke, R. (2008) İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık. Çev. Turan Parlak İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları

Miyauchi, I. (1999). Japonyada Kalite Yönetimi. İstanbul: Egemen Matbaacılık.

Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2) :211-230

OECD (1997). http://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf (21.04.2016)

Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A. (2011). Kobilerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12(1) :58-73

Özdaşlı, K., (2006). Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay. Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 10, 1-16.

Öztürk, A. (2009) Kalite Yönetimi ve Planlaması. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım

Prajogo, D. I. , Sohal, A. S. (2003). The Relationship Between TQM Pratices, Quality Performance, and Innovation Performance : An empirical examination.International journal of quality & reliability management, 20(8), 901-918.

Prajogo, D. I., Sohal, A. S. (2004). The Multidimensionality of TQM Practices in Determining Quality and Innovation Performance—an Empirical Examination.Technovation, 24(6), 443-453.

Radjou, N., Prabhu, J. (2015) Tutumlu İnovasyon. Çev. Onur Çelik. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Raja, M. W., Wei, S. (2015). Evaluating Innovation Performance and Quality Practices Relationship: A Review From Different Industries. Tekhne, 13(1), 25-33.

Rampersad, H. K. (2001) Total Quality Management. Berlin: Springer.

Ross, J.E (1999). Total Quality Management Text, Cases and Readings. Florida: CRC Press.

Sadıkoglu, E., Zehir, C. (2010). Investigating the Effects of Innovation and Employee Performance on the Relationship Between Total Quality Management Practices and Firm Performance: An Empirical Study of Turkish Firms.International Journal of Production Economics, 127(1), 13-26.

Satı, Z. E., Işık, Ö. G. D. Ö. (2011). İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,9(2).

Sundbo, J. (1999). The Theory of Innovation. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Şimşek, H. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayımcılık.

Şimşek, M. (2000) Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Şimşek, M. (2001) Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Thai Hoang, D., Igel, B., Laosirihongthong, T. (2006). The İmpact Of Total Quality Management On İnnovation: Findings From A Developing Country.International Journal Of Quality and Reliability Management, 23(9), 1092-1117.

TDK
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5718b7b4d436c7.24005542 (22.01.2016).

Trott, P. (2008) Innovation Management and New Product Development. Pearson Education Limited.

Tuncel, C. O. (2012). İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması. Bursa: Nilüffer Akkılıç Kütüphanesi yayınları.

TÜBİTAK (OECD Eurostat Ortak Yapımı), (2005). Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi. http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf (08.02.215).

Uzkurt C. (2008) Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Uzkurt C. (2008). Pazarlamada Değer Yaratma Amacı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ.

Yenersoy, G. (2011). Üretim Planlama Kontrol. İstanbul: Papatya Yayın evi.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştıma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, H. (2003) Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet. www.rekabet.gov.tr (02.01.2015).

Yılmaz, H. (2015). Stratejik İnovasyon Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Yılmaz, T. (2010). Küçük ve orta ölçekli imalat işletmelerinde yenilik (inovasyon) yönetimi: İzmir ili örneği (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Yiğit, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında "İnovasyon Kültürü". Ordu Üniversitesi Ünye İ.İ.B.F. İşletme Bölümü KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16 (27): 1-7.

Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., Müceldilli, B. (2012). Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 41, 273-280.