

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

146314

ÜRETİM VE HİZMET SEKTÖRLERİ  
ARASINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Bayram ÇELİKER  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

146314

TEZ DANIŞMANI  
Yrd.Doç.Dr. Halit KESKİN

GEBZE

2004

Bajram GECNER.....'ın tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26.02.2009 tarih ve 2009/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İşletme.....Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.



### JÜRİ

ÜYE

(Tez Danışmanı) :

Keskin  
Yrd. Doç. Dr. Halit KESKİN

ÜYE

Ahmet Ceylan  
Doç. Dr. Ahmet CEYLAN

ÜYE

Salih Selvi İmamoğlu  
Yrd. Doç. Dr. Salih Selvi İMAMOĞLU

### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 03.05.2009 tarih ve 2009/11 sayılı kararı.



## ÖZET

Globalleşme ve teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimlerin etkisi ile iş dünyası yoğun bir rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmıştır. Bu tür bir ortamda ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek için işletmeler organizasyon yapılarını değiştirme ihtiyacı duymuşlardır. Bu dönemde toplam kalite yönetimi uygulamaları bu ihtiyacı karşılayan önemli bir araç olarak ön plana çıkmıştır.

Toplam kalite yönetimi başlangıçta yoğunlukla üretim işletmelerinin benimsediği bir yönetim felsefesi olmakla birlikte zaman içerisinde hizmet sektöründeki uygulamaları da yaygınlık kazanmıştır. Bununla birlikte her iki sektörün yapısal farklılıkları uygulamalara da yansımış ve toplam kalite yönetimi uygulamaları üretim ve hizmet sektörlerinde farklılık göstermiştir.

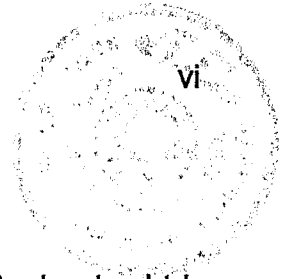
Bu doğrultuda bu çalışma üretim ve hizmet işletmelerindeki toplam kalite uygulamalarının karşılaştırmalı olarak incelenmesini amaçlamıştır. Bu amaçla ülkemizde üretim ve hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olup kalite çalışması yürüten işletmeler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin eğitim hariç diğer tüm boyutlarda birbirinden anlamlı düzeyde farklı olmadığı saptanmıştır.

## SUMMARY

Business world faced intensive competition as a result of globalization and rapid changes in technology. In such an environment organizations needed to change their organizational structures in order to survive and compete. During this period total quality management applications came out as an important tool fulfilling this need.

Although total quality management as a management philosophy was intensively accepted by manufacturing industries in the beginning, it has received widespread support in service industries through the time. However, structural differences of those industries affected total quality management applications and as a result applications differed in both industries.

In this realm, this study aimed at investigating total quality applications in manufacturing and service industries comparatively. For this purpose, a research was conducted on the companies activating in manufacturing and service industries in our country. According to the results, companies were not significantly different from each other in all dimensions, except training.



## TEŞEKKÜR

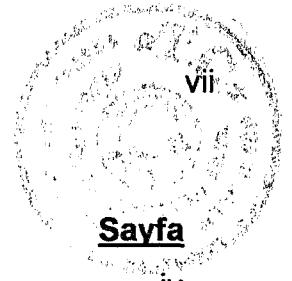
Bu tez alıŐmasının gerekleŐmesine katkıda bulunan Baytemtur Ltd. Şti.'nin Kalite Güvence Sorumlusu Yakup Girevi ve İnsan Kaynakları Sorumlusu Nejdet eliker'e teşekkür ederim. Ayrıca tezin hazırlanması süresince desteğini esirgemeyen sevgili eŐim Anna eliker'e de teşekkür ederim.

Özellikle değerli hocam ve tez danıŐmanım Yrd. DoÇ. Dr. Halit Keskin'e ve değerli hocam Yrd. DoÇ. Dr. Cemal Zehir'e teŐekkürü bir borç bilirim.

Bayram eliker

Ocak, 2004

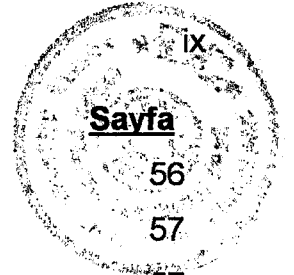
Gebze



# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. KALİTE KAVRAMI	3
2.1. Kalitenin Tanımı	3
2.2. Kalitenin Boyutları	5
2.3. Kalitenin Tarihsel Gelişimi	7
2.3.1. Muayene Aşaması	7
2.3.2. İstatistikî Kalite Kontrol Aşaması	8
2.3.3. Kalite Güvence Aşaması	8
2.3.4. Toplam Kalite Aşaması	9
2.4. Kaliteye Etki Eden Faktörler	10
2.4.1. Örgütsel Faktörler	10
2.4.1.1. Ürün	10
2.4.1.2. Fabrika ve Teçhizat	11
2.4.1.3. Teknoloji	11
2.4.1.4. İnsan	11
2.4.1.5. Örgüt Yapısı	12
2.4.2. Örgüt Dışı Faktörler	12
2.4.2.1. Yasal Düzenlemeler	12
2.4.2.2. Sosyo-Ekonomik Değişimler	12
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI	14
3.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı	14
3.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel Kavramları	15
3.2.1. Üst Yönetim Liderliği ve Sorumluluğu	15
3.2.2. Müşteri Odaklılık	16
3.2.3. Çalışanların Eğitimi	17

3.2.4. Takım Çalışması	19
3.2.5. Sürekli Gelişme	20
3.2.6. Tedarikçilerle İşbirliği	21
3.2.7. Kurum İçi İletişim	22
3.2.8. Karar Verme Biçimi	22
3.2.9. Sistem Yaklaşımı	23
3.3. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları	23
3.3.1. Deming'in Yaklaşımı	23
3.3.2. Juran'ın Yaklaşımı	25
3.3.3. Crosby'nin Yaklaşımı	26
3.3.4. Feigenbaum'un Yaklaşımı	27
3.3.5. Ishikawa'nın Yaklaşımı	28
3.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Faydaları	28
3.4.1. Kar Artışı	29
3.4.2. Etkinlik Artışı	30
3.4.3. Maliyetlerin Azalması	31
3.4.4. Verimlilik Artışı	32
3.4.5. Çalışma Hayatının Kalitesinde Artış	33
3.4.6. Pazar Payı ve Rekabet Gücünün Artması	34
3.4.7. Kültürel Değişimin Sağlanması	34
3.4.8. Çevresel Kalite Anlayışının Gelişmesi	36
3.4.9. Dış Müşterilerin Tatmini	37
3.4.10. Ürün ve Hizmet Kalitesinde Artış	38
3.5. Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi	40
3.5.1. Hizmet Kavramı ve Üretimden Farkı	40
3.5.2. Hizmet İşletmelerinde Kalite Kavramı	46
3.5.3. Hizmet İşletmelerinde Kalitenin Boyutları	49
3.5.4. Hizmet İşletmelerinde Kalitenin Ölçümü	50
4. ÜRETİM VE HİZMET İŞLETMELERİNDEKİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI	55
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	55
4.2. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Sınırları	55

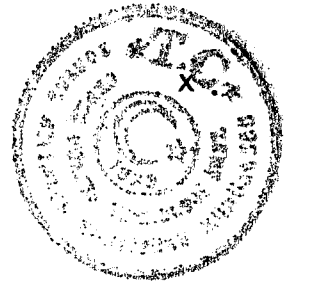


4.3. Veri Toplama Aracı	56
4.4. Anakütle ve Örneklem	57
4.5. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	57
4.6. Hipotezler	58
4.7. Bulgular ve Değerlendirme	59
4.7.1. Demografik Veriler	59
4.7.2. Toplam Kalite Uygulamaları	63
5. SONUÇ	65
KAYNAKLAR	67
ÖZGEÇMİŞ	73
EK: ANKET FORMU	74





# ŞEKİLLER DİZİNİ



## Şekil

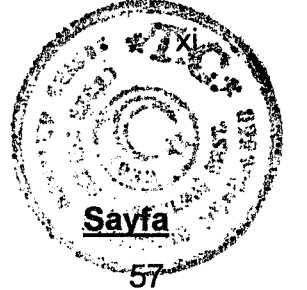
- 4.1 Faaliyet Alanlarına Göre Dağılım
- 4.2 Çalışan Sayılarına Göre Dağılım
- 4.3 Faaliyet Sürelerine Göre Dağılım

## Sayfa

- 59
- 60
- 61



## TABLolar DİZİNİ



### Tablo

4.1	Boyutların Cronbach $\alpha$ Değerleri	57
4.2	Faaliyet Alanlarına Göre Dağılım	59
4.3	Çalışan Sayılarına Göre Dağılım	60
4.4	Faaliyet Sürelerine Göre Dağılım	61
4.5	Sektörlere Göre Dağılım	62
4.6	Hizmet ve retim İşletmelerinin Toplam Kalite Uygulamaları	63



# 1. GİRİŞ

Son yirmi yılda globalleşme ve teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimlerin etkisi işletmeler arasındaki rekabetin yoğunlaşmasına yol açmıştır. İşletmeler böyle bir ortamda ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek için organizasyon yapılarını değişikliklere hızla yanıt verecek hale getirmek, müşterilerin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde kavrayıp ürün/hizmetlerini bu doğrultuda geliştirmek ihtiyacı duymuşlardır. Toplam kalite yönetimi uygulamaları ise bu bağlamda işletmeler için önemli bir rekabet aracı olarak ortaya çıkmıştır.

Bunun önemli bir nedeni toplam kalite yönetiminin hammadde aşamasından başlayıp satış sonrası hizmetlere kadar devam eden, işletmeye girdi sağlayan yan sanayiler dahil, kapsamlı bir süreci içermesidir. Kapsamının yanı sıra toplam kalite uygulamaları, üst yönetimin liderliği, çalışanların eğitimi, müşteri odaklılık, takım çalışması ve sürekli gelişme gibi temel ilkeleriyle işletmelerin başarı ölçütleri kabul edilebilecek alanlar olan ürün/hizmet kalitesi, maliyetler, hızlı hareket etme, değişiklikler karşısında esnekliğe sahip olma alanlarında üstünlüğünü artırmaktadır.

Çıkış noktasını üretim işletmeleri oluşturmasına ve başlangıçta ağırlıklı olarak üretim işletmelerinde uygulanmasına karşın, toplam kalite yönetimi uygulamaları günümüzde hizmet sektöründe yaygın olarak yer bulmuştur. Bununla birlikte her iki sektörün yapısal farklılıkları toplam kalite yönetimi uygulamalarının farklılık göstermesine yol açmaktadır.

Bu doğrultuda bu çalışmada üretim ve hizmet işletmelerindeki toplam kalite uygulamalarının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde kalite kavramı tanımı, boyutları, tarihsel gelişimi, kaliteye etki eden faktörler bağlamında incelenmiş; ikinci bölümünde ise toplam kalite yönetimi kavramı tanımı, temel kavramları, toplam kalite yönetimi yaklaşımları ve işletmeye sağladığı faydaları başlıkları altında açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde hizmet işletmelerinde kalite kavramı incelenmiş, hizmet ve üretim kavramlarının farkları, hizmette kalitenin tanımı, boyutları ve ölçümü konularına değinilmiştir. Çalışmanın son

bölümünde ise hizmet ve üretim alanlarında faaliyet göstermekte olan işletmelerin toplam kalite uygulamalarındaki farklılıklar kalite çalışmaları yürüten işletmeler üzerinde gerçekleştirilen bir saha çalışması ile karşılaştırmalı olarak incelenmeye çalışılmıştır.



## 2. KALİTE KAVRAMI

### 2.1. Kalitenin Tanımı

Kalite, Latince kökenli bir kelime olup bir şeyin nasıl oluştuğu anlamına gelen "qualitas" sözcüğünden türemiştir. Türkçe eşdeğer karşılığı "nitelik"tir (Kıldırıcı, 1991, s.1). Kelime anlamı ile "kalite" ne için kullanılıyorsa o şeyin gerçekte ne olduğunu belirlemek amacını taşır. Bu anlamda bir şeyin kalitesi ile o şeyin sahip olduğu özellikler kastedilmektedir.

Kalite hakkında çeşitli kişi ve kuruluşlarca tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan kalitenin dünya çapındaki öncüleri tarafından yapılmış olanları şöyledir:

- "Kalite, kullanıma uygunluktur." (Juran, 1962, s.1-2)
- "Kalite, şartlara uygunluktur." (Crosby, 1979, s.10)
- "Bir ürünün kalitesi, tüketici istek ve ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan mühendislik ve imalat karakteristiklerinin oluşur" (Feigenbaum, 1991, s.7).
- "Kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır." (Deming, 1982, s.11)
- "Kalite, ürün veya hizmetin tüketiciyi tatmin etmek için sahip olduğu özelliklerdir" (Ishikawa, 1985, s.3)

Dünyada kalite üzerine söz sahibi kuruluşlar tarafından yapılmış kalite tanımları ise şu şekildedir (TSE-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü, 1996, s.3):

- "Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir." (JIS - Japon Sanayi Standartlar Komitesi)

- "Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır." (ISO 8402 - TSE 9005)
- "Kalite, bir hizmetin veya ürünün isteklere uygunluk derecesidir." (EOQC -Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu)
- "Kalite, bir mal veya hizmetin belirli gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür." (ASQC - Amerikan Kalite Kontrol Derneği)

Tanımlar incelendiğinde kalitenin değişik kişi ve kurumlarca farklı şekillerde ifade edildiği görülmektedir. Bunun önemli bir nedeni kaliteyi tanımlayan uzmanların bakış açılarının araştırma ve çalışma yaptıkları alanlara göre farklılaşmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte tanımlarda kalite dendiğinde genellikle mal ya da hizmet kalitesi anlaşılmaktadır. Ancak mal ya da hizmet kalitesini belirleyen birçok unsura tanımlarda değinilmemektedir.

Bir ürünün kaliteli sayılmasında; amacı sağlama ve bu amacı sağlamak için gerekli olan özelliklere yakınlık olmak üzere iki temel ölçütten söz edilebilir. Üründe bulunması istenen özellikler, ürünün kullanılacağı yere ve yapacağı göreve bağlıdır. Bu nedenle kaliteli terimi üstün özelliklere sahip anlamında değil, istenen özelliklere sahip anlamında kullanılmalıdır. İstlenen özelliklerden söz edebilmek için belirli bir hedefin tespit edilmiş olması gerekir (Burnak ve Çelik, 1992, s.54). Bu açıdan bakıldığında kalite istenen özelliklere uygunluktur denilebilir (Kavrakoğlu, 1993, s.12). Başka bir deyişle bir ürünün fiyatı, kullanımı, ömrü, biçimi ve rengi gibi farklı özellikleri içinde eğer bir müşterinin beğenisini kazanmış ve ona beklediğini vermiş ise o ürün söz konusu kişi için kalitelidir (KOSGEB, 1993, s.6).

Öte yandan kalite, gerçek kalite ve algılanan kalite şeklinde iki farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir. Mal veya hizmeti sunan kişi ve kuruluşun, mal veya hizmeti sunmak için sarfettiği çaba ve katlandığı harcamaların onun spesifikasyonlarına ulaşması durumunda elde edilen kalite gerçek kalitedir. Algılanan kalite ise subjektif bir kavramdır ve müşterinin algıladığı kalitedir.

Bir mal veya hizmet müşterinin beklentilerini karşıladığı zaman algılanan kaliteye ulaşılmış olunur.

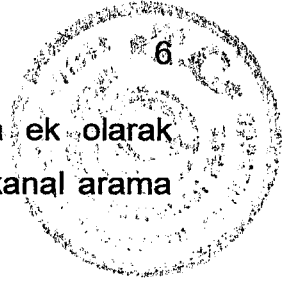
Bir ürünün kalitesini oluşturan üç temel unsur bulunmaktadır: Tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve güvenilirlik. Tasarım kalitesi; ürünün kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getirebilmesi için hangi parçalardan oluşacağını ve bunların sınırlılıklarının belirlenmesidir. Uygunluk kalitesi, üretilen bir ürünün tasarım aşamasında belirlenen fonksiyonlara ne derece yakın olduğunu gösterir. Uygunluk kalitesinin kontrolü, ham ve yan mamullerin sağlanmasından depolanmasına kadar geçen tüm evreleri kapsar. Eğer tasarım kalitesiyle uygunluk kalitesi arasında bir farklılık varsa bu hataların ve yeniden işlemlerin var olduğu anlamını taşır. Buna göre uygunluk kalitesinin yükselmesi maliyetlerin düşmesi anlamını taşıyacaktır (Kavrakoğlu, 1996, s.11). Güvenilirlik ise, tüketicinin satın aldığı ürünün ne derece bekleneni verdiği ile ilgilidir. Bu yönüyle güvenilirlik, tasarım ve uygunluk kalitesinin bir sonucu olarak görülebilir (Burnak ve Çelik, 1992, s.54-55).

## 2.2. Kalitenin Boyutları

Genellikle bir ürün veya hizmetin kalitesini belirleyen pek çok boyut bulunmaktadır. Ancak bazı boyutlar her ürün veya hizmet için geçerlidir ve bu yüzden genel özellik taşır. Üretim sektörünün önemli ölçüde üzerinde yoğunlaştığı tasarım ve uygunluk kalitesi, kalitenin hizmet sektöründe de yaygınlaşması ile diğer boyutların da önem kazanmasını sağlamıştır.

Kalitenin tanımında olduğu gibi kalitenin boyutları hakkında da değişik görüşler bulunmaktadır. Farklı olarak bu görüşler genelde benzer unsurları ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca her sektörün hitap ettiği müşteri kitlesini göz önüne alarak kendi ürün ya da hizmeti için özel boyutları belirlemesi gerekir. Bununla birlikte kalitenin öncülerinden biri olan Garvin'e göre kalitenin boyutları şöyle açıklanmaktadır:

- **Performans:** Bir ürünün faaliyet özelliklerini ifade eder. Televizyonun net görüntü vermesi gibi.



- Özellik: Mal veya hizmetin temel fonksiyonlarına ek olarak taşıdığı ikincil özelliklerdir. Televizyonun otomatik kanal arama özelliği gibi.
- Güvenilirlik: Mal veya hizmetin belirli bir zaman dilimi içinde arızalanması veya bozulmasını ifade eder. Genellikle ürünün ilk kez arızalanma süresi ve iki arıza arasındaki süre ile ölçülür.
- Uygunluk: Ürünün dizayn ve faaliyet karakteristiklerinin önceden oluşturulan standartlara uygunluğunu ifade eder.
- Dayanıklılık: Mal veya hizmetin ekonomik ve teknik olarak ömrünü ifade eder.
- Servis Kabiliyeti: Satış sonrası hizmetin niteliği, ürünün onarılma kolaylığı, hizmetin hızı, firmanın müşteri şikayetine yaklaşım ve çözüm getirme derecesi gibi unsurları ifade eder.
- Estetik: Ürünün görünüşü, tadı, yarattığı duygu, kokusu vb unsurlar bu boyutta ifade edilir. En subjektif niteliğe sahip olan boyuttur.
- Algılanan Kalite: Müşterinin ürün veya hizmetle ilgili algılamalarını ifade eder. Söz konusu algıya genel olarak müşterinin ürün ya da hizmetle ilgili aldığı bilgiler, reklamlar ve firmanın imajı etki etmektedir.

