

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
GAZETECİLİK ANA BİLİM DALI  
BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİMDALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE DERGİ YAYINCILIĞI SEKTÖRÜNDE  
REKABET GÜCÜNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

EMİNE EROL

İstanbul, 2011

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
GAZETECİLİK ANA BİLİM DALI  
BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİMDALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE DERGİ YAYINCILIĞI SEKTÖRÜNDE  
REKABET GÜCÜNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

EMİNE EROL

Danışman: YARD. DOÇ.DR. EMİNE KOYUNCU SAYILGAN

İstanbul, 2011

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ  
Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi EMİNE EROL nın TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE  
DERGİ YAYINCILIĞI SEKTÖRÜNDE REKABET GÜCÜNE ETKİSİ adlı tez çalışması  
,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.07.2011 tarih ve 2011-14/26 sayılı kararıyla  
oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul  
edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 18.08.2011

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. EMİNE KOYUNCU SAYILGAN

2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. LEVENT ELDENİZ

3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. FİLİZ AYDOĞAN



## GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Emine Erol
Anabilim Dalı	: Gazetecilik
Programı	: Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği
Tez Danışmanı	: Yard. Doç. Dr. Emine Koyuncu Sayılğan
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – 2011
Anahtar Kelimeler	: Kalite, Rekabet, Dergicilik

## ÖZET

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE DERGİ YAYINCILIĞI SEKTÖRÜNDE REKABET GÜCÜNE ETKİSİ

*Her işletme rakiplerine karşı pazarda rekabet avantajı elde etmelidir. Rekabet avantajına sahip işletmelerin rakiplerinden farklı olması, müşterileri için yeterli gelmesi sürekli avantaj sağlayacaktır. Bu nedenle rekabet avantajı yaratmak ve yaratılan rekabet avantajını sürdürebilmek için sürekli olarak işletmelerin yenilikleri takip etmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle işletmelerin sürdürülebilir olması için bu anlayışı destekleyen toplam kalite felsefesini benimsemeleri gerekmektedir. Dergi yayıncılığı sektöründe faaliyet gösteren her işletme kaynaklarını verimli kullanarak beklenen talebi karşılama çabası içindedir. Rakipleri karşısında avantajlı duruma geçmek için de kendi stratejilerini belirlemek zorundadırlar. Küreselleşmenin de etkisiyle değişimin çok hızlı olduğu günümüzde ticari dergi işletmelerinin de daha yüksek kârlılık ve rekabet avantajı elde etmek için stratejilerini toplam kalite anlayışı üzerine yoğunlaştırmaları gerekmektedir.*

*Bu çalışmanın amacı, toplam kalite yönetimi anlayışının işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkisini inceleyerek, ticari dergi işletmeciliği sektöründeki yerini ve önemini tespit etmektir. Bu bağlamda çalışmada toplam kalite yönetimi anlayışının rekabet gücü üzerine verimlilik, maliyetler, pazar payı ve kârlılık, örgüt kültürü, müşteriler ve hız üzerindeki etkileri ön plana çıkmaktadır. Bu sonuçlar için TKY ilkelerini tam olarak anlamak ve eksiksiz biçimde uygulamak büyük ölçüde önem taşımaktadır.*

## GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Emine Erol
Field	: Journalism
Programme	: Press the Economy and Management
Supervisor	: Asst. Prof. Dr. Emine Koyuncu Sayilgan
Degree Awarded and Date	: Master – 2011
Keywords	: Quality, Competition, Magazine

## ABSTRACT

### TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND ITS EFFECT ON COMPETITIVENESS IN THE MAGAZINE PUBLISHING INDUSTRY

*Every business must obtain a competitive advantage against their competitors in the market. Enterprises have a competitive advantage to be different from their competitors, their customers enough to come to provide continuous benefits. Therefore, to create a competitive advantage and to sustain the competitive advantage created as a permanent need to follow the innovations in enterprises. In other words, this approach to be sustainable, businesses need to understand the philosophy of total quality support. Magazine publishing sector in an effort to meet the expected demand of each business by using resources efficiently. With an advantage over competitors are required to determine whether to switch their own strategies. The impact of globalization on the change is too fast in today's trade magazine businesses to achieve competitive advantage and higher profitability for the strategy should be concentrated on the concept of total quality.*

*The purpose of this study, total quality management approach by examining the impact on the competitiveness of enterprises, trade magazines, and the importance of management is to determine the location of industry. In this context, the concept of total quality management study on the competitiveness of productivity, costs, market share and profitability, organizational culture, customers, and on the effects of speed comes to the forefront. These results fully understand the principles of TQM to a large extent it is important to implement and complete manner.*

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vi</b>

## GİRİŞ

### 1. KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Kalitenin Tanımı .....	3
1.1.1 Kalitenin Tarihsel Gelişimi .....	4
1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı .....	7
1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı .....	9
1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi .....	10
1.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri.....	12
1.2.3.1. Üst Yönetimin Liderliği .....	12
1.2.3.2. Müşteri Odaklılık .....	13
1.2.3.3. Çalışanların Eğitimi .....	15
1.2.3.4. Takım Çalışması .....	16
1.2.3.5. Sürekli Gelişme (Kaizen) ve İyileştirme .....	17
1.3. Toplam Kalite Yönetimi Kavramının Gelişimine Etki Eden Yaklaşımlar .....	18
1.3.1. William Edwards Deming .....	18
1.3.2. Philip Crosby .....	20
1.3.3. Joseph Juran .....	21
1.3.4. Masaaki Imai .....	22
1.3.5. Kaoru Ishikawa .....	23
1.3.6. Armand V. Feigenbaum .....	24
1.4. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Sonuçları .....	25
1.4.1. Kâr Artışı .....	26
1.4.2. Maliyetlerin Azalması .....	27

1.4.3. Rekabet Gücü Artışı .....	28
1.4.4. Müşteri Memnuniyeti .....	30
1.4.5. Verimlilik Artışı .....	31

## **2. REKABET VE REKABET GÜCÜ**

2.1. Rekabetin Tanımı ve Rekabet Avantajı .....	32
2.1.1. Rekabetin Tarihsel Gelişimi .....	34
2.2. Rekabet Gücü Kavramı .....	37
2.3. Rekabetin Göstergeleri .....	39
2.3.1. Pazara Yeni Girişler .....	41
2.3.2. İkame Ürün .....	42
2.3.3. Alıcıların Pazarlık Gücü .....	43
2.3.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü .....	44
2.3.5. Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet .....	45
2.4. Rekabet Stratejileri .....	46
2.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi .....	47
2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi .....	49
2.4.3. Odaklanma Stratejisi .....	51

## **3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ REKABET AVANTAJI YARATMADA VE KORUMADAKİ ETKİSİ**

3.1. Toplam Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkileri ....	54
3.1.1. Verimlilik Üzerindeki Etkisi .....	56
3.1.2. Maliyetler üzerindeki Etkisi .....	58
3.1.3. Pazar Payı ve Kârlılık Üzerindeki Etkisi .....	60
3.1.4. Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi .....	63
3.1.5. Müşteri Üzerindeki Etkisi .....	64
3.1.6. Hız Üzerindeki Etkisi .....	66
3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Yaratılan Rekabet Avantajını Korumadaki Etkisi .....	67

## 4. DERGİ YAYINCILIĞI SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Dergi Kavramı .....	70
4.1.1. Dergicilik Tarihi .....	71
4.2. Dergilerin Sınıflandırılması .....	73
4.3. Dergilerin Özellikleri .....	78
4.3.1. Dergilerin Avantajları .....	78
4.3.2. Dergilerin Dezavantajları .....	80
4.4. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Yöntemi .....	80
4.4.1. Araştırmanın Amacı .....	80
4.4.2. Araştırmanın Modeli .....	81
4.4.3. Araştırmanın Önemi .....	81
4.4.4. Veri Toplama Yöntemi .....	82
4.4.5. Örneklem .....	83
4.4.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları .....	83
4.4.7. Verilerin İstatiksel Analizi .....	84
4.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme .....	84
4.5.1. Bulgular .....	84
4.5.1.1. Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular .....	84
4.5.1.2. Rekabet Gücüne Etkisine İlişkin Bulgular .....	89
4.5.2. Verilerin Analizi .....	90
4.5.2.1. Önemlilik Testi ( t testi) .....	90
4.5.2.2. Korelasyon Analizi .....	97
4.6. Araştırmanın Sonucu ve Öneriler .....	101
<b>SONUÇ .....</b>	<b>103</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>105</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>110</b>



## TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1</b> : Porter'ın rekabeti belirleyen beş güç karşısında işletmelerin uygulayabilecekleri stratejilerin genel stratejilere göre değerlendirilmesi .....	53
<b>Tablo 2</b> : Süreli Yayınların Tipleri .....	77
<b>Tablo 3</b> : Sınıflama Ölçeği .....	83
<b>Tablo 4</b> : Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	85
<b>Tablo 5</b> : Deneyim Süresine Göre Ortalamalar .....	86
<b>Tablo 6</b> : İşletmelere Ait Dergi Sayısına Göre Ortalamalar .....	86
<b>Tablo 7</b> : İşletme Hakkındaki Tanımlayıcı Bilgilere İlişkin İstatistikler .....	87
<b>Tablo 8</b> : İşletmelerde Kalite Yönetim Sistemine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	88
<b>Tablo 9</b> : Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İşletmelerde Rekabet Gücü Üzerine Etkilerine İlişkin İstatistikler .....	90
<b>Tablo 10</b> : Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Rekabet Gücü Üzerinde Yarattığı Etkilerin Cinsiyetlere Göre T Testi ile Analizine İlişkin İstatistikler .....	91
<b>Tablo 11</b> : Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Rekabet Gücü Üzerinde Yarattığı Etkilerin Ortaklık Yapılarına Göre T Testi ile Analizine İlişkin İstatistikler .....	94
<b>Tablo 12</b> : Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Rekabet Gücü Üzerinde Yarattığı Etkilerin Birbirleri Arasındaki İlişki İstatistikleri .....	98

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 1</b> : Rekabet Gücü Faktörleri İlişkisi .....	10
<b>Şekil 2</b> : Deming'in PYDK Çemberi .....	20
<b>Şekil 3</b> : Rekabet Gücü Çevrimi .....	29
<b>Şekil 4</b> : Müşteri Memnuniyeti .....	30
<b>Şekil 5</b> : Rekabette Son 40 Yılda Yaşanan Değişimi .....	36
<b>Şekil 6</b> : Sektördeki Rekabeti Gündüleyen Güçler .....	40
<b>Şekil 7</b> : Porter'ın Üç Genel Stratejisi .....	47
<b>Şekil 8</b> : TKY ile Performans Arasındaki İlişki ve Bunun Sonucunda Ortaya Çıkan Rekabet .....	55
<b>Şekil 9</b> : Deming' göre Kalitenin Zincirleme Etkisi .....	56
<b>Şekil 10</b> : Kalite Verimlilik İlişkisi .....	58
<b>Şekil 11</b> : Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Maliyet İlişkisi .....	60
<b>Şekil 12</b> : Kalite İyileştirme Çalışmalarının Kârlılık Üzerine Etkisi .....	62

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>B2B</b>	Business to business
<b>B2C</b>	Business to customer
<b>çev</b>	Çeviren
<b>Dr.</b>	Doktor
<b>drl</b>	Derleyen
<b>ISO</b>	International Organization for Standartizasyon
<b>İ.İ.B.F.</b>	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
<b>İKK</b>	İstatistiksel Kalite Kontrol
<b>M.Ö.</b>	Milattan Önce
<b>M.S.</b>	Milattan sonra
<b>PYDK</b>	Planla-Yap-Doğrula-Karar Ver
<b>s</b>	Sayfa
<b>SBE</b>	Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Sciences
<b>TKK</b>	Toplam Kalite Kontrol
<b>TKY</b>	Toplam Kalite Yönetimi
<b>yy</b>	Yüzyıl

## GİRİŞ

Rekabetin giderek artmakta olduğu günümüz iş dünyasında öne çıkan önemli kavramlardan biri de kalitedir. Rekabetin bu kadar önem teşkil etmesi kaliteyi, yönetim uygulamalarının felsefesi haline getirmiştir.

İşletmelerin sürdürülebilir olmaları açısından sadece ürettikleri mal ve hizmetlerin talep görmesi yeterli değildir, müşterilerin değışen beklentilerine ayak uydurabilen işletmeler rakiplerine karşı güçlü olacaklardır.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler gibi nedenler, işletmelerin faaliyette buldukları pazarlarda artan rekabetle başa çıkmalarında faaliyetlerini daha kârlı bir biçimde sürdürebilmeleri için toplam kalite yönetimi anlayışını benimsediklerini göstermektedir. Artık ticaret koşullarının sürekli bir değışim içinde olması nedeniyle, işletmelerin bu değışime ayak uydurmak zorunda olmaları, rekabet avantajı elde etmeleri ve bu avantajı koruyabilmeleri için gerekmektedir.

Bu tez çalışması, rekabet ve rekabetle başa çıkmanın önemli yöntemlerinden biri olan işletmelerde toplam kalite yönetimi anlayışı üzerine oluşturulmuştur. Çalışma ticari dergi yayıncılığı sektöründe toplam kalite yönetimini ve rekabet gücüne etkileri arasındaki bağlantıyı kendisine konu edinmiştir.

Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmada öncelikle kalite ve toplam kalite yönetimi kavramları geniş kapsamlı olarak ele alınmış, toplam kalite yönetimine etki eden yaklaşımlar ve toplam kalite yönetiminin sonuçları ile ilgili teorik kısım olan birinci bölüm oluşturulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, rekabet boyutu ele alınmıştır. Oldukça sık ve birçok alanda kullanılan rekabet kavramı açıklanmaya çalışılmış, rekabetin göstergeleri ve rekabet stratejisi türleri irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde toplam kalite yönetimi anlayışının, rekabet gücüne etkisinden ve yaratılan rekabet avantajını korumadaki etkisinden bahsedilmiştir.

Dördüncü ve son bölüm olan uygulama aşamasında ise, dergi kavramı, türleri, özellikleri, avantajları ve dezavantajları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde hazırlanan anket formunun dergi yayıncılığı sektöründe dergiciliğin bir türü olan ticari dergilerin yönetici veya sahip/ortaklarına uygulanması ile, toplam kalite yönetimi anlayışının rekabet gücü üzerindeki etkisi saptanmış, elde edilen veriler istatistiksel analizlerden geçirilmiş, çıkan sonuçlar yorumlanmış ve öneriler sunulmuştur.

# 1. KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Küreselleşmenin etkin olduğu günümüzde teknolojik gelişmeler ve toplumsal değer yargılarının farklılığı gibi nedenler kalitenin tanımına farklı boyutlar kazandırmıştır. Toplam kalite felsefesini anlamak için, öncelikle günlük yaşamda çoğunlukla kullandığımız kalite kavramının açıklanması faydalı olacaktır.

## 1.1. KALİTENİN TANIMI

Kalite bugün her alanda söz edilen ve ulaşılmak istenen hedef olarak karşımıza çıkmaktadır. Kelime anlamı açısından kalite (Qualites) Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır.<sup>1</sup>

Kalitenin kullanım amacı, teknolojik gelişmeler, tüketici ihtiyaçları ve toplumsal değer yargıları gibi nedenler kalitenin farklı şekilde tanımlanmasına neden olmuştur.

Birçok kişiye göre kalite; “pahalı”, “lüks”, “ender bulunan”, “üstün nitelikli” vb. kavramlarla eş anlamda kullanılmaktadır. Bazı yazarlar kaliteyi şartlara uygunluk derecesi, bazıları bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılama derecesi olarak tanımlamaktadır.<sup>2</sup>

Küresel ortamda yaşanan yoğun rekabet, işletmeleri yaptığını satan konumundan çıkararak, bunun yerine satılabileni yapan konumuna getirmiştir. Satılabilecek ürün ya da hizmetin ne olduğunun belirlenmesi için kalitenin müşteri tarafından saptandığı anlayışının benimsenmesi gerekir.<sup>3</sup>

Küreselleşen dünyada, bir ürün veya hizmetin müşteriye ulaşması ve rekabet ortamında kendisine pazar bulabilmesi, ürün veya hizmetin kalitesi ve güvenilirliğine bağlıdır. Çünkü bilimsel ve teknolojik gelişme, dünyada endüstriyel gelişmeyi hızlandırmış ve kalite büyük önem kazanmıştır.

---

<sup>1</sup> Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, 5.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2007, s.5.

<sup>2</sup> Mahmut Tekin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Konya: Günay Ofset, 2002, s.2.

<sup>3</sup> Zuhâl Cafoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi ISO 9000 ve İstatistikî Proses Kontrolü**, Eğitim Notları, Ankara, 2000, s.12.

Kalite kavramı, bir ürünün tatmin etmeyi amaç edindiği tüketici ihtiyaçlarına uygunluk derecesi veya kısaca kullanıma uygunluk anlamına gelmektedir. Kalite kontrolü denildiğinde, bir üretim sistemi içerisinde kalitenin önceden belirlenmiş hedeflere uygun olarak gerçekleştirilmesinin sağlanması ve buna yönelik faaliyetlere ilişkin yetki ve sorumluluğun dağıtılarak bu hedefler doğrultusunda yapılan işler anlaşılmaktadır.<sup>4</sup>

Kalite kavramını daha iyi anlayabilmek için kavramın tersini aramak yararlı olabilir. Bu kavramın tersi olarak statüko, norm veya durağanlık alınabilir. Bu durumda yenilik olmadan kalite olamaz denilebilir. Kalite bir yandan spesifikasyonlara uygunluk, yani hataların azlığı, diğer taraftan müşteri istek ve beklentilerini karşılamak ve onların ötesine geçmektir. Bu kavramın içine güvenilirlik, duyarlılık, emniyet, dayanıklılık ve göreceli fiyat girer. Aslında kalite müşterinin mükemmellekle ilgili algılamasına kuruluşun verdiği cevaptır.<sup>5</sup>

### 1.1.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramının daha iyi anlaşılabilmesinde tarihsel gelişiminin bilinmesi önemlidir.

Kalite olgusu, insanın ihtiyaçlarını karşılamak üzere çeşitli araç ve gereçleri yapması ile başlamıştır. Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yıllarına kadar uzanır. Ünlü Hammurabi Kanunlarının 229. maddesinde şu ifadeler yer alır, “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur”. Bu ifadeden de anlıyoruz ki, kalite ile ilgili çalışmalar en ilkel biçimiyle de olsa M.Ö.’ki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir.<sup>6</sup> Bu kanun eski tarihlerde kaliteye verilen önemin açık bir göstergesidir.

Modern dünyanın en çok ilgilendiği konulardan biri olan kalitenin tarihçesi çok eski çağlara kadar uzanmaktadır. Öyle ki kalite kontrolünün en gerekli önceliği olan ölçme işleminin ne zaman başladığı tam olarak bilinmemektedir. Ancak yapılan bazı

---

<sup>4</sup> Serdar Tan ve Nurettin Peşkiroğlu, **Kalitesizliğin Maliyeti**, Ankara: Mpm Yayınları, 1989, s.7-15.

<sup>5</sup> Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir: Birlik Ofset-Yayıncılık, 2000, s.298.

<sup>6</sup> Şimşek, s.15.

arkeolojik alışmalar Taş Devri sonlarında insanların karşılaştırmaya dayalı olarak lme yaptıklarını ve bu amaçla standart olarak kabul edilen bir birimle karşılaştırarak, ls bilinmeyen bir nesneyi lmlendirdiklerini göstermektedir. Öte yandan eski Mısır'da piramitlerin yapımı sırasında taşı ustalarının yonttukları taş bloklarının yüzey ve kenarlarının ölçüsel kontrolünü yaptıkları bilinmektedir.<sup>7</sup>

Finikelilerde ise bir denetçinin kalite standartlarına aykırı gördüğü kusurlu bir mal veya hizmet üreten kişinin elini kesme yetkisine sahip olduğu bilinmektedir.<sup>8</sup>

M.S. 13'nc yüzyılda Selçuklu Devleti zamanında gelişen üretim sürecinin her aşamasını bilen, ırac, kalfa ve usta hiyerarşisi içindeki Ahilik ve Loncalık teşkilatı, hem kalitenin uygulanması hem de kalite konusunda eğitim verilmesi görevlerini üstlenmişlerdir.<sup>9</sup>

Ortaçağ Avrupasında yetişen zanaatçılar, hem üretici hem de kalite denetçisi olarak iki görevi birden yerine getirmişlerdir. Loncalar, kalitenin korunmasında çok faydalı olmuşlardır. Osmanlı Sultanı II. Beyazıt tarafından ıkarılan "Kanunname-i İhtisab-ı Bursa"da satılan malların belirli kalite özelliklerini taşıması gerektiği belirtilmektedir.<sup>10</sup>

Osmanlı İmparatorluğunda kalite konusunda ilk devlet standartları II. Beyazıt döneminde 1502 yılında oluşturulmuştur. Oluşturulan bu standartlar başlangıçta sadece askeri alanlarla, dokuma ve deri ayakkabı ürünleri ile ilgilidir.<sup>11</sup>

18. yüzyılın ortalarında İngiltere'de başlayan Sanayi Devrimi, daha sonra kıta Avrupa'sı ile tüm dünyaya yayılmıştır. Sanayi Devriminin z, çeşitli üretim teknolojilerinin fabrika düzeni içinde kullanılarak birim üretimden kitlesel üretime geçilmesidir. Böylece daha çok sayıda, daha ucuz ve daha kaliteli ürünler üretilmeye başlanmıştır.<sup>12</sup> ağdaş anlamda sanayinin oluşmasından sonra el emeğinin yerine

<sup>7</sup> Nurettin Peşkircioğlu, **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, 2. Basım, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:620, 1999, s.11

<sup>8</sup> Aykut Bedük, **Modern Yönetim Teknikleri**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2005, s.3.

<sup>9</sup> Tekin, s.2.

<sup>10</sup> Sıtkı Gözlü, **retim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Üniform Matbaacılık, Eylül 1994, s. 54.

<sup>11</sup> İsmail şale, **Adım Adım Toplam Kalite Uygulaması**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s.21.

<sup>12</sup> R.Ceyhan Aldem, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönelimi**, 4.Baskı, İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 2001, s.15.



daha hızlı ve ucuza üreten makinelere ve sonucunda yeni üretim ve yönetim tekniklerine geçildi.

Sanayi devriminden sonra işletmelerin daha da büyümesi, Taylor modelinin gelişmesi ve otomasyona geçilmesiyle birlikte belirli spesifikasyonlar ve testler geliştirildi, laboratuvarlar kuruldu ve ayrı bir kalite kontrol birimleri oluşmaya başladı. Bütün sorumluluk da bunlara verildi. Bu kişiler bitmiş mamullerin hatalılarını ayırarak, yani kaliteli kalitesiz ayrımı yaparak kontrollerini gerçekleştiriyorlardı.<sup>13</sup>

İkinci Dünya Savaşı koşullarında, kalite konusu gelişerek istatistiksel kalite kontrolü aşamasına ulaşmıştır. 1924 yılında bir matematikçi olan Dr. Walter Shewhart, ilk kez Beli Laboratuvarlarında, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan İstatistiksel Kalite Kontrol kavramını gündeme getirmiştir.<sup>14</sup>

İKK'de amaç, ürünü kontrol etmekten çok ürünü üreten sistemi, yani, süreci kontrol etmektir. Üretilen ürünün özellikleri, onu üreten sürecin bir fonksiyonudur. Eğer tüm süreç değişkenleri kontrol altına alınabilirse, ürünün özellikleri de kontrol altına alınabilmektedir. İKK'yle kontrolörlerin rolü değişerek, sayıları azalmıştır. Kontrolörler, örnekleme, kontrol şemaları gibi istatistiksel araçlar kullanarak, kalite kontrol görevlerine devam etmişlerdir.<sup>15</sup>

İkinci Dünya Savaşından sonraki yıllarda teknolojinin gelişmesi ile birlikte üretim süreci karmaşık hale gelmiş, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasının gerekliliği kaçınılmaz olmuştur. Bu durum "toplam kalite yönetimi" anlayışını yaşama geçirmiş, kalite kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak ara girdiler, işlem içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle kalite yönetimine doğru gelişmiştir.<sup>16</sup>

Daha sonra giderek yaygınlaşan kütle üretiminin, miktarlarının çok yüksek olması nedeniyle %100 muayeneyi olanaksız kılması, kalite kontrol ihtiyaçlarını karşılamak üzere ABD, İngiltere gibi birçok endüstri ülkesinin fabrikalarında

---

<sup>13</sup> Şimşek, s.16.

<sup>14</sup> Rıdvan Bozkurt ve Aynur Odaman, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara: Mpm Yayınları, Yayın No:549, 1995, s.2.

<sup>15</sup> Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Rota Yayınları, 1997, s.43.

<sup>16</sup> Tekin, s.3.

kullanılmaya ve yayılmaya başlanmasına etken olmuştur. Örnekleme yaparak, tüm üretim partisinin kalitesi hakkında istatistiksel çıkarım yapmaya yönelik olan İKK, gerçekten büyük faydalar sağlamıştır. Bu dönemde sayıları ve rolü değişen muayeneciler; örnekleme, kontrol şemaları gibi bazı istatistiksel araçları kullanarak kalite kontroldeki görevlerini sürdürmüşlerdir.<sup>17</sup>

Bugünkü anlamıyla kalite anlayışının gelişiminin 1900'lü yılların başlarına kadar dayandığı görülmektedir. Özellikle sanayi devrimi ve bunu izleyen dönemlerde yaşanan Birinci ve İkinci Dünya Savaşları neticesinde kalite teknolojisinde büyük gelişmeler meydana gelmiştir. Bunları izleyen dönemlerde kalite teknolojisindeki gelişmeler baş döndürücü bir şekilde hızlanmıştır. Bu dönemlerdeki gelişmeler neticesinde, kalitenin sürekli yükselen bir trend izleyerek, dar anlamda kaliteden, kalite kontrolüne, toplam kalite kontrolüne, kalite güvencesine ve günümüzde de Toplam Kalite Yönetimi'ne kadar devam eden bir gelişim gösterdiği görülmektedir.<sup>18</sup>

1950 yılına kadar kalite düşüncesi, müşterinin ne istediğine ilişkin beklentiler yerine uzmanların müşterilerin ne istediğini onların adına düşünen ve karar veren bir anlayış hâkim olmuştur. 1980'li yıllarda işletmelerin büyüyerek gelişen ticari başarılarının arkasında sadece fiyat düşüklüğü (kaliteden kaynaklanan) üstünlükten gelmediği aynı zamanda yine kaliteden kaynaklanan yüksek ve güvenilir kalite anlayışındaki üstünlükten geldiğinin anlaşılmasıyla Toplam Kalite Yönetimi anlayışı 1990'lı yılların tartışmasız önde gelen yönetim modasından biri olmuştur.<sup>19</sup>

## 1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI

Küreselleşme ile birlikte hızla gelişen ve değişen teknoloji iletişim araçlarının da gelişmesine neden olduğundan bilgi ve haber alma çok kolaylaşmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak insanlar arasındaki bilgi alışverişi kaliteye farklı bir anlam ve önem kazandırmıştır. Küreselleşmenin etkisi ile birlikte yoğun bir rekabet ortamında kalan işletmeler, tüketicilerin tercihleri doğrultusunda gelişmek zorunda kalmışlardır. İşletmeler, bu zorluk karşısında bu gelişmelere uygun bilgi üretmek, yeni yapılara uygun insan istihdam etmek ve yetiştirmek, onları hedefler doğrultusunda motive etmek

---

<sup>17</sup> Yenersoy, s.44.

<sup>18</sup> Lary Reynolds, **Beyond Total Quality Management**, Seldon Business Boks, Cambridge, 1994, s.12.

<sup>19</sup> Dr. Seyfi Top, **Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı**, Beta Basım, 2009, s.9.

ve bütün bu ve benzeri süreçleri sürekli geliştirerek iyileştirmek, kısaca, yeni yönetim anlayış ve tekniklerine uymak durumunda kalmışlardır. Toplam Kalite Yönetimi de, bu felsefesi ile iş yönetiminde devrimsel bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmıştır.

Tarih boyunca süre gelen süreçte bugünkü söylemiyle TKY, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimini devam ettiren bir anlayışın bugünkü adıdır.<sup>20</sup>

TKY'nde, toplam sözcüğü ile işletmenin bütünü, kalite sözcüğü ile müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ifadesi, yönetim sözcüğü ile hedeflere ulaşmak için süreçlerin koordine edilmesi anlaşılmaktadır.

TKY; kalite yönetiminde üst yönetimin sorumluluğunun vurgulanması, her düzey ve alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim çalışmalarının yürütülmesi, kalite geliştirmenin sürekli kılınması ve kalite kontrol çemberleri içerisinde tüm çalışanların kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması şeklinde tanımlanabilir.<sup>21</sup>

TKY'de amaç israfı önlemek, kaliteyi arttırmak, zaman tasarrufu yaratmak, maliyetleri düşürmek, verimliliği arttırmak, sürekli iyileştirme ile gelişme sağlamaktır. Sürekli iyileştirmeyi sağlamak için TKY sistemine ihtiyaç vardır. TKY, müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla işletmenin tümünün katılımı sonucu sürekli gelişmeyi sağlayan, yenilikçi ve rekabetçi bir yönetim şeklidir.

TKY; sürekli gelişmeyi ve rekabet avantajını sağlamak için bütünleşik bir yaklaşımı kullanan topyekün bir kültürün içine yayılan bir felsefedir. Çünkü TKY'nin ilgilendiği nokta, hem geniş tabanlı hem de uzun vadeli bir perspektiftir. Diğer bir deyişle, kademe farkı gözetmeksizin tüm çalışanların, fikrini ve önerilerini rahatça söyleyebileceği yönetime ve yönetimin alacağı kararlara katılabileceği bir ortam yaratılmasıdır.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Şimşek, s.95.

<sup>21</sup> İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul: Alfa Basım, s.38-39.

<sup>22</sup> Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s.14-15.

Rekabette üstünlük kazanabilmenin yolunun kaliteli mal ve hizmet üretiminden geçtiğinin farkına varan işletmelerde, toplam kalite felsefesi vazgeçilmez hedef haline gelmiştir.

### **1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı**

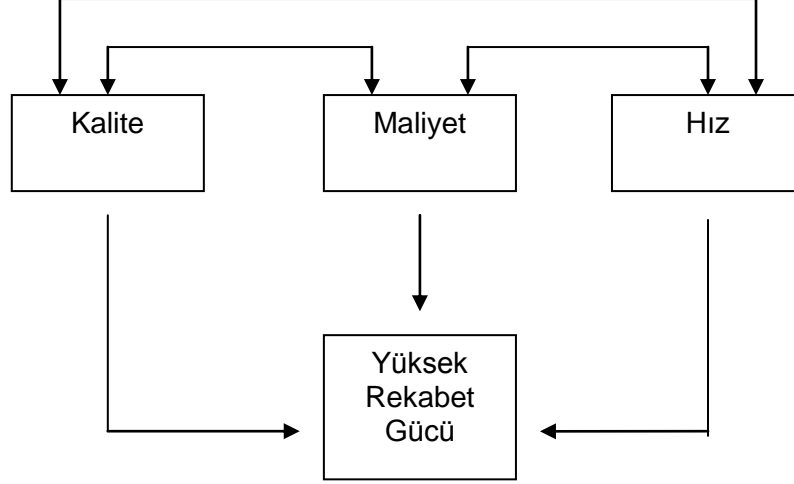
TKY'nin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin işletme içinde işletmenin bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu sağlayabilmek için de, örgütün tüm bölümlerinin ve en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademelerdeki çalışanlara kadar tüm kalite faaliyetlerinde birlikte işbirliği içinde çalışarak işletmenin pazar payı, verimlilik, rekabet ve kârlılık düzeyini artırmaktır.

İşletmeler TKY felsefesinin gereklilikleri doğrultusunda hareket ederken, ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmak için bazı amaçlar içinde hareket ederler. Bu amaçlar;

- Çalışanların moral ve verimliliğini artırmak, işbirliği içerisinde çalışmasını sağlamak,
- Sürekli geliştirme stratejisini uygulayarak değişen şartlara uyum sağlamak,
- Her zaman en üst kalite düzeyine ulaşmaya çalışmak ve belirlenen hedeflere ulaşmak,
- Sıfır hata ve sıfır israfı göz ardı etmeyerek hizmet veya ürünün teslimat hızını yükseltmek,
- Maliyetleri düşürerek kaliteli ürünü ucuza satmak ve yüksek rekabet gücü elde etmek,
- Müşteri memnuniyetini artırarak onların güvenini kazanmak şeklindedir.

TKY'nin rekabet gücünü yükseltmesinin temel nedeni, bir taraftan işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmesi ve diğer taraftan da verimliliği arttırması olarak düşünülmektedir. TKY felsefesinin benimsenmediği bir işletmede, kalitenin yükseltilmesi kesinlikle maliyetleri artırmakta, bu da işletmenin rekabet gücünü azaltmaktadır. TKY felsefesinin uygulanmaya başlanmasıyla tüm çalışanları motivasyonu, katılımı ve eğitimi; sürekli gelişme ve iyileştirme planlı, sistematik yaklaşım ve kapsamlı yaygın faaliyetler; hataların önlenmesi, yüksek verimlilik, ürün ve

pazar çeşitlenmesi sonucunda “Yüksek Kalite”, “Düşük Maliyet” ve “Yüksek Rekabet Gücü”ne ulaşılmaktadır.<sup>23</sup>



**Şekil 1:** Rekabet Gücü Faktörleri İlişkisi

**Kaynak:** İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite Cep Kitabı**, 4.Baskı, İstanbul: Kalder Yayınları No:3, 1996, s.7.

Özetleyecek olursak, bir düşünce devrimi ve çağdaş bir yönetim tarzı olan TKY'nin temel amacı, kendi ilkeleri ve teknikleri paralelinde, işletme faaliyetlerinin tümünde kalite ve verimliliği arttırmak, maliyetleri azaltmak, müşteri beklentilerini karşılamak ve memnun etmek, işletmenin küreselleşen dünya pazarlarında rekabet edebilir bir düzeye ulaşmasını sağlamaktır.

### 1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi

TKY; ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmesi, müşteri memnuniyetini sağlayarak müşterinin işletmeye sadakatini yükseltmesi, işletme ile çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurması, çalışan memnuniyetini artırması, verimliliği yükseltmesi, kaynak israfını azaltması, sürekli iyileştirme faaliyetleriyle maliyetleri azaltarak rekabet avantajı sunması açısından işletmeler için çok önemli bir güce sahiptir.

TKY nin sağladığı bu çok önemli güç ile bazı işletmeler dünya piyasalarında rekabet edebilirken bazı işletmeler TKY'ni tam olarak benimseyip işletmelerine

<sup>23</sup> İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, 4.Basım, İstanbul: Kalder Yayınları Rekabet Yönetimi Dizisi No:3, Ocak 1998, s.53.

uygulayamadıklarından başarısızlığa uğrarlar. Bu nedenle TKY'ni oluşturan temel ilkeleri tam olarak anlamak, uygulamak ve örgüt kültürüyle uyumlaştırmak uzun dönemli başarı ve istikrar için son derece önemli olmaktadır.

