

Yeni Kalite Anlayışı

“Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz ve dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamak için peşinizden koşar.” Amerika Birleşik Devletleri’nde görüşlerini benimsetmeyi başaramayan kalite uzmanı Dr. Edward W. Deming, 1950’lerde, İkinci Dünya Savaşı’ndan sanayii tamamen yıkılmış olarak çıkan Japonlara ilk seminerinde böyle sesleniyordu.

ve/veya hizmetlerin üretiminde yeni sistem yaklaşımları geliştirilmiştir. İşte bu yaklaşımlardan birisi de, XX.yüzyılın ikinci yarısından itibaren, uluslararası ticaret platformunda önem kazanan üretim yönetimidir. Üretim sürecinin düzenlenmesi, kontrolü ve üretim faktörlerinin belli miktarlardaki mamulü istenilen nitelikte, istenilen zamanda ve mümkün olabilecek en düşük maliyetle üretilmesi amacıyla biraraya getirilmesi, dünya piyasalarında birbirleriyle rekabet eden uluslararası işletmelerin kendi ürünlerinin rekabet edebilirliğini artırmak için kullandıkları önemli stratejik silahlar olmuştur. Şu anda, dünya pazarından kendilerine düşen payı almak isteyen işletmeler, sadece ürettikleri ürün ve/veya hizmetin kalitesiyle değil, o ürün ve/veya hizmeti piyasaya sürene dek geçirdikleri tüm aşamalardan, başka bir deyişle, üretim sistem ve sürecinden destek alarak rekabet edebilirliklerini güçlendirmeye çalışmaktadırlar.

Ülkeler arasındaki mesafelerin, ulaşım ve iletişim imkanları sayesinde iyice kısaldığı ve ilişkilerin iyice yoğunlaştığı bir dönemde, dünya ekonomisi kendi iç dinamiklerini koruyabilme amacıyla, konvansiyonalizme doğru yönelmektedir. Bu çerçevede, birçok alanda düzenleyicilik niteliğine haiz uluslararası oluşumlar meydana getirilmektedir. Bunlardan biri de, dünya ticaretinin olabildiğince liberal bir şekilde işlenmesini sağlamayı hedefleyen GATT’tır. Uruguay Round görüşmelerinin geçtiğimiz yıl içinde sonuçlanmasının ardından Dünya Ticaret Örgütü’nün (World Trade Organization-WTO) kurulması yönündeki çalışmaların artması, GATT’ın bu dönüşüm ile dünya ticaretinde yeni ve daha etkin bir rol alması sonucunu doğurmuştur. Bunlara bağlı olarak, dünya ticaretindeki serbestleşme hareketinin ve globalizasyonun uluslararası ticaret hacmini büyütmesi beklenmektedir. Şüphesiz Türkiye de bu gelişmelerden GATT 1994 metnine imza koyan bir ülke olarak doğrudan etkilenecektir. Bu doğrultuda, ülkemiz dünya ticaretinde rekabet üstünlüğü sağlayabildiği ölçüde bu ticaret sisteminin Türk ekonomisini olumlu yönde etkileyeceği muhakkaktır.

Küreselleşme kavramının dünya çapında kabul görmesi ve GATT Anlaşması’nın imzalanmış olması dünya ticaret ve sanayi yapısına yeni bir çehre kazandırmıştır. Bu iki kaide

I. Kaan Erkman
Dış Ticaret Müsteşarlığı

DEMING’in sözlerinde geleceği yönlendirecek birşeyler saklı olmalıydı ki, Japonlar o günün zor koşulları içinde dahi bu gerçeği görmüş, onun gösterdiği yoldan ilerlemiş ve başarıyı yakalamışlardı.

Peki ama Deming gerçekten kimsenin bilmediği birşeyler mi biliyordu? Hayır! Aslında Deming, Japonlara “Yeni Kalite Anlayışı”ndan ve “Toplam Kalite Yönetimi”nden bahsetmiş, Japonlar bunu daha da geliştirmiş ve Amerika dahil tüm dünya yıllarca Japonların peşinde koşup, Japon mucizesinin sırrını çözmeye çalışmıştı.

Aslında ortada bir sır yoktu. Üretimin ve ticaretin başladığı ilk günlerden beri, insanlığın talep ve üretimi ile paralel bir biçimde gelişen kalite kavramı iki yüzyıl öncesine dek arka planda kalmıştı. Ancak günümüzde, dünyamızda yaşanan hızlı değişim her alanda olduğu gibi kalite ve üretim yönetiminde de etkisini gösteriyor.

Günümüzde dünya ticareti bir yandan liberalleşmeye doğru yönelirken, diğer yandan ülkeler ticareti düzenleyici, kalite artışını destekleyici, tüketiciyi korumaya yönelik ve haksız rekabeti engelleyici bazı önlemler alarak, yavaş yavaş gümrük duvarlarından arınmakta olan ulusal ticaret alanlarında düzen sağlamaya çalışmaktadırlar.