Bir ürün veya hizmetin yaratılmasında kullanılan bu boyutlar, üretim sürecinin aşamalarında destek verir. Bu boyutlarla ürünün veya hizmetin optimum kalite düzeyinde olması sağlanır. Söz konusu boyutlar birbiriyle karşılıklı ilişki içerisinde olup bir bütündür. Bununla birlikte bir mal veya hizmet, herhangi bir kalite boyutunda mükemmel olabileceği gibi bir başka boyutta kalitesiz olabilmektedir. Bu da sonuçta söz konusu mal veya hizmetin kalitesiz olarak algılanmasına etki edecektir.





## 2.3. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite neredeyse insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Ünlü Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesinde şu hüküm yer almaktadır: "Eğer bir inşaat ustası bir ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmaz ve ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne neden olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur" (TSE-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü, 1996, s.3). Benzer şekilde tarihi belgeler eski Mısırlıların, anıt mezar yapımında kullandıkları taşın kalitesine, uygun bir biçimde yontulmasına ve yerleştirilmesine özen gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Gözlü, 1994, s.54).

Ortaçağda Loncalar kalitenin korunmasında, üretim kalitesinde önemli bir denetim görevi yapmıştır. Osmanlılar ise 1502 tarihinde standartlaşmanın ilk belgesi kabul edilebilecek "Standartlaşma Kanunu" çıkarmışlardır. Söz konusu kanun "Kanunname-i ihtisab- Bursa" adını taşımakta olup bugünkü anlamda boyama, ambalaj ve satılan malların belirli kalite özelliklerini belirtmekte ve buna uymayanlara verilecek cezai hükümleri içermektedir (Gözlü, 1994, s.54).

Sanayi devriminden önce üretim, ustaların ellerinde, küçük atölyelerde gerçekleştiriliyordu. Kalite sorumluluğu da bizzat ürünü üreten kişilerde yani ustalarda idi (Mucuk, s.9). Günümüzde anladığımız anlamda kalitenin ortaya çıkışı, her ne kadar kalite insanlık tarihi boyunca insanlığın bir parçası olmuşsa da, kavram olarak "kontrol" ile başlamıştır. Bu açıdan kalite kavramının gelişimini dört ana başlık altında incelemek mümkündür.

### 2.3.1. Muayene Aşaması

Sanayi devriminin gerçekleşmesiyle birlikte el emeği yerini, çok daha hızlı ve ucuza üretim yapan makinelere bırakmıştır. Buna bağlı olarak üretim hacmindeki büyük artışların sağlanması için iş bölümü ve uzmanlaşma gereği ortaya çıkmıştır. Bu sayede daha fazla beceriye sahip işgören istihdamı gündeme gelmiş; ancak bu kişilerin hem üretimde bulunmaları hem de kaliteden sorumlu tutulmaları onların işlerini zorlaştırmıştır. Çözüm olarak,

muayene ve test anlamında iyiyi kötüden ayırma işini yapan bir kalite denetçisi istihdamı gerçekleştirilmiştir.



Bu gelişmeler sonucunda 1930'lu yıllarda işletmelerde yeni bir birim olarak oluşturulan muayene istasyonları ve denetçiler son derece sofistike ölçü ve test ekipmanları ile diğer işçilerin ürettiği ürünleri kontrol etmeye başlamışlardır. (ISO 9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri, 1993, s.11) Bu işi yapanların görevi sadece yapılan işleri kontrol edip hatalıları tespit etmek olmuştur. Burada temel yaklaşım tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamak; böylelikle tüketicinin hatalı üründen korunmasını sağlamaktır. Bununla birlikte bu yöntem üreticinin hatalı ürünlerden dolayı zarar görmesine engel olmasına yönelik değildir.

### **2.3.2. İstatistiki Kalite Kontrol Aşaması**

Hatalı ürünlerin üretici aleyhine olması üreticileri hata oranının azaltılacağı arayışlara yöneltmiştir. 1920'li yıllarda muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmeye başlanmıştır. Önceleri her malın kontrolü şeklinde yapılan uygulamaların yerini olasılık kurallarına dayanan yöntemlerle yapılan kontroller almıştır. Bu amaçla ilk olarak Shewart tarafından kullanılan İstatistiki Kalite Kontrol adı verilen üretilen malların kalitesini geliştirme çabasında bir belirleyici olarak istatistikten yararlanmaya dayalı yöntem ortaya çıkmıştır (Tenner and Detoro, 1992, s.25). Yine bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış 1935'de İngiltere'de E.S.Pearson'un istatistiksel Çalışmalarına dayanan İngiliz Standartları 600 uygulamaya konmuştur.

### **2.3.3. Kalite Güvence Aşaması**

İkinci Dünya Savaşı sırasında kalite konusundaki gelişmeler geri plana atılmış ve bütün sanayi kuruluşları Amerikan ordusuna malzeme üretmek için çalışmıştır. Bununla birlikte üretilen ürünlerin ordu için hayati önem taşıması ve bozuk ürünlerin önemli kayıplara neden olması ürünlerin tamamının kabul edilebilir nitelikte yapılması arayışını ortaya çıkarmıştır. Yine bu dönemde özellikle kalifiye olmayan işçilere sahip taşeron firmaları yönlendirmek

amacıyla Amerikan Hava Kuvvetlerinin tarafından standartlar, talimatlar ve prosedürler gibi yazılı belgeler oluşturulmuş, bunlarla istenen düzeyde ürünlerin elde edilmesi çabaları başlamıştır. Böylelikle kalitenin imalatla bütünleşmesi sağlanmış ve üretim esnasında kontrol kavramı benimsenmiştir.

### **2.3.4. Toplam Kalite Aşaması**

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerika arz açığıyla karşı karşıya kalmıştır. Normal yaşantının her alanında talebin çok yoğun olması üreticilerin kalite anlayışını bir anda geri plana itmesine ve daha büyük miktarlarda üretimi esas almalarına yol açmıştır. Bu dönemde İstatistik Proses Kontrol çalışmaları yöneticiler tarafından gereksiz ve pahalı bulunduğu için oldukça yavaşlamıştır.

Fikirleri Amerika'da rağbet görmeyen Amerikalı uzmanlar bu süreçte savaşı kaybeden taraf olan Japonya'da ilgi görmeye başlamışlardır. Uzmanların Toplam Kalite Kontrolü adını verdiği bu görüşler 1950'li yıllarda Japonlar tarafından benimsenmeye başlanmıştır.

1950'de Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Derneği (JUSE) Amerikadan D.E.Deming'i Japonya'ya davet ederek Japonların kalite konusunda bilinçlenmesi çalışmalarını başlatmıştır. Takip eden zaman içerisinde Japonlar kalite kontrol konusunu ciddiye almış ve istatistik kalite kontrol Japonya'da yayılmaya başlamıştır (Bozkurt, 1994, s.114).

İlk zamanlar üst yöneticiler, kısım müdürleri ve şefler arasında pek ilgi görmemiş olan kalite kontrolü Amerika'dan Dr.J.Juran'ın üst düzey yöneticilere verdiği seminerler sonrasında bir yönetim aracı olarak geniş çapta kullanılmaya başlanmasını sonuç vermiştir. Böylelikle istatistik kalite kontrol yerini toplam kalite kontrolüne bırakmıştır.

1951'de Armand Feigenbaum, "Toplam Kalite Kontrol" adlı kitabında kalite kontrolünü tasarımdan satışa kadar bir işletmenin bütün sahalarına yaymıştır. Buna göre artık kalite, denetçilerin işi değil, herkesin sorumluluğu

ve bütün şirket bazında değerlendirilip gerçekleştirilebileceği bir kavram haline gelmiştir (Kavrakoğlu, 1996, s.9).

Özetle, kalitenin tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir kavram haline gelmesi 1950'li ve 60'lı yıllarda Crosby, Demings, Feigenbaum, Juran ve Ishikawa başta olmak üzere çeşitli düşünürlerin yaptığı çalışmalar ve ileri sürmüş oldukları fikirlerle olmuştur. Özellikle Japonların başarılarının arkasında kalite çalışmalarının bulunması düşünürlerin fikirlerinin yaygınlık kazanmasına yol açmıştır. Bu sayede kalite, istatistik uygulamalardan ibaret olmaktan çıkmış tüm işletme çalışanlarının sorumluluğu haline gelmiş ve tir. Başka bir deyişle kalite teknik bir uygulamadan bir felsefeye dönüşmüştür.

## **2.4. Kaliteye Etki Eden Faktörler**

Kaliteye etki eden faktörler dış ve iç faktörler olmak üzere iki temel gruba ayrılır. Dış faktörler, bir işletmenin denetimi dışında, iç faktörler ise işletmenin denetiminde olan faktörlerdir. Kalite arttırmada ilk adım, bu faktör grupları içinde sorun yaratan alanları saptamak, ikinci adım ise bunlar arasında denetlenebilir faktörleri ayırmaktır. Bir işletme için denetlenemeyen dış faktörler, bir çok durumda başka bir işletme için iç faktör olabilir. Dolayısıyla bir işletmenin hem iç hem de dış faktörlerle ilgilenmesi gereklidir. (Dolenga, 1985, s.39)

### **2.4.1 Örgütsel Faktörler**

#### **2.4.1.1 Ürün**

Ürün faktörü, ürünün çıktı için gerekli özelliklere uygunluk derecesidir. "Kullanım değeri" müşterinin belli bir kalite için ürüne ödemeye hazır olduğu miktardır. Dünyada pek çok işletme, teknik üstünlüğü pazarlanabilir ürünlere sahip olabilmek için uğraş vermektedir. Araştırma, pazarlama ve satış bölümleri arasındaki koordinasyonla, ürün üzerinde temel bir kalite faktörü oluşturmayı hedeflemektedirler. Ürünlerini uygun fiyatla, doğru yer ve doğru zamanda hazır bulundurmaya amaçlamaktadırlar Böylelikle kalite konusunda

bir adım daha ileri gitmiş olmakta; ürünlerinin rekabet edebilme gücünü biraz daha arttırmış olmaktadır (Mukherje and Singh, 1992, s.110).

#### **2.4.1.2 Fabrika ve Teçhizat**

Fabrika ve teçhizat maliyetler, kapasiteyi artırma, stok kontrolü, üretim planlama gibi alanlarla doğrudan ilgili olması nedeni ile kaliteye etki eden önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda kalite ile ilgili fabrika ve teçhizatlar konusunda dikkat edilmesi gereken bazı hususlar belirtilebilir (Bernolak, 1980, s.754):

- İyi bir bakım sistemi kurulması
- Düzeltici önlemler alarak fabrika kapasitesinin artırılması,
- Boş zamanların azaltılması ve mevcut makina ve fabrika kapasitesinin daha etkili kullanılması.

#### **2.4.1.3 Teknoloji**

Teknoloji kalitenin en önemli temellerinden biri olarak sayılabilir. Örneğin bilgi teknolojisindeki ilerlemeler ve buna bağlı olarak gelişen otomasyon sistemleri malzeme akışını takip ettiği gibi kalite kontrolü de geliştirebilmektedir (Stebbing, 1989, s.17).

Öte yandan günümüzde teknolojinin hızla değişiyor olması işletmeleri ürün ve hizmetlerinin kalitesini daha da artırabilmek için teknolojik yenilikleri takip etmeye ve yeniliklere kendilerini adapte etmeye zorlamaktadır (Burnak ve Çelik, 1992, s.51).

#### **2.4.1.4 İnsan**

Kalite artırma çabalarının temel kaynağında insan faktörü yatmaktadır. Kalite geliştirme çabalarında bir kuruluştaki tüm çalışanların önemli katkıları bulunmaktadır. Başka deyişle toplam kalite felsefesinin işletme bünyesinde hakim olabilmesi insan faktörüne bağlıdır. Toplam kalite yönetiminde, klasik yönetimin vasıfsız işgücü kaynağından beklene itaatkar, emirleri kusursuz uygulayan, uzun saatler çalışan, fiziksel olarak güçlü işgücü

yerine akıyla çalışan, yenilikçi, eğitimli, takım çalışmasına yatkın, kendine güvenen, inisiyatif kullanabilen, bilgi üreten ve bilgisi paylaşan işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır (Özevren, 2000, s.76).

#### **2.4.1.5 Örgüt Yapısı**

Öte yandan Juran hataların %85'inin sistemin genel sorunlarından kaynaklandığına ve düzeltilmesinin işçinin değil, yönetimin görev alanına girdiğine inanmaktadır (Juran, 1986, s.26). Deming ise bu oranın %98 olduğunu düşünmektedir (Deming, 1992, s.27). Ishikawa'ya göre de örgütlerin çoğunda görülen kalite sorunlarının başlıca nedeni, örgütlenmenin katılığıdır. Bu tür örgütler pazardaki değişimleri anlayıp cevap veremez ve emek gücündeki yeni kapasitelerin, teknolojideki yeni gelişmelerin ve diğer dış faktörlerin farkına varamazlar. Katı örgütler iyi bir yatay iletişimden yoksundur (Ishikawa, 1985, s.193).

### **2.4.2. Örgüt Dışı Faktörler**

#### **2.4.2.1. Yasal Düzenlemeler**

Bir toplumdaki yasal değişimler, genellikle işletme yönetimlerinden bağımsız olarak ulusal kalite düzeyini ve işletme kalitesini etkiler. Ancak uzun dönemde bu etkileşim iki yönlüdür. Yapısal değişimler kaliteyi etkilediği gibi kalitedeki değişimler de yapıyı değiştirir (Mukherje and Singh, 1992, s.126).

Kamu sektöründeki uygulamalar, yönetmelikler, taşıma ve iletişim, enerji, mali önlemler ve teşvikler işletmelerin ürün ve hizmet kalitesini etkileme özelliğine sahiptir. Öte yandan kaliteyi etkileme özelliğine sahip bir başka unsur altyapıdır. Eğer mal ve hizmetlerin dağıtımını sağlayan altyapı etkili değilse, işletme kaliteli hizmet sunamayacaktır.

#### **2.4.2.2. Sosyo-Ekonomik Değişimler**

Ekonomi alanında yaşanan değişimler istihdam yapısına ve rekabet edebilme olanaklarına doğrudan etki etmektedir. İstihdamda, tarımdan imalat sektörüne kaymalar, gelişmekte olan ülkelerde nitelikli iş gücü problemi ortaya çıkarmaktadır. Kalite artışındaki en önemli faktörlerden birisi ise

nitelikli iş gücünün artırılmasıdır. Öte yandan, gelişmiş ülkelerde imalat sektöründen hizmet sektörüne önemli bir geçiş yaşanması emek kalitesi üzerinde değişmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Schermerhorn, 1989, s.521).

Öte yandan işgücünde yaşanan değişimler de kaliteyi etkilemektedir. İşgücünde kadın çalışanların artması, sağlık koşullarının iyileştirilmesi, emeklilik yaşının uzaması, kültürel değerlerin değişmesi kalitenin artış ve azalışı üzerinde etkili olmaktadır.



### 3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

#### 3.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), verimliliğin artması için kalitenin tüm üretim sürecine yayılmasıdır. TKY; kalitenin bir faktör olarak performans değerlendirilmesine dahil edilmesini, kaliteyi iyileştirme çabalarının örgütsel amaçlarla entegrasyonunu ve tüm örgüt çapında taahhüdü içeren kalite kontrol yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, ürünleri üretildikten sonra kontrol yerine, ürün ve hizmetlerin daha başından doğru dürüst yapılmasını öngörür. Bunun için de tüm bir işletme felsefesi ve sürekli bir iş haline getirilmesini içerir (Şimşek, 1998, s.82).

Toplam Kalite Yönetimi, şirketlerin, örgütlerin ürün ve hizmetlerini, en ekonomik, en kullanışlı, en rekabet edebilir düzeyde ve en iyi kalitede sunmalarınıdır. TKY, kuruluşta, her seviyedeki her çalışanın ürün ve hizmetlerde yüksek kaliteyi hedeflemesini öngörür. TKY için "müşteri ihtiyaçlarının da ötesinde sürekli gelişme sürecinin planlanması ve başlatılması için organizasyonun tamamının katılımını öngören bir sistemdir." şeklinde bir tanım bulunmaktadır.

TKY, basit olarak sadece çıktılarının kaliteli olmasını değil, girdiler ve çıktılar zincirinin kaliteli olmasını hedefler. Bir Japon araba firmasının reklamında: "Gerçek anlamda çalışanlarımız birbirini müşteri olarak görürler ve ancak Mazda standardına ulaşmış iş bir sonraki ele geçirilir. Günümüz rekabet ortamında, firmalar sadece iş için değil, TKY'yi de içerecek planlar yapmaktadırlar ve bu planlar firma için çalışan ve kaliteyi geliştiren her bireyi kapsamaktadır (Kavrakoğlu, 1996, s.27).

TKY programları firmaların zayıf noktalarını tespiti ve geliştirmeye yardımcı olur. Günümüz iş dünyası rekabeti globaldir, bu nedenle hedef dünya pazarında "en iyisi olmak" olmalıdır. Bir çok küçük şirket için bu her zaman geçerli olmayabilir ancak onların da rekabet edebilir bir hedef



koymaları gereklidir. TKY, yaratıcılık ve sürekli gelişme ile mümkün olan en iyi ürünü veya hizmeti üretmeyi hedefleyen stratejik bir yaklaşımdır.

TKY bir yönetim sistemidir, bir programlar süreci değildir. TKY'nin parçası olarak sunulan takımlardan bir çoğu, her organizasyonda başarılı bir şekilde uygulanabilmekte, ancak günlük operasyonların boyut ve önceliklerini değiştirmeksizin tam beklentiler elde edilememektedir. TKY'nin başarılı olması için tüm organizasyon tarafından benimsenmesi ve yukarıdan aşağıya tam bir kararlılıkla uygulanması gerekmektedir.

TKY, genel bir yönetim felsefesidir. Özel bir ortam için uyarlanabilmekte ve değişik yollarla uygulanabilmektedir. Organizasyondaki herkes ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentilerini devamlı olarak karşılaması veya aşması için sürekli olarak çalışmaktadırlar ve ürün/hizmetlerin sürekli olarak gelişimi için iyi tanımlanmış süreçler kullanılmaktadır (Şimşek, 1998, s.83).

## **3.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel Kavramları**

TKY konusu ile ilgilenen yazar ve bilim adamlarının TKY tanımları ve unsurları konusunda farklı fikirlere sahip olmalarına karşın bazı unsurları ön plana çıkartmışlardır. Farklı yorumlara rağmen birbirini tamamlayarak bir bütün oluşturan unsurlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### **3.2.1. Üst Yönetim Liderliği ve Sorumluluğu**

Yönetimde liderlik, başkalarını belli amaçlar doğrultusunda davranmaya ve hareket ettirmeye sevk etmesi açısından önemlidir. Üst yönetimin liderliğinin sistemin ilerideki başarılarının devamı için sistemi sürükleyen bir fonksiyonu vardır. Bu bakımdan liderler güven yaratmalı, yardım etmeli ama yargılamamalıdır. TKY; sorumluluk anlayışı ile sistemi geliştiren, astların bütün yeteneklerini kullanmalarına izin veren ve şirketle ilgili olan herkesin kendini rahat hissedebileceği ve şirketten memnun olacağı bir yönetim anlayışının doğurduğu bir liderlik anlayışı öngörmektedir (Edosomwan, 1993, s.159).