TKY kavramı organizasyon kültürüne ve genel yönetim felsefesine son derece önemli değişiklikler getirmiştir. Bunlardan en önemlisi, yönetmekten yol göstermeye geçmiştir. TKY' de çalışanları kontrol etmek değil yönlendirmek, yardımcı olmak, karar vermek için fikirleri değil verileri kullanmak, problemin tespiti yerine doğru işleri yapmaya konsantre olmak, bireysel faaliyetler yerine ekip faaliyeti ortaya çıkarmak, kuşku ve şikayet yerine güven ve inanca dayalı bir atmosferin gelişmesine yardımcı olmak vardır.<sup>24</sup>

TKY'nin başlıca üç özelliğinden söz etmek mümkündür.<sup>25</sup>

- a. Müşterilerinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmetleri üretmek, müşterilerinin güvenini kazanmak,
- b. Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek kârlılığa yöneltmek,
- c. Çalışanların şirket hedeflerine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek, şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

TKY, yapılan işlerin bilimsel, rasyonel ve verimli olmasını sağlamak, müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tespit edilmesini ve bunların en ekonomik şekilde ve tam olarak karşılanmasını hedefler.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Ahmet Yatkin, **Toplam Kalite Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul: Nobel Yayın, 2004, s.62.

<sup>25</sup> Imai Masaaki, **Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, İstanbul: Brisa Yayını, 1997, s.43.

<sup>26</sup> Yatkin, s.64.

### 1.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

TKY yapısını teşkil eden rekabetçi anlayış, toplam kalite kültürünü oluşturan belirli ilke ve değerlere dayanmaktadır. Bu nedenle böyle bir modelin temelini oluşturan bu ilke ve değerlerin dayandığı ana unsurları incelemek, bu kültürü anlamının ve kendi içinde yorumlamanın gereğidir. Bu unsurlar şunlardır.<sup>27</sup>

- 1-Üst yönetimin liderliği,
- 2-Müşteri odaklılık,
- 3-Çalışanların eğitimi,
- 4-Takım çalışması,
- 5-Sürekli gelişme (kaizen) ve iyileştirme.

TKY'nin öğeleri birbirini tamamlayarak bir bütün oluşturmaktadır. Bunları ayrı ayrı düşünmek ve uygulamak kaliteye ulaşmada başarıyı getirmeyecektir.

#### 1.2.3.1. Üst Yönetimin Liderliği

Liderlik; şirketin amaç, yönetim ve iç işlerinde birliği oluşturur. Liderler, çalışanların işletme amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve işletme gelişimine katkıda bulunmalarını sağlayabilmelidir. Liderliğin amacı, kişilerin hatalarını bulmak değil, hataların nedenlerini ortadan kaldırmaktır. Liderlik, güç ve statü yerine görev ve ihtiyaçlara dayanır. Değişim için mutlaka güçlü bir rehber gereklidir. İşletmenin başındaki kişi güçlü değilse değişim ve yenilik gerçekleşemez.<sup>28</sup> Liderler, yaratıcı, duyarlı, yetki ve sorumluluk verebilen, vizyon sahibi olmalı, görev ve yetkileri çalışanlara açık bir biçimde bildirmeli ve yol göstermelidirler.

TKY felsefesini benimseyen ve liderlik yapan üst yönetim çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurarak, çalışanlarının fikirlerine önem veren sistemi kurmalı, toplam kalite felsefesine olan inancı pekiştirmeli ve işletme planlarına çalışanlarını dâhil ederek değerli olduklarını hissettirmelidir.

Üst yönetimin toplam kaliteye inancının ve desteğinin sürdürülmesi açısından liderlik yapacağı konular şunlardır.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, 2.Baskı, Soyak Yayıncılık, 2003, s.63

<sup>28</sup> Ahmet Şerif Izzören, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, 4.Baskı, Ankara: Elma Yayınevi, 2001, s.206.

<sup>29</sup> Ersen, *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*, s.75.

- İstek ve beklentilerin oluşturulması,
- İşlerin analiz edilerek yeniden dizayn edilmesi,
- Çalışanların yönlendirilmesi için rol ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Disipline edilmiş bir stratejik yönetim iş planı yapılması ve uygulanması,
- İstenilen sonuçlara ulaşılabilmesi yönünde yöneticilere gerekli desteğin, eğitimin, yetki ve sorumlulukların verilmesidir.

Koşulsuz ve sürekli insan mutluluğunu amaçlayan, değişimi ve katılımı öngören TKY' nin başarısı, sürekliliği ve geliştirilmesi, insan unsurunu etkin olarak yönlendiren "liderlik" ve liderlerle sağlanabilir. Bu sürecin girdisi; insan, projesi; insanın yönlendirilmesi, çıktısı da; amaçlara ulaşılması, çalışanların, müşterilerin, toplumun mutluluğudur.<sup>30</sup>

Liderlik sürecinin başta gelen sonucu amaçlara ulaşılmasıdır. Lider bu ulaşılacak amacı belirler ve süreci başlatır. Bu süreçte üst yönetim ve liderler zamanlarının büyük kısmını kalite çalışmalarına ayırmalı, hem yazılı hem sözlü olarak kalite hedeflerini sürekli olarak kuruma duyurmalı, insan kaynakları ve diğer birimlerin rollerini artırmalı, eğitim - geliştirme bütçesini ve faaliyetlerini artırmalı, ödül sistemine bütçe ayırmalı, çalışanlara güven vermek açısından sözleri ve yaptıkları tutarlı olmalıdır.<sup>31</sup>

### **1.2.3.2. Müşteri Odaklılık**

Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmeler için piyasada kalabilmenin temel şartı, kısaca 'müşteri odaklı' bir yönetim stratejisinin uygulanması olarak ifade edilmektedir. Zira kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki 'tüketici ağırlıklı' yaklaşımlar bu rekabet ortamının etkisinden kaynaklanmaktadır. Tekelci piyasaların kalkmasıyla ürünlerin artık alternatifleri sınırsız denecek kadar çoğalmış ve müşteriler çok kolay karar değiştirir duruma gelmişlerdir. Bundan dolayı, TKY' de müşteri odaklılık ögesi, 'kaliteyi müşteri tanımlar' ilkesiyle açıklanmaktadır.<sup>32</sup>

İşletmeler müşterilerine bağımlıdırlar, bu nedenle onların mevcut ve gelecek ihtiyaçlarını anlamalı ve beklentilerini aşmaya çalışmalıdırlar. Müşteriler, bilgili, istekli,

<sup>30</sup> Özcan Akın, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2001, s.88.

<sup>31</sup> Ersen, *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*, s.77

<sup>32</sup> İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi**, Bursa: Vipaş Yayınları, 1998, s.156.



güvensiz, fiyat bilincine sahip ve güçlü duruma gelmektedir.<sup>33</sup> Müşterilerin memnun olmaları ile çalışanların memnun olmaları arasında ilişki olduğu, birbirleriyle olan etkileşim sürecinde her iki tarafında duygu ve düşünceleri, gösterecekleri tutum ve davranışların ürün kalitesinde önemli rol oynadığı söylenebilir.

TKY, uzun vadede müşterinin memnun olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir işletme yönetim modelidir.<sup>34</sup>

Müşteri beklentilerinin %100 tatminine yönelik çalışmalar yapılması, ürün ve hizmetlerin ona göre tasarlanması işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir. Dış müşterilerin beklentilerinin algılanması sürecinde pazar araştırması ve araştırma geliştirme çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Bunun nedeni de ürün kalitesinin ön koşulunun tasarım kalitesi olmasıdır. Kaliteli bir ürünün tasarımının ön koşulu müşteri talep ve beklentilerini içeren pazar bilgilerini sağlamasıdır.<sup>35</sup>

TKY yaklaşımı, çalışanları iç müşteri olarak kabul etmekte ve çalışanların tıpkı bir müşteri gibi memnun edilmesi gerektiğini savunmaktadır.

İç müşterilerden kasıt ise kurum çalışanlarıdır. İç müşteri kavramı bir kurumun yönetim ve buna dayalı süreçlerinin etkinliği açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların motivasyonu ve işte devamlılığı mümkün olmaktadır. Bu sebeple kavram bir örgüt için dış müşteri kadar önemlidir. İşletmeler aynı dış müşterilerinde olduğu gibi iç müşterilerinin de beklentilerine cevap verecek sistemleri kurmalıdır.<sup>36</sup>

Müşteri odaklılık ilkesi, kaliteyi müşteri belirler anlayışına dayanır. Müşterinin isteklerine doğru anlamak, müşterinin gerçek anlamda ihtiyaçlarını tatmin etmesini sağlayacaktır. Yani, müşterilerin üretim veya hizmet aşamasından sonra ihtiyaçlar belirlemesi değil, müşterilerin isteklerini baştan bilip, ona göre hizmetine veya üretimin yapılmasıdır.

---

<sup>33</sup> Anders Gronstedt, **Müşteri Yüzyılı**, Tanju Kalkay (çev.), İstanbul: Media Cat Kitapları, 2000, s.25.

<sup>34</sup> Efil, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, s.30.

<sup>35</sup> Ersen, *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*, s.73-74.

<sup>36</sup> Ersen, *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*, s.73-74.

### 1.2.3.3. Çalışanların Eğitimi

Bir işletmenin bütün düzeylerindeki tüm çalışanlar işletmelerin en önemli değerleridir ve sürece tam katılımları, işletmenin çıkarları doğrultusunda kabiliyetlerini ortaya çıkarır. Takım çalışması, sorumluluk paylaşımı, tam katılım ve sürekli iyileştirme, bireyin kalitesinde düşümlenmektedir ve bunlar motivasyonu artıran önemli yapı taşlarını oluşturmaktadır. Üretilen hizmet ve ürünlerin kalitesinin artırılmasında bireyin ortaya koyduğu performans ve verimlilik önemli ölçüde rol oynamaktadır. Daha nitelikli üretimin yapılabilmesi ancak yüksek performansa sahip bireylerin, sürece aktif olarak katılması ile sağlanabilir.<sup>37</sup>

TKY sistemi, işletme içinde tüm çalışanların bilgilendirilmesini ve buna ilişkin eğitim programları tasarlanmasını ve uygulanmasını gerektirir. Tüm çalışanlara toplam kalite felsefesinin açıklanması, benimsetilmesi örgütün üst kademe yönetiminden alt kademelerde görevli işçi ve teknik elemanlara verilecek eğitimlerle gerçekleştirilmektedir.<sup>38</sup> Bu yöntemle sunulan hizmetin sürekli iyileştirilmesi ve memnuniyet düzeyinin artırılması mümkün olacaktır.

Japon kalite uzmanı Ishikawa, “kalite eğitimle başlar eğitimle biter” der. TKY’ de eğitimin üst yönetimden işçilere kadar işletmedeki bütün bireyleri kapsamı gerekir. Tüm çalışanları, eğitimin önemini idrak ettirerek kendilerini yenileyebilmeleri sağlanmalıdır. Bilgi bireyin kendilerine güvenmesi ve işletmenin ilerlemesine yönelik katkı potansiyellerini artıracaktır.<sup>39</sup>

TKY’ de başarıya ulaşmanın şartlarından biri de çalışanların eğitilmesidir, eğitimin de sürekli yapılması ve iyileştirilmesi gerekir. Eğitimde amaç, istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin çalışanlara kazandırılmasıdır.

Eğitimlerinin sürekli geliştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşması sürekli gelişimi sağlar. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar. Motivasyon sürekli eğitimle desteklenirse katılımdan yüksek

---

<sup>37</sup> İzgören, s.206.

<sup>38</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.110.

<sup>39</sup> Efil, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, s.160-161.

başarı elde edilebilir. Elde edilen başarılar motivasyonu daha da artıracığından katılım güçlenecektir. Katılımın güçlenmesi iletişim, motivasyon ve eğitimin de yükselmesine neden olacaktır.<sup>40</sup> Bu motivasyonla kendi yeteneklerinin farkına varan çalışanlar yaptıkları işten memnun olacaklar ve bu memnuniyette işletmeye kazanç olarak geri dönecektir.

Çalışanlar, eğitimle sürekli geliştirilirse etkin ve verimli çalışmalarını artıracak, TKY çalışmalarına daha iyi uyum sağlayabileceklerdir. Eğitimin süreklilik kazanması sonuçlarının izlenmesini ve karşılaştırılmasını sağlayacaktır.

#### **1.2.3.4. Takım Çalışması**

TKY’nde en önemli işlevlerden olan ‘toplam katılım’, sistem içerisindeki insanın konumu ve ona verilen değer çerçevesinde ele alınmaktadır. TKY’de insan, sisteme dönük yaklaşımın bir parçası olarak ele alınmakta ve sistemin geliştirilmesinde en çok insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Yani yönetim, sistemi geliştirmek için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan üzerinde yoğunlaştırmaktadır.<sup>41</sup>

Ünlü kalite uzmanı Kaoru Ishikawa’ya göre işletme yönetimlerinin üzerine alması gereken ilk görev; işletme ile ilgisi olan tüm kişilerin mutluluğunun sağlanmasıdır.<sup>42</sup> İşletmeler çalışanlarını mutlu etmek için onların yeterli bir gelire sahip olmalarını sağlamalıdır, ayrıca çalışanların işlerinden zevk alma ve mutlu bir hayat sürme fırsatını vermelidir.

Takım çalışmalarını etkin bir şekilde uygulayan işletmelerde verimlilik artışı ve etkin problem çözme ve motivasyon artışı olacaktır.

Birçok örgüt için toplantılar ve gruplar küçümsenen olgulardır. Bu olgular sıkıntıyı, zaman kaybını ve işe yaramazlığı anımsatırlar. TKY’nde bunun aksine takımlar ve gruplar organizasyonun işleyişindeki temel elemanlar olarak görülürler.

---

<sup>40</sup> Nursel Öztürk, “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara: Mpm Yayını, Özel Sayı, 1993, s.61.

<sup>41</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.69

<sup>42</sup> Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, 2.Baskı, Semih Ordaş (çev.), İstanbul: Kalder Yayınları, 1997, s.99-101.

Tüm çalışanlar, planlama ve grup çalışması yönünde eğitilirler. İyi çalışan gruplar, üyelerine enerji ve ilham kazandırır, motivasyonlarını artırır.<sup>43</sup>

İşletmede görevli, en üstteki yöneticiden, en alttaki çalışana kadar herkes, bir ekip ruhuyla tek vücut olarak faaliyetlere katılmalıdır. Tüm çalışanların, işletmenin, uzun vadeli planlarına katkıda bulunarak, sürekli gelişimini sağlayacak yöntem ve düşünceleri üretmesi gerekmektedir.

### **1.2.3.5. Sürekli Gelişme (Kaizen) ve İyileştirme**

Kaizen; sürekli gelişme, iyileştirme demektir. Tüm çalışanlar için geçerli bir kavramdır. İster iş hayatında ister sosyal hayatta olsun her şeyin sürekli gelişmeye ve değişime açık olduğuna inanır. İş geliştirmek için düzenli küçük hamlelerle ilerlemeyi öngörür. Sonuç odaklı değil süreç odaklı bir yaklaşımdır. Bu süreçte çalışanlar düşen görev kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini, düşünmek ve iyileştirme süreçleri haline dönüştürmektir.<sup>44</sup>

Rekabet ortamında sürekli değişen müşteri beklentileri karşısında, kurumlar ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek için gerekli çalışmaları, sürekli gelişme yaklaşımı içinde yapmalıdır. Sürekli gelişme, TKY anlayışında temel prensiplerden birisidir. Standart prosedür, daha iyisini yapmaya ve geliştirmeye devam etme yönündedir. Her şey mükemmel olmadıkça iyileştirme için bir neden vardır. Süreçte yapılacak yeni iyileştirmeler ile değişen müşteri talepleri karşılanabilecek, zaman ve para israfı azaltılabilecektir. Çünkü kalite sonu olmayan bir yarışır.<sup>45</sup>

Aynı zamanda rekabet gücünü artırmanın temelinde de sürekli gelişme mantığı vardır. Sürekli gelişmenin diğer yararları şunlardır;<sup>46</sup>

- Kurumun tüm faaliyetlerinde canlılık,
- Kurumun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması,
- Birimlerin işlerini daha etkili ve verimli biçimde yürütmesi,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyinin yükselmesi,
- Motivasyonun artması,

<sup>43</sup> Nurullah Genç ve Muhlis Halis, **Kalite Liderliği**, İstanbul: Timaş Yayınları, 2006, s.92.

<sup>44</sup> Ersen, *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*, s.100

<sup>45</sup> Genç ve Halis, s.92.

<sup>46</sup> Ersen, *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*, s.101.

- Etkileşim içindeki birimlerin ortak sorunları kolayca ve kalıcı çözmeleri,
- Üretim ve hizmetlerin daha hızlı gelişme göstermesi.

İşletmenin tüm performansının sürekli iyileştirilmesi kuruluşun kalıcı hedeflerinden biri olmalıdır. İyileştirme, ürünün karakteristik ve özelliklerini artırmanın yanı sıra bunu üretmek için kullanılan prosesin etkinlik ve verimliliğini artırmak için yapılan faaliyetleri de kapsayabilmektedir. Küresel rekabet ortamında işletmenin rekabet gücü açısından anahtar rolü oynayan en önemli unsur, “kalite-maliyet-termin” üçlüsünde üstünlük sağlamaktır. Buna bağlı olarak maliyet ve termin unsurları da işletmeleri hızlı değişime ayak uydurmaya ve sürekli iyileştirmeleri uygulamaya zorlamaktadır.<sup>47</sup>

TKY uygulamalarının itici gücü olan sürekli iyileştirme durağanlığın karşısındadır. Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, işletmelere bir dinamizm katacaktır. Bu hızlı gelişimde elde edilecek yenilenme işletmeleri sürekli yeniliklere ve gelişmelere açık tutacaktır. Çevre şartlarının değişmesi ve teknolojideki gelişmelere karşı işletme sürekli hazır olacak böylece rakiplerinden geri kalmayacaktır. Yeniliklere uyum uzun dönemli aralar sonucu birden gerçekleşmeyecek zaman içinde sürekli küçük adımlarla tekrarlayacaktır. Böylece çalışanların yeniliklere adaptasyonu daha hızlı ve kolay olabilecektir.

### **1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMININ GELİŞİMİNE ETKİ EDEN YAKLAŞIMLAR**

Toplam kalite yönetimi felsefesinin gelişimine yol açan yaklaşımları yönetim bilimcilerin katkılarını ile daha iyi anlayabiliriz.

#### **1.3.1. William Edwards Deming**

Dr. Deming 1950 yılında Japonya'ya giderek istatistiksel kalite kontrol konusunda Japon iş adamlarına seminerler vermiştir. Kaliteyi “pazarın ihtiyaçlarına uygun olan düşük maliyette, tahmin edilebilir ve güvenilebilir sonuçların elde edilmesidir” şeklinde tanımlamıştır.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> İbrahim Kavrakoğlu, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kişisel Bir Yorum”, **Görüş Dergisi**, Kasım 1994, s.33.

<sup>48</sup> Şimşek, s.110

Deming'e göre birçok işletme istatistiksel kalite kontrol metodunu uygulamadan şansa tesadüfe dayalı kalite kontrol metotlarını uygulayarak meydana gelen kalite problemlerinin sebeplerini araştırarak hem para hem de zaman kaybetmektedirler. Deming çalışanların karar mekanizmasına katılmasından yanadır.<sup>49</sup>

Deming kaliteden ne anladığını altı prensiple özetlemektedir.<sup>50</sup>

- Kaliteyi müşteri tanımlar. Bu nedenle müşterilerin gelecekteki beklentilerini doğru anlamak gerekir.
- Yöntem ve süreçlerdeki sapmaları doğru anlamak gerekir.
- Tepe yönetimi kaliteyi geliştirmekten sorumlu olmalıdır.
- Değişimin ve gelişmenin bir parçası olarak işletme, tedarikçileri de kapsayacak şekilde herkesi işin içine sokmalıdır.
- Temel (sağlam) analizler için önceden gerekli olan şeyler iyi bir kurs ve eğitim programıdır.
- Bireysel başarıların derecelendirilmesi kalite inisiyatifini engelleyebilir.

Deming, Taylor'un bilimsel yönetim sisteminin, yönetim ve çalışanlar arasında keskin ayrımlar yaparak kalite sorumluluğunun yöneticilere devredilmesi gerektiği düşüncesine karşı çıkarak, bu anlayışın kaliteyi arka plana iterek miktarı öne çıkaran bir anlayış olarak düşünmüş ve yönetim sisteminin insana faktörüne ve motivasyonuna önem vermesi gerektiğini savunmuştur.<sup>51</sup>

Strateji geliştirmek, doğru kararlar almak için daha somut uygulamalar için çalışmalar geliştirilmiştir. Strateji geliştirme uygulamalarında, Deming çemberi adıyla anılan,

Planla (plan) – Yap (do) – Doğrula (check) – Karar ver (act)

PYDK (PDCA) çemberi, genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır. Kalite yönetim sisteminde kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil, sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre verilir. PYDK çemberi bu amaçla kullanılır.<sup>52</sup>

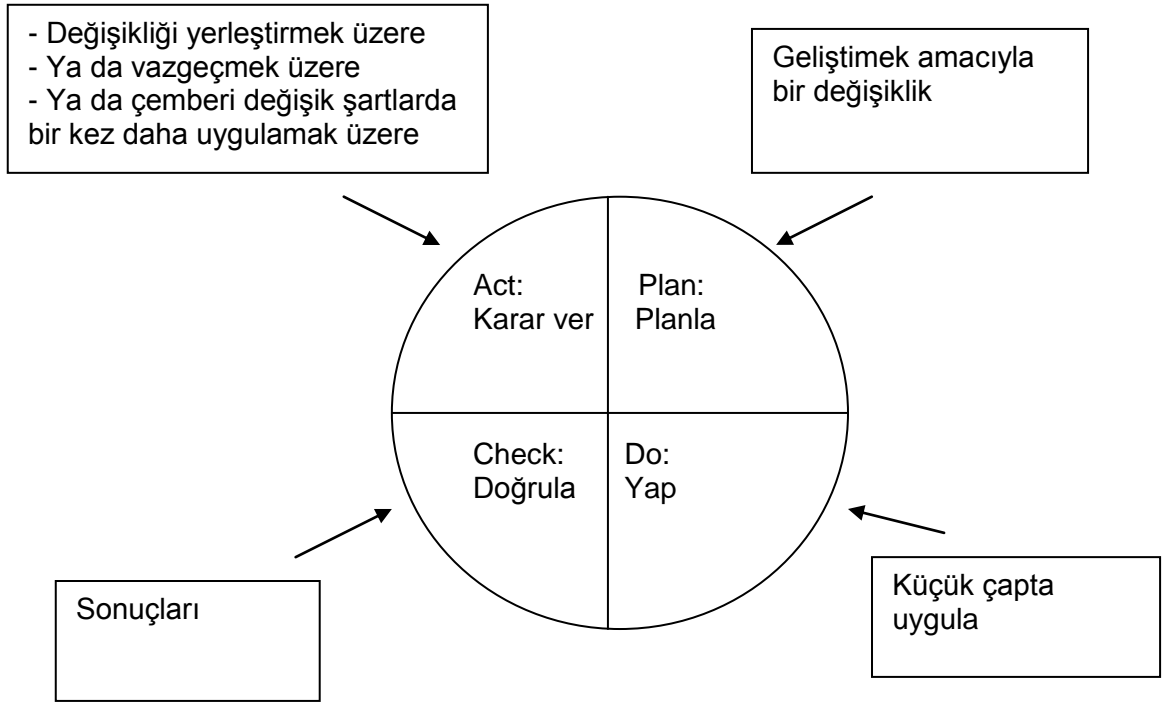
---

<sup>49</sup> Şimşek, s.111.

<sup>50</sup> Andrea Gabor, **The Man Who Discovered Quality**, Times Book, 1990, New York, s.16.

<sup>51</sup> Mehmet Tikici, E. Ülkü Kaya ve Sait Kırgın, **Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama**, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.32.

<sup>52</sup> İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, Rekabetçi Yönetim Dizisi, 1993, s.38



**Şekil 2:** Deming'in PYDK Çemberi

**Kaynak:** İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite,** Rekabetçi Yönetim Dizisi, 1993, s.39.

Deming'e göre stratejik kalite yönetimi sürecinde öncelikle geliştirme amaçlı değişiklik planlanır. Yapılan planların pozitif etkiye sahip olup olmadığını incelemek için değişiklik uygulanır. Uygulama sonuçları olumlu ise ve işletmeye yarar getireceği doğrulandıysa, değişiklik standardize edilerek tüm işletme için uygulanmasına karar verilir. Karar aşaması yönetimin inisiyatifinde somut veriler ile uyguladığı politikaları hayat geçirmesidir. Bu döngü her dönüşünde işlerin daha kaliteli olmasını sağlayan bir sistemdir.

### 1.3.2. Philip Crosby

1960'lı yıllarda yüklendiği çok amaçlı füzelerin, kalite projelerini yürüttüğü sırada geliştirdiği sıfır hata görüşüyle adını duyurmuştur ve birçok kitap yazmıştır. Bunlardan

en önemlisi "Quality is Free" kalite serbestliktir kitabının yazarı Crosby 'e göre kalite, ihtiyaca göre kullanımdır ve gereksiz kullanım maliyetle değerlendirilir.<sup>53</sup>

Crosby'nin geliştirdiği kalite iyileştirme süreci, uzun zaman alan ve bir plana göre uygulanması gereken kültür değişimini gerektiren bir yaşam biçimini oluşturmaktadır. Crosby aşağıda on dört aşamadan oluşan bir program önermektedir.<sup>54</sup>

1. Kaliteden yönetim sorumludur.
2. Kaliteyi geliştirecek ekip oluşturulmalıdır.
3. Ne kadar iyi yapıldığı ölçülmelidir.
4. Kalitenin maliyeti belirlenmelidir.
5. Kaliteye duyarlılık (farkındalık) yükseltilmelidir.
6. Tanımlanan sorunlar düzeltilmelidir.
7. Sıfır hata için plan yapılmalıdır.
8. Kalite programı için elemanlar eğitilmelidir.
9. Yönetim kalitenin sorumluluğunu aldığı zaman sıfır hataya sahip olacaktır.
10. Amaçlar belirlenmelidir.
11. Hata nedenleri aranmalıdır.
12. Kalite çalışan kişilere tanıtılmalıdır.
13. Kalite konseyi kurulmalıdır.
14. Kalite yaşam şekli olana dek kaliteyi geliştirmek için her şey tekrar tekrar yapılmalıdır.

### 1.3.3. Joseph Juran

Juran, ilk olarak "kullanım veya kullanım için uygunluk" terimini buldu ve bunu "özelliklerin uygunluğu" olarak ifade edilen kalite tanımından çıkarmıştır. Tehlikeli bir ürünün tüm şartlarla karşılanabileceğini ve kullanım için uygun olmayabileceğini işaret etmişti.<sup>55</sup>

Juran, üst yönetimin, kalitenin geliştirilmesinde etkin bir şekilde rol alması ve bu tutumunu tüm çalışanlara açıkça belli etmesi gerektiğini, açıklamış ayrıca kalite yönetiminin üç farklı evreden meydana geldiğini, birinci olarak ani problemlerin çözümünde istatistiksel proses kontrolünün kullanılması gerektiğini, ikinci olarak kronik

---

<sup>53</sup> Şimşek, s.109.

<sup>54</sup> Bedük, s.27-28.

<sup>55</sup> Şimşek, s.119.



sorunların çözümlenmesini ki sistemden kaynaklanmaktadır, üçüncü olarak da kalite planlarının yapılması gerektiğini savunmuştur.<sup>56</sup>

Kalite yönetimi ile ilgili literatüre birçok eser bırakan Juran, kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tarif edip, kalitenin bir proje olması gerektiğini kabul etmiştir. Organizasyonların kalite konusuna gereken önemi vermeleri konusunda çaba sarf etmiş ve yüksek kalitenin işletmelere kazandıracığı 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.<sup>57</sup>

### 1.3.4. Masaaki Imai

Japonlarla ortaklık kuran ve Japonya dışından birçok işletmeye, organizasyonlarını yeniden ele alma ve Japon yönetim anlayışını tanıtmada konusunda yardımcı olmuştur. 1930 yılında doğan ve 1950'li yıllarda Tokyo üniversitesinde Amerikan uygarlığı bölümünden mezun olan ve ABD'de 5 yıl süreyle Japon Verimlilik Merkezinde çalışan Imai'nin görevi Amerikan şirketlerinin verimliliğinin sırlarını öğrenmek için Japon iş adamlarına Amerikan şirket ve fabrikalarını gezdirmektir. Günümüzde ise fikirleri, adım adım ve sürekli olarak geliştirme ve iyileştirmenin önemli olduğu yönündeki Japon iş felsefesine yön vermektedir. Imai, Japonya'nın ekonomik mucizesinin ardında yatan basit gerçeğin, üretim proseslerini değiştiren müşteri ve pazar gereksinimlerine göre hızla adapte edebilen esnek üretim teknolojisinin sahibi olmasının gerçek nedeninin kaizen olduğu görüşündedir.<sup>58</sup>

Kaizen iyileştirme demektir. Kaizen; üst yönetim, müdürler, çalışanlar dahil olmak üzere herkesi kapsayan ve sürekli iyileştirme demektir.<sup>59</sup>

Kaizen herkesin görevidir. Batılı ve Japon yönetim sistemleri arasındaki farklılığı ortaya koyar, batının yenilik ve sonuç öncelikli düşünce tarzına karşı yavaş yavaş ilerleyen ama sürekli olarak iyileştirmeyi ve proses öncelikli düşünce tarzını ifade eder. Kaizen Japonya da hayatın her aşamasında, iş alanında, sosyal alanda, aile hayatında

---

<sup>56</sup> Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1997, s.13.

<sup>57</sup> Tikici, Kaya ve Kırgın, s.48-49.

<sup>58</sup> Masaaki, s. Xxviii

<sup>59</sup> Masaaki, s. Xxviii

her yerde uygulanan bir sistemdir. Kaizen, Japonya da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını (üretkenlik artırımı, toplam kalite kontrol, kalite çemberleri, tam zamanında üretim, iş ilişkileri) kapsayan bir şemsiyedir.<sup>60</sup>

### 1.3.5. Kaoru Ishikawa

Amerikalı kalite uzmanlarının anlattıklarını kendi ülkelerine uyarlayıp daha farklı yol ve yöntemler geliştiren Japon kalite öncülerinin başında gelir. Ona göre yapılan ilk çalışma, var olan sistemin tanımlanmasıdır. Bunun için yapılması gerekenler; kurumun temel değerleri ve teknolojisi, örgüt yapısı ve yönetim şekli; amaç, hedef ve misyonu, müşteri beklentileri ve değerlendirmesi, eğitim faaliyetlerinin durumu, problemlerin, aksaklıklar ve kullanılan performans ölçütlerinin tanımlanmasıdır. Tüm bu çalışmalardan sonra edinilen veriler, kalite sorunlarının belirlenmesinde temel oluşturacaktır.<sup>61</sup>

Ishikawa, Toplam Kalite Kontrol adlı kitabında sürekli Japon kalite yaklaşımı ile Batı kalite yaklaşımı arasındaki farklardan bahsetmiştir. Bu farklar;<sup>62</sup>

- Şirket çapında kalite kontrol,
- Kalite kontrolün teorik ve pratik eğitimi,
- Kalite çemberleri,
- Kalite kontrol denetimleri,
- İstatistiksel metotların kullanılması,
- Tüm yurt çapında kalite kontrolü geliştirme çalışmaları.

Kaoru Ishikawa, Japonya'da TKY'ne katkıda bulunan liderlerin başında gelmektedir. 1939 yılında Tokyo Üniversitesinden mezun olan Ishikawa, kömür sınıvlaştırma sektöründe çalışmaya başladı. Askerliği süresince orduda fabrika inşaatından sorumlu olarak görev yaptı. Daha sonra Tokyo Üniversitesi'nde görev yapmaya başladı ve akabinde Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği'nde kalite kontrol konusunda çalışmalara başladı. Japonya'da kalite bilincinin yaygınlaşmasında önemli rol oynadı ve kalite çemberlerinin geliştirilmesinde önemli katkılar sağladı. Kalite sorunlarının, istatistiksel araçlarla çözülebileceğini savundu. "Kalite her bir tasarım ve prosesin içinde yer almalıdır. Muayene yoluyla kalite yaratılamaz" diyen Kaoru

---

<sup>60</sup> Masaaki, s.4.

<sup>61</sup> Genç ve Halis, s.164.

<sup>62</sup> Genç ve Halis, s.164.

Ishikawa' ya göre TKY' de başarıyı yakalayabilmek için yapılması gerekleri şöyle sıralamıştır.<sup>63</sup>

- Tüm organizasyonda kalite kontrol çalışmalarını yürütün ve tüm çalışanların katılımını sağlayın,
- Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter. Kalite kontrol konusunda yoğun eğitim ve seminer programları uygulayın,
- Kalite kontrol çemberlerinin kullanımına önem verin,
- Kalite kontrol çalışmalarını, yönetim kurulu başkanı ve kalite konseyi tarafından yılda en az iki kez denetleyin,
- Problem çözmede istatistiksel araçları kullanın,
- Kalite kontrol faaliyetlerinin ulusal düzeyde yaygınlaştırılması çabalarına katılın,
- Organizasyonda radikal değişim için devrimci olun.

Ishikawa kalite çemberlerinin ve balık kılıcı diyagramının mucididir. Ishikawa kalitenin öğelerini dört grupta toplamaktadır.<sup>64</sup>

- Müşteri ihtiyaçlarının tatmini,
- Müşterinin merkeze alınması,
- Bilgi, süreç, hizmet ve amaç kalitesinin geniş boyutta düşünülmesi,
- Tam kalite, tam fiyat ve tam miktar

Ishikawa, müşteri şikayetlerini ürünlerin geliştirilmesinde kaçırılmaz fırsat olarak görmektedir. Kalitenin sağlanması için, müşteri şikayetlerinin dinlenmesini ve müşteri memnuniyetini sağlayan çalışmaların teşvik edilmesini savunmaktadır. Ishikawa, önleyici faaliyetlerin geliştirilmesiyle hatanın, oluşmadan önleneceğini savunmuştur. Kalite kontrolünde, denetim süreci ayırımından vazgeçilerek, tasarım ve üretim içi süreçlerde istatistiksel yöntemlerin desteğiyle denetim sağlanmaktadır. Hatasız üretim, tasarım sürecinde sorunların önlenmesiyle sağlanmaktadır.<sup>65</sup>

### **1.3.6. Armand V. Feigenbaum**

General Electric'in eski üretim ve kalite işlemleri müdürü Dr. Armand V. Feigenbaum, kalite sorumluluğunun, üretim bölümünün çok daha ötesine kadar

---

<sup>63</sup> Coşkun Can Aktan, **Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi**, Ankara: Tosyöv Yayınları, 2000, s.18.

<sup>64</sup> Zuhâl Cafoğlu, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları Yayın No:3, 1996, s.12-16

<sup>65</sup> Ishikawa, s.77.

uzandığı yaklaşımı geliştirerek dünyadaki kalite çabalarına çok önemli bir katkıda bulunmuştur. Feigenbaum, rnlerin kötü dizayn edilmesi, yetersiz dağıtılması, yanlış pazarlanması ve müşterinin kullanımına düzgün destek verilmemesi halinde, üretimde kalitenin elde edilemeyeceği kavramını geliştirmiştir.<sup>66</sup>

Feigenbaum'un toplam kalite konusundaki görüşleri şu şekilde ifade edilebilir.<sup>67</sup>

- TKK, kalitenin teknolojik, ekonomik ve insan boyutlarında özellikler taşıdığı için stratejik bir yönetim seçeneğidir.
- TKK, rgt içinde bir hayalet kurum gibidir.
- Kaliteye hâkim olmak; hammaddelere, prosese ve ürüne hâkim olmak demektir.
- Kaliteye hâkim olmak için, yönetsel ve teknik hususları kapsayan bir kalite sistemi kurulmasının yani sıra, maliyetlerin bilinmesi gerekir.
- Kalite topyekn bütün fonksiyonların sorumluluğudur, fakat herkesin sorumluluğunda olan bir konuya hiç kimsenin sahip olmaması gibi bir tehlikenin önüne geçmek için, ürün kalitesi ve kalite kontrolden sorumlu bir fonksiyonla desteklenmesi gerekir.