Bu noktada uluslararası ticaret arenasının kuralları yavaş yavaş belirmeye başlamış ve kıt kaynaklardan optimum yarar sağlanması, tüketici haklarının gözetilmesi, çevre ve insan sağlığının korunması amacıyla dünya pazarlarına sunulan mal

üzerine oturan dünya ticaret ve sanayi yapısı içinde, üretimin başladığı günden bugüne dek, doğrudan ya da dolaylı olarak üretime ve bağlı olarak sanayi ve ticarete etki eden faktörler - özellikle XX. yüzyılın ortasından itibaren önem kazanan çevre, tüketicinin korunması sosyal güvenlik, kalite vs. hususlar bir bütün halinde değerlendirilmeye başlanmış ve üretim faktörleri içindeki öncelikleri üst sıralara çıkmıştır. Öte yandan tüm dünyada gümrük duvarlarının aşağı çekilmesi ile ulusal ticaret alanlarının gümrük vergileri ile korunması yerine (tarife engelleri) bu alanların, ülkelerce mümkün olduğunca haksız rekabete mahal vermeden, oluşturulan teknik düzenlemelerle (tarife dışı engeller) korunması gündemdedir. Bu durum, ekonomik ve endüstriyel randımanları düşük ülkeler için önemli bir sorun teşkil etmekte ve sanayilerindeki araştırma/geliştirme yatırımlarının eksikliğinden kaynaklanan güçsüzlük, az gelişmiş ve gelişme yolunda olan ülkelerin dış ticaret dengelerini bir noktadan itibaren olumsuz yönde etkiler hale gelmektedir. Oysa, Japonya gibi sıfırdan başlanan sanayi yapılanmalarında dahi kısa sürede büyük aşamalar kaydedilmekte ve dünya normlarında üretim yapıp, her türlü piyasa koşuluna uygun ürün yaratmanın mümkün olabileceği görülmektedir. Bu noktada gözönünde bulundurulması gereken en önemli husus, üretim yapısında köklü değişikliklere imkan tanıyacak bir yapı kurulması ve bunun ülke bütününde benimsenmesidir. Bu yapının kurulması için gerekli olan temel unsur da kalite anlayışının yerleştirilmesidir.

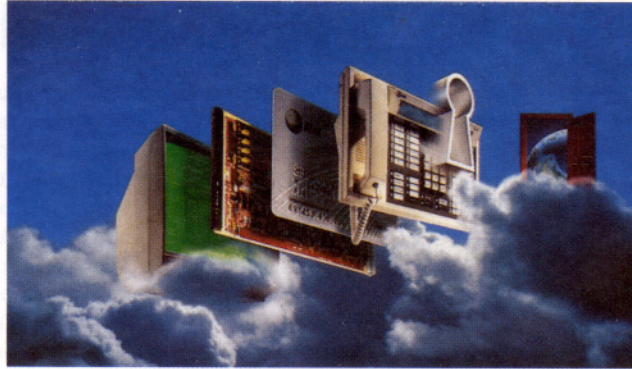
Kalite Nedir?

Günümüzün, doğrudan rekabete dayalı ekonomik sistemi içerisinde ticaret; mal ve hizmet kalitesini sürekli olarak geliştirme gereğini doğurmaktadır. Bu doğrultuda kalite konusunda birçok tanım yaratılmış, hatta ülkelerin ve/veya dev firmaların uyguladıkları sanayi ve ticaret politikaları kalite tanımlarının gelişmesinde ve sayısının artmasında önemli bir etken olmuştur. Bu tanımlardan bir kaçını sıralamak gerekirse kalite;

- ☆ "Kullanıma uygunluktur." (Dr.J.M.Juran)
- ☆ "Şartlara uygunluktur." (P.B.Crosby)
- ☆ "Bir mal ya da hizmetin belirlenen veya doğabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır." (ISO 9005)
- ☆ "Mal ya da hizmeti en ekonomik şekilde üreten ve tüketicisi isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir." (JIS-Japon Sanayi Standartları Komitesi)

☆ "En ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciciyi daima tatmin eden ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir." (Dr.K. Ishikawa)

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde daha kapsamlı bir biçimde kaliteyi tanımlamamız gerekirse kalite; sorunların ortaya çıkmasından önce çözümleri oluşturan, mal ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük katan, üretilen mal ve hizmetlerde azami tüketici (müşteri) tatminini amaçlayan, eğitilmiş, işleri yapabilmek için gerekli araç-gereç ile donatılmış ve talimatlarla desteklenmiş bir personelle ulaşılan, değişen ve gelişen talepleri cevaplayabilmek için değişim yapmaya hazır (esnek) ve istekli olan, üretimde gerekli faaliyetlerin hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlayan, işleri zamanında yapmayı sağlayacak programları olan ve bunlara uyan, süregelen her türlü gelişmeyi kapsayan, uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmayı öngören, dolayısıyla, mal ve hizmet üretiminde kusursuzluk arayışı içinde olan, bir sistem yaklaşımıdır.



Kalite anlayışını incelediğimizde, konunun iki boyutu olduğunu görmekteyiz. Bunlardan ilki, sunulan ürün ve/veya hizmetin uygunluğu, ikincisi ise, pazar koşullarındaki rekabet durumudur.

Ürünün uygunluk boyutunda sistemli olarak üretilen, benzer, standart, belirli özelliklere haiz ürünlerin kalitesi sözkonusudur. Bu kalite boyutu daha çok fabrika koşullarını ve faaliyetlerini ilgilendirmektedir. Bu boyutta önemli olan işlerin doğru olarak yerine getirilmesidir. İkinci boyut ise, pazar ortamında oluşmaktadır. Bu noktada sözkonusu olan faktör, ürünün pazarda tüketiciler tarafından algılanışidir. Bu boyutta kalite, ürünün pazarda satışa hazır diğer ürünlere oranla rekabet gücünden oluşmaktadır (Wollschlaeger,1991).