TKY de üst yönetimin liderliği yanında yönetimin sorumluluğu da önemlidir. Temel sorumluluk alanı da kalite ve verimliliğin sürekli iyileştirilmesidir. Bunun yanında liderliğin şu sorumlulukları vardır (Bozkurt, 1994, s.7):

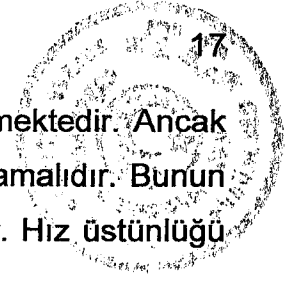
- Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
- Karşılıklı etkileşimli bir örgüt tasarlamak ve yönetmek,
- İnsanlar arasında karşılıklı etkileşimi yönetmek,
- İnsanları yetkilendirmek,
- Öğrenen bir örgüt yaratmak,
- Sorun çözmede bir karışıklıkla karşılaşıldığında onun üzerine gitmek,
- Belli bir aşamadan sonra tanıtıcı bir strateji olarak tasarlamak ve tartışmak.

Ayrıca TKY uygulayan bir işletmede yönetim kademesinde bulunan her ferdin iki temel görevi vardır: Birincisi, kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek; ikincisi de mevcut sistemi belirleyen hedefler doğrultusunda çalışmaktır.

### 3.2.2. Müşteri Odaklılık

Günümüzün yoğun rekabet ortamında firmalar 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. Bundan dolayı TKY de müşteri odaklılık ögesi, "kaliteyi müşteri tanımlar" ilkesiyle açıklanmaktadır (Kavrakoğlu, 1996, s.14).

Günümüzde firmalar, kalitenin bugünkü anlamı ve özellikleri doğrultusunda, kalite stratejileri izlemek, kalite amaç ve politikalarını geliştirmek durumundadırlar. Bu bakımdan kalite, piyasada kalabilmenin veya



müşteriyi tatmin etmenin çok önemli bir koşulu olarak görülmektedir. Ancak kaliteli mal veya hizmet üretmek de tek ölçü olarak algılanmamalıdır. Bunun yanında hız üstünlüğü ve maliyetler de önem kazanmaktadır. Hız üstünlüğü müşteri taleplerinin tam zamanında karşılanması demektir.

TKY de müşteri memnuniyeti, ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini, ürün tasarımı, hatta bazı girdilerin tedarik aşamasından başlamaktadır. Müşteri ile ilgili verilerin sağlanmasında piyasa araştırmaları önemli rol oynamaktadır. Araştırmalar sürekli yapılmaktadır ve müşterinin kim olduğu, ihtiyaç ve beklentileri, müşteri ile ilişkilerin sürekliliği ve benzeri konular ölçü olarak değerlendirilmektedir.

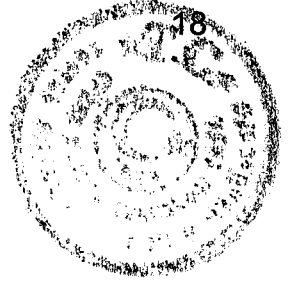
TKY'nin "bir sonraki proses sizin müşterinizdir" ilkesi, müşteri odaklı yaklaşımın, firma içindeki tüm işlemlere uygulanması anlamına gelmektedir. Yani iç müşteriler kendi konumundaki sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirmesi ile toplam katılım sağlanmış ve kaliteye ulaşılmış olmaktadır. Aksi takdirde verimsiz ve kalitesiz çalışmalar ortaya çıkabilmektedir (Efil, 1999, s.139).

### **3.2.3. Çalışanların Eğitimi**

Firmalarda çalışan kişilerin zaman içindeki değişime ve gelişmelere uyumunu sağlamak için, eğitilecek insanların, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve planlamanın yapılması gereklidir. Eğitim; çalışanların becerilerini, sorumluluk duygularını, bağlılıklarını, inisiyatiflerini geliştirmesine ve yönetimin daha iyi hale gelmesine katkıda bulunabilmektedir (Par ve Altaç, 1996, s.30).

Eğitimden beklenen, insanda ne kadar zor da olsa belli bir ölçüde bilgiye erişebileceği ve bu bilgileri değişik bir alanda kullanabileceği inancını yaratmaktadır. Eğitimde beklenen ve beklenmeyen bir takım sonuçlar vardır. Beklenen sonuçlar şunlardır (Kaynak, 1998, s.172):

- Nicelik ve nitelik yönünden örgüt standartlarına uygun bir üretimin gerçekleşmesi,



- Sürekli iyileştirme çabası,
- Kalite düşüncesinde sınırsızlık,
- Hatalı üretim ve hizmeti azaltma,
- İş yöntemlerini geliştirme,
- Çalışanın iş gücü devrini en aza indirme,
- İşbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırma,
- Fazla mesai giderlerini azaltma,
- Bakım ve onarım giderlerinde tasarruf,
- İş kazalarında azalma,
- Moral üzerinde olumlu etkiler,
- Kısa sürede ortama uyum sağlama.

Eğitimden beklenmeyenler ise şunlardır (Kaynak ve ark. 1998, s.172):

- Eğitim her derde çare değildir.
- Eğitim örgütsel boşluklardan doğan problemler için çözüm değildir.
- Eğitim unutmaya engel değildir.
- Eğitim kötü bir eleman seçme ve yerleştirme sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmaz.
- Eğitim yeni kapasite yaratmaz, varolanı geliştirir.
- Eğitim yönetim süreciyle birlikte düşünülmelidir.
- Eğitim bireysel, toplumsal ve ekonomik olarak işlev görür.

Toplam kalitenin başarılı olabilmesi için tepeden tırnağa tüm örgütün eğitime girmesi ve bu yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir.



### 3.2.4. Takım Çalışması

Çalışanlara azami düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği katımlı yönetim anlayışında verimlilikte, işe devamda ve ürün kalitesinde önemli ölçüde iyileşmelerin olduğu gözlenmiştir. Bir organizasyonda katılım, "kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içinde zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri" şeklinde tanımlanmaktadır. Toplam katılım da, firmayı ilgilendiren sorunların çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden azami düzeyde (beyin gücü de dahil) faydalanmak şeklinde tarif edilebilmektedir (Peşkircioğlu, 1996, s.32).

Katımlı yönetim anlayışında, Kalite kontrol çemberleri en önemli araçlardandır. Kalite çemberleri, birlikte çalışarak ve belirli aralıklarla toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını ve nedenlerini araştıran, bunları çözen ve üst yönetime sunan çalışma takımlarıdır. Kalite çemberlerinin çalışmalarını etkili kılmak için (Yenersoy, 1997, s.108);

- Bilginin işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması,
- Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi,
- Ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.

Takım çalışmalarının başarılı olması ayrıca geleneksel yönetim tarzı kültürünün aşılmasıyla gerçekleşecektir. Bilindiği gibi geleneksel kültürde çalışanlar arası rekabet gelişmiştir. Çalışanlar arası rekabet kişileri, terfi edebilme, zam alabilmek ve itibar kazanabilmek için kendi çıkarlarını maksimize etmeye yönlendirmektedir. Kişisel rekabet yanında takımlar arası ve bölümler arası rekabette iş verimini olumsuz etkilemektedir.

Bir firmada başarılı hizmet üretimi yapılmak istenirse üst seviyedeki personelden tabana kadar bütün çalışanların takım halinde hem düşünme hem de uygulama çalışmalarına katılımının sağlanması gerekmektedir.

### 3.2.5. Sürekli Gelişme

TKY de kalite geliştirme faaliyetleri sona ermeyecek bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreç içerisinde; müşteri tatmininde ve güveninde, rekabette, verimlilikte, çalışanların motivasyonunda, eğitimde kısacası bütün proseslerin, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel bir unsurdur ve bu temel unsurun sağlanmasında; grup çalışması, istatistiksel ölçme metodları, piyasa araştırmaları, önlemeye dönük yaklaşım ve benzeri metotlar kullanılmaktadır. TKY de sürekli gelişme, durum ya da seviye ne olursa olsun onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek ve geliştirmek olarak tanımlanmaktadır. Burada hedef belli bir standardı tutturmak değil, sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmek olmaktadır (Weaver, 1997, s.248).

Sürekli geliştirme, ürün ve proseslerde değişiklik ve yenilik yaratarak sağlanabilmektedir. Bunun için de Araştırma ve Geliştirme (AR-GE) faaliyetleri şirketlerde çok önem kazanmıştır. Değişiklik yapılması AR-GE bölümlerinde çalışan araştırmacıların üstün yaratıcılık yeteneklerine ve teknik bilgi birikimlerine bağlı olmaktadır. Uzun süren zorlu araştırmalar, büyük yatırımlar sonucu ortaya çıktığı için gizli tutulmaktadır. Başka firmaların bu yeniliği kullanmaları know-how ve patent yoluyla gerçekleşebilmektedir.

Kuruluşlar müşterileri memnun etmenin önemini kabullendikten ve süreçleri iyileştirme ihtiyacını kavradıktan sonra, doğal olarak yenilik yapma adımını atacaklardır. Yenilik aşamasında kuruluşlar şu üç ilkeyi göz önünde bulundurmalıdırlar (Tek, 1990, s.14):

- Müşterilerinizin süreçlerini tanıyın.
- Müşterilerinizin süreçlerini etkileyen ortamı tanıyın.
- Müşterilerinizin müşterilerinin süreçlerini tanıyın.

### 3.2.6. Tedarikçilerle İşbirliği

TKY'nin başarısında önemli bir faktör de firmaya girdi sağlayan işletmelerle ilişkilerin düzenlenmesidir. Klasik anlayışta arka planda kalan tedarik fonksiyonu, TKY'de kalite yaratım sürecinde önemli rol oynayan bir fonksiyon haline gelmiştir. Zira ürünün kalitesi, ürünün bileşimini ihtiva eden hammadde ve ara maddelerin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla işletmeler, tedarikçi firmalar konusunda daha seçici ve hassas davranıp, söz konusu firmaların süreçlerine müdahil olmak durumundadırlar. "Tedarikçilerle güvene dayalı bir işbirliği içinde, rekabet gücünü arttıracak girdileri en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmek amaç olmalıdır.

Firmanın kendi içinde toplam kalite anlayışını benimsemiş olması yeterli değildir. Tedarikçi firmalarda bu sürece dahil edilmelidir. O halde dolaylı-dolaysız bütün tedarikçileri kapsayacak ve sürekli iyileştirmeye yönelik çalışmalar yürütecek ortak platformlara ihtiyaç olduğu ortadadır. (Bozdoğan, 1995) Söz konusu platformlar sayesinde iki yönlü bilgi akışı sağlanabilecek ve bu yolla tasarım, kalite ve etkinlik alanlarında gelişme hedefleri belirlenecek, önemli ölçüde dinamik bir maliyet avantajı elde edilecektir. Tedarikçi firmalarla başarılı ve verimli işbirliği için, ilişkilerin süreklilik ve güven temellerine oturtulması gereklidir. İşbirliğinde süreklilik rekabetçi fiyatlar elde edilmesine ve iyi bir ürün kalite düzeyinin tutturulmasını sağlar. Ancak sürekliliği, istikrarı olan bir işbirliği sürecinde, mal ve hizmetlerin kalitesi iyileştirilebilir. Gelişmiş bir işbirliği sürecinde, taraflar salt kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmezler.

Tedarikçi firmalar, kendileri için ilave bir maliyet yükü getirirse bile, müşteri firmanın rekabet gücünü arttıracak fırsatları araştırır ve bulur. İşte bu ilişkinin, iyi niyete dayalı güven boyutudur. Bunun elde edilmesi, tedarikçi firmaların seçiminde gösterilecek dikkat, intizam ve zaman içinde gelişecek düzenli ve yoğun işbirliği süreciyle olacaktır.

### 3.2.7. Kurum İçi İletişim

TKY'nin temel unsurlarından birisi de çalışanlarla iletişim kalitesidir. Organizasyonda TKY ve ilkelerinin nasıl uygulandığını ve değişime uğradığını iletişimin kalitesini belirlemektedir.

TKY'de iletişim sistemlerinin temel amacı, organizasyonun sürekli gelişimini temin etmektir. Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak, olası fırsat ve tehlikeleri belirleme gibi konulara esas rapor ve öneriler gibi iletişim alt sistemleri kısa, anlaşılır ve sayısal ifadelerle yer verecek şekilde hazırlanır. Her düzeydeki çalışanın firma hedeflerini bilmesi, kişisel hedeflerini söz konusu firma hedefleri ile uyumlaştırması TKY sisteminin uygulanması açısından önemlidir. Zira çalışanın işletme ile bütünleşmesi, kurum kültürünün oluşması ve gelişmesi bu konu ile yakından bağlantılıdır. İşletmenin vizyon ve hedeflerinin çalışanlara açık, net, anlaşılır şekilde anlatılması, onlar tarafından benimsenmesi, üst kademe yönetiminin belirlenen hedeflere uygun tutum ve davranışlar sergilemesi organizasyonel iletişim açısından üzerinde durulması gereken hususlardır.

Bir kurumdaki örgütsel iletişimin en önemli göstergelerinden birisi de çalışanların kurumda gelişen olaylardan bilgilenme durumlarıdır. Yalın ve açık iletişim anlayışının benimsendiği yönetim ortamlarında, kurumun stratejik ve güvenlik konuları dışında her konunun çalışanlar tarafından bilinmesi gerekir. (Gürgen, 1997) Bunun için; firma misyon ve vizyonunu açıklayan poster ve broşürler, bilgilendirme toplantıları, eğitim çalışmaları, faaliyet raporları ya da düzenli yayınlar, diğer belgelerin sergilendiği panolar ve performans değerlendirme toplantıları kullanabilecek araçlardır.

### 3.2.8. Karar Verme Biçimi

TKY'nin rekabet avantajı sağlayabilmesinin önemli bir koşulu çalışanların katılımının sağlanmasıdır. Bu ise onlara yetki devretmek suretiyle gerçekleştirilebilir. Yetki devri ile işletmenin değişen çevre şartlarına kolayca adaptasyonu sağlanmakta, müşteri beklentilerine cevap verme süresi kısalmaktadır. Yetki devri ile birlikte tüm çalışanlara müşteri



memnuniyetinden sorumlu olma bilinci aşılacaktır. Bu sorumluluk, mutlak suretle eşit yetki ile birlikte verilmeli ve çalışanların gerek gördüğü her türlü kaynağı kullanabilmesine olanak verilmelidir.

### **3.2.9. Sistem Yaklaşımı**

TKY'de yönetim çabalarını, sürekli gelişmenin en önemli unsurlarından biri sistemlerin iyileştirilmesidir (Koçel, 1999). Sistemlerin iyileştirilmesi süreçlerin iyileştirilmesine bağlıdır. TKY kaliteli sonuçlara ulaşabilmek için, öncelikle süreçlerin iyileştirilmesi gereğini vurgular. İşletmede gerçekleştirilen her faaliyetin bir süreç olduğu düşünülürse, süreçler iyileştirildiğinde, sonuçların da başarılı olacağı bir gerçektir. Bu noktada en önemli faktör ise insan unsurudur. Süreç düzeltme ve iyileştirme çalışmalarına, çalışanların katılımı teşvik edilmeli ve süreçte sağlanan iyileştirmeler ödüllendirilmelidir. Bu konuda yönetime teşvik ve destek görevi düşmektedir. Uzun vadede verimliliği ve karlılığı sağlayan süreçlerinin sürekli kontrolü, iyileştirilmesi için ilgili sistemler kurulmalı ve aksatılmadan işletilmelidir. Aksi takdirde TKY çalışmaları başarısızlığa uğrayabilir.

## **3.3 Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları**

Toplam Kalite Yönetiminin bir yönetim sistemi olarak gelişmesi, bugüne kadar kalite alanında yapılan çeşitli çalışmaların bir sonucudur. Bu çalışmaların öncülüğünü ise Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Taguchi ve Ishikawa gibi kalite düşünürleri gerçekleştirmiştir (McManus, 1994, s.1).

### **3.3.1. Deming'in Yaklaşımı**

Deming'e göre kaliteye ulaşma konusunda en birincil sorumluluk üst yönetime aittir. Deming, kalitenin sürdürülmesi ve kaliteye ulaşabilmesi için 14 adımdan oluşan kurallar dizisi ögütlemiştir. Bu kurallar ister küçük ister büyük bir örgüt olsun, isterse hizmet örgütleri olsun bütün örgütler için geçerlidir. Söz konusu kurallar şunlardır (Deming, 1992, s.23):

- Rekabet gücünü artırmak, iş hayatında kalabilmek ve iş sağlayabilmek için ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirmeye yönelik amaç sürekliliği sağlanmalıdır.
- Yeni felsefeyi benimseyin, Japonya tarafından oluşturulan yeni ekonomik çağda alışla gelmiş gecikme, hatalı malzeme, hatalı işçilik düzeyleri kabul edilemez. Yönetim bu konudaki sorumluluklarını öğrenmeli ve gerekli değişiklikler için önderlik yapmalıdır
- Kalitenin sağlanması için denetimlere güvenmeyin, sonuçlara bakmak hiçbir anlam ifade etmez. Muayene gereksinimini ortadan kaldırmak için istatistiksel verilere dayanarak sürecin her noktasında adım adım kaliteyi oluşturun.
- Tedarikçilerle alışverişinizi fiyat bazında yapmayı bırakın. Onun yerine toplam maliyeti en aza indirin. Her kalem mal için karşılıklı bağlılık, güven esasına dayalı tek tedarikçi sistemine doğru ilerleyin. Fiyatın satın alınan kalitenin ölçüsünden bağımsız bir anlamı yoktur.
- Mal ve hizmet üreten sistemleri sürekli olarak ve sonsuza kadar geliştirin. Böylece kalite ve verimlilik gelişirken maliyet sürekli azalacaktır.
- Liderlik mekanizması oluşturun, bir liderin görevi birlikte çalıştığı insanlara yardım etmek, eğitmek ve desteklemek olup, onları sadece izleyerek yargılamak olmamalıdır.
- Korku engelini yok edin. Korkunun olduğu yerde sorunlar saklanır ve yanlış işler yapılır. Örgüt kültürüne korkunun egemen olması durumunda üst yönetimin gerçeklerden haberdar olması çok zordur.
- Sınırları kaldırın. Örgüt içi birimler arası ve organizasyon kademeleri arasındaki sınırlar farklı alanlarda çalışanların bir araya gelerek sorunlara ortak çözüm bulma potansiyelini azaltır.

