



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ
VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FERAY BAŞER

DANIŞMAN: PROF. DR. SELAMİ ÖZCAN

**YALOVA
AĞUSTOS 2022**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ VE
BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FERAY BAŞER
218112035

DANIŞMAN: PROF. DR. SELAMİ ÖZCAN

YALOVA
AĞUSTOS 2022

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım “ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA” başlıklı bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Feray BAŞER

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca benden yardımlarını esirgemeyen, akademik anlamda bana her zaman destek olan ve doğru yolu gösteren sayın danışman hocam Prof. Dr. Selami ÖZCAN'a teşekkür ederim. Her zaman yanımda oldukları ve benden desteklerini hiçbir zaman esirgemedikleri için aileme teşekkür ederim.

Ağustos - 2022

Feray BAŞER



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	i
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT	xi
1.GİRİŞ	1
2.ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ.....	3
2.1.Kalite Kavramının Tanımı ve Önemi.....	3
2.2.Kalite Kavramının Gelişim Süreci	5
2.2.1.Kalite Muayene.....	7
2.2.2.Kalite Kontrol	7
2.2.3.Kalite Güvence	8
2.2.4.Toplam Kalite Yönetimi	8
2.3.Kalitenin Boyutları.....	9
2.3.1.Güvenirlilik.....	9
2.3.2.Dayanıklılık	10
2.3.3.Özellik.....	10
2.3.4.Uygunluk	10
2.3.5.Estetik	10
2.3.6.İtibar.....	11
2.3.7.Hizmet Görme Anlayışı.....	11
2.4.Kalite Yönetimi ve Öğeleri	12
2.4.1.Hedef Kalite İlkesi	16
2.4.2.Hedef Müşteri İlkesi	17
2.4.2.1.İç Müşteri	17
2.4.2.2.Dış Müşteri.....	19
2.4.3.Liderlik ve Yöneticiler.....	20
2.4.4.Kaizen (Sürekli Gelişme, Sürekli İyileşme)	21
2.4.5.Eğitim Prensibi	22
2.4.6.Tam Katılım.....	23

2.4.7.Nitel ve Nicel Verileri Ölçme	24
2.4.8.Tedarikçilerle İlişkiler.....	25
2.4.9.Süreç Yaklaşımı.....	25
2.5.Kalite Yönetim Sisteminin Önde Gelen İsimleri	26
2.5.1.W. Edwards Deming.....	26
2.5.2.Joseph Juran.....	28
2.5.3.Kauro Ishikawa	29
2.5.4.Valin Feigenbaum.....	32
2.5.5.Philip Crosby	33
3.REKABET GÜCÜ	34
3.1.Porter’ın 5 Güç Modeli	35
3.1.1.Yeni Girenlerin Tehdidi.....	35
3.1.2.İkame Ürünlerin Tehdidi	35
3.1.3.Alıcıların Pazarlık Gücü	35
3.1.4.Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	36
3.1.5.Rakipler Arasındaki Rekabet	36
3.2.Rekabet Avantajı Yaratabilmek İçin Küresel İşletmelerin Stratejik Kararları	36
3.2.1.Çeşitlendirme Stratejileri	36
3.2.1.1.İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi: Gıda sektörü	36
3.2.1.2.İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi: Enerji Sektörü	39
3.2.1.3.Bağımlı Çeşitlendirme Stratejisi: Otomotiv Sektörü	40
3.2.1.4.Bağımsız Çeşitlendirme Stratejisi: Küçük Ev Aletleri Sektörü	42
3.2.2.Çekilme Stratejileri	42
3.2.2.1.Tasarruf Stratejisi: Havayolları Taşımacılığı Sektörü.....	42
3.2.2.2.Kısmi Tasfiye Stratejisi: Bilgi ve İletişim Teknoloji Sektörü.....	44
3.2.2.3.Tam Tasfiye Stratejisi: Süt ve Süt Ürünleri Sektörü	45
3.2.2.4.Bağımlı Çekilme Stratejisi: İlaç Sektörü.....	46
3.2.2.5.Bağımsız Çekilme Stratejisi: Elektrik ve Elektronik Sektörü	47
3.2.3.Rekabet Stratejileri	47
3.2.3.1.Maliyet Liderliği Stratejisi: Mobilya Sektörü	47
3.2.3.2.Farklılaştırma Stratejisi: Motosiklet Sektörü	48
4.KALİTE VE REKABET GÜCÜ İLİŞKİSİ	50
4.1.ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi ve Standartları	50
4.2.Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO).....	53

4.3.Türk Standardizasyon Örgütü (TSE)	54
4.4.ISO 9000 Serisi	55
4.4.1.ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Modeli	56
4.4.2.ISO 9001 Kalite Sistemleri, Geliştirme, Üretim ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli	61
4.4.3.ISO 9002 Kalite Sistemleri, Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Modeli	64
4.4.4.ISO 9003 Kalite Sistemleri, Son Muayene ve Testlerde Kalite Güvencesi Modeli	65
4.4.5.ISO 9004 Kalite Yönetim ve Elemanları Kılavuzu	66
5.ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA	67
5.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	67
5.2.Araştırma Hipotezleri	67
5.3.Metodoloji	68
5.4.Yöntem ve Örneklem	68
5.5.Bulgular	69
5.5.1.Faktör Analizi	70
5.5.2.Güvenirlilik Analizi	74
5.5.3.Fark Testleri	78
5.5.4. Pearson Korelasyon Analizi	89
5.5.5.Regresyon Analizi	90
6.SONUÇ VE ÖNERİLER	96
KAYNAKLAR	105
EKLER	124
Ek.1 – Anket Formu	124
ÖZGEÇMİŞ	129

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

SİMGELER

E : Enerji

KISALTMALAR

CEN : Avrupa Standardizasyon Komitesi
ISO : Uluslararası Standartlar Örgütü
KAIZEN : Sürekli Gelişme
KK : Kalite Kontrol
NATO : Kuzey Atlantik Anlaşması Örgütü
PAR : Katılım, Başarı, Ödüllendirme
TKY : Toplam Kalite Yönetimi
TSE : Türk Standartları Enstitüsü

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1: ISO 9000 Serisi.....	56
Tablo 5.1: Rekabet Gücü Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları.....	70
Tablo 5.2: Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları.....	72
Tablo 5.3: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	73
Tablo 5.4: Güvenilirlik Analizi Bulguları	75
Tablo 5.5: Katılımcıların Sosyo-Demografik Dağılımları	76
Tablo 5.6: Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları	77
Tablo 5.7: Cinsiyet Değişkenine Göre Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	78
Tablo 5.8: Medeni Durumu Değişkenine Göre Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	79
Tablo 5.9: Meslek Ünvanı Değişkenine Göre Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	80
Tablo 5.10: Yaş Değişkenine Göre Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	81
Tablo 5.11: Eğitim Değişkenine Göre Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	82
Tablo 5.12: Kıdem Değişkenine Göre Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	83
Tablo 5.13: Cinsiyet Değişkenine Göre Rekabet Gücü Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	84
Tablo 5.14: Medeni Durum Değişkenine Göre Rekabet Gücü Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	84
Tablo 5.15: Meslek Ünvanı Değişkenine Göre Rekabet Gücü Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	85
Tablo 5.16: Yaş Değişkenine Göre Rekabet Gücü Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	86
Tablo 5.17: Eğitim Değişkenine Göre Rekabet Gücü Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	87
Tablo 5.18: Kıdem Değişkenine Göre Rekabet Gücü Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	88
Tablo 5.19: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	90

Tablo 5.20: Anova Testi.....	91
Tablo 5.21: Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi.....	91
Tablo 5.22: Anova Testi.....	92
Tablo 5.23: Eğitim ve Sürekli İyileşme, Liderlik ve Ödül Tahsisi, Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılığı Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi.....	93
Tablo 5.24: Hipotezlerin Test Edilmesi	95



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: PUKO Döngüsü	28
Şekil 2.1: Joseph Juran'ın Kalite Yönetim Sistemi	29



ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

ÖZET

Bu çalışmanın amacı ISO 9000 kalite yönetim sistemini uygulayan işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Aynı zaman da farklı sektörlerde yer alan küresel işletmelerin stratejik kararları açıklanmıştır. İşletmeler yerli ve uluslararası ortamda devamlılığını sağlayabilmeleri için çeşitlendirme, çekilme ve rekabet stratejilerini başarılı bir şekilde uygulaması gerekmektedir.

Günümüzde gelişen teknolojinin etkisiyle işletmelerin faaliyette bulundukları alanlara yoğunlaşmaları, pazar gücünü elde etmeleri ya da mevcut iş faaliyetlerinden farklı bir sektöre geçerek varlıklarını devam ettirmeye çalışmışlardır. Birçok işletme varlıklarını devam ettirebilmek için teknolojinin getirmiş olduğu yeniliklere ayak uydurması ve uluslararası pazarda rekabet gibi birçok stratejiye ihtiyaç duymaktadır. Rekabetin hızla artması işletmelerin kalite kavramının önemini anlamalarını sağlamaktadır.

Müşterilerin istek veya ihtiyaçlarına zamanında yanıt verebilecek kalitede mal veya hizmet sunabilmek bu mal veya hizmetlerin üretildiği sistemin kalitesini oluşturmaktır. Dolayısıyla bu çerçevede çalışmada Porter'ın 5 güç modeli ve rekabet avantajını yaratabilmek için küresel işletmelerin stratejik kararları ve kalitenin etkisi örneklerle açıklanmıştır.

Bu çalışmada bir fabrikada çalışanlar üzerinde uygulanan anket yöntemiyle kalite yönetim sisteminin rekabet gücü üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: ISO 9000, Kalite Yönetim Sistemi, Rekabet Gücü

THE EFFECT OF ISO 9000 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ON COMPETITIVENESS AND AN APPLICATION

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effect on the competitiveness of businesses that implement the ISO 9000 quality management system. At the same time, strategic decisions of global businesses in different sectors are explained. Businesses need to successfully implement diversification, withdrawal and competition strategies in order to ensure their continuity in the domestic and international environment.

Today, with the effect of developing technology, businesses have tried to continue their existence by concentrating on the areas in which they operate, gaining market power or switching to a different sector from their current business activities. Many businesses need many strategies such as keeping up with the innovations brought by technology and competition in the international market in order to continue their existence. The rapid increase in competition enables businesses to understand the importance of the concept of quality.

To be able to provide goods or services of a quality that can respond to the requests or needs of customers in a timely manner is to create the quality of the system in which these goods or services are produced. Therefore, in this context, Porter's 5 power models and the strategic decisions of global businesses and the effect of quality are explained with examples in order to create competitive advantage.

In this study, the effect of the quality management system on the competitiveness is investigated by the survey method applied to the employees in a factory.

Keywords: ISO 9000, Quality Management System, Competitiveness

1.GİRİŞ

Arz ve talebin egemen olduğu dünya ekonomisinde, talep müşterilerin istek veya ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Bu istek ve ihtiyaçların belirlenmesinde büyük etkisi olan kalite ve kalitenin getirmiş olduğu rekabet avantajı karşımıza çıkmaktadır. Kalite, işletmelerin ürettiği mal veya hizmetin özelliklerinin tamamını ifade etmekte olup aynı zaman da müşterilerin istek veya ihtiyaçlarının zamanında karşılanmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin arz ve talepte egemen olan kalite yani taleptir.

Küreselleşme ile birlikte rekabet daha sık hale gelmiştir. Ekonomik kalkınmaların yok olmasıyla pazarlarda birçok işletme yeni ve güçlü rakipleriyle karşı karşıya kalmıştır. Dolayısıyla müşterilerin istek veya ihtiyaçlarını zamanında karşılayan işletmeler küresel işletme ve pazarda diğer işletme olarak rekabet avantajını kazanırken müşterilerin istek veya ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılamayan işletmeler çekilme stratejilerini uygulayarak küçülmüşlerdir ya da yok olmuşlardır. Bu durum iç ve dış pazarda rekabeti artırmıştır.

Aynı sektörde yer alan işletmelerin lider konumuna gelmesi ve onları izleyen işletmelerden daha yüksek performans göstermesi gibi farklı sektörler de yer alan işletmelerinde lider konumuna gelmesi rakiplerine göre daha başarılı olması stratejik yöntemler kapsamında değerlendirilmektedir. Stratejik kararlar, stratejik uyum gibi teorilerle birlikte hareket ederek ekonomik, sosyal, siyasal, finans gibi birçok faktörün değişimleri Türkiye’de ve Dünya’da birçok lider ve onu izleyen firmaların sektöre kattıkları avantajlar ve dezavantajlar mevcuttur.

İşletmelerin sürekli değişen teknolojilere uyum sağlayarak ürünler üretmesi, küreselleşen dünyada sektörde yer alan birçok işletmelerin ihracatı, ithalatı, pazar payı ve cirosu gibi birçok etken ülke ekonomisini de etkilemektedir. İşletmelerin uyguladıkları çeşitlendirme, çekilme ve rekabet stratejileri finansal yönlü stratejilerdir. İşletme aynı zaman da rekabet avantajına ve liderlik, kaynak vb. faktörler açısından etkinse ancak yavaş bir büyümeye sahip işletme olması durumunda ise kaynak, yapı vb. yapıları bakımından uygun olan stratejileri uygulamaları gerekmektedir.

İşletmelerin bütün kurumsal kaynaklarını verimli ve güvenli bir şekilde kullanmaları aynı zaman da birçok sektör de yer alan işletmelerin elde ettiği gelirler, uygulanan ve uygulamak zorunda kalınan stratejilerden ekonomik olarak tasarrufun elde edilmesi ve yüksek kar elde edilerek riskleri azaltma sektörlerin pazarda payını artırması ve yüksek kar elde etme imkânı sağlayacaktır.

Sektörlerin ARGE ve inovasyon çalışmalarıyla sektörün pazarda rekabet avantajını sağlamakta ve hizmetini her geçen gün artırarak kaliteli üretim yapmaya devam etmektedir. Sürekli gelişen teknolojiye uyum sağlayan işletmeler pazarda rekabet avantajını sağlama, kalite ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını başarıyla karşılama gibi birçok başarılı özelliklerinden dolayı sektörde servis ağı, satış sonrası garanti gibi birçok güvenilir performansıyla sektörde başarısını ortaya koymuştur.

İşletmeler rakiplerinden daha kaliteli ürünler sunarak pazarda rekabet avantajını sağlayabilirler. Bundan dolayı işletmeler özgün ürünler üreterek müşteri tarafından alınması ve başka işletmelere yönelmemesi bu işletmeleri ayrıcalıklı duruma getirmektedir. Dolayısıyla pazarda rekabet avantajı sağlayacaktır.

2.ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Küreselleşme ile birlikte dünya küçülmüş ve ülkeler arasındaki iletişim ve mesafe güç kazanmıştır. Sürekli gelişen teknolojilerinde etkisiyle işletmeler ekonomik bir yarışın içerisine girmiştir. Teknolojileri takip etmek zorunda kalan işletmeler maksimum kar ve düşük maliyet felsefesiyle hareket ederek müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında ve yüksek kalitede karşılama, sektörde lider konuma gelme ve pazarda rekabet avantajını kazanmak temel hedefleri olmuştur. Bu hedeflerini gerçekleştirme de mal veya hizmet üretiminden başlayarak süreç gelişimi ve üretim sonrasını da içerisine alan yönetim anlayışı Kalite Yönetim Sistemini uygulamaya koymuşlardır. Bu kapsamda 1980’li yıllarda ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi hem yerel hem de uluslararası alanda uygulanmaya başlamıştır (Tanrıku, 2010).

ISO 9000 uluslararası alanda küreselleşen işletmelerin de desteklediği ve günümüzde sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmede yardımcı olan, sürekli gelişme ve iyileştirme amacı ile hareket eden, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmede bir araç olarak görülen ve işletmelerin rekabet avantajını kazanmalarında etkili rol oynayan kalite yönetim sistemidir (Koç, 2007).

2.1.Kalite Kavramının Tanımı ve Önemi

Kalite kavramı, 19. yüzyılda ortaya çıkarak günümüzde gelişen teknolojilerin etkisiyle çeşitli evreler geçirmiştir. Bu evrelerde Frederic Taylor ve Henry Ford gibi yöneticilerin etkisi büyüktür (Taner ve Kaya, 2004).

Birden fazla kalite tanımının yapılması, kalitenin evrensel olduğunun göstergesidir. Henry Ford, Fordizm katı üretim modeliyle kalite kavramının önemini vurgulamaktadır. Kalite, işletmelerin maksimum kar elde etmesi için önemli bir süreçtir. Dolayısıyla stoklu üretimle birlikte üretilen ürünlerin kalite kontrolü seri üretiminde etkisiyle tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermektedir (Saydan, 2004).

Kalite, ürünlerin tüketici beklentisine göre ayarlanan sistemdir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ürünlerin sunulması müşterilerinin tatminine katkı sağlayarak ulaşılmaması hedeflenen sonuç olarak tanımlanabilir (Çoban, 2004).

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre değişen kalite kavramı, müşterilerin bir mal ve hizmetten beklentilerini karşılaması durumunda o ürün için kalite kavramı kullanılmaktadır (Bengisu, 2007).

Günümüzde gelişen teknolojinin etkisiyle işletmelerin faaliyette bulundukları alanlara yoğunlaşmaları, pazar gücünü elde etmeleri ya da mevcut iş faaliyetlerinden farklı bir sektöre geçerek varlıklarını devam ettirmeye çalışmaları ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını başarıyla karşılayarak gerçekleştirmeleri kalite kavramını ortaya koymaktadır (Ayman, 2005).

Kalite kavramı, müşteri memnuniyetiyle yakından ilişkilidir. İşletmelerin teknolojiye uyumlu ürünler üreterek pazarda rekabet edebilir konuma gelmek, personellerin işletmeye bağlılığını artırmak ve müşterilerin beklentilerini karşılamak ürün kalitesini arttırmaktadır (Çoban, 2004).

İç müşteri istek ve ihtiyaçlarının yerine getirilmesi dış müşterileri de etkilemektedir. Dolayısıyla rekabet stratejini uygulayan işletmelerin önceliği müşteri beklentisini başarıyla karşılamak olacaktır. Müşteri beklentisini başarıyla karşılayan işletmeler günümüzde küresel işletmeler olarak hayatlarına devam etmektedir (Gümüş, 2014).

Hizmet sektöründe kalite kavramı, finansal sistemden önce gelmektedir. Müşteri memnuniyeti, müşterilerin ürün veya hizmetleri kullandıktan sonra vereceği karardır. Ancak hizmet sektöründe ürünler ilk üretildiği anda tatmin oluşarak kalite kavramına farklı bir boyut kazandırmıştır (Kılıç ve Eren, 2009).

Kullanıcı tabanlı kalitenin önemini vurgulayan Heizer ve Render (2001) tarafından, kalite kavramı müşterilerin algı ve hislerine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Ürünlerin teknolojik ayrıcalıkları, düşük maliyeti ve iyi performansı yüksek kaliteli olduğunun göstergesidir.

Yong ve Wilkinson (2001) tarafından, kalite bir ürünün getirmiş olduğu tüm özelliklerini karşılayabilme düzeyidir. Dolayısıyla müşterilerin beklentilerini ilk anda karşılayabilme özelliğine sahip olan kalite aynı zaman da yatırım maliyeti olarak da değerlendirilmektedir.

Küreselleşme, sürekli gelişen teknolojiler ve pazarda yer alan işletmelerin rekabet avantajını kazanmak, maksimum kar elde etmek ve sektörde lider konuma gelmek için kalite kavramını çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla ülkeler farklı

avantajlara sahip oldukları için kalite kavramının önemini bilen işletmeler günümüzde küresel işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Priede, 2012).

Porter ve Rayner (1992) tarafından, kalite kavramı işletmelerin ürünlerde aşınma, maliyetler ve müşteri memnuniyeti gibi faktörlerin kalite kavramıyla birlikte yeni bir boyut kazanarak satış gelirlerinin yaklaşık %20'si kadar arttığını tespit etmişlerdir. Kaliteli ürünler her dönemde yüksek fiyatlı olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu ürünlerin satış gelirleri de yüksek olacaktır (Duman, 2017).