Kalitenin bu iki boyutu da firmanın başarısı açısından büyük önem arz etmekte olup, her iki boyut için geçerli olan üç yaklaşımdan sözü edilebilir. Bunlar, kalitenin uygunluğu artırması, maliyetleri düşürmesi; algılanan kalite derecesinin satışları artırma olasılığı; hataların bü-

yük bir bölümünün, kişilerin bilinç düzeyinin düşük oluşu, yetersiz geri besleme (feed back) ve kalite eğitimi eksikliği nedeniyle ortaya çıkan otokontrol yetersizliğinden kaynaklanmasıdır.

Kalite kavramına genel olarak göz attığımızda, kullanım açısından kalitenin beş özelliği olduğu görülmektedir. Bunlar; teknoloji unsuru, psikoloji unsuru, zaman unsuru, garanti unsuru ve etik unsurdur. Fabrikalarda, üretilen mallarda teknoloji ve zaman unsuru ön plana çıkarken, hizmet sektöründe yukarıda sayılan tüm unsurlar önem kazanmaktadır.

Gerek hizmet sektörü, gerek üretim sektörü için kalitenin dört ögesinden bahsedilebilir. Bu dört öge; tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi, özellikler ve satış sonrası hizmetler olarak sıralanabilir.

Kalite Kavramının Gelişimi

Bu noktaya kadar sıralanan tanımlar, kalite konusunun çok yeni bir kavram olduğu izlenimini yaratmaktadır. Ancak, kusursuza ulaşma ve mükemmeli yakalama arzusu neredeyse insanlığın varoluşu kadar eskidir. Dolayısıyla, kalite kavramı da, ilkel bir biçimde bile olsa, eski çağlardan günümüze sürekli olarak zihinleri kurcalamış ve gelişme göstermiştir.

Halen sınırları ve sonu bilinememekle birlikte, modern kalite

anlayışını daha iyi irdeleyebilmek için kalitenin tarihçesine göz atmakta büyük yarar vardır çünkü, günümüzün kalite kavramı, geçmişte, üretim sürecinde edinilen deneyimlerin ve alınan derslerin sonucunda ortaya çıkmış olup, bazılarına göre hâlâ yeni öğeler katılması suretiyle geliştirilecek dinamik bir yapıya sahiptir.

Kalite kavramı ilk olarak üretimde iş bölümünün yerleşmeye başlamasıyla birlikte, aynı malı üreten kişiler arasında rekabetin oluşmasıyla şekillenmeye başlamıştır. Zaten ticaretin mal mübadeleleriyle başladığı ilk günden bu yana, insanlar, taleplerine cevap veren ve kaliteli mal ve/veya hizmetler elde etmeye çalışmışlardır. Dolayısıyla kalite ile ilgili olarak elde edilebilen ilk bulgular da oldukça eskilere dayanmakta, M.Ö. 22. yüzyıla ait kayıtlarda yer almaktadır. Tarihi kaynaklar Fenikelilerin de kalite konusunda oldukça etkili ve ciddi yaptırım yolları olduğunu ifade etmektedir.

Sonraları site devletlerinin kurulduğu, loncaların ticaret hayatında yer almaya başladığı dönemlerde; müşterinin satın aldığı malı kendi-



sinin denetlenmesi ile sınırlı kalan anlayışın yerini, çağdaş anlamda olmasa dahi, üreticiler arasında bir otokontrol mekanizmasına bıraktığı gözlenmektedir. Bu

mekanizma üretim yapan loncalarda, itibar ve güvenilirliğin sarsılmaması amacıyla pazara sunulan malların denetlenmesi şeklinde işlemekteydi. Ayrıca, yine loncalar ile başlayan bir gelenek olan usta-çırak ilişkileri üretim safhasında da malın aşamalı olarak kontrol edilebilmesine imkan tanıyordu. Bu örgütlü yapı ticaret sahnesinde de etkisini göstermekte ve hem lonca içinde hem de loncalar arasında daha kaliteli mal ve hatta yeni mallar üretilmesi gereğini doğurmaktaydı. Bu oluşum, esas itibarıyla geleneksel olma özelliği ağır bassa da, günümüzdeki kalite anlayışını ve hatta üretim ve ticaret süreçlerinde etkili olan piyasa kurallarını yönlendiren temel faktör olarak nitelendirilebilir.

Tarih içinde kalite konusunda saptanan ikinci dönüm noktası ise, sanayi devrimi ile baş-

layan büyük ölçekli üretim sonucu ortaya çıkan çağdaş yönetim anlayışının dünya piyasa düzeyine yerleşmesidir. Bu anlayış, sanayi ve ticarete "kalite bilinci" nin yerleşmesini sağlamış ve sanayiciler üretim faktörlerinin neredeyse tamamını kalite kavramı kapsamında şekillendirmeye başlamışlardır. Bu çerçevede yönetim bilimci Frederick Taylor'un İngiltere'de iş planlamasını işçi ve ustabaşların insiyatifinden alıp, endüstri mühendislerinin kontrolüne vermesi ile başlatıldığı uygulama, işgücünün kalite kavramına endekslenmesinin tohumlarını atmıştır.