- Çalışanları zorlamaktan ve onlara sayısal hedef ve sloganlar vermekten kaçının. Bırakın çalışanlar sloganlarını ve hedeflerini kendileri belirlesinler.
- İşgücü için rakamsal kotalar koymayın. Yönetici ve yönetilen tüm çalışanlar için rakamsal kotalar veya hedefler konulmamalıdır. Yönetim kotalar yerine akıllı ve bilgili liderliği koymalıdır. Ayrıca kalite ile birlikte olmayınca miktarın artması önemli de değildir.
- Çalışanların işyerinden gurur duymalarını sağlayın. Hızlı değil doğru çalışma, yıkıcı rekabet değil işbirliği anlayışını yerleştirmeye çalışın.
- Eğitimi kurumsallaştırın. Yönetimin her aşamasında çalışanların eğitime ihtiyacı bulunmaktadır. Kaliteye etki eden unsurların ortadan kaldırılması ancak eğitim ile gerçekleştirilebilir.
- Kişisel gelişmeyi özendiririn. En iyi yatırım insana yapılan yatırımdır. Örgütler güçlerini çalışanlardan alır.
- Değişim firmadaki herkesin işidir. Bunun için herkesi yeni felsefeye geçiş için görevlendirin.

Kusursuz yönetim biçimi olmadığına inanan Deming, sıfır hata ve mükemmelliğin ancak bu kurallara bağlı kalınması halinde sağlanabileceğini savunmaktadır.

### 3.3.2. Juran'ın Yaklaşımı

Juran, yönetim felsefesine istatistiki bir yaklaşım getirerek; kalite işlemleri, kalite kontrolü, kalite geliştirme ile mali işlemler arasındaki ilişkiyi göstererek yönetime kontrol olanağı sağlayan bir kalite görüşüne sahiptir. Juran, "Kullanıma Uygunluk" olarak tanımladığı kaliteyi üç bileşene ayırmaktadır: Tasarım, uyum ve performans.

Juran, finansal yönetimde kullanılan üç yönetim işlemini kalite yönetimine uygulamıştır. Juran üçlemesi olarak adlandırılan bu uygulama kalite planlaması, kalite kontrolü ve kalite geliştirme elemanlarından oluşmaktadır (Juran, 1986, s.20). Kalite planlama; müşterinin gereksinimlerini, beklentilerini belirleyerek bunları ürün ya da hizmete kazandırma işlemidir. Kalite kontrol; sunulan ürün ya da hizmetin gerçekten müşterinin belirlediği özelliklerde olup olmadığının denetimi işlemidir. Kalite geliştirme ise; kalitedeki gelişmenin sürekli olmasını sağlamak için gerekli kaynakların ayrılması, eleman seçim ve eğitimi, özellikle kalıcı bir yapıyı oluşturmak için gerekli çalışmaları içermektedir.

Juran'a göre kalitenin yükseltilmesi ve sürdürülmesi işlemi, açık ve toplu bir işlemdir. Yöneticilerin mutlaka kalite sorunlarının belirlenmesi ve bunların çözümüne ilişkin çabaların içinde bulunmaları gerekmektedir. Yine Juran'a göre bir kalite çabası, daha fazla etkiyi yapabilmesi için stratejik planlamanın içinde bulunan finans, pazarlama ya da insan kaynakları gibi stratejik planlamaya benzer biçimde ele alınmalıdır. Kalite hedefleri vadelerine göre belirlenerek diğer planlama araçlarıyla bütünleştirilmelidir (Certo, 1992, s.662).

### **3.3.3. Crosby'nin Yaklaşımı**

Crosby, ABD'de başlayan kalite hareketini tekrar ABD'ye taşıyan ve Kalite Guruları arasında istatistiksel yaklaşımı en az ön plana çıkaran kişidir. Crosby, üründe kaliteye erişebilmek için örgüte yönelik bazı önlemlerin alınarak, bu konuda olumlu adımlar atılabileceğini savunmaktadır. Crosby örgütle ilgili bulunan bu önlemler paletine "Serum Aşısı" adını vermiştir. Bu aşı sayesinde örgütün karşılaştığı kalitesizlik sorunları ortadan kalkacaktır (Certo, 1992, s.659)

Crosby'nin kalite felsefesi temelde dört başlık altında incelemek mümkündür.

- Kalite İhtiyaca Uygunluktur. Kalite bir mükemmellik ifadesi değildir. Üretilen ürünün tasarıma uyması, tasarımın ve fiyatın müşteri istek ve gereksinimlerine uygun olması gerekir.
- Performans Standardı Sıfır Hatadır. Crosby kalitesizliğin maliyetine dikkat çekerek, bu tür maliyetlerin kalite geliştirme maliyetlerinden fazla olmadığını ileri sürmektedir. Kalite ona göre bir kurum kültürü olarak örgütler tarafından kurulmalı, gerekli olan örgütsel değişimin, motivasyonun sürekli olarak üst yönetim tarafından desteklenmesi gereklidir. Kalite sonsuz bir gelişmedir ve tüm çalışmalar bu trend etrafında ve uyumlu yapılmalıdır.
- Kalite Sistemi Hataların Önlenmesi İçindir. Örgütün asıl amacı "sıfır hata'yı yakalamaktır. "Sıfır hata" her ne kadar ulaşılması imkansız bir nokta ise de bu noktayı hedeflemeden en az hatalı üretimde bulunmak anlamsız olmaktadır. Ayrıca hizmet ve üretim işletmeleri için geçerli olan bir Kabul Edilir Kalite Düzeyi gerekliliği savunulur. Bunun ise belirli miktarda hatalı ürün ve malzeme üretilmesi anlamında bir bağlantı gibi düşünülmesi gerekmektedir. Yoksa bu bir standart değildir.
- Kalitenin Ölçümü Uygunsuzlukların Maliyetidir ya da Kötü Kalitenin Fiyatıdır. Crosby, üretim işletmeleri için uygunsuzluk maliyetinin yani kötü kalitenin bedelinin satışlarının %20'sinden fazla olduğunu, hizmet işletmelerinde ise bu durumun faaliyet giderlerinin %35'i civarında olduğunu tahmin etmektedir.

### 3.3.4. Feigenbaum'un Yaklaşımı

Deming ve Juran gibi istatistiki yöntemlerin kalite kontrolünde uygulanmasını öneren Feigenbaum, "ilk seferde doğru yap" felsefesinin uzun dönemde hataların kontrol edilmesinden daha ucuz olduğunu savunanların başında gelmektedir.

Feigenbaum'a göre Kalite kavramından örgüt içindeki herkes sorumludur ve bireyler bir kalite kontrol görevlisi olarak değil, bir kalite mühendisi ya da yöneticisi olarak görülür. Dolayısıyla herkes yaptığı işin kalitesinden sorumludur. Tüm işçiler, sekreterler, mühendisler yaptıkları işin mükemmel bir kalite düzeyine erişmesi için ellerinden geleni yapmalıdırlar ve en önemlisi kalite, üretim miktarından daha önemli olup işçilere herhangi bir kalite sorunuyla karşılaştıklarında üretimi durdurma yetkisi verilmelidir.

Feigenbaum'a göre rekabet, bir ürün ya da hizmetin kaliteli olarak sunumu için tasarlanması, üretilmesi, pazarlanması ve en yüksek müşteri tatmini sağlayacak en uygun fiyatla desteklenmesi ile mümkün olabilecektir (Feigenbaum, 1991, s.5).

### **3.3.5. Ishikawa'nın Yaklaşımı**

Ishikawa, Deming, Juran ve Feigenbaum'dan düşünce yapısı olarak etkilenen bir kalite düşünürüdür. Sürecin anlaşılması ve değişimin tamamlanması konusunda işgörenlerin teşvik edilmesi yönünde birçok orijinal yazılar yazmıştır (Milakovich, 1995, s.61). Ishikawa doğrudan kalitenin geliştirilmesi üzerine çalışmamıştır. Ancak ortaya attığı görüşleri kendisinden sonra gelen kalite liderlerini etkilemiştir (Gaither, 1995, s.639).

Ishikawa Taylor'un "planla, yap, gör" (plan, do, see) kelimeleri ile açıklanan kontrol kavramını "planla, yap, denetle, sonuca göre harekete geç" (plan, do, check, action) olarak yeniden düzenlemiştir. Buna ek olarak düşünürün en önemli kalite alanında yaptığı en önemli katkı Kalite Kontrol Çemberleri'dir. Düşünür, ABD'de, kalitenin yalnızca birkaç personele ait olduğunu; ancak Japonya'da bu sorumluluğun herkese ait olduğunu vurgulayarak kısaca Kalite Çemberleri adı verilen bu yaklaşımın gelişerek işletmelerde kabul görmesine yol açmıştır.

## **3.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN FAYDALARI**

TKY, birbirine bağlı içiçe bir bütün oluşturan ve herbirinin diğerine etkileri olan bir takım avantajlar içermektedir.

### 3.4.1. Kar Artışı

Kar artışı TKY'nin uygulanmasıyla iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Feigenbaum, 1991, s.37):

- Maliyetlerin Azalması: Japonların TKY konusundaki başarıları, rekabetin kurallarını da değiştirmiştir. Eskiden "Maliyet+İstenen Kar=Satış Fiyatı eşitliği geçerliiyken, şimdi "Halen mevcut olan satış fiyatı-Maliyetler=Kar" formülü geçerli olmaktadır. Bu formül, firmaların günümüz pazarlarında rekabet edebilmek ve pazardaki varlığını koruyabilmek için müşteri tatminini ön planda tutması, proseslerini iyileştirmesi ve çalışanlarını maliyetlerini kontrol edebilecek şekilde geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bütün bu faaliyetleri içeren TKY'nin de uygulanmasıyla maliyetler düşürülmekte, kontrol altına alınmakta ve böylece kar artışı sağlanmaktadır.
- Satışların Artması: Satış artışının iki sebebi vardır: (1) Ürünün kalitesi (2) Ürünün toplam üretim zamanı. Ürünün kalitesi; ürünün performansında, niteliklerinde, güvenilirliğinde, uygunluğunda, dayanıklılığında, estetik özelliklerinde ve algılanan kalitesinde önemli iyileşmeler söz konusu olduğunda ürünün talebinin artmasını ifade etmektedir. Artan talep, şirketlerin pazar payını, satışlarını ve karını arttırmaktadır. Ürünün toplam üretim zamanı ise; ürün ve proseslerin sürekli iyileştirilmesi, gereksiz ve değeri olmayan faaliyetlerin elimine edilmesini içermektedir. Böylece ürün yada hizmetin daha kısa sürede müşteriye sunulması mümkün olmakta, bu da müşteri tatminini arttıran bir unsur olarak satışların karın artmasına neden olmaktadır.

Kalite karlılığa etki eden önemli bir faktördür. Yüksek kalite ve yatırımların geri dönüş hızı genellikle birbirine bağlı olmaktadır. TKY, ürünlerin daha iyi tasarlanmasını, sunulmasını ve dolayısıyla satışların artmasını sağlamakta ve böylece yapılan yatırım hızla geri dönmektedir.

Düşük kaliteli ve yüksek kaliteli işler karşılaştırıldığında, yüksek kaliteli işlerin daha karlı olduğu ve daha hızlı büyüdüğü görülmektedir.

### 3.4.2. Etkinlik Artışı

TKY şirket kültürünü değiştiren ve geliştiren organizasyonel bir etkinlik içerisindedir. Organizasyonel etkinlik artışları, organizasyonun genel finansal yapısına ve rekabet gücüne katkılarıyla ortaya çıkmaktadır. TKY'nin organizasyonel etkinlik artışına etkileri şöyle ortaya çıkmaktadır (Gözlü, 1994, s.17):

- Grup çalışması ve birimler arası işbirliği, farklı çalışma gruplarının güçlü etkin olarak entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır.
- Ortak bir dilin kullanılması ve müşterilerin izlenmesi ile iletişim artışı sağlanmaktadır. TKY, firmanın etkinliğini güçlü bir şekilde arttıran ortak bir dil ve davranışlar yaratmaktadır.
- Nelerin daha iyi yapılacağını ve iyileştirmelerin nasıl gerçekleştirileceğini, o işi halen yapmakta olan kişinin herkesten daha iyi bileceği kabul edilmektedir. TKY, daha önce tam olarak yararlanılmayan insan kaynaklarından, bu düşünceyle tamamen ve etkin olarak yararlanılmasını sağlamakta ayrıca katılımı arttırdığı gibi, kişisel gelişme ve mesleki ilerlemeler sağlanmasına neden olmaktadır.
- Çalışanlar firmaya katkıda bulunarak büyük avantajlar elde ettiklerinden, iş tatmini artmakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır.
- TKY, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesini ve böylece daha etkin birleşik yapının kurulmasını sağlamaktadır.



- TKY, organizasyonel önceliklerin daha iyi belirlenmesine ve bu önceliklerin çalışanlara daha etkin olarak bildirilmesine yardımcı olmaktadır.

### 3.4.3. Maliyetlerin Azalması

TKY uygulamasıyla elde edilen ekonomik faydaların bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Özgen ve Savaş, 1997, s.19):

- Satın alınan malzeme maliyetlerinde azalmalar,
- İşçilik maliyetlerinde azalmalar,
- Ortalama stok maliyetlerinde azalmalar,
- Ürünün toplam üretim zamanında azalmalar,
- Kalite maliyetlerinden azalmalar.

TKY'nin kalite maliyetlerine etkileri ise şöyle sıralanabilmektedir (Özevren, 2000, s.228):

- Önleme Maliyeti: Hataların, uygunsuzlukların ortaya çıkmaması için yapılan eylemlerin maliyetidir. Bunlar Kalite Planlama, Kalite Eğitimi, Danışmanlık hizmetlerinin getirdiği masraflar olmaktadır.
- Değerleme Maliyeti: Kalite düzeyinin korunması için yapılan muayeneler, testler, tetkikler vb. Değerlendirmelerin maliyetidir.
- Üretimden Kaynaklanan Hata Maliyetleri: Hurda, yeniden işleme ve zaman kaybından doğan maliyetler, proses geliştirme, daha iyi prototip programlar ve sorumlulukların organizasyonunun alt seviyelere yayılmasıyla azalmaktadır.
- Üretim Dışı Hata Maliyetleri: Standartlara ve müşteri isteklerine uygun tasarım ve üretime önem verildiğinden, üretim dışı hata maliyetleri azalmaktadır. TKY'ni uygulayan firmalarda önleyici

faaliyetlere ağırlık verilmesi nedeniyle, bu maliyet elemanı artabilmektedir. Fakat değerlendirme ve hata maliyetlerinde gerçekleşen azalma Toplam Kalite Maliyetini %50'lere varan bir oranda azaltabilmektedir.

Kalite maliyetlerinin önemi şöyle sıralanabilmektedir (Özevren, 2000, s.228):

- Kalite maliyet sistemi organizasyonel başarı ile ilgili önemli bilgiler vermektedir. (Hata oranları, yeniden işleme maliyetleri, garanti kapsamında giderilen hatalar vb.)
- Kalite maliyet sistemi, kalite maliye verilerinin dış amaçlar yerine iç amaçlar için kullanılmasını sağlamaktadır.
- Kalite maliyet sistemi, her organizasyonun çevresine ve ihtiyaçlarına göre tasarlanmaktadır.
- Finansla ilgili olmayanlar da kalite maliyetlerinin ölçülmesinde görev almaktadırlar.
- Kalite maliyetlerinin ölçülmesi, bir firmanın muhasebe sisteminden elde edilecek verileri kapsamakta ve yeni, bazen subjektif verilerin geliştirilmesini sağlamaktadır.

#### **3.4.4. Verimlilik Artışı**

Verim; istenen işin özelliklerine uygun olarak, bir defada, doğru yapılması ile alınan sonuçtur. Verimlilik; doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi amaçlayan akılcı bir yaşam biçimi olarak ifade edilmektedir (Gözlü, 1994. s.53).

Amerikan verimlilik merkezi tarafından hazırlanan bir raporda, verimlilik ile kalite arasındaki ilişki şu şekilde açıklanmıştır: Kalite çalışmalarının yapılması durumunda verimlilik artışı sağlanmaktadır. Herhangi bir süreçte yer alan bir sonraki kişi, ihtiyacını karşılayacak ürünü ya da hizmeti, onun kalitesinde gelişme olduğu sürece isteyerek almaktadır. Bu

düşünce bir üretim sürecinde gerçekleştirildiğinde, o süreçteki kusurlu ürün sayısında bir düşüş görülmekte ve dolayısıyla kusurlu ürün maliyeti azalmaktadır. Genel olarak bu düşüncedeki varsayım, insanlar daha iyisini yapmak ister ve daha iyisini yaptıkça motive olurlar şeklindedir. Kişilere katılım fırsatı verilmesi, onları motive etmektedir. Ancak bunun için kendilerine yeterli bir eğitim verilmesi ve hedeflere ulaşmaları için yeterli araçların sağlanması gerekmektedir. TKY'de, iç müşterilere en az dış müşteriler kadar önem verilmekte, çalışanlar motive edilmekte, gerekli teknik ve bilgilerle donatılmaktadır. Böylece hatalar daha yapılmadan önlenmekte ve verimlilik artmaktadır (Özgen ve Savaş, s.21).

Verimlilik artışı, hatanın yapıldıktan sonra bulunmasıyla veya hatalı mamullerin yeniden işlenmesiyle değil, TKY ile sağlanabilmektedir. Ayrıca satın alınan malzemelerin hatasız olması için yapılan faaliyetler de üretim miktarını artırıcı rol oynamaktadır. Çünkü, satın alınan hatalı malzemelerin imalat prosesine sokulmasını önlemek, çalışanların ve makinelerin fazladan zaman harcamalarına engel olmaktadır.

### **3.4.5. Çalışma Hayatının Kalitesinde Artış**

Kalite iyileştirmeler sonucunda, müşterilerin memnun edilmesi ve firmaya yeni müşteriler kazandırılması, işletmenin girdileri üzerinde olumlu bir etki yaratmakta ve dolayısıyla istihdam rakamlarını olumlu yönde etkilemektedir. Yani firmaların geleceği hakkındaki belirsizlikler ortadan kalkmakta ve işten çıkartılma olasılıkları kaybolmaktadır. Bu da çalışanların moralini yükseltmekte ve kaliteli bir çalışma ortamı sağlamaktadır (Carter, 1994, s.4).

TKY uygulamasıyla, devamsızlık ve işten ayrılanlar azalmakta, güven ve moral artmaktadır. Kalite grupları sayesinde hem departman içi hem de departmanlar arası ilişkiler kuvvetlenmekte ve kalite gruplarının önerilerinin uygulanması, çalışanlarda yetkin olma hissi yaratmaktadır.

Çalışma hayatının kalitesindeki artışın firmaya rekabet avantajı sağlamaktadır. Yüksek kaliteli ürün ve hizmet, işten ayrılmaların azalması ile

maliyetler de azalmaktadır. Ayrıca katılımcı yönetim ve çalışma hayatının kalitesi prensiplerine bağlı olarak yönetilen organizasyonlar, geleneksel olarak yönetilenlerden çok daha etkin olarak bilinmektedir (Özgür, 1996, s.23).