Arditi ve Günaydın (1997) tarafında, kalite kavramı hukuki ve estetik bir süreçtir. Ürünlerden elde edilen sonuçlar karmaşık bir yapıya sahip olabilir. Ancak önemli olan ürünlerden nasıl faydalanılacağıdır. Ürünlerin tamamlanması ve tüketicilere sunulması ve tüketicilerin tatminini karşılaması başta uyulan hukuki ve estetik süreçlerin bir sonucudur.

Kalitenin güvenilirliği ve geçerliliğini belirlemek için birçok araç geliştirilerek endüstriyel işletmelerde uygulanmıştır. Bu araçlar planlama, insan kaynakları yönetimi, tedarik, süreç yönetimi gibi alanlarda uygulanarak kalite kavramına farklı bir boyut kazanmıştır. Müşteriler bu aşamalardan başarıyla geçen ürünleri daha çok tercih ettikleri tespit edilmiştir (Tari ve diğ., 2007).

Kalite kavramı ile stratejik yönetimin önemini anlayan işletmeler kalite yönetimini etkin bir şekilde uygulayarak pazarda stratejik avantajı sağlamaktadır. Deming teorisi ile iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlama ve iş birliğini sağlama gibi etkenler işletmelerin ayakta kalmasını sağlamıştır (Anderson ve diğ., 1994).

İşletmelerin kaliteye önem vermesi iş pazarını önemli bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca karlılık ve kalite pozitif ilişkili olduğu da tespit edilmiştir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler kısa vade de fiyatlandırmanın etkisiyle kazanç sağlayacaktır. Uzun vade de ise üstün kalite pazar payının artmasını sağlayacağı belirlenmiştir (Ghobadian ve Galleary, 1996).

2.2.Kalite Kavramının Gelişim Süreci

Kalite kavramı, incelenen her bir çalışmada farklı tanımlanmıştır. Ancak ortak noktası kalitenin ilk ne zaman ortaya çıktığı bilinmemekle birlikte genel kabul görmüş 19.yüzyızılda en eski bir kavram olarak literatüre girmiştir. Eski dönemlerde insanların takas olarak dayanıklı ürünleri tercih etmesi kalitenin milattan önce var

olduğunun göstergesidir. Dolayısıyla kalite kavramı geçmişte de günümüzde de müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerin üretilmesi şeklindedir (Sarp, 2014).

20.yüzyılda makineleşme ve yaşanan devrimlerle birlikte kalitenin önemi artmıştır. İşletmelerin kaliteyi tam olarak algılayamaması ya da yanlış algılaması birtakım sorunlara yol açmıştır. 1920’li yıllarda kalitede yaşanan sorunlar kalite kontrolün önemini ortaya çıkarmıştır (Zerenler ve İraz, 2006).

2.Dünya Savaşından sonra kalite ilk olarak Japonya’da atılımlar gerçekleştirmiştir. E. Deming’in Japonya’da yaptığı sunumla birlikte Japonya halkı da kalite kavramının önemini algılamış ve kendilerinin istek ve ihtiyaçlarını en yüksek seviyede tutan kaliteli ürünlere yönelmişlerdir. Japon bilim adamı K. Ishikawa kaizen yani sürekli iyileştirme faktörünü geliştirerek Japon sanayisinde maksimum kalitede ürünler üretilmesini sağlamıştır. Dolayısıyla milletlerden önce Japonya halkının kalite kavramını benimsemesi ülke ekonomisine katkı sağladığı gibi Japonya işletmelerinin de pazarda rekabet avantajını kazanmalarını sağlamıştır (Aktan, 2012).

1950’li yıllarda başlayan ve günümüzde de devam etmesini sağlayan Edward Deming ve Kaouru Ishikawa gibi bilim adamlarının çalışmaları ve sempozyumları sonucunda kalite kavramı küreselleşen dünyada işletmelere yön veren bir kavram olarak yerini almıştır (Turhan, 2002).

1980’li yıllarda Japonya’dan sonra Amerika’da kalite kavramının önemini anlayarak müşterilerin beklentilerini en üst seviyede tatmin etme, pazarda rekabet edebilir konuma gelme ve sektörde lider olma gibi hedeflerinden dolayı kalite kavramına önem vermiştir. Japonya ve Amerika’dan sonra kalite kavramı 2000’li yıllarda küreselleşme ile birlikte tüm ülkelerin dikkatini çekerek uygulanmaya başlanmıştır. Kalite bilincinin var olmasıyla işletmeler kendi ürünlerini üretilip pazara sunmaktan gurur duymaktadır (Bayazıt, 1998).

Günümüzde kalite yönetimi ile sınırsız müşteri tatminini başarıyla yerine getirme amaçlanmıştır. Dolayısıyla müşterilerin hakları bu sayede korumaya alınmıştır. Bu koruma kalite kontrol birimleri tarafından yerine getirilmektedir. Ancak dikkatli olmayan işletmeler yani hataları ya da eksik üretim yapan işletmelere yüksek maliyet getirerek zarara uğratmıştır. Dolayısıyla kalite kavramı geçmişte de günümüzde de

önemini koruyarak başarıyla uygulandığında işletmelere fayda başarılı uygulanmadığında ise büyük zararlar vermektedir (Altınok, 2005).

2.2.1.Kalite Muayene

1920’li yıllarda ilk kez firmalardan ayrı olarak işlem yapan kalite muayene bölümleri oluşturulmuştur. Bu bölümlerin oluşması aslında 2.Dünya Savaşının getirdiği seri üretimden dolayı zorunlu hale gelmiştir. Bu süreçte işletmelerin kalite muayene bölümünde yer alan çalışanları kontrol ve olasılık gibi birçok analitik teknikleri kullanmaya başlamıştır. W.Shewhart, olasılık analitiğini kalite muayene kapsamında ilk kez kullanmıştır. Dolayısıyla bu süreçte muayene yerine örnekleme analitiği kullanılmasına öncülük etmiştir (Altınok, 2015).

2000’li yıllardan sonra artık günümüzde kaliteye muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite yönetimi etkenleri dahil olmuştur. Muayene, istatistiksel kontrol ve kalite kontrol aşaması ile işletmelerin ürettikleri mal ya da hizmetlerin müşterilere sunulmadan önce belirli kriterler doğrultusunda kalite kontrol işlemleri ile birtakım muayene vb. teknikler uygulanmaktadır (Yılmaz, 2008).

İşletmeler mal veya hizmetin seri üretimiyle birlikte kaliteyi de artırmayı hedeflemektedir. Üretilen mal veya hizmetlerin müşteriye sunulmadan önce KK laboratuvarlarında muayene ve deneye tabi tutmuşlardır. Kalite muayene sisteminin temel yaklaşımı müşterilere sıfır hatalı mal veya hizmetleri sunmaktır. Bu süreçte müşterilerin hakları üst seviyede tutulmuştur. Dolayısıyla hatalı ürünler işletmeye manevi ve maddi zarar vermektedir. Kalite muayene sistemi ile hatalar en düşük seviyeye indirilerek günümüzde de rekabet koşulları işletmelere avantaj sağlamaktadır (Atalay, 2010).

2.2.2.Kalite Kontrol

Kalite kontrol, üretim faaliyetlerinde sıfır hata ile yürütülen sistemdir. Bu sistemin kullanımı ile kalitenin önceden tespit edilmesi ve ölçülmesini sağlayarak işletmelerin kaliteli ürünler sunmasında dikkat etmesi gereken yapı taşlarından biridir. İşletmelerde kalite bilincinin oluşması için başarılı bir kalite kontrol faaliyetlerinin yürütülmesi gerekir (Aktan, 2012).

Gören'e (1999) göre, kalite kontrolün temel özellikleri şunlardır;

- İşletmelerin başarılı üretim yapmasını sağlamak,
- İşletme yöneticileri ve çalışanların tam katılımı prensibi altında işbirliğini sağlamak,
- Kalite kontrol aracılığıyla müşterilerin güveninin sağlayarak sadakatli müşterilerini artırmak,
- Küreselleşme ile birlikte birçok işletme uluslararası faaliyet göstermektedir ve bu faaliyetlere ulaşmalarındaki en önemli etken başarılı bir KK sistemini geliştirmeleridir,
- Müşterilere saygılı olma, işletme çalışanlarını PAR adı altında destekleme ve mutlu bir ortam oluşturma çabası,
- Nitel ve nicel veri analizleri prensipleri altında işletmelerin maksimum seviyede bu verilerden yararlanması başarılı bir kalite kontrol anlayışını gerçekleştirecektir.

İşletmelerin seri üretime geçmesiyle birlikte karmaşık duruma gelen işlerin kalite kontrol uzmanları sayesinde aşıldığı görülmektedir. Dolayısıyla kalite kontrol departmanları üretim sisteminden ayrı bir departman olarak farklılaşmıştır. Bu farklılaşma aslında kalite kontrolün önemini vurgulamaktadır (Yeşilbayır, 2007).

2.2.3.Kalite Güvence

Kalite güvence ve kalite geliştirme kavramları ayrı olarak değerlendirilmelidir. Kalite güvencesi, iyileştirme, etkinlik ve verimliliğin bir sonucudur. Kalite geliştirme ise kalite güvencesine bağlı olarak gelişebilir. Dolayısıyla kalite güvencesi varsa kalite geliştirme de vardır. İşletmeler kalite güvencesini önemini kalite kültürü ile fark etmişlerdir. Dolayısıyla kalite ve güvence etkileşim içindedir ve kalite her zaman kültürel bir olgunun sürecidir (Taştan, 2021).

2.2.4.Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi tüm işletmelerin uygulayabileceği basit ve kolay bir felsefi yaklaşımdır. Gelişen teknolojilerin anında farkında olan ve iç müşteri ile işletme yöneticilerin tam katılımını sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Bu yaklaşımı ile

Çalışanların desteklenmesi, eğitim, ödül, kariyer gibi çeşitli aktiviteleri başarıyla sunan ve önce i müşteri memnuniyetiyle hareket eden bir sistemdir (Demirci, 2008).

Telsaç'a (2018) göre toplam kalite yönetiminin temelinde yer alan prensipler şunlardır;

- İşletmelerin kısa dönemde kar elde etme isteği yerine kısa vade de kalite elde etme nceliği,
- İşletmelerin müşterileri her zaman üreticilerden önde olmalı,
- İşletmeler mal veya hizmet üretiminde nitel ve nicel veri analitiğinde yararlanmalı,
- İşletmelerin alışanları ve yöneticilerin tam katılımı sağlanmalı ve PAR adı altında i ve dış müşterilerin mutluluğu önde tutularak insana saygının temel alınması gerekmektedir.

Günümüzde hızla değişen teknoloji ve rekabet paralel olarak kalite yönetim sistemini de değiştirmektedir. TKY, dış müşterilerin istek veya ihtiyaçlarını zamanında tatmin etmesi için oluşturulan bir sistemdir. Bu sistemle tüketicilerin istek veya ihtiyaçları hedef alınarak işletmelerin gelişimini sağlayarak ve i müşterilerin tam katılımıyla sürekli iyileştirme ve geliştirme prensipleriyle hareket eden bir sistemdir (Mergen, 1993).

2.3.Kalitenin Boyutları

2.3.1.Güvenirlilik

Tüketiciler için herhangi bir zorluk taşımayan ya da zorlukların tüketiciler için karşılanabilir olduğu ve ürünün kullanım süresi içerisinde göstereceği performansının devamlılığıdır (Savaş ve diğ., 2006).

rn gvenirliliğinde kullanılan sistemlerin etkisiyle stokların azaltılmasını, üretim performansını artırması, firmaların bütün kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasını, bunların bir sonucu olarak müşteri memnuniyetinin artması, bilgiye tek bir veri tabanından ulaşma imkânı sağlanması ve son olarak işlem maliyetlerini azalttığı görülmektedir (ağlıyan, 2012).

2.3.2.Dayanıklılık

Ürünlerin uzun süre kullanımını ifade etmektedir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını maksimum seviyede karşılayan ürünlerin dayanıklı olması ve uzun süre kullanılması tatmini sağlamaktadır. Firmalar dayanıklı ürünleri üretmek için web tabanlı uygulamaları kullanmaktadır. Bu sistemlerle uzun vade de, dayanıklı ürünlerin sağlanması için firma yöneticisi ve çalışanların destek vermesi, yapılan projelerin firma için ön planda olması, sistemin elde edilen programa uygun olması ve firmanın kaynaklarının kurulum için uygun olması gerekmektedir (Özcan, 2006).

2.3.3.Özellik

Ürünün müşterilerinin beklentilerini maksimum seviyede yerine getirmesidir. Günümüzde sürekli gelişen teknoloji ve pazardaki rekabet ortamında hem ulusal hem de uluslararası pazarda başarılı olmak için ilk önce ürünlerin işlevsel olması yani müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Dolayısıyla bu stratejide hareket eden işletmeler rekabet avantajını elinde tutmaktadır (Özdemir, 2014).

Ürünlerin işlevsel olması kalite yönetimi kapsamında hem iç hem de dış müşterileri etkileyecektir. İşletmenin örgüt kültürü, pazarlamayı etkileyen diğer bir unsurdur. Örgütün en önemli unsurlarından biri ürünün performansı ve iletişimidir. Dolayısıyla kalite kavramı pazarlamayla yakından ilişkilidir (Yatkın, 2009).

2.3.4.Uygunluk

Ürünün küresel olarak belli niteliklerde, kriterler de ve yasal şartlarda olması durumudur. Günümüzde firmalar, uyguladıkları web tabanlı sistemlerle ürünlerin küresel boyutta uygunluğunu kanıtlamışlardır. Bu web tabanlı sistemlerden en çok kullanılan ERP sistemiyle ve bu sisteme katılan tedarik zinciri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi gibi yeni sistemlerin ülkemizde kullanımı geniş alana yayılarak ürünlerin küresel boyutta uygunluğunun tespiti kolaylaşmıştır (Yegül ve Toklu, 2004).

2.3.5.Estetik

Güzel olan yani müşterilerin duyularına hitap eden ürünler başarılı ve kaliteli ürünler olarak algılanmaktadır. Ürünlerin biçim, renk ve kullanım biçimine göre belirlenen,

müşterilerin duyularına başarıyla hitap edebilen ürünler estetik boyuttur. Dolayısıyla her bir ürün estetik yapıya sahiptir. Önemli olan estetiğin müşterilerin duyularına hitap etmesi durumudur (Şenel ve Karoğlu, 2017).

Küreselleşme ile birlikte bir ürünün rengi, şekli ve etiketi gibi özellikleri farklı kesimler tarafından farklı algılanmaktadır. Örneğin, ürünlerde estetik olarak gri rengin tercih edilmesi Birleşik Krallıkta yüksek kalite ve maliyet anlamına gelmektedir. Japonya ve Çin’de ise ucuzluk olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla kalite de estetik farklı kesimler tarafından farklı algılanan hisler olarak tanımlanmaktadır (Green ve Keegan, 2015).

2.3.6.İtibar

Başarıya ulaşmanın yoludur. Ürünün konumu, tarihi, değeri ve unutulmayan unsurdur. Günümüzde sürekli gelişen teknolojiler ve bu teknolojiye ayak uydurmaya çalışan işletmelerin sektörde ve pazarda rekabet avantajını kazanmak, lider konuma gelmek ve uluslararası alanda başarılı olmak için ürünlerinin itibarı son derece önemlidir. Çünkü ürünün itibarı işletmeyi başarıya götürmektedir (Bahar,2019).

Ürünlerin itibarı kurum itibarını beraberinde getirmektedir. Duyularla algılanamayan ancak firmalara değer katan ve firmaları diğer firmalardan ayıran, özel kılan kaynaktır (Alınışık, 2011).

Bahar’a (2019) göre ürün itibarlılığı üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar bilinirlik, değerlendirme ve varlıktır. Bilinirlik, algıların tüm kesimler için bilinir olmasını ifade etmektedir. Değerlendirme, ürün konusunda belli bir sonucu varmayı ifade ederken varlık kavramı ise ürün itibarının maddi ve manevi olduğunu belirtmektedir.

2.3.7.Hizmet Görme Anlayışı

Müşterilerin satın aldığı ürünlerin hem satış öncesi hem de satış sonrası sunulan ek hizmetler olarak tanımlanmaktadır. Müşterilerin satın aldığı ürünlerde istemediği bir durumla karşılaşması durumunda müşteri ile iletişim yolu kapsamında hizmete tabi olmaktadır. Dolayısıyla müşteriyle sürekli iletişimde olma, istek ve ihtiyaçlarını zamanında karşılama ve servis gibi ek hizmetlerle işletmeler hizmet kalitelerini maksimum seviyede tutmaktadırlar (Özden, 1999).

Göktaş'a (2004) göre kalitenin estetik, uygunluk ve işlevsellik boyutları diğer boyutlardan önce gelmektedir. Estetik yani tasarım kalitesi, belirlenen kalite yani müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına karşılama olarak tanımlanmıştır. Uygunluk kalitesi, ürünün üretim sürecinde kaliteye uyma derecesi olarak tanımlanırken işlevsellik kalitesi ise sektörde yer alan işletmelerin pazardaki konumlarını belirleme ve tüketicileri doğru bir şekilde analiz ederek kaliteyi belirleme olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla kalitenin boyutları ürün ile müşteriler arasındaki algıları, tatmini ve beklentileri ifade etmektedir.

2.4.Kalite Yönetimi ve Öğeleri

Kalite yönetimi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını en yüksek seviyede karşılamak ve en düşük maliyetle işletmenin üretime devam etmesini sağlayan bir sistemdir. Dolayısıyla kalite yönetimi kavramı örgüt içerisinde devamlı iyileştirme ve teknolojiyle uyumlu hareket etmesi ile maksimum kaliteyi elde etme olarak tanımlanmaktadır (Bengisu, 2007).

Kalite yönetimi müşteri, işletme ve çalışan arasındaki iletişimi ve sunulan hizmet ya da ürünlerin durumunu ifade etmektedir. Dolayısıyla kurulan iletişimin etkin olması kalite yönetim sisteminin de etkin olacağının göstergesidir. Aynı zaman da kalitenin her bir müşteri tarafından farklı algılanması kalite yönetiminin önemini ortaya çıkararak müşterilerin isteklerini karşılamak ve işletme çalışanlarının maksimum katılımıyla her kesim için faydalı olmaya çalışan bir sistemdir (Çoban, 2004).

Kalite yönetiminin temel hedefi işletmelerde yer alan çalışanların maksimum katılımını sağlayarak ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını en yüksek seviyede karşılayarak işletmenin maksimum kazancı sağlaması ve pazarda rekabet avantajını kazanması temel hedeftir (Özgener, 1996).

Rekabet avantajını sağlayan işletme pazarda kar payını artırdığı gibi lider işletme konumuna gelmektedir. Bu sayede birçok işletme rekabet avantajını kazanmak için maksimum kazanç ve düşük maliyetle üretim yapmaya çalışmaktadır. Müşteri odaklılık, pazarın getirmiş olduğu kalite zorunluluğu ve süreç yönetimi gibi özellikler kalite ilkelerinin önemini vurgulamaktadır (Luburic, 2015).

Mergen'e (1993) göre toplam kalite yönetimi, işletme personelinin aktif bir şekilde üretim sürecinde yer alması gerekir. Üretim sürecinde herhangi bir hatanın

düzeltilmesi için üretim yönetimi teknikleri ya da kalite planlama teknikleri uygulanmalıdır. Bu iki faktörün kalite yönetimi sürecinde etkin ve başarılı olması için işletmenin yapısı, şekli, misyonu ve kalite yönetim sistemine inanmış işletme yöneticilerinin benimsemesiyle mümkündür.

Kalite yönetimi, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ve maksimum tatminle hareket eden ürün ya da hizmetin satım öncesi ve satım sonrasında da ek hizmetler sunan bir sistemdir. Hem üretim hem de hizmet sektöründe etkin bir şekilde kullanılan kalite yönetimi, müşteri odaklı hareket eden ve bu sayede de rekabet avantajını kazanan işletmeler için önemli bir yaklaşımdır (Zengin ve Erdal, 2000).