Feigenbaum'a göre kalite, organizasyonu yönetmenin bir yoludur. Bu konularla ilgili olarak, Japonya'da kalite çalışmaları yapmamasına rağmen Juse'nin davetine katılarak Japonlara TKK kavramını anlatmıştır. Ona göre bir kuruluşta kalite alanında iyileştirmeler yapabilmek için; kalite problemlerine anlık yaklaşımlarda bulunmak yerine, tüm çalışanların katılımını sağlayarak müşteri odaklı bir kalite yönetim anlayışını yerleştirmek gerekir. Feigenbaum, kalite sistemlerinin etkili bir biçimde kurulması ve yönetilmesinin kaliteye yapılacak yatırımların geri dönüş hızını belirleyeceğine inanarak, kalitesizliğin maliyetinin belirlenmesinin kalite için gerekli olduğunu dşnmştir.<sup>68</sup>

#### **1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASININ SONUÇLARI**

TKY'nin sağladığı avantajlar, birbirlerine bağlı ve birbirleriyle i içedir. Bu sebepten bunların ayrı ayrı incelenmesi oldukça zordur. Örneğin, iyileştirilen kalite, maliyetlerin azalmasını ve kr artışı sağlamakta, müşteri memnuniyetini ve rekabet

---

<sup>66</sup> şimşek, s.121.

<sup>67</sup> Bedük, s.30.

<sup>68</sup> Tikici, Kaya ve Kırđın, s.50.

gücünü arttırmaktadır. Bunlardan her biri TKY'nin sağladığı birer avantajdır. Bu avantajların, aslında bir bütün olduğunu düşünmekte yarar vardır.<sup>69</sup>

TKY'nin uygulanmasının sonuçları ve faydaları şöyle özetlenebilir.<sup>70</sup>

- Büyük ölçüde geliştirilmiş ürün veya hizmet,
- Kullanılmamış kaynaklarda önemli azalma,
- Üretimde büyük çapta artış,
- Kâr artırımı için fırsat,
- Pazar payında uzun vadede artış,
- Rekabet avantajının desteklenmesi,
- Çalışanların gerçek potansiyelinin ortaya çıkması,
- Motive edilmiş ve memnun işgücü,
- Yönetim ve çalışanlar arasında etkili bir iletişim.

Toplam kalite felsefesinin yerleştiği kurumlarda, verimliliğin ve performansın artarak hata oranlarının azalması ve bu doğrultuda maliyetlerin düşmesi sağlanabilir. Toplam Kalite felsefesinin maliyetleri düşürme potansiyeli Crosby'nin "kalite serbesttir (bedavadır)" sözünün temelinde yatmaktadır. Amaç, muayeneye ve uzman bir birimin kontrolüne dayalı bir kalite değil, tüm çalışanların sorumlu olduğu bir kalite sistemine sahip olmaktır.<sup>71</sup>

TKY, maliyeti bir taraftan yükseltirken, diğer taraftan da düşürür. Çünkü TKY bir örgütün tüm faaliyetlerinin kalitesini yükseltmeyi hedeflemesiyle, tüm aşamalarda hataları önler ve kayıpları azaltır. Böylelikle, maliyetler düşürülerek beklentilerin yerine getirilmesi sağlanmış olur.

#### 1.4.1. Kâr Artışı

TKY'nin uygulanmasıyla elde edilen kâr artışı iki şekilde ortaya çıkmaktadır:<sup>72</sup>

1. Maliyetlerin azalmasıyla kâr artışı: Japonların toplam kalite konusundaki başarıları, rekabetin kurallarını da değiştirmiştir. Eskiden 'maliyet+istenen kâr=satış fiyatı' eşitliği geçerliken, şimdi 'halen mevcut olan satış fiyatı-maliyetler=kâr' formülü

<sup>69</sup> Şimşek, s.226.

<sup>70</sup> John Macdonald, **Bir Haftada Toplam Kalite Yönetimini Anlama**, Emel Köymen (çev.). İstanbul: Dünya Yayınları, Mayıs 1999, s.13.

<sup>71</sup> Ersen, *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*, s.59

<sup>72</sup> Şimşek, s.226.

geçerlidir. Bu formül, işletmelerin günümüz pazarlarında rekabet edebilmek ve pazardaki varlığını korumak için, müşteri memnuniyetini ön planda tutması, proseslerini iyileştirmesi ve çalışanlarını maliyetleri kontrol edebilecek şekilde geliştirmesi gereğini ortaya koymaktadır. Bütün bu faaliyetleri içeren TKY'nin uygulanmasıyla, maliyetler düşürülmekte, kontrol altına alınmakta ve böylece kâr artışı sağlanmaktadır.

2. Satışların artmasıyla kâr artışı: Satış artışının da iki sebebi vardır.

a) Ürünün kalitesi: Ürünün performansında, niteliklerinde, güvenilirliğinde, uygunluğunda, dayanıklılığında, estetik özelliklerinde ve algılanan kalitesinde önemli iyileşmeler söz konusu ise ürünün talebi artacaktır. Artan talep, üretici işletmenin pazar payını, satışlarını ve kârını arttıracaktır.

b) Ürünün toplam üretim zamanı: Ürün ve proseslerin sürekli iyileştirilmesi, gereksiz ve değeri olmayan faaliyetlerin elimine edilmesini sağlar. Böylece ürün ya da hizmetin daha kısa sürede müşteriye sunulması mümkün olur. Bu da müşteri memnuniyetini arttıran bir unsur olarak satışların ve kârın artmasına neden olur.

TKY, ürünlerin daha iyi tasarlanmasını, sunulmasını ve satışların artmasını sağlayacak ve böylece yapılan yatırım hızla geri dönecektir. Düşük kaliteli ve yüksek kaliteli işler karşılaştırıldığında, yüksek kaliteli işlerin daha kârlı olduğu ve daha hızlı büyüdüğü görülecektir.

#### **1.4.2. Maliyetlerin Azalması**

TKY ile işletmelerde uygulanmasıyla, satın alma maliyetlerinde azalmalar, işçilik maliyetlerinde azalmalar, stok seviyelerinde azalmalar, toplam üretim zamanında azalmalar ve kalite maliyetlerinde azalmalar olacaktır.

Toplam maliyet kontrolü, iş sürecinde oluşturulan tüm değer zinciri boyunca maliyetleri azaltmak veya düşürmek ve katma değer yaratmayan maliyetleri ortadan kaldırmak amacıyla işletme çapında sistematik ve yapısal bir etkinlik kontrolüdür. Verimliliği ve etkinliği artırmanın yeni bir yönetim felsefesi günümüzde artık kalitedir. Kalitenin maliyeti ürünün getirisi ile yakından ilgilidir. Kalite işletmelere ölçülebilen ve ölçülebilir kâr sağlayan bir konu oluşturur.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Hayal Köksal, **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Globus Yayınları, 1998, s.67.

Kalitesizliğin maliyeti ise üretim sürecinden başlayarak müşteri kaybına kadar uzanan bir süreci içine alan yüklü bir maliyettir. Asıl kalite maliyeti, kalitesizliği yok etmekten geçen çabaların maliyetidir.

TKY'nin kalite maliyelerine etkisi;<sup>74</sup>

- Önleme maliyetleri: Kısa dönemde (başlangıç aşamasında) önleme maliyetlerinde bir artış olsa da, uzun dönemde iyileştirmelerle birlikte bu maliyetlerde artan oranda düşüşler söz konusudur.
- Değerleme maliyetleri: Denetimler süreç içine entegre edildiği için değerlendirme maliyetleri de düşmektedir.
- Üretimden kaynaklanan hata maliyetleri: Hurda, yeniden işleme ve zaman kaybından doğan maliyetler, proses geliştirme, daha iyi prototip programlar ve sorumlulukların organizasyonun alt seviyelerine yayılmasıyla azalmaktadır.
- Üretim dışı hata maliyetleri: Standartlara ve müşteri isteklerine uygun tasarım ve üretime önem verildiğinden, üretim dışı hata maliyetleri azalmaktadır.

### 1.4.3. Rekabet Gücü Artışı

TKY sadece mükemmeli arayan bir proses olmayıp, aynı zamanda rekabet yoğun endüstrilerde devamlı başarı elde edebilmek için tek çare olduğundan devam eden rekabet avantajı sağlamanın da tek yoludur.<sup>75</sup>

TKY'ni uygulayan işletmeler, hatasız üretim konusunda yoğunlaşarak, rekabet konumlarını geliştireceklerdir. İyileştirilmiş ürün ve hizmetlerin pazarlanması, müşteri memnuniyetini sağlamakta, satışlar ve kârlar artmakta ve bunun sonucu olarak da işletmelerin pazar payı artmakta ve rekabet pozisyonu yükselmektedir.

“Rekabet gücünü arttırmanın temelinde sürekli gelişme, yani kaizen yatar.”<sup>76</sup>  
“Sürekli gelişme” süreci içindeki bir şirket hem kısa vadede, hem de uzun vadede performansını yükseltir. Hızlı verimlilik artışı ve yüksek rekabet gücü ile sağlanan pazar payı artışı şirketin gelirlerini arttırır ve yeni yatırım imkanları yaratır. Artan kapasite ve

---

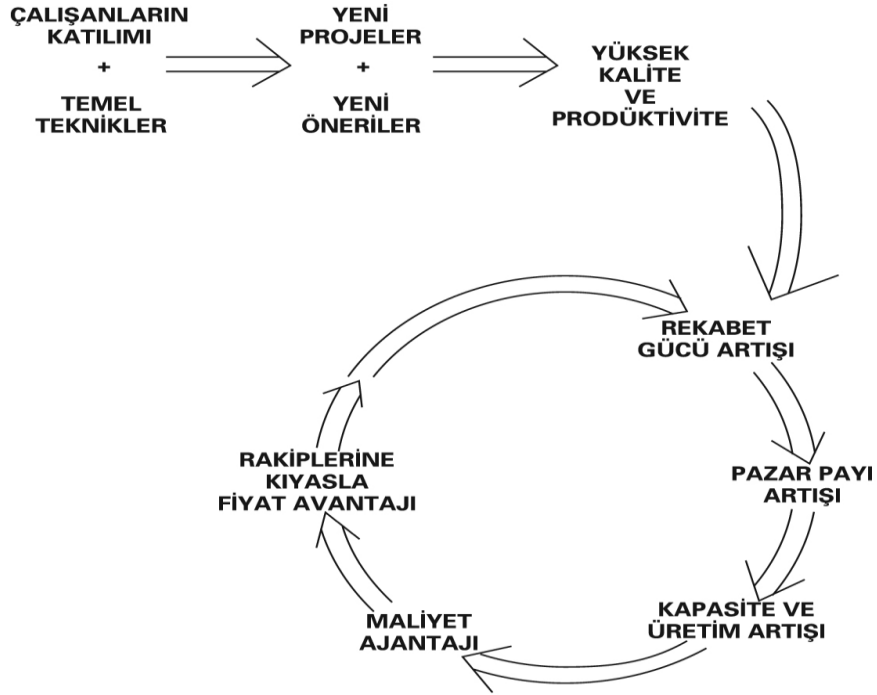
<sup>74</sup> Şimşek, s.230

<sup>75</sup> Şimşek, s.233

<sup>76</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.14

üretimin sağladığı ek mali avantaj (birim maliyetlerdeki azalma) rekabet gücünü daha da artırır.<sup>77</sup>

Şekil 3'te sonsuz çevrimin sürekli beslenmesi ile yaratılan ivme devam ettirildiği sürece, şirket güçlenecek, rakiplerine üstünlük sağlayacak ve gelişecektir. Bu gelişme ile sağlanan imkanlar da, başta o kuruluşu meydana getiren çalışanlar olmak üzere, pay sahiplerine, hizmet ettiği müşterilerine ve neticede ürettiği katma değer ile yarattığı istihdam hacmi vasıtasıyla tüm topluma fayda sağlar.<sup>78</sup>



**Şekil 3:** Rekabet Gücü Çevrimi

**Kaynak:** İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, 4.Basım, İstanbul: Kalder Yayınları Rekabet Yönetimi Dizisi No:3, Ocak 1998, s.15

Hızlı değişim ve teknolojik gelişmelere paralel olarak küreselleşen dünya küçülmüş ve şiddetli rekabete karşı koyabilmenin etkin yollarından birisi olan TKY felsefesini benimseyip uygulayan işletmeler şiddetli küresel rekabet ortamında başarılı

<sup>77</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.15

<sup>78</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.15



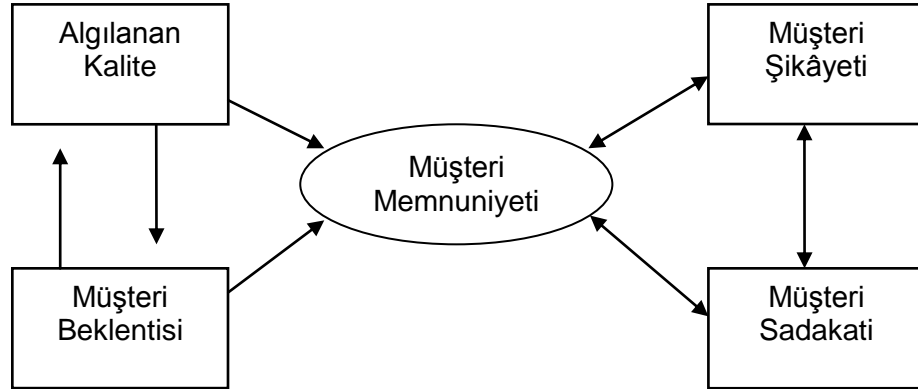
olmuşlardır.<sup>79</sup> Yüksek kaliteyi düşük maliyetle sağlayan ve müşteri memnuniyetini ön planda tutan işletmeler pazar payını arttırarak rekabet güçlerini yüksek tutmuşlardır.

#### 1.4.4. Müşteri Memnuniyeti

Kalitenin iyileştirilmesini amaç edinen toplam kalite yönetiminin ana hedefi müşteri memnuniyetidir.

TKY işletmelere, müşterilerinin kim olduğu, ihtiyaçlarının neler olduğu, bu ihtiyaçları ne derece karşıladıkları ve geliştirmek için neler yapmaları gerektiği konusunda önemli mesajlar verir ve şu önemli avantajlar elde etmelerini sağlar:<sup>80</sup>

1. Müşterilerin memnun edilmesi ve elde tutulması
2. Daha çok müşteri kazanılması
3. Müşterilerin değişen veya yeni ihtiyaçlarına uygun ürünlerin dizayn edilmesi
4. Şikâyetlere cevap vermek ve garanti isteklerini işleme koymak gibi müşteri memnuniyetsizliğinden kaynaklanan maliyetlerin azaltılması.



**Şekil 4:** Müşteri Memnuniyeti

**Kaynak:** Terry G. Vavra, **Müşteri Tatmin Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, Günhan Günay (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, 1999, s.39.

Müşterilerin memnuniyet süreci algıladıkları kaliteyi (ihtiyaçlarına uygun özellikleri) beklentileri ile karşılaştırarak olumlu veya olumsuz bir niyete ulaşırlar. Niyet sonuçta satın almaya götüren bir değerdir. Müşteriler bu sürecin sonunda algıladıkları

<sup>79</sup> Kavrakoğlu, *Kalite Güvencesi Iso 9000 ve Toplam Kalite*, s.95.

<sup>80</sup> Şimşek, s.238

değeri tanımlayarak müşteri düzeylerini ifade ederler. Müşteriler bunları yaparken kalitenin beklentileri ile uyum veya uyumsuzluklarını ideal olan ile elde olanı karşılaştırarak memnuniyetinin ağırlığını belirlerler. Şekil 4'te ayrıca, memnuniyet düzeyi müşterinin şikayetleri veya övgülerini etkilediği kadar müşteri sadakatini etkilediği de gösterilmektedir.<sup>81</sup>

Müşteri memnuniyetini artırmak ve müşteri bağlılığını sürdürebilmek için ön koşul, müşteri gereksinimlerini daha iyi anlamaktır. Müşteri beklentileri arttıkça kalite işletmeler için yaşamsal öneme sahip olacaktır.

#### **1.4.5. Verimlilik Artışı**

Kalite, kaynakların etkin kullanımıyla verimliliğe giden yoldur. Bu sebeptir ki, dünyanın en güçlü işletmelerinden bazıları, hatalı parçaları yeniden işlemek üzere kurmuş oldukları tesisleri birer birer kapatmakta ve Taylor'un daha çok üretime dayanan verimlilik kavramını değiştirerek, daha iyi kaliteli verimliliği benimsemektedirler. Bunu da, yeni ve mevcut kalite teknolojilerini kullanarak ve prosesleri iyileştirerek başarmaktadırlar. Toplam kalite yönetimi, proseslerin iyileştirilmesi ve modernize edilmesi ile işletmenin mevcut kaynaklarını kullanarak (kaynak arttırımına gerek kalmadan) daha çok üretim yapmasına olanak tanır. Bu da, verimlilik artışı demektir.<sup>82</sup>

Verimlilikte ölçü, en az girdi ile en yüksek çıktıyı elde edebilmektir. TKY'de, örgütsel yapı içerisinde takım çalışması ile sürekli iyileştirme sağlayarak verimlilik artırılır.

Verimlilik artışı, hatanın yapıldıktan sonra bulunmasıyla veya hatalı mamullerin yeniden işlenmesiyle değil, toplam kalite kontrolü ile sağlanabilir. Ayrıca, satın alınan malzemelerin hatasız olması için yapılan faaliyetler de üretim miktarını arttırıcı rol oynar. Çünkü satın alınan hatalı malzemelerin imalat prosesine sokulmasını önlemek, çalışanların ve makinaların fazladan zaman harcamalarına neden olur.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Terry G. Vavra, **Müşteri Tatmin Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, Günhan Günay (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, 1999, s.40.

<sup>82</sup> Şimşek, s.231.

<sup>83</sup> Şimşek, s.232

## 2. REKABET VE REKABET GÜCÜ

### 2.1. REKABETİN TANIMI VE REKABET AVANTAJI

İşletmelerin büyümesi, kullanılan üretim teknolojilerinin yenilenmesi ve dünya pazarlarının küreselleşmesi sonucu işletmeler ürettikleri ürünleri pazarlamakta bazı sorunlarla karşılaşmışlardır; bu sorunların en büyüğü ise aynı ürünü ya da ikame ürünü üreten ve pazarlayan rakiplerle mücadele etmektir. Bu rakiplerle rekabet etme zorunluluğu, işletmeleri rekabet olgusuna büyük önem vermeye ve rakiplerine karşı bazı üstünlüklere sahip olma çabalarına yöneltmiştir.

Rekabetin, bireysel düzeyde algılanabileceği gibi, çok daha geniş boyutlarda da işletmeler arasında, hatta uluslararası boyutlarda söz konusu olması farklı tanımları ortaya çıkarmıştır.

İktisadi açıdan rekabet, benzerlerinden daha çok satmak ve daha çok kâr etmek için yarışmaktır.<sup>84</sup>

Michael E. Porter(\*) a göre rekabet, “farklı şekilde aktiviteler meydana getirecek ya da pazardan büyük pay alabilmek için rakiplerden farklı aktiviteler gerçekleştirecek seçimler yapma” işidir. Ona göre rekabetin özü kısaca fark yaratmaktır.<sup>85</sup> İşletmenin bir sektörde savunabilir bir konum elde edebilmesi, beş rekabet gücüyle başarılı bir şekilde başa çıkabilmesi ve böylece büyük yatırım getirisi elde edebilmesi için, mutlaka geliştirdiği rekabet stratejisi ile diğerlerine göre fark yaratması gerekir.<sup>86</sup>

*(\*) Rekabetle ilgili yapılan çalışmalar ve yayınlar konusunda Michael E.Porter önemli bir yere sahiptir. Porter, eserlerinde ülkelerin uluslararası rekabet gücü ve yeteneğini açıklamaya çalışmıştır. 1980 yılında çıkardığı Competitive Strategy (Rekabet Stratejisi) ve 1985 yılında çıkardığı Competitive Advantage (Rekabet Avantajı) adlı kitaplarında rekabet ortamını, rekabetçi güçleri, rekabeti belirleyen içsel ve dışsal faktörleri ayrıntılı biçimde incelemiş ve rekabet*

<sup>84</sup> Orhan Hançerlioğlu, **Ekonomi Sözlüğü**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1995, s.342.

<sup>85</sup> Arthur A. Thompson ve A.J. Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11.Edition, Singapore: McGraw-Hill Comp.Inc., 1999, s.134.

<sup>86</sup> Michael E.Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008, s.43.

*stratejilerinin belirlenmesinde işletmeleri aydınlatmaya çalışmıştır. 1986'daki Competition in Global Industries (Küresel Endüstrilerde Rekabet) adlı kitabında ise işletmelerin uluslar arası pazarlardaki rekabet mücadelelerini ele almıştır. Porter'ın çalışmaları temel olarak, rekabet ortamının analiz edilmesi ve en uygun stratejilerin geliştirilmesi amacına yöneliktir. Porter'ın 1990'da yayınladığı Competitive Advantage of Nations (Ulusların Rekabet Gücü) adlı kitabı ulusların, uluslararası rekabetteki rolünü anlamaya/belirlemeye ilişkindir.<sup>87</sup>*

Prahalad ve Hamel ise rekabeti, “kesin yapılı bir endüstride ekonomik olarak oluşan artı değeri bölüşmeden çok, yeni oluşan fırsat alanlarının yapısını etkileme” olarak tanımlamaktadır. Yani, bir süpermarket firmasının, hem fast food mağazalarıyla, hem de evlere hazır yemek servisi yapan başarılı firmalarla rekabet halinde olması buna örnek gösterilebilir.<sup>88</sup>

De Bono ise biraz farklı yaklaşarak rekabeti, “ayakta kalmanın temel çizgisinin bir parçası” olarak tanımlıyor ve rekabetin tek başına ayakta kalmak için yeterli olmayacağını belirtiyor. De Bono'ya göre, bir işletmenin ayakta kalabilmesi için gerekli olan, ama tek başına yeterli olmayan birçok şey vardır (örneğin, maliyet kontrolü). Başarıya ulaşmak için rekabeti aşarak rekabetüstü olunması gerekir.<sup>89</sup>

Tanımlamalardan anlaşılacağı gibi rekabet terimi üzerinde kesin bir anlaşma sağlanamamaktadır. Fakat bütün tanımların özünde bir yarışın olduğu açıktır.

Rekabet avantajı, bir işletmenin rakiplerinin, benzerini yapamayacağı veya yapmayacağı, bir veya daha fazla yollarla faaliyet gösterme yeteneğidir.<sup>90</sup>

Rekabet avantajı, bir işletmenin, rakipleri karşısında uyguladığı strateji, beceri, bilgi, kaynak ya da yeterlilik olarak göstermiş olduğu farklılıklar olarak tanımlanabilir. Bugün dünyada gelişen rekabet ortamında işletmeler, doğru işi yapabilen, işi iyi yönetebilen, öğrenme ve yaratma becerisi yüksek olan çalışanlar sayesinde başarılı ve

---

<sup>87</sup> Necdet Timur ve Alparslan Özmen, **Stratejik Küresel Pazarlama**, 1.Basım, İstanbul: Eflatun Yayınevi, 2009, s.185.

<sup>88</sup> C.K. Prahalad ve Gary Hamel, **Geleceği Kazanmak**, Zülfü Dicleli (çev.), İstanbul: İnkilap Kitabevi, 1996, s.71.

<sup>89</sup> Edward De Bono, **Rekabetüstü**, Oya Özel (çev.), İstanbul: Remzi Kitabevi, s.10.

<sup>90</sup> Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Nejat Muallimoğlu (çev.), İstanbul: Beta, 2000, s.56

etkili olmaktadır. Çalışanın gücü ise, sahip olduğu bilgiye, karar verme yetisine ve bilgiyi kullanma kapasitesine bağlıdır.<sup>91</sup>

Rekabetin var olduğu tüm ortamlarda işletmelerin nasıl bir rekabet avantajı yaratacağı önemlidir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için rakiplerine göre daha güçlü ve etkin stratejiler uygulaması gerekmektedir.

Rekabetin ön planda olması, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerini de rekabetçi olabilmelerine bağlı kılmaktadır. Rekabette başarı için, işletmelerin kendini tanıması, rakiplerini izlemesi ve haberdar olması, kıyaslamalar yapması ve etkin stratejiler geliştirerek bunları hayata geçirmesi gerekmektedir.

İşletmenin, değer yaratma yeteneği ne kadar yüksek olur ise, kendi bünyesinde icra ettiği faaliyetler de düzenli olur ve bu da rekabet avantajı sağlayan önemli bir davranış biçimi olmaktadır. Sağlanan bu rekabet avantajı ise işletmenin, tüketiciler nezdinde ön plana gelmesine ve dolayısıyla kârlılığın artmasına yol açar. İşletmeler, sadece yüksek ölçüde mutlak değer yaratmaya çalışmamalı, az maliyet ile rakiplere oranla yüksek değer yaratmalıdır. Bu durumda rekabet avantajı, bir müşteri avantajı olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>92</sup>

### **2.1.1. Rekabetin Tarihsel Gelişimi**

Rekabet temelde hep rakipler arası yarışı ifade etse de tarih boyunca zamanla değişime uğramıştır.

Rekabetin tarihsel gelişimine baktığımızda, M.Ö. 3200 yıllarında yazının bulunması ile belirlenen tarihin başlangıcından günümüze kadar meydana gelen en önemli olay, insan hayatına ve rekabete olan etkileri nedeni ile sanayi devrimi olmuştur.<sup>93</sup> Sanayi devrimi, etkileri geçmişten günümüze uzanan, öncesi ve sonrası arasında büyük farklılıkların olduğu bir süreçtir.

---

<sup>91</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s.15

<sup>92</sup> Kotler, s.56.

<sup>93</sup> Cem Kozlu, **Türkiye Mucizesi için: Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No:335, 1996, s.2.

Sanayi devriminden sonra ise belli başlı hammaddelerde, enerji kaynaklarında, üretim araçları alanında ve yakıt konusunda yapılan buluşlar mevcut teknolojik sistemi temelinden değiştirmiştir. Demir, kömür, buhar ve makine bu dönemin temel taşlarını oluşturmuştur. İlk başta yapılan bu buluşların neredeyse tümünü elinde bulunduran İngiltere; makineleri, onların planlarını, aksamını ve teknisyenlerin dışarı çıkarılmasını yasaklayarak buluşları ülkede muhafaza etme yoluna gitmiştir. Fakat 1820-1830'lardan itibaren İngiltere, tatmin edici bir üretim ve satış düzeyine erişince yatırım mallarının dışarıya satışına izin vermiş ve bu gelişmeyle birlikte Avrupa ve ABD'de de sanayi devrimi etkisini göstermeye başlamıştır. Sanayi devriminin etkisinin artmaya başlaması üretici işletmelerin sayısının artmasına neden olmuştur.<sup>94</sup> Buna karşılık piyasalarda yer alan birçok sektörün yeni oluşması nedeniyle rekabet yoğun olarak yaşanmamıştır ancak işletmelerin artmasıyla rekabet ilk sinyallerini vermeye başlamıştır.

1840'lardan sonra, dünyanın birçok yerinde makineleşmenin artmasıyla atölye tipi üretim, değişerek yerini fabrikalaşmaya ve kitle üretimine bırakmıştır. Fakat, kitle üretiminin etkisiyle üretimde yaşanan büyük artışlar nedeniyle istihdam açığı ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan istihdam açığının vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılması da kaliteyi giderek düşürmüştür. Bu sorunlara çözüm arayan ve 1900'lü yıllardaki bilimsel çalışmalarıyla Bilimsel Yönetim Anlayışı'nı ortaya çıkaran Frederick Taylor, verimsiz ve israflı çalışmanın önüne geçilmesini sağlamıştır.<sup>95</sup> Böylelikle verimlilik, II. Dünya Savaşı'na kadar bir rekabet üstünlüğü olarak görülmeye devam etmiştir.

20. yy' da iki dünya savaşı yaşamış Avrupa'da, böylesine bir yıkımın bir daha yaşanmaması için ekonomik bütünleşmeye gidilmiştir. Bu amaçla ilk olarak, savaş ekonomisi bakımından önem taşıyan kömür ve çelik sanayilerinde uluslar üstü işbirliğine gidilebilmesi için 'Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu' oluşturulmuştur. Bu modelin başarılı olması üzerine, aynı bütünleşme modeline dayalı olarak 1957 yılında altı batı ülkesi arasında imzalanan Roma Antlaşmasıyla 'Avrupa Birliği' kurulmuştur.<sup>96</sup> Bu bütünleşmeler sonucunda da sınırların kalkması nedeniyle rekabet giderek yoğunlaşmıştır.

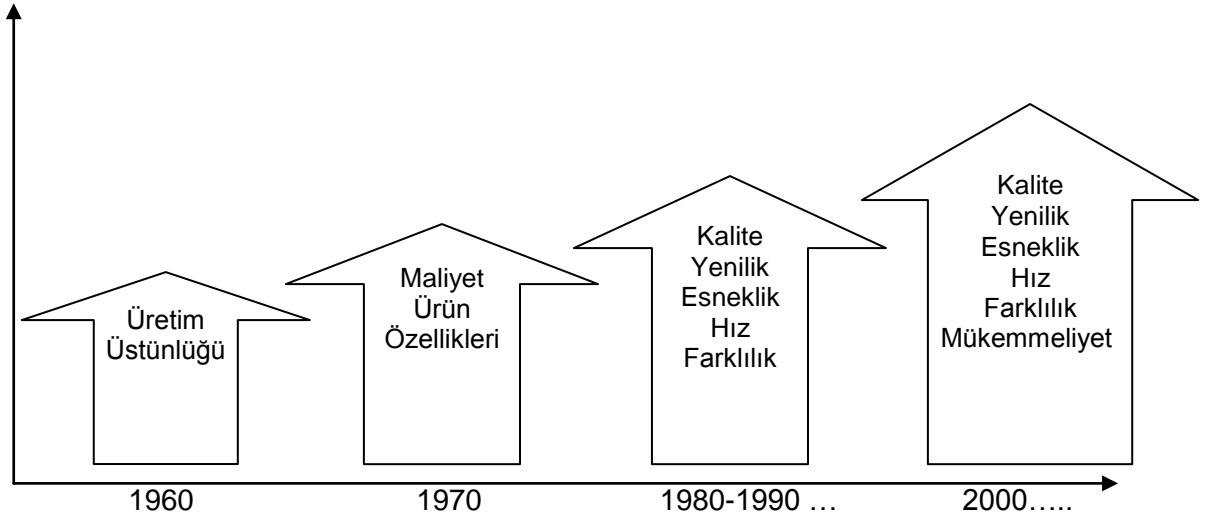
---

<sup>94</sup> Jean Maillet, **İktisadi Olayların Evrimi: 18. Yüzyıldan Bugüne**, Ertuğrul Tokdemir (çev.), İstanbul: Remzi Kitabevi, 1983, s.51-53.

<sup>95</sup> Özevren, s.7.

<sup>96</sup> Nahit Töre, **Avrupa Birliği'nde Parasal Entegrasyon: Avrupa Para Sistemi ve Ekonomik ve Parasal Birlik**, T.C. Merkez Bankası Avrupa Birliği El Kitabı, 2.Baskı, Ankara, 1995, s.109.

Bu yoğun ortam 1960'lara gelindiğinde işletmeleri büyük bir rekabet yarışına itmiştir. Piyasadaki rakiplerin artmasıyla, 1960'lı yıllarda rekabeti anlama ve strateji alanı üzerine ciddi araştırmaların yapılmasıyla da rekabet artık stratejik olarak ele alınmaya başlamıştır.<sup>97</sup> Rekabetin stratejik olarak ele alındığı bu yıldan günümüze kadar olan sürede sanayi ve ticaretteki rekabet unsurları, ekonomik ve teknolojik gelişmeye paralel olarak yaklaşık on yıllık dönemlerle değişiklik göstermiştir. Şekil 5'de de görüldüğü gibi, 1960'lardaki üretim üstünlüğüyle rekabet döneminin yerini, 1970'lerde maliyet üstünlüğü, 1980'lerde kalite üstünlüğü ve hız üstünlüğüyle rekabet dönemi almıştır. 1990'lar ile 2000'li yıllar arasında ise mükemmeliyet ve farklılık eklenmiştir.



**Şekil 5:** Rekabette Son 40 Yılda Yaşanan Değişim

**Kaynak:** Mahmut Tekin ve Esen Boztaş, "Dünden Bugüne Teknoloji Rekabet İlişkisi", 4.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Konya, 8-10 Ekim 2004, s.51.

Rekabet yapısındaki değişimi açıklamak istersek, 1960'lı yıllarda rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğü olup, en uygun strateji ise, kitle üretimi idi. Geniş pazarlara büyük hacimde üretimle açılabilen şirketler kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarından azami oranda yararlanarak rakiplerini geride bırakmışlardır. Üretim üstünlüğü 1970'li yıllara kadar devam eden rekabet, gelişmiş ülkelerde pazarın gelişmesinin yavaşlaması ve verimliliklerin düşmesi ile ar-ge

<sup>97</sup> Michael E. Porter, "Yarının Avantajını Yaratmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Rowan Gibson (drl), Sinem Gül (çev.), Sabah Yayınları, İstanbul, 1997, s.46.

faaliyetleri sonucunda yeni teknolojiler kurmaya ve başta Japonya olmak üzere ucuz iş gücü sayesinde maliyetleri aşağıya çekerek maliyetle rekabet dönemini başlatmıştır. Daha sonra 1980'li yıllarda ise, kaliteye olan talebin artması ile işletmeler kalite üstünlüğü ile rekabet etmişlerdir. İşletmeler kaliteli mal ve hizmet üreterek diğerlerinden farklı bir konuma gelmek için çaba harcamışlardır. 1980'lerde yaşanan bu kalite isteği, pazara kalite ile rekabet olgusunu yerleştirdi. 1990'larda rekabete esneklik boyutu eklenmiştir. İşletmeler üretimi hızlı bir şekilde gerçekleştirerek birbirleriyle yarışmışlardır. 2000'li yıllarda ise, işletmeler hizmet üstünlüğü ile birbirleriyle yoğun bir şekilde rekabet haline girmişlerdir.

## 2.2. REKABET GÜCÜ KAVRAMI

İşletmelerin iç ve dış pazarda karşı karşıya kaldıkları rekabet koşulları küreselleşen dünya ile birlikte giderek ağırlaşmaktadır, bu nedenle, varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmeler hem iç pazarda hem de dış pazarda rakipleri karşısında bazı avantajlar elde etmek istemektedirler.<sup>98</sup> Elde etmek istedikleri bu avantajlar işletmelerin rekabet gücü olarak ifade edilmektedir.