### 3.4.6. Pazar Payı ve Rekabet Gücünün Artması

TKY sadece mükemmeli arayan bir proses olmayıp, aynı zamanda rekabet yoğun sektörlerde başarı elde edebilmek için tek çare olduğundan devam eden rekabet avantajı sağlamanın da tek yolu olarak kabul edilmektedir. Rekabette kısa dönemde düşük fiyat stratejileri bazen başarılı olsa bile, uzun dönemde güvenilebilecek tek farklılaştırma unsurunun kalite olduğu pazar araştırmalarının çoğunda ortaya çıkmıştır (Mizuno and Akao, 1994, s.87).

Yüksek rekabet gücü; kalite- maliyet- çalışanlar- ürün- hizmet kriterlerinin her birinde üstünlük gerektirmektedir. Bu tarz rekabetçilikte yönetimde çok farklı bir anlayış ve felsefeyi zorunlu hale getirmektedir. TKY'yi hedefleyen değişim prosesi, uzun süreli, zor ve bazı firmalar için çok zor bir prosestir. Ancak dünya piyasalarında var olmak isteyen firmalar için başka bir alternatif gözükmemektedir. Başarılı olabilmek ve varlık sürdürebilmek için, toplam kaliteyi dünya çapında bir rekabetin hayati bir bileşeni olarak gören, global bir perspektiften bakmak gerekmektedir.

### 3.4.7. Kültürel Değişimin Yakalanması

TKY, en üst yönetim seviyesinden en alt seviyeye kadar herkesin bir grup halinde, sürekli proses iyileştirme yoluyla hataları ortadan kaldırmak için çalıştığı bir kültür değişimini gerektirmektedir. Kültür değişiminden kasıt geleneksel yöntemlerle yönetilen kurum kültüründen kalite kültürüne dönüşmektir (Dale and Cooper, 1993, s.4).

Kurum kültürü; zaman içinde tekrarlanarak yerleşen alışkanlık, tutum ve davranış kalıplarından oluşmakta ve örgütün kişiliğinin bir parçasına dönüşmektedir (Gürgen, 1997, s.159). Kurumun dış ortamda varlığını

sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümü de kalite kültürünü ifade etmektedir.

Bir kalite kültürü oluşturmak için; paylaşılan bir vizyona ve amaçların şeffaflaştırılmasına, iyi geliştirilmiş örgütsel kalite misyon ve hedeflerine, tutarlı bir örgüt yapısına, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine, uygun teknoloji ve süreç tasarımına, kişilere özel dikkat gösterilmesine gerek vardır. Kalite kültüründe bulunması gereken evrensel kalite değerlerini yönetim, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler yaşatmaktadır.

Toplam Kalite kültürüne sahip bir örgütün kalite davranışlarını teşvik eden açık değerleri ve davranışları vardır. Bu kültür, ortamındaki her unsuru bu inanç ve değerlere destek olacak şekilde taviz vermeksizin yönetmektedir. Toplam Kalite kültürünün temel değer ve inançları şunlardır (Peşkirioğlu, 1999, s.57):

- Müşteri Odağı
- İşgören Odağı
- İşlem Odağı
- Takım Çalışması
- Güvenlik
- Açıksözlülük
- Toplam Katılım

Toplam Kalite kültürüne geçişte değişim çok zor bir süreçtir. Özellikle insan davranışlarının değişimi, alışkanlıkların değiştirilmesini içerdiğinden çok sabır ve zaman istemektedir. Bunun için yukarıdan aşağıya eğitim büyük önem kazanmaktadır. Sürekli eğitim, sürekli iyileşme gelişme (Kaizen), kendini yaratma, kalite kültürünün daha doğrusu TKY'nin amaçlarındandır.

### 3.4.8. Çevresel Kalite Anlayışının Gelişmesi



Kalite değer yaratmak için gereklidir. Çevresel bütünlük de, korunması gereken değerlerden biridir. Bir ürün, proses ya da hizmet çevreye zararlı olmamalıdır. Bu düşünce çevresel kalite anlayışına öncülük etmektedir. TKY, çevresel kalitenin korunması ve sorunların çözülmesi için en uygun yönetim tarzıdır. Deming'in 14 maddeden oluşan yönetim prensipleri, kalite yönetiminin çevreye nasıl uyarlanabildiğini görmek için mükemmel bir başlangıç teşkil etmektedir. Greenbridge Management Inc. tarafından 1990 yılında çevre için uyarlanan prensipler şöyle sıralanmaktadır (Block, 1999, s.21):

- Rekabet edebilmek ve iş hayatında kalabilmek için çevreye zararlı etkileri minimize edecek bir plan yapın ve bu planı gerçekleştirmek için azimli olun.
- Yeni felsefeye adapte olun. Yeni bir çevresel ağ içindedesiniz. Artık kabul edilebilir çevresel tahrip ve pislenme seviyeleriyle yaşayamazsınız.
- Borulardan akan zararlı akıntılara bağımlığa son verin. Bunun yerine çevrenin prosesler içinde korunmasını sağlayacak istatistiksel yöntemleri kullanın. Satın alma müdürlerinin artık yeni bir görevleri vardır ve bunu öğrenmelidirler.
- Sadece fiyat etiketini temel alan uygulamalara son verin. Bunun yerine, çevre koruma, kalite ve fiyat ölçülerini temel alın.
- Sorunları bulun. Sistem üzerinde sürekli çalışmak yönetimin işidir. Çevre denetimcisinin kapınızı çalmasını beklemek yeterli değildir.
- Çalışırken çevreyi korumak konusunda çalışanları eğitecek modern eğitim metotlarını yerleştirin.



- İmalat işçilerinin gözetimi için modern metotlar kullanın. Gözlemcilerin sorumluluğu; çevreyi, kaliteyi korumak ve hataların elimine edilmesini sağlamak olmalıdır.
- Herkesin firma için etkin olarak çalışabilmesi ve çalışanların çevreyle ilgili problemleri hemen yönetime bildirebilmesi için korkuları yok edin.
- Departmanlar arası duvarları kaldırın. Araştırma, dizayn, satış ve imalatta çalışanlar, çevreye zararlı etkilere sebep olabilecek ve karşılaşılabilecekleri imalat problemlerini önceden görebilmek için bir takım gibi çalışmalıdırlar.
- Çevreyi koruyacak metotları sağlamaksızın, çalışanlardan çevreyi korumalarını bekleyen sloganları, posterleri ve sayısal hedefleri ortadan kaldırın.
- Çevrenin korunmasına engel olan iş standartlarını ve sayısal kotaları ortadan kaldırın.
- Saatli işçilerin işlerini yapmasına ve çevreyi korumasına engel olan sınırları ortadan kaldırın.
- Faal eğitim programı başlatın.
- Üst yönetimin, çalışanların her gün yukarıdaki 13 kurala uymalarını sağlayacağı bir yapı oluşturun.

TKY, çevresel kalite anlayışının başlamasına öncülük etmekte ve çevresel kalitenin sağlanması için yeni bir yaklaşım getirmektedir. Çevre, hem toplum hem de tüm insanlık için çok önemlidir ve korunması gereken bir değerdir. Bu değerın korunmasına TKY'nin katkısı büyük olacaktır.

### **3.4.9. Dış Müşterilerin Tatmini**

Müşteri ihtiyaçlarının ve makul beklentilerinin tatmini TKY'nin ana hedeflerindedir. Müşteriler günümüzde örgütlerin etkin bir şekilde uğraşmak

zorunda kaldıkları başlıca çevresel güçlerden birini oluşturan kişilerdir (Kavrakoğlu, 1996, s.15).

TKY firmalara, müşterilerin kim olduğu, ihtiyaçlarının neler olduğu, bu ihtiyaçları ne derecede karşıldıkları ve gelişmek için neler yapmaları gerektiği konusunda önemli mesajlar vermekte ve şu önemli avantajları elde etmelerini sağlamaktadır (Lawton, 1993, s.49):

- Müşterilerin memnun edilmesi ve elde tutulması,
- Daha çok müşteri kazanılması,
- Müşterilerin değişen veya yeni ihtiyaçlarına uygun ürünlerin dizayn edilmesi,
- şikayetlere cevap vermek ve garanti isteklerini işleme koymak gibi müşteri tatminsizliğinden kaynaklanan maliyetlerin azaltılması.

Çoğu durumlarda, firma ile tüketiciler arasında bulunan sigorta acentaları, satıcılar, distribütörler vb.de müşteri olarak kabul edilmektedir. TKY, müşteri tatmininin sağlanmasıyla önemli olan bu uzun kalite zincirine önem verilmesini sağlamaktadır.

### **3.4.10. Ürün ve Hizmet Kalitesinde Artış**

TKY, iş proseslerindeki hataların ortaya çıkartılması ve bu hataların yok edilmesi suretiyle kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesini ve müşterilere sunulmasını sağlamaktadır. Proseslerin iyileştirilmesiyle şu sonuçlar elde edilmektedir (Harrington, 1991, s.53).

- Müşterilere daha kısa zamanda ulaşılması, tam zamanında hizmet verilmesi ve satış sonrasında da mükemmel hizmetler sunulmasıyla müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi,
- İmalat proseslerinin, müşterilerin ürünlerden beklediği özellikleri sağlayabilecek hale getirilmesi,



- Tedarikçilerle birlikte çalışarak, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin en düşük maliyetle ve en hızlı biçimde üretilmesi.
- TKY ana felsefesi, müşterileri memnun kılacak kalitede ürünler sunmaktır. Bunu gerçekleştiren firmalar kalite ölçüsü olarak, son kontrolden yeniden işlenmeye gerek kalmadan geçen ürünlerin toplam üretim miktarına oranını kullanmaktadırlar. Oran yükseldikçe başarı artmış olarak kabul edilmektedir.



## 3.5. Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi

Hizmet işletmelerinin tarihi çok eski olmasına rağmen mal üreten endüstrilerden farklı yönlerinin ortaya konması ancak 1930'larda olmuştur. Dolayısıyla, kalite ürünlerin teknik özellikleriyle anılır olmuş ve kalite tanımları hep kalite kontrolünün büyük önem kazandığı üretim sektörüne yönelik yapılmıştır. Örneğin; Japon kalite felsefesindeki "sıfır hata" ve batılı kalite yaklaşımlarındaki "standartlara uygunluk", "iç ve dış hataların ortadan kaldırılması" gibi ifadeler somut ürünlere yönelik kalite tanımlarıdır ve hizmet kalitesini açıklamakta yetersiz kalmaktadırlar. Bu doğrultuda bu bölümde hizmet sektörünün üretim sektörlerinden farklılaştığı alanlar ve hizmette kalite kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.

### 3.5.1. Hizmet Kavramı ve Üretimden Farkı

Hizmet, tüketici gereksinimlerinin tatmin edilmesi amacıyla üretilen maddi olmayan nitelikte bir üründür (Kuriloff, Hemphill ve Cloud, 1993, s.247). Başka bir tanıma göre, ekonomik bir değer taşıyan, yer, zaman ve psikolojik olarak bir fayda sağlayan işleme "hizmet" denilmektedir (Murdick et al, 1990, s.4).

Hizmetleri, sahip oldukları özelliklere göre değişik biçimlerde sınıflamak mümkündür. Buna bağlı olarak literatürde hizmetlerin çok değişik biçimde sınıflandırıldığı görülmektedir. Hizmetlerin sınıflandırılmasındaki çeşitlilik, hizmetlerin hepsinin aynı türden olmadığını göstermektedir. Söz konusu sınıflandırmalardan bir tanesine göre hizmet işletmeleri dört ana gruba ayrılmaktadır: (Erkut, 1995, s.33).

- Dağıtıcı Hizmetler: Ulaştırma-depolama, haberleşme, toptan ticaret, perakende ticaret

- Üretici Hizmetler: Bankacılık ve finansman hizmetleri, sigorta, gayri menkul alım satımı, mühendislik ve mimarlık hizmetleri, muhasebe, çeşitli ticari hizmetler, hukuki hizmetler
- Sosyal Hizmetler: Sağlık hizmetleri, hastaneler, eğitim, dini hizmetler, dernek ve vakıflar, posta hizmetleri, kamu hizmetleri, çeşitli mesleki ve sosyal hizmetler
- Kişisel Hizmetler: Ev hizmetleri, otel ve diğer konaklama yerleri, yeme içme yerleri, tamir ve bakım hizmetleri, yıkama, kuru temizleme, eğlence ve güzellik hizmetleri

Bu genel sınıflandırmanın yanısıra literatürde hizmetler çeşitli özelliklerine göre farklı şekillerde sınıflandırılmıştır.

- Hizmetlerin Doğrudan Pazarlamasına Göre: Bu sınıflandırmaya göre hizmetler 1) Doğrudan bir işletme yoluyla satılan hizmetler (Avukatlık hizmetleri, bankacılık, sigortacılık, sağlık hizmetleri vb) 2) İmalat işletmeleri ile ilgili olarak yapılan hizmetler (stoklama, satın alma, bilgisayar, müşteri hizmetleri, reklamcılık, muhasebe, denetim, finansal hizmetler) olarak ikiye ayrılmaktadır.
- Hizmetin İçerdiği İşlerin Yapısına Göre: Bu sınıflandırmaya göre hizmetleri ikiye ayrılmaktadır: 1) Kamu faydası taşıyan geleneksel hizmetler (güzellik salonları, taşımacılık, restoranlar vb) 2) Bilgiye dayalı hizmetler (doktorluk, öğretmenlik, bilgisayar programcılığı vb) (Kuriloff et al, 1993, s.246)
- Hizmetin Verildiği Fayda ve Yere Göre: Bu sınıflandırmaya göre hizmetler ikiye ayrılmaktadır: 1) Faydaya dayalı hizmetler (hastaneler, restoranlar, hukuk işletmeleri vb müşteri ile doğrudan etkileşimde bulunduğu yerde verilen hizmetler) 2) Alana dayalı hizmetler (evlerde tamir ve temizlik hizmetleri, eve satış ve servis hizmetleri vb müşterinin bulunduğu çevrede

üretilek tüketilen hizmetler) (Chase and Aquilano, 1992, s.114)

- Müşteri İle Doğrudan İlişki Kurulmasına Göre: Hizmetler bu başlıkta dört sınıf altında toplamıştır: 1) Atıl bireysel hizmetler (berberlik, pskiyatristlik gibi müşteri ile doğrudan ilişki gerektiren hizmetler) 2) Birey yerine geçebilen hizmetler (uzaktan eğitim gibi teknolojik ya da başka nedenlerle hizmetlerin başka bir araçla yapılmasının mümkün olduğu hizmetler) 3) Kitleseel hizmetler (TV, radyo gibi iletişim hizmetleri) 4) Yenilik sağlama potansiyeli yüksek hizmetler (telefon hizmetleri gibi müşteri ile doğrudan ilişki gerektirmeyen hizmetler) (Buffa and Sarin, 1987, s.39)

Hizmetler, ürün ve mallardan farklı özellikleri içerirler. Bu farklılıklar yönetim açısından da farklı yaklaşımları gerektirir. Aşağıda açıklanan özellikler, bir hizmetin oluşumunun, sunumunun ve pazarlanmasının bir ürün ya da malla asla özleştirilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, hizmet kalitesinin tanımlanabilmesi de bir ürün kalitesininkinden hayli karmaşık ve değişkendir. Bu nedenle hizmetin ayırıcı niteliklerinin araştırılması, bu niteliklerin anlaşılması, hizmetin nasıl yönetileceğinin algılanabilmesi için bir ön koşuldur. Hizmetlerin özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Soyutluk: Hizmetin en belirgin özelliği soyutluğudur. Fiziksel ürünlerle kombine bir halde üretilen hizmetler dışındaki bankacılık, sigortacılık, vb hizmetlerde fiziksel bir ürün ortada yoktur. Bu nedenle diğer fiziksel bir nitelik taşıyan ürünlere göre satılması daha zordur. Maddi bir nitelik taşıyıp taşımama özelliği hizmetlerin en belirgin özelliğidir. Dolayısıyla hizmet bir fonksiyondur, bir maddi değeri olan yapı değildir (Dilworth, 1992, s.13).

Soyutluğun çok önemli sonuçları vardır. Hizmetin soyut olması demek, hizmetin elle tutulamaz, görülemez, duyulamaz, bir ölçü

birimi ile ifade edilemez, sergilenemez, paketlenemez ve taşınamaz olması anlamına gelmektedir. Tüm bunların sonucunda, hizmet "dayanıklı" dır. Bir operada, koltuk o gece için tutulmamış ise geliri sonsuza kadar kaybedilmiş demektir ya da belirli bir seferde uçakta boş kalan koltuk bir daha hiç satılamayacaktır. Başka bir deyişle hizmet pazara sunulduktan sonra tüketilmemesi durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.

Müşteriler açısından bakıldığında, tüketiciler hizmeti satın almadan önce hizmetin niteliği ve değerini ölçemezler. Çünkü hizmet, davranışlarla ortaya konulabilen ve fiziki bir boyutu olmayan bir faaliyettir. Tüketici bir hizmeti satın alırken, daha çok geçmişteki deneyimlerinden ya da başkalarının deneyimlerinden yararlanmaktadır (Erkut, 1995, s.34).

- Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim: Hizmetin sunumu tüketim boyunca ya da tüketimin bir bölümü sırasında olabilir. Mallar üretilir, satılır ve tüketilir; hizmet ise üretilip tüketildikten sonra satılır. Başka bir deyişle, hizmetler üretildiği anda tüketilir ya da hizmetin yaratılması ile kullanımı eş zamanlı olarak oluşmaktadır. Bunun iki önemli sonucu vardır. Birincisi, çoğu kez tüketici ile satıcının aynı kişi olması ve hizmet sunan kişinin, hizmetin bir parçası olmasıdır. Başka deyişle hizmet, hizmeti üretenden ayırdedilemez. Bu durum hizmet sektöründe doğrudan (aracısız) dağıtımı ortaya çıkarmaktadır (Erkut, 1995, s.34).

Hizmetin üretilmesi ile pazarlanması birbirinden ayrılmadığı için, bir hizmet aynı anda bir çok pazarda pazarlanamaz. Ayrıca aynı anda çeşitli hizmetlerin bir arada pazarlanması da mümkün olmamaktadır.

Eş zamanlı üretim ve tüketimin bir diğer sonucu da müşterinin hizmet üretim sürecinde yer almasıdır. Bir çok hizmet türünde

(taksi tutma, restoran, berber, vb. de olduğu gibi) müşterinin bizzat bulunması, olaya tanık olup yaşaması gerekmektedir. Bu açıdan hizmetin pazarlanmasında başarı veya başarısızlık, hizmeti üreten ile satılan arasındaki ilişkiye bağlıdır. Bu ilişkinin niteliği ise başarıyı doğrudan etkiler.

Eş zamanlı üretim ve tüketimin bir sonucu da müşterinin mülkiyet hakkı olmaksızın bir hizmetten yararlanmasıdır. Böylelikle tüketici riske girmemiş olmakta, ayrıca gereksiz üretim önlenerek kıt kaynakların ekonomik kullanımı sağlanmaktadır.