Küreselleşme ile birlikte klasik rekabet avantajları etkili olmamaya ve kalite yönetiminin de bir özellik olarak rekabet avantajına eklenmesi amaçlanmaktadır. Sadece kalite ya da rekabeti kullanmak işletmelerde düşük kar ve sektörde liderliği unutmaları anlamına geldiği için hem kalite hem de rekabet kalite yönetim sistemiyle bir bütün olarak hareket etmelidir (Dinç, 2002).

Koch ve Fisher (1998) tarafından, kalite yönetiminin genellikle başarılı uygulanmadığını belirtmiştir. Çünkü birçok işletme gerek istatistik gerekse teknik kullanımında yetersizdir ve teknolojiyle hareket etmeyen maddi kazancını müşterilerden fazla önemseyen şirketlerin elde ettiği kazançlarda genellikle harcanan zaman ve çabanın gerisinde kalacağını belirtmiştir.

Kalite yönetimi kavramından önce işletmeler çok az diğer alternatifleri kullanmaktaydı. Bu durum daha çok özel sektörde değil de kamu sektöründe daha belirgindir. Günümüzde işletmeler geçmişteki alternatif faktörleri de dikkate alarak kalite yönetimini teşvikle birlikte hem özel hem de kamu sektöründe ortaya çıkabilecek olumsuzlukları başarıyla gidermektedir (Milakovich, 1991).

İşletmeler için kalite yönetimi sürecinde ayrıntılı bilgilere ulaşmak istatistiksel faktör analizi veya anket çalışması ile mümkündür. Dolayısıyla işletmeler kalite yönetimi sürecinde başarılı mal ve hizmetleri ortaya koymak ve tüketicilerin beklentilerini maksimum seviyede tatmin etmek için kalite politikasını, kalite departmanının rolünü, personelin eğitimini, ürün ya da hizmet tasarımını iyi bilmelidir ve kaliteli verilere erişerek süreç yönetimini gerçekleştirmelidir (Porter ve Parker, 1993).

Kalite yönetimi devamlı yani sürdürülebilir bir yönetim anlayışıdır. Rekabet avantajıyla desteklenen kalite yönetim sistemi işletmelere artan bir değer kazandırmaktadır. Bu artan değer devamlı olması rekabet avantajının ve kalite yönetiminin birlikte sürdürülebilir olduğunu göstergesidir (Reed ve diğ., 2000).

Kalite yönetiminin inovasyon üzerinde doğrudan etkisi vardır. Küreselleşme ile rekabetin artması ve müşteri taleplerinin değişmesi kalitenin önemini artırmıştır. Uzun dönemde kaliteyi etkin kılacak faktörlerin oluşturulması müşteri istek ve ihtiyaçların kolaylıkla belirlenmesini sağlayacaktır. İşletmelerin teknolojilere uyum sağlayarak ürünler üretmesi, sektörde yer alan birçok işletmelerin ihracatı, ithalatı, pazar payı ve cirosu gibi birçok etken ülke ekonomisini de etkilemektedir. Dolayısıyla kalite yönetim sistemi ile inovasyon çalışmaları kolaylaşmıştır (Weckenmann ve diğ., 2015).

Günümüzde işletmeler ARGE ve inovasyon çalışmalarıyla pazarda rekabet avantajını sağlamakta ve hizmetini her geçen gün artırarak devam ettirmektedir. Kalite kontrol anlamına da gelen kalite yönetimi müşteri ihtiyaçlarını başarıyla karşılama sektörde servis ağı, satış sonrası garanti gibi birçok güvenilir performansıyla işletmenin başarısını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işletmelerin devamlılığını, başarısını ve etkinliğini etkileyen bir yaklaşımdır (Göztepe, 2009).

Savaş ve Bardakçı (2006) tarafından, kalite yönetimi kavramı işletmeler için değil her zaman müşteriler olarak adlandırmaktadır. Dolayısıyla müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun kalitede ürünler üretmek ve müşterileri tatmin etmek kalite kavramını vermektedir. Gelişen teknolojilere ayak uyduran işletmeler günümüzde küresel işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazar payı ve rekabet avantajını elinde bulunduran bu işletmeler aynı zaman da kalite içinde lider konumundadır.

Kalite, stratejik yönetimde yer alan bir faktördür. İçsel pazarlama da iç müşterinin başka bir işletmeninde müşterisidir. Bu kapsamda oluşan rekabet ortamında rakiplerinden önde olmak için önce iç müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler üretmek ve elde edilen memnuniyet neticesinde daha sonra dış müşterilere ürünü sunmak pazarda lider konuma gelmeyi sağlayacaktır. Dolayısıyla kalite hem iç hem de dış müşterilerin sorumluluğundadır (Batman ve diğ., 2008).

İşletmeler, kalitenin sürekliliğine önem vermelidir. Kalitedeki herhangi bir sorun işletme yöneticileri ve çalışanları arasında sürekli iletişim ile çözülmektedir.

Dolayısıyla iletişim araçları olarak nitel ve nicel veriler aracılığıyla kalite geliştirme yöntemleri kullanılmaktadır. Aynı zaman da işletme çalışanlarına sağlanan eğitim, performans ve kariyer gibi olanaklar kalitenin de gelişimini sağlayacaktır (Dündar ve Fırlar, 2006).

Kalite yönetiminin temel ögesi, işletmede yer alan tüm paydaşların iyileştirme evresine katılımını sağlamaktır. Katılım içsel pazarlamada da belirtildiği gibi sadece kalite için değil hem işletme çalışanları hem de müşterilerin katılımı ile etkinlik kazanacaktır. Dolayısıyla çalışanlara sağlanan ödül, performans, kariyer, eğitim vb. etkinlikler kalite de belirlenen kararların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayacaktır (Tikici ve Aksoy, 2006).

Retseptor'a (2003) göre kalite yönetimi öğelerinden bazıları şunlardır; segmentasyon, çıkarmak, yerel kalite, genel kalite, asimetri, simetri, birleştirme, evrensellik, uzmanlık, yuvalama, karşılıklı münhasırlık, anti-ağırlık, ön anti-aksiyon, daha sonra anti-aksiyon, ön işlem, ön yastıklama, eşpotansiyel, hizmet etmek, küresellik, doğrusallık, dinamik ve statik ilkeleridir.

Özden'e (1999) göre kalite kavramını mal ve hizmet kalitesi olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla mal ve hizmet kalitesinin temel ilkelerini pazarlar, para, yönetim, insan faktörü, motivasyon, madde ve malzemeler, makineler ve mekanik aksam, modern bilgi iletişim modelleri ve artan mamul talepleri olarak vurgulanmaktadır.

Gustafson ve Schoofs Hundt (1995) tarafından, sağlık hizmetleri için kalite yönetimi ilkelerine eklenen ve uygulanan diğer ilkeleri şu şekilde açıklamışlardır; amaç değişmezliği, müşteri odaklılık, kalite zihniyeti, süreç zihniyeti, istatistiksel fikirlilik, çalışan zihniyeti, yönetim liderliği, kıyaslama, sürekli gelişme ve ortaklar olarak tedarikçilerdir.

Tak'a (2003) göre performans değerlendirme sistemi ile kalite yönetimi öğelerinin bir uyum halinde atıfta bulunarak şu önerilere çalışmasında yer vermiştir;

- Performans değerlendirme sistemi ile kalite ilkelerinin yeniden yapılandırılması,
- İşletme çalışanlarına özel ve yeni bir performans ölçüm sistemlerinin yapılmasıyla kalite ilkelerine bir yenilik sağlayacağı görüşü,
- İşletme çalışanlarının bir bütün halinde çalışmasıyla performansın artacağı,

- İşletme çalışanlarının herhangi bir aksaklık durumunda müşteri ilişkileri yönetimi ve ERP gibi sistemler aracılığıyla ve kalite ilkelerinin başarıyla uygulanması sonucu bu aksaklıkların kolaylıkla giderileceği,
- Sonuca odaklı bir çalışmanın kalite ilkeleriyle çatışacağı,
- Kalite ilkeleriyle uyumlu 360 derece sisteminin uygulanmasıyla performans değerlendirme sisteminin ölçümüne yer verilmiştir.

Ustasüleyman'a (2011) göre kalite yönetimi öğelerinin gelişime açık olması ve teknolojiyle uyumlu hareket etmesi değişime karşı olanların önyargısını yıkmaktadır ve uzun vade de işletmeleri başarıya götürmektedir. Dolayısıyla bu süreçte dikkat edilmesi gereken ilkeler şunlardır; müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileşme, takım çalışması, tedarikçi kalitesi geliştirme, eğitim ürün tasarımı ve süreç yönetimidir.

İşletmeler sürekli değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için maksimum kalite ve minimum maliyetle ürün üretmektedir. Dolayısıyla maksimum kalite ve minimum maliyetle hareket eden işletmeler pazarda rekabet avantajını kazanmaktadır (Akdağ, 2005).

Kalite kavramı, kalite yönetimi öğeleri ve boyutları hem yerel hem de uluslararası çalışmalarda farklı olarak tanımlanmıştır. Çünkü işletmeler kalite kavramını kendi işletme özüne göre farklı uygulamıştır. Teknolojiyle uyumlu hareket etme zorunluluğu olan işletmeler artık günümüzde kalitenin gelişimini takip etmek zorundadır. Dolayısıyla bu durum kalitenin gelişime açık olduğunun ve günümüzde sürekli gelişen teknolojilere ayak uydurduğunun göstergesidir (Dalbay, 2002).

Genel kabul görmüş kalite yönetimi öğeleri şunlardır; kalite odaklılık, müşteri odaklılık, önce insan ilkesi, kültürel değişim, toplam katılımcılık, kaizen, hataları önleme ve ölçme ilkesidir (Çakar, 2018).

2.4.1.Hedef Kalite İlkesi

İşletmelerin üretim başında, sürecinde ve sonunda kaliteyi her zaman kullanması gerekir. Çünkü kalite üretilen ürüne sonradan eklenecek bir faktör değildir. Kalitenin etkin bir şekilde var olması için işletme personeline kalite eğitiminin verilmesi, kalitenin üretim sürecinde sürekliliğinin sağlanması, kazanç için çok fazla ürün değil de kaliteli ürünlerin ortaya konması gerekmektedir (Özden, 1999).

İşletmelerin hedef kalite ilkesiyle maliyetler minimum düzeye inmektedir. İşletmelerdeki tüm bölümler bu ilke sayesinde kalite sistemini uygulamaktadır. Bu durum işletme çalışanlarının sadakatini de etkilemektedir. Çünkü kültürel etkileşim ile çalışanların bağlılığı ve müşterilerin sadakatini de artırmaktadır. İşletmeler kaliteyi başarıyla gözleyebilirse rekabet avantajını kazandığı gibi müşterilerin beklentilerini başarıyla tatmin edecektir (Early, 1995).

Hedef kalite ilkesi, işletmelerin uzun zamanda ayakta kalabilmesi uygulaması gereken temel prensiptir. İşletmelerin kısa dönemde elde ettiği kazançlar kaliteye katkı yapacak ya da proje, araştırma vb. yatırımların minimum seviyede tutulmasıyla mümkünse bu durum işletmelerin uzun dönemde kazancın azalacağı anlamına gelmektedir. Günümüzde birçok işletme kısa dönemde kazanç elde etmeyi istemektedir. Bunun nedeni yöneticilerin kendilerini kanıtlama isteğidir. Dolayısıyla büyük kazançlar için kısa dönem değil de uzun dönemin önemi vurgulanmalıdır (Ergül, 2000).

2.4.2.Hedef Müşteri İlkesi

Müşteri her zaman bilir ve haklıdır ilkesine dayanan bu ilkeye göre müşterilerin mal ya da hizmetleri tercih etmesi değil mal ya da hizmetlerin müşterileri tercih etmesidir. Kalite yönetimi ilkelerinin hepsi kısa vade de fayda sağlarken hedef müşteri ilkesi uzun vade de fayda sağlamaktadır. Hedef müşteri ilkesinde iç ve dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının zamanında tatmin edilmesi esastır (Çakar, 2018)

2.4.2.1.İç Müşteri

İç müşteri, işletme personelinin de müşteri olduğunu varsayan bir kavramdır. Dolayısıyla pazarlama öncelikle işletme içinden başlaması gerekir. İşletme personelinin iyi eğitim alması, tecrübesi ve performansı gibi birçok faktörler içsel pazarlamayı etkilemektedir. Dolayısıyla bu pazarlama sisteminin temelini personeller oluşturmaktadır (İnal ve Toksarı, 2014).

İşletme personelinin, işletmenin hedeflerine göre performans göstermesi içsel pazarlamayı etkilemektedir. İç müşteri, işletme personelinin ihtiyaçlarını karşılama, güven ve konforlu bir ortam sunma, işletme amaçlarını gerçekleştirme gibi birçok faktöre dayanmaktadır. Dolayısıyla işletme çalışanlarının da bir müşteri olarak

görüldüğü bu yönteminde personele müşteri gibi iletişim kurma, ürünü anlatma gibi süreçler ön plandadır (Ay ve Kartal, 2003).

İşletme de iki taraflı ve geri dönüşümü olacak şekilde iletişim kurmak, işletmenin tüm kurumsal kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak, işletme personelinin performansa göre ödül gibi yarar sağlayacağı faaliyetleri gerçekleştirmek iç müşterinin temel görevidir (Ene, 2013).

İç müşteri, işletmelerin müşterilere sunduğu hizmetlerin etkin ve etkin olmayan kısımlarını geliştirme, işletme kalitesini artırmak ve müşterilerle iletişimi daha kolay sağlamak gibi amaçlar iç müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. İç müşteri yapısında işletmenin sektörde başarılı olması iç ve dış müşteri alanının dünyaya açılması yani hem ulusal hem de uluslararası pazarda etkin olmasıyla gerçekleşir (Özdemir, 2014).

İşletmenin pazarda liderlik konumunu sağlaması için müşteri olarak gördüğü çalışanlara yönelik motive edici çalışmaların yapılması, işletmenin hem iç hem de dış müşterilerle kurduğu başarılı iletişim süreci, işletmenin pazarda yaptığı tüm işlemler dahil olmak üzere işletme içi ve dışı faaliyetlerinde çalışanlarından destek alması ve içsel pazarlamayı destekleyen sürekli gelişen teknolojilere uyum sağlamak içsel pazarlamanın temel yapısını oluşturmaktadır (Ergün ve Boz, 2017).

İşletmelerin çalışanları ve potansiyel tüm müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya adanmış bir firmalar içsel pazarlama yapısını oluşturmaktadır. İşletmenin ana hedefi öncelikli olarak tüm yönleriyle müşteri memnuniyetini ön planda tutmaktır (Dündar ve Fırlar, 2006).

Günümüzde iç müşteriler içsel pazarlama adı altında da açıklanmaktadır. Sadece hizmet sektörünün değil elektrik ve elektronik, süt ve süt ürünler vb. birçok sektörde de kullanılması gereken stratejidir. İçsel pazarlama yapısında yetkilendirme sistemi müşterilerin istek ve gereksinimlerinin farklılıklarına bağlıdır. Yetkilendirme sisteminin müşteri merkezli olması, işletme kalitesi ve iş süreci gibi faktörlerin kapsamaktadır (Yüksel, 2016).

Kalite yönetim sistemi geniş bir yelpazeye sahiptir. Kalite ve rekabetle iç içe olan sistem aynı zaman da pazarlamayla da iç içedir. İşletmelerin müşterileri iki yönlü hem iç hem de dış müşteri kapsamında açıklaması gerekmektedir. Çünkü kalite yöntemi müşterilerin istek ve ihtiyaçlarından doğmaktadır. İşletmelerin iç

müşterilerden elde ettiği başarı hem dış müşterilerin memnuniyetini sağlama hem de pazarda rekabet edilebilir konuma gelmede büyük avantajdır (Tekin ve Kara, 2019).

İç müşteri başka bir işletmeninde müşterisidir. Bu kapsamda oluşan rekabet ortamında rakiplerinden önde olmak için önce iç müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler üretmek ve elde edilen memnuniyet neticesinde daha sonra dış müşterilere ürünü sunmak pazarda lider konuma gelmeyi sağlayacaktır (Pekmezci ve diğ., 2008).

İşletme iç müşteriden elde ettiği başarıyı dış müşterilere sunması sonucunda yapılan hizmetin işletmeye katkıları son derece önemlidir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler üretilmelidir. Bu strateji ile işletmelerin müşterileri artmaktadır. Aynı zaman da müşterilerin deneyimli olması kaliteyi artıracaktır. İşletmeler kendi çalışanlarını da müşteri olarak gördüğü için ilk önce kendi çalışanlarının isteklerini karşılamak zorundadır (Naktiyok, 2003).

İşletmelerin ilk pazarı kendi çalışanıdır. İşletmenin her işgücü sürecinde tüm kararlılıkla çalışan ve müşteri odaklı işlem yapan çalışanları kalite sisteminin temel yapısını oluşturmaktadır. Kalite yönetiminin müşteri merkezli hareket etmesi işletmelere müşteriler için gerçek çözümler sunmaktadır. Firma her zaman ürünlerini oluştururken müşterileri zihninde tutarak onların istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünü üretmektedir (Aktaş ve Akbıyık, 2011).

2.4.2.2.Dış Müşteri

İşletmelerin mal veya hizmetleri kalitesine göre tercih ederek maksimum tatmin sağlamak isteyen bireyler dış müşteridir. İç müşteri istek ve ihtiyaçlarının yerine getirilmesi dış müşterileri de etkilemektedir. Dolayısıyla işletmelerin önceliği müşteri mutluluğu olmalıdır. İşletme personelinin başarısının değerlendirilmemesi, seminer, ödül, PAR ve eğitim gibi birçok faktörün çalışanlara yansımaması dış müşterileri de etkileyerek işletmeyi güç duruma düşürmektedir (Gümüş, 2014).

Dış müşteri, mal veya hizmetleri tercih ederken kendi değer ve yargılarına göre uygun olanı tercih etmektedir ve kalite ve maliyet etkenlerine dikkat etmektedir. İşletmeler ise müşterilerden elde ettikleri kazanç ne kadar yüksek olursa o kadar hayatta kalacaklarını bildikleri için düşük maliyet ve yüksek kalitede mal veya hizmet üretmek zorundadır (Sevimler ve diğ., 2015).

Her yıl gelişen teknoloji ile işletmeler yeni ürünlerini pazara sunmaktadır. İşletmeler müşterilerin satın alabileceği bir fiyata ve iyi bir ürün yaparak hizmete sunmaktadır. İşletme çalışanlarının işlerinde motive olması, performansı ve işletmeye bağlılıklarının yükseltilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla işletme çalışanlarını ödüller ile mutlu eden ve onları işletmeye bağlılığını artıran temel stratejidir. Bu sayede dış müşterilerinde tatmin olmasını sağlayarak maksimum kazanç elde etmektedirler (Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017).

İşletmeler tüm kurumsal kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmalıdır. Müşteri merkezli olarak hareket eden işletmeler dış müşteri memnuniyetini sağlamak için ve rekabet avantajını kazanmak için pazar odaklı ve işletme personelinin performansına ve iletişimine büyük önem vermelidir. İşletmelerin gelişen teknolojilerle uyumlu ürünler üreterek hareket etmesi küresel işletme yolunda ilk adımdır. Dolayısıyla işletme personelinin işletme içerisinde kalması ve personelin kendisini sürekli geliştirmesi ve bu sayede dış müşterilerin beklentilerini karşılamaları işletmelerin temel hedefleri arasındadır (Çoban, 2004).

İşletmelere performans, deneyim, sadakat, üretim ve dağıtım gibi birçok faktör fayda sağlayarak gelişmesini sağlamaktadır. İşletmenin karlılığı için işletme kar'ı, çalışanları ve müşterileriyle birlikte ve verimli bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Hedef müşteri ilkesi doğru yapıldığında işletmelerin yüksek kaliteli ürün yapmasında etkin sonuçlara ulaşılmaktadır (Bayam ve Tayfun, 2018).