Ardından kalite kavramının gelişimine paralel olarak, kalite kontrol kavramı da yıllar itibarıyla şu değişimleri göstermiş ve 1920-1940 yılları arasında muayene, 1940-1960 yılları arasında proses kontrolü, 1960 yılından sonra ise tasarım geliştirme önem kazanmıştır. Dolayısıyla yüzyılımızın başından bu yana, kalite, üretim aşamasından tüketim aşamasına doğru yönelen bir süreç izlemiştir. Son onbeş yılda çok uluslu şirketlerin yaygınlaşmasının doğal bir sonucu olan küreselleşme, ülkeleri ve kültürleri birbiri-

ne daha çok yaklaştırmış, farklı yapıdaki tüketicilere mal satılması ayrı bir uzmanlık gerektirir hale gelmiştir. Böylece, tüketici ağırlıklı pazarlama yöntemlerini ortaya çıkarmış ve bu konuda çok erken harekete geçip, kalite kavramını neredeyse bir ulusal seferberlik konusu haline getirmiş olan Japonya, dünya pazarlarında çok önemli bir yere sahip olmuştur.

Kalite Yönetimi

Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabetin giderek artması sonucu yönetim sistemlerinin tek amacı, kısa vadede ürün ve/veya hizmet üretiminde her türlü israfı önleyerek rekabet gücünü yükseltmek; uzun vadede ise firmanın kendi sektöründe uluslararası düzeyde bir lider olmasını sağlamaktır. Bu amaca ulaşılması için öngörülen ilk faaliyet ise, firma düzeyinde israfın önlenmesidir. Gerekinden fazla olan ve kullanılan her türlü kaynak israfa neden olmaktadır. Üretim yapan bir firmada israfı açan kaynaklar; makine ve teçhizat, direkt ve indirekt insan gü-

Dr. Deming, Bize Bir Gününüzü Ayırabilir miydiniz?

Rıdvan Bozkurt
MPM Danışmanlık Böl. Uzmanı

"Kürsü hakimiyeti oldukça iyiydi. Büyük bir anfiye, yaşlı dünya anamızın dört bir yanından gelen onlarca insanla birlikte kalite liderini pür dikkat dinliyorduk. Ünlü kalite ve yönetim teknikleri uzmanı, ortalama insan ömrünün üstündeki yaşının verdiği tüm olumsuzluklarına karşın kürsüde konuşmasını herkese büyük bir hayranlıkla dinletiyordu. Oksijen tüpü, işitme cihazı ve tekerlekli sandalye, performansının önünde engel oluşturuyordu. O koşullarda orada olmasının tek nedeni vardı; öğretmek ve öğrenmek!" Kalite konusyla ilgilenen herkesin ismini duymuş olduğu Edward Deming 93 yıllık ömrünü öğretmeye ve öğrenmeye adanmıştı. 1928'de Yale Üniversitesi'nde doktorasını verdikten sonra Western Elektrik, Deming'e iş teklifinde bulundu. Ancak Ed, Washington (DC)'da Tarım Bakanlığı'nda göreve başladı. 1936 yılında Tarım Fakültesi'nde matematik ve istatistik dersleri veriyordu. Deming, derslere konusunun uzmanlarını da davet ediyordu. Bunlardan birisi o sıralarda adı henüz pek bilinmeyen Shewhart idi. Deming, Shewhart'ın 1931 yılında yazdığı "Üretilen Ürün Kalitesinin Ekonomik Kontrolü" adlı kitabını inceledikten sonra, 1936 yılında "Kalite Kontrol Açısından İstatistiksel Yöntem" kitabını yazdı. Bu iki kitap da, istatistiksel kalite kontrol teorisinin temelini oluşturdu.

Bu arada Ed ile yapılan söyleşilerde, ortak sorulardan birisi de "Japonya'da siz yaptınız" idi. Japonlar'ın kalite devriminde Deming'in önemli katkıları olduğu söyleniyordu. Şimdi, Japonya deneyimini Ed'in kendi ağzından dinleyelim:

"Ben, 1946 ve 1948 yıllarında nüfus ve tarım sayımı, aylık işgücü raporu ve çeşitli demografik çalışmalar yapmak için Japonya'da bulundum. O sırada bazı istatistikçilerle tanıştım. Kaldığım Dai Ichi Hotel'de onları bir akşam yemegine davet ettim. Bazıları ancak saat 21.00'de gelebildiler, çünkü tramvaylar çalışmıyordu ve uzun mesafeler yürümek zorundaydılar. O sırada bilmediğim çok şeyler olduğunun farkına vardım.

1950 Haziranında klima cihazı olmayan bir anfiye günde 7-8 saat olmak üzere hiç durmaksızın 230 mühendisi eğittim. Japon mühendisler mükemmeldi ve onları eğitmekten büyük zevk alıyordum. Ancak, burada yöneticilere istatistiksel teknikler konularında eğitim vermezsem, başarılı olunamayacağını farkettim. Amerika'da yaptığımız hatayı neden burada da tekrarlayacaktık?

Kalite hareketi, yönetimin bir parçası olmadıkça başarıya ulaşamaz. Yönetim, istatistiksel teknikler hakkında bilgi sahibi olmalı ve kuruluş genelinde uygulanmasını sağlamalıdır. Üzerinde durduğumuz bir başka önemli konu, girdilerin kalitesi idi. Tedarikçinize yardımcı olun, rakiplerimize yardımcı olun. Bütün bunların hepsinin yeni şeyler olduğunu düşünüyordum. Bu, Japonya'da yeni değildi; orada insanlar birlikte çalışıyordu.