- Stoksuz Çalışma: Hizmet işlemlerinde üretilen hizmetin stoklanması ve hizmete olan talebin belirlenmesi çok zordur. Örneğin bir kişinin ne zaman hastalanacağıнын ya da ne zaman işyeri için sigorta poliçesi yaptıracığını bilmek imkansızdır. Bu nedenle hizmet işletmelerinin stok düzeyi az ya da hiç yoktur (Dilworth, 1992, s.13). Ancak fiziksel niteliği olan hizmet işletmeleri en düşük seviyede stok ile çalışırlar (Lovelock, 1992, s.5-7). Ancak bazı hizmetlere ilişkin tüketici talebinin mevsimlik ya da bazı saatlerde gerçekleştiğinin bilinmesi, değişen talebin karşılanabilmesi için hizmet üreticilerine bir hazırlık şansı verir. Örneğin, bazı günlerde ve saatlerde tiyatro ve sinemaların çalışma saatleri daha fazladır. Hizmetlerin stoklanamaması nedeniyle kalite güvenliği konusunda zorluk doğmaktadır. Hizmeti satın alanın almadan önce hizmeti kontrol etmesi mümkün değildir (Dilworth, 1992, s.13).
- Heterojenlik: Hizmetler çeşitlilik gösterirler. Bu açıdan standartlaştırılmaları son derece güçtür. Hizmetlerin temel üretim şekli insan davranışlarıyla gerçekleşir. Bu nedenle aynı kişinin ürettiği sunduğu hizmetler bile birbirinden farklı olabilirler. Hizmetin özü, kalitesi, kapasite ve kapsamı açısından değişiklik gösterir. Bu değişkenlik zamandan zamana, alıcıdan alıcıya, üreticiden tüketiciye, üretici ile tüketici arasındaki ilişkiye ve

içinde bulunulan duruma göre oluşabilir. Bu durumda, hizmetin kalitesi ve performansı önceden kesin olarak ölçülemez. Hizmetin niteliği onu üreten insanın beceri ve kapasitesinden ayrılamaz (Erkut, 1995, s.34).

- Değişken Talep: Hizmete olan talep göreceli olarak değişken ve belirsizdir. Bu talep yalnızca yıllara, mevsimlere ve aylara göre değil, günden güne ve hatta bir gün içindeki saatlere göre bile önemli ölçülerde değişebilir. Bu durumda sunulan hizmet miktarı ile talep edilen hizmet arasında denge kurmak her zaman işletmenin elinde değildir. Kimi zaman talebin artması durumunda hizmet arzı yetersiz kalırken, kimi zamanda fazla hizmet arzı karşısında talep yetersizliği ekonomik kayıplara neden olmaktadır. Dalgalanan talep nedeniyle hizmet üretim kapasitesinin belirlenmesi zor olmakta, ayrıca, verimlilik ve performansın ölçülmesinde de güçlüklerle karşılaşmaktadır (Erkut, 1995, s.34).
- İnsan Odaklılık: Hizmet, hizmeti üreten ile tüketen arasında yüzyüze ilişki ve yakınlık gösterir. Başka deyişle hizmet insanlar arası ilişkilerle ilgilidir. Oysa ki İmalat işlemlerinde ise bir ürünün imalatını yapan bireyler müşterilerle nadir olarak görüşürler (Dilworth, 1992, s.13). Dolayısıyla hizmet sektöründe insan varlığı kesin ve kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu açıdan hizmet yönetimi bir ilişki yönetimi anlamım taşımaktadır.

Emek yoğun ve ilişki yoğun özellikler taşıyan hizmette kalite ve performans da insana bağımlıdır. Hizmeti üretip pazarlayanın kişiliği ve ikna yeteneği hizmetin satın alınma kararını etkileyecektir. Bu açıdan, uç noktadaki çalışanın teknik ustalığından daha çok, etkileme ustalığı önem kazanmaktadır. Bunun yanı sıra çalışan ve müşteri ilişkisinde yoğunlaşan insan odaklılık ve müşteriye yakınlık, işlerin merkezkaç olması, kararların yerinden alınması ve yöneticilerin denetleyici değil

destekleyici olmaları sonuçlarını getirmektedir (Murdick et al., 1990, s.28).

Hizmetin özelliklerinden yola çıkılarak hizmet işlemlerinde kalite standartlarının konulmasının zor olduğu ileri sürülebilir. Yine hizmetin fiziksel bir nitelik taşıyıp taşıyımaması nedeniyle ortaya çıkan bir özelliktir. Kalite kontrolü ise esas olarak süreç kontrolü olarak gerçekleşmektedir. Ancak yine de kaliteyi objektif olarak ölçmek zordur. Kalite müşteri beklentilerinin tatmin edilmesi ile yani subjektif olarak gerçekleşecektir. Bu nedenle her müşteriye farklı biçimde davranılması her müşterinin kaliteyi algılamasını farklı kılacaktır. Hizmeti sunan bireyin kalite performansı müşteriden müşteriye farklılık gösterecektir. Müşteri ise hizmetten aldığı kaliteye güvenememe sorunuyla yüz yüze gelecektir (Dilworth, 1992, s.13).

### 3.5.2. Hizmet İşletmelerinde Kalite Kavramı

Hizmet ve hizmet kalitesine ilişkin ciddi çalışmalar son 20 yılda yapılmıştır. Parasuraman'a göre 1970'li yıllara kadar hizmet sektöründe kalitenin tanımlanmasındaki eksikliklerin nedeni kalite kavramının içeriğinin belirlenememiş ve özelliklerinin ölçülememiş olmasıdır (Lee ve Hing, 1995, s.295). 1970'den 1980'e kadar hizmet kalitesinin anlaşılması ve ölçümüne yönelik çalışmalar yaygınlaşmıştır. Literatürde üzerinde uzlaşılan bir tanım olmamakla beraber hizmet kalitesi "verilen hizmet düzeyinin müşterinin beklentisinin ne oranda karşılandığının bir ölçüsü" olarak ifade edilebilir (Altman and Helms, 1995, s.45). Başka bir tanıma göre ise hizmette kalite "müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygun özelliklerin sürekli ve tutarlı bir tarzda %100 karşılanmasıdır" (Yavuzuş, 1995, s.22).

Hizmet kalitesi tanımında üç önemli unsur yer almaktadır (Murdick et al., 1990, s.419.):

- **Hizmetin Derecesi:** Sunulan hizmetin nitelik açısından kalite düzeyi. Bir otel odasının sahip olduğu mobilyanın kalitesi, havalandırması; bir restoranın mutfağının, yemek yenen





salonun temizliği, rahatlığı vb açılardan derecelendirilmesi ya da sınıflandırılması.

- Kullanım Faydası: Hizmetin kullanıcı ya da müşteriye verdiği tatmini derecesi. Bu tatmin ise hizmetin yalnız başına özellik ve nitelikleri olduğu kadar müşterinin hizmetten beklediği beklenti ve algılamalarına bağlıdır.
- Tutarlılık: Hizmetin sürekli olarak aynı şekilde verilmesi ile ilgilidir. Hizmetin sunumunda değişkenliğin olmamasını ifade eder.

Hizmet kalitesinin ürün kalitesinden farklı bir yapısı bulunmaktadır. Başka deyişle hizmet sektörü ile üretim sektörü arasında kaliteye ulaşma açısından çok belirgin bazı farklılıklar mevcuttur. Söz konusu farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sanderson, 1992, s.17):

- Hizmetler daha sonra kullanılmak üzere bekletilemez ve prosese müşterinin direkt katılımı söz konusu olduğu için imalat sektörüne oranla belirsizlik oranı çok daha yüksektir.
- Sunulan hizmet kavramı son derece açık bir ifadedir, iyi hizmet, her müşterinin kendi beklentisinin sunulan hizmetle karşılandığı noktada ortaya çıkar ve bu da müşteriden müşteriye değişkenlik gösterir.
- Hizmet sunumu esnasında müşterinin katılımı söz konusu olduğundan, her müşteri prosese daha fazla ya da daha az ölçüde katıldığından hizmet kalitesi üzerinde bir etkisi vardır.
- Hizmet kalitesini ölçmek, sübjektif yapısından dolayı zordur.
- Hizmet kalitesi; teknik özelliklere uygunluk ve kurum içi yönetimin içeriği ile sınırlanamaz, aksine hizmeti sunan ile alan arasındaki temasın gerçekleştiği sırada oluşmaktadır. Bu, diğer bir deyişle hizmet sektörünün bel kemiği olan müşteri-çalışan etkileşimini de ortaya koymaktadır. Emek yoğun ve ilişki yoğun



niteliklere sahip hizmette, kalite ve performans insan kaynağına bağlıdır. Öte yandan, birçok insanla doğrudan yapılan işlemleri içerdiği için hizmet sektöründe hata yapma olasılığı da çok fazladır. Bu da bu sektörde her an için daha dikkatli ve özenli olmayı beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, hizmet sektöründeki en önemli kalite karakteristikleri; hata oranları, talebin zamanında karşılanması, maliyet ve müşteri tatminidir.

Bu yönleriyle hizmet sektöründe kalite kavramı, standart ölçülerle ifade edilemeyecek kadar sübjektiftir. Sunulan hizmete ilişkin düşünce, hizmetin gerçekleştiği, oluştuğu andaki algılamalar ve yargılarla ortaya çıkmaktadır. Başka deyişle, hizmet sektörü dışındaki sektörlerde müşterinin ürünün oluşumuna bir katkısı olmadığı için veya nasıl yapıldığını görmeden satın aldığından kalite kontrol veya kalite güvencesi fonksiyonunu sağlamak daha kolaydır. Ancak hizmet sektöründe müşteriyle karşı karşıya kalındığından kaliteyi her an sağlama zorunluluğu vardır.

Rosander'e göre hizmet kalitesinin özellikler üç ana başlık altında incelenebilir (Rosander, 1989, s.139):

- Ölçülebilir Özellikler: Zaman, fiyat, malzeme güvenliği vb faktörler
- Gözlenebilen Etki ve Şartlar: Bu sınıf altında kötü hizmet ve kötü performansın göstergeleri bulunmaktadır
- Gözlenebilen Davranış Özellikleri ve Nitelikleri: Dikkatli olma ya da dikkatsiz olma, nazik ya da kaba olma, güvenilir olma ya da güvenilir olmama gibi algılanan davranışsal özelliklerden oluşmaktadır.

Haywood ve Farmer'a göre ise başarılı bir hizmet kuruluşunun hizmet kalitesi ile ilgili özellikleri üç başlık altında toplanabilir (Sohal, 1994, s.7):

- Süreç ve prosedürlerin bulunduğu fiziksel araçlar: Yerleşim, dekor, büyüklük, hizmetin genişliği, iletişim, zaman vb.



- İnsan davranışı: Arz, zamanlama, arkadaş canlısı yaklaşım, problem çözme, devamlılık, şikayetlerin iletilmesi vb.
- Profesyonel karar: Rehberlik, tavsiye, yenilik, esneklik, bilgi, beceri vb.

### 3.5.3. Hizmet İşletmelerinde Kalitenin Boyutları

Hizmetin soyut ve elle tutulamayan nitelikte olması, hizmet kalitesinin tanımlanmasında bazı güçlükler yarattığı gibi boyutları konusunda da farklı görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Başka bir deyişle kalite kavramının tanımında olduğu gibi hizmet sektöründe etkin olan temel kalite faktörleri konusunda da tam bir uzlaşma söz konusu değildir. Öte yandan genel olarak bazı faktörlerden bahsetmek mümkündür (Yıldırım, 1995, s.30).

- Erişilebilirlik: Müşterinin satıcı ile temas kurabilme derecesini ifade eder. Bu kriter, müşteri ile ilişki kurabilme kolaylığını ve yaklaşılabilirlik ölçüsünü içerir.
- Tepkisellik: Satıcının müşteriye tepki gösterme derecesini ifade eder. Çalışanların hizmeti vermeye istekli ve hazır olmalarının ölçüsünü açıklar.
- Zamanlılık: İşin, müşterilerin beklediği zaman çerçevesinde tamamlanma derecesini göstermektedir.
- Tamlık: Hizmetin bütününe tamamlanma derecesini açıklar.
- Doğruluk: Hizmetin iş gereklerine uygun olarak gerçekleşme derecesini açıklar. Öngörülen fonksiyonların hassasiyetle gerçekleştirilme derecesini belirler.
- Profesyonellik: Satıcının müşteri ile çalışırken gösterdiği davranışın profesyonellik derecesini ifade eder.
- Güvenilirlik: İnanırcı olma ve dürüstlük özelliklerini ifade etmektedir.

- **Güvenlik**: Riskten, tehlikeden ve kuşkudan uzak olmanın derecesini belirler. Fiziksel güvenlik, parasal güvenlik ve gizlilik bu başlık altında değerlendirilebilir.
- **Anlaşılabilirlik**: Üretilen hizmetin ve müşterinin anlaşılması ve algılanması için gösterilen çabanın derecesini açıklar.
- **Süreklilik**: Değişik nedenlerle oluşan yanlış algılamaların ve hataların bulunması, belirlenmesi ve ortadan kaldırılarak düzeltilmesi için harcanan çabanın derecesini açıklar.
- **Esneklik**: Müşteri beklentilerinin, hizmetin özelliklerinin değişmesi durumunda yeni koşullara uyum göstermenin derecesini açıklar.
- **Ortam**: Hizmetin oluşturulduğu ortamın psikolojik ve sosyal durumunu açıklamaktadır. Çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin niteliği ve düzeyi, birbirlerine gösterdikleri davranışın özellikleri ve bunun sonucunda da oluşan örgütsel iklim bu kriter çerçevesinde değerlendirilmektedir.
- **Görünüm**: Hizmetin oluşturulduğu ortama ilişkin fiziksel görünümün durumunu açıklamaktadır.

### 3.5.4. Hizmet İşletmelerinde Kalitenin Ölçümü

Hizmet kavramını ürünlerden ayıran bazı özellikleri nedeniyle özellikle sanayi işletmeleri için geliştirilen bazı yöntem ve araçların hizmetler için de uygulanabilmesi için bir takım değişikliklere ihtiyaç göstermektedir.

Birçok hizmet kalitesi ölçüm yöntemleri tüketicilerin belirli bir hizmetten bekledikleri ile gerçekten elde ettikleri arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kısaca müşteriler elde etmeyi umdukları beklentileri ile algıladıkları gerçekleşen hizmet performansım karşılaştırarak bir kalite yapısına ulaşırlar. Beklentilerini geçen hizmetleri onaylarken; beklentilerini karşılamayan hizmetleri ise onaylamazlar. Dolayısıyla müşterinin elde

edeceği doyum tamamen bu onaylamanın bir düzeyinin fonksiyonu gibi görülebilir (Enew et al., 1993, s.60).

Hizmet kalitesi ölçümünde karşılaşılan birçok zorluklar bulunmaktadır. Bu zorluklar şöyle sıralanabilir (Edvardsson et al., 1994, s.183.):

- Çoğu hizmet kalitesi ölçüm sistemi hatalı olduğundan yöneticiler ve personel tarafından her zaman kullanılmaz. Sistemin tasarımı bu konuda ön plana çıkar, yalnızca ölçüm amacının yöneticiler tarafından bilinmesi yetmez.
- Yöneticiler kaliteyi hizmet zincirinin tamamını kapsar şekilde ölçmezler. Oysa dışarıdan alınan maliyet ya da hizmetlere ilişkin yapılan ölçümlerin iç hizmetler için de yapılması gereklidir.
- Müşteri algılamaları ve müşteri beklentilerinin ölçülmesi. Müşteri beklenti ve algılamalarının tam olarak ortaya çıkarılmasında zorluklar yaşanmaktadır.
- Ölçümün sık yapılması gerekir. Ancak hem personele hem de müşterilere sürekli olarak aynı soruların sorulması onların motivasyonunu azaltır.

Birçok kalite özelliği gözlemlenebilir olmasına rağmen hepsi ölçümlenebilir nitelikte değildir. Ölçülebilen kalite özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Rosander, 1989, s.139):

- Zaman: Gecikme, bekleme, erişme, ulaşma, tamir, teslim, tedarik süreleri.
- Fiyat ve maliyet: Yüksek maliyetler, kayıplar, kazançlar, birim maliyet, birim fiyat, kalite maliyeti, hizmetin maliyeti.
- Sağlık için gereken laboratuvar testleri: Kan, idrar vb
- Sağlık için aletli testler: Sıcaklık, tansiyon, elektro vb

- Laboratuvar ve alan testleri: Hava, su, kimyasal ve radyoaktif testler.
- Diğer laboratuvar testleri: İşletmeye ve endüstriyel testler.
- Performans testleri: Otomobiller için performans testi.
- Hatalar: Sayısı, oranı, trendi, dağılımı, maliyeti.
- Üretim: Üretim hacmi, günlük toplamı, günde kişi basma düşen miktarı, kabul edilir kalite düzeyi, kabul edilemez kalite düzeyi.
- Dağıtım tipi: Aynı işi yapan dağıtım elemanı sayısı vb
- Malzeme güvenliği: Hatalar, başarısızlıklar.

Hizmet işletmelerinde kalite ölçümünde müşterinin üzerinde çok fazla yoğunlaşıldığı görülür. Kalite ölçümü müşteri ile başlamalı; hizmetlerde uzmanlık, yönetimin kalitesi ve hizmetin desteklenmesi gibi diğer içsel hizmetlerle tamamlanmalıdır. Kalite ölçümü birçok amaç için yapılmakla beraber en önemli olanı kalite gelişimine rehberlik etmesidir. Bunun yanında kalite sorunları, çözümleri, değişimin personele olan etkilerin ne olduğunu ölçümleme amaçları da taşınmalıdır (Edvardsson et al., 1994, s.207).

Hizmet kalitesinin ölçümü alanında bu amaçla geliştirilmiş ölçeklerden en yaygın olarak kullanılanı SERVQUAL adı verilen ölçektir. Ölçek perakendecilikten hastanelere kadar çeşitli hizmet sektörlerinde yaygın olarak kullanım alanı bulmuştur (Sureshcandar et al., 2001, s.347) Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilmiş olan Servqual, müşterinin deneyimini de gözönüne alarak, hem müşteri beklentisini, hem de hizmet kalitesi hakkındaki algılamasını ölçmektedir. Algılanan kalite, tüketicinin işletmenin mükemmelliği ve üstünlüğü hakkındaki hükümleridir. Bu, objektif kaliteden farklıdır ve bir tutum olup tatminle ilişkilidir; ancak tatminle eş anlamlı değildir. Algılanan kalite, algılanan performans ile beklentiler arasındaki farkı ifade etmektedir (Parasuraman et al., 1988, s.15).