Hedef müşteri ilkesi kapsamında kalite yönetimi anlayışı işletmelerin üretimi konusunda da bilgi vermektedir. İşletmelerin kalitesi, gelişimi gibi birçok faktör önemli birer etkidir. Bu faktörlerin faydası kısa değil de uzun zaman sağlaması işletmelerin içsel pazarlama modelini kullanmaya itmiştir. Aynı zaman da firmalar müşteriler, çalışanlar ve işletme yapısı gibi birçok faktörün faydası olmaktadır. Dolayısıyla hedef müşteri ilkesi kapsamında kalite yönetim sisteminde iç ve dış müşterilerin önemi büyüktür (Işık ve Altunoğlu, 2016).

2.4.3.Liderlik ve Yöneticiler

Liderlik, ekibi bir araya getiren ve belirli hedefler doğrultusunda hareket eden kişi olarak tanımlanabilir. Kalite yönetiminde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu ve nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini işletme çalışanlarını yönlendirerek

anlatan yöneticilerdir. Kalite yönetim sisteminin oluşturulması ve kalite bilincinin etkin olmasını sağlamak liderin temel görevidir. Dolayısıyla işletme çalışanlarının hazırladığı işler liderin onayı doğrultusunda işleme girmelidir. Aynı zaman da kalite yönetiminde liderin asıl görevi işletmenin sürekli gelişmesini sağlayan sistemleri teknolojiyle uyumlu hareket ederek kurmak ve geliştirmektir (Kutlu ve Duran, 2015).

Liderlik bir aile, özel ya da kamu kuruluşu veya şirketler olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla liderler bu kurumlardaki bütün kaynakları verimli kullanırsa başarı ve yönetim kolaylığı arkasından gelecektir. Kalite yönetiminde iç ve dış müşteri memnuniyeti maksimum tatminden geçmektedir. Dolayısıyla başarılı bir yönetim için tüm çalışanlara tam yetki vererek yeteneklerini kullanmalarına yardımcı olunmalıdır. Kalite ve yöneticilerin beklentilerini karşılama, otokratik anlayışı bırakma, değişikliklere uyum sağlama, ekip çalışmasını destekleme ve hedeflere ulaşmada tüm çalışanların etkisi olmalıdır (Özden, 1999).

Kalite yönetiminde, işletmelerin liderlik vasfındaki yöneticileri işletme hedeflerini sıfır hata ile geliştirmeleri, personelin bu süreçte verimli çalışması ve tüm kurumsal kaynakları etkin bir şekilde kullanması ve ERP, müşteri ilişkileri vb. sistemleri başarıyla uygulamaları gerekmektedir. Bu doğrultuda hareket eden işletmeler pazarda payını artırarak ve rekabet avantajını kazanarak sektörde lider işletme olarak karşımıza çıkmaktadır (Taş ve Aksu, 2011).

2.4.4.Kaizen (Sürekli Gelişme, Sürekli İyileşme)

Kaizen kavramı sürekli gelişme veya iyileşme olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla işletme yöneticileri ve personellerinin tam katılımını içeren bir süreçtir. Tüketicilerin tatminin ön planda olduğu bu süreçte tüketicilerin her türlü isteklerini ve beklentilerini çözüme kavuşturma ve sıfır hata ile yerine getirme amaçlanmaktadır. Bu gelişme ve iyileşme aile, sosyal hayat ya da iş hayatındaki sürekliliği ifade etmektedir. İşletme çalışanlarının zamanında ve kısa vade de sorunları çözmesi ve sıfır hata ile ürün üretmesi kaizen faktörünün etkisidir (Öztoprak, 2017).

Kurt'a (2016) göre kaize kavramı, sürekli iyileşmesi ve gelişmesi mal veya hizmet üretiminin kesintisiz olarak müşteriye sunulmasıdır. Deming'in çalışmasında belirtildiği gibi sıfır hata ve kesintisiz mal veya hizmet üretiminin geliştirilmesi sistemidir. Kaizen sistemi ile işletmeler atıkları, yüksek maliyeti ve gereksiz ürün

üretimini minimum seviyeye indirerek maksimum seviyede ürün üretmektedirler. Dolayısıyla müşteri beklentilerini zamanında tatmin etme ve ürün performansının artmasını sağlayan kaizen sistemi ile işletmeler pazarda rekabet avantajını da kazanacaktır.

Kalite devamlılık isteyen bir gelişimi ifade etmektedir. Dolayısıyla sürekli gelişme kalite yönetim sistemi için zorunlu ve zor bir süreçtir. İşletmelerin yeniliklere ayak uydurarak ilerlemeleri pazardaki yeri için önemlidir. Dolayısıyla kaizen sistemi sadece mal veya hizmet üretimi ile sınırlı kalmamakta gelişim sürecindeki tüm kurumsal faktörlerin iyileştirilmesi anlamına gelmektedir. İşletmeler tüketicilerin memnuniyetine kısa vade de ulaşamayacaklarını bildikleri için kaizen sistemi ile ulaşmaya çalışmaktadır. Çünkü kaizen sistemi ile tüketicilerin beklentileri kesintisiz bir şekilde izlenmektedir ve personeller, ortaklar, tedarikçilerle bu izlenimler paylaşılmaktadır (Yıldız, 2018).

2.4.5.Eğitim Prensibi

Kalite yönetimi, eğitim ve öğretimin bir sonucudur. Eğitim sayesinde elde edilen bilgi, gelişen teknolojilerin yardımıyla rekabeti de etkilemektedir. İşletme çalışanlarına sağlanan eğitim ile bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarmak isteyen yöneticiler bu sayede başarılı ve verimli bir süreç geçireceklerini belirtmişlerdir. İşletmelerin kalite yönetimi sistemini benimsemeleri, hedef müşteri ve kalite ilkesiyle hareket etmeleri, personellerinin eğitime önem vermeleri üretilen ürünlerin sürekliliğini ve verimliliğini sağlayacaktır. Dolayısıyla işletmeler için eğitim prensibi maksimum kazanç ve verimlilik için zorunlu bir faktördür (Boz, 2018).

Biçer'e (2011) göre kalite eğitimlerinin temel prensipleri ISO 9000 sistemi ve kalitenin temeli ve bu süreçte yer alan tanımlarıdır. Eğitimin her yıl sürekli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Eğitim ile personelin proje vb. görevlerini en etkin bir şekilde yapması hedeflenmektedir. Dolayısıyla eğitim sürecinde en fazla görev işletme yöneticilerine düşmektedir. Çünkü işletme yöneticileri personelinin sürekli eğitimini sağlamakla görevlidir. Bu sürekli eğitim sürekli gelişen teknolojilere uyum sağlamaktan geçmektedir.

Kalite yönetimi kapsamında Japonya'da işletmelerin yöneticileri ve personeline eğitim amaçlı çalışmaları popüler hale gelmiştir. Bu çalışmalarla kalite kavramının

önemi anlatılmaya çalışılmıştır. Kalite yöneticilerinden K. İshikawa'ya göre kalitenin başlangıcı ve bitişi kaliteye verilen eğitimle olmaktadır. Kalitenin etkin olması için verilen eğitimlerin tüm personeli etkisi altına alması gerekmektedir. Kalite yönetiminde yer alan eğitimler teknik, beşerî ve idari eğitimlerdir. Dolayısıyla bu eğitimler tüm personeli kapsayacak şekilde yürütülmelidir (Erturgut, 2007).

2.4.6.Tam Katılım

Kalite yönetiminde tam katılım prensibi işletme personelinin tam katılım sağlayarak yani hepsinin işini başarıyla yaparak ve tüketicilerin ihtiyaçlarını kısa vade de yerine getirmek için karar alma sürecinin bir parçası olarak adlandırılmaktadır. Bu prensip ile personele karar verme, sorunları çözme, etkinliği artırma ve kaliteyi iyileştirme gibi önemli yetkiler verilerek onların güvenini sağlamak hedeflenmektedir (Merter, 2004).

Tam katılım prensibi insan kaynaklarından maksimum seviyede kazanç elde etmek yani faydalanmaktır. Bu durum ancak her şeyde olduğu gibi eğitim ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu süreçte insan kaynaklarının görevi büyüktür. İşletmede işe alımda tecrübe, yetenek, bilgi veya beceri gibi faktörleri dikkate alarak başarılı çalışanların istihdam etmesini sağlamak tam katılımın sağlanmasını kolaylaştıracaktır (Erdoğan, 2004).

Sevim'e (1996) göre kalite yönetiminde tam katılım prensibinin temel görevlerini şu şekilde sıralamıştır;

- İşletmede üretilen mal veya hizmetlerin satım öncesi ve sonrasında müşteriler tarafından herhangi bir hatanın algılanması düşük ihtimaldir. Dolayısıyla tam katılım yani ekip çalışmasıyla bu hatalar kolayca algılanmaktadır.
- Tam katılım ile teknik bilgiler daha hızlı çözümlenmektedir.
- Ekipler arasındaki kesintisiz iletişimi sağlayarak eksikliklere kolayca cevap verebilmeyi sağlamaktadır.
- Personelin yeteneklerini gerçekleştirmek için bir fırsat sunar ve bu sayede işini başarıyla yapan ve yöneticiler, ekip arkadaşları tarafından desteklenen bireylerin çoğalmasını sağlamaktadır.

Kalite yönetimi prensiplerinin başarıyla çalışması tam katılımın en üst seviyede olmasına bağlıdır. İşletmelerin üretim başlangıcı, süreci, bitimi ve satımdan sonrada ek hizmetler olarak her türlü iyileştirme ve imkânı sağlamada yardımcı olmaktadırlar (Çukurova, 2020).

2.4.7.Nitel ve Nicel Verileri Ölçme

İstatistiğin temel amaçlarından biri değişkenler arasındaki ilişkileri doğru ve anlamlı bir şekilde analiz etmektir. Nitel ve nicel veriler ölçülebilir olmalıdır. Ölçülemeyen ya da bilinmez olan şeyler bilimsel bir çalışmanın konusu olamaz. Dolayısıyla işletmelerin bu bilimi uygulaması ya da geliştirmesi mümkün değildir. Nitel ve nicel veriler teknik analizleri kullanmada kolaylık sağladığı gibi bireyler arasındaki iletişimi de kolaylaştırmaktadır (Yılmaz, 1995).

Kalite yönetiminde nitel ve nicel veriler sadece araç olarak kullanılmaktadır. Bir amaç olarak kullanılmaması ürün üretim sürecinde ve sonrasında gelen şikayet, istek ya da verilerin ölçümü için veri toplama teknikleri ile hata payının neredeyse sıfır olduğu analizler yardımıyla müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını başarıyla karşılamalarına yardımcı olmaktadır (Bağdat, 2020).

Gün'e (2015) göre nitel ve nicel veri analizleri kalitenin önemli birer parçalarıdır. Bu verilerin önemli olmasının nedenleri şunlardır;

- Yaşanan tüm olaylarda değişkenlik mevcuttur. Dolayısıyla bu değişkenliği ölçmek için uygun veri toplama teknikleriyle istatistiksel analizlere ihtiyaç duyulmaktadır.
- Sorunlar bu değişkenlerin yapısından kaynaklanmaktadır. Bu hataların paylarını göz önünde bulundurarak analiz yapılmalıdır.
- İstatistiksel analizleri başarıyla kullanma hem yöneticilerin hem de çalışanların üretim sürecinde faydasına olacaktır. Dolayısıyla bu teknik analizleri kullanan işletmeler diğer işletmelere göre daha önde olacaktır. Çünkü başarılı analizlerle hata payının çok az olduğu ve üretilen ürünlerden elde edilen kazancın artarak rekabet avantajını kazanacaktır.

Nicel veriler nitel verilere göre kanıtlanabilirliği daha yüksektir. Veri analizinde değişkenler tespit edildikten sonra verilere çevrilir ve istatistiksel analizi yapılmaktadır.

Bu saye de yapılan analizlerle neredeyse sıfır hata ile yüksek kazanç ve düşük maliyetle üretim gerçekleştirilmektedir. Ancak günümüzde birçok işletme bu analizleri iyi bilmemesi ya da kendilerine güvenmesi sonucu analizleri kullanmaktan kaçınması işletmenin teknolojik yeniliklerden uzak durduğunu ve kazancın hiçbir zaman istenilen düzeyde olmayacağını göstergesidir. Dolayısıyla yöneticiler ve personeller nitel ve nicel analizleri başarıyla kullanması için eğitilmelidir (Akyüz, 2015).

Nitel ve nicel verilerin kullanılması sonucunda üretim yapan işletmeler analizlerin doğruluk payının yüksek olmasından dolayı kaliteden emin oldukları için aldıkları mal veya hizmetleri alırken kontrolü zayıf tutmaktadır. Ancak bu durumda defolu ürünlere de rastlanmaktadır. Dolayısıyla şansa güvenen kalite kontrol yöntemlerini kullanan işletmeler ortaya çıkan kalite sorunlarını inceleyerek yüksek miktarda para ve zaman kaybedecektir (Doğan, 2016).

2.4.8.Tedarikçilerle İlişkiler

İşletmelerin tedarikçilerle uzun vade de çalışması karşılıklı güvene bağlıdır. Günümüzde birçok küresel işletme üretim sürecinde diğer işletmelerden mal veya hizmet satın almak zorundadır. Örneğin, otomobil üretiminde parçaları işletmeler kendi bünyelerinde üretmekten ziyade tedarikçilerden destek almaktadır. Bu durumun nedeni kalite kavramının işletmeye yerleşmesidir. Dolayısıyla kalite bilincini olduğu yerde tedarikçilerde olmaktadır (Açan, 2016).

Tedarikçiler, kalite yapılarının sürekli geliştirilmesi için çalışmalar yapılmaktadır ve bu saye de düşük maliyetle üretimi gerçekleştirmektedirler. Deming ilkelerinde sadece bir tedarikçi ile iş yapmak işletmeler için uzun vade de avantaj sağlayacaktır. Dolayısıyla işletmeler tedarikçi seçiminde düşük maliyet ve yüksek kaliteyi tercih etmelidir. Etkin tedarikçi yöntemiyle mal veya hizmetin kalitesini ve tüketicilerle ilişkileri üst seviyeye taşıyarak işletmenin etkinliğini artıracaktır (Kurt, 2015).

2.4.9.Süreç Yaklaşımı

Süreç yaklaşımı, işletmenin tüm kurumsal kaynaklarının kullanımını, sürekli gelişmeyi, maksimum kalite seviyesine gelmeyi, yönetici, çalışanlar ve müşteri iletişimini kesintisiz sağlamayı ve çalışanların PAR ile motive edilmesini sağlayan bir süreçtir. İşletmelerin üretim sürecine başlamadan önce malzeme, metot, makine

ve insan gücü ile sorunsuz bir hizmet sunması beklenmektedir. Dolayısıyla her zaman hata kaçınılmazdır ve her işletme hata yapmaya mahkumdur. Ancak bu durumu süreç yaklaşımı ile aşmak mümkündür (Bektaş, 2000).

İşletmeler eylem aşamasında hatalı ürün sunumunda o anki ürünün hatasını gidermek değil de bir daha bu hataların olmaması için çalışmalar yapmalıdır. TKY’de kalitenin üretilmesi temel anahtardır. Dolayısıyla sorunların başladığı yere bakarak sorunu anlamak ve bir daha herhangi bir sorunla karşılaşmamak için çalışmalar yapmak esastır. Kaliteyi başarıyla üretmek, iyileştirmek ve geliştirmek için süreç yaklaşımını mümkün olduğunda hatasız geçirmek gerekir (Ergül, 2000).

2.5.Kalite Yönetim Sisteminin Önde Gelen İsimleri

2.5.1.W. Edwards Deming

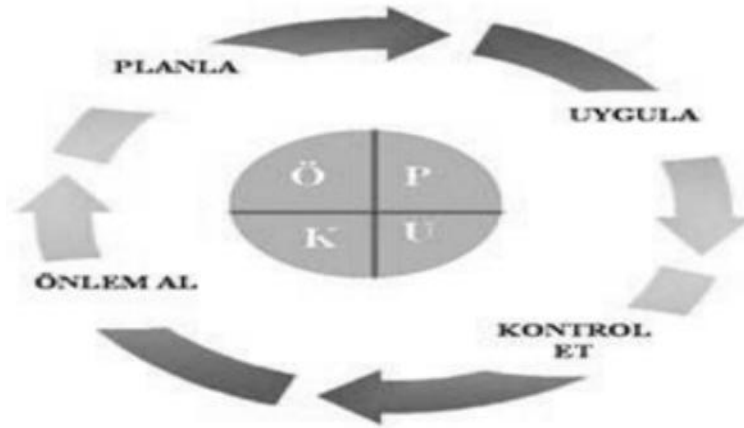
1900 yılında ABD’de dünyaya gelen Deming, Wyong Üniversitesinde fizik mühendisliği bölümünü bitirmiştir. İstatiksel analizler üzerine birçok çalışmasıyla ünlü olan ve Japonya sanayisinin bugünkü başarısının Deming sayesinde olduğu bilinmektedir. Deming, kalitenin geliştirilmesi ve işletmelerin minimum maliyetler için istatiksel prosesleri geliştirmektedir. Deming felsefesiyle yayımladığı 14 ilkesi kalite yönetiminde yeni bir devrim başlatmıştır. Artık kalitenin yüksek fiyatlar neden olması yerine düşük maliyete neden olması etkin olmuştur. Yaptığı başarılı çalışmalar nedeniyle birçok ödüle layık görülen Deming, en son 1988 yılında “üstün bilim adamı ödülünü” almıştır (Yörübulut, 2020).

Edward Deming’e göre işletmelerde meydana gelen yeniliklere uyum sağlamak ve etkin olabilmek için 14 temel kuralları şunlardır: (Çil, 2008)

1. İşletme yönetiminin küreselleşme ile birlikte sürekli iyileşme ve gelişmeye açık olmalıdır,
2. Kalite yönetim sisteminin yönetici ve çalışan arasında bilinçli bir şekilde bilinmeli ve mal veya hizmet kalitesinin geliştirilmesi gerekmektedir,
3. İşletmelerin üretim sürecinde uyguladıkları muayene aşamasıyla maliyetlerin düşürülmesi sağlanmalıdır,
4. Fiyat odaklı üretim yapılmamalıdır,

5. Üretim sisteminde yer alan tüm aşamalarda kaizen benimsenmelidir,
6. İşletmeler çalışanları iç müşteri olarak gördüğü için eğitim, motivasyon, kariyer, ödül vb. etkinliklere yer vermelidir,
7. İşletmelerde sert bir hiyerarşi sistemi olmamalıdır,
8. İşletmelerde kalite yönetim sistemin ilkelerinden liderlik ilkesine önem verilmelidir,
9. Her işletmenin kendisine özgü misyon ve vizyonu olmalıdır,
10. İşletmelerin küresel bir işletme olması, pazarda rekabet avantajını kazanması ve sektörde lider olması için işletme bir ekip olarak çalışmalıdır,
11. İşletmelerde korku yönetimi olmamalıdır,
12. Yönetici ve çalışan arasındaki engeller kaldırılmalıdır,
13. Sloganlar bastırıcı değil öğüt verici olmalıdır,
14. Başarı sadece nicel verilerle değil nitel verilerle de desteklenmelidir.

Deming'e göre tüm işletmelerde ortaya çıkan hataların işletme yönetimi tarafından bilinmesi gerekmektedir. Dolayısıyla işletme yönetim sistemini kalite ve rekabet anlayışı altında geliştirmelidir. İşletme yöneticilerinin çalışanlarından daha fazla verim elde etmek için kullandığı korku faktörü çalışanların verimliliğini azaltmaktadır. Dolayısıyla bu doğru bilinen yanlıştır. Deming'e göre bu durum işletmenin pazarda rekabetini olumsuz etkilemektedir. İşletme yöneticileri ve çalışanların ekip halinde üzerlerine düşen işleri başarıyla yerine getirmeleri kaliteyi ortaya koyacaktır. Deming döngüsü olarak da bilinen "planla, uygula, kontrol et, önlem al" kalite kontrol aşamaları ile kalitenin iyileştirilmesi ve devamlılığının sağlanmasında büyük rol oynamaktadır (Kaya, 2019).