Bir işletmenin rekabet gücü, ürettiği malların, diğer işletmelerin mallarıyla kalite, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından yarışabilecek düzeyde olmasını ifade etmektedir.<sup>99</sup> Bir diğer tanıma göre ise rekabet gücü; tüm diğer rakiplerinkinden daha iyi yapabilme olarak tanımlanmaktadır.<sup>100</sup>

Rekabet gücü, işletmelerin rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme, ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği gibi unsurlar açısından rakiplerinden daha üstün durumda olma yeteneğidir. Birbirlerine üstünlük sağlama çabasında olan işletmeler, rakiplerinin attığı adımları takip etmek durumundadırlar. Bu tanımlamanın ortak noktası, işletmelerin, rakiplerine kıyasla, çok daha iyiyi yapabilmesiyle elde edilen avantajın rekabet gücü olarak ifade edilmesidir.

---

<sup>98</sup> Özlem İpekgil Doğan, Mehmet Marangoz ve Mert Topoyan, " İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, 2003, s.114-138.

<sup>99</sup> Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerin Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1.Baskı, 1999, s.40.

<sup>100</sup> Timothy S.Hatten, **Small Business:Entrepreneurship and Beyond**, Practice Hall, Upper Saddle Rier N.J. 07458.1997,USA, s.232.



Küreselleşme sonucunda artan rekabette performansı iyi olan işletme diğerlerini pazardan silmektedir. Çünkü herhangi bir işletmenin sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet, kısa zamanda tüm rakip işletmeler için bir standart oluşturmaktadır. İşte böylesi bir rekabet ortamında dünyanın en iyileriyle omuz omuza duramayan işletme, kısa süre içinde kendisine duracak yer bulamaz hale gelmektedir. Büyük güçler artık yenilmezliklerini kaybetmektedirler. Tüm köklü işletmeler, yeni işletmelerden kendilerini korumak durumundadırlar.<sup>101</sup>

Küreselleşme sonucu oluşan yeni dinamik ekonomik yapıda işletmelerin yoğun rekabetle yüzleşebilmeleri, performanslarını artırmalarına ve bu artışı sürdürebilmelerine bağlıdır. Hızla değişen çevre, yeni teknolojiler, yeni küresel rakipler, değişen demografik yapı, yaşam tarzı ve yeni ihtiyaçlar, yenilik yeteneğinin ve teknolojik yeteneğin geliştirilmesini, ar-ge çalışmalarına önem verilmesini ve rekabet gücünün artırılmasını da beraberinde getirmiştir.<sup>102</sup>

Kısaca, işletmenin müşterilerine, rakiplerinin sunduğundan daha üstün bir değer sunarak pazarda üstünlük sağlamasıdır. Dinamik pazar şartları işletmeleri yeni rekabet üstünlükleri bulmaya yöneltmektedir. Bu bağlamda, işletmeler pazarlama kavramının temelini teşkil eden değişim süreci üzerine odaklanarak üretici-tüketici ilişkisinin sadece işleyişiyle değil, bu süreçte yaşanan ilişkinin karakteri ve yapısı üzerinde durmaktadır. Başka bir ifade ile üretici-tüketici ilişkisinde sadece değişime konu olan değerler değil, değişim olayının kalitesi ve taraflar arasındaki yakınlaşmanın da rekabet üstünlüğü açısından önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu tür ilişkiler sonucu işletmeler, mevcut müşterileri elde tutma yoluyla rekabet üstünlüğü sağlayabilirler.<sup>103</sup>

Rekabet, süreklilik arz eden bir olgudur. Bu süreklilik, işletmeleri de döngüsü içine alarak onların da sürekli rekabetçi yapılarını geliştirmelerini, gelişen ve yoğunlaşan rekabet koşullarına ayak uydurabilmelerini gerektirmektedir. İşletmelerin hiç durmaksızın kendilerini değiştirmeleri ve geliştirmeleri de oldukça zor bir süreç anlamına gelmektedir. Öyle ki, rekabet gücü gerilemeye başlayan, bu dinamik süreçten

---

<sup>101</sup> Michael Hammer ve James Champy, **Değişim Mühendisliği**, 1.Baskı, Sinem Gül (çev.), İstanbul: Sabah Yayınları, 1995, s.19.

<sup>102</sup> Mehtap Özşahin, Ersan Ciğerim ve Mehmet Şahin Gök, "Rekabet Edilebilirlik ve Firma Performansı Üzerine Bir Saha Araştırması", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7/11, 2005, s.143.

<sup>103</sup> Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir ve Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, İstanbul: Değişim, 2006, s.19

bir şekilde kopmuş olan bir işletme, faaliyet gösterdiği endüstride uzun yıllar lider konumda bulunmuş olsa bile, pazar payını kaybedecek, kârlılığı azalacaktır. Bu nedenle, iç ve dış çevre sürekli analiz edilerek gerekli stratejiler oluşturulmalı ve işletmenin bulunduğu pazarda rekabet gücü kazanması ve bunu sürekli kılması sağlanmalıdır.

### 2.3. REKABETİN GÖSTERGELERİ

Harvard Üniversitesi profesörlerinden ve dünyanın en tanınmış strateji düşünürü Michael E. Porter'a göre, bir işletmenin kârlılığını etkileyen temelde beş faktör vardır. Bunlar, pazara yeni giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet.

Beş rekabet gücünün hepsi bir arada, sektör rekabetinin ve kârlılığın yoğunluğunu belirler; stratejinin kurulması açısından en büyük güç veya güçler iş başındadır ve bunlar son derece önemli hale gelirler.<sup>104</sup>

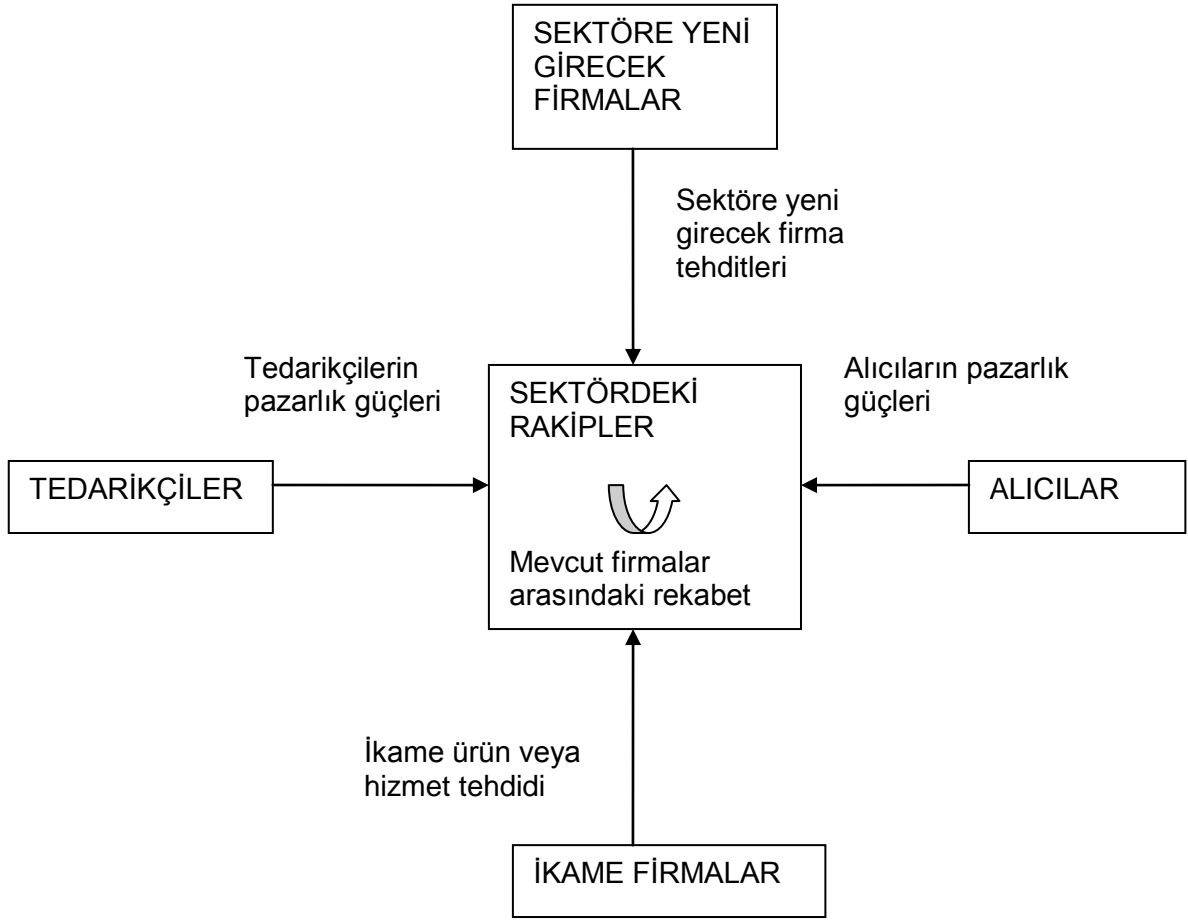
Porter'ın 1985 yılında geliştirmiş olduğu strateji modeli, o tarihten beri en yaygın kullanılan strateji aracı oldu. 'Porter Analizi' adıyla da bilinen bu model, strateji oluşturmayı daha çok şirketin dışındaki güçlerin incelenmesinde ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırıyor.<sup>105</sup>

Bir pazarın rekabet durumunu belirleyen güçler şekil 6'daki gibi gösterilebilir.

---

<sup>104</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s.6.

<sup>105</sup> Prof. Dr. Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 8.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008, s.18.



**Şekil 6:** Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler

**Kaynak:** Michael E.Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008, s.4.

Bu güçlerin kollektif gücü, sektördeki rekabetin yoğunluğunu belirlemekte ve kâr potansiyelinin yatırılmış sermayenin uzun vadeli getirisi ile ölçüldüğü, sektördeki nihai kârı belirlemektedir. Ancak, tüm sektörler aynı potansiyele sahip olmadığı gibi, rekabet güçleri de sektörden sektöre farklılık göstermekte ve temel olarak sektörlerin nihai kâr potansiyelleri de değişmektedir.<sup>106</sup>

<sup>106</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s. 3-4.

### 2.3.1. Pazara Yeni Girişler

Bir sektöre yeni katılanlar, yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları da beraberlerinde getirirler. Bunun sonucu olarak, kârı azaltacak biçimde, fiyatlar aşağıya çekilebilir veya sektördeki işletmelerin maliyetleri şişebilir. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek işletmenin, mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş, mevcut giriş engellerine bağlıdır. Eğer engeller yüksekse ve/veya sektöre yeni girecek işletme, sipere yatmış olan rakiplerden yoğun misillemeler bekliyorsa, giriş tehdidi yüksek olur.<sup>107</sup> Genel olarak, sektöre giriş engelleri ne kadar yüksekse, sektör kârlılığı da o kadar yüksek olma eğilimindedir.

Önemli giriş engellerinden bazıları şunlardır.<sup>108</sup>

- Ölçek ekonomisi; pazara yeni girecek işletmeleri ya büyük ölçekli ve büyük riskli ya da küçük ölçekli ve maliyet dezavantajlı girmeye zorlar.
- Ürün farklılaştırma; yeni girecek işletmelerin sektördeki mevcut işletmelerin ürünleri lehine olan müşteri tercihlerini değiştirebilmeleri için yoğun harcamalar yapmaları gerekebilir.
- Sermaye gerekleri; yeni girecek işletmelerin sektörde etkili bir şekilde rekabet edebilmeleri için büyük miktarda sermaye gerekebileceğine işaret etmektedir. Özellikle, bu sermaye sadece üretim tesisleri için değil reklâm, ar-ge gibi tekrar kurtarılması zor alanlarda kullanılacaksa, yatırım daha riskli hale gelebilir.
- Değişirme maliyetleri; değişirme maliyetlerinin yüksek olması durumunda, müşteriler genellikle değiştirmeye karşı isteksizdir. Yeni girecek işletmelerin müşterilerin bu isteksizliğini yenmeleri daha iyi fiyat-performans özellikleri olan ürünler sunmalarını, dolayısıyla önemli harcamalar yapmalarını gerektirebilir.
- Dağıtım kanallarına erişim; sektördeki mevcut işletmeler dağıtım kanallarıyla olan uzun süreli ilişkileri nedeniyle, bu kanallar üzerinde önemli etkilere sahip olabilirler.

<sup>107</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s.7-8.

<sup>108</sup> Nurhan Papatya, **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü**, Ankara: Nobel Yayınları, 2003, s.31-33.

Yeni girecek işletmelerin bu dağıtım kanallarından yararlanabilmeleri için fiyat indirimleri, ortak reklam vb. yollarla dağıtım kanallarını ikna etmeleri gerekir.

- Mutlak maliyet üstünlüğü; yeni girecek işletmelerin ölçekleri ne olursa olsun, mevcut işletmelerin bütün üretim düzeylerinde yeni gireceklere karşı bir maliyet üstünlüğüne sahip olmalarına işaret etmektedir.

- Deneyim ekonomisi; belirli bir ürünün kümülatif üretim miktarının artmasıyla, o ürünü üretmede kazanılan deneyimlerin yol açacağı, ortalama birim maliyetlerdeki düşüşe işaret etmektedir.

- Devlet politikaları; bazı sektörlerde girişi sınırlandırabilir. Örneğin, bir bankanın açılması için belirli standartların sağlanması ve hükümetten izin alınması gerekebilir.

- Misilleme; sektöre girmeyi planlayan işletmelerin girişin gerçekleşmesi halinde, mevcut işletmelerin göstereceği tepkiler (misilleme) konusundaki beklentileri, giriş kararını önemli ölçüde etkileyebilir.

### 2.3.2. İkame Ürün

Bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedirler. İkame ürünler, sektördeki işletmelerin kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. İkame ürünlerin belirlenmesi, sektördeki ürünle aynı fonksiyonu yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması meselesidir.<sup>109</sup>

Bir ürünün yerini alabilecek diğer bir ikame ürün pazara sürüldüğü zaman o pazar bölümü cazibesini kaybetme tehdidi ile yüz yüze gelecektir. Bu tür ürünler, fiyatlara ve pazarda ulaşılabilecek düzey için bir sınırlayıcı etkiye sahiptir.<sup>110</sup> Bu durumda, yedek ürünlerdeki fiyat temayülleri yakından izlenmelidir. Böyle bir ortam, rekabetin artması, fiyat ve kârlılıkların da muhtemelen azalması anlamına gelecektir.

<sup>109</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s.28-29.

<sup>110</sup> Kotler, s.218.

Kaliteli ve düşük maliyetli ikame mallarının rekabeti, işletmelerin stratejik üstünlüklerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Örneğin; plastik birçok alanda kağıdın ve bazı metallerin yerini alırken, alüminyum da ağaç sanayinin kullanım alanına girmiş bulunmaktadır.<sup>111</sup>

En çok dikkat edilmesi gereken ikame ürünler; sektör ürününe göre fiyat-performans özellikleri daha hızlı gelişme eğilimi gösteren ikame ürünler veya yüksek kârlar kazanan sektörler tarafından üretilen ikame ürünlendir. Bu sektörlerde zamanla rekabetin artması sonucu, fiyatlarda düşmeler veya performansta iyileşmeler görülebilir.<sup>112</sup>

### 2.3.3. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcıların pazarlık gücü, bunların fiyatları düşürme veya daha kaliteli ürünler talep edebilme yeteneklerine işaret etmektedir. Müşteriler, işletmeleri, fiyatları düşürmeye veya kaliteyi yükseltmeye zorlayarak, işletmelerin kârlarının dolayısıyla sektör kârlılığının azalmasına neden olabilirler. Aşağıdaki koşullardan herhangi biri alıcıların pazarlık gücünün olduğunu gösterir.<sup>113</sup>

a) İşletmenin satışlarına göre, müşteriler büyük miktarlarda alımlarda bulunmaktadır. Bu durumda, müşteriye kaybetmenin tehlikesi büyük olacaktır. Özellikle, sabit maliyetlerin yüksek olduğu sektörlerde, büyük miktarlarda alımlar yapan müşteriler önemli pazarlık gücüne sahiptirler. Sektörde satın alınan ürünler standart veya farklılaştırılmamıştır. Bu durumda, müşterilerin değiştirme maliyetleri düşük olacağından, kolayca başka işletmeler bulabilirler ve işletmeleri birbirine düşürebilirler.

b) Sektörden satın alınan ürünler müşterinin maliyetinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu durumda, müşteriler daha iyi fiyatlar elde etmek için araştırma yapma eğiliminde olacaktır.

c) Sektörden satın alınan ürünler müşterilerin ürünlerinin kalitesi için çok önemli değildir.

d) Müşterilerin geriye doğru dikey bütünleşme fırsatları vardır. Bu durumda, müşteriler kendi ihtiyaçlarını kendileri karşılayabilecek durumda olabilecekleri için, pazarlıkta ayrıcalıklar talep edebilirler.

---

<sup>111</sup> Prof. Dr. Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 8. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2007, s.100

<sup>112</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s.30.

<sup>113</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s.30-33

e) Müşteriler, sektör ürününün kalitesi, maliyeti, pazar fiyatı vb. hakkında yeteri kadar bilgiye sahiptir. Bu durumda, müşteriler, işletmeyi pazardaki en iyi fiyatı vermeye zorlayacaklardır.

Satın alıcılar, pazarda güçlü konumda iseler veya pazarlık güçleri artıyorsa, böyle bir durum işletmeler için avantajın azalması anlamına gelecektir. Çünkü satın alıcılar, fiyatların indirilmesine çalışacaklar ve daha fazla kalite ve hizmet talep edeceklerdir. Böylelikle daha küçük bir rekabet gücü yaratma ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Satın alıcılar, iyi bir şekilde organize olmuşlar ise, satın alıcıların gücü artar. Satıcılar da, kendini korumak için, pazarlık gücü en az olan satın alıcıları seçmek isteyeceklerdir. İşletmeler için benzer bir alternatif de tedarikçileri kolayca değiştiremeyecek satın alıcıları seçme yaklaşımıdır. Yani, güçlü satın alıcıların reddedemeyecekleri üstün teklifler geliştirmektir.<sup>114</sup>

#### **2.3.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Müşterilerin tersine tedarikçilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin kendi ürünlerinin fiyatlarını yükseltebilme veya kalitesini düşürebilme yeteneklerine işaret etmektedir. Tedarikçiler, işletmeleri, yüksek fiyatları veya düşük kaliteyi kabul etmeye zorlayarak, işletmelerin kârlarının, dolayısıyla sektör kârlılığının düşmesine neden olabilirler. Aşağıdaki koşullardan herhangi birisi, tedarikçilerin pazarlık gücünün olduğu gösterir.<sup>115</sup>

a) Tedarikçilerin bulunduğu sektördeki satışlar birkaç büyük işletme tarafından kontrol edilmektedir.

b) Tedarikçilerin ürünleri farklılaştırılmıştır veya önemli değiştirme maliyetlerine sahiptir.

c) Tedarikçilerin ürünleri diğer ikame ürünleriyle mücadele etmek zorunda değildir.

d) İşletme içerisinde bulunduğu sektörde, tedarikçiler için önemli bir müşteri değildir.

e) Tedarikçilerin ürünleri işletme için önemli bir girdidir.

f) Tedarikçiler grubu ileriye doğru dikey bütünleşme imkânlarına sahiptir.

---

<sup>114</sup> Kotler, s.219.

<sup>115</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s.33-36.

Bir pazarda tedarikçiler, pazar gücü olarak kuvvetli ise, o pazar cazip değildir. Çünkü bu ortamda tedarikçiler, mal veya hizmetin kalitesini düşürerek ya da ürünlerin fiyatlarını artırarak rekabet üstünlüğünü elinde bulundururlar.<sup>116</sup>

Tedarikçiler, bir arada toplandıkları ve organize oldukları zaman onlara karşı en iyi savunma, tedarikçi veya tedarikçilerle yakın ve güçlü ilişkiler kurmak olacaktır. Bu felsefe doğrultusunda “kazan-kazan” (win-win), yani her iki tarafın kazanması söz konusu edilecektir.<sup>117</sup>

### **2.3.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet**

Bir sektördeki rekabet, işletmelerden birinin konumunu iyileştirmek için bir fırsat görmesi veya baskı hissetmesi sonucu stratejik bir harekette bulunması ve diğer işletmelerin bu harekete karşı misillemede veya karşı harekette bulunması sonucu oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle, rekabet, işletmelerin sektörde iyi bir konum bulmaları için çeşitli stratejik hareketlerde bulunmaları şeklinde gerçekleşmektedir.<sup>118</sup>

Pazar içerisinde, rekabeti belirleyen ve rekabet düzeyinin oluşmasında rol oynayan temel faktörler; rakip işletme sayısı, arz-talep dengesi, sektör büyüme hızı, sabit maliyetler/toplam maliyetler, aralıklarla oluşan atıl kapasite, ürün farklılıkları, maliyetlerdeki artışlar, yoğunlaşma ve denge, rekabetin farklılaşması, sektörden çıkış engeli ve atıl kapasite düzeyi olarak sıralanabilir.<sup>119</sup>

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yer elde etmek için fiyat rekabeti, reklam faaliyetlerinde üstünlük, pazara yeni ürün sunulması ve arttırılmış müşteri hizmeti gibi stratejilerle hareket etme biçimi olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler karşılıklı olarak birbirlerinin stratejilerine bağlı olmaktadırlar. Böyle hareket eden işletmeler rekabet altında güçlü ya da zayıf kalabilme durumuyla karşı karşıyadır. Dolayısıyla, mevcut rakiplerin işletme açısından, rekabet gücü üzerinde yaratabileceği olumsuz etkiler sistemli olarak değerlendirilmelidir. Burada analiz etmek en zor unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü rakiplerin stratejileri hakkında daha önceden bilgi edinmek çoğu zaman zor olabilmektedir. Buna ilave olarak, bir işletmenin, rakiplerinin

---

<sup>116</sup> Altunışık, Özdemir ve Torlak, s.145.

<sup>117</sup> Kotler, s.219.

<sup>118</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s. 21.

<sup>119</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s.178.



kimler olduğunu belirlemesi kolay gibi değerlendirilebilir. Ancak, gerçek veya potansiyel rakiplerinin uzantıları çok daha ötelere gidebilmektedir. Bir işletmeye zarar verecekler, muhtemelen büyümekte olan rakipleri veya yeni teknolojileridir.<sup>120</sup>

İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet ve benzeri faktörlere dayanır ve işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesinde etkili olur. Yapılan araştırmalara göre sanayi kârlılığının düştüğü, rakip sayısının arttığı, sanayideki büyümenin yavaşladığı, yine sanayide yerleşik atıl kapasitenin bulunduğu, mamul çeşitlerinin standart ve az sayıda olduğu durumlarda rekabet artmaktadır. Aksine, işletmelerin çeşitlenmeye gittiği, stratejik yaklaşımların farklılaştığı, işletmelerin tarihi geçmişi ve kişiliği farklılaştığı ölçüde rekabet hafiflemektedir.<sup>121</sup>

Porter, bir endüstrinin rekabet yapısını belirleyen beş rekabet gücü ile başa çıkmada ve endüstrideki rakipleri alt etmede kullanılacak üç genel stratejinin olduğunu ifade etmektedir. Aşağıda bu genel stratejiler incelenecektir.

#### **2.4. REKABET STRATEJİLERİ**

Bir sektörde işletmelerin rekabetçi üstünlük elde edebilmesi için kullanabileceği genel rekabet stratejileri vardır. Bu stratejiler maliyet liderliği, ürün farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir. Söz konusu stratejiler, sektördeki rakipleri oyun dışında bırakma yaklaşımlarıdır. Bazı sektörlerde yapı, tüm işletmelerin yüksek kârlar elde etmesi anlamına gelirken, bazı sektörlerde mutlak anlamda kabul edilebilir kârlar elde etmek için bu yaklaşımların birinde başarıyı gerektirebilir.<sup>122</sup>

Porter rekabet üstünlüğü için, rakipleri karşısında zayıf ve güçlü yönleri bulunan bir işletmenin, üç şekilde rekabet üstünlüğüne sahip olabileceğini belirtmektedir. Bu stratejiler: maliyet liderliği, farklılaştırma ve bu iki strateji kapsamında yalnızca belirli bir pazar kesimini hedefleyen odaklanma stratejisidir. Porter bunlara 'kapsamlı rekabet stratejileri' adını vermektedir. Burada kapsam (generic) kavramıyla, işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özellikleri kastedilmektedir.<sup>123</sup>

---

<sup>120</sup> Kotler, s.219.

<sup>121</sup> Dinçer, s.100.

<sup>122</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s.44.

<sup>123</sup> Dinçer, s.198

STRATEJİK AVANTAJ			
STRATEJİK HEDEF		Alicının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

**Şekil 7: Porter'ın Üç Genel Stratejisi**

**Kaynak:** Michael E.Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008, s.49.

Porter'a göre rekabet stratejisi sektörde avantajlı bir rekabetçi pozisyon için yapılan çalışmadır. Buna göre, işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve kârlılığını artırmak için sektör üzerine yoğunlaşmaları, analizler yapmaları ve stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler, bir rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmek ve sürdürülebilir olmak için uygun herhangi bir veya birkaç stratejiyi seçmelidirler.

#### 2.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, bir işletmenin maliyetlerini bütün rakiplerinden daha aşağıya düşürerek rekabetçi üstünlüğe elde etmeye çalışmasıdır. Bu stratejinin altında yatan temel düşünce, maliyetlerini rakiplerinden daha aşağıya düşürerek daha fazla değer yaratan bir işletme, bu fazla değer bir kısmını düşük fiyatlar şeklinde müşterilere yansıtarak pazar payını ve kârını arttırabilir.

Bu strateji, aynı ürünü daha ucuza üretebilme gücünü ifade etmektedir. Tüketiciler pazarda mevcut ürünleri değerlendirirken ve satın alma kararlarını verirken rakip ürünler arasında fiyat karşılaştırması yapmaktadırlar. Bu sebeple, üreticiler ve pazarlamacılar fiyatlarını belirlerken mutlaka rakip ürünlerin fiyatlarını göz önüne almak zorundadırlar.<sup>124</sup>

Müşteri için çıkar sağlamada, kazanç sağlamada üstünlük pazar mücadelesinin esasını teşkil etmektedir. Pazarı yönlendirirken liderliğin elde bulundurulması başarının

<sup>124</sup> Münir Şakrak, **Maliyet Yönetimi**, İstanbul: Yasa Yayıncılık, 1997, s.176.

en büyüğüdür. Bu yapılırken müşterinin değer yargıları bilinmelidir.<sup>125</sup> Verilen değer her müşteri için farklı olacağından, onun verebileceği fiyatı hesaplamak kolay olmayacaktır. Ürünün müşteri tarafından kabulü, ürünün sağladığı memnuniyet, işletme çalışanlarının görüşleri sonucunda pazarda söz sahibi olabilecek uygulamalar geliştirilebilir. Müşterilerin “değer yargısı dünyasında” ürün ve hizmetler için yapılacak ödemeler önemli bir belirleyici ise, maliyet liderliği stratejisi de pazar başarısını belirleyebilecek önemli bir pazarlama uygulaması olabilecektir.

İşletmeler maliyet liderliğini iki yolla kazanabilirler<sup>126</sup>; bunlardan birincisi değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları ile maliyetlerin düşürülmesi, ikicisi ise değer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elimine edilmesi ve maliyetlerin yeniden yapılandırılması ile düşük maliyet elde edilmesi şeklindedir.

Maliyet üstünlüğünün elde edilmesi kadar, bu üstünlüğün sürdürülebilir olması da önemlidir. Üstünlük sürdürülemezse, sektörde uzun dönemde ortalamanın üzerinde performansa yol açmayacak ve işletmeye maliyetlerini sektör ortalamasında tutma imkânı verecektir. Bu nedenle, düşük maliyet liderliği stratejisini izlemeye çalışan bir işletmenin aynı zamanda üstünlüğünü sürdürmesi de gerekmektedir.

Maliyet liderliği stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanması, beş rekabetçi güce karşı savunulabilir bir konum sağlayarak, sektör ortalamasının üzerinde bir performansa yol açabilir. Maliyet liderliği stratejisinin beş rekabetçi güç açısından avantajları şöyle özetlenebilir:<sup>127</sup>

a) İşletmenin maliyet konumu sektördeki mevcut rakiplerinden gelebilecek rekabete karşı koruyabilir. Çünkü işletmenin kârlarının rekabet nedeniyle azalmasına rağmen, işletme düşük maliyetleri nedeniyle hala kâr etmeye devam edebilir.

b) Düşük maliyet konumuna yol açan etkenler maliyete dayalı giriş engelleri oluşturarak, işletmeyi pazara yeni girişlerin olması tehdidinden koruyabilir.

c) Bu konum aynı zamanda işletmeyi alıcıların ve satıcıların pazarlık güçlerine karşı da koruyabilir. Güçlü alıcıların yüksek kalite veya düşük fiyat taleplerine cevap vermede işletmeye daha fazla esneklik sağlayabilir.

---

<sup>125</sup> Papatya, s.108.

<sup>126</sup> Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s.260.

<sup>127</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s.45

d) Güçlü müşterilerin de yüksek fiyat veya düşük kalite taleplerine cevap vermede işletmeye daha fazla esneklik sağlayabilir.

e) Bu konumda olan bir işletme ikame ürünler karşısında rakiplerine karşı daha avantajlı durumda olur.

Maliyet liderliği stratejisinin yukarıda belirtilen avantajlarının yanında, bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar:<sup>128</sup>

a) Maliyet liderliği, işletmenin faaliyetlerdeki maliyetlerin düşürülmesi ile oluşmaktadır. Bu faaliyetlerde kullanılan teknoloji, girdi ve süreçler sayesinde elde edilmektedir. Ancak, sektörde yeni oluşumlar, teknolojik değişiklikler sonucu, kullanılan teknoloji, girdiler ve süreçler eskiyebilir ve maliyetleri düşürebilme yetenekleri yitirilebilir.

b) Maliyetlere gereğinden fazla odaklanma, sektördeki sosyokültürel değişkenlerin geç fark edilmesine neden olabilir. Sektörde değişen müşteri zevk, istek ve beklentileri görülmeyebilir veya geç fark edilir. Böyle bir gelişme, maliyet liderliği ile yaratılan değer müşteriler açısından azalmasına neden olabilir.

c) Maliyet liderliği değer zincirindeki faaliyetlerin analizi ile sağlanmaktadır. Ancak, maliyette düşüklük sağlayan varlık ve yeteneklerin, hatta temel yeteneklerin her zaman rakipler tarafından taklit edebilme ve uygulanabilme olanağı vardır. Taklit edilebilen uygulamalarla maliyet liderliği konumu kaybedilebilir.

Maliyet liderliği stratejisi, genellikle değişim hızının yavaş olduğu sektörlerde, ürün ve hizmetlerini standartlaştırmış işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Buna göre de, daha çok iç verimliliğe odaklı bir stratejidir.

#### **2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Değişim hızının yüksek olduğu çevre koşullarında, farklı gereksinim ve beklentilere sahip müşterilerin bulunduğu ortamlarda ve her ürün/hizmette, maliyet liderliği stratejisini uygulamak mümkün değildir. Bu durumlarda, rekabetçi üstünlük elde etmek için işletmeler tercihlerini daha çok genel rekabet stratejilerinden ikincisi olan farklılaştırma stratejisine yöneltmektedirler.

---

<sup>128</sup> Ülgen ve Mirze, s.263-264.

Porter'a göre farklılaştırma; işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır.<sup>129</sup>

Farklılaştırma stratejisi de tıpkı maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi, işletmeye rekabetçi avantajlar ve işletmenin endüstri ortalamasının üzerinde bir gelir elde etmesini sağlayacaktır. Farklılaştırma stratejisi, tamamen tüketici odaklıdır ve işletmenin yarattığı farklılığı tüketicilerin algılayamamaları gibi durumlar da söz konusu olacaktır. Farklılaştırma stratejisinde esas olan, müşterilere farklılığı fark ettirmektir.

Farklılaştırma stratejisinin beş rekabetçi güç açısından avantajı şöyle özetlenebilir:<sup>130</sup>

a) Oldukça farklılaştırılmış bir ürün/hizmet için müşterilerin seçenekleri çok sınırlı olacağından, fiyata karşı daha az duyarlı olacaklardır. Bu durum, müşterilerin pazarlık gücünü azaltır.

b) Farklılaştırma, yüksek kâr marjına yol açacağı için, girdi maliyetlerindeki artışlarla, yani tedarikçilerin pazarlık gücüyle başa çıkmada işletmeye daha fazla esneklik kazandırır. Bu durumda işletme girdi maliyetlerindeki artışı fiyatlar yoluyla müşterilere yansıtabilir.

c) Müşteri bağlılığı, pazara yeni girecek işletmeler için aşılması gereken önemli bir engel oluşturacağı için, ürün/hizmet farklılaştırma pazara girişi zorlaştırarak yeni girişlerin olması tehdidini azaltır.

d) Ürün farklılaştırma, aynı zamanda işletmeyi sanayideki rekabetten de korur. İşletme kendisini rekabetten tam olarak soyutlayamasa bile, fiyata karşı daha az duyarlı müşterilere sahip olduğu için, rakip işletmelerle fiyat rekabetine girmek zorunda kalmayacaktır.

e) Son olarak, işletme marka bağlılığı yoluyla ikame ürünlere karşı da iyi bir konum almış olur.

Bunun yanında farklılaştırma stratejisinin sakıncaları da vardır. Bu sakıncaları şöyle özetlenebilir:<sup>131</sup>

a) Müşteriler farklılığı tam olarak algılamayabilir veya sağlanan farklılık için önerilen fiyatı yüksek bulabilirler. Bu durumda farklılaştırma stratejisi etkili olamaz

<sup>129</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s.47.

<sup>130</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s.47-48.

<sup>131</sup> Ülgen ve Mirze, s.265-267.

b) Farklılık da rakipler tarafından taklit edilebilir. Bu durumda farklılaştırma stratejisi etkisini kaybeder.

c) Belli bir süre zarfında kabul edilen ve önemli olan farklılık, bir zaman sonra müşteri gözünde önemini yitirebilir.

d) Farklılaştırma stratejisi, bazı işletme faaliyetlerinde maliyetlerin artmasına neden olabilir. Burada önemli olan, temel ürün/hizmet için uygulanacak yüksek fiyatın, artan maliyetlerden daha fazla olmamasıdır. Bu nedenle maliyet artışlarının, değer artışı ile kıyaslamalı olarak denetimi gerekmektedir.

### **2.4.3. Odaklanma Stratejisi**

Genel rekabet stratejilerinden üçüncüsü olan odaklanma stratejisi diğer iki stratejiden faaliyet alanının kapsamı açısından farklılık gösterir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri pazarın geniş bir bölümünde rekabetçi üstünlüğe elde etmeye çalışırken, odaklanma stratejisi pazarın belirli bir bölümünde rekabetçi üstünlüğe elde etmeye çalışır.

Maliyetlere odaklanan bir işletme, hedef pazar bölümünde maliyet üstünlüğünü araştırırken, farklılaştırmaya odaklanan bir işletme de, hedef pazar bölümünde farklılaştırmayı araştırmaktadır.