Ölçek hizmet kalitesini beş temel boyutta ölçmektedir: Somut veriler, güvenilirlik, duyarlılık, kesinlik ve empati. Somut veriler; işletmenin fiziksel imkanları, ekipmanları ve personelin görünümüdür. Güvenilirlik, işletmenin söz verdiği hizmeti tam ve eksiksiz verme yeteneğidir. Duyarlılık, hizmet verenlerin müşteriye yardım etme konusunda isteklilikleridir. Kesinlik, çalışanların bilgisi ve konukseverliği ile ilgili olup müşteride hizmet hakkında şüphe uyanmamasıdır. Empati ise, işletmenin her müşterisine özel yaklaşımıdır (Parasuraman et al., 1988, s.17)

Ölçeğin özellikleri ve faydaları dört madde ile özetlenebilir (Lee and Hing, 1995, s.297):

- Servqual, işletmenin sadece mevcut ve eski müşterilerine uygulanabilir. Müşterinin tüm kalite algılamasını etkileyen beş temel boyut üzerinde yapılan değerlendirmede, bu boyutların karşılaştırmalı önemleri de görülür. Genelde, güvenilirlik ve kesinlik en kritik boyutlar olmaktadır.
- Ölçeğin bir başka fonksiyonu, müşterilerin aldıkları puanlara göre yüksek, orta ve düşük şekilde kalite algılamalarına göre sınıflamasıdır.
- Müşteri beklentilerinin, elde edilen kalite tanımlarıyla en gerçekçi şekilde oluşturulması sağlanmaktadır.
- Servqual masraflı değildir ve düzenli aralıklarla uygulanabilir. Hizmet kalitesini arttırmaya yönelik programların ne kadar etkili olduklarını ortaya koyar. Ayrıca müşteri beklentilerindeki değişimler de zaman içerisinde izlenebilir.

Öte yandan Servqual'ın eksik yönleri olduğu da ileri sürülmektedir (Johns, 1992, s.11).

- Tutum ölçeğindeki olumlu ve olumsuz önermelerin birlikte bulunması

- Yedili Likert ölçeğinin beklenti ve algılamalar arasındaki küçük farklılıkları görememesi
- Puanlama farklarından doğan hesap zorluğu
- Ölçeğin geçerliliğinin kesin olmayışı





## **4. ÜRETİM VE HİZMET İŞLETMELERİNDEKİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırma üretim ve hizmet işletmelerinin toplam kalite uygulamalarını karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmada üretim ve hizmet işletmelerinin toplam kalite yönetimi uygulamaları incelenmiş ve farklılıklar saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırma, başlangıçta üretim işletmeleri için tasarlanmış bir yöntem olmasına karşın hizmet sektöründe de yaygın bir şekilde uygulama alanı bulan toplam kalite yönetiminin, her iki sektördeki uygulamaların farklılık gösterdiği alanları ortaya koyması açısından önem kazanmaktadır. Öte yandan araştırma, toplam kalite yönetimine geçmeyi düşünen işletmeler için üretim ve hizmet sektörlerindeki mevcut toplam kalite uygulamaları hakkında karşılaştırılmalı bilgi edinme olanağı sağlayacaktır.

### **4.2. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Sınırları**

Araştırma tanımlayıcı araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre araştırmada üretim ve hizmet işletmelerinin toplam kalite uygulamaları karşılaştırılmıştır.

Bu amaçla araştırmaya sadece ISO 9000 sahibi işletmeler dahil edilmiştir. ISO belgesi sahibi olmadığı halde toplam kalite çalışmaları yürüten işletmeler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Buna göre araştırmada, bir işletmenin ISO 9000 belgesi sahibi olması söz konusu işletmenin toplam kalite çalışmaları yürüttüğünü gösterdiği varsayılmıştır.

### 4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu daha önce, Ziaul Huq ve Justin D.Stolen isimli iki araştırmacı tarafından hazırlanan Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında hizmet sektörü ile üretim sektörü arasındaki farkları inceleyen makaleden alınmıştır.

Anket formunda işletmelerin toplam kalite yönetimi uygulamalarını değerlendirmek üzere toplam 40 ifade bulunmaktadır. Anketi içerdiği boyutlar şunlardır: (1) Üst Yönetim Liderliği ve Sorumluluğu, (2) Müşteri Odaklılık, (3) Çalışanların Eğitimi, (4) Takım Çalışması, (5) Sürekli Gelişme, (6) Tedarikçilerle İşbirliği, (7) Kurum İçi İletişim, (8) Karar Verme Biçimi, (9) Sistem Yaklaşımı

Ankette yer alan ifadeler 7'li Likert ölçeğindedir. Buna göre seçenekler kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, çok az derecede katılmıyorum, fikrim yok, çok az katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmaktadır. Değerlendirmeler yapılırken en olumlu seçeneğe 7, en olumsuz seçeneğe ise 1 puan verilmektedir. Buna göre herhangi bir boyutta alınan yüksek puan ile söz konusu boyut açısından işletmenin istenen davranışları sergilediği anlaşılmakta; düşük puan alınması ise tam tersi bir durumu işaret etmektedir.

Ankette yer alan tüm boyutlar için Cronbach  $\alpha$  değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre (Tablo 4.2) anketin yeterli düzeyde ( $\alpha > 0,60$ ) güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir (Akgül ve Çevik, 2003, s.436).

Anketin ikinci bölümünde işletmenin özelliklerini belirlemek amacıyla işletmenin faaliyet alanı (hizmet ya da üretim), faaliyet süresi ve çalışan sayısına ilişkin üç soru yer almaktadır. Sorular iki seçenekli (faaliyet alanı ve çalışan sayısı) ve açık uçlu (faaliyet süresi) soru tiplerinden oluşmaktadır.

Tablo. 4.1. Boyutların Cronbach  $\alpha$  Değerleri

	<i>İfadeler</i>	<i>Cronbach <math>\alpha</math></i>
Üst Yönetim Liderliği ve Sorumluluğu	1, 4, 5, 7	0,6710
Müşteri Odaklılık	2, 3, 21, 22, 23, 24	0,6886
Çalışanların Eğitimi	6, 17, 34, 35, 39	0,6543
Takım Çalışması	12, 13, 28, 37, 38	0,8184
Sürekli Gelişme	15, 18, 19, 20, 25, 26, 27	0,6632
Tedarikçilerle İşbirliği	14, 16, 36	0,6601
Kurum İçi İletişim	9, 10, 11	0,6912
Karar Verme Biçimi	8, 29, 30, 40	0,6449
Sistem Yaklaşımı	31, 32, 33	0,7160

#### 4.4. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini İstanbul il sınırları içerisinde ISO 9000 belgesine sahip hizmet ve üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Buna göre söz konusu kriterlere uygun 1392 işletme bulunmaktadır ([www.kalder.org](http://www.kalder.org), Erişim Tarihi: 07 Haziran 2003).

Araştırmada söz konusu işletmelerin tesadüfi olarak seçilen 100 hizmet ve 100 üretim işletmesine anket gönderilmiş sonuç olarak 91 işletmeden geçerli anket elde edilmiştir (geri dönüş oranı %45).

#### 4.5. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada işletmelerin toplam kalite uygulamaları ortalama değerleri aracılığı ile değerlendirilmiştir. Hizmet ve üretim işletmelerinin toplam kalite uygulamalarında farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla (araştırmaya

dahil edilen üretim ve hizmet işletmelerinin sayısının 30'dan fazla olması nedeniyle t testi yerine) z testi kullanılmıştır.

Araştırmada gerçekleştirilen tüm analizler %95 güvenilirlik düzeyine gerçekleştirilmiş olup analizler için SPSS 11,5 paket programı kullanılmıştır.

## 4.6. Hipotezler

1.  $H_1$ : Üretim ve hizmet işletmelerinin toplam kalite uygulamaları birbirinden farklıdır.
  - a.  $H_1$ : Üretim ve hizmet işletmelerinin toplam kalite uygulamaları üst yönetim liderliği ve sorumluluğu açısından birbirinden farklıdır.
  - b.  $H_1$ : Üretim ve hizmet işletmelerinin toplam kalite uygulamaları müşteri odaklılık açısından birbirinden farklıdır.
  - c.  $H_1$ : Üretim ve hizmet işletmelerinin toplam kalite uygulamaları çalışanların eğitimi uygulamaları açısından birbirinden farklıdır.
  - d.  $H_1$ : Üretim ve hizmet işletmelerinin toplam kalite uygulamaları takım çalışması uygulamaları açısından birbirinden farklıdır.
  - e.  $H_1$ : Üretim ve hizmet işletmelerinin toplam kalite uygulamaları sürekli gelişme uygulamaları açısından birbirinden farklıdır.
  - f.  $H_1$ : Üretim ve hizmet işletmelerinin toplam kalite uygulamaları tedarikçilerle işbirliği uygulamaları açısından birbirinden farklıdır.
  - g.  $H_1$ : Üretim ve hizmet işletmelerinin toplam kalite uygulamaları kurum içi iletişim uygulamaları açısından birbirinden farklıdır.

- h.  $H_1$ : Üretim ve hizmet işletmelerinin toplam kalite uygulamaları karar verme biçimine ilişkin uygulamalar açısından birbirinden farklıdır.
- i.  $H_1$ : Üretim ve hizmet işletmelerinin toplam kalite uygulamaları sistem yaklaşımına ilişkin uygulamalar açısından birbirinden farklıdır.

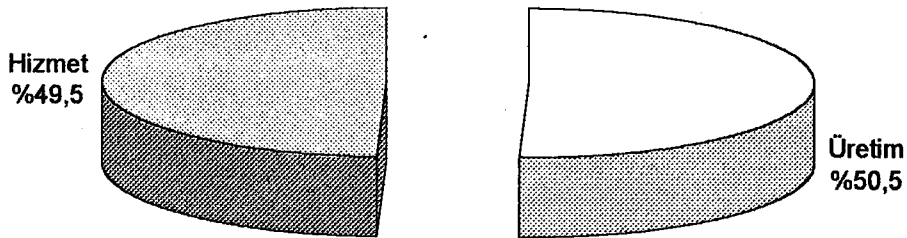
## 4.7. Bulgular ve Değerlendirme

### 4.7.1. Demografik Veriler

Araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyet alanlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 4.3) işletmelerin %50,5'inin üretim; %49,5'nin ise hizmet işletmelerinden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.2. Faaliyet Alanlarına Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Üretim	46	50,5
Hizmet	45	49,5
<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>

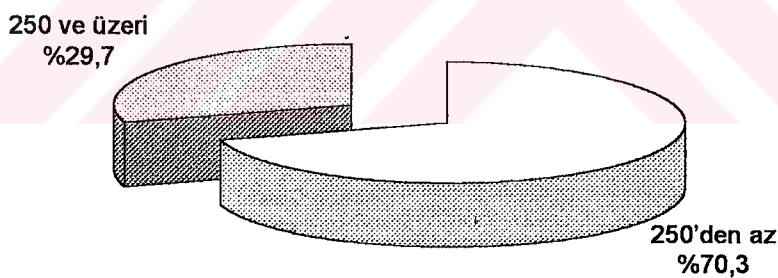


Şekil 4.1. Faaliyet Alanlarına Göre Dağılım

Araştırma kapsamındaki işletmelerin çalışan sayılarına göre büyüklükleri incelendiğinde (Tablo 4.4) işletmelerin çoğunluğunun (%70,3) 250 kişiden az çalışana sahip işletmelerden, başka bir deyişle Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerden (KOBİ) oluştuğu görülmektedir. Geri kalan işletmeler ise (%29,7) 250 kişiden fazla çalışana sahiptir.

Tablo.4.3. Çalışan Sayılarına Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
250'den az	64	70,3
250 ve üzeri	27	29,7
<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>

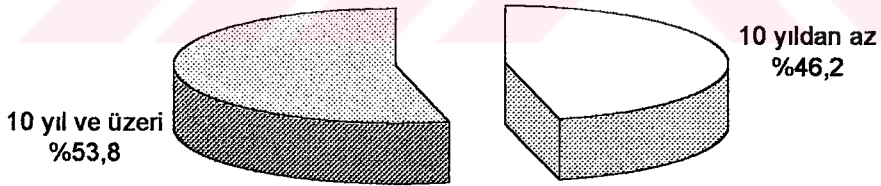


Şekil.4.2. Çalışan Sayılarına Göre Dağılım

Araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 4.5) işletmelerin yarısından fazlasının (%53,8) 10 yıl ve daha fazla süredir faaliyet göstermekte olduğu görülmektedir. Geri kalan %46,2 ise 10 yıldan daha az süredir faaliyet gösteren işletmeleri içermektedir. İşletmelerin en yenisi 2 yıldır faaliyet göstermekte; en eskisi ise 57 senedir faaliyet göstermektedir. İşletmelerin ortalama faaliyet süresi ise 16,1'dir (standart sapma 15,6).

Tablo.4.4. Faaliyet Sürelerine Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
10 yıldan az	42	46,2
10 yıl ve üzeri	49	53,8
<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>



Şekil.4.3. Faaliyet Sürelerine Göre Dağılım

Araştırma kapsamındaki işletmelerin sektörlere göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 4.6) üretim alanındaki işletmelerin yarıya yakınının (47,8) makine ve tekstil sanayinde faaliyet göstermekte olan işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Hizmet alanındaki işletmelerin yarıdan fazlasının (57,7) ise pazarlama, temizlik, sağlık ve ithalat-ihracat alanında faaliyet göstermekte olan işletmelerden meydana geldiği görülmektedir.

Tablo.4.5. Sektörlere Göre Dağılım

<i>Faaliyet</i>	<i>Sektörler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Yüzde</i>
Üretim	Makine	12	26,1	13,1
	Tekstil	10	21,7	11,0
	Diğer	8	17,4	8,8
	Otomotiv	7	15,2	7,7
	İnşaat	6	13,1	6,6
	Madeni Eşya	3	6,5	3,3
	<i>TOPLAM</i>	<i>46</i>	<i>100,0</i>	
Hizmet	Pazarlama	8	17,8	8,8
	Temizlik	6	13,3	6,6
	Sağlık	6	13,3	6,6
	İthalat İhracat	6	13,3	6,6
	Diğer	6	13,3	6,6
	Danışmanlık	5	11,2	5,5
	Bilişim	4	8,9	4,4
	Eğitim	4	8,9	4,4
	<i>TOPLAM</i>	<i>45</i>	<i>100,0</i>	
<b>Toplam</b>		<b>91</b>		<b>100,0</b>



#### 4.7.2. Toplam Kalite Uygulamaları

Araştırma kapsamındaki hizmet ve üretim işletmelerinin toplam kalite uygulamaları karşılaştırıldığında (Tablo 4.7) çalışanların eğitimi hariç diğer tüm boyutlarda hizmet ve üretim işletmeleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (Hipotez 1a, 1b, 1d, 1e, 1f, 1g, 1h, 1i red; Hipotez 1c kabul). Eğitim boyutunda ise hizmet işletmelerinin (5,73) üretim işletmelerine (5,45) göre çalışanlarına daha fazla eğitim verdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre üretim işletmelerinde eğitim çok az düzeyde verilmekte iken hizmet işletmelerinde çalışanlar yeterli düzeyde eğitim almaktadır.

Tablo.4.6. Hizmet ve Üretim İşletmelerinin Toplam Kalite Uygulamaları

	<i>Mevcut Araştırma Ortalama Değerler</i>		<i>Orijinal Araştırma Ortalama Değerler</i>	
	<i>Üretim</i>	<i>Hizmet</i>	<i>Üretim</i>	<i>Hizmet</i>
Üst Yönetim Liderliği ve Sorumluluğu	5,75	5,83	5,38	4,50
Müşteri Odaklılık	5,33	5,46	5,72	5,77
Çalışanların Eğitimi	5,45	5,73*	4,27	3,55*
Takım Çalışması	4,86	5,04	5,39	3,83*
Sürekli Gelişme	5,13	5,24	5,39	3,88*
Tedarikçilerle İşbirliği	4,31	4,48	5,33	4,22*
Kurum İçi İletişim	5,01	5,02	4,88	3,83*
Karar Verme Biçimi	5,09	4,85	4,33	3,55
Sistem Yaklaşımı	4,62	4,33	5,38	4,22*

\*p<0,05

Sonuçlar incelendiğinde araştırma kapsamındaki işletmelerin üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu boyutu hariç diğer tüm boyutlarda (müşteri odaklılık, takım çalışması, sürekli gelişme, tedarikçilerle işbirliği, kurum içi iletişim, karar verme biçimi ve sistem yaklaşımı) çok az düzeyde yeterli

oldukları görülmektedir. Bu durum hem hizmet hem de üretim işletmeleri için geçerlidir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar orijinal çalışmada elde edilen sonuçlarla karşılaştırıldığında orijinal araştırmada elde edilen farklılıkların bu çalışmada sadece eğitim boyutunda doğrulandığı diğer boyutlarda ise benzer sonuçlar elde edilmediği görülmektedir. Orijinal çalışmada hizmet işletmelerinin takım çalışması, sürekli gelişme, tedarikçilerle işbirliği, kurum içi iletişim ve sistem yaklaşımı boyutlarında üretim işletmelerine göre daha yetersiz oldukları görülmektedir. Bu çalışmada ise hizmet işletmeleri ile üretim işletmeleri arasında eğitim hariç fark bulunmamış ve her iki tür işletmenin de toplam kalite uygulamaları açısından yetersiz oldukları saptanmıştır.



## 5. SONUÇ

Özellikle son yirmi yılda globalleşme ve teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimlerin etkisiyle işletmeler yoğun bir rekabet ortamına girmiş ve böyle bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakipleriyle başa çıkabilmek için organizasyon yapılarında çeşitli değişiklikler gerçekleştirme arayışı içerisine girmişlerdir. Toplam kalite yönetimi uygulamaları ise bu dönemde işletmelerin kendilerini değiştirmek amacıyla yararlandıkları önemli bir yönetsel araç olarak ön plana çıkmıştır.

Bunun önemli bir nedeni toplam kalite yönetiminin hammadde girişinden satış sonrası hizmetlere kadar kapsamlı bir süreci içermesidir. Bunun yanı sıra toplam kalite uygulamaları, üst yönetimin liderliği, çalışanların eğitimi, müşteri odaklılık, takım çalışması ve sürekli gelişme gibi temel ilkeleriyle işletmelerin başarı ölçütleri kabul edilebilecek alanlar olan ürün/hizmet kalitesi, maliyetler, hızlı hareket etme, değişiklikler karşısında esnekliğe sahip olma alanlarında işletmelerin üstünlüğünü artırmaktadır.

Başlangıçta yoğunlukla üretim işletmelerinin benimsediği bir yönetim felsefesi olan toplam kalite yönetimi, zaman içerisinde hizmet sektöründe de yaygınlık kazanmıştır. Bununla birlikte her iki sektörün yapısal farklılıkları uygulamalara da yansımış ve toplam kalite yönetimi uygulamaları üretim ve hizmet sektörlerinde çeşitli farklılık göstermiştir. Bu doğrultuda bu çalışmada üretim ve hizmet işletmelerindeki toplam kalite uygulamalarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla ülkemizde kalite çalışmaları yürüten üretim ve hizmet işletmeleri üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

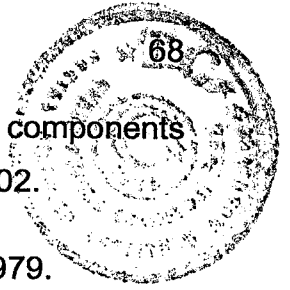
Araştırma sonuçlarına göre eğitim hariç diğer tüm boyutlarda üretim ve hizmet işletmeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum orijinal çalışmanın sonuçları ile farklılık göstermektedir. Orijinal çalışmada müşteri odaklılık, takım çalışması, sürekli gelişme, tedarikçilerle işbirliği, kurum içi iletişim, karar verme biçimi ve sistem yaklaşımı boyutlarında hizmet ve üretim işletmeleri arasında üretim işletmelerinin lehine bir farklılık mevcut iken bu çalışmada farklılık sadece eğitim boyutunda ortaya çıkmış ve orijinal çalışmanın aksine sonuç hizmet işletmelerinin lehine olmuştur.