Şekil 2.1: PUKÖ Döngüsü (Mutlu, 2018:16)

PUKÖ döngüsü şu şekilde çalışmaktadır: (Mutlu, 2018)

1. Planlama: Amaçların belirlendiği bu ilk aşamada detaylı bir plan hazırlanmaktadır.
2. Uygulama: Detaylı planlar uygulamaya başlanır ve uygulama sonuçlarının başarılı olması üretimde etkili olacağının göstergesidir.
3. Kontrol Et: Hazırlanan detaylı planın uygulanması sonucunda elde edilen veriler kaydedilir. Kaydedilen bu veriler kayıttan önce kontrolü unutulmamalıdır.
4. Önlem al: Önlemlerin alındığı bu son aşamada olumlu ya da olumsuz sonuçlar elde edilebilir. Olumlu sonuçlarda plana devam edilirken olumsuz sonuçlarda revize işlemleri yapılmaktadır.

2.5.2. Joseph Juran

Joseph Juran'a göre kalite yönetim sisteminin 10 temel ilkesi vardır. Bunlar: (Gökmen, 2019)

1. İşletmelerin iç ve dış müşteri beklentileri konusunda bilinçli olması gerekir,
2. Kaizen bilincinin olması gerekir,
3. İşletmelerin yönetici ve çalışan olarak bir ekip halinde misyon ve vizyonları doğrultusunda hedeflerini gerçekleştirmelidir,
4. İşletme çalışanlarına eğitim ve kariyer gibi hizmetler sunulmalıdır,
5. İşletmelerin yaptığı çalışmaları geliştirmeye özen göstermelidir,

6. İşletmenin tüm üretim süreci, çalışanların işleri vb. tüm işlemleri kayıt altına almalıdır,
7. Kalite konusunda başarılı işler çıkarmak işletmelerin amaçlarından biri olmalıdır,
8. Sonuçlar ekiple görüşülmelidir,
9. Sonuçlar güvence altına alınmalıdır,
10. Kaizen çalışmalarını her yıl düzenli yapılmalıdır.



Şekil 2.1: Joseph Juran'ın Kalite Yönetim Sistemi (Gökmen, 2019:16)

Juran'a göre kalite yönetim sistemine uyarlanması gereken üç sistem vardır. Bunlar; kalite planlama, kalite kontrol ve kalite geliştirme sistemleridir. Kalite planlama, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının doğru bir şekilde bilerek ve bu doğrultuda onları tatmin etmenin olduğu sistemdir. Kalite kontrol, işletmelerin ürettiği mal veya hizmetlerin kaliteli olması, istek veya ihtiyaçlarının bilinçli bir şekilde karşılanması ve yaşanan hataların en az düzeye indirileceği sistemdir. Son olarak kalite geliştirme sistemi ise işletmelerin uyguladığı politikanın mal veya hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmaların yer aldığı sistemdir (Tekin, 2019).

2.5.3.Kauro Ishikawa

Ishikawa, kalite çemberlerini ilk kullanan olarak literatüre geçmiştir. Özellikle Japonya'da kalite çemberlerinin büyük önem görmesini sağlayarak pareto, kontrol ve

dağılma gibi analitik tablolarını kullanarak nitel ve nicel verileri ortaya koymaktadır (Mutlu, 2018).

Ishikawa'ya göre kalite kavramını sadece işletme yöneticileri değil çalışanlarda bilmelidir. Müşterilerin istek veya ihtiyaçlarına önem veren ve ek hizmetler gibi birçok satım öncesi ve sonrası hizmet sunan işletmelerin rekabette söz sahibi olacağını vurgulamaktadır. Aynı zaman da kalite yönetim sisteminin 11 ilkesi olduğunu savunmaktadır.

Bunlar: (Yıldız, 2018)

1. Kalite kavramında, eğitim son derece önemlidir,
2. Kalite kavramında, müşteri istek veya ihtiyaçları ilk sırada tutulmalıdır,
3. Üretim sürecinde kalite kontrolün olması muayene aşamasını önemsiz hale getirmektedir,
4. Görülen değil, işletmenin altyapısında yer alan engellemeye öncelik verilerek iyileştirilmelidir,
5. Kalite yönetimi, yönetici ve çalışanların denetiminde olmalıdır,
6. Amaç ve araç farklılığını bilmek tüm işletmenin sorumluluğundadır,
7. Kalite kavramı her zaman işletmeler için en önde yer almalıdır,
8. İşletmelerde çalışanların hatası yöneticiler tarafından olağan karşılanarak motivasyonu artırılmalıdır,
9. Pazarlama, kalitenin her anında yer alan bir süreçtir,
10. İşletmelerdeki hataların çoğunluğu kalite denetimi araçları sayesinde aşılmaktadır,
11. Verilerin dağılımına ait bilgileri içinde barındırmalıdır. İçinde barındırmayanlar nitel veya nicel veri olarak kabul edilmemektedir.

Ishikawa 1962 yılında kalite çemberleri sistemini ortaya çıkarmıştır. Bu sisteme göre kalite çemberleri, işletmelerdeki kalite kontrol faaliyetlerinin küçük bir ekip tarafından yürütülmesidir. İşletmelerdeki tüm çalışanların desteği ile geliştirme, denetim ve kalite kontrol faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır. Bu küçük ekibin büyük işler başarması olarak tanımlayan Ishikawa aynı

zaman da tüm işletmelerin kalite çemberlerini uygulama imkanının olduğunu belirtmektedir (Gülen, 2009).

Kalite çemberi, işletme çalışanlarının bir ekip halinde ve yöneticilerinin desteği, sorunları çözme, analitik kontroller yapma gibi görevlerinin olduğu aktif ekip olarak tanımlanmaktadır. Ekip sık sık görüşmeler ve toplantılar yaparak işle ilgili tüm problemleri çözmek için bu eğitimi almaktadırlar. Üretkenlik ve kalite sorunlarını gidermek için geliştirilen kalite çemberlerinin temel amacı etkinlik ve kalite faktörleri için yönetimde etkin rol oynamaktır (Barrick ve Alexander, 1987).

Kalite çemberlerinin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir: (Özalp, 1988)

- Kalite çemberi, minimum ekip olarak görülmektedir,
- Kalite çemberleri minimum ekip olarak işletmede yer alan ve iç müşteri olarak tanımlanan kişilerden oluşmaktadır,
- Bu ekip istekli ve donanımlı kişilerden oluşmalıdır,
- Bu ekipte yönetici ve çalışanlar uyum içinde ve aralarında keskin çizgiler olmayan bir ekip çalışmasıyla başarılı olacağı görülmektedir,
- Kalite kontrol ve verimliliği sağlamak temel hedefleridir,
- Kalite çemberleri, işletmede üretim aşamasında veya herhangi bir aşamada meydana gelecek sorunları gidermek için kullanılan teknik yardımlardır,
- Bu teknikler sayesinde elde edilen sorunları çözmek için işletme yöneticilerine rapor halinde sunulmasını sağlayan sistemlerdir,
- İşletmelerin başarılı olmasını sağlamaktadır,
- Maliyetlerin minimum ve kazancın maksimum olmasında etkin rol oynamaktadır,
- İşletmede yer alan yönetici ve çalışanların bir ekip halinde çalışmasını ve aralarındaki keskin çizgilerin kaldırılmasıyla sıcak bir ortam yaratmaktadır,
- İşletme yöneticilerin, kalite yönetiminin temel ilkelerinden liderlik kavramının önemini vurgulayarak yöneticilerin bu ilkeyi kullanmalarını sağlamaktadır,

- İşletmelerdeki etkinlik artırılarak işletmelerde meydana gelebilecek olası kazaların önüne geçmeyi hedeflemektedir,
- İşletmelerin nitel ve nicel verileri başarıyla kullanmalarına öncülük etmektedir,
- İşletme yöneticilerinin ve çalışanlarının oluşan problemlere karşı daha duyarlı olmalarını sağlamaktadır.

Kalite çemberlerini uygulayan işletmelerde sağlanan avantajlar kalitenin etkin olması, sıfır hata ve minimum maliyet, maksimum kazanç, işletmelerde oluşan olası problemlerin çözüme kavuşturulması, işletme iletişiminin çift yönlü ve geri bildirim olmasını sağlaması, çalışanların katılımının ve performansının artmasını sağlaması, işletme yöneticilerinin yeteneklerini gösterme fırsatını vermesi, ekip çalışmasının önemi, iş kazalarının azalması ve işletme yönetici ve çalışanlarının bilinçli olmasını sağlamaktadır (Nalbant, 1995).

2.5.4.Valin Feigenbaum

1922 yılında doğan Feigenbaum, kalite kontrol uzmanı ve toplam kalite yönetiminin kurucusu olarak bilinen bilim adamıdır. Feigenbaum'a göre kalite kavramının hiçbir zaman denetim ve muayene aşamalarıyla etkin bir sonuç alınamayacağını savunmaktadır. Kalitenin üretim sürecinde dikkat edilmesi gereken bir kavram olduğunu vurgulamaktadır. Aynı zaman da kalitenin tüm işletmelerin sorumluluğunda olduğunu savunarak kalite kontrol düşüncesini yaptığı çalışmalarla yaymaktadır. Kalitenin en iyi olması değil müşterilerin istek veya ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vermek önemlidir. Kalite standartlarının oluşturulması ve bu standartlara yönelik etkinliğinin belirlenmesi, standartlar belirli seviyeye geçtiğinde müdahale edilmesi ve standartların gelişimine imkan tanınması kalite kontrolde olması gereken temel aşamalar olarak belirlemiştir (Başoğlu, 2017).

Feigenbaum'a göre kalitenin 10 temel ilkesi vardır. Bunlar;

1. Kalite, işletmeler için bir süreçtir,
2. Kalite, tüketicilerin istek veya ihtiyaçlarını tatmin etmede önemli rol oynamaktadır,
3. Kalite ve maliyet kavramı birlikte hareket etmektedir,

4. Kalite kavramının etkin olması için hem iç hem de dış müşterinin etkin rol oynaması gerekmektedir,
5. Kalite, yönetim politikasıdır,
6. Kalite her zaman sürekli gelişen teknolojilerle hareket etmek zorundadır,
7. Kalite etik bir kavramdır,
8. Kalite sürekli gelişen teknolojilerle uyumlu hareket ettiği için yeniliklere açık bir kavramdır,
9. Kalite, minimum maliyetlerle maksimum kazanç elde etmektir,
10. Kalite, ortaklar ve tüketicileri de içerisine alan bir kavramdır.

2.5.5.Philip Crosby

1962 yılında doğan Crosby, ABD’li kalite yönetim uzmanıdır. Crosby’e göre kalite, istek veya ihtiyaçları tatmin etme de kullanılmaktadır. Kontrol olarak değil de önleyici olarak kaliteye erişilebilir ve minimum hatanın sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Kalite aynı zaman da nicel verilerle analizinin yapılabilirliğini savunarak bunları kalitenin değişmeyen özellikleri olarak vurgulamaktadır. Aynı zaman da “kalite maliyeti” ve “sıfır hata” kavramlarını ilk kullanan kalite yönetim uzmanıdır (Lorente ve diğ., 1998).

Crosby’in kalite konusundaki yaklaşımı, işletme yöneticilerinin hedeflenen pazara daha çok hitap etmektedir. Kaliteyi ihtiyaçlara uygunluk olarak tanımlayarak kalitenin somut ve ölçülebilir olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin sıfır hata ile yani ilk üretimde başarılı olmasını ve kalite geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerinin maliyetleri azaltarak kazancı artıracığını savunmaktadır (Ghobadian ve Speller, 2006).

3.REKABET GÜCÜ

İşletmeler yerli ve uluslararası ortamda devamlılığını sağlayabilmeleri için çeşitlendirme, çekilme ve rekabet stratejilerini başarılı bir şekilde uygulaması gerekmektedir. Günümüzde gelişen teknolojinin etkisiyle işletmelerin faaliyette bulundukları alanlara yoğunlaşmaları, pazar gücünü elde etmeleri ya da mevcut iş faaliyetlerinden farklı bir sektöre geçerek varlıklarını devam ettirmeye çalışmışlardır. Birçok işletme varlıklarını devam ettirebilmek için teknolojinin getirmiş olduğu yeniliklere ayak uydurması, yüksek kalite ve kazanç ile düşük maliyet felsefesi ve uluslararası pazarda rekabet gibi birçok stratejiye ihtiyaç duymaktadır (Şağbanşua, 2006).

Stratejik kararlar, stratejik uyum gibi teorilerle birlikte hareket ederek ekonomik, sosyal, siyasal, finans gibi birçok faktörün değişimleri birçok küresel firmaların sektöre kattıkları avantajlar ve dezavantajlar mevcuttur. İşletmelerin uyguladıkları çeşitlendirme, çekilme ve rekabet stratejileri finansal yönlü stratejilerdir. İşletme aynı zaman da rekabet avantajına ve liderlik, kaynak vb. faktörler açısından etkinse ancak yavaş bir büyümeye sahip işletme olması durumunda ise kaynak, yapı vb. yapıları bakımından uygun olan stratejileri uygulamaları gerekmektedir (Kumral, 2008).

İşletmelerin bütün kurumsal kaynaklarını verimli ve güvenli bir şekilde kullanmaları aynı zaman da birçok sektör de yer alan işletmelerin elde ettiği gelirler, uygulanan ve uygulamak zorunda kalınan stratejilerden ekonomik olarak tasarrufun elde edilmesi ve yüksek kar elde edilerek riskleri azaltma sektörlerin pazarda payını artırması ve yüksek kar elde etme imkânı sağlayacaktır (Koçak, 2012).

İşletmeler rakiplerinden daha kaliteli ürünler sunarak pazarda rekabet avantajını sağlayabilirler. Bundan dolayı kalite yönetim sistemi kapsamında işletmeleri özgün ürünler üreterek müşteri tarafından alınması ve başka işletmelere yönelmemesi bu işletmeleri ayrıcalıklı duruma getirmektedir. Dolayısıyla pazarda rekabet avantajını sağlayacaklardır (Doğan ve diğ., 2003).

3.1.Porter’ın 5 Güç Modeli

3.1.1.Yeni Girenlerin Tehdidi

Yeni girenlerin tehdidi, sektöre yeni kapasite kazandırır. Pazarda yer edinmek için müşterilerin isteklerini karşılamak için sürekli yeni yaklaşımlar getirilir. Sektörde yeni giriş kararına kaynak kullanım kararları desteklemektedir. Pazara yeni girenler fiyatları düşürmesi, kar marjlarının dar olması ve uzun vade de sektörde kazancının azalması olarak görülür (Keegan ve Green, 2015).

3.1.2.İkame Ürünlerin Tehdidi

İkame ürünlerin tehdidi ise ikame ürünlerin pazarda düşük fiyatlarla yer alması, sektörün liderinin pazarda yüksek fiyat uygulaması müşterilerin düşük fiyatlı ikame ürüne yönelmesine yol açar. Örneğin, pirinç fiyatlarının yükselmesiyle nihai tüketiciler bulgura yönelecektir. Dijital devrimle birlikte sektördeki yapılanma önem arz etmektedir. Giriş engellerini düşürmek için dijital çağın belirli ürün türlerinin azaltılması ve sadece dijital biçimde dağıtılması gerekir (Çoşkun, 2011).

3.1.3.Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcıların pazarlık gücünde alıcılar tüketiciden çok üretici ya da perakendeci olarak kabul edilir. Müşterilerin amaçları ihtiyaç olan malları olabildiğince en ucuz fiyattan almaktır. Bundan dolayı müşteriler, tedarikçilerin kazançlarını azaltmaktadır. Aslında bu durumun olması için alıcılar, satıcılar üzerinde kaldıraç etkisini yaratmak zorundadır. Bunun için işletme büyük bir tedarikçi ile anlaşmaya gitmelidir (Barca ve Esen, 2012).

Üreticilerin malları piyasada olan normal ve farklılaştırılmamış mallar haline gelmişse müşteriler ihtiyaçları birçok işleme tarafından karşılaacağı için düşük fiyat konusunda sıkı pazarlık yaparlar. Alıcıların pazarlık gücünü etkileyen etkenler; alıcıların tam bilgiye sahip olmaları, ürün maliyetlerinin az ve tasarrufun fazla olması ve ikame ürünlerin varlığıdır (Cengiz ve Oral, 2019).

3.1.4.Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçilerin pazarlık gücü alıcının gücünden daha yüksektir. Tedarikçilerin sektördeki işletmeler üzerinde baskı kurabilmesi birkaç şekilde gerçekleşir. İlk olarak tedarikçi büyük ve aynı ürünü tedarik eden tedarikçi sayısı azsa bu durum tedarikçi için bir avantajdır. İkincisi tedarikçinin malları kullanıcı işletme için önemli girdi haline gelirse malları çok farklılaştırmış veya değiştirme maliyeti yüksekse tedarikçi satın alan üzerinde bir baskı oluşturur. Tedarikçiler malların ikamesi yoksa pazarlık gücünden memnun kalacaktır. Tedarikçinin dördüncü güç kaynağı, kendi stratejilerle bir doyum kazanamıyorsa kendi ürünlerini geliştirme yoluna gitmektedirler (Kılıç ve Uslu, 2019).

3.1.5.Rakipler Arasındaki Rekabet

Rakipler arasındaki rekabet modelinde ise rekabeti fiyat, reklam savaşı, ürün konumlandırma ve farklılaştırma girişimleridir. Rekabet, birden çok rakibin baskı yapması ile oluşmaktadır. Rekabetin fazla olması sektörde yer alan işletmelerin kazancını azaltmaktadır. Sektörde yer alan firmalar, pazar yapısını ve üretim faktörlerini etkilemektedir. Dolayısıyla sektörün büyümesi ve kazancın artması için rakiplerin nihai müşterilerinin ihtiyaçlarını başarıyla karşılamasına bağlıdır (Akyıldız ve Akmermer, 2016).

3.2.Rekabet Avantajı Yaratabilmek İçin Küresel İşletmelerin Stratejik

Kararları

Rekabet avantajı bir işletmenin ayırt edici yetkinlikleri ve işletmelerin içinde bulundukları sektörler arasında bir eşleşme olmasıyla var olmaktadır. Bu eşleşme, işletmenin yetkinliği ve müşterinin gereksinimleri açısından söz konusu olduğunda işletme rakiplerinin önüne geçebilir.

3.2.1.Çeşitlendirme Stratejileri

3.2.1.1.İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi: Gıda sektörü

Gıda sektörü, tarım sektöründen elde edilen atıkların endüstriler tarafından işlenerek üreticiden tüketiciye sunulan ve aynı zaman da bir endüstri kolu olan sektöre gıda

sektörü denilmektedir. Gıda sektörü işletme sayısı, ciro, dış ilişkiler vb. alanlar arasında pazar payı en yüksek olan sektördür. İşletmelerin kaliteli ürün ve bu saye de rekabet avantajı ile güç kazanmaktadır. Gıda sektörü, imalat sanayiye dayanmaktadır. Dolayısıyla bu imalat sanayide ilk sırada gıda ürünleri imalat sektörü gelmektedir (Özcan, 2015).

Günümüzde ekonomik alanda en önemli paya sahip olan gıda sektöründe Frito Lays gibi işletmeler, gün geçtikçe sektörde başarılı olarak uluslararası pazarda yerini almıştır. Frito-lays ve Cips işletmeleri faaliyette bulundukları aynı iş alanlarında görev yapmaktadırlar. Gıda sektörünün uluslararası pazarda rakiplerine kıyasla üstünlüğe sahip olması hem ülke ekonomisine büyük katkı sağlamakta hem de sektörün diğer sektörlerle rekabet üstünlüğüne sahip olduğunun göstergesidir (Bulu ve diğ., 2007).

Karakoca'ya (2019) göre gıda sektöründe yer alan işletmelerin çalışmaları sonucu elde edilen bilgiler neticesinde işletmeler ihracatı artırıcı stratejiler uygulanmıştır. İşletmeler hem yerli hem de uluslararası pazarda maliyet, finans gibi faktörler neticesinde rekabet avantajını sağladıklarını belirtmişlerdir. İhracat çalışmaları neticesinde pazarda uyguladıkları stratejilerle maliyet ve finans gibi faktörleri başarılı bir şekilde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. İhracattaki asıl hedefleri maliyetleri azaltıp tasarruf sağlamaktır. Demirhan'a (2002) göre işletmelerin uyguladıkları stratejilerle rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmenin strateji ve amaçları gelişen teknolojiye uyum sağlayarak aynı doğrultuda gelişim göstermelidir.