Amerika'da yöneticilerin eğitime gereksinimleri olduğunu kabul etmeleri zordur. Değişim yapabilmek için uzun süreli eğitimlere gereksinim vardır. Genellikle ülkemizdeki yöneticiler üretim üzerine odaklanıldığı zaman kalitenin zarar göreceği ve kalitenin de bir maliyeti olduğunu düşünürler. Japonya'da ilgi alanı, ist-

tatistiksel yöntemler kullanarak kalitenin iyileştirilmesidir. Kalite iyileşince verimlilik artar, müşteriler tatmin olur ve işgörenler yaptıkları işten gurur duyar.

Çok sık karşılaştığım bir soru da, Japon ve Amerikan halkının sahip olduğu kültür ve değerlere yöneliktir. Ben, bu yaşıma karşın hergün yeni birşeyler öğrenmeye çalışıyorum. Japonya'da insanlar öğrenme arzusu taşır, şirketleri için çalışır ve kendisi güvencede olduğu için şirketle ilgili düşüncelerini açıklamaktan çekinmez. Kimseyi memnun etmek zorunda değildir. Bu önemli bir farklılıktır."

Deming, kalite ve yönetim teknikleri konusunda sürekli olarak yeni şeyler geliştirdi. Shewhart tarafından ilk kez ortaya atılan, ancak daha sonra kendisinin geliştirdiği Planla-Yap-Kontrol Et-Düzel ve İyileştir çevrimi kendi çalışmalarının da belirleyici faktörü idi. Quality Progress periyodüğünün yayın kurulu üyelerinden Edward Martin Baker, Deming'in en çok hoşuna giden şeyin diğerlerinin öğrenmesine yardımcı olmak ve diğerlerinden öğrenmek olduğunu belirterek, 1989 yılında Edison-Ford madalyasını aldığına aşağıdaki hikayeyi anlattığını naklediyor:

"Ben ödüllü almaktan dolayı büyük gurur duydum. Kendimi sahibi tarafından her yıl yarışmaya götürülen bir köpeğe benzetiyordum. Ödül kazanma şansını olmayan köpeği neden her yıl yarışmaya soktuğunu soranlara sahibi şu cevabı verir: Bu doğru, ancak ben köpeğime bazı iyi köpeklerle bir arada olma şansını vermek istiyordum, bu nedenle her yıl buradayım. Ben şimdi köpeğin ne hissettiğini çok iyi biliyorum."

cü, kullanılmayan bilgi ve raporlar, malzeme (stok, hatalı üretim vs.), mekan (fabrika içi, dışı ve diğer) olarak gösterilebilir. Bunların yanısıra malzeme akışına mani olan ve kaldırılması mümkün her türlü engel de israfa neden olmaktadır. Tüm bunlar verimliliği ve kalite artışını engelleyen faktörlerdir ve uluslararası pazarlarda rekabet etmek isteyen firmaların gücünü olumsuz olarak etkilemektedir. İşte bu noktada özellikle gümrük duvarlarından arınmış ve sadece teknik engeller ile korunan piyasalara girmek ya da mevcut piyasa paylarını artırmak isteyen firmaların, kalite yönetimine yönelmek suretiyle, hem maliyet açısından rekabet edebilmeleri, hem de teknik mevzuattan kaynaklanan engellerden aşgari düzeyde etkilenmeleri mümkün olabilecektir. Çünkü kalite yönetiminin amacı; firmanın sürekliliğini ve yaşamasını sağlamaya yardımcı olmaktır. Bu da, ancak yukarıda sıralanan kaynaklarda israfı önleme, ileri teknolojilerin etkin kullanımı ve üretimde otomasyona geçiş ile gerçekleşebilecektir. Genel hatları ile kalite yönetimi; israfı önlemeyi, kaliteyi artırmayı, işlem zamanını kısaltmayı, maliyetleri düşürmeyi, moral ve verimliliği artırmayı, sürekli iyileştirme ve gelişmeyi sağlar.

Kalite yönetimi, üretimin her aşamasında, yani tasarımdan imalata, atölye seviyesinden malzeme tedarikine, satıştan satış sonrası hizmetlere kadar her aşamada zincirleme bir etkileşimi öngörmektedir. Bu durum uluslararası pazarlarda rekabet etmek için gerekli gücü ve tüketicinin güvenini sağlamakta en önemli etkidir.

A.B.D., Japonya ve AB'nin Kalite Yaklaşımı

Bu noktaya kadar ifade edilenleri biraraya getirmek gerekirse, yeni dünya düzeni içinde liberalleşme yolunda hızlı adımlarla ilerleyen ticaret ve karşılaştırmalı üstünlükler teorisinden küreselleşmeye geçiş, dünya ticaretini ve sanayi yapısını ortak bir kavram üzerinde birleştirmiştir. Bu kavram "kalite"dir. Kalite konusunda dünyada söz sahibi olan A.B.D. Japonya ve AB'nin kalite yaklaşımlarına değinmek, yeni kalite anlayışının farklı perspektiflerden değerlendirilmesine imkan verecektir.