Odaklanma, ya farklılaştırma ya maliyet liderliği ya da her ikisinde birden gerçekleştirilebilir. Farklılaştırma odaklanmasında işletme seçtiği alanda farklılaştırmaya giderken; maliyet odaklanmasında maliyet üstünlüğüne ulaşmayı hedefler.<sup>132</sup>

İşletme sayısının çok olduğu ve rekabetin şiddetli olduğu koşullarda orta ve küçük işletmeler sahip oldukları kaynakları ile rekabete dayanamayabilirler. Bu gibi durumlarda söz konusu işletmelerin rekabetçi üstünlüğe elde edebilmeleri hemen hemen imkânsızdır. Dolayısıyla, elde ettikleri getiri de çok düşük olmakta ve uzun dönemde yaşamlarını sürdürmekte zorlanmaktadırlar. Odaklanma stratejisi bu işletmeler için birer kurtarıcı olabilir. Pazarı oldukça daraltarak, çok farklı beklentileri olan müşterilere hizmet ederek, rekabeti bir bakıma engelleyerek veya azaltarak

---

<sup>132</sup> Dinçer, s.203.

konumlarını güçlendirebilirler ve daraltmış pazarlarda rekabetçi üstünlüğe için çalışabilirler.<sup>133</sup>

Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin rakiplerin sunabileceği mal veya hizmetten daha iyisini üretip pazarlayabilmelerinin sağlanması, pazara girmek isteyen muhtemel rakiplerin, tüketici bağımlılığında çekinmesi ve cesaretlerinin kırılması ve dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle işletme tüketici yakınlığının hem fiziksel hem de samimi ilişkiler nedeniyle yüksek olması ve değişen ihtiyaçlardan anında haberdar olabilme şeklinde sıralanmaktadır. Odaklanma stratejileri işletmelere kendi pazarlarını ve tüketici profillerini yaratma imkânı sunmaktadır.<sup>134</sup>

Odaklanma stratejisi de sektörde rekabet durumunun göstericilerinin güç alanını etkileyeceğinden, bu stratejinin de yararları beş rekabetçi güç açısından şöyle özetlenebilir:<sup>135</sup>

a) Pazar alanının dar olması nedeniyle getirilerin çekici olmayacağını düşünen yeni işletmeler, farklı yetenekler isteyen, daraltmış bu pazarlara girmek istemeyebilir. Dolayısıyla, odaklanma stratejisi pazara yeni girenler için bir tehdit oluşturabilir.

b) Belirli ve farklı müşteri gurubuna yönelik faaliyetler ikame edilmeyi zorlaştırmaktadır. Buna göre de, odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler için ikame ürünlerin yaratabileceği tehditler oldukça azalabilir.

c) Pazarın daraltılması sonucu özel yeteneklerin gerekliliği ve bunlara sahip olamamasından dolayı, tedarikçilerin ileriye yönelik dikey büyüme stratejilerini odaklanmanın yarattığı belirli bölümlere uygulamalarını zorlaştırabilir.

d) Odaklanma stratejisi, tedarikçilerin durumunda olduğu gibi, müşterilerin geriye yönelik büyüme arzusunu azaltan, engelleyen bir strateji olabilir.

e) Rakipler, varlık ve yeteneklerini daraltılmış pazar bölümlerinin yerine daha geniş bir pazarda kullanmayı tercih edebilirler. Bu durumda, dar ve farklı pazarda rakip sayısı azalabilir ve rekabet daha düşük derecede oluşabilir.

---

<sup>133</sup> Ülgen ve Mirze, s.267.

<sup>134</sup> Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.277.

<sup>135</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, s. 49-50.

Odaklanma stratejisinin önemli sakıncaları şunlardır.<sup>136</sup>

a) Bazı rakipler, ürün yelpazelerini, odaklanmış işletmenin dar bir hedefe hizmet vermesinin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletebilir.

b) Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürün veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralabilir

c) Rakipler, stratejik pazar alanında daha ait pazarla bulabilir ve odaklananın odağını dışarıda bırakırlar.

Bu stratejiler, Porter'ın rekabeti belirleyen beş güç çerçevesinde aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

**Tablo 1**  
**Porter'ın rekabeti belirleyen beş güç karşısında işletmelerin uygulayabilecekleri stratejilerin genel stratejilere göre değerlendirilmesi**

Endüstri Gücü	GENEL STRATEJİLER		
	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	Odaklanma
<b>Giriş Engelleri</b>	Fiyat indiriminde misilleme yapabilme yeteneği pazara girecekleri caydırır.	Müşteri bağlılığı, pazara gireceklerin cesaretini kırabilir	Temel yetenekleri geliştirmeye odaklanma, bir giriş engeli oluşturur.
<b>Müşteri Pazarlık Gücü</b>	Güçlü müşterilere daha düşük fiyat sunma yeteneği	Büyük müşterilerin pazarlık gücü, alternatif azlığı nedeniyle zayıftır.	Büyük müşteriler, az sayıdaki alternatif nedeniyle daha az pazarlık gücüne sahiptir
<b>Tedarikçi Pazarlık Gücü</b>	Güçlü tedarikçilerden daha iyi korunma	Tedarikçilerden kaynaklanan fiyat artışları, müşterilere daha kolay yansıtılır.	Tedarikçiler, kısıtlı hacme sahip oldukları için güçlüdür, farklılaşmaya odaklanan firma, fiyat artışını tedarikçilere daha iyi yansıtır.
<b>İkame Ürünlerin Tehdidi</b>	Düşük fiyatı, ikame ürünlere karşı savunma için kullanılabilir	Üründe farklılaştırma, ikame ürünlerin tehdidini azaltır.	Uzmanlık gerektiren ürünler, ikame ürünlere karşı korur
<b>Sektördeki Rakiplerin Tehdidi</b>	Fiyatta daha iyi rekabet gücü elde etme	Müşterileri rakiplerden korumak için marka sadakati	Rakipler, farklılığa odaklı müşteri gereksinimlerini karşılayamaz

**Kaynak:** Prof. Stephen K.Kwan, "Porter's Competitive Forces Model" [http://www.cob.sjsu.edu/kwan\\_s/188/](http://www.cob.sjsu.edu/kwan_s/188/) (28 Nisan 2011)

<sup>136</sup> Dinçer, s.204.



### 3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ REKABET AVANTAJI YARATMADA VE KORUMADAKİ ETKİSİ

#### 3.1. TOPLAM KALİTE UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜNE ETKİLERİ

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren rekabetin çok hızlı artarak yok edici bir nitelik kazanması ve teknolojik gelişmelerde görülen akıl almaz hız nedeniyle ulusal sınırlar ortadan kalkmış, gümrük mevzuatlarındaki korumacılık kaldırılmış, yabancı sermaye teşvik edilerek yerel pazarlara uluslararası işletmelerin girmesi kolaylaşmıştır. Tüm bunların karşısında bazı işletmeler, küçülerek yok olmuşlar, ayakta kalanların ise bir rekabet savaşı içerisine girmeleri gerekmiştir. Küreselleşme adı verilen bu geniş ekonomik yayılma ortamında başarılı işletmelerin TKY felsefesi ortamında çalışan ve yönetilen işletmeler olduğu görülmektedir. Çünkü TKY felsefesi yalnızca ürün ya da hizmetin kalite spesifikasyonları ile ilgili olmayıp; kalite ve verimliliği yükselterek işletmenin rekabet gücünü artıran çağdaş bir yönetim anlayışıdır.<sup>137</sup>

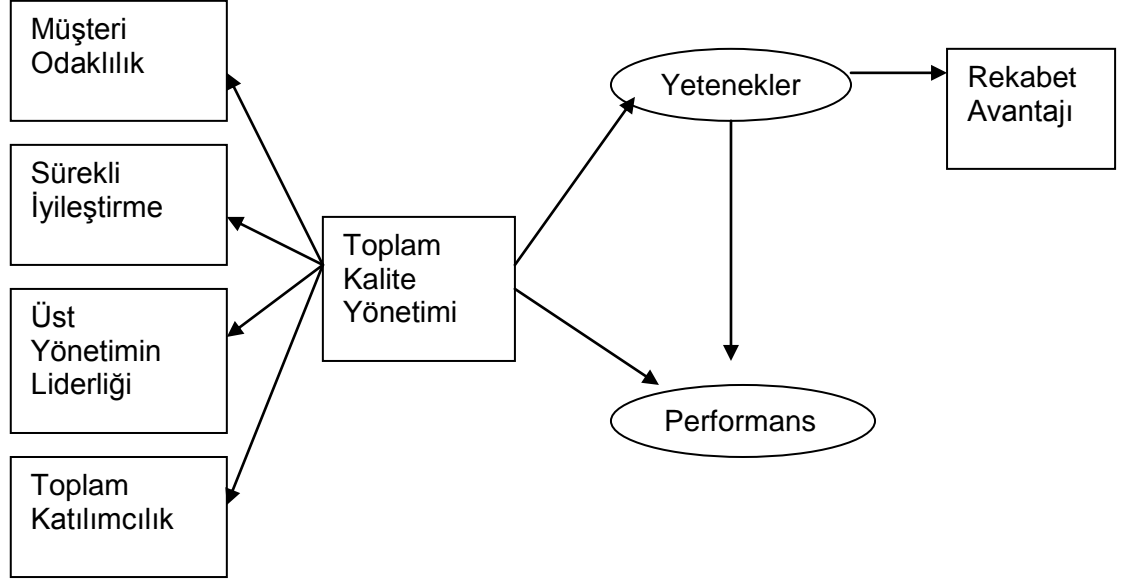
TKY, yalnızca ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzde çağdaş yönetim anlayışıdır. Bir taraftan kaliteyi yükseltirken diğer taraftan verimliliği arttırmaktadır. Bu da rekabet gücünü arttırmada ve ürünün piyasaya arzında yüksek hız sağlamaktadır. Bunu gerçekleştirirken 'kalite-maliyet-termin-verimlilik-kâr' ilkesine geleneksel anlayıştan çok daha değişik açıdan yaklaşmaktadır. Bu yeni yaklaşıma göre, klasik sistem yaklaşımının aksine kaliteli üretim için yapılan çalışmalar israfı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli ürünlerin düşük maliyetten pazara sürülmesi pazar payını ve rekabet gücünü arttırmaktadır. Rekabet gücü yüksek olan bir işletme de rakiplerine oranla daha başarılı olmaktadır.<sup>138</sup>

TKY'nin rekabet avantajı yaratma süreci aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Burada TKY ile müşteri ve çalışan memnuniyeti, sürekli gelişme, üst yönetimin liderliği ve toplam katılımçılık sağlayarak yüksek performans elde edilmektedir. Diğer taraftan TKY ile ortaya çıkan yetenekler de performansa ve beraberinde rekabet avantajını olumlu yönde etkilemektedir.

---

<sup>137</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.9.

<sup>138</sup> Şimşek,, s.123.



**Şekil 8:** TKY ile performans arasındaki ilişki ve bunun sonucunda ortaya çıkan rekabet

**Kaynak:** Ana Belén Escrig Tena, Juan Carlos Bou Llusar ve Vicente Roca Puig, "Measuring The Relationship Between Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage: A resource-Basde View", **Total Quality Management**, Vol:12, Issue:7-8 December 2001 s.934

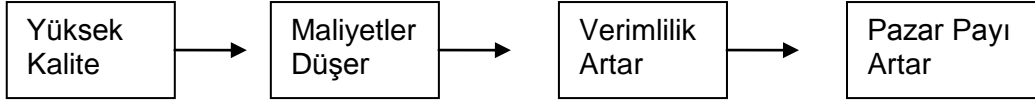
Kalite üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan W. Edwards Deming, müşteriye üretim hattının en önemli parçası olarak tanımlar ve müşterinin ihtiyaçlarının karşılanmasının yeterli olmayıp, müşterinin üründen aynı zamanda zevk alması gerektiğini belirtmiş ve bu noktadan hareketle kaliteyi tanımlamıştır.<sup>139</sup> Bunun yanında Deming, kaliteye sistematik bir yaklaşım getirir ve gelişen kalite ile pazar payının arttığını ve çalışanların daha iyi motive olduğunu savunmaktadır. Bu gelişimin de, zincirleme olarak birbirini etkilediğini belirtmiştir.<sup>140</sup>

Gelecekte rekabet üstünlüğü, ürünlerin müşterilerle birlikte üretilmesi, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere, teknoloji ve iş uygulamalarının onları ihtiyaçlarına uyarlanmasına dayanacaktır. Şirket araştırmasının

<sup>139</sup> W.Edwards Deming, **Krizden Çıkış**, Cem Aktaş (çev.), İstanbul: Arçelik Kültür Yayınları 1996, s.143

<sup>140</sup> Deming, s.3.

bu çerçeve içindeki işlemi, müşterilerin, ihtiyaçlarını belirlemelerine ve sürekli yaratıcılık kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olacak yöntem ve araçlar yaratmaktır.<sup>141</sup>



**Şekil 9:** Deming'e göre kalitenin zincirleme etkisi

**Kaynak:** W.Edwards Deming, **Krizden Çıkış**, Cem Aktaş (çev.), İstanbul: Arçelik Kültür Yayınları 1996, s.3.

TKY birçok yönden rekabet avantajına olumlu katkı sağlayabilir. Yapılan literatür taramasından sonra TKY'nin rekabet avantajı yaratma sürecinde sağladığı olumlu katkılar arasında genel olarak maliyetleri kontrol altına alma, verimliliği artırma, pazar payı ve beraberinde kârlılığı arttırma sayılabilir.

### 3.1.1. Verimlilik Üzerindeki Etkisi

Günümüzde işletmelerin rekabet gücünü etkileyen en önemli faktörlerden biri de işletmenin verimlilik düzeyidir. İşletmelerin günümüzde artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, verimlilik düzeylerini yükseltmelerine ve bu artışı sürdürebilmelerine bağlıdır. Rekabet edebilmenin en önemli gereklerinden bir olan verimlilik, herhangi bir mal veya hizmetin üretiminde kullanılan emek, sermaye, malzeme, bilgi gibi kaynakların etkin kullanılması anlamına gelmektedir.

Verimliliği arttırmak için hazırlanan programların başarıya ulaşması için şu faktörlerin göz önünde bulundurulması günümüz rekabet piyasalarında bir gereklilik olarak görülmektedir.<sup>142</sup>

- Yetenekli ve sorumlu yönetim
- Etkin liderlik
- Yalın ve etkin organizasyon
- Yüksek nitelikli personel
- Etkin planlama ve kontrol

<sup>141</sup> John Seely Brown, **Bilgi Yönetimi Şirketi Yeniden Yaratın Araştırma**, Gündüz Bulut (çev.), İstanbul: Bzd Yayıncılık, 1999, s.151-153.

<sup>142</sup> Bülent Kocu, **Üretim Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1993, s.575.

- Sürekli eğitim

Verimliliğin ön şartlarını oluşturan bu faktörlerin tamamını aynı çatı altında toplayan en modern yönetim anlayışı TKY'dir. TKY bu süreçlerin tamamını birden ele alıp, işletmelerin rekabet gücünün artırılabilmesi için bir ön şart haline gelmiştir.

Amerikan verimlilik merkezi tarafından hazırlanan bir raporda, verimlilik ile kalite arasındaki ilişki şu şekilde açıklanmıştır; kalite çalışmalarının yapılması durumunda verimlilik artışı sağlanır. Herhangi bir süreçte yer alan bir sonraki kişi, ihtiyacını karşılayacak ürün ya da hizmeti, onun kalitesinde gelişme olduğu oranda isteyerek alır. Bu düşünce bir üretim sürecinde gerçekleştirildiğinde, o süreçteki kusurlu ürün sayısında bir düşüş görülecek ve dolayısıyla kusurlu ürün maliyeti azalacaktır. Genel olarak bu düşüncedeki varsayım, insanlar daha iyisini yapmak isterler ve daha iyisini yaptıkça motive olurla şeklidir. Kişilere katılım fırsatının verilmesi, onları motive eder. Ancak bunun için kendilerine yeterli bir eğitimin verilmesi ve hedeflere ulaşmaları için yeterli araçların sağlanması gerekir. TKY'nde, iç müşterilere en az dış müşteri kadar önem verilmekte, çalışanlar motive edilmekte, gerekli teknik ve bilgilerle donatılmaktadır. Böylece, hatalar daha oluşmadan önlenmekte ve verimlilik artmaktadır.<sup>143</sup>

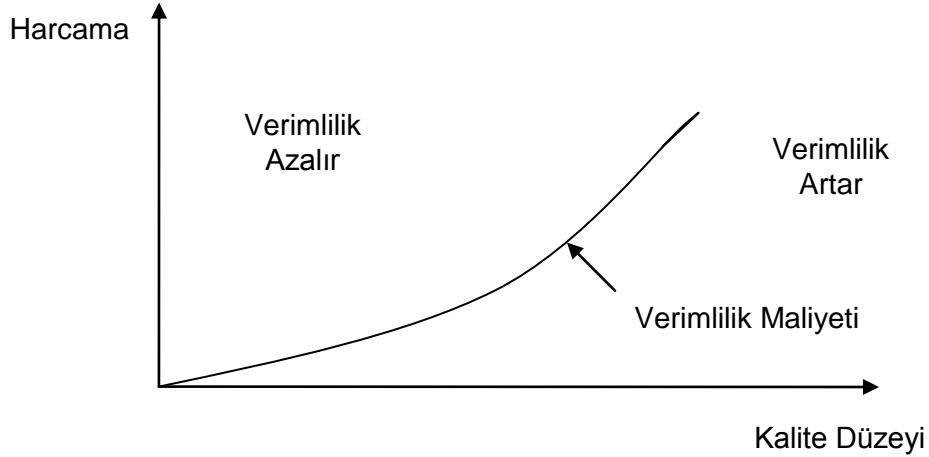
Verimlilik artışı, hatanın oluştuğundan sonra bulunması veya hatalı ürünleri yeniden işlemeye değil, önleyici bir yaklaşımla sağlanabilir. TKY'nin temel prensiplerinden biri olan 'sıfır hata' anlayışı, israfı önlenmekte ve gereksiz maliyetleri düşmektedir ve bu da verimliliği doğrudan etkilemektedir. Sonuçlara değil süreçlere odaklanarak TKY sonuçlarda kötülükleri ayıklamak yerine hataların kaynağına inerek bir daha ortaya çıkmasını engellemektedir. Dolayısıyla kusursuzluğu getirerek, sıfır hatayı amaçlayan TKY verimliliği arttırmaktadır.

Yüksek verimliliğe ulaşmak için esas nokta tüm sistemlerin ve ürünlerin başlangıcından itibaren hatadan arındırılmasıdır. Amaç üretim sisteminin sürekli iyileştirilmesidir. Bu sayede hatasız ürünlerle çalışılmaktadır. Bu sıfır hatalar, kaliteye ulaşmak için yalın bir şirket çalışmasının nasıl olduğuna işaret etmesidir. Yalın bir üretim sisteminde daha yüksek bir süreç kontrolüne doğru hareket etmek önemlidir.

---

<sup>143</sup> Şimşek, s.231.

Her süreç, süreç parametreleri konusunda toplanan bilgilerle kontrol edilmektedir. Üretilen parçaları kontrol etme yerine süreç kontrol altında tutulmaktadır.<sup>144</sup>



**Şekil 10:** Kalite Verimlilik İlişkisi

**Kaynak:** Joseph H.Kuriloff, John M. Hemphill, Douglas Cloud, **Starting and Managing the Small Business**, Singapore: Mc Graw- Hill International Ed., Third Ed., 1993, s.628.

Dünyanın pek çok ülkesinde ve pek çok ürün ve hizmetlerde üretim fazlası söz konusudur. Gerek uygulamada gerekse kuramsal çalışmalarda, yapılanların çoğu verimliliğin artırılmasına yöneliktir. Verimlilik çalışmalarının sonucunda ise fazla üretim elde edilmektedir. Oysa verimlilik kendi başına işletmelere verimlilik gücü kazandırmamıştır. Bu nedenle, rekabet gücü kazanabilmek için kalite olmalıdır.<sup>145</sup>

### 3.1.2. Maliyetler Üzerindeki Etkisi

TKY'nin temel amacı, yüksek kaliteli ürünleri düşük fiyatla müşterilere sunarak müşteri memnuniyetini sağlamaktır. TKY'nin çalışma ilkeleri bu amacın yerine getirilmesi, yani daha iyi kalitenin daha düşük maliyetle elde edilmesini sağlayan mekanizmalara sahiptir. Klasik yönetim anlayışına göre amaç, hedeflenen kârı elde etmektir. Müşteriler ve çalışanlar ikinci planda kalmaktadır. Klasiklere göre, ürün ya da hizmetin kalitesinin belirli bir düzeyin üzerine çıkması, maliyetleri yükseltmektedir. Yani kalite ile maliyet artışı doğru orantılıdır. Bu anlayışa göre hatayı daha düşük oranlara

<sup>144</sup> Dipak R. Basu ve Victoria Miroshnik, Strategic Human Resource Management of Japanese Multinationals, Journal of Management Development, West Yorkshire England, 1999, s.717.

<sup>145</sup> Işıl Pekdemir, **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayın, 1992, s.32.

indirmek maliyetleri arttıracak, 'sıfır hataya' ulaşmak ise mümkün olmayacaktır.<sup>146</sup> Kalite kontrol işlemi, üretim veya hizmet gerçekleştirildikten sonra yapılır ancak kontrol işlemi, önlemeye yönelik değil, sadece kusurlu ürünleri ayıklamaya yöneliktir. Bundan dolayı kusurlu ve hatalı üretilen ürünler işletmeler için ek maliyetler getirmektedir.

Toplam kalite anlayışının temelini; 'ilk seferde doğru yap' ve 'süreçleri sürekli iyileştirme' oluşturmaktadır. Bu anlayışın işletme çapında uygulanmasıyla, sistemin tüm işlevlerinde iyileşen iş performansı artmakta ve artan verimlilik nedeniyle maliyetler azalmaktadır.

Tekin ve Zerenler, rekabet gücünü belirlemede en önemli faktörlerden birinin maliyet olduğunu belirtmektedirler. İşletmelerin özellikle üretim maliyetlerini azaltacak yöntemleri en iyi biçimde de uygulamaları gerekmektedir. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazarda konumlarını güçlü kılmaktadır.<sup>147</sup>

İster sanayi, ister hizmet işletmeleri için yoğun rekabete karşı gelebilmenin en iyi yolu, kalite üzerinde yoğunlaşma stratejisi olup; yine işletme maliyetlerini kontrol altına alabilmenin en iyi yollarından birisi de kalitedir.<sup>148</sup>

Ürün kalitesinin gelişmesinin yol açtığı fire, yeniden çalışma, ikinci kalitedeki ürün, gereksiz stok, zaman kayıpları gibi tüm olumsuzlukların azaltılması, bir işletmenin maliyet yapısını kontrol altına almada yardımcı olabilmektedir.<sup>149</sup>

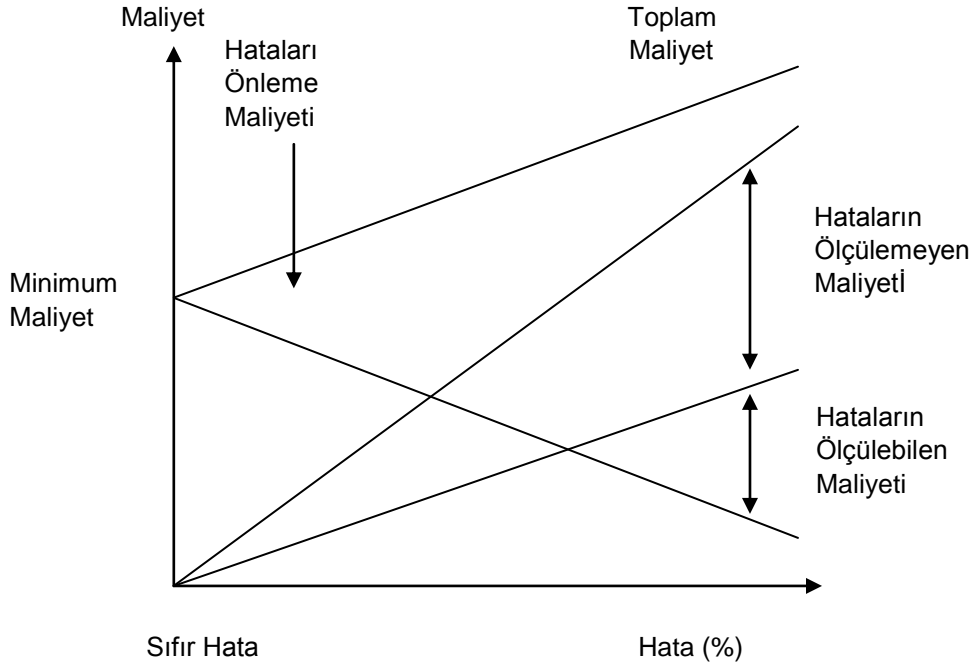
---

<sup>146</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 14.

<sup>147</sup> Mahmut Tekin ve Muammer Zerenler, **Esnek İşletme**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.20-21.

<sup>148</sup> Richard B. Chase ve N.J. Aquilano, **Production and Operations Management**, 6.baskı, USA, 1992, s.248.

<sup>149</sup> Reed, R., Lemak, D., J., Mero, N., P., "Total Quality Management And Sustainable Competitive Advantage", **Journal Of Quality Management**, Vol.:5, 2000, s.11-12



**Şekil 11:** Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Maliyet İlişkisi

**Kaynak:** Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, 5.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2007, s.37.

Kavrakoğlu'na göre, neyin gerekli olup neyin olmadığı ayrımını yapan ve TKY'yi başarı ile uygulayan bir işletme sonuçta hem müşterilerine %100 kalitede ürün sunabilmekte, hem de %20-25 düzeyinde de maliyet avantajı sağlayabilmektedir.<sup>150</sup> Şekil 11'de TKY felsefesi ile klasik yaklaşımın karşılaştırılmasında da görüldüğü gibi yüksek kaliteye (sıfır hataya) yaklaştıkça maliyet düşmekte veya kontrol altına alınabilmektedir. Sonuçta, TKY anlayışı ile bütün bu olumlu etkilerden dolayı maliyet avantajı ve beraberinde rekabet avantajı elde edilebilmektedir.

### 3.1.3. Pazar Payı ve Kârlılık Üzerindeki Etkisi

Pazar payı, işletmenin pazardaki yerini ve sıralamasını gösterir. Dolayısıyla pazar payındaki değişim ve gelişmeler, işletme için bir ölçü teşkil eder. Özellikle kârı ve kârlılığı doğrudan etkilemesi sebebiyle, işletme için önemli bir karar kriteri olan pazar payı ve yıldan yıla meydana gelen değişiklikler yakından takip edilmelidir.<sup>151</sup>

<sup>150</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.27.

<sup>151</sup> Dinçer, s.95

Bugün pazarda iyi bir yere sahip olmayan bir işletme, süreç içinde TKY'ni uygulayarak, ürününün kalitesini pazarda kabul edilebilir hale getirebilmektedir.<sup>152</sup> Çünkü TKY'nin uygulaması sonucunda, yüksek kaliteli ve düşük fiyatlı ürünlerin pazarlanması beraberinde müşteri memnuniyetini getirmektedir. Dolayısıyla işletmenin rekabet gücü yükselmekte, bunun sonucu olarak da pazar payı artmakta ve satışları artarak kârlılığı yükselmektedir.

TKY uygulamaları, işletmelere oldukça fazla katkı sağlamakta, öncelikle ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde ve verimliliğin artışında büyük rol oynayarak kârlılık düzeyinde artış sağlamaktadır. TKY sayesinde süreçler, müşteri gereksinimleri doğrultusunda sürekli iyileştirilerek süreçlerdeki gereksiz adımlar ortadan kaldırılmakta, bu da işletmeye rekabet gücü olarak geri dönmektedir. Ayrıca TKY uygulamaları ile maliyetler düşmekte, kaynak israfı ortadan kalkmakta, oluşabilecek kalitesizliklerden dolayı malzeme, zaman kaybı, tamir, yeniden işleme, hurdaya ayırma ve ikinci kalite gibi istenmeyen durumların önüne geçilebilmektedir.<sup>153</sup>

Genel olarak bakıldığında, işletmelerin TKY sayesinde pazar paylarını arttırarak rekabet avantajına katkı sağlayabilmeleri mümkün gibi görünmektedir. Çünkü bunun birçok mantıklı nedeni vardır. Örneğin TKY'yi uygulayan işletmeler, müşteri memnuniyetinde maksimum düzeyde artış sağlayarak büyük oranda satış rakamlarıyla yüksek pazar payı elde edebilirler. Böylece pazar payı büyük olan işletmeler daha kârlı olma eğilimindedirler. Çünkü büyük işletmeler fiyatlandırma ve imalat deneyimiyle hacimli alımlarda bulunabilme kapasitesinden kaynaklanan maliyet avantajına sahiptirler. Satıştan elde edilen gelir arttıkça reklam maliyetleri ve sabit maliyetler düşmektedir. Ayrıca bir işletmenin pazar payının artmasıyla birlikte deneyimi de artmaktadır. Bir ürünün imalatında ya da bir hizmetin sunumunda daha deneyimli hale geldikçe işlem birim maliyeti de düşmektedir.<sup>154</sup>

Kalite ve pazar payı arasındaki etkileşimin yanı sıra her iki unsurun da işletme kârlılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. İşletme kârlılığını

---

<sup>152</sup> Masaaki, s.238.

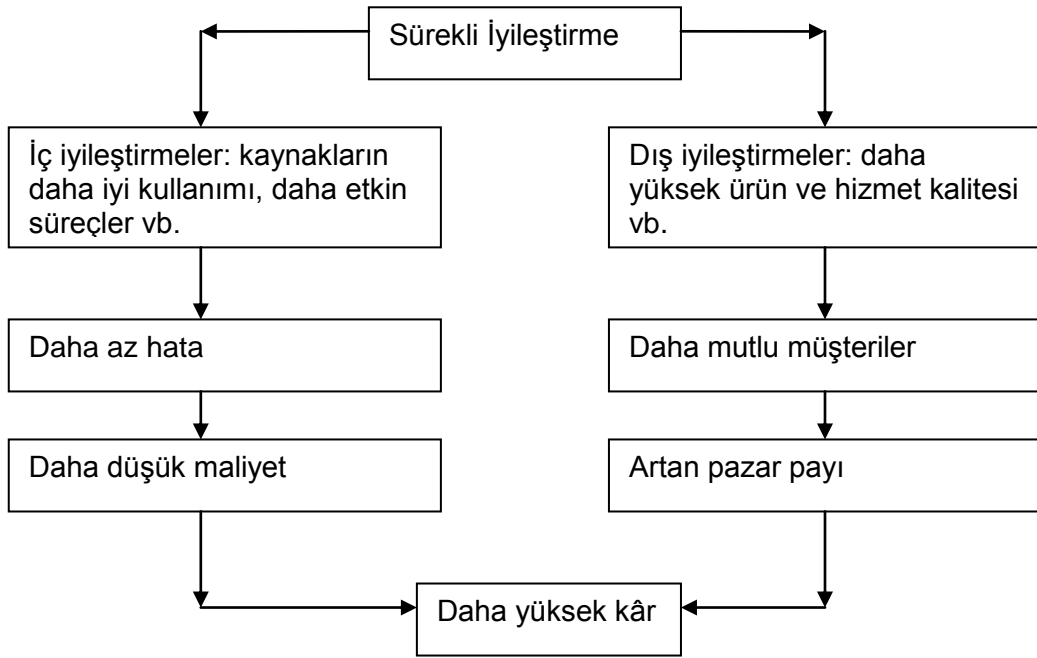
<sup>153</sup> Tikici, Kaya ve Kırgın, s.63.

<sup>154</sup> Adrian Slywotzky, David J.Morrison ve Bob J.Andelman, **Kâr Bölgesi: Stratejik İş Tasarımı Yarının Kârlarını Nasıl Oluşturur?**, Ebru Kılıç (çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, s.72.



satışlar veya yatırım kârlılığı bazında ele alan bir araştırmaya göre, pazar payı ve kalite düzeyi arttıkça söz konusu getiri oranları da artmaktadır.<sup>155</sup>

Kalite ile pazar payı arasındaki ilişki kalitenin nasıl tanımlandığına bağlıdır. Eğer ürün bazlı bir tanımlama yapılır ise (yüksek kalite=yüksek performans), ürün doğal olarak daha pahalı olacaktır. Bununla beraber, kaliteyi kullanıma uygunluk olarak değerlendirirsek, yüksek kalite yüksek fiyat anlamına gelmektedir. Bu durumda kalite ile pazar payı arasında doğrusal bir ilişki olacaktır.<sup>156</sup>



**Şekil 12:** Kalite İyileştirme Çalışmalarının Kârlılık Üzerine Etkisi

**Kaynak:** T.W.Hardjono, S.Ten Have ve W.D.Ten Have, **Mükemmelle Ulaşmanın Yolları**, Entra Dil Hizmetleri(çev.), İstanbul: İpek Kâğıt Kültür Yayınları, 1997, s.98.

Şekilde görüleceği gibi, TKY süreci ile sağlanan sürekli iyileştirme işletmelerin daha yüksek kâra ulaşabilmesi için iki yönde etki eder.

<sup>155</sup> M.Josef Juran ve Frank Gryna, **Quality Planning And Analysis**, Usa:Mc Graw Hill, 1988, s.83

<sup>156</sup> Hilmi Kırlioğlu, **Kalite Maliyetleri Muhasebesi**, Sakarya: Değişim Yayınları, 1998, s.31

### 3.1.4. Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürünün günümüzde işletmelerin rekabette üstünlük elde etmelerinde büyük rolü vardır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir ve yöneticilerin seçilen stratejiyi yönetmelerini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.<sup>157</sup> Ortak değerlere, inanç ve davranışlarına sahip olmayan işletmeler, örgüt stratejilerini yürütme aşamasında, örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde hızlı davranamadıkları için, güçlü rakiplerinin gerisinde kalmaktadırlar.

Örgüt Kültürü, TKY'nin uygulanmasında çok önemli bir yere sahiptir. Başarılı bir TKY'nin uygulanması, işletme kültüründe, fark edilir bir değişime bağlıdır. Kültürel değişim, hem kişisel hem de örgütsel olarak davranış değişikliği meydana getirmektedir. Bu, genel olarak, çalışanların işi yapma şeklini, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmada karar yöntemlerini, müşterilerine karşı tutumlarını ve kişilerle iletişim kurma şekillerini değiştirmeleridir. TKY'ni başarılı kılmamanın yolu ise, gerekli kültürel ve davranışsal değişimi yaratmaktır ve bu da iletişim kanallarını açık tutarak geliştirmeye bağlıdır. Bahsedilen örgüt kültürünü şu şekilde izah edebiliriz; örgütte tüm bireyler tarafından paylaşılan değerler bütünüdür. Bir guruba ait olmadığı için örgütün tüm bireylerine kabul ettirmek zaman alır, dolayısıyla sürekli eğitimi gerekli kılar. Bu kültürü benimsetmenin şartı, çalışanların katılımını sağlamak ve bu şekilde değişime karşı direncin üstesinden gelmektir. TKY felsefesinin örgüt kültürüne kazandırılması da böyle sağlanır.<sup>158</sup>

Bilindiği gibi örgütler de bireyler gibi sosyal varlıklardır. Bunlar da doğarlar, büyürler ve yaşlanırlar, hatta ölürler. Bilim ve teknolojiye sürekli gelişmelere ayak uyduramayan örgütler, doğal olarak eskimekte, demode olmakta ve başka bir deyişle, teknolojinin sağladığı verim ve etkinlik düzeylerinin gerisinde kalmaktadırlar. Bu sonuç, örgütlerin miktar ve kalite bakımlarından üretimlerinin, yeni teknolojilerle boy ölçüşmemesine neden olmaktadır. Sonuçta, rekabet olanaklarını yitiren örgütler, zarar etmekte ve bazen de iflasla karşılaşmaktadır. Yönetimlerin etkinliklerini korumaları; yapılarını, teknolojinin ortaya koyduğu yeniliklere göre modernize etmeleri ile

<sup>157</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayını, 2000, s.150.