Gıda sektöründe, kaliteli ve uygun fiyattaki ürünlerin satımı işletmeleri lider konuma getirmektedir. Ancak kalite anlayışının değişmesi işletmelerin ürün özelliklerini de değiştirmesini zorunlu duruma getirmiştir. Gıda sektörünün en önemli özelliği kısa vadede hem kaliteli ve etkin bir ürün sunmak hem de bu ürünleri en kısa zaman içerisinde müşteriye sunmaktır. Müşterilerin elde ettiği ürünler sağlam ve kaliteli olması ve müşteri ihtiyacını kısa vadede karşılaması sektörü diğer sektörler arasında ilk sıraya getirmiştir (Özbakır, 2008).

Frito-lays ve Cips işletmeleri faaliyette bulundukları aynı iş alanlarında görev yapmaktadırlar. Lider konumunda olan Frito-lays işletmesi büyüyerek aynı iş kolunda ortaklar elde etmesi, uluslararası pazarda diğer işletmelerin örnek aldığı ve

özellikle Cips işletmesinin takip ettiği lider firma olan Frito-lays firması, işletmede tüm kurumsal kaynaklarını kullanarak tasarruf sağlaması ve yüksek gelir sağlaması nedeniyle lider konumundadır. Lider olan Frito-lays işletmesi mısır, patates vb. yiyeceklerin üretiminde kullanılan ve pazarlamasını da başarıyla yapan ve PepsiCo işletmesinin yan kuruluşudur. Lider firma Frito-lays, ilişkili çeşitlendirme stratejisini uygulamaktadır. Günümüzde sosyalleşme için yiyecek ve içecek alanlarında özellikle aparatif yiyecekler üreten gıda sektöründe yerini başarıyla alan işletmedir. Dolayısıyla Cips gibi birçok işletmede lider işletmeyi izleyen işletmeler arasında yer almaktadır (Çarbuğa ve diğ., 2018).

Firto-lays işletmesi, tüm kaynaklarını etkin bir şekilde kullanması, elde ettiği ürünleri etkin ve verimli bir satış ağının oluşturulması, işletmede yer alan yönetici, çalışanlar ve hatta müşterilere eğitim gibi birçok alan da kendisini geliştirmiştir. Firto-lays işletmesinin, lider konumuna gelmesinde yüksek kar elde etmesi ve bunu az bir riskle yapmasına bağlıdır. Uyguladığı ilişkili çeşitlendirme stratejisiyle işletmenin belirlediği ekonomik kaynaklar arasında yüksek ve düşük performansa sahip finansal araçları belli bir standart' a getirerek işletmenin büyümesini sağlamıştır (Özer ve Çömlekçi, 2012).

Gıda sektörünün öncü işletmelerinde Frito-lays işletmesi uyguladığı stratejiler neticesinde disiplinli ve gelişen teknolojiye her zaman uyum sağlamaya çalışan, hem yerli pazarda yerini başarıyla alan hem de uluslararası pazarda rakiplerine kıyasla rekabet üstünlüğü sağlayan gıda sektörüdür. Özellikle işletme risklerini azaltmak, yöneticilere ve çalışanlar ek gelir kaynağı sağlamak, verilen teşvikleri etkin bir şekilde kullanan ve gıda sektörünün öncüsü konumuna gelen işletmeler arasında yerini almıştır (Korucuk ve Küçük, 2018).

Pazar gücünü elde eden işletmeler aynı zaman da yatırımlarını da gıda sektöründe yaparak alanında büyümesini sağlamaktadır. İşletmenin kurumsal kaynaklarını kullanarak sektöre fayda sağlaması ve sektörün etkinliğini artırması gibi katkılarından dolayı pazarda rekabet avantajında üstün konuma gelmesi sağlanabilir. İşletmenin uyguladığı stratejiyle sağladığı diğer kazanımlar ise işletmeye tasarruf ve kazanç sağlamasıdır. Aynı zaman da aynı sektöre yapılan yatırımlar diğer bilinmeyen sektörlere yapılan yatırımları kıyaslanırsa daha düşük riskler sağlayacağı görülmektedir (Tekin ve Çiçek, 2015).

3.2.1.2.İlişkısız Çeşitlendirme Stratejisi: Enerji Sektörü

Enerji sektörünün temel amacı elde edilen güce dayanmaktadır. Türkiye, enerjinin %60'nı ithalat sayesinde karşılamaktadır. Günümüzde enerji sektöründe yer alan işletmelerin etkinliğini ve büyümesini sağlaması için stratejik hareket etmeleri gerekmektedir (Bahar, 2005). Enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmeler genel olarak yenilenebilir enerji kaynakları (jeotermal, hidroelektrik, güneş, rüzgar, biyokütle) üzerine yoğunlaşmışlardır. Günümüzde yenilenemeyen enerji kaynakları (kömür, petrol, doğalgaz nükleer enerji) işletmelerin çok az tercih ettiği kaynaklar olarak görülmektedir (Soylu ve diğ., 2003).

Enerji sektörü, globalleşme ile birlikte hem yenilenebilir hem de yenilenemeyen enerji kaynakları bakımından önemli gelişmeler elde etmiştir. Ancak işletmelerin kendi kurumsal kaynakları bakımından üretimleri tüketimlerini karşılayamamaktadır. Dolayısıyla yenilenemeyen enerji kaynaklarına ithalat ne kadar azalsa da devam ettiği görülmektedir. Dünya ülkeleri ve Türkiye'deki işletmeler genel olarak yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmişlerdir. Yenilenemeyen enerji kaynakları işletmeler tarafından az kullanılsa bile ulaşım sektöründe petrolün yoğunlukla kullanıldığı bilinmektedir (Mutluer, 1990).

Uluslararası piyasada önemli bir role sahip olan enerji, ülke politikasında önemli bir yere sahiptir. Ülkemizin E kaynaklarına sahip olması, enerji nakil güvenliği, etkin teknolojiler gibi birçok avantaja sahibiz. İşletmelerin enerji kaynakları sektöründe rekabet avantajını ele almak, uluslararası piyasada ulusal dinamikleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Sektörün rekabet yapısı kapsamında ulaşılan sorun, rekabetin sektörde yer alan firmalarla birlikte incelenmesidir. Bu da uluslararası piyasalarda firmaların üstün performans göstererek ulusal koşulların incelenmesidir (Gençoğlu, 2002).

Aygaz, LPG işletmesiyken Shell ile stratejik iş birliği yaparak Tüpraş ihalesine girmiştir. Dolayısıyla enerji sektöründe izlediği stratejik kararlarla başarılı bir şekilde yerini almıştır. Aygaz işletmesinin mevcut iş alanlarında stratejik iş birliği yapması ve yeni işlerde yer alması gibi değerlendirmeleri ilişkısız çeşitlendirme stratejini kullandığının göstergesidir. Aygaz işletmesinin çeşitlendirme faktörü ile işletmenin gelişimi arasında doğrudan bir ilişki mevcut değildir. İşletme bünyesinde yer alan

tüm kaynaklarını uluslararası pazarda kullanmaktadır. Dolayısıyla işletmenin kullandığı strateji ile işletmenin kaynakları, başarıları vb. faktörleri uyum içerisinde olması zorunludur. Bu uyum stratejiler arasında “Stratejik Uyum” olarak adlandırılmaktadır (Çubukçu, 2018).

Enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, ithalat yoluyla elde edilen petrol gibi yenilenemeyen enerji kaynaklarının ülke ekonomisine olumsuz etkisinden dolayı petrole olan ihtiyacı azaltmak ve hidroelektrik gibi yenilenebilen enerji kaynaklarına yoğunlaşması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu stratejiyi uygulamalarının temel nedeni, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarda düşüş yaşamasından dolayıdır. Dolayısıyla büyüyen pazara yönelmeleri gerekmektedir. Aynı zaman da riski ortadan kaldırılabirler. Çünkü faaliyette bulunulan pazarda büyüme, düşme gibi faktörler yer almaktadır (Özgüven, 2018).

3.2.1.3.Bağımlı Çeşitlendirme Stratejisi: Otomotiv Sektörü

Günümüzde teknolojinin sürekli gelişimi neticesinde işletmelerin zorunlu olarak sektörde yer edinebilmeleri için teknolojilerle uyumlu hareket etmesi hem sektörde işletmeyi başarılı konuma getirecektir hem de dünya ülkeleri arasında rekabet avantajını elde etmesini sağlayacaktır. Otomotiv sektöründe Japonya üretimi olan Toyota lider işletme konumundadır. Toyota otomotivin yan sanayisi olan aynı zaman da onu izleyen Toyota Iron Work sektörde yerini almıştır. Dolayısıyla bağımlı çeşitlendirme stratejisi kapsamında değerlendirilmelidir (Görener ve Görener, 2008).

Çalışma alanı daha çok Marmara Bölgesinde yer alan otomotiv sektörünün istihdam sayısı 4 milyon kişiye kadar ulaşmıştır. Fiyat rekabetinde başarıyı sağlamak için sektörde yatırımların ölçek ekonomisine uygun bir şekilde yapılması gerekir. Uygulanan stratejiler neticesinde pazarda rekabet avantajını sağlamak zor olsa da mümkündür. Çünkü ülke ekonomisindeki anlık değişimlerden etkilenmektedir. Dolayısıyla rekabet avantajını sağlamak her ne adar zor olsa da Türkiye bu avantajı başarıyla elde ederek sektörde istihdam sayısı yaklaşık 4 milyon kişiye ulaşmıştır (Erkut ve Albayrak, 2010).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ihracattan dolayı kısıtlı üretim yapmaları ülkeleri otomotiv sektöründe dışa bağımlı duruma getirmektedir. Aynı zaman da ekonomideki faizin ve enflasyonun artması sonucu otomotiv sektöründe üretimi

kısıtlar düzeydedir. Dolayısıyla günümüzde de uygulanan ve bu durumun giderilmesi için işletmelere teşvik ve ekonomide de ithalat seviyesinin artırılması gerekmektedir (İnançlı ve Konak, 2011).

Otomotiv sektöründe ciro, ihracat, ithalat payları dikkate alındığında, ihracatta ilk sırada yer almaktadır. 2000’li yılların başlarında ihracat yaklaşık %20 iken günümüzde %85’e yaklaşmıştır. İmalat sektöründe ise ihracat %20’lik paya kadar artmıştır. Günümüzde aynı zaman da otomotiv sektörünün ithalattaki payı %10 olarak belirlenmiştir. Rekabet gücünü elde tutan otomotiv sektörü, üretim de etkin ve verimli bir şekilde ürünü ortaya koyma ve maliyeti indirme, tasarrufu artıma gibi politikaların katkıları sonucunda rekabet avantajını eline almıştır (Başkol, 2011).

Otomotiv sektöründe küresel bir marka olan Japonya üretimi Toyota sektörde rekabet avantajını elde etmiştir. Toyota’nın otomotiv sektöründe lider konuma gelmesinde etkili olan faktörler sırasıyla iş güvenliğinde başarı, kaliteli ürün elde etme, maliyetinde azaltma ve tasarrufu artırarak kar’a geçme ve işletme de çalışan personelin motivasyonun yüksek olmasına bağlıdır. Genel karlılık mantığı, satış fiyatının maliyet ve kar’ın toplamı olarak görülürken Toyota’nın karlılık mantığı ise satış fiyatı ve maliyetin azaltılması sonucu kar’a geçme olarak belirlenmiştir (Özer, 2013).

Otomotiv sektöründe piyasa yoğun olarak çalışmaktadır. Yoğunlaşma, piyasada işletme kontrolü olarak adlandırılmaktadır. Yoğunlaşma faktörleri ile piyasa kolayca belirlenmektedir. Otomotiv sektöründe kullanılan yoğunlaşma endeksleri ile sektörde haksız kazançların ve uygulanan başarısız yasal süreçler kolayca belirlenerek sektörün kalkınması konusunda kolaylık sağlamaktadır. Sonuç olarak otomotiv sektörü, ekonomideki güçlü ortaklıkları ile başarılı bir şekilde ülke ekonomisine ve işletmelere ekonomik katkı sağlamakta ve büyük ölçekte katma değer ve çarpan faktörüne sahip olmaktadır (İldırar ve Kırıl, 2017).

Türkiye’de otomotiv sektöründe kalite ve güvenlik deyince akla sektörün birincisi Toyota gelmektedir. Özellikle küresel bir işletme haline gelmesi tüketicilere güvenlik konusunda garanti vermesiyle olmuştur. Herhangi bir kaza durumunda sağlamlığı denenmiş olan işletmenin tüketiciler tarafından marka bağımlılığı da oluşturarak birçok yan işletmelere örnek olarak işletmenin her geçen gün daha fazla yan sanayisinin oluştuğu görülmektedir (Dalgıç ve Tiltay, 2019).

3.2.1.4.Bağımsız Çeşitlendirme Stratejisi: Küçük Ev Aletleri Sektörü

Bağımsız çeşitlendirme stratejisini başarıyla uygulayan ve küresel bir işletme olan Dyson işletmesi modern pazarlama yaklaşımını sadece pazarlama bölümünde değil, tüm firmada uygulamıştır. Yönetimsel bakış açısına göre pazar yönlülük müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaç ve tercihlerindeki değişime ilişkin bilgilerin toplanması, elde edilen bu bilgilerin organizasyondaki bütün bölümler arasında dağılımının sağlanması ve pazara verilecek tepkinin bu bilgiler doğrultusunda belirlenip uygulanmıştır. Ev ve mutfak eşyası sektöründe, işletmelerin başarılı olması için sermaye ve yatırımlarını ürettikleri ürüne uygun olarak ve pazarda başarılı bir şekilde pazarlayarak maliyetlerini azaltmak, tasarruflarını artırmak gibi faktörleri başarıyla yerine getirerek sektörde büyük bir atılım yapması için hiçbir engel yoktur. Diğer bir etken ise işletme çalışanlarına verilecek eğitim programlarıdır (Okur, 2018).

Dyson ve Fakir gibi küresel işletmelerin sektörde iş alanlarını iyi bilmeleri, pazarda rekabet avantajını sağlamaları, ihracat ve ithalatta sektördeki payları diğer sektörlerle oranla daha iyi konumda olan birçok işletmeler bağımsız çeşitlendirme stratejisini uygulamaktadırlar. Bu durumla çoğunlukla ilişkili çeşitlendirme stratejisinde görmekteyiz. İşletmeler kendi varlıkları yani tüm kurumsal kaynaklarını uyguladığı stratejilerdir. Bu strateji ile işletmelerin sektörde ön planda olmaları rekabet avantajını elde etmelerine ve işletme maliyetleri ve risklerini azaltmalarına bağlıdır. Dolayısıyla herhangi bir işletmenin desteği olmadan hareket etmeleri maliyet tasarrufunu da etkilemiştir (Maris ve Roberts, 2003).

3.2.2.Çekilme Stratejileri

3.2.2.1.Tasarruf Stratejisi: Havayolları Taşımacılığı Sektörü

Dünya’da meydana gelen doğal olaylar ve beşerî olaylar (salgın hastalıklar, ekonomik krizler, terör, savaş vb.) havayolu taşımacılığı sektörünü etkileyen olaylardır. Dünyada en çok kullanılan taşımacılık havayoludur. Türkiye’de de en pahalı ulaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya’da dış ticaret hacmine etkisi, globalleşmenin getirdiği yenilikler gibi birçok etkiler havayolu taşımacılığı

sektöründe rahat ve zamandan tasarruf sağlayarak sektörün büyümesi ve ülke ekonomisine katkısından dolayı büyük önem arz etmektedir (Soykan, 2015).

Havayolu taşımacılığı sektöründe müşterilerin istek ve ihtiyaçları son derece önemlidir. Gelişen teknoloji, iletişim ve küreselleşmenin getirdiği yenilikler neticesinde müşteri istek ve ihtiyaçları kaliteli ve güvenceli bir şekilde karşılanması gerekir. Dolayısıyla havayolu taşımacılığı sektöründe işletmeler arasındaki rekabet avantajı da ancak bu şekilde sağlanmalıdır. Havayolu taşımacılığı sektöründe uçuş öncesi ve sonrasında müşteri memnuniyeti son derece önemlidir. Sektörde yer alan çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişim, davranış ve tecrübe müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmalıdır (Dökmen, 2003).

Türkiye’de havayolu taşımacılığı sektöründe pazarda diğer işletmelerle rekabet edecek konuma gelmiştir. Ülkenin coğrafik yapısı, Orta Doğu gibi bölgelere yakınlığı sektörün gelişmesinde en önemli etkidir. Uçuş noktalarının ayarlanması anlaşmalarla yapılmaktadır. Türkiye’nin de yer aldığı anlaşmalar günden güne artış göstermektedir. 2013 yılında 157 ülke iken bugün yaklaşık 180 ülke ile ikili hava anlaşması yapılmıştır (Çalışkan ve diğ., 2020).

Günümüzde küresel işletmelerden Qantas havayolları işletmesi, jet uçakları kullanan ilk havayolu işletmesidir. Geçmişten günümüze kadar sürekli gelişen teknolojiyi takip eden ve işletmeye uygulayan sektörde başarılı bir şekilde yerini alan işletmedir. Havayolu taşımacılığı sektöründe lider konumunda olan Amerikan havayolları uçuşlarda yolculara sunduğu kahvaltılarda her tepsiden bir zeytini kaldırarak 1987 yılında 40 bin dolar kar etmiştir. Amerikan havayolları gibi Qantas havayolları da tasarruf stratejisini uygulamaktadır (Gürsoy ve Akınet, 2020).

Dünyadaki tüm havayolu taşımacılığı sektöründe yer alan işletmeler gibi Qantas ve Amerikan havayolları işletmesi de farklı olma, yeniliklere uyum sağlama, pazar payını artırma, pazarda rekabet avantajını sağlamak için çaba göstermektedirler. Ancak bu hedeflerin çoğunluğu başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Ancak Qantas havayolları farklılaşma yolunda başarı elde ettiği görülmektedir. Amerikan ve Qantas havayolları için tasarruf stratejisini uygulamaları oldukça zordur. Çünkü tasarruf stratejisini uygulamak aslında başarısızlığından habercisidir. Ancak sektördeki bu büyük işletmelerin yöneticileri ve personellerinin bilgi ve tecrübesine rağmen bazı olumsuz faktörlerde dolayı tasarruf stratejisini uyguladıkları görülmektedir. Bu

durumun asıl nedeni, işletme yapısının bozulması hatta işletmenin iflasın eşiğine geldiğinin de göstergesi olabilir (Önen, 2016).

3.2.2.2.Kısmi Tasfiye Stratejisi: Bilgi ve İletişim Teknoloji Sektörü

Günümüzde teknolojinin hızla değişimi ve globalleşmenin de etkisiyle sektörde yer alan işletmelerin müşterileri tanınması ve onların istek ve ihtiyaçlarına göre kaliteli, güvenilir ürünler üretmesi şarttır. Bundan dolayı bireylerle sağlanan bu uyum neticesinde işletmelerin gelirleri ve işletme kar'ının artması ve pazarda artan rekabet koşullarında işletmelerin sektörde rekabet avantajını sağlaması gerekmektedir (Nalbant, 2008).

Bilgi ve iletişim sektörünün geçmişten günümüze kadar gelişinde internet ve bilgisayarın önemi büyüktür. Bu sektörde bilgi, dünya ekonomisi için önemlidir. Günümüzde sürekli gelişen teknolojiye uyum sağlamak sektörde yer alan işletmeler için son derece önemlidir. Bu sektörde yer alan işletmelerin geçmişten günümüze gelişimleri bilgi ve iletişim sektörüyle uyumlu hareket etmek ve yeni teknolojilerden önce eski teknolojiler konusunda bilgi sahibi olarak işe başladıkları görülmektedir (Şahinli, 2013).