Araştırma sonuçlarında hizmet ve üretim işletmelerinin birbirlerine göre anlamlı farklılıkları bulunmazken yeterli düzeyde toplam kalite uygulamalarına sahip olduklarını söylemek de zordur. İşletmeler arasında farklılığın olmamasının temelinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının yeterince içselleştirilmemiş olmasının yatması mümkündür. Başka deyişle toplam kalite yönetiminin araştırma kapsamındaki işletmelerde tam anlamıyla uygulanmıyor olması sonuç olarak üretim ve hizmet işletmesi ayrımı yapıldığı zaman da farklılık yaratmamıştır. Buna göre bu durumun işletmelerimizin genel bir özelliği olduğu söylenebilir. Buna sebep olarak da ISO 9000 belgelerinin daha çok ticari amaçlarla edinilmesi, yönetim felsefesi olarak tam anlamıyla benimsenmemesi gösterilebilir. Eğitim boyutunun üretim işletmelerinde yüksek çıkması ise üretim işletmelerinde mavi yakalı çalışanların işbaşı eğitimlerinin hizmet sektörü çalışanlarına göre daha yoğun olmasına bağlanabilir.

Bu konuda ileride yapılacak araştırmalarda kalite çalışması yapan firmaların yanısıra kontrol değişkeni olarak kalite çalışması yapmayan firmaların da dahil edilmesi yararlı olabilir. Böylece elde edilen farklılıkların sektörel özelliklerden kaynaklanıp kaynaklanmadığını test etmek mümkün olabilir.

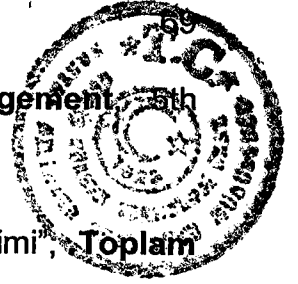
## KAYNAKLAR

1. Akgül, Aziz ve Osman Çevik. **İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**. Ankara: 2003.
2. Altman, Ralph F. Ve Marilyn M. Hlems, "Quantifying service quality: Case study of a rental car agency", **Production and Inventory Management Journal**, Vol.36/2, 1995.
3. Bernolak, I. "The Whole and Its Parts: Macro and Micro Quality Research", **Dimensions of Productivity Research**, Vol.3., 1980.
4. Block, Marilyn. **Integrating ISO 14001 Into a Quality Management System**, US, ASQ Prerss, 1999.
5. Bülent Bozdoğan, "Hizmet Sektöründe TKY'ne Sistem Yaklaşımı", **4.Ulusal Kalite Kongresi**, 8-9 Kasım 1995, İstanbul: Kalder-Tüsiad Yayını.
6. Bozkurt, Pehlivan. "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4, 1994.
7. Buffa, Elwood S. ve R.K. Sarin, **Modern Production/operations Management**, 8th Edition, US: John Wiley & Sons, 1987.
8. Burnak, Nîmetullah ve Cafer Çelik "Potansiyel verimlilik artırma aracı olarak kalite geliştirme", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4, 1992.
9. Carter, Carla C.. **Human Resources Management and Total Quality Imperative**, New York: AMACOM, 1994.
10. Certo, Samuel C. **Modern Management**, 5th Edition, US: Allyn and Bacon, 1992
11. Chase, Richard B. Ve N.J. Aquilano. **Production and Operations Management**, 6th Edition, US: Irwin, 1992.



12. Chiu, Hung-Chang. "A study on the cognitive and ap ective components of service quality". **Total Quality Management**, Vol. 13/2, 2002.
13. Crosby, B. Philip. **Quality Is Free**. New York: McGraw Hill, 1979.
14. Dale, Barrie and Cary Cooper, **Total Quality and Human Resources**, 2nd Edition, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1993.
15. Deming, William E. **Quality Productivity and Competetive Position**, Cambridge: MASS, 1982.
16. Deming, William E. **Out of Crisis**, 19. Baskı, Cambridge, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1992.
17. Dilworth, James B.. **Operations Management: Design, Planning and Control for Manufacturing and Services**, US: McGrawHill, 1992.
18. Dolenga, Harold D. "Quality Problems, Paradigms and Progress", **Advanced Management Journal**, 1985.
19. Edosomwan, Johnson A.. **Customer And Market Driven Quality Management**, Wisconsin: ASQL Quality Press, 1993.
20. Edvardsson Bo, Bertil Thomasson ve John Ovretveit, **Quality of Service: Making It Really Work**, US: McGraw Hill, 1994.
21. Efil, İsmail. **Toplam Kalite yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.
22. Ennew, Christine T., Geoffrey V.Reed ve Martin R.Binks. "Importance Performance Analysis and the Measurement of Service Quality" **European Journal of Marketing**, Vol:27/2, 1993.
23. Erkut, Haluk. **Hizmet Yönetimi**, İstanbul: Interbank Toplam Kalite Yönetimi Dizisi, Yayın No:1, 1995.
24. Feigenbaum, Armand. **Total Quality Control**, 3rd Edition, Singapore: McGraw Hill, 1991.

25. Gaither, Norman, **Production and Operations Management**, 5th Edition, US: Dryden Press, 1992.
26. Gözlü, Sıtkı. "Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi", **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, İstanbul, 1994.
27. Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, Der Yayınları, 1997.
28. Harrington, H. James. **Business Process Improvement**, US, AQ Press, 1991.
29. Harold E. Dolenga, "Quality Problems, Paradigms and Progress", **Advanced Management Journal**, Autumn 1985.
30. Ishikawa, Kaoru. **What is total quality control? The Japanese Way**, Prentice Hall, New Jersey, 1985.
31. **ISO 9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını, 1993.
32. Johns, Nick. Quality Management in the Hospitality Industry Definition and Specification, **Internal Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 4, No:3, 1992.
33. Juran, Joseph M. **Quality Control Handbook**, 2nd Edition, New York: McGraw Hill, 1962.
34. Juran, Joseph M. "The Quality Trilogy", **Quality Progress**, 1986.
35. Kavrakoğlu, İbrahim. **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, İstanbul: Dünya Rekabetçi Yönetim Dizisi, 1996.
36. Kaynak, Tuğray. "Eğitim ve Geliştirme", **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.
37. Kıldırıcı, Emine. **İhracatın Temel Taşı: Kalite**, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Yayını, Ankara, 1991.



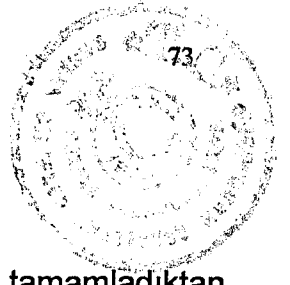
38. Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
39. **Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Kılavuzu ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Ankara: KOSGEB Yayınları, 1993.
40. Kuriloff, Arthur H., John M. Hemphill, Douglas Cloud. **Starting and Managing The Small Business**, 3rd Edition, Singapore: McGraw Hill, 1993.
41. Lawton, Robin. **Creating a Customer Oriented Culture**, US: AQ Press, 1993.
42. Lee, Yun Lok and Hing, Nerilee. "Measuring quality in restaurant operations: An application of the Servqual instrument", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 14 No:3/4, 1995.
43. Lovelock, Christopher, **Managing Services**, 2nd Edition, US: Prentice Hall, 1992.
44. McManus, John J. "The theology of total quality management", **Management Services**, Vol.38/12, 1994.
45. Milakovich, Michael E. **Improving Service Quality**, US: St.Lucie Press, 1995
46. Mizuno S. and Y. Akao, **QFD: The Customer-Driven Approach to Quality Planning and Development**, New York: White Plains, 1994.
47. Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**, 12.Baskı, İstanbul: Türkmen Yayınevi, 2000.
48. Mukherje S.K. and D. Singh. **Towards High Quality**, Bureau of Public Enterprises, New Jersey, 1992.
49. Murdick, Rogert G., Berry Render, Roberta S. Russell. **Service Operations Management**, US: Allyn and Bacon, 1990.
50. Özeveren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, 2.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.



51. Özgen, Hüseyin ve Halil Savaş, "Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından Analizi", **Standart Dergisi Sayı: 422**, Şubat 1997.
52. Özgür, Ayşe. "Değişim-Kalite-Mükemmellik", **Standart Dergisi Sayı:35**, Mart 1996.
53. Par, Bilal ve Zekeriya Altaç, "İşletmelerde Etkili ve Verimli Eğitim Üzerine Görüşler", **Önce Kalite Dergisi**, Ocak 1996.
54. Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml ve Leonard L. Berry, "Şervqual: Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", **Journal of Retailing**, Vol: 64, No:1, 1988.
55. Peşkirioğlu, Nurettin. "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1996.
56. Peşkirioğlu, Nurettin. **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, Ankara, MPM Yayınları, 1999.
57. Rosander, A.C. **The Quest for Quality in Services**, US: ASQC Press, 1989.
58. Sanderson, Ian. "Management of Quality in Local Government", **Longman**, 1992.
59. Schermerhorn, JR. **Management for Productivity**, London: John Wiley Sons Ltd.
60. Sohal, A.S.. "Managing Service Quality Developing a Vision and a Strategy", **Total Quality Management**, Vol:5/6, 1994.
61. Sureshchandar, G. S., Chandrasekharan Rajendran and R. N. Anantharaman. "A Conceptual model for total quality management in service organizations". **Total Quality Management**, Vol. 12/3, 2001.
62. Sureshchandar, G. S., Chandrasekharan Rajendran and R. N. Anantharaman. "The relationship between management's perception of

total quality service and customer perceptions of service quality” **Total Quality Management**, Vol. 13/1, 2002.

63. Stebbing, L. “The route to efficiency and competetiveness”, **Quality Assurance**, July 1989.
64. Şimşek, Muhittin. **Kalite Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları, 1998.
65. Tek, Ömer Baybars. **Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**, İzmir, Kartal Matbaası, 1990.
66. Tenner, Arthur R. and Irving J. Detoro, **Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement**, Addison-Wesley Publishing, 1992
67. **TSE-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü**, Ankara: TSE, 1996.
68. Weaver, Charles N.. **TKY'nin 4 Aşaması**, Çev. Tuncay Birkan ve Osman Akınhay, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1997.
69. [www.kalder.org](http://www.kalder.org), Erişim Tarihi: 07 Haziran 2003.
70. Yavuzuş, Muzaffer. “Turizm, Hizmet Sektörü ve Kalite”, **Önce Kalite Dergisi**, Yıl 1, Sayı 4, Nisan 1995.
71. Yenersoy, Gönül. **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Rota Yayınları, 1997.
72. Yıldırım, Ramazan. “Turizmde Kalite Bir Zorunluluktur”, **Önce Kalite Dergisi**, Yıl 1, Sayı 4. Nisan 1995.

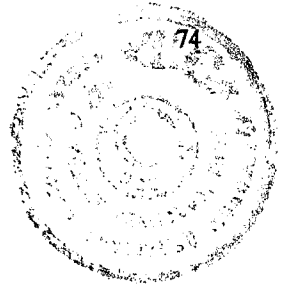


## ÖZGEÇMİŞ

1972 yılında Van'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini tamamladıktan sonra 1994 yılında İstanbul Üniversitesi İngilizce Bölümü'nden mezun oldu. 1994-1997 yılları arasında turizm sektöründe çalıştıktan sonra 1997 yılında Sümerbank'ta Uzman Yardımcısı olarak işe başladı. 1999 yılında bu görevinden ayrılarak kendi işini kurdu. Halen Baytemtur Turizm Temizlik Ltd. Şti'nin kurucusu ve Genel Müdürü olarak iş yaşamına devam etmektedir. Baytemtur'un 218 çalışanı bulunmaktadır ve ISO 9000 Kalite Güvence Belgesi'ne sahiptir.



## EK: ANKET FORMU



Sayın Yönetici,

Ekte görmüş olduğunuz anket formu Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü ğretim yesi Yrd. Doç. Dr. Halit KESKİN tarafından yönetilmekte olan yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı üretim ve hizmet işletmelerindeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hakkında bilgi toplamaktır.

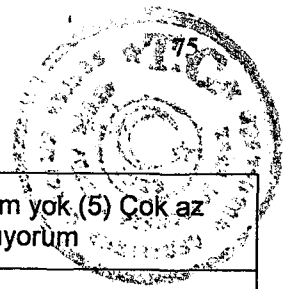
Araştırmada elde edilecek bilgiler firma bazında değil bir bütün olarak değerlendirilecek ve hiçbir Şekilde firma ismi belirtilmeyecektir. Dileyen firmalara belirtmeleri halinde araştırma sonuçlarının gönderilmesi mümkündür.

Anket vaktinizi almaması amacıyla kısa tutulmuştur; anketi doldurmak en fazla 10 dakika sürmektedir. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için Őimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Bayram ÇELİKER

Yüksek Lisans ğrencisi



(1) Kesinlikle katılıyorum (2) Katılıyorum (3) Çok az katılıyorum (4) Fikrim yok (5) Çok az derecede katılmıyorum (6) Katılmıyorum (7) Kesinlikle katılmıyorum	
1. Firmamızın kalite misyonu mevcut çevrede kalıcı olmak ve büyümek için uygundur.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
2. Biz mal ve hizmetlerimizi sistemimizin elverdiği ölçüde en iyi şekilde yapmaya çalışıyoruz.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
3. Mal ve hizmet üretiminde dış müşterilerin tercihlerini göz önünde bulundurmanın yanında iç müşterilerimizin de tatmin edilmesi gerektiğine inanıyoruz	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
4. Üst düzey yönetim TKY'nin işletme felsefesi ile doğrudan bağlantılı olduğuna inanır.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
5. Üst yönetim işletmenin kültürü üzerinde önemli değişiklikler yaparak TKY'nin uygulanmasına inanmaktadır.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
6. Çalışanlarımız genellikle talimatlara uyarlar.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
7. Çalışanlarımızı kaliteden sorumlu tutuyoruz	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
8. Çalışanlarımız öneri getirmeleri için teşvik edilirler. Birçok durumda da kendi başlarına hareket etmeleri sağlanır.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
9. Firmamız temel olarak aşırı hiyerarşik şekilde örgütlenmiştir; departmanlar arası engeller vardır.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
10. Takım çalışmasına inanıyoruz ve kararlar konsensüs biçiminde alınır.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
11. İşletmemizde departmanlar arası işbirliği vardır.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
12. İşletmemizde insanların iyi taraflarının ödüllendirilmesine ve hatalarının cezalandırılmasına inanıyoruz	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
13. İşletmemizde ödül sistemi takımın performansına bağlıdır.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
14. Tedarikçilerimizden kalitelerinin istatistikli delillerini beklemiyoruz	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
15. İşletmemizde süreç performansı istatistik aletlerin kullanımı vasıtasıyla ortaya çıkartılır	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
16. İşletmemizde tedarikçilerimizden kalitelerini rakamsal olarak ispatlamaları istenir.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
17. Çalışanlarımız ve yöneticilerimizin büyük bir kısmını TKY kavram ve teknikleri hakkında eğittik	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)



(1) Kesinlikle katılıyorum (2) Katılıyorum (3) Çok,az katılıyorum (4) Fikrim yok (5) Çok az derecede katılmıyorum (6) Katılmıyorum (7) Kesinlikle katılmıyorum	
18. TKY'ye uyum maliyetinin ölçülerini (önleme, denetleme, değerlendirme maliyetleri) geliştirdik	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
19. TKY'ye uymama maliyetinin ölçülerini (hurda, işi tekrarlama, şikayet, iade vb.) geliştirdik	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
20. Sistemden kaynaklanan hataları (genel sebepler) ve çalışanlar tarafından kontrol edilebilen hataları (özel sebepler) tespit ettik	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
21. Dış müşterilerimizin ihtiyaçlarını tespit etmek için pazarlama departmanımızın fikirlerinden yararlanıyoruz	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
22. Dış müşterilerimizin ihtiyaçlarını tespit etmek için yüz yüze görüşmeler yöntemini kullanıyoruz.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
23. Dış müşterilerimizin ihtiyaçlarını tespit etmek için odak grupları ve derinlemesine çalışmalar gibi yöntemler kullanıyoruz	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
24. İç müşterilerimizin ihtiyaçlarını tespit etmek için kalite çemberlerine küçük grup iyileştirme faaliyetlerine, proje gruplarına vb. danışıyoruz.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
25. Kabul edilebilir bir derecede defolularımız mevcuttur	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
26. Ürün ya da hizmet müşteriye ulaşmadan önce herhangi bir sorun oluşmaması için kontrol yapıyoruz	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
27. İşletmemizde güvenilirliği kanıtlanmış metotlarla amacımız sıfır hata düzeyine ulaşmaktır.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
28. Problem çözmede fikir üretme, alternatif değerlendirme ve konsensüs oluşturma aşamalarından oluşan bir takım yaklaşımı kullanıyoruz.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
29. Çalışanlarımızın fikirlerine başvuruyoruz.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
30. Bizim takımlarımız nominal grup teknikleri, ağırlıklı seçim, kriter değerlendirme formları, taraf/karşı formları, liste azaltma vb. teknikleri kullanır.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
31. Maliyeti, TKY sistemimizin işleyişini ölçmek için bir değişken olarak kullanıyoruz.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
32. Maliyetlerimiz üretkenliği kontrol etmek için kullanılmaz; biz süreci gözlüyoruz.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
33. Verimlilik, "bitirilen her ürün için kullanılan girdinin birim maliyeti" "pazarlanan ürünler" yöntemi ile ölçülür	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)



(1) Kesinlikle katılıyorum (2) Katılıyorum (3) Çok az katılıyorum (4) Fikrim yok (5) Çok az derecede katılmıyorum (6) Katılmıyorum (7) Kesinlikle katılmıyorum	
34. Çalışanlarımızın eğitilmesi gerektiğine inanıyoruz	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
35. Çalışanlarımızı eğitmek için büyük bir zaman harcıyoruz; işçilerimiz, orta kademe yöneticiler ve üst düzey yöneticilerimiz için birçok eğitim programı düzenledik.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
36. TKY'yi benimsedikten sonra tedarikçi sayımızı büyük oranda azalttık	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
37. Kalite çemberleri veya kalite geliştirme takımlarımız başarılı oldu.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
38. Kalite çemberleri, kalite geliştirme grupları, küçük grup iyileştirme takımları düzenli olarak bir araya gelirler ve çalışanlar/sendika üyeleri de buna iştirak eder	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
39. Yöneticilerimiz ileri analiz tekniklerinin kullanılması konusunda eğitilmişlerdir	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
40. Çeşitli kalite sorunlarını çözmek için Taguchi deneylerini, yetenek çalışmalarını, istatistiksel süreç kontrol, dakiklik çalışmaları vb. yöntemleri kullandık	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

<b>Firmanızın faaliyete başladığı yıl:</b>	19...
<b>Firmanızın faaliyet alanı:</b>	<input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Hizmet
<b>Firmanızın çalışan sayısı:</b>	<input type="checkbox"/> 250'den az <input type="checkbox"/> 250 ve üzeri
<b>Firmanızın faaliyet gösterdiği sektör:</b>	.....