XIX. yüzyılın sonlarında Eli Whitney'in "Değişebilir Parçalar Yöntemi ile Kitle Üretiminde Amerikan Sistemi"ni geliştirmesi, üretim yönetiminde büyük çapta değişikliklere neden olmuştur. Ardından Henry Ford, çok daha büyük bir atılım yaparak üretim sisteminde bir devrim yaratacak olan; hareket eden bir mon-

taj bandının üretim tesisine uygulanması ve karmaşık üretim sürecinin, ucuz ve niteliksiz işgücü ile gerçekleştirilebilecek basit işlemlere bölünmesi yöntemini geliştirmiştir. Bu gelişmeyi takriben yine H. Ford, "Seri Üretim Sistemi"ni de devreye sokmuş, o dönemde önceleri yalnızca otomotiv sektöründe yararlanılan bu sistem, sonraları birçok sanayi sektörü için vazgeçilmez bir üretim tarzı olmuştur. Bu gelişme, iyi malı kötüsünden ayıracak bağımsız bir denetim uygulamasını da beraberinde getirmiş ve artık kalite, üretimin önemli bir parçası haline gelmeye başlamıştır. H. Ford, el ile (emek yoğun) üretimin doğasında var olan sorunların (insan hatası faktörü gibi) üstesinden gelmek, yeni teknikler ile ürün kalitesini artırırken maliyetleri ciddi anlamda düşürmek amacıyla, yenilikçi bir sistem benimsemiş ve buna da "seri üretim" adını vermiştir. Birçok kişinin o zamanlarda ve hatta bugün de inandığı gibi, seri üretimin anahtarı, hareket eden veya sürekli bir montaj hattı değildi. Daha ziyade, "parçaların, birbirlerinin yerine tam ve tutarlı olarak kullanılacak şekilde değişebilir olması ve birbirlerine bağlanmasındaki basitlik" idi.

II. Dünya Savaşının galip devletlerinden ve ticari, sını ve askeri alanda dünyanın süper güçlerinden biri olan Amerika Birleşik Devletleri'nde bu gelişmeler olurken, Japonya'da da savaş sonucu yokolmuş bir sanayinin yeniden yapılanması çabaları sürdürülmekteydi. Bu kapsamda Japonlar dünyadaki gelişmelerin ışığında sanayilerini "Yalın Üretim" ve "Toplam Kalite Kontrolü" kavramları üzerine inşa etmeye başladılar.

Japon ticaret ve sanayiinin önemli isimlerinden biri olan Toyoda ailesi (firma adı Toyota), ilk önce, dokuma tezgahlarında olağanüstü teknik özellikler geliştirerek XIX. yüzyılın sonlarında tekstil makinaları sektöründe önemli başarılar kazanmış, 1930'larda savaş öncesi sanayi yapısının yönlendirmesi ile sektörünü değiştiren bu aile şirketi, orduya kamyon üretmek üzere otomotiv sanayiine geçmiş ve kendi üretim alanında uzmanlaşmıştı.

Firma yöneticileri ellerinde olan kısıtlı maddi kaynaklarla önce batı teknolojisini incelediler, ardından işgücü maliyetlerinin eskisi kadar ucuz olmayışını da gözönünde bulundurarak, yeni bir yapılanma içine girdiler. Bu aşamada önce seri üretimin en büyük sorunu olan zaman, çaba ve malzeme kayıplarını asgariye in-



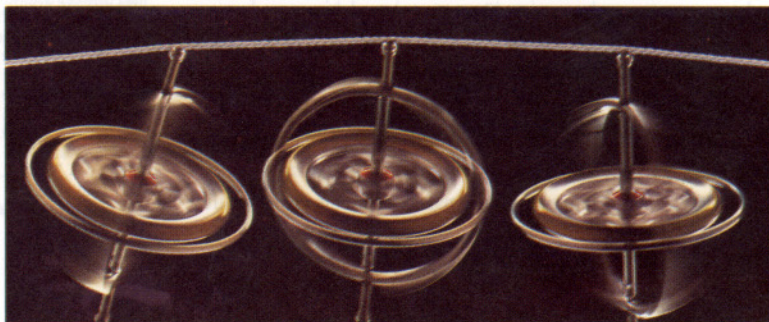
direcek bir sistem oluşturmak için çalışmaları başlattılar. Japonlara göre montaj işçisinin dışında hiçbir uzman otomobilin değerine birşey eklemiyordu. Bu doğrultuda Toyota Firması üst yöneticilerinden T. Ohno, montaj işçilerinin uzmanların işlevlerinin çoğunu yapabileceğini ve hatta koşullar ile doğrudan ilişki içinde olmaları sebebiyle, bu işlevleri çok daha iyi yapabilecekleri savını ileri sürdü. Bu sava bağlı olarak; yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan, yani hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süresi, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların en aza indirildiği ve müşterinin bir mal ve/veya hizmeti satın alırken bu mal ve/veya hizmette var olduğunu ümit ettiği ve kullanım sırasında da ihtiyaç duyacağı tüm beklentilerinin eksiksiz karşılanmasına imkan tanıyan Toplam Kalite Anlayışına temel teşkil eden Yalın Üretim doğmuş oldu.

Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Japonya'da bu köklü gelişmeler olurken kıta Avrupa'sı mevcut gelişmeleri yakından takip etmekte ve kalite kavramına yalnızca teknik katkılarda bulunmaktaydı. 1958 yılında Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun kurulmasıyla, dünya ticaret ve sanayi platformunda Japonya ve A.B.D.'nin karşısında üçüncü bir güç ortaya çıkmış ve bu güç sözkonusu iki platformda da kendi kurallarını koymaya ve bunların konvansiyonel bir hale gelmelerini sağlamaya başlamıştır.

Özellikle Tek Pazar hedefinin gündeme geldiği günlerde kalite konusuna da ağırlık vermeye başlayan ve bu konuyu standardizasyon ve sertifikasyon ile tek elden yürütmeyi amaçlayan Avrupa Birliği (AB), 1993 yılı başında Avrupa Tek Pazarı'nın tamamlanması çalışmalarını büyük ölçüde sonuçlandırmış ve bu tarihten itibaren daha entegre bir yapıya kavuşarak, teknolojik ve ticari açıdan daha ileri derecede bir entegrasyona gitmesi gerektiğinin bilincine,

kalite konusunu da diğer teknik mevzuatı içinde önemli bir yere oturtmuştur.

Öncelikle, kurulacak örgütsel yapı ile, "Avrupa Standardizasyon Sistemi"ni oluşturup, işletmek yolundaki ça-



lışmaları hızlandıran AB, bu politika çerçevesinde, üreticiler ve ticaret yapanlar için bir çok alanda tek Avrupa standardı oluşturulması amacıyla 15 üye ülkenin teknik mevzuatlarının uyumlaştırılması yoluna gitmiştir. Böylece üretici, kullanıcı ve tüketiciler, Birliğin her yerinde, aynı teknik, ticari imkan ve şartlardan yararlanabilmektedir. Birliğin bu politikası, dar anlamda teknolojik ve ticari yapının uyumu gibi görünmekle beraber, "Birlik Vatandaşlığı" kavramının önem kazanmasıyla, kişi haklarının korunması (kamu güvenliği, kamu ve çevre sağlığı) ve endüstriyel yapının sağlıklı gelişimi gibi Avrupa'nın tam entegrasyonunu doğrudan etkileyecek konularda başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır.

AB'nin Tek Pazar hedefi doğrultusunda geliştirmeye devam ettiği standardizasyon yapısı için tercihi, ISO-9000 / EN-29000 gibi süreci düzenleyen ve kesin sınırları olan sonuç standartlarının kullanılması yönündedir. Bu tip standartların kullanımı yeni AB yaklaşımında da yer almış ve araç standartların kullanımından kaynaklanan, ayrıntılarla çok ilgilenilmesi sebebiyle belirli bir aşamada teknolojinin gelişmesinin engellenmesi sorunu da bir derece çözüme kavuşmuştur.

AB'ndeki kalite anlayışı, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'dakinden biraz daha farklı bir yapı sergilemektedir. Kalite konusunda somut gelişmeler kaydeden bu iki milli devletin katkıları çok büyük olmakla beraber, AB'nin uluslararası bir yapı içinde 15 ülkenin teknik mevzuatlarını uyumlu hale getirerek yüksek bir kalite düzeyine ulaşmış olması ve Toplam Kalite Yönetimi kavramının uygulamaya yansımadaki en önemli araç olarak nitelendirilebilecek olan ISO-9000 standartları serisini en etkin biçimde kullanıyor olması, bu oluşumu kalite konusunda farklı bir yere oturtmaktadır.

Yeni Kalite Anlayışı

Hiçbir yeni düşünce tamamen olgunlaşmış olarak bir boşluktan meydana çıkmaz. Yeni düşünceler, daha ziyade, eski düşünce, yaklaşım ve teorilerin artık çalışmaz olduğu bir seri şarttan ortaya çıkar. Bu yeni kalite anlayışının yerleşmesi için de geçerlidir, çünkü bir ülkede, ülkenin sınai gelişmesi için konvansiyonel düşüncelerin işlemeze hale geldiği, belirli bir zamanda doğmuştur. Görülen odur ki kalite kavramı, çok basit insani gereklerle ve bilinçsizce, insanlığın ihtiyaçlarını karşılamaya başladığı günden



bu günlere ulaşmış ve basit insanî bir gerek olmaktan çok öteye giderek, bir yaklaşım, bir felsefe haline almıştır.

İnsanoğlu kalite kavramı ile tanışıp bilincine vardığı dönemlerde, ihtiyacın yeterince karşılanması için gerekli bir unsur olan kalite, sanayi devrimi ve sonrasında teknik bir faktör olarak diğer üretim faktörlerinin yanında standart kavramı ile eşanlı bir şekilde kullanılmaya başlanmış, yüzyılımızın ortalarından itibaren ise ticaret ve sanayi arenasında avantaj sağlamaya yarayan ve yeni dünya düzeni içinde oluşan kurallardan bazılarına esas teşkil eden bir husus haline almıştır.

Bu bağlamda gerek ülkeler, gerek mal ve hizmet üreten kuruluşlar yurtiçine ve yurtdışına mal satılabilmek için kendilerini çevreleyen kalite çemberini kırmak zorundadırlar. Gelişmemiş ülkelerde, yaşam mücadelesi kalite kavramını ikincil bir öge haline getirdiğinden, bu ülkeler için, gelişmiş ülkelerdeki çağdaş kalite düzeyi ve yeni kalite anlayışları pek bir anlam ifade etmemektedir. Dolayısıyla konunun ekonomik yönden değerlendirilmesi aşamasında gözönünde bulundurulması gereken en önemli husus, üzerinde kalite düzeyi tartışması yapılan ülkelerin, asgari bir gelişmişlik düzeyine ulaşmış, ürettiği malları yurtdışına satabilen ve gelişmiş ülkeler düzeyine ulaşmayı hedefleyen ülkeler olmasıdır.