<sup>158</sup> Ömer Peker, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Ankara: C. 5, S. 6, 1996. s.6-52.

mümkündür. Bu durum, tüm örgütleri bir bakıma, "yeniden yapılanma süreci" ile karşı karşıya bırakmaktadır.<sup>159</sup>

TKY, örgütsel yapıyı dönüştürmeye örgütsel kültürünü değiştirerek başlamaktadır. Bu, zamanla organizasyonun davranış modelinde bir değişime yol açarak, organizasyonda yaşam modeli olarak kalite yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Bu geçiş sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması organizasyonun davranışında değişim için entegre olmuş bir modelin geliştirilmesini ve mevcut örgütsel kültürün yeniden düzenlenmesini talep etmektedir. Bir organizasyonun kültürü, örgütsel yapının önemli bir belirleyicisi olduğu için kararların nasıl alındığını ve organizasyonun geliştirdiği stratejilerin çevre ve diğer değişkenlerle nasıl ilişki içinde olduğunu anlamak büyük bir önem taşımaktadır. Kalite yönetimi, organizasyonun bütününde yeni bir iş kültürü ve anlayışının benimsenmesine paralel olarak yürümektedir.<sup>160</sup>

TKY, yönetimin kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve kalitenin bir örgüt kültürü olarak benimsenmesi gerekliliğine inanır. TKY felsefesinin asıl hedefi, işletmelerin sahip oldukları kaynakları kullanarak daha fazla çıktı sağlamaktır yani kaliteyi minimum maliyetle gerçekleştirerek verimli olmak ve müşteri memnuniyetinde mükemmelliği yakalamaktır.

### **3.1.5. Müşteri Üzerindeki Etkisi**

TKY'nde amaç, müşterinin memnun edilmesi, hedeflenen kârı sağlayacak ölçülebilen ve sürekli geliştirilen kalite sistemine sahip olmaktır.<sup>161</sup> Bir işletmenin, günümüzün dinamik pazar ve yoğun rekabet şartları karşısında varlığını sürdürebilmesi, müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutan ve adeta müşteri tarafından belirlenen kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında nihai hedef olarak öngören TKY'ni benimsemesiyle mümkündür. Süreçlerin doğru şekilde tanımlanıp yönetilmesi, rekabet için değişimi yönetmenin temel şartlarından biri haline gelmiştir. Bu amaçla da işletmelerin, iş süreçlerini yeniden ele alarak bunlarda sürekli iyileşmeyi hedeflemeleri mutlak başarı için şart olmuştur.

---

<sup>159</sup> Hayrettin Kalkandelen, "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", **Türk İdare Dergisi**, İstanbul, 1998, s.70

<sup>160</sup> Tekin Alageyik, "Kamu Hizmetlerinde Yeni Kalite Anlayışı", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.** Sayı:3, Manisa, 1997, s.6.

<sup>161</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.28.

Yüksek kaliteli ürünler müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Mevcut ürünlerin sürekli geliştirilmesi ve yeni ürünlerin pazara sunulması sürdürülebilir rekabet avantajı açısından önemlidir.<sup>162</sup>

İşletmelerin müşterilerini memnun etmek için faaliyetlerinde küçük değişiklikler yapmaları, sonuca ulaşmak için tek başına yeterli değildir. Her noktada sürekli olarak en iyiyi hedeflemek, sistemde ciddi değişiklikleri kaçınılmaz kılar.<sup>163</sup>

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşme, rekabetin artması, teknolojik gelişmeler müşteri memnuniyetini sağlamayı başarılı olmanın temel faktörü haline getirmiştir. İşletmelerin temel hedefi müşteriye daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk mal ve hizmet sunmaktır.

Günümüzün rekabetinde fiyatın, başarının ölçüsü olması fikrini geçersiz kılmaya başlamıştır. Rekabette müşterinin değerleri yerine, ürünün fiyatına ya da üretim yöntemlerine bağlananlar daima kârlılığı öldürürler. Çünkü müşteriden kaynaklanan değerler, kazancın seviyesini belirlemektedir.<sup>164</sup> Bu nedenle bir işletmenin (kâr amacı güden) yaşam kaynağı müşterileridir. Bir işletme müşterisi olduğu sürece yaşamaya devam edecektir. Müşterisi olmayan bir işletmenin ise faaliyet göstermesi neredeyse imkânsızdır. Çünkü günümüzde talebin sınırlı oluşu, bunun aksine arzın fazla olması bunu gerektirmektedir. Bir işletmenin, eğer varlığını devam ettirmek istiyorsa müşterilerinin talep ve beklentilerini karşılayabilmek için onları dinlemek ve bunları memnun edecek ürün ve hizmetler sunmalıdır. Aksi takdirde bu talep ve beklentiler bir başkaları tarafından yerine getirilecektir. Günümüzde işletmelerin rekabet gücü, müşterilerinin memnuniyet derecesine bağlı olarak değiştiğine göre, bütün işletmelerin müşteri odaklı rekabete geçmesi gereği ortaya çıkmaktadır. İşletmeler tüm sistemlerini ve gelişim süreçlerini bu şekilde düzenlemeli, daha sonra tüm çalışanların amaç birliği yapmalarını sağlayarak rekabet güçlerini artırmaktadırlar.<sup>165</sup> Küreselleşme ile birlikte rekabetin arttığı ve müşterilerinde daha seçici hale geldiği bir ortamda müşteriyle ilişki kurmak, önümüzdeki yıllarda da başarının anahtar faktörlerinden biri olacaktır.

---

<sup>162</sup> David W. Cravens ve Shannons H. Shipp. "Market Driven Strategies for Competitive Advantage", **Business Horizons**, Issue: 1, 1991, s. 53-62.

<sup>163</sup> Hammer ve Champy, s.21.

<sup>164</sup> Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2.baskı, 1997, s.19.

<sup>165</sup> Ersen, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, s.93.

Günümüzün pazarlarında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskisinden çok daha fazla seçici hale gelmiştir. Daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürünü veya satıcısını değiştirebilmektedir. Bu yüzden müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tatmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan işletmelerin, rekabet gücü daima daha yüksek olmaktadır.<sup>166</sup>

Kapitalist sistem içerisinde var olan rekabet, daha önceleri fiyata ve ürüne odaklanırken, küreselleşme ile birlikte müşteriye odaklanmaktadır. Yani günümüzün rekabeti artık müşteri isteklerini karşılamaya ve müşterileri memnun etmeye bağlıdır.

TKY'nin odak noktasında müşteriler vardır. Bu nedenle TKY'nin ana hedefi müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek ve bu ihtiyaçlarını tam olarak karşılamaktır. Geleneksel düşüncenin aksine TKY, kâr üzerine odaklanmak yerine müşteri üzerinde odaklanmaktadır. Çünkü TKY'de kârın ancak müşteri memnuniyetinden geçtiğinin farkındadırlar. Bu yüzden müşterilerin ihtiyaçları tam olarak karşılanarak, müşteri memnuniyeti sağlanırsa, sonuçta işletmenin kârı artacaktır.

### **3.1.6. Hız Üzerindeki Etkisi**

Günümüzde rekabetin özünü büyük oranda hız oluşturmaktadır. Ürünlerin ömür süreleri kısalmakta, geliştirme süreleri sıklaşmaktadır. Müşteriler neredeyse anında hizmet beklemektedir.<sup>167</sup> Böyle bir durumda TKY, hızda üstünlük sağlayabilen bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Rekabette güçlü olup olunmadığının kriterleri olarak kalite, maliyet ve hız sayılmaktadır. Ancak bu üç kriter arasında simetrik bir ilişki bulunmamaktadır. Yani maliyetten ya da hızdan hareketle diğer iki faktörü geliştirmek mümkün değilken, kaliteden hareketle diğer iki faktörü geliştirmek mümkündür. Yani kalite ile bir yandan maliyetler düşürülürken diğer yandan gecikmeleri ortadan kaldırarak hız avantajını da sağlamaktadır.<sup>168</sup>

---

<sup>166</sup> Yenersoy, s.52.

<sup>167</sup> Prahalad ve Hamel, s.34

<sup>168</sup> Genç ve Halis, s.7-9.

TKY'nin sürekli iyileştirmeyi esas alması sayesinde hız temelinde rekabet edilebilecek faaliyet sahalarında üstünlük sağlaması mümkündür. Bir şeyin daha mükemmelinin yapılamadığı durumlarda onun daha kısa sürede yapılmasına ilişkin iyileştirme çalışmalarına yönelmesi yarar sağlayabilmektedir.<sup>169</sup>

TKY'nin hatalar ortaya çıkmadan önleme ilkesinin zaman temelinde rekabet becerisini desteklediği açıktır. Toplam kaliteye ulaşan işletmelerde yeniden işleme alma ve iade oranlarının düşmesi de mal ve hizmet sunma süresini azaltarak rekabet avantajı sunabilmektedir. Bundan dolayı kalite yönetiminin zaman temelinde rekabet edebilme olanağı sağladığı tespitini yapmak mümkündür.

TKY anlayışında, ürün üzerine artı bir değer katmayan her şey israf olarak görülmekte ve ortadan kaldırılması için gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. TKY, daha hızlı çalışma ortamının oluşturulmasını zaman içinde sağlar. TKY, işletmelerin hızlı ve esnek üretim seviyelerini yakalamak için topyekûn öneriler getirmektedir. Ayrıca TKY'nin temel öğelerinden biri olan 'ilk seferinde doğru yap' sayesinde, ön kontrol ve hatalı üretim nedeniyle kaybedilen zaman gibi faktörler minimum seviyeye indirilmiştir.

Sonuçta, TKY uygulayan bir işletme uygulamayana göre piyasaya daha hızlı yeni ürün sunma imkânı bulabilecektir. İşlemlerini maksimum hızda yapan işletmelerin üstünlük sağlayabildiği günümüz rekabet ortamında da piyasaya yeni ürün sunma hızının artması işletmelere rekabet avantajı sağlayabilecektir.

### **3.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YARATILAN REKABET AVANTAJINI KORUMADAKİ ETKİSİ**

İşletmeler günümüzün ağır rekabet şartlarında daha fazla paya sahip olmak için yarış halindedirler ve çeşitli stratejilerle rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar.

Günümüzde dünya ticaretinde 'kalite' bir gereklilik olmaktan çıkmış artık küresel rekabete girmenin asgari bir noktasıdır. Kaliteli ürün ve hizmetiniz yoksa küresel anlamda rekabet edebilmeniz de mümkün değildir. Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsediği ve

---

<sup>169</sup> Robert Wilson, **The New Reign Of Quality**, Industrial Engineering, March 1994, s.50

sürekliliğinin sağlandığı işletmeler rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabileceklerdir. Özellikle uluslar arası kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarlarda da rekabet avantajına sahip olacaklardır.<sup>170</sup>

Yaratılan bir rekabet avantajını koruyabilmek için bazı niteliklere sahip olunması gerekmektedir. Rekabet avantajının sürdürülebilir olabilmesi için ilk başta avantajın değerli olması gerekmektedir. Sonra yaratılan rekabet avantajı, işletmenin rakiplerinde olmamalı, taklit edilememeli ve bu avantajın yerini alabilecek alternatif bulunmamalıdır. Bu tür özellikler işletmelerin müşterilerini satın almaya yönelten ve müşteri sadakatini getiren önemli faktörlerindendir.

En üst düzeyde rekabet gücüne sahip işletmelerin ortak özellikleri sekiz başlık altında toplanabilir.<sup>171</sup>

- a) Müşteri odaklı: Dış ve İç müşterilerin gereksinim, talep ve beklentilerini tam olarak karşılayan bir anlayış içinde faaliyet gösteren,
- b) Katılımcı: Problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almada tüm çalışanların görüşlerinin dinlendiği,
- c) Hedef birliği içinde: Tüm çalışanların ortak amacı gerçekleştirme yönünde birleştikleri,
- d) Nitelikli işgücü: Yüksek performansın ancak yüksek kaliteli elemanlarla yapılabileceğine inanan ve çalışanların düzeyinin yükselmesine yönelik faaliyetlerde bulunan,
- e) Yüksek motivasyonlu: İşletmeyi hedefe ulaştırma konusunda en çok çaba gösterenlerin çalışanlar olduğuna inanılarak, çalışanların gösterdikleri çabalar karşısında ödüllendiren,
- f) Sistem içinde çalışan: Saptanan hedeflere ulaşmak için bir sistem içinde hareketi sağlayacak plan ve programların gerçekleştirildiği,
- g) Gerçek veriler ve hız: Gelecek için verilen kararlarda görüşlerini gerçek verilere dayandıran ve kararlarını rakiplerine göre daha hızlı uygulamaya geçiren,

---

<sup>170</sup> Özlem İpekgil Doğan, "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkileri", **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, s.45.

<sup>171</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.3.

h) Sorumlu yönetim: Sistemlerin geliştirilmesi ve demokratik bir idarenin oluşturulması konusunda üzerine düşen görevlerin bilincinde bir yönetim anlayışı.

TKY, bir işletmenin mümkün olan en düşük maliyetle müşteri istek ve beklentilerini memnun ederek işletmenin değerini maksimize etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle TKY'nin, kalıcı bir rekabet avantajı sağladığı savunulmaktadır. TKY sadece mükemmelliği aramakla kalmayıp oldukça yüksek rekabetin yaşandığı endüstrilerde sürekli başarıya ulaşmanın tek yolu olarak kabul edilmektedir.<sup>172</sup>

Sonuç olarak, TKY'nin sadece rekabet avantajı sunmak değil, aynı zamanda bu avantajın sürekli olmasını da sağladığını söylemek mümkündür. TKY'ne bu özelliği kazandıran unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>173</sup>

- Müşteriler tarafından yönlendirilen kalite anlayışı,
- Güçlü kalite liderliği,
- Sürekli iyileştirme anlayışı,
- Çalışanların tam katılımının sağlanması,
- Verilere dayanan yönetim anlayışı,
- Şirketin tümünü kapsayan uygulama,
- Sistemik kalite stratejileri, metod ve uygulamaları.

Rekabet, süreklilik arz eden bir olgudur. Bu süreklilik, işletmeleri de döngüsü içine alarak onların da sürekli rekabetçi yapılarını geliştirmelerini, gelişen ve yoğunlaşan rekabet koşullarına ayak uydurabilmelerini gerektirmektedir. İşletmelerin hiç durmaksızın kendilerini değiştirmeleri ve geliştirmeleri de oldukça zor bir süreç anlamına gelmektedir. Öyle ki, rekabet gücü gerilemeye başlayan, bu dinamik süreçten bir şekilde kopmuş olan bir işletme, faaliyet gösterdiği endüstride uzun yıllar lider konumda bulunmuş olsa bile, pazar payını kaybedecek, kârlılığı azalacaktır. Bu nedenle, iç ve dış çevre sürekli analiz edilerek gerekli stratejiler oluşturulmalı ve işletmenin bulunduğu pazarda rekabet gücü kazanması ve bunu daimi kılması sağlanmalıdır.

---

<sup>172</sup> Richard S.Spitzer, "Tqm: The Only Source Of Sustainable Competitive Advantage", **Quality Progress** Vol.26.Issue 6, June 1993, s.60.

<sup>173</sup> Spitzer, s. 61-64.



## 4. DERGİ YAYINCILIĞI SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### 4.1. DERGİ KAVRAMI

Dergi sözünün karşılığı batı dillerinde “magazine” dir. Magazin kelimesi tarih boyunca çeşitli anlamsal değişiklikler geçirmiştir. Kökeni itibariyle Arapça olan, İspanya Emevileri aracılığıyla Fransızca’ya giren ‘mahazin’ yani ‘mahzen’ in çoğulu, içinde eşya depolanan yer anlamına geliyor. Fransızca’da zamanla ‘dükkân’ (içinde birçok eşyanın satıldığı yer) anlamını kazanan ‘magazin’ kelimesi Türkçede ‘mağaza’ biçimiyle var olan kelime ile aynı kökü paylaşarak ‘satış’ a ilişkin çağrışımlar edinmiştir.<sup>174</sup>

Dergi, düzenli aralıklarla yayınlanan, değişik ilgi alanlarına hitap eden, deneme, makale, inceleme, araştırma ve eleştiri gibi yazı başlıklarından oluşan, değişik edebi türleri ya da belli konulara yönelik derlemeleri içeren basılı yayınlardır. Dergilerin en belirgin özelliği, yöneldikleri belirli bir hedef kitlenin bulunmasıdır. Aynı zamanda dergiler, konuları gazeteden daha ayrıntılı inceleyen ve günlük olmayan periyodik basılı yayınlardır. Gazete gibi dergi içinde de haber ve yazının yanında tamamlayıcı görsel malzemeler yoğun olarak kullanılmaktadır. Dergiler, zaman avantajı ile haberlere gazetelerden daha farklı bakabilir ve okuyucusunun ilgisini çekebilecek her türlü konuda bilgiye yer verir.<sup>175</sup>

Dergilerin en belirgin özelliği düzenli aralıklarla yayınlanmasıdır. Dergiler haftalık, onbeş günlük, bir aylık, üç aylık gibi bir yıl için de belirli ve düzenli sürelerle yayınlandıkları için “sürelî yayın” da denilmektedir.

---

<sup>174</sup> Murat Belge, **Tarihten Güncelliğe**, İstanbul: Alan Yayınları, 1986, s. 427.

<sup>175</sup> Erkan Yüksel ve Halil İbrahim Gürcan, **Habercinin El Rehberi Soru ve Örneklerle Haber Toplama ve Yazma Kural ve Teknikleri**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 42, 2001, s.15.

#### 4.1.1. Dergicilik Tarihi

Basın tarihçileri dergiciliğin başlangıç noktası olarak 17. yüzyılın ortalarını göstermektedir. "Bilinen en eski dergi, Erbaucliche Monaths-Unterredungen (Örnek Aylık Düşünceler) 1663–1668 yılları arasında Hamburg'da yayımlanır ve onu çok geçmeden öteki Avrupa ülkelerinde dergi formunda yayımlanan benzer yayınlar izler."<sup>176</sup>

Daha sonraları 19. yy'da dergicilik açısından iki önemli gelişme yaşanmıştır. Birincisi, kâğıt üretiminden baskı tekniklerine kadar basım sanayindeki gelişmeler, maliyetleri, dolayısıyla dergi fiyatlarını düşürmüştür. Bu düşüş ise, dergi tirajlarının artmasını sağlamıştır. Buna bağlı olarak yaşanan ikinci gelişme ise, tirajların yükselmesi üzerine reklamcılarının dergilere ilgi duymasıyla başlamıştır. Artık kitlesel boyutta yayınlar durumuna gelen dergilerde ticari reklamlar görülmeye başlamıştır. 20. yüzyılın insanların yaşamlarına getirdiği hızlı tempo kısa yoldan bilgi edinme gereğini doğurmuş, bunun sonucu 1920'li yıllarda bir tür olarak haber dergiciliği ortaya çıkmıştır. Bunun ilk örneği haber dergiciliğine öncülük eden Amerikan Time (1923) dergisi olmuştur. Time'ın geniş okuyucu kitlesi bulması ve kazandığı ticari başarı bu tür dergiciliğin gelişmesine ve kısa sürede ABD'de ve dünyanın diğer ülkelerinde benzer türde dergilerin yayımlanmasına cesaret vermiştir.<sup>177</sup>

Türk dergicilik tarihindeki ilk girişimlerin yaşandığı dönem, Tanzimat Dönemidir. 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren günlük gazetelerle birlikte haftalık, onbeş günlük ve aylık dergilerin yayımlanmaya başladığı bu dönem, Türk dergiciliği açısından önemlidir.<sup>178</sup>

Türkiye'de dergicilik, 1849'da Vekayi-i Tıbbiye'nin yayımlanmasıyla başlamıştır. "Tibbi konuları içeren bir meslek dergisi olarak, padişahattan alınan özel izinle kurulan, her sayısı 2–4 sayfa olarak çıkan, Fransızca bir nüshası, 600 kadar abonesi olan Vekayi-i Tıbbiye yaklaşık üç yıl süreyle yayımlanmıştır."<sup>179</sup> İkinci dergi olarak 1862'de Mecmua-i Fünun adıyla Münif Paşa tarafından Cemiyet-i İlimiye-i Osmaniye adına

<sup>176</sup> Ana Britannica, s.162.

<sup>177</sup> Ana Britannica, s.163.

<sup>178</sup> Hasan Refik Ertuğ, **Basın ve Yayın Hareketleri Tarihi**, 1.Cilt, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No:1492, 1970, s.186.

<sup>179</sup> Bülent Varlık, "Tanzimat ve Meşrutiyet Dergileri", **Tanzimattan Cumhuriyete Türkiye Ansiklopedisi**, Cilt:1, İstanbul: İletişim Yayınları, 1985, s. 112.

yayımlanmıştır. “Bu dergi Tanzimat aydınlarının seslerini duyurabildikleri, her türlü pozitif bilime, Batı dünyasındaki gelişmelere yer veren bilimsel bir dergi olma özelliğini taşımaktadır. Dergide çeşitli bilim dallarının tanıtımına yönelik yazılara yer verilmiştir. 47 sayı yayımlanan dergi 1883’te kapanmıştır.”<sup>180</sup>

Türk dergiciliğinin ilk örneklerinden birisi de Mecmua-i Fünun’un yayınlandığı yıl çıkarılan ve ilk resimli Türk dergisi ünvanına sahip Mirat adlı dergidir. Mustafa Refik tarafından ancak üç nüsha yayınlanan dergi, kısa ömürlü dergiler arasında yerini almıştır.<sup>181</sup>

Daha sonra yayımlanan başlıca dergiler, Mecmua-i İber-i İntibah(1862), Mecmua-i Ceride-i Askeriye(1864), Mecmua-i İbretnümat(1865), Mecmua-i Maarif(1866), Mecmua-i Ulüm(1867) gibi dergilerdir.<sup>182</sup>

İlk yayımlanan dergiler, Tanzimat’ın da etkisiyle Batı’ya yönelmişler, Batı’nın bilim ve tekniğini Osmanlı okuruna tanıtmışlardır. Bu yüzden, 1891 yılına kadar olan dönem Osmanlı dergiciliğinin ansiklopedist çağı olarak adlandırılmıştır. “1891’de Servet-i Fünun’un yayımlanmasıyla dergicilikte fikir mücadelesi başlamış ve yaygınlaşmıştır. 1908’de 2. Meşrutiyet’in ilanı ile birlikte yayın hayatında ve fikir dergiciliğinde önemli gelişmeler olmuştur. Cumhuriyet dönemine gelinceye kadar çok sayıda dergi aracılığıyla fikir mücadelesi yürütülmüştür. Bunların başlıcaları Sırat-ı Müstakim(1908), Genç Kalemler(1911), Türk Yurdu(1911), Halka Doğru(1913), Yeni Mecmua(1917)’dir.”<sup>183</sup>

Meşrutiyetin en büyük getirisi kısa bir süre için bile olsa fikir dergiciliğinin yaygınlaşmasını ve çok sesliliğin artmasını sağlamasıdır. Hürriyetin ilanı ile gündeme gelen basın özgürlüğü, fikir dergiciliğini her yönüyle özendirmiştir.<sup>184</sup>

Cumhuriyet döneminde yayımlanan Kadro(1932) dergisi Kemalist rejimin ideolojisinin üretmeyi amaçlamıştı. 1933’te çıkan ve halen yayımlanmakta olan Varlık ise

---

<sup>180</sup> Aslı Yapar, **Türkiye ve Fransa’da Dergicilik Olgusu ve Kadın Dergilerinin Karşılaştırılması**, İstanbul: İ.Ü İletişim Fakültesi Yayınları, 2001, s. 29.

<sup>181</sup> Ertuğ, s.188.

<sup>182</sup> Varlık, s. 114.

<sup>183</sup> Zafer Toprak, **Fikir Dergiciliğimizin Yüz Yılı Türkiye’de Dergiler Ansiklopediler**, İstanbul: Gelişim Yayınları, 1984, s. 13.

<sup>184</sup> Atilla Girgin, **Türk Basın Tarihinde Yerel Gazetecilik**, İstanbul: İnkılap Yayınları, 2001, s.75.

en uzun ömürlü Kültür-sanat dergilerimizden biri olmuştur. 1940'lı yıllarda Yurt ve Dünya(1941–44), Adımlar(1943–44) ve Gün(1945–46) gibi toplumcu akımın, Büyük Doğu(1943) gibi İslamcı hareketin önemli dergileri yayımlandı.<sup>185</sup>

1954'te yeni bir tür olarak haftalık haber dergileri yayımlanmaya başlamıştır. Aynı yıl Ankara'da ülke gerçeklerini gündeme getirmek ve DP iktidarının uygulamalarını bilimsel bir yöntemle eleştirmek amacıyla 15 günlük siyaset, iktisat ve kültür dergisi olarak Forum yayımlandı. Yazarları arasında Turhan Feyzioğlu, Aydın Yalçın, Bülent Ecevit, Bahri Savcı, Mukbil Özyörük'ün bulunduğu derginin yazı işleri müdürü Nilüfer Yalçın'dı. Forum, 1950'li yılların etkili dergilerinden oldu, 1960 sonrası etkinliğini önemli ölçüde kaybetmesine rağmen 1970 yılına kadar yayını sürdürmüştür. Dergi 1987'de Aydın Yalçın tarafından Yeni Forum adıyla tekrar yayımlanmıştır.<sup>186</sup>

Dergilerin geniş bir alanı kapsamaya başlamasıyla birlikte reklamcılık sektörü dergilere daha fazla ilgi duymaya başlamıştır. Son yıllarda teknolojik gelişmeler ile iletişim teknolojilerinin de ilerlemesi, dergiciliğin gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Dergilerin gazetelere göre daha kalıcı olması sebebiyle dergiler reklamverenler için cazip hale gelmiştir. Günümüzde teknolojinin de etkisiyle dergicilik alanı çok gelişmiş, dergiler elektronik olarak yayın yapar duruma gelmiştir. Dünyanın her tarafından on-line, on-time bu tür dergilere ulaşılabilmesi dergicilik tarihinde önemli bir evrime yaşandığına işaret etmektedir.

#### **4.2. DERGİLERİN SINIFLANDIRILMASI**

İletişimin artan yoğunluğu doğrultusunda günümüzde her alanda dergiler hazırlanmakta, birçok meslek-ilgi alanlarına yönelik dergi yayımlanmaktadır. Hedef kitlesinin özelliklerini doğru belirleyen reklam verenler de bu belli dergileri kullanarak hedef kitlesine ulaşabilmektedir.

Dergiler farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Birinci yönetime göre; dergiler yatay (horizontal) ve dikey (vertical) sınıflandırılabilir. Yatay dergiler, kitlesel bir hedef kitle belirlemekte ve spesifikleşmeden bu geniş kitleye yönelik hazırlanmaktadır.<sup>187</sup> Birçok

---

<sup>185</sup> Yapar, s. 32.

<sup>186</sup> Varlık, s. 115.

<sup>187</sup> Frank Walsh, **Public Relations Writer in a Computer Age**, New Jersey: Englewood Cliffs, 1986, s.126.

günlük gazete ya da genel dergiler bu gruba örnek olabilir. Dikey dergiler ise, daha spesifik ve belli konular üzerinde yoğunlaşmaktadır.<sup>188</sup> İlgili ve meslek alanlarına yönelik dergiler bu alana örnek olabilmektedir.

İkinci yöntemine göre; dergiler üç başlık altında sınıflandırılabilir:

1. Periyodlarına göre: Dergilerin sınıflandırılmasında en önemli kriterlerden biri periyodlarıdır. Dergiler, hitap edilen kitlenin talepleri ve içeriğinin gereği olarak haftalık, iki haftalık, aylık, iki aylık ve üç aylık olabilmektedir.
2. Konularına göre: Dergiler konularına göre de farklılık gösterebilirler. Bu konuda da belirgin bir çeşitlilik göze çarpmaktadır. Bu çeşitlilik B2B (business to business) ve B2C (business to customer) diye ikiye ayrılır. B2B dergiler profesyonel konulara yer verir. B2C dergiler okurun ilgi alanlarını konu edinir. Hemen her ilgi alanına yönelik bir dergi bulunduğu gibi çoğunlukla aktüel, teknik, kadın, erkek, spor, sağlık, otomobil, moda, kültürel (sanat, edebiyat, din, bilim) hobiler, yemek, ekonomi, çocuk yetiştirme, spor, gezi gibi temalarla çıkarılmaktadır.
3. Dağıtım kanallarına göre: Dergilerin okurlara ulaştırılmasında iki yol kullanılır. Birincisi arada hiçbir aracının bulunmadığı, dağıtımın bir ucunda üretici diğer ucunda alıcının bulunduğu doğrudan dağıtım ya da abone sistemidir. İkinci yol ise derginin okuyuculara ulaştırılmasında bir takım araçlara bağlı dağıtım kanalı yapısının kullanılması, yani dolaylı dağıtım sistemidir.<sup>189</sup> Bu sistemde dergilerin dağıtımını, yayınevlerinden dağıtım şirketlerine, başbayilere, son satıcılara ve okuyucuya olmak üzere bir yol izler. Bu açıdan bakıldığında dergileri iki ana sınıfta inceleyebiliriz:

#### a. Okura Dolaylı Dağıtım Yoluyla Ulaşan Dergiler

Dolaylı dağıtım, dergilerin dağıtım işini üstlenen çeşitli araçların bir araya gelerek oluşturdukları bir dağıtım sürecidir. Bu süreci meydana getiren araçlar yayınevleri, dağıtım şirketleri, başbayiler, son satıcılar ve okuyucular şeklinde sıralanırlar.

---

<sup>188</sup> Walsh, s.410.

<sup>189</sup> Figen Gül, "Türk Basınında Dağıtım Kanalları", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2002), s. 80

Sistem, dağıtımı yapılacak yayınların birbirlerinden farklı olması nedeniyle karmaşık bir yapı sergilemektedir. Yayınların sayı, ağırlık, hacim, hedef kitle, pazarlama ilkeleri vb. farklılıkları dağıtımı güçleştirir. Bu tip dağıtımda, basın işletmeleri arasında pazarlama amaç ve politikalarında yakınlaşma ve paralellik sağlanabildiği ölçüde dağıtımdaki problemler ortadan kalkarak işletmeye kâr getirecek düzeye gelir. Yakınlaşma ve paralellik olgusunun bir rekabet ortamında gerçekleşmeyeceği düşünüldüğünde, basınla dağıtım şirketlerinin birbirlerinin pazarlama amaç ve politikalarını bilmeleri gerekir. Ancak bu sayede bu tür dağıtımda hız - maliyet dengesi sağlıklı biçimde belirlenir.<sup>190</sup>

#### b. Okura Doğrudan Dağıtım Yoluyla Ulaşan Dergiler

Ülkemizde gazete ve dergi dağıtımında kullanılan sistemlerin birisi doğrudan dağıtım sistemidir. Bu sistemin bir diğer adı da "abone sistemi" dir. Abone sisteminde dağıtım, postayla adrese teslim olmak üzere gerçekleştirilir.

Abone yolu ile dağıtım sisteminin tercih edilmesinin bir takım sebepleri vardır. Bu sebepler şöyle sıralanabilir:<sup>191</sup>

- Okurun zahmetsizce dergisini edinebilmesi,
- Okur sadakati
- Satılmadan kalan yayın miktarını yani iadelerin oranını azaltmak, dolayısıyla satışı kârlı hale getirmektir.

Okura doğrudan dağıtım kanalıyla ulaşan bu dergiler abonelik sistemiyle okurlarına ulaşmaktadır. Ancak bazen bu dergilerin ilgili satış noktalarında satıldığıda görülmektedir.

Dergilerin sınıflandırılmasında kullanılan üçüncü yöntemde süreli yayınlar tiplerine göre dört başlık altında toplanabilir:

**Tüketici Dergileri:** Okura dolaylı dağıtım kanalıyla ulaşan genel tabiriyle tüketici dergileri diye adlandırdığımız bu dergilerin en önemli özelliği reklama dayalı yayın yapmasıdır. Bu dergilerin amacı, dergi aracılığıyla daha fazla tüketim gerçekleştirilmesini sağlamaktır.<sup>192</sup>

---

<sup>190</sup> Gül, s. 83.

<sup>191</sup> Louis Guery, **Gazetelerin Dağıtımı**, Medya Dünyası, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992, s. 119.

<sup>192</sup> Yapar, s.9.

Tüketici dergileri, geniş anlamda genel tüketici başlıkları, popüler tercih ve tüketiciye özel ilgi gruplarına yönelik başlıklar olarak da daha ileri ve alt gruplara ayrılabilir.<sup>193</sup> Okuyucusuna belli konularda bilgi vermek ve eğlendirmek amacıyla yayınlanırlar.

**Ticari Dergiler:** İş dünyası dergileri de dediğimiz ticari dergiler, belli bir iş koluna veya meslek grubuna yönelik olarak hazırlanmaktadır. Üreticiler, satış çalışanları ve ilgili iş koluyla ilgili kişiler tarafından takip edilen bu dergiler genellikle o iş koluyla ilgili ürün ya da hizmetlerin mesajları için çok önemli bir reklam ortamı olmaktadır. İş dünyası dergilerinin reklam ortamı olarak kullanılması hedef kitleye ulaşma kolaylığı açısından önemlidir. Ayrıca reklam mesajının farklılaştırılmasında da kullanılabilecek bir reklam ortamıdır. Zira reklam ortamının içeriği doğrultusunda özellikle de spesifik alanlarda profesyonelleşen dergilerde reklam mesajı dergi içeriğiyle uyumlu hale getirilerek reklam mesajı farklılaştırılabilir.

**Bilimsel Dergiler:** Akademik yayıncılıkta genellikle yeni araştırmalar yayınlayarak bilimin gelişimine destek vermeyi hedefleyen süreli yayınlardır. Konular derinlemesine incelenmesinden dolayı dergiler hem genel anlamda hem de bilgi verdiği konularda referans kaynağı olarak kullanılmakta ve önemsenen medyalar olmaktadır.

**Kurumsal Dergiler:** İşletmeler tarafından çıkartılan bu dergiler çalışanlara, ortaklara, müşterilere, bayilere vb. yönelik hazırlanır. Bu tür dergilerde kuruluşta meydana gelen olaylar, ziyaretçiler işletme faaliyetleri, atamalar, kutlamalar vb. yer alır.

Aşağıdaki tabloda tanımlanmış ipuçlarına bakarak bir süreli yayını diğerlerinden ayırt edebiliriz.

---

<sup>193</sup> Ian Maitland, **How to Plan Advertising**, Cassell, 1996, s.3.