Günümüzde bilgi ve iletişim teknoloji sektöründe yer alan işletmeler kısa zaman içerisinde tün dünyayı etkisi altına almıştır. Sanayi işletmelerinin yanı sıra bilgi ve iletişim teknoloji sektöründe hem işgücü, mamul gibi faktörlerle birlikte artık bilgi faktörü yer almaktadır. Sanayi endüstrisinin en önemli faktörü buharlı makineler iken günümüzde artık bilgisayar ve internet yer almaktadır. Eskiden işgücü olarak insan gücü yer alırken teknoloji sektöründe yer alan işletme çalışanlarının beyin gücünün önemi artmıştır. Dolayısıyla sanayi devriminde yer alan sektörde insan sermayesi ön plandadır. Ancak günümüzde teknoloji sektöründe yer alan işletmeler için çalışanların eğitimi, kariyeri gibi faktörler belirleyici unsurlar olarak görülmektedir (Ünal, 2009).

Günümüzde de devam eden katkısı üstün teknolojisi ve üretim kalitesi ile çeşitli etkinlikler, raporlar ve projelerde yerini almaktadır. Verizon media işletmesi Oath'ın işletme faaliyetleri kapsamında olumsuz etkisi olduğunu tespit ederek değerinin 4 milyar dolar olacağını belirtmiştir. Aynı zaman da rekabette istenilen avantajı elde edememe ve baskılardan dolayı kısmi tasfiye stratejisini uygulama kararı almıştır.

Flickr 2018 yılında elden çıkarılarak SmugMug'a devredilmiştir. Bilgi ve iletişim teknoloji sektöründe lider işletme IBM işletmesi ve onu izleyen Verizon işletmesi kısmi tasfiye stratejilerini uygulamıştır. Dolayısıyla bu strateji ile IBM işletmesinden Lenova, Verizon media işletmesinden Flickr ayrılmıştır (Daloğlu ve Ülker, 2019).

İşletmelerin, belli bir bölümü maddi zarara yol açmaktadır. Dolayısıyla bu bölümün bırakılması işletmeyi bu maddi kayıptan kurtararak kar maksimizasyonu sağlanacağı görülmüştür. Dolayısıyla işletmelerin uyguladığı kısmi tasfiye stratejisi sayesinde işletmeler büyük maddi kayıplardan kurtulmuştur. Daha iyi bir yatırım fırsatını yakalayan işletmeler işletme karını artırmak için kısmi tasfiye stratejisini uygulamıştır. Dolayısıyla Lenovo ve Flickr gibi teknoloji harikası ürünlerin, işletmeleri zorlaması yani temin edemeyeceği teknolojik ihtiyaçları ortaya çıkarmasından dolayı terk etmesi yeni alanlara yatırım gibi bir takım kazanımları da beraberinde getirmektedir (Cengiz, 2021).

3.2.2.3.Tam Tasfiye Stratejisi: Süt ve Süt Ürünleri Sektörü

Türkiye’de süt ve süt ürünleri sektöründe yer alan işletmeler sektörde süt toplama sisteminin yetersizliği ve soğuk depolama tesislerinin süt ürünlerinin kalitesini artıramamasının nedenleri olarak görmektedir. Ülkede gıda ürünleri için birçok teşvik, yatırım ve düzenlemeler yapılmaya başlamıştır. Sütün oluşumundan müşterilere dağıtımına kadar birçok işlemde geçmektedir. Dolayısıyla işletmeler en ince ayrıntıya kadar dikkat ederek müşteri memnuniyetini sağlamaları gerekir (Demirbük ve Kızılaslan, 2018).

İşletmelerin müşteri memnuniyetini en üst seviyede karşılamak ve kalite ile beraber hareket ederek süt ve süt ürünleri sektörünün sağlıklı bir şekilde pazarda yerini alması için Avrupa Birliği standartlarına uygun üretimin yapılması gerekir. Üreticiye teşvik verilmesi, yasal düzenlemelerin yapılması, hijyenik ve kaliteli ürünlerin üretiminin sağlanması gereklidir. Sektörün gelişimi ve işletmelerin pazarda rekabet avantajını sağlamaları için ARGE faaliyetlerini başarıyla yürütmeleri ve sürekli gelişen teknolojiye uyum sağlamaları gereklidir. Aynı zaman da Avrupa’da olduğu gibi sektörün örgütlenmesi süt ve süt ürünlerini işleyen modern tesislerin oluşturulması gerekmektedir (Duran ve diğ., 2017).

Küresel işletmelerden KETAŞ A.Ş. işletmesi, 1974 yılında Almanya’da kurulan süs ve süt ürünleri işletmesidir. 1987 yılında Trabzon’da da faaliyet gösteren işletme süt ve süt ürünleri sektöründe lider konuma gelen Yörsan’ı izleyen işletme olarak görülmektedir. 800 ortağı olan KETAŞ A.Ş. işletmesi, süt ve süt ürünlerinden peynir, süt, kaşar peyniri, tereyağı, yoğurt gibi ürünlerin üretimini yaparak pazarda rekabet avantajını sağlamıştır. KETAŞ A.Ş. işletmesi 2018 yılında yaşadığı ekonomik sıkıntılar, maddi kayıplar, maliyet artışı ve tasarruf artışı gibi finansal krizleri düzeltemediği için kapatılmış ve 2020’de varlıklarının tümü devredilmiştir. Dolayısıyla yerli ve ulusal yatırımların yapılması, mamul ihtiyacı ve pazarda yerini koruma gibi birçok etken işletmeler için rekabet avantajını sağlamalarında etkilidir (Kart ve Demircan, 2014).

3.2.2.4.Bağımlı Çekilme Stratejisi: İlaç Sektörü

Dünya’da ve Türkiye’de sağlık koşullarının iyileşmesi, insanların ömürlerinin uzaması gibi faktörler ilaç sektörüne önemi artırmıştır. İlaç sektöründe yer alan işletmeler, büyük işletmeler ve orta düzeydeki işletmeler olarak yer almaktadır. Uluslararası pazarda rekabet eden işletmeler büyük ölçekli iken, ülkede yer alan ve hizmet veren işletmeler orta düzey ya da küçük işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazarda rekabet kapsamında değerlendirildiğinde Türkiye uluslararası pazarda büyük işletmelerle rekabet edebilecek güçte değildir (Kaynak, 2016).

Sağlık sektöründe maliyetlerin artması ilaç sektörünü de etkilemiştir. Hastaların doktorlardan memnuniyeti, hastaların bilinçlendirilmesi, sağlık sistemlerini iyileştirilmesi gibi birçok etkenler ilaç sektöründeki işletmelerin sürekli kendilerini geliştirmelerini aksi takdirde sektörden çekilmeleri gibi birçok olayı doğurmaktadır (Konca ve diğ., 2015).

Atamis ve bağlantılı olduğu Farmaser işletmesinde başarısız yönetim tarzı, maliyetlerdeki artış, tasarrufların azalması, ekonomik sıkıntıların artması, pazarda rekabet avantajını kaybetme, işletmenin karının azalmasıyla birlikte zarara uğraması ve gelirlerin maliyetleri karşılayamayacak duruma gelmesi, ülke ekonomisinde ihracatın ithalatı karşılamaması ve sektörde büyümenin azalmasıyla birlikte birçok etkenlerden dolayı ilaç sektöründen bu iki önemli işletme çekilme kararı alarak bağımlı çekilme strateji kapsamında yer almışlardır. Dolayısıyla erken alınan bu

kararlar yatırımların boşa gitmesini engellemektedir. Aynı zaman da tekrar kurulma kararı alsalar bile hem müşteriler hem de pazar ortamında itibarı yüksek olacaktır (İleri ve Horasan, 2010).

3.2.2.5.Bağımsız Çekilme Stratejisi: Elektrik ve Elektronik Sektörü

Dünya’da ve Türkiye’de alım gücünün arttığı ve halkın refahının artmasıyla elektronik araçlar hızlı bir şekilde evlerde yer aldığı görülmektedir. Ancak elde edilen elektronik ürünler dünyada çığır açsa bile sektörde yer alan işletmelerin halkın beklentilerini karşılaması gibi birçok nedenden dolayı sektörden çekilme kararı aldığı görülmektedir. Bu durumun asıl nedeni teknolojinin sürekli gelişmesi ve işletmelerin uyum sağlamamasından kaynaklanmaktadır (Yiğit, 1999).

Küresel işletmelerden bir dönem elektrik ve elektronik sektörüne damga vuran Nokia, akıllı telefonlarla rekabet edememesi ve gelişen teknolojiye uyum sağlamakta geç olmasından dolayı bağımsız çekilme stratejisini uyguladığı görülmektedir. Bu süreçte bütün varlıklarını Sonny’ye veren işletme, SonnyEricsson’unda rakip stratejilerine cevap verememesinden dolayı sektörden çekilmiştir (Erkan, 2005). Dolayısıyla Nokia ve Ericsson işletmeleri bağımsız çekilme stratejisine uymaktadır. İşletmelerin maliyetlerinde artış, teknolojiye uyum sağlayamama, rakip stratejisine yanıt verememe, yenilikleri uygulamada geç kalma, elektrik ve elektronik sektöründe pazarda rekabet avantajını kaybetme, etkinliğini artıramama ve karlılığını yükseltmememe gibi nedenlerden dolayı pazardan çekilme kararı almışlardır.

3.2.3.Rekabet Stratejileri

3.2.3.1.Maliyet Liderliği Stratejisi: Mobilya Sektörü

Teknolojik gelişmelerin yanı sıra daha çok işgücü isteyen sektör birçok insana istihdam sağlayarak ülke ekonomisine katkı sağlamıştır. Gereksinim için elde edilen ürünler pazarda başarıyla yerini almıştır. Günümüzde mobilya sektöründeki olumsuzlukların nedeni, tüm kaynak kullanımlarını artırma pazarda talep yetersizliğini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu durum dış ticareti de etkilemektedir. Bu gibi durumlar hammadde ve işgücü gibi faktörleri de beraberinde getirmektedir (Terece ve diğ., 2020).

Sektörde geçmişte yaşanan endüstri tarzında üretimin seri bir şekilde olmaması ve müşterilerin bilinçsiz olması gibi sebepler hem işletmeleri hem de müşterileri olumsuz etkilemektedir. Mobilya sektöründe sürekli gelişen teknoloji gibi yeniliklere uygun ürünlerin üretilmesi, pazar payının artırılması sektörde yer alan işletmeleri kısa süre içerisinde büyümüştür. Bu işletmelerin hammadde üretimi, mamul kalitesi, yeterli ekipmanlar ve nitelikli işgücü gibi birçok faktörlerle Türkiye başta olmak üzere birçok ülkede yer alan işletmeler uluslararası pazarda önemli bir yere gelmiştir (Yazıcı ve Karayılmazlar, 2001).

Mobilya sektöründe yer alan küresel işletmelerden İKEA, mobilya sektöründe rekabet ettiği Conforama işletmesi ile OEM anlaşması yaparak kendi işletmesi için üretim yaptırmaktadır. İKEA ve Conforama ürünleri müşterilere kolaylık sağlamak amacıyla gelişen teknolojilere uyum sağlayarak aparatif yani demonte ürünler sunarak müşterilere kolaylık sağlamaktadır. Bu şekilde daha az yere sahip olan ürünlerin varlığı işletmeyi nakliye, taşıma, stok, ürün toplama, planlayıcı, montaj ve maliyetler gibi birçok unsurları da az seviyede tutarak işletmenin sektörde daha fazla kar sağlayarak bugünkü haline gelmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zaman da ürünlerin kaliteli ve uygun fiyatla müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşıladığı için dünyanın en büyük işletmesi olarak mobilya sektöründe yerini almışlardır (Sungur, 2019).

3.2.3.2.Farklılaştırma Stratejisi: Motosiklet Sektörü

Dünya’da motosiklet sektöründe yer alan işletmeler artmaktadır. Türkiye’de motosiklet sektöründe yer alan birçok işletme pazarda da kendisini göstermektedir. Artan nüfusla birlikte dünya ülkelerinde yaşanan çarpık kentleşme otomotivden daha kullanışlı olan ve mesafesi daha aza indiren motosikletlere olan ilgiyi artırmıştır. Günümüzde hem büyükşehirlerde hem de küçük şehirlerde bu kolay ulaşım araçlarına olan ilgi ve merakın artması devlet tarafından da desteklenen teşvik ve projelerle sektörün büyümesine yol açmaktadır. Şehir içinde kolay ulaşım aracı olması, çevre ve gürültü kirliliğine neden olmaması, daha hafif ve her yaştan bireylerin kullanım imkânı tanınması gibi birçok avantajlar motosiklet pazarını etkilemiştir (Ertaş ve Can, 2021).

Motosiklet sektörü işletmeleri, kullanıcılara seyahatleri güven içerisinde gerçekleştirmeleri, sosyal toplulukta yeni insanları tanıma gibi birçok sosyal amaçlar sektörün önemini artırmaktadır. Motosiklet kullanımı ekonomik katma değerini üzerinde de etkili olmaktadır. Dolayısıyla son yıllarda etkili olan ve sektörün gelişmesini sağlayan tüm faktörler ülke ekonomilerine katkı sağlayarak pazarda işletmelerin rekabet edebileceği ortamı da sunmaktadır. Günümüzde motosiklet sektörü tüm kesime hitap etmemektedir. Ancak Harley Davidson firması kendisine özgü özellikler ve başarılı müşteri ilişkileri ile sektörde yerini başarıyla almıştır. İşletmenin tüm sürücüleri etkileyecek bir şekilde planlanan toplulukları oluşturmak ve müşteri odaklı çalışmak işletmeleri motosiklet sektörünün lideri konumuna getirmektedir. (Ardahan ve Güleç, 2020).

Dünya motosiklet sektöründe yer alan iki büyük işletmelerden Big Dog motosiklet işletmesi ve Harley Davidson işletmesi farklılaştırmış odaklanma stratejisini uygulamaktadır. Harley-Davidson'un benzeri stratejiyi takip ederek onun önüne geçmeye çalışan Big Dog motosiklet işletmesidir. İşletmelerin, motosiklet sektöründe müşterilerle olan yakınlığı yeni teknolojilerin uygulanması için hızlı ve güvenilir bir ortam sunularak işletmenin pazarda başarısını doğurmaktadır (Bilgen, 2012). Ancak bu strateji işletmelerin daimî müşterilerini arkaya doğru iterek dikey büyüme isteğini azaltan stratejidir. İşletmeler rakiplerinden daha kaliteli ürünler sunarak pazarda rekabet avantajını sağlayabilirler. Bu özgün ürünlerin müşteri tarafından alınması ve başka işletmelere yönelmemesi bu işletmeleri ayrıcalıklı duruma getirerek pazarda avantaj sağlayacaktır.

4.KALİTE VE REKABET GÜCÜ İLİŞKİSİ

4.1.ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi ve Standartları

ISO, 1947 yılında Cenevre’de kurulurken ISO 9000 kalite yönetim sistemi 1963 yılında kalite kavramının öneminin artmasıyla MIL-Q-9858’e dayanarak ABD de yer edinmiştir. İşletmelerin son aşamasını bitirdiği mal veya hizmetlerinin muayene aşamasından geçmesi yerine bu aşamaya ihtiyaç duymadan kalite güvencesini sağlamak için oluşturulan bir sistemdir (Kölük ve diğ., 2006).

2.Dünya Savaşı’nın başlangıcı kabul edilen ISO 9000, savaştan sonra öneminin artmasıyla her ülke kendi standartlarını ortaya koymuştur. Standardizasyonun işletmeler bakımından üretimin sürekliliğini sağlamak, kaliteli üretim yapmak, düşük maliyet ve amortisman ile etkinliği artırarak yüksek kazanç sağlamak, gelişen teknolojilerle uyumlu hareket ederek pazarda rekabet avantajını kazanmak, ithalat ve ihracatta lider konuma gelmek gibi birçok avantajı sağlamaktadır. Müşterilerin ise alınan mal veya hizmette tam tatmini sağlamak, alım öncesi ve sonrası ek hizmetler sunmak, fiyat ve kalitenin doğru algılanmasını sağlayarak müşterilerin daha bilinçli hale getirmektedir (Sarıkaya, 2013).

1960 yılında Japonya, optik sektöründe lider olmuştur. Askeri harcamalarında en az seviyeye indirilmesiyle Japonya’da enflasyon ve işsizlik ortaya çıkmıştır. Bu durumdan en çok etkilenen sektör elektronik ve otomotiv sektörü olmuştur. 2. Dünya Savaşı’nın etkisiyle yaşanan olumsuz olaylar savunma sanayisinde muayene faktörünün yeteri kadar etkili olmadığı gözlemlenmiştir. Bu yıllarda başlayan bilinçlenme ile savunma sanayisine önem verilerek kalite kontrol teknikleri kullanılmaktadır. Ancak bu teknikler maliyetleri artırmıştır. 1963 yılında ABD savunma sanayisinde maksimum kalite için MIL-Q-9858 A hazırlanmıştır. NATO ülkeleri ve Türkiye’nin de üye olduğu müttefik kalite güvencesinin yayınlamasıyla askeri alanda da kalite güvencesi sağlanmıştır (Güray, 2001).

ISO 9000 kalite yönetim sistemi müşterilerin memnuniyetini artırmak için oluşturulan standartlardır. 1986 yılında ISO 9000 kavramı tanımlanmış ve standartları ile birlikte 1987 yılında uygulanmaya konulmuştur. İlerleyen zamanlarda sürekli değişime açık olan bu sistem 1994 yılında revize edilmiştir. Dolayısıyla 1987 yılından itibaren benimsenen ve uygulanan ISO 9000 kalite yönetim sistemi yaklaşık

50'den fazla ülke tarafından uygulanarak ulusal standart olarak kabul grmstr. Bu lkeler başta ABD olmak üzere Avrupa lkeleridir (Selam, 1996).

ISO 9000, Uluslararası Standardizasyon rgt (ISO) tarafından geliştirilmiştir. ISO 9000 standartları, küçük ya da büyük tüm işletmelerde uygulanan bir sistemdir. ISO 9000 kalite yönetim sisteminin işletmeler için kalite kavramının başarılı bir şekilde oluşturulması hedeflenmektedir. Günümüzde gelişen teknolojiler ve pazarda rekabetin artması işletmelerin lider olma hedefi ve rekabet gücünü kazanma isteği nedeniyle birçok işletme bu kalite sistemini yanlış uygulamaktadır. Çünkü her bir işletmenin altyapısı yani sektörü farklıdır. Dolayısıyla işletmeler ISO 9000 kalite yönetim sistemini doğru bir şekilde kendilerine hedef koyarak uygularsa başarı kaçınılmaz olacaktır (Sarıkaya, 2013).

ISO 9000 kalite yönetim sistemi sadece işletmelerin ürettiği mal veya hizmetlere değil onları elde etmede de kullanılan bir sistemdir. Dolayısıyla her bir sektör için farklı standartlar değil de ISO 9000 kapsamı altında bütün işletmeleri kapsayacak bir kalite yönetim sistemi olarak literatürde yer almıştır. ISO 9000 belgesine sahip olmak isteyen işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu belgeye sahip olmak işletmeler için birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Bu belgeye sahip olmak isteyen işletmeler kalite yönetim sistemi ve kalite güvence sisteminin bilincine varmış işletmelerdir. Dolayısıyla bu belge ile kalite ve rekabet gücüne ulaşarak lider olmayı hedeflemektedirler. Aynı zaman da maksimum kar ve düşük maliyet isteyen işletmeler ve yüksek kalite isteyen tüketiciler için ISO 9000 kalite yönetim sisteminin önemi anlaşılmaktadır (Ayhan, 2007).

ISO 9000 kalite yönetim sistemi her bir işletmenin geçmesi gereken zorunlu bir kavramdan ziyade kaizen olarak görülmesi ve işletmelerin bu bilinçle hareket etmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu bilinçle hareket eden işletmeler günümüzde rekabet gücünü elde eden küresel işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalite güvencesi ile işletmelerin ürettiği mal veya hizmetlerin müşterilerin ihtiyaçları tam yani tatmin etmesi işletmelerin ortak amacıdır. Kalite için istenen bu güven politikası da bu sistemin ana hedefidir (şimşek, 2000).