Çağdaş bir kalite düzeyi, devletlerin, uluslararası standartları da gözönünde bulundurarak şekillendirdiği, yasalarla ve çeşitli yaptırımlarla çevrelediği kalite çemberinin, toplum bilinci yaratılması suretiyle ulusal bir husus olarak değerlendirildiği ve aşıldığı bir aşama olarak ifade edilebilir. Bu sistem içerisinde mal ve hizmet üreten kuruluşlar geleceklerini kendileri planlama hakkına sahiptirler; ya kaliteli mal üretirek, kalite çemberini yapıp dünyaya açacaklar ya da bu çember içinde sıkışıp kalacaklardır. Ancak, çağdaş anlamda kurulmuş bir işletmenin, dünya pazarlarındaki payını koruyabilmesi ve/veya artırabilmesi için gerekli faktörlerden en önemlisi, kalite anlayışında meydana gelen gelişmeleri takip etmesi, özümsemesi ve uygulamasıdır. Yeniliğe ve değişime hazır olmayan, teknolojik ve mali yönlerden zayıf olan işletmelerin ne iç pazara ne de dış pazarlara ürün

satılabilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla işletmelerin kalite ağırlık noktalarını, üretimden pazara ve tüketiciye doğru kaydirmaları gerekmektedir. Ayrıca, çok uluslu girişimlere doğru yönelmek suretiyle teknolojiyi ucuzlaştırmaya ve dağıtım kanallarını etkin hale getirmeye çalışmaları, hedeflenen tüm piyasalara ulaşmak ve ulaşılan piyasalarda itibar görmek açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu derece büyük önemi olan yeni kalite anlayışının sadece dar düşünen kişi ve kuruluşlar için bir engel teşkil edeceği bir gerçektir. Zaten, her gün biraz daha kıtlaşan ülke ve dünya kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi için yeni yollar geliştirilmeye çalışılırken, verimsiz üretim yapmalarına rağmen iç piyasada ve bazen de dış piyasalarda varlık gösteren geleneksel şirketlerin bu yolla doğal bir ayıklanmaya tabi olması hem piyasa düzeni hem de ülke refahı açısından büyük fayda sağlayacaktır. Tek bir cümle ile toparlamak gerekirse, Yeni Kalite Anlayışı, tüketici taleplerinin ve teknolojik gelişmelerin doğal bir sonucu olup, sadece bu anlayışı benimsemeyenler için bir engel teşkil edecektir.

Durum bu merkezde toplanmış iken, konuya Türkiye açısından değinmek gerekirse; Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'nin tamamlanmasına çok az bir süre kaldığı da gözönünde bulundurulduğunda, toplam kalite bilincinin ve bu bilince ulaşmada ve uygulamaya aktarmakta yararlanılan araçların yerleştirilmesi ülkemiz ürünlerinin Avrupa ve dünya pazarlarında rekabet edebilmesi ve iç piyasadaki tüketicilerin uluslararası normlarda ürünlere kolaylıkla ulaşabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Unutulmaması gereken bir diğer husus da, bu çabaların başarıya ulaşmasının ülkemizin refahını artıracığıdır. Toplam Kalite Yönetimi'nin, araçlarının ve kalite bilincinin yerleşmesi için münferit çabaların ötesinde, topyekun bir kalite seferberliğinin yürütülmesi gerekmektedir. Ancak, bu çalışmaların devletin yönlendirmesiyle, ama temelde özel sektörün liderliğinde yürütülmesi gerekmektedir. Bu hem çalışmaların etkinliğini arttıracak, hem de teorinin pratiğe aktarılmasına hız kazandıracaktır.

Kaynaklar:
Erkman, J. Kaan, ISO 9000:EN 29000 Standartları ve Türkiye'ye Yansımaları, 1992, Ankara (yayımlanmadı).
Kalite Güvencesi Sistemleri TSE Kalite Yayınları No.4, Ankara.
Kalite Notları (Bölüm 1-2) TSE Kalite Yayınları No.4, Ankara.
Pekcan, Y. A. Çağdaş Bir Kalite Düzeyinin Yararlanmasında ve Organizasyonunda Etkin Olan Faktörler, HDTM Dergisi, No. 17, Haziran 1993, Ankara.
Pınar, I. Çağdaş Bir Kalite Düzeyinin Yararlanmasında ve Organizasyonunda Etkin Olan Makro ve Mikro Faktörler ve Kalitenin Geliştirilmesi İçin Tedbirler, HDTM Dergisi, No. 18, Eylül 1993, Ankara.
Yetis, N., Budak, S., Onsel, E., Toplam Kalite Yönetimi Seminer Notu, 1992 İstanbul (yayımlanmadı).
Womack, J. P., Daniel T. J., Roos D., Dünyayı Değiştiren Makina, OSD Yayınları, 1990, İstanbul.
Wollschlaeger, L., The Quality Promise, 1991, Dekker.