**Tablo 2**  
**Sürelî Yayınların Tipleri**

		<b>SÜRELİ YAYINLARIN TİPLERİ</b>			
		<b>Tüketici Dergileri</b>	<b>Ticari Dergiler</b>	<b>Bilimsel Dergiler</b>	<b>Kurumsal Dergiler</b>
<b>KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLER</b>	<b>Amaç</b>	İlgi çekici popüler ve gündemdeki olaylar hakkında bilgilendirmek.	Profesyonellerin ihtiyacı olabilecek bilgileri paylaşmak, düzenli iletişimi sağlamak.	Bilimsel-teknik araştırmaları, görüş ve makaleleri paylaşmak.	Kurumların kurum içi ve dışı iletişimini sağlamak.
	<b>Dil</b>	Herkesin anlayabileceği basit dille yazılır.	Alanla ilgili profesyoneller için fakat akademik dile göre daha anlaşılır bir dille yazılır.	Akademik ve teknik bir dille yazılır.	Basit, teknik olmayan, kurum faaliyeti içinde genel üslûba uygun bir dille yazılır.
	<b>Hedef Kitle</b>	Belirli bir ilgi alanındaki okur kitlesine hitap eder.	Alanı ile ilgili profesyonellere hitap eder.	Akademik çevrelere ve araştırmacılara hitap eder.	Kurumun mesajlarını iletmek istediği hedef kitleye hitap eder.
	<b>Yazarlar</b>	Profesyonel gazeteciler	Akademisyenler, profesyoneller ve uzman gazeteciler	Akademisyenler, araştırmacılar	Kurum ile ilgili profesyoneller, uzman gazeteciler
	<b>Görünüm</b>	Genellikle parlak kağıda basılır. Çoğunlukla renkli ve büyük fotoğraflar kullanılır.	Genellikle parlak veya farklı türevde kağıtlara basılabilir. Renkli fotoğraflar kullanılabilir. Grafik tablolar ve diyagramlar görülebilir.	Genellikle mat kağıda basılır. Siyah/beyaz resimler, geniş grafikler, tablolar ve diyagramlar kullanılır.	Genellikle parlak kağıda büyük ve renkli fotoğraflar kullanılır.
	<b>Yayınlanma Sıklığı</b>	Çok sık aralıklarla da yayınlanabilir (Haftalık, onbeş günlük gibi).	Çoğunlukla aylık yayınlanır.	Yılda en az iki kez veya daha sık periyotlarda yayınlanabilir.	Yılda 4 veya 6 sayı yayınlanabilir.
	<b>Yayıncı</b>	Ticari Yayıncılar	Ticari Yayıncılar	Üniversiteler, Araştırma Enstitüleri	Ticari kurumlar, Vakıf, Oda, Dernekler
	<b>Konu</b>	Genellikle çok uzun olmayan metinler halinde konular derinlikli ele alır. Referans veya kaynak gösterilmez.	Alanında etkinlikler, araştırmalar, gündem konularını ele alır. Bazen referans gösterebilir.	Derinlemesine bilgi içeren, şekillerin grafiklerin bol olduğu konulara yer verir. Yazıların sonunda kaynakça, referans bulunur.	Kurumun faaliyetlerini, görüşlerini, gündemini bildiren yazılar bulunur.
<b>Gönderim Şekli</b>	Genellikle okurlarına bayide satış kanalıyla gönderilir.	Alanıyla ilgili kişilere ücretsiz gönderilir, ayrıca ücretli abonelik ve ilgili satış kanallarında satışı görülebilir.	Ücretsiz gönderim söz konusudur. Ayrıca ücretli abonelik de yapılabilir.	Okurlarına ücretsiz gönderilir.	

**Kaynak:** New Mexico State University, NMSU Library, "Types of Periodicals", <http://lib.nmsu.edu/depts/reference/documents/Typesofperiodicals.pdf>, (1 Mayıs 2011).



### 4.3. DERGİLERİN ÖZELLİKLERİ

Dergilerin en önemli özelliği yönedikleri belirli bir okuyucu kitlesinin olmasıdır. Dergilerde verilecek reklam mesajları kitlelere daha kolay ve daha hızlı ulaşabilecektir.

Dergi reklamları, özellikle yeni ürün ya da hizmetlerin tanıtıldığı öğretici kampanyalarda kullanılmaktadır. Gazeteye oranla daha uzun metin kullanılabilir, çünkü dergi okuyucuları dergilerine gazetelerinden daha fazla okuma süresi ayırmaktadır. Bunun sonucunda dergiler genellikle uzun bir zaman dilimi süresince saklanır ve reklam tekrar tekrar okunur.<sup>194</sup>

Dergilerin en belirgin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>195</sup>

- Okuyucuya metnin görünümünü kontrol edebilme, kendi yetenek ve ilgilerine göre hızlı ilerleme imkânı sunmaktadır.

- Diğer kitle iletişim araçlarının aksine dergiler, okuyucularına sadece bir kere ulaşma olanağı ile sınırlı değildir. Yayınlandığı anda izlenip, dinlenip ya da anlamayı gerektirmemektedir. Okuyucu bir metni anlamadığında yeniden gözden geçirmesi ve metin üzerinde düşünmesi mümkündür.

- Bazı dergiler yüksek saygınlığa sahiptir. Özellikle bazı basılı araçların okuyucu gözünde özel bir saygınlığı vardır ve bundan dolayı okuyucuların, belirli yayın organları karşısında çok kolay etkilendikleri görüşü ileri sürülmektedir.

- Dergilerin ulaştırdığı haber mesajları, saklanabilir bir belge niteliği taşımaktadır.

Bu özellikler dışında elbette dergilerin doğalarından kaynaklanan birtakım avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

#### 4.3.1. Dergilerin Avantajları

Dergiler birçok konuda gazetelere benzese de farklı bazı avantajlara sahiptir. Bu avantajları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Dergiler diğer basılı yayınlara göre görsellik anlamında daha kaliteli kağıt kullanmaktadırlar.

---

<sup>194</sup> John Wilmhurst, **The Fundamentals of Advertising**, 7th Edition, Butterworth-Heinemann Ltd., 1992, s.152.

<sup>195</sup> Atilla Girgin, **Yazılı Basında Haber ve Habercilik Etik'i**, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2000, s.66-67.

- Dergilerin uzun süre saklanabilme özelliği farklı kitleler tarafından defalarca okunmasını getirmektedir. Dergiler, gazeteler gibi günlük olarak tüketilmedikleri için birden fazla kişiye ulaşırlar. Hatta insanların yoğunlukla bulunduğu mekanlarda (doktor muayenehaneleri, kuaförler gibi) bulunan dergiler çok kişiye ulaşabilmektedir.
- Dergilerin en büyük avantajlarından biri de, dergilerin giderek belirli ilgi gruplarına özel olarak hazırlanması ve belirli bir hedef kitleye doğrudan ulaşmasıdır. Dergiler belirli bir kitleye hitap ettikleri için özel mesajlar reklamlarda verilebilir ve böylece hedef kitlesine doğrudan ulaşan mesaj amacına daha kolay ulaştırılabilmektedir.
- Dergiler, gazeteler gibi kısa sürede ve televizyonlar gibi anında tüketilmeleri gerekmeyi için uzun süre okunabilirler. Özellikle ilgi alanlarına özel dergiler de sürelerinin dışında okunmakta, hatta bazı dergiler arşivlenmektedirler.
- Dergiler, özel ilgi alanlarına hitap ettikleri için referans olma özelliği taşırlar. Başvuru kaynağı olan bu tür dergilerde yer alan reklamlar o hedef kitle tarafından yüksek imajlı algılanırlar.
- Dergilerle birlikte verilecek satışı destekleyecek çalışmalar (insert gibi) ve promosyonlar hem ilgili ürün ya da hizmet hakkında daha fazla bilgi edinilmesini sağlayacak hem de belirli ilgi alanlarına hitap ediyor olmasından dolayı bu alanda hedef kitlenin daha çok ilgisini çekecektir.

Ayrıca; dergi okurları televizyon izleyicilerine oranla reklamları daha çabuk kabullenmektedir. Hedef kitlenin daha genç bölümlerine dergi reklamları televizyonda yayınlanan reklamlara oranla daha inandırıcı gelmektedir. Özellikle iş dünyasına yönelik dergilerde okurlar, okudukları reklamdaki yeni ürün ya da hizmet hakkında daha fazla bilgi edinmek için reklama dikkat edip okumaya daha fazla zaman ayırmaktadırlar.<sup>196</sup>

---

<sup>196</sup> James F. Engel, Martin R. Warshaw, Thomas C. Kinnear, **Promotional Strategy**, 7th Edition, Richard D. Irwin Inc., USA, 1991, s.440

### **4.3.2. Dergilerin Dezavantajları**

Dergi reklamlarının yukarıda saydığımız avantajları gibi bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Dergilerin dezavantajları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Reklamla ulaşılan kişi başına düşen maliyetlerin yüksek olması ve reklamların ne kadar algılandığının ölçülememesi dergileri diğer mecralar arasında pahalı duruma getirmektedir. Bu nedenle reklam verenler reklamı algıladığı ağırlıkla tespit edilebilen daha spesifik alanlara yönelik dergileri kullanmaktadır.
- Dergilerde yerleştirilen reklamların ard arda yerleştirilmesi reklamların birbirine karışmasına ve okurun gözünden kaçmasına neden olmaktadır.
- Dergiler, yapıları ve farklı frekansları nedeniyle ulaşılmak istenen hedef kitlenin tümüne ulaşmamaktadır. Hedef kitlenin tümüne ulaşmak istendiğinde geniş bir mecra karması kullanmak zorunda kalınmakta, bu da maliyetleri artırmaktadır.
- Dergiler ses, hareketli görüntü veya animasyonlar taşımadıkları için reklamın görünürlüğü ve etkinliği radyo ve televizyonlara göre azdır.

### **4.4. ARAŞTIRMANIN AMACI, MODELİ VE YÖNTEMİ**

Araştırmanın bu bölümünde, toplam kalite anlayışının dergi yayıncılığı sektöründe işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkilerini ortaya koymak için, ticari dergi yayıncılarına yönelik yürütülmüş olan bir uygulama ve sonuçları ortaya konulmaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, modeli, önemi, veri toplama yöntemi, örnekleme, varsayım ve sınırlılıkları, istatistiksel analizi, hipotezleri açıklanmakta ve uygulama alanı hakkında bilgi verilmektedir. Bununla birlikte çalışmanın hipotezlerini test etmek için takip edilen yol ve yöntemler açıklanmakta ve araştırmanın sonucu sunulmaktadır.

#### **4.4.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, toplam kalite yönetimi anlayışının işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkileyen verimlilik, maliyetler, pazar payı ve kârlılık, örgüt kültürü, müşteriler ve hız etkilerinin dergi işletme yöneticileri veya sahip/ortaklarının konu ile ilgili algılarını tespit etmeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda kalite yönetim sistemi olsun veya olmasın işletme yöneticileri veya sahip/ortaklarının toplam kalite yönetimi anlayışının rekabet gücü üzerindeki etkileri üzerindeki algılarında fark olup olmadığı ve

etkileri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırmada veri toplama ve yorumlama yöntemi yani alan araştırması yöntemi kullanılmıştır.

#### **4.4.2. Araştırmanın Modeli**

Araştırmada işletmelere, toplam kalite yönetimi anlayışının düzeyini ve kalite yönetimi uygulamalarının işletmelerin rekabet güçlerine etkisini değerlendirmek amacıyla bir anket uygulanmıştır.(Ek-1)

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek, deneyim süresi, işletmeye ait dergi sayısı, ortaklık yapısı, çalışan personel yapısı ve kalite yönetim sistemine ilişkin kişisel ve işletmeye yönelik tanımlayıcı özellikler sorulmuştur.

İkinci bölüm, işletme sahiplerinin toplam kalite yönetimi ile rekabet gücüne etkisine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde yer alan 33 adet soru aşağıdaki altı başlık altında değerlendirilmiştir.

1. Verimlilik (1, 7, 13, 19, 25, 31 ve 33. sorular)
2. Maliyetler (2, 8, 14, 20 ve 26. sorular)
3. Pazar payı ve kârlılık (3, 9, 15, 21 ve 27. sorular)
4. Örgüt Kültürü (4, 10, 16, 22, 28 ve 32. sorular)
5. Müşteri (5, 11, 17, 23 ve 29. sorular)
6. Hız (6, 12, 18, 24 ve 30. sorular)

#### **4.4.3. Araştırmanın Önemi**

Ülkemizde ticari dergiler sahip oldukları üretim hacmi, yarattıkları katma değer ve reklamcılıkta pastadan aldıkları pay açısından ekonomik yapı içinde son derece önemli bir yere sahiptirler. Ticari dergi işletmelerindeki kalite anlayışının rekabet gücü üzerindeki etkileri konusu bilimsel olarak araştırılması ve analiz edilmesi gereken bir olgu olarak önem arz etmektedir. Bu araştırma ile ticari dergi işletmeleri bilimsel bir araştırmaya konu edilerek ele alınıp, bu alanda yapılan araştırmalara bilimsel bir kaynak teşkil etmeyi amaçlamaktadır.

#### 4.4.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma için veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket geliştirme aşamasında, literatür kapsamlı bir şekilde araştırılarak öncelikle benzer çalışmaların var olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Aynı konuda paralel çalışmalardan, kalite ve rakebet gücünü konu edinen çalışmalardan yararlanılarak, doğrudan hangi faktörlerin etkilediği ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve anket soruları bu yönde hazırlanmıştır.

Anketler (Ek 1) işletme yöneticileri ve sahip/ortaklarının isimlerine ön yazı (Ek 2) ile posta yoluyla ulaştırılmıştır. Dönüş yapmayan işletme yöneticileri ve sahip/ortakları telefon ile ulaşılarak anketlerin geri dönüşleri e-posta yoluyla sağlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde kullanılan likert ölçeği, kolaylığı nedeni ile tercih edilmiştir. Anketi yanıtlayan kişilere verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre;

- (5) kesinlikle katılıyorum
- (4) katılıyorum
- (3) kararsızım
- (2) katılmıyorum
- (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan likert ölçeğindeki aralıkların dağılımı ve ankete verilecek cevapların puanlandırılması aşağıda belirtilmiştir. Yöneticilerin ankette bulunan her bir ifadeye hangi düzeyde katıldıklarını belirlemek için sınıflama ölçeği geliştirilmiştir. Sınıflama ölçeğinin oluşturulmasında;

Aralık genişliği (a) = dizi genişliği/grup sayısı formülü kullanılmıştır.<sup>197</sup> Ölçekle ilgili veriler tablo 3'te verilmiştir.

---

<sup>197</sup> Halil Tekin, **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, Ankara: Meso Yayınevi, 5.Baskı, 1987, s.262.

**Tablo 3**  
**Sınıflama Ölçeği**

<b>NİTELİK DÜZEYİ (Yargılara İlişkin Cevaplar)</b>	<b>PUAN ARALIĞI</b>	<b>DEĞER ARALIĞI</b>
Kesinlikle katılmıyorum	1	1-1,79
Katılmıyorum	2	1.80-2.59
Kararsızım	3	2,60-3,39
Katılıyorum	4	3,40-4,19
Kesinlikle katılıyorum	5	4,20-5,00
a=4/5 ise a=0.80		

**Kaynak:** Halil Tekin, **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, Ankara: Meso Yayınevi, 5.Baskı, 1987, s.262.

#### **4.4.5. Örneklem**

Araştırmanın hedef kitesini belirlemede bazı kriterler göz önünde bulundurulmuştur. Bu çalışmada örneklem seçimi yapılırken en önemli seçim kriteri işletmelerin ticari dergi işletmesi olmalarıdır. Anketler işletme yönetici ve sahip/ortakları tarafından cevaplandırılmıştır.

Anketler ticari dergiler yayınlayan 62 işletme yönetici ve sahip/ortaklarına yapılan adrese postalama ve e-posta yöntemi ile elde edilmiştir. Bu işletmelerin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak 3 işletme adreste bulunamadığı için anketler geri gelmiş ve işletme yönetici ve sahip/ortakları aranmasına rağmen 25 adet değerlendirmeye uygun anket geri dönmüştür. Bir kısım işletmelerden gelen anketler gelişigüzel olduğu için değerlendirilmeye alınmamıştır. Bu durumda anketlerin geri dönüş oranı % 40 olarak tespit edilmiştir.

#### **4.4.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Araştırmada kullanılan temel varsayımlar şunlardır:

- a. Araştırmaya katılan kişilerin, araştırmada kullanılan anket formunu doğru ve ciddi olarak yanıtladıkları ve işletmelerinde bu konuda yetkin oldukları kabul edilmiştir.
- b. Araştırmada tercih edilen veri toplama tekniği olan anket, toplam kalite yönetimi anlayışının rekabet gücü üzerindeki etkilerini ölçebilecek niteliktedir.

Araştırma aşağıda belirtilen konularda bazı sınırlılıklara sahiptir:

- a. Ankette yer alan sorular çok boyutlu ve kapsamlı bir konuyu kapsadığından, toplam kalite yönetimi anlayışının rekabet gücü üzerindeki verimlilik, maliyetler, pazar payı ve kârlılık, örgüt kültürü, müşteriler ve hız etkileri ile sınırlıdır.
- b. Araştırma, ticari dergiler yayınlayan 25 işletme ile sınırlıdır.
- c. Araştırma veri toplama tekniğinde (ankette) yer alan değişkenlerle sınırlıdır.
- d. Araştırmanın kapsamına işletme yönetici ve sahip/ortakları alınmıştır.

#### **4.4.7. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Rekabet gücüne etkilerin tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşmasını incelemek için t-testi, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

### **4.5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME**

#### **4.5.1. Bulgular**

##### ***4.5.1.1. Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular***

Bu bölüm araştırmaya katılan işletmeleri tanımaya yönelik özellikleri kapsamaktadır. Bu bölüm; araştırmaya katılanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek, dergicilik sektöründeki deneyim süreleri), işletmelere ait bilgileri (işletmeye ait dergi sayısı, işletmenin ortaklık yapısı, işletmede çalışan personel yapısı) ve araştırmaya katılanların toplam kalite anlayışı ile ilgili yargılarını kapsamaktadır.

**Tablo 4**  
**Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Frekans	Yüzde (%)
<b>YAŞ</b>		
25-35	4	16
26-50	19	76
51 ve üzeri	2	8
<b>CİNSİYET</b>		
Kadın	4	16
Erkek	21	84
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		
Lise	1	4
Üniversite	17	68
Yüksek Lisans	5	20
Doktora	2	8

Oluşturulan çalışma grubu üzerinden anketleri değerlendirmeye alınan kişi sayısı 25'dir. (n=25)

Araştırmaya katılan kişilerin % 76 ile çoğunluğu 36-50 yaş grubunu oluştururken, % 16'sı 25-35 yaş grubunda ve %8'i 51 ve üzeri yaş grubundadır.

Yönetim kademesinde görev alan kişilerin çoğunluğunun 36-50 yaş arasında olmasını; 1980 sonrasında Türkiye'de sektörlerde gelişmeye paralel olarak o günlerde genç girişimcilerin sektörel gelişmeye paralel yayın çıkarmaya başlamalarıyla açıklayabiliriz.

Araştırmaya katılan kişilerin 4'ü kadın, 21'i erkektir. Buna göre katılımcıların % 16'sı kadın, % 84'ü erkektir.

Araştırmaya katılan kişilerin % 4'ü lise, % 68'i üniversite, % 20'si yüksek lisans ve % 82'si doktora eğitimi almışlardır. İşletme yöneticilerinin eğitim durumlarına bakıldığında önemli bir kısmı (% 96) yükseköğretim mezunu (üniversite, yüksek lisans, doktora) olan yöneticilerden oluşmaktadır. Dergi yayıncılığı yapan işletmelerde yüksek öğretim mezunu yöneticilerin oranının bu kadar yüksek olmasını, yayıncılık faaliyetlerinin eğitim altyapısı güçlü ve bilgi birikimi yüksek yöneticiler tarafından yapılması gerekliliği olarak açıklayabiliriz.



Ayrıca araştırmaya katılanların % 72'si mesleklerini yayıncı olarak ifade ederken, geri kalan %28 lik kısım yayıncılık dışı mesleklere sahiptir.

**Tablo 5**  
**Deneyim Süresine Göre Ortalamalar**

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.s</b>
Dergicilik sektöründe deneyim süresi	25	1	28	17,48	5,846

Oluşturulan alışma grubu üzerinden anketleri değerlendirmeye alınan kişi sayısı 25'dir. (n=25)

Araştırmaya katılan kişilerin dergicilik sektöründeki deneyim süreleri Tablo 5'de gösterilmektedir. Tablo değerlerine göre; dergicilik sektöründe deneyim süreleri ortalama 17,48 yıldır. Buna göre anketi cevaplayanların dergicilik sektöründeki deneyim süreleri bakımından önemli bir tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. İşletmelerin, yönetim sistemlerinin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği bakımından yöneticilerin işletmedeki görev süreleri önem arz etmektedir.

**Tablo 6**  
**İşletmelere Ait Dergi Sayısına Göre Ortalamalar**

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.s</b>
İşletmelere ait dergi sayısı	25	1	12	4	2,799

Oluşturulan alışma grubu üzerinden anketleri değerlendirmeye alınan kişi sayısı 25'dir. (n=25)

İşletmeye ait dergi sayısı ortalamaları incelendiğinde, ortalama 4 dergidir. Tablo 6'da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan işletmelerin en az 1 dergisi, en fazla 12 dergisi bulunmaktadır. Bu durum araştırmaya katılan işletmelerin üretim hacimleri arasındaki ciddi farklar olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7**  
**İşletme Hakkındaki Tanımlayıcı Bilgilere İlişkin İstatistikler**

	Frekans	Yüzde (%)
<b>ORTAKLIK YAPISI</b>		
Aile Fertleri	20	80
Sermaye Hissedarları	5	20
<b>İŞLETMEDE ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI</b>		
1-5 çalışan	6	24
6-10 çalışan	6	24
11-15 çalışan	4	16
16-25 çalışan	4	16
25 ve üzeri	5	20

Oluşturulan çalışma grubu üzerinden anketleri değerlendirmeye alınan kişi sayısı 25'dir. (n=25)

Araştırma sonuçlarına göre; tablo 7'de işletmelerin büyük bir kısmı aile şirkettir. Tablo değerlerine göre; işletmelerin % 80'inin aile şirketi, % 20'sinin sermaye hisserlerinden oluşan ortaklık yapısının olduğu söylenebilir. Ticari yayın işletmelerinde tespit ettiğimiz çoğunlukla aile şirketi ortaklık yapısının dünyadaki örneklerine uygun olduğunu söyleyebiliriz.(Penton Media, Thomas Media, Mc-Graw Hill vb.)

Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan işletmelerin % 24'ü 1-5 arası çalışan, % 24'ü 6-10 arası çalışan, % 16'sı 11-15 arası çalışan, %16'sı 16-25 arası çalışan ve % 20'si 25 ve üzeri çalışanı bulunmaktadır. Bu durum dergi sayısı ile doğru orantılı olarak araştırmaya katılan işletmelerin üretim hacimleri arasındaki farkı göstermektedir.

**Tablo 8**  
**İşletmelerde Kalite Yönetim Sistemine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Frekans	Yüzde (%)
İşletmenizde 'Kalite Yönetim Sistemi Belgesi' var mı?		
Evet	2	8
Hayır	23	92
Kalite Yönetim Sistemi belgesine kaç yıldır sahipsiniz?		
5 yıldan fazla	2	100
Sizce 'Kalite Yönetim Sistemi Belgesi' işletmeler fayda sağlar mı?		
Hayır, aksine gereksiz bürokrasi ve dokümantasyon gerektirir	2	8
Yapılan masraf ve özverinin karşılığında değecek bir değişiklik yapar	9	36
Evet, çok yararlı olur	14	56
Sektörünüzdeki rekabet dikkate alındığında işletmenizi, aşağıdaki önermelerden hangisi ile ifade edebilirsiniz		
Lider işletme (pazarın lideri)	13	52
Kıran kırana rekabet yapan işletme (ar-ge faaliyetlerinde yoğunlaşmış)	4	16
Takipçi işletme (sektörü takip eden)	8	32
Pazarda küçük bir pay ile yetinen işletme		

Tablo değerlerine göre; işletmelerin kalite yönetim sistemleri ile ilgili farkındalık düzeylerinin oldukça yüksek olduğu ve kalite yönetim sistemi belgesinin getireceği yararlar konusunda bilinçli oldukları görülecektir. Fakat buna karşılık işletmelerin çoğunun kalite yönetim sistemi belgesine sahip olmadıkları görülmektedir. İşletme yöneticilerinin kalite yönetim sistemi ve işletmelerin nasıl konumlandıkları hakkındaki algılarını ölçmek için hazırlanmış olan sorulara verilen cevaplarla ilgili istatistiksel ölçülerden yüzde (%) ve frekans dağıtımlarına tablo 8'de yer verilmiştir.

Araştıma sonuçlarına göre; işletmelerin % 8'i kalite yönetim sistemi belgesine 5 yıldan fazla süredir sahiptir. Katılımcıların çoğunluğunun kalite yönetim sistemi belgesine sahip olmamalarına rağmen, % 56'sı çok yararlı olduğunu, % 36'sı yapılan

masraf ve özverinin karşılığında değecek bir değişiklik yapacağını ve % 8'i aksine gereksiz bürokrasi ve dokümantasyon gerektireceğini belirtmişlerdir.

Tablo 8'e göre; işletme yönetici veya sahip/ortaklarının % 52'si işletmelerini lider işletme, % 16'sı kıran kırana rekabet yapan işletme ve % 32 si de takipçi işletme olarak görmektedirler.

#### **4.5.1.2. Rekabet Gücüne Etkilerine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde; toplam kalite anlayışının ticari dergi işletmelerinin rekabet güçleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik işletme yönetici veya sahip/ortaklarının yargılarını kapsamaktadır. Bu kapsamda, toplam kalite anlayışının rekabet gücü üzerinde yarattığı verimlilik, maliyetler, pazar payı ve kârlılık, örgüt kültürü, müşteriler ve hız etkilerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bunu tespit etmek için, anket formunda beşli likert ölçeğine göre sorular düzenlenmiştir.

Kalite yönetimi sisteminin işletmelerde rekabet gücü üzerine yarattığı etkiler kapsamında 33 adet soru sorulmuştur. Her bir ifade sorgulandığında genel olarak toplam kalite anlayışının işletmelerin rekabet gücü üzerindeki verimlilik, maliyetler, pazar payı ve kârlılık, örgüt kültürü, müşteriler ve hız etkileri üzerinde olumlu etkide bulunduğu belirlenmiştir. İşletme üzerinde nasıl bir etki yarattığına ilişkin istatistikler tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9**  
**Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İşletmelerde Rekabet Gücü Üzerine Etkilerine İlişkin İstatistikler**

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.s</b>
Verimlilik	25	2,286	5	3,989	0,59
Maliyetler	25	2,6	5	3,872	0,661
Pazar Payı ve Kârlılık	25	2,8	5	4,032	0,574
Örgüt Kültürü	25	2,833	5	4,167	0,645
Müşteri	25	3	5	4,024	0,684
Hız	25	3	5	4,056	0,564

Oluşturulan çalışma grubu üzerinden anketleri değerlendirmeye alınan kişi sayısı 25'dir. (n=25)

Tablo değerlerine göre, işletme yönetici veya sahip/ortakları toplam kalite anlayışının işletmelerin rekabet gücü üzerinde en çok örgüt kültürü (4,167) üzerinde etkisi olduğunu düşünmektedirler. Daha sonra sırasıyla hız (4.056), pazar payı ve kârlılık (4,032), müşteriler (4,024), verimlilik (3.989) ve en sonda maliyetler (3.872) üzerinde etki yarattığını belirtmişlerdir.

#### **4.5.2. Verilerin Analizi**

Araştırmada 13 hipotez öne sürülmüş, ilk 12 hipotez independent samples t-test yöntemiyle, son 1 hipotez korelasyon testi yöntemiyle teste tabi tutulmuştur.

##### **4.5.2.1. Önemlilik testi ( t testi)**

Toplam kalite yönetimi anlayışının işletmelerde rekabet gücü üzerindeki verimlilik, maliyetler, pazar payı ve kârlılık, örgüt kültürü, müşteri, hız etkileri açısından işletme yöneticileri veya sahip/ortaklarının cinsiyet ve ortaklı yapılarına göre farklı değerlendirip değerlendirmedikleri önemlilik testi ile incelenmeye çalışılmıştır.

T testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilir.

Hipotezlerin yorumlanmasında  $H_0$ : Fark yok =  $p > 0,05$  ve  $H_1$ : Fark var =  $p \leq 0,05$  kuralı kullanılacak, yapılan analizlerde ortaya çıkan Sig.(2-tailed) değerine göre  $H_0$  veya  $H_1$  kabul edilecektir.

**Tablo 10**  
**Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Rekabet Gücü Üzerinde Yarattığı Etkilerin Cinsiyetlere Göre T Testi ile Analizine İlişkin İstatistikler**

	Grup	N	Ort	Ss	t	P*
Verimlilik	Kadın	4	4,143	0,508	0,562	0,579
	Erkek	21	3,959	0,611		
Maliyetler	Kadın	4	3,9	1,089	0,06	0,956
	Erkek	21	3,867	0,588		
Pazar Payı ve Kârlılık	Kadın	4	4,35	0,5	1,222	0,234
	Erkek	21	3,971	0,577		
Örgüt Kültürü	Kadın	4	4,458	0,438	0,985	0,335
	Erkek	21	4,111	0,672		
Müşteri	Kadın	4	4,35	0,661	1,042	0,308
	Erkek	21	3,962	0,686		
Hız	Kadın	4	4,1	0,6	0,167	0,869
	Erkek	21	4,048	0,572		

\* $p = \text{sig.}(2\text{-tailed})$

Hipotez 1:

$H_0$ : Toplam kalite yönetimi anlayışının verimlilik üzerindeki etkisinde işletme sahiplerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar yoktur.

$H_1$ : Toplam kalite yönetimi anlayışının verimlilik üzerindeki etkisinde işletme sahiplerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

Yapılan independent samples t-test analizine göre; dergi yayıncılığı yapan işletme yöneticilerinin cinsiyetleri arasında toplam kalite yönetimi anlayışının verimlilik üzerindeki etkisini farklı değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır. ( $t=0,562$ ;  $p=0,579 > 0,05$ ). Bu yüzden  $H_0$  hipotezi kabul edilir,  $H_1$  reddedilir. Kadın ve erkek işletme yöneticilerinin ortalama değerlerine baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, hatta kadın işletme

yöneticileri toplam kalite yönetimi anlayışının verimlik üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu belirtmişlerdir.

Hipotez 2:

H<sub>0</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının maliyetler üzerindeki etkisinde işletme sahiplerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar yoktur.

H<sub>1</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının maliyetler üzerindeki etkisinde işletme sahiplerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

Yapılan independent samples t-test analizine göre; dergi yayıncılığı yapan işletme yöneticilerinin cinsiyetleri arasında toplam kalite anlayışının maliyetler üzerindeki etkisini farklı değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır. ( $t=0,060$ ;  $p=0,956>0,05$ ) Bu yüzden H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir, H<sub>1</sub> reddedilir. Kadın ve erkek işletme yöneticilerinin ortalama değerlerine baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, hatta kadın işletme yöneticileri toplam kalite yönetimi anlayışının maliyetler üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu belirtmişlerdir.

Hipotez 3:

H<sub>0</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının pazar payı ve kârlılık üzerindeki etkisinde işletme sahiplerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar yoktur.

H<sub>1</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının pazar payı ve kârlılık üzerindeki etkisinde işletme sahiplerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

Yapılan independent samples t-test analizine göre; dergi yayıncılığı yapan işletme yöneticilerinin cinsiyetleri arasında toplam kalite anlayışının pazar payı ve kârlılık üzerindeki etkisini farklı değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır. ( $t=1,222$ ;  $p=0,234>0,05$ ) Bu yüzden H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir, H<sub>1</sub> reddedilir. Kadın ve erkek işletme yöneticilerinin ortalama değerlerine baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, hatta kadın işletme yöneticileri toplam kalite yönetimi anlayışının maliyetler üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu belirtmişlerdir.

Hipotez 4:

H<sub>0</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının örgüt kültürü üzerindeki etkisinde işletme sahiplerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar yoktur.

H<sub>1</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının örgüt kültürü üzerindeki etkisinde işletme sahiplerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

Yapılan independent samples t-test analizine göre; dergi yayıncılığı yapan işletme yöneticilerinin cinsiyetleri arasında toplam kalite anlayışının örgüt kültürü üzerindeki etkisini farklı değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır. (t=0,985; p=0,335>0,05) Bu yüzden H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir, H<sub>1</sub> reddedilir. Kadın ve erkek işletme yöneticilerinin ortalama değerlerine baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, hatta kadın işletme yöneticileri toplam kalite yönetimi anlayışının örgüt kültürü üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu belirtmişlerdir.

Hipotez 5:

H<sub>0</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının müşteriler üzerindeki etkisinde işletme sahiplerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar yoktur.

H<sub>1</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının müşteriler üzerindeki etkisinde işletme sahiplerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

Yapılan independent samples t-test analizine göre; dergi yayıncılığı yapan işletme yöneticilerinin cinsiyetleri arasında toplam kalite anlayışının **müşteri** üzerindeki etkisini farklı değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır. (t=1,042; p=0,308>0,05) Bu yüzden H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir, H<sub>1</sub> reddedilir. Kadın ve erkek işletme yöneticilerinin ortalama değerlerine baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, hatta kadın işletme yöneticileri toplam kalite yönetimi anlayışının müşteriler üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu belirtmişlerdir.

Hipotez 6:

H<sub>0</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının hız üzerindeki etkisinde işletme sahiplerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar yoktur.

H<sub>1</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının hız üzerindeki etkisinde işletme sahiplerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

Yapılan independent samples t-test analizine göre; dergi yayıncılığı yapan işletme yöneticilerinin cinsiyetleri arasında toplam kalite anlayışının **hız** üzerindeki etkisini farklı değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır. (t=0,167; p=0,869>0,05). Bu



yüzden  $H_0$  hipotezi kabul edilir,  $H_1$  reddedilir. Kadın ve erkek işletme yöneticilerinin ortalama değerlerine baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, hatta kadın işletme yöneticileri toplam kalite yönetimi anlayışının hız üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu belirtmişlerdir.

**Tablo 11**  
**Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Rekabet Gücü Üzerinde Yarattığı Etkilerin Ortaklık Yapılarına Göre T Testi ile Analizine İlişkin İstatistikler**

	Grup	N	Ort	Ss	t	P*
Verimlilik	Aile fertleri	20	4,036	0,479	0,792	0,436
	Sermaye hissedarları	5	3,8	0,972		
Maliyetler	Aile fertleri	20	3,86	0,629	-0,178	0,86
	Sermaye hissedarları	5	3,92	0,856		
Pazar Payı ve Kârlılık	Aile fertleri	20	4,01	0,517	-0,377	0,71
	Sermaye hissedarları	5	4,12	0,832		
Örgüt Kültürü	Aile fertleri	20	4,217	0,614	0,768	0,45
	Sermaye hissedarları	5	3,967	0,803		
Müşteri	Aile fertleri	20	4,02	0,668	-0,057	0,955
	Sermaye hissedarları	5	4,04	0,829		
Hız	Aile fertleri	20	4,08	0,541	0,418	0,68
	Sermaye hissedarları	5	3,96	0,713		

\*p= sig.(2-tailed)

Hipotez 7:

H<sub>0</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının verimlilik üzerindeki etkisinde işletmelerin ortaklık yapılarına göre anlamlı farklılıklar yoktur.

H<sub>1</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının verimlilik üzerindeki etkisinde işletmelerin ortaklık yapılarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

Yapılan independent samples t-test analizine göre; dergi yayıncılığı yapan işletme yöneticilerinin ortaklık yapılarına göre toplam kalite anlayışının verimlilik üzerindeki etkisini farklı değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır. ( $t=0,792$ ;  $p=0,436>0,05$ ). Bu yüzden H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir, H<sub>1</sub> reddedilir. İşletme yöneticilerinin ortaklık yapılarına göre tablodaki ortalama değerlere baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, hatta aile fertlerinin verimlilik üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu düşüncesinin olduğu görülmektedir.