Günümüzde küreselleşme ile birlikte rekabet artmaktadır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, işletmelerin gelişen teknolojilere ayak uydurmak ve kaliteyi geliştirmek zorunlu bir faktör haline gelmiştir. Rekabet gücünü elde etmek

isteyen işletmelerin kaliteli mal veya hizmet sunmaları stratejik yaklaşımları ortaya çıkararak ISO 9000 kalite güvence sisteminin önemini artırmaktadır. Aynı zaman da ISO 9000 standartları tüm dünya ülkeleri tarafından uygulana bir sistem haline gelmiştir. Bu standartların yapısında ürünlerin geçtiği tüm safhalar belgelendirme yoluyla güvence altına alınmaktadır (Erel, 2002).

ISO 9000 standartlar serisi, işletmelerin ürettiği ürünlerin doğru bir şekilde ve müşterileri tam zamanın da ve beklentilerini karşılayarak tatmin eden bir sistemdir. Dolayısıyla kalite yönetim ilkelerinden ürünün muayenesi aşaması yani kontrolü değil de güvencesi kalite yönetim kavramını tekrardan gündeme getirmektedir. Aynı zaman da işletmelere belgelendirme avantajı sunmasıyla düşük maliyetle etkin bir üretim yapmalarına destek olan ve kazancı artıran bir sistemdir (Sarıkaya, 2013).

İşletmelerin ISO 9000 belgesine sahip olması üretim sürecinin tüm aşamasının kontrol altına alındığının bir göstergesidir. İşletmelerin sürekli değişen teknolojilere uyum sağlayarak ürünler üretmesi, küreselleşen dünyada sektörde yer alan birçok işletmelerin ihracatı, ithalatı, pazar payı ve cirosu gibi birçok etken ülkelerin kalkınmasında önemli rol oynamaktadır. Günümüzde rekabet avantajını elde eden işletmelerin bu belgeye sahip olması sektörde lider konuma gelmelerini sağlaması gibi birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. Çünkü bu belge ile kalite sistemi üst seviyede tutulmaktadır. Aynı zaman da bu belgeye sahip olan lider işletmeler yan sanayisi yani onları takip eden işletmeleri de etkileyerek ihracatta da önemli bir avantaj elde etmelerini sağlamaktadır (Elmalı, 1998).

İşletmelerin ISO 9000 sistemini kurması kalite ve maliyet bakımından avantaj sağlayacaktır. ISO 9000 serisi ile kalitenin maliyeti artırıcı bir etken olduğu varsayımı reddedilmektedir. Yönetim biçimi olarak da algılanan bu sistem kalitenin üretim safhasına bağlı değil de üretim, taşıma, depolama vb. faktörlere kadar her bir etken kalitenin bir safhası olmaktadır. Dolayısıyla işletmelere büyük avantajlar sağlayan bu sistem kalite ve verimliliğin aynı anda gerçekleşmesini sağlayarak işletmelerin rekabet avantajını sağlamalarında önemli bir rol oynamaktadır (Aydemir, 1995).

4.2.Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO)

ISO standardizasyon tanımı, işletmelere ekonomik fayda sağlamak için konulan ve belgelendirme yetkisine sahip hükümlerden oluşmaktadır. Kaliteyi oluşturma ve oluşturulan kaliteyi sürekli geliştirme amacı gütmektedir. Günümüzde en çok kullanılan ISO 9000 standartları, üretim sürecinin tüm safhaların değerlendirmektedir. Dolayısıyla hem yerel hem de uluslararası işletmeler tarafından kabul gören bu sistem işletmelere kalite güvencesini başarıyla sağlamaktadır (Akdağ, 2013).

1947 yılında 67 kişiden oluşan bir grupta Cenevre şehrinde kurulmuştur. ISO ile yapılan standardizasyon etkinlikleri ile sanayi, gelişen teknolojiler, ticaret, pazar ve müşterilere birçok avantaj sağlayan bir kuruluştur. Günümüzde 163 ülkenin üye olduğu ve 783 komitesiyle başarısını korumaktadır. Her geçen gün kendisini geliştiren ISO gerek teknoloji, tarım, sanayi gerekse sağlığa kadar tüm alanı içinde barındıran 22701 standardı ile kalite ve rekabeti içinde barındırmaktadır. Günümüzde sürekli gelişen teknolojilere ayak uyduran ISO Uluslararası Standartlar beş yılda bir revize edilmektedir (Gülsoy, 2019).

Dünya ülkelerinde alışverişin canlanması, mal veya hizmet kalitesinin artması ve maliyet, amortismanın düşük seviyeden tutulmasıyla mal veya hizmet etkinliği sağlanmaktadır. Dolayısıyla ISO standardizasyon çalışmalarıyla mal veya hizmetlerin dünyada dolaşımına imkân tanıyan ve bu imkânı sürekli gelişen teknolojilere ayak uydurarak yapan teknolojik ve ekonomik faaliyetler bütünüdür (Avkar, 2019).

ISO’da üç çeşit üyelik bulunmaktadır. Bunlar: (Dalkılıç, 1999)

- Tam Üyelik; Ülkelerinde ulusal standartlarda farklı bir sistem içerisinde yer alanlardır. Türkiye, ISO’ya tam üyedir. Dolayısıyla tam üye olan ülkelerin oy hakları da olmaktadır.
- Muhabir Üyelik; Ülkelerinde ulusal standartlarda bir sisteme üye olmayan ülkelerdir. Dolayısıyla bu ülkelerin oy hakkı bulunmamaktadır.

- Abone Üyelik; Küçük ekonomisi olan ülkeler ve ülkelerinde standartlar için bir sistemin olmadığı ülkelerdir. Dolayısıyla bu ülkeler yalnızca ISO'nun bildirdiği etkinliklerden haberdar olurlar.

Avrupa Birliği ticaretinde yaklaşık yüzde 15 farklı mal veya hizmet yer almaktadır. Her geçen gün artan rekabet nedeniyle mal veya hizmet üretimi de artmaktadır. Dolayısıyla işletmeler standartlara yönelmek zorundadır. En önemli örneklerinden biri olan küresel Alman işletmelerinden Siemens, yüzde 50 kontrat ile ISO'yu destekleyen maddeyi koydurmuştur. İki farklı işletme rakip halindeyse ISO 9000 belgesine sahip olan işletme diğer işletmeye üstünlük kazanmış durumdadır. Birçok yerel ve ulusal standartların dışarıya ihraç edilmesini sağlayan ISO 9000 mal veya hizmetler için bir standart olarak değil de kalite yönetimi için bir standart olarak görmek gerekir (Uygun, 1999).

Günümüzde işletmelerin en çok kullandığı ISO 9000 standartları kalite yönetimidir. İşletmelerin mal veya hizmetlerinin tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilmesini sağlamaktır. Mal veya hizmetlerin üretiminden tüketiciye ulaşana kadar geçirdiği süreci kontrol altına almaktadır. Dolayısıyla bu standardın önemli olmasının nedeni mal veya hizmetin üretim süreci bittikten sonra kontrolü değil de girdi, proses, çıktı ve ara kontrol ile muayene faktörüne ihtiyaç olmadan kalite güvencesinin sağlanmasıdır (Şengül, 2017).

Özel, kamu, büyük, orta ve küçük işletmeler ile teknoloji, tarım, sanayi ve hizmet gibi birçok sektörde kullanılmasına ve belgelendirilmesine imkân tanıyan ISO'nun ISO 9000 standardı “Kalite Güvence Sistemi” olarak kalite yönetim sisteminde yerini almaktadır. Aynı zaman da birçok ülkede gelişen standartlar dünya ülkelerinin alışverişinde büyük bir engel olarak görülmektedir. Ancak ISO 9000 standartları ile bu engeller ortadan kalkmaktadır (Yakut, 2012).

4.3.Türk Standardizasyon Örgütü (TSE)

TSE, Türk Standartları Enstitüsüdür. Birden fazla ve farklı mal veya hizmetlerin standartlarını yapmak için 1960 yılında kurulmuştur. Günümüzde ISO'nun üyesidir ve Türkiye'nin tek temsilcisidir. Merkezi Ankara'dır. Genel, teknik, denetleme, yönetim ve ihtisas kurulundan oluşmaktadır. Dolayısıyla karar organı genel kuruldur.

Özel hukuk kurallarına göre yönetilen kamu kurumudur. Standardın zorunlu olması için TSE'nin olması gerekmektedir (Güven, 2015).

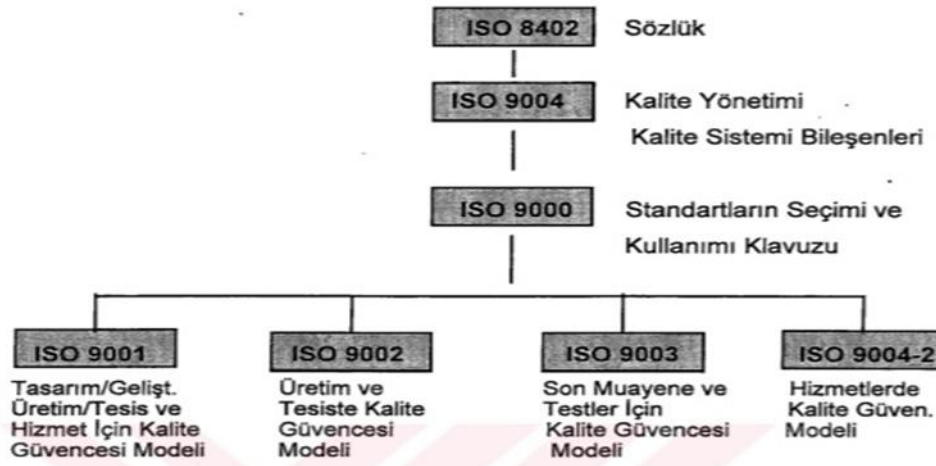
TSE'nin temel görevleri şunlardır: (Terzi, 2011)

- Standartları denetlemek ve oluşturmak,
- Hem enstitü içinde hem de enstitü dışında yer alan standartları denetlemek,
- Türk Standartları tarafından kabul edilen standartları yayımlamak,
- Hem kamu hem de özel sektörün standartlar hakkında yorum yapmalarına olanak tanımak,
- Gelişen teknolojilerle uyumlu hareket ederek standartlar hakkında araştırmalar yapmak,
- Kaliteli üretimi teşvik etmek ve arge faaliyetlerini desteklemek,
- TSE'nin her türlü standartları oluşturan, inceleyen, araştıran ve yayımlayan TSE'nin kabul gördüğü standartlara Türk Standardı ismi verilmektedir,
- Türkiye'nin uluslararası pazarda rekabet avantajını sağlamasını, ticaretin gelişmesini ve halkın refahını artırması temel görevleri arasındadır.

4.4.ISO 9000 Serisi

ISO 9000 serisi bir standart değildir. ISO 9000 işletmelerin mal veya hizmetlerinin tasarım, üretim, dağıtım ve pazarlamalarına ilişkin tüm süreçte araştırma yapan bir sistemdir. Pazarda rekabet avantajını sağlamada yardımcı olan, maksimum kazanç ve düşük maliyet anlayışı ile hareket eden kurallar bütünüdür. Bu standardizasyon ülke ekonomisine büyük avantaj sağlamaktadır. Çünkü küresel işletmelerin pazarda rekabet etmelerine olanak tanımaktadır (Yılmaz, 2019).

Tablo 4.1: ISO 9000 Serisi



Kaynak: Çiçek, 1997:83.

Yukarıda belirtilen ISO 9000 serisi sisteminin gelişime açık olmasından dolayı sürekli gelişme göstererek tabloya yeni seriler eklenmektedir. Henüz taslak olarak görülen yeni serilere kalite yönetimi, planlaması, geliştirme ve güvence sistemleri örnek verilmektedir. Ancak tabloda da görüldüğü gibi ISO 8402 sözlük serisi kalite geliştirme olarak seride yerini almaktadır (Çiçek, 1997).

4.4.1.ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Modeli

ISO 9000 serisinde sistemin geliştirilmesi ve geliştirildikten sonra da sürekli kontrol ve kaizen işlemlerinin başarıyla yönetilmesi gerekmektedir. ISO 9000 özellikle imalat ve hizmet sektöründe yer alan işletmeler tarafından kullanılan kalite güvence sistemidir. Dolayısıyla bu sistemin gelişen teknolojilerle uyumlu hareket etmesi ve kanıtlanabilir olması nedeniyle kaliteden pazarlamaya kadar tüm süreci kapsayan bir sistemdir. Bu sistem kalite politikası, sistemi, kontrolü, yönetimi ve güvencesi olarak belirlenmektedir (Çevik, 1996).

ISO 9000 sistemi kalitenin tanımını diğer kalite sistemleri ile karşılaştırarak farklarını ve etkilerini açıklamaktadır. İmalat ve hizmet gibi birçok sektörde uygulanan bu sistemin zorluğu çok azdır. Bundan dolayı bu sistemin gelişimi etkiye açık olduğu için günümüz teknolojisiyle uyumlu hareket etmektedir (Duran ve Çetindere, 2012).

ISO 9000 serisinin standart tescilleri çok fazladır. Dolayısıyla her işletme için farklılık göstermektedir. Bu farklılıklardan dolayı üç gruba ayrılmaktadır. Bu gruplar gelişimsel olmayan, gelişimsel ve karışık nedenler olarak her bir işletmenin kendisine özgü yapısını ortaya koymada etkili birer kategorilerdir (Yahya ve Goh, 2000).

Günümüzde ISO 9000 ile işletmelerin daha iyi anlaşılması ve çalışanların bilinçlendirilmesine büyük imkân tanımıştır. Bu belge ile milyonlarca işletme kendisini güvence altına almaktadır (Acharya ve Ray, 2000).

Globalleşmeyle birlikte bilgi teknolojilerinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Sürekli gelişen teknolojiyle birlikte firma yönetimi güç hale gelmektedir ve uluslararası rekabet ortamında sadece üretmek yetmemektedir. Kalitenin artması, maliyetlerin azaltılması, etkinlik, verimlilik ve firmada çalışanlar ve müşteriler arasındaki uyum sürecinde başarılı olma gibi birçok unsurun önemi artmıştır. ISO 9000 standardı sayesinde bu unsurların tek tek değil de bir bütün halinde analizi yapılmaktadır. Kurumsal kaynak verimliliğinin sağlanması, işgücünün verimliliğinin artırılması, faktörler arası bilgi akışının doğru bir şekilde yapılmasını sağlayarak ürün kalitesinin artırılması ve işletmelerin finansal büyümesini sağlamaktadır (Wayhan ve diğ., 2010).

İşletmelerin büyümesi sonucu müşteri beklentilerinin artması, kaynakların iyi yönetilmemesi, gibi olumsuzlukları gidermek için nitel veya nicel veri analizlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu işletmelerdeki olumsuzlukları gideren ISO 9000 standardı ile doğru ve hızlı verileri elde etmesinden dolayı verimli kaynak kullanımını sağlamıştır. ERP sisteminin de yer aldığı bu sistemin yüksek standartlarda yapılmış olması ve bütün kaynakların tek bir veri tabanı içinde yer alması işletmelerde kolaylık sağlamıştır. Dolayısıyla veri konusunda kaynakların etkinliğinin maksimize edilmesi ve maliyet, muhasebe gibi birçok alanla avantajı da gerçekleştirmektedir (Mallak ve diğ., 1997).

Globalleşme ile birlikte farklı yerlerdeki iş faktörlerinin global entegrasyon ile yönetilmesine olanak sağlanmıştır. Firmalar arasında hızlı, etkin ve verimli bilgiye gereksinim duyulan bu entegre ile günümüzde firmaların büyümesinde önemli katkıları olmuştur. ISO 9000 standardı ile atıl kaynaklar verimli hale getirilmiş ve kurumsal israf kaynakları minimum seviyeye indirilerek kurumsal verimlilik artışı

sağlanmıştır. Dolayısıyla iş süreçlerinin daha etkin kullanımı sağlanarak kalitenin artması ve işletmelerin rekabet avantajını sağlamalarında büyük rol oynamaktadır (Boiral, 2003).

Gelişen teknolojiye ayak uyduran işletmeler, her geçen gün gelişen teknolojiyle birlikte yeni durumlara göre herhangi bir kesinti olmadan yeni kararlar alınmasını ve sistemin devamlılığını sağlamaktadır. Aynı zamanda firmanın kendi iş unsurlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmeye çalışırken aynı zamanda iş unsurlarının dışına çıkarak diğer faktörlerinde desteklenmesini sağlamaktadır. Standartlarda gelişme sayesinde günümüzde ürün ve hizmetlerin hem üretim hem de tüketim açısından müşterilerin ve yöneticilerin rollerinde değişiklikler oluşmuştur. Dolayısıyla üretim ve tüketim unsurları sürekli gözetim altında tutulmuştur ve bu sayede kaliteli mal veya hizmetlerin sunulması ve buna bağlı olarak işletmelerin pazarda rekabet edebilir konuma gelmesine olanak sağlamaktadır (Wahid ve Corner, 2009).

Firmalar ilk olarak üretimin tüm aşamalarında planlama yoluna gitmiştir. Bu süreçle birlikte hem yabancı firmalar hem de yerli firmalar arasında iletişim artmıştır. Bu durum rekabet stratejisi konusunu gündeme getirmiştir. Rekabet stratejisi kapsamında kısa zamandaki hedefler yerine firmanın rekabet ortamında avantaj sağlaması için uzun vade de hemen karar vermelerini sağlayan destek sistemini oluşturmuşlardır. Firmalar, üretim ve tüketim sürecinde etkin bir şekilde piyasada yer almaları için işletmelerin bütün faktörlerinin verimli kullanılması için ISO 9000 sistemlerini araştırmayı, geliştirdikleri sistemleri kendi işletmelerinde kullanmaya başlamış ve ihtiyaçları gereği sistemlerin sürekli gelişmesine katkı sağlamaktadır (Aba ve Badar, 2013).

Sürekli değişen teknoloji karşısında firmalar, iş verimi için bilgisayar kullanımının artmasının sonucu olarak karşımıza ISO 9000 standardının getirdiği avantajlar çıkmaktadır. Kurumsal kaynak planlaması firmaların bütün faaliyetlerini kapsamaktadır. Dolayısıyla firmalar içerisinde yer alan bütün kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasına olanak sağlar. Firmada çalışanların dikkat etmediği girdiler kurumsal kaynak planlaması sayesinde değerlendirilerek başarılı bir şekilde kullanımını sağlamaktadır (Abraham ve diğ., 2000).

ISO 9000 standardı ile işletmelerin uluslararası sektörlerde rekabet avantajı sağlama, dünya pazarında etkin rol alma, değişim, hız, kalitenin artırılması gibi birçok

etkenler karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bütün sektörler de entegrasyonu sağlama ve müşteri taleplerini karşılamak için bütün iş süreçleri kolay bir şekilde kontrol altına alınması gerekmektedir (Casadesu ve diğ., 2001).

ISO 9000 standardı ile işletme maliyetlerinde önemli bir azalma sağlanmıştır. Bu sistem sayesinde firma gelecek sorunları önceden görerek önlemine almaktadır. Firma içerisinde yer alan yönetici ve çalışanlardan istenilen bilgilere hızlı bir şekilde ulaşma imkânı sağlanmıştır. Firmalar, üretim ve dağıtımı diğer firmalarla kurulan başarılı bir iletişim ve firmanın faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Firmaların büyümesiyle birlikte uluslararası pazarda söz sahibi olma ve diğer firmalarla rekabet edebilir konuma gelmektedir. Dolayısıyla pazarda fırsatları en iyi şekilde değerlendirme ve olumsuz yönlerini avantaja çevirme, rekabet üstünlüğünü elinde tutma gibi birçok avantajları kapsamaktadır. Dolayısıyla bu standart sayesinde elde edilen bu avantajlar firmaların kaynaklarıyla birlikte etkin ve başarılı bir şekilde kullanılmasına olanak sağlamaktadır (Joubert, 1998).

Üretim planlama ve kontrol sistemi ile müşteri siparişlerini etkin bir şekilde üretilmesini sağlayan ve kontrol eden sistemdir. Tedarik zinciri yönetimi, firmalar arasında en az stokla zincir içindeki tüm firmalar arasında bilgi alışverişini sağlama, faktörleri verimli bir şekilde kullanma ve yararlanma imkânı sağlamaktadır. Satın alma bileşeni ise firmaya gelen malzeme ihtiyaçlarının belirlenip, firmaya bildirimi ve teslimi