Hipotez 8:

H<sub>0</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının maliyetler üzerindeki etkisinde işletmelerin ortaklık yapılarına göre anlamlı farklılıklar yoktur.

H<sub>1</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının maliyetler üzerindeki etkisinde işletmelerin ortaklık yapılarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

Yapılan independent samples t-test analizine göre; dergi yayıncılığı yapan işletme yöneticilerinin ortaklık yapılarına göre toplam kalite anlayışının maliyetler üzerindeki etkisini farklı değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır. ( $t=-0,178$ ;  $p=0,860>0,05$ ) Bu yüzden H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir, H<sub>1</sub> reddedilir. İşletme yöneticilerinin ortaklık yapılarına göre tablodaki ortalama değerlere baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, sermaye hissedarlarının maliyetler üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu düşüncesinin olduğu görülmektedir.

Hipotez 9:

H<sub>0</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının pazar payı ve kârlılık üzerindeki etkisinde işletmelerin ortaklık yapılarına göre anlamlı farklılıklar yoktur.

H<sub>1</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının pazar payı ve kârlılık üzerindeki etkisinde işletmelerin ortaklık yapılarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

Yapılan independent samples t-test analizine göre; dergi yayıncılığı yapan işletme yöneticilerinin ortaklık yapılarına göre toplam kalite anlayışının pazar payı ve kârlılık üzerindeki etkisini farklı değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır. ( $t=-0,377$ ;  $p=0,710>0,05$ ) Bu yüzden  $H_0$  hipotezi kabul edilir,  $H_1$  reddedilir. İşletme yöneticilerinin ortaklık yapılarına göre tablodaki ortalama değerlere baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, sermaye hissedarlarının pazar payı ve kârlılık üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu düşüncesinin olduğu görülmektedir.

Hipotez 10:

$H_0$ : Toplam kalite yönetimi anlayışının örgüt kültürü üzerindeki etkisinde işletmelerin ortaklık yapılarına göre anlamlı farklılıklar yoktur.

$H_1$ : Toplam kalite yönetimi anlayışının örgüt kültürü üzerindeki etkisinde işletmelerin ortaklık yapılarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

Yapılan independent samples t-test analizine göre; dergi yayıncılığı yapan işletme yöneticilerinin ortaklık yapılarına göre toplam kalite anlayışının örgüt kültürü üzerindeki etkisini farklı değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır. ( $t=0,768$ ;  $p=0,450>0,05$ ). Bu yüzden  $H_0$  hipotezi kabul edilir,  $H_1$  reddedilir. İşletme yöneticilerinin ortaklık yapılarına göre tablodaki ortalama değerlere baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, aile fertlerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu düşüncesinin olduğu görülmektedir.

Hipotez 11:

$H_0$ : Toplam kalite yönetimi anlayışının müşteriler üzerindeki etkisinde işletmelerin ortaklık yapılarına göre anlamlı farklılıklar yoktur.

$H_1$ : Toplam kalite yönetimi anlayışının müşteriler üzerindeki etkisinde işletmelerin ortaklık yapılarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

Yapılan independent samples t-test analizine göre; dergi yayıncılığı yapan işletme yöneticilerinin ortaklık yapılarına göre toplam kalite anlayışının müşteri üzerindeki etkisini farklı değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır. ( $t=-0,057$ ;  $p=0,955>0,05$ ) Bu yüzden  $H_0$  hipotezi kabul edilir,  $H_1$  reddedilir. İşletme yöneticilerinin ortaklık yapılarına göre tablodaki ortalama değerlere baktığımızda birbirine yakın sonuçların

çıkıldığı, sermaye hissedarlarının müşteriler üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu düşüncesinin olduğu görülmektedir.

Hipotez 12:

H<sub>0</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının hız üzerindeki etkisinde işletmelerin ortaklık yapılarına göre anlamlı farklılıklar yoktur.

H<sub>1</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının hız üzerindeki etkisinde işletmelerin ortaklık yapılarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

Yapılan independent samples t-test analizine göre; dergi yayıncılığı yapan işletme yöneticilerinin ortaklık yapılarına göre toplam kalite anlayışının hız üzerindeki etkisini farklı değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır. (t=0,418; p=0,680>0,05) Bu yüzden H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir, H<sub>1</sub> reddedilir. İşletme yöneticilerinin ortaklık yapılarına göre tablodaki ortalama değerlere baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, aile fertlerinin hız üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu düşüncesinin olduğu görülmektedir.

#### **4.5.2.2. Korelasyon analizi**

Çalışmanın bu bölümünde bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizine yer verilmiştir.

Hipotezlerin yorumlanmasında H<sub>0</sub>: İlişki var =  $p > 0,05$  ve H<sub>1</sub>: İlişki yok =  $p \leq 0,05$  kuralı kullanılacak, yapılan analizlerde ortaya çıkan Sig.(2-tailed) değerine göre H<sub>0</sub> veya H<sub>1</sub> kabul edilecektir.

Bu analizden elde edilen veriler tablo 12'de yer almaktadır.

**Tablo 12**  
**Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Rekabet Gücü Üzerinde Yarattığı Etkilerin**  
**Birbirleri Arasındaki İlişki İstatistikleri**

<b>Boyutlar</b>	<b>Boyut</b>	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Maliyetler	Verimlilik	25	0,817	<b>0</b>
Pazar Payı ve Kârlılık	Verimlilik	25	0,768	<b>0</b>
Örgüt Kültürü	Verimlilik	25	0,771	<b>0</b>
Müşteri	Verimlilik	25	0,788	<b>0</b>
Hız	Verimlilik	25	0,838	<b>0</b>
Pazar Payı ve Kârlılık	Maliyetler	25	0,812	<b>0</b>
Örgüt Kültürü	Maliyetler	25	0,811	<b>0</b>
Müşteri	Maliyetler	25	0,797	<b>0</b>
Hız	Maliyetler	25	0,87	<b>0</b>
Örgüt Kültürü	Pazar Payı ve Kârlılık	25	0,829	<b>0</b>
Müşteri	Pazar Payı ve Kârlılık	25	0,712	<b>0</b>
Hız	Pazar Payı ve Kârlılık	25	0,756	<b>0</b>
Müşteri	Örgüt Kültürü	25	0,727	<b>0</b>
Hız	Örgüt Kültürü	25	0,831	<b>0</b>
Hız	Müşteri	25	0,864	<b>0</b>

\*p=sig.(2-tailed)

Hipotez-13:

H<sub>0</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının rekabet gücü üzerine yarattığı etkilerin birbirleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1</sub>: Toplam kalite yönetimi anlayışının rekabet gücü üzerine yarattığı etkilerin birbirleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.

Maliyetler ile verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %81,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,817$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre maliyetler puanı arttıkça verimlilik puanı da artmaktadır.

Pazar payı ve kârlılık ile verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %76,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,768$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre pazar payı ve kârlılık puanı arttıkça verimlilik puanı da artmaktadır.

Örgüt kültürü ile verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %77,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,771$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre örgüt kültürü puanı arttıkça verimlilik puanı da artmaktadır.

Müşteri ile verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %78,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,788$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre müşteri puanı arttıkça verimlilik puanı da artmaktadır.

Hız ile verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %83,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,838$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre hız puanı arttıkça verimlilik puanı da artmaktadır.

Pazar payı ve kârlılık ile maliyetler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %81,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,812$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre pazar payı ve kârlılık puanı arttıkça maliyetler puanı da artmaktadır.

Örgüt kültürü ile maliyetler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %81,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,811$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre örgüt kültürü puanı arttıkça maliyetler puanı da artmaktadır.

Müşteri ile maliyetler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %79,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,797$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre müşteri puanı arttıkça maliyetler puanı da artmaktadır.

Hız ile maliyetler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %87,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,870$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre hız puanı arttıkça maliyetler puanı da artmaktadır.

Örgüt kültürü ile pazar payı ve kârlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %82,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,829$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre örgüt kültürü puanı arttıkça pazar payı ve kârlılık puanı da artmaktadır.

Müşteri ile pazar payı ve kârlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %71,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,712$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre müşteri puanı arttıkça pazar payı ve kârlılık puanı da artmaktadır.

Hız ile pazar payı ve kârlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %75,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,756$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre hız puanı arttıkça pazar payı ve kârlılık puanı da artmaktadır.

Müşteri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %72,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,727$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre müşteri puanı arttıkça örgüt kültürü puanı da artmaktadır.

Hız ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %83,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki

bulunmuştur. ( $r=0,831$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre hız puanı arttıkça örgüt kültürü puanı da artmaktadır.

Hız ile müşteri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %86,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,864$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre hız puanı arttıkça müşteri puanı da artmaktadır.

#### **4.5. ARAŞTIRMANIN SONUCU VE ÖNERİLER**

Araştırmada, toplam kalite anlayışının dergi yayıncılığı yapan işletmelerde rekabet gücü üzerindeki etkilerinin neler olduğu belirlenmeye ve analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, ticari dergiler yayınlayan işletmelere yönelik 25 adet ticari dergi işletmesine anket yapılmıştır. Bu uygulama korelasyon analizi ve t testi ile test edilmiş olup, sonuçları istatistiki (SPSS 17.0) olarak değerlendirilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu çalışma, kalite yönetim sistem belgesi çoğunlukla olmayan bir sektörde uygulanmıştır.

Ticari dergi işletmelerinin, toplam kalite yönetimi anlayışının rekabet gücü açısından önemli buldukları sonucuna varılmıştır. Elde ettiğimiz bulgulara göre, ticari dergi işletmeleri, kalite yönetim sistemi belgesine sahip olmasalar da, kalite yönetimi anlayışının önemini farkındadırlar.

Araştırmada ticari dergi işletme yöneticilerinin veya sahip/ortaklarının genç ve orta yaş grubunda yer almaları dikkat çekicidir. Bu özellik işletmelerin yeniliklere, bilgiye, değişime açık olacaklarını ve risk alma yeteneklerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca işletmelerin devamlılığını sağlayan önemli bir özelliktir. Buna bağlı olarak eğitim düzeyinin yüksekliği de araştırma da dikkat çeken önemli bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada ulaştığımız sonuçlardan birisi de, ticari dergi işletme yöneticilerinin veya sahip/ortaklarının dergicilik sektöründeki deneyim süreleri bakımından önemli bir tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Bu özellik işletmelerin, yönetim sistemlerinin



uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği bakımından yöneticilerin işletmedeki görev süreleri önem arz etmektedir.

Toplam kalite yönetimi anlayışının rekabet gücü üzerindeki etkileri işletme yöneticileri veya sahip/ortakları cinsiyetlerine göre ve ortaklık yapılarına göre farklı değerlendirip değerlendirmedikleri konusunda yapılan önemlilik testi sonucuna göre farklı değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır.

Toplam kalite yönetimi anlayışının rekabet gücü üzerindeki verimlilik, maliyetler, pazar payı ve kârlılık, örgüt kültürü, müşteriler ve hız etkileri üzerine yapılan korelasyon analizi ile bu etkiler arasında doğrusal bir ilişki olduğu hipotezi kabul edilmiştir.

Öneriler:

- Toplam kalite anlayışı her alanda olduğu gibi dergi işletmelerinde de yeni imkânlar ve fırsatlar doğuracaktır. Dergi işletmelerinin toplam kalite anlayışını benimseyerek rekabet gücü kazanmaları mümkündür. Ticari dergi işletmeleri de rekabet gücü elde etmek ve sürdürülebilir olmak için toplam kalite anlayışını destekleyen kalite yönetim sistemi belgesine sahip olmaları gerekmektedir.

- Genel olarak işletmelerin rekabet gücü yaratmalarında devletin üzerine düşen görevler vardır. Ticari dergi işletmelerinin bir araya gelip bilgi, sermaye ve tecrübelerini bir araya getirerek devlet desteklerinden faydalanma yoluna gitmeleri önem arz etmektedir. Bu destekler; devletin imkân verdiği kaynaklarını daha uygun kullanma, markalaşmayı teşvik desteği, belgelendirme desteği, nitelikli işgücünün istihdamı desteği vb. sayılabilir.

- Dergi yayıncılığı sektöründe önemli bir eksiklik olarak, sektöre yönelik bilimsel çalışmaların yetersizliğidir. Bu konu da işletmelere, üniversitelere ve diğer ilgili kurumlara önemli görevler düşmektedir.

## SONUÇ

Küreselleşen dünyada, rekabetçi ortam sürekli dinamik ve gelişme göstermektedir. Bir işletme rakiplerine karşı pazarda rekabet avantajı elde edebilir, ancak rakiplerinin olması her zaman bir tehdit unsurudur. Rekabet avantajına sahip işletmelerin rakiplerinden farklı olmaması, müşterileri için yeterli gelmemesi bir süre sonra avantaj olmaktan çıkacaktır. Bu nedenle rekabet avantajı yaratmak ve yaratılan rekabet avantajını sürdürülebilmek için sürekli olarak işletmelerin yenilikleri takip etmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle işletmelerin sürdürülebilir olması için bu anlayışı destekleyen toplam kalite felsefesini benimsemeleri gerekmektedir.

Dergi yayıncılığı sektöründe faaliyet gösteren her işletme kendi maddi kaynaklarını kullanarak beklenen talebi karşılama çabası içindedir. Rakipleri karşısında avantajlı duruma geçmek için de kendi stratejilerini belirlemek zorundadırlar. Bu stratejiler açıkça belirtilmiş olsun veya olmasın her işletme rakiplerinden farklılaşma çabası içinde gerekli faaliyetleri yapmaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle değişimin çok hızlı olduğu günümüzde ticari dergi işletmelerinin de daha yüksek kârlılık ve rekabet avantajı elde etmek için stratejilerini toplam kalite anlayışı üzerine yoğunlaştırmaları gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, toplam kalite yönetimi anlayışının işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkisini inceleyerek, ticari dergi işletmeciliği sektöründeki yerini ve önemini tespit etmektir.

Bu bağlamda çalışmada toplam kalite yönetimi anlayışının rekabet gücü üzerine verimlilik, maliyetler, pazar payı ve kârlılık, örgüt kültürü, müşteriler ve hız üzerindeki etkileri ön plana çıkmaktadır. Bu sonuçlar için TKY ilkelerini tam olarak anlamak ve eksiksiz biçimde uygulamak büyük ölçüde önem taşımaktadır.

TKY'ni uygulayan bir işletmenin odak noktasında her zaman müşteriler olup müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için onların talep ve beklentilerine uygun yüksek kaliteli ürün veya hizmetlerin sağlanması ve süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi

gerekmektedir. Bu anlayışın gerçekleştirilmesi ile beraber işletme müşteri memnuniyetini sağlarken belirlenen hedeflere de ulaşabilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; ticari dergi işletmelerinde toplam kalite anlayışı ile verimliliğin artırılması, maliyetlerin minimuma indirilmesi, müşterilere daha kaliteli ve hızlı mal ve hizmet sunarak pazar payı ve kârlılıkta artış ve örgüt kültürünün sağlanması ile rekabet avantajı elde edilebilecektir.

Sonuçta tüm ticari dergi işletmeleri de bütün işletmeler gibi içinde buldukları yoğun rekabet ortamı içinde, toplam kalite anlayışının sunmuş olduğu imkânları kendi bünyelerinde kullanarak, rakiplerine karşı verimlilik, maliyet, pazar payı ve kârlılık, örgüt kültürü, hız ve müşteri memnuniyeti ile rekabet avantajı sağlamaya yönelmelidir.

## **EKLER**

Ek 1: Anket Ön Yazı

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

Sayın,

Bir düşünce devrimi ve çağdaş bir yönetim tarzı olan Toplam Kalite Yönetimi'nin temel amacı, kendi ilkeleri ve teknikleri paralelinde, işletme faaliyetlerinin tümünde kalite ve verimliliği artırıp maliyetleri azaltarak, müşteri beklentilerini karşılayarak ve onları tatmin ederek, işletmenin globalleşen dünya pazarlarında rekabet edebilir bir düzeye ulaşmasını sağlamaktır.

Bu tespitten yola çıkarak dergi yayıncılığı işletmelerinde toplam kalite yönetimi aracılığıyla rekabet gücünün etkisinin ölçülmesi ve bundan sonraki çalışmalara kaynak olması amacıyla '**Toplam Kalite Yönetimi ve Dergi Yayıncılığı Sektöründe Rekabet Gücüne Etkisi**' başlıklı yüksek lisans tezini hazırlamaktayım.

Anketin sizler tarafından titizlikle doldurularak en kısa sürede gönderilmesi, gerçekleştireceğim çalışmamın sizlerin katkıları ile bilimsel sonuçlara ulaşabilmesi açısından önem taşımaktadır. Ankete verilecek cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacak olup, kişisel değerlendirmelerde bulunulmayacak ve araştırmanın amaçları dışında kullanılmayacaktır.

Ankete gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Emine Erol

Marmara Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek 2: Anket Formu

**S 01- Yaşınız** ( ) 25-35 ( ) 36—50 ( ) 51 ve üzeri

**S 02- Cinsiyetiniz** ( ) Kadın ( ) Erkek

**S 03- Eğitim Durumunuz** ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite  
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

**S 04- Mesleğiniz** .....

**S 05- Dergicilik sektöründe deneyim süreniz** (yıl olarak yazınız).....

**S 06- İşletmenize ait dergi sayısı**.....

**S 07- İşletmenizin ortaklık yapısı** (hakim hisseye göre)

( ) Aile fertleri ( ) Sermaye hissedarları

**S 08- İşletmede çalışan personel sayısı**

- ( ) 1 - 5 çalışan  
( ) 6 – 10 çalışan  
( ) 11 - 15 çalışan  
( ) 16 - 25 çalışan  
( ) 26 ve üzeri çalışan

**S 09- İşletmenizde “Kalite Yönetim Sistemi Belgesi” var mı?**

( ) Evet (Soru 10 ile devam ediniz) ( ) Hayır (Soru 11’e geçiniz)

**S 10- “Kalite Yönetim Sistemi Belgesi” ne kaç yıldır sahibsiniz?**

( ) 1-3 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 5 yıldan fazla

**S 11- Sizce “Kalite Yönetim Sistemi Belgesi” işletmelere fayda sağlar mı?**

- ( ) Hayır, aksine gereksiz bürokrasi ve dokümantasyon gerektirir  
( ) Yapılan masraf ve özverinin karşılığında değecek bir değişiklik yapar  
( ) Evet, çok yararlı olur

**S 12- Sektörünüzdeki rekabet dikkate alındığında işletmenizi, aşağıdaki önermelerden hangisi ile ifade edebilirsiniz?**

- ( ) Lider işletme (pazarın lideri)  
( ) Kıran kırana rekabet yapan işletme (ar-ge faaliyetlerinde yoğunlaşmış)  
( ) Takipçi işletme (sektörü takip eden)  
( ) Pazarda küçük bir pay ile yetinen işletme

İşletmeniz için en uygun ifadeyi lütfen boş bırakmadan belirtiniz.		KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1	Amaçlara ulaşmaya yönelik faaliyetler için düzenli gözden geçirmeler yapılmaktadır.					
2	Tüm süreçler sürekli olarak iyileştirilmektedir.					
3	İşletmemizin amacı müşteri kazanmak ve müşterileri elde tutmaktır.					
4	Tüm çalışanlar örgütün değerlerinin geliştirilmesine ve iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır.					
5	İşletmemiz müşteri odaklıdır.					
6	Belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.					
7	Problemler meydana gelmeden önce önlenmeye çalışılır.					
8	İşletmemiz tedarikçilerimiz ile iletişim içinde çalışır böylece birbirimizin süreçlerini iyileştirme imkanı yaratılır.					
9	Bizim yayınlarımıza benzer yayın yapan rakiplerimizle kıyaslama yaparız.					
10	Organizasyonumuzun değerleri politika ve planlarında kendini gösterir.					
11	Müşteri ilişkileri değerlendirilmekte ve iyileştirilmektedir.					
12	Şikayetler ve problemler çabuk / etkili bir şekilde çözülmektedir.					
13	Sürekli tekrarlanan hataların üzerine planlı ve sistematik bir şekilde gidilerek çözülmektedir.					
14	Yapılan ölçüm ve değerlendirmelerin sonucunda ortaya çıkan yetersizliklerin giderilmesine ilişkin olarak tedbirler süratle alınmaktadır.					
15	Politikalar, planlar ve prosedürler izlendiği için işletmemiz pazarda rekabet edebilmektedir.					
16	İşletmemizde bireysellikten daha çok ortak karar alma yöntemi uygulanmaktadır.					
17	İşletme düzenli olarak müşteri tatmini ölçmektedir.					
18	Şimdiki ve gelecekteki müşteri ihtiyaç / beklentileri bilinmektedir.					
19	İşletmemizde performans verileri toplanır ve izlenir, çalışanlar ile paylaşılır.					
20	Satın almada kıyaslama faaliyetlerimiz ile maliyetlerimizi düşürürüz.					
21	Kalitemizi rakiplerimizle verilere dayanarak karşılaştırırız.					
22	Çalışanlar işletme ile ilgili olarak sistematik şekilde bilgilendirilir.					
23	Her zaman sonuçlar müşteri gereksinimlerine göre değerlendirilir.					
24	Organizasyon yapımız satış gelirlerini arttırmak ve/veya maliyetleri azalma konusunda fırsatları belirlemek ve yakalamak için uygundur.					
25	Ödül sistemleri işletmemizin performans hedeflerini desteklemektedir.					
26	Hataya neden olan sorunları erken uyarıcı etkili bir sistemimiz vardır.					

27	Müşterinin gelecekteki beklentileri ve gereksinimleri planlanmaktadır.					
28	Çalışanların ihtiyaçları ve önerileri planlama faaliyetlerinde dikkate alınmaktadır.					
29	İşletme performansı için gelişme fırsatı olabilecek konular tüm çalışanlar tarafından bilinir.					
30	Kişilerin işle tamamen bütünleşmeleri (ilgili olmaları) ve tam potansiyellerine ulaşmaları teşvik edilir.					
31	İşimin daha verimli hale gelmesi için toplam kalite anlayışının olması gerektiğine inanırım.					
32	Organizasyon yapımız bölümler ve faaliyetler arası ilişkileri kolaylaştırıcı şekilde oluşturulmuştur.					
33	İşletmemizde tüm çalışanlar için sürekli öğretim ve eğitim çalışmaları teşvik edilir.					



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Akdemir, Ali. **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir: Birlik Ofset-Yayıncılık, 2000.
- Akın, Özcan. **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2001.
- Aktan, Coşkun Can. **Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi**, Ankara: Tosyöv Yayınları, 2000.
- Aldem, R.Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönelimi**, 4.Baskı, İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 2001.
- Altunışık, Remzi, Şuayip Özdemir ve Ömer Torlak. **Modern Pazarlama**, İstanbul: Değişim, 2006.
- Basu, Dipak R. ve Victoria Miroshnik. **Strategic Human Resource Management of Japanese Multinationals**, Journal of Management Development, West Yorkshire England, 1999.
- Bedük, Aykut. **Modern Yönetim Teknikleri**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2005.
- Belge, Murat. **Tarihten Güncelliğe**, İstanbul: Alan Yayınları, 1986.
- Bono, Edward De. **Rekabetüstü**, Oya Özel (çev.), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bozkurt, Rıdvan ve Aynur Odaman. **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara: Mpm Yayınları, Yayın No:549, 1995.
- Brown, John Seely. **Bilgi Yönetimi Şirketi Yeniden Yaratan Araştırma**, Gündüz Bulut (çev.), İstanbul: Bzd Yayıncılık, 1999.
- Cafoğlu, Zuhale. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları Yayın No:3, 1996.
- Cafoğlu, Zuhale. **Toplam Kalite Yönetimi ISO 9000 ve İstatistikî Proses Kontrolü**, Eğitim Notları, Ankara, 2000.
- Chase, Richard B. ve N.J. Aquilano. **Production and Operations Management**, 6.baskı, USA, 1992.
- Deming, W. Edwards. **Krizden Çıkış**, Cem Aktaş (çev.), İstanbul: Arçelik Kültür Yayınları 1996.
- Dinçer, Prof. Dr. Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 8. Baskı,

İstanbul: Alfa Yayınları, 2007.

Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul: Alfa Basım.

Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi**, Bursa: Vipaş Yayınları, 1998.

Engel, James F., Martin R. Warshaw ve Thomas C. Kinnear. **Promotional Strategy**, 7th Edition, Richard D. Irwin Inc., USA, 1991.

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayını, 2000.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2.baskı, 1997.

Ersen, Haldun. **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, 2.Baskı, Soyak Yayıncılık, 2003.

Ertuğ, Hasan Refik. **Basın ve Yayın Hareketleri Tarihi**, 1.Cilt, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No:1492, 1970.

Gabor, Andrea. **The Man Who Discovered Quality**, Times Book, New York,1990.

Genç, Nurullah ve Muhlis Halis. **Kalite Liderliği**, İstanbul: Timaş Yayınları, 2006.

Girgin, Atilla. **Türk Basın Tarihinde Yerel Gazetecilik**, İstanbul: İnkılap Yayınları, 2001.

Girgin, Atilla. **Yazılı Basında Haber ve Habercilik Etik'i**, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2000.

Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Gözlü, Sıtkı. **Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Üniform Matbaacılık, Eylül 1994.

Gronstedt, Anders. **Müşteri Yüzyılı**, Tanju Kalkay (çev.), İstanbul: Media Cat Kitapları, 2000.

Guery, Louis. **Gazetelerin Dağıtımı**, Medya Dünyası, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992.

Güzelcik, Ebru. **Küreselleşme ve İşletmelerin Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1.Baskı, 1999.

- Hammer, Michael ve James Champy. **Değişim Mühendisliği**, 1.Baskı, Sinem Gül (çev.), İstanbul: Sabah Yayınları, 1995.
- Hançerlioğlu, Orhan. **Ekonomi Sözlüğü**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1995.
- Hardjono, T.W., S.Ten Have ve W.D.Ten Have. **Mükemmele Ulaşmanın Yolları**, Entra Dil Hizmetleri(çev.), İstanbul: İpek Kâğıt Kültür Yayınları, 1997.
- Hatten, Timothy S. **Small Business: Enterprenceveship and Beyond**, Practice Hall, Upper Saddle Rier N.J. 07458.1997.
- Ishikawa, Kaoru. **Toplam Kalite Kontrol**, 2.Baskı, Semih Ordaş (çev.), İstanbul: Kalder Yayınları, 1997.
- İzgören, Ahmet Şerif. **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, 4.Baskı, Ankara: Elma Yayınevi, 2001.
- Juran, M.Josef ve Frank Gryna. **Quality Planning And Analysis**, Usa:Mc Graw Hill, 1988.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, Rekabetçi Yönetim Dizisi, 1993.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**, 4.Basım, İstanbul: Kalder Yayınları Rekabet Yönetimi Dizisi No:3, Ocak 1998.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Kalite Cep Kitabı**, 4.Baskı, İstanbul: Kalder Yayınları No:3, 1996.
- Kırım, Prof. Dr. Arman. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 8.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008.
- Kırlıoğlu, Hilmi. **Kalite Maliyetleri Muhasebesi**, Sakarya: Değişim Yayınları, 1998.
- Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1993.
- Kotler, Philip. **Pazarlama Yönetimi**, Nejat Muallimoğlu (çev.), İstanbul: Beta, 2000.
- Kovancı, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
- Kozlu, Cem. **Türkiye Mucizesi için: Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No:335, 1996.
- Köksal, Hayal. **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Globus Yayınları, 1998.

Kuriloff, Joseph H., John M. Hemphill, Douglas Cloud. **Starting and Managing the Small Business**, Singapore: Mc Graw- Hill International Ed., Third Ed., 1993.

Macdonald, John. **Bir Haftada Toplam Kalite Yönetimini Anlama**, Emel Köymen (çev.). İstanbul: Dünya Yayınları, Mayıs 1999.

Maillet, Jean. **İktisadi Olayların Evrimi: 18. Yüzyıldan Bugüne**, Ertuğrul Tokdemir (çev.), İstanbul: Remzi Kitabevi, 1983.

Maitland, Ian. **How to Plan Advertising**, Cassell, 1996.

Masaaki, Imai. **Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, İstanbul: Brisa Yayını, 1997.

Özevren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1997.

Papatya, Nurhan. **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü**, Ankara: Nobel Yayınları, 2003.

Pekdemir, Işıl. **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayın, 1992.

Peşkirioğlu, Nurettin. **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, 2. Basım, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:620, 1999.

Porter, Michael E. **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008.

Porter, Michael E. "Yarının Avantajını Yaratmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Rowan Gibson (drl), Sinem Gül (çev.), Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.

Prahalad, C.K. ve Gary Hamel. **Geleceği Kazanmak**, Zülfü Dicleli (çev.), İstanbul: İnkilap Kitabevi, 1996.

Reynolds, Lary. Beyond. **Total Quality Management**, Seldon Business Boks, Cambridge, 1994.

Slywotzky, Adrian, David J.Morrison ve Bob J.Andelman. **Kâr Bölgesi: Stratejik İş Tasarımı Yarının Kârlarını Nasıl Oluşturur?**, Ebru Kılıç (çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

Şakrak, Münir. **Maliyet Yönetimi**, İstanbul: Yasa Yayıncılık, 1997.

Şale, İsmail. **Adım Adım Toplam Kalite Uygulaması**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

Şimşek, Muhittin. **Toplam Kalite Yönetimi**, 5.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2007.

Tan, Serdar ve Nurettin Peşkirioğlu. **Kalitesizliğin Maliyeti**, Ankara: Mpm Yayınları, 1989.

- Tekin, Halil. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, Ankara: Meso Yayınevi, 5.Baskı, 1987.
- Tekin, Mahmut ve Muammer Zerenler. **Esnek İşletme**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Tekin, Mahmut. **Toplam Kalite Yönetimi**, Konya: Günay Ofset, 2002.
- Thompson, Arthur A. ve A.J. Strickland. **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11.Edition, Singapure: McGraw-Hill Comp.Inc., 1999.
- Tikici, Mehmet, E. Ülkü Kaya ve Sait Kırgın. **Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama**, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Timur, Necdet ve Alparslan Özmen. **Stratejik Küresel Pazarlama**, 1.Basım, İstanbul: Eflatun Yayınevi, 2009, s.185.
- Top, Dr. Seyfi. **Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı**, Beta Basım, 2009.
- Toprak, Zafer. **Fikir Dergiciliğimizin Yüz Yılı Türkiye’de Dergiler Ansiklopediler**, İstanbul: Gelişim Yayınları, 1984.
- Töre, Nahit. **Avrupa Birliği’nde Parasal Entegrasyon: Avrupa Para Sistemi ve Ekonomik ve Parasal Birlik**, T.C. Merkez Bankası Avrupa Birliği El Kitabı, 2.Baskı, Ankara, 1995.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.
- Vavra, Terry G. **Müşteri Tatmin Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, Günhan Günay (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, 1999.
- Walsh, Frank. **Public Relations Writer in a Computer Age**, New Jersey: Englewood Cliffs, 1986.
- Wilmhurst, John. **The Fundamentals of Advertising**, 7th Edition, Butterworth-Heinemann Ltd., 1992.
- Wilson, Robert. **The New Reign Og Quality**, Industrial Engineering, March 1994.
- Yapar, Aslı. **Türkiye ve Fransa’da Dergicilik Olgusu ve Kadın Dergilerinin Karşılaştırılması**, İstanbul: İ.Ü İletişim Fakültesi Yayınları, 2001.
- Yatkin, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul: Nobel Yayın, 2004.
- Yüksel, Erkan ve Halil İbrahim Gürçan. **Habercinin El Rehberi Soru ve Örneklerle Haber Toplama ve Yazma Kural ve Teknikleri**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 42, 2001.

## **Sürekli Yayınlar**

Alageyik, Tekin. "Kamu Hizmetlerinde Yeni Kalite Anlayışı", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.** Sayı:3, Manisa, 1997.

Cravens,David W. ve Shannons H. Shipp. "Market Driven Strategies for Competitive Advantage", **Business Horizons**, Issue: 1, 1991.

Doğan, Özlem İpekgil, Mehmet Marangoz ve Mert Topoyan. " İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, 2003.

Doğan, Özlem İpekgil. "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkileri", **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1.

Kalkandelen, Hayrettin. "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", **Türk İdare Dergisi**, İstanbul, 1998.

Kavrakoğlu, İbrahim. "Toplam Kalite Yönetimi ve Kişisel Bir Yorum", **Görüş Dergisi**, Kasım 1994.

Lemak, Reed, R., D., J., Mero, N., P. "Total Quality Management And Sustainable Competitive Advantage", **Journal Of Quality Management**, Vol.:5, 2000.

Özşahin, Mehtap, Ersan Çiğirim ve Mehmet Şahin Gök. "Rekabet Edilebilirlik ve Firma Performansı Üzerine Bir Saha Araştırması", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7/11, 2005.

Öztürk, Nursel. "Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi", **Verimlilik Dergisi**, Ankara: Mpm Yayını, Özel Sayı, 1993.

Peker, Ömer. "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Ankara: C. 5, S. 6, 1996.

Spitzer, Richard S. "Tqm: The Only Source Of Sustainable Competitive Advantage", **Quality Progress** Vol.26.Issue 6, June 1993.

Tena, Ana Belén Escrig, Juan Carlos Bou Llusar ve Vicente Roca Puig. "Measuring The Relationship Between Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage: A resource-Base View", **Total Quality Management**, Vol:12, Issue:7-8 December 2001.

### ***Diğer Yayınlar***

Gül, Figen. "Türk Basınında Dağıtım Kanalları", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2002.

New Mexico State University, NMSU Library, "Types of Periodicals", <http://lib.nmsu.edu/depts/reference/documents/Typesofperiodicals.pdf>, (10 Mayıs 2011).

Prof. Stephen K.Kwan, "Porter's Competitive Forces Model" [http://www.cob.sjsu.edu/kwan\\_s/188/](http://www.cob.sjsu.edu/kwan_s/188/) (28 Nisan 2011)

Tekin, Mahmut ve Esen Boztaş. "Dünden Bugüne Teknoloji Rekabet İlişkisi", **4.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, Konya, 8-10 Ekim 2004.

Varlık, Bülent. "Tanzimat ve Meşrutiyet Dergileri", **Tanzimattan Cumhuriyete Türkiye Ansiklopedisi**, Cilt:1, İstanbul: İletişim Yayınları, 1985.

## **EMİNE EROL**

3 Haziran 1982 yılında Üsküdar'da doğdu. Liseyi Üsküdar Kız Lisesi'nde bitirdi. Sakarya Üniversitesi'nde İşletmecilik programını ve Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde İşletme lisansını tamamladı.

2003 yılında sektörel dergiler yayınlayan yayın kuruluşunda kalite yönetim sistemi ve data yönetimi üzerinde çalışmaya başladı. 2008 yılında Marmara Üniversitesi Gazetecilik Anabilim dalı Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği bilim dalından yüksek lisansını tamamladı. 2009 yılında kurulan B2B Medya'da genel müdür yardımcılığı görevini yürütmektedir.

I was born June 3, 1982 in Uskudar. Graduated from high school in Uskudar. I received foundation degree Business Administration from Sakarya University and completed undergraduate study Administration Business Administration program and graduated at the University of Anadolu.

I started working broadcast industry magazines published with regard to quality management system and data management in 2003. I did my master of science branch of the Media Economics and Management at Marmara University department of Journalism in 2008. I have been serving as vice president of B2B Media, which was established in 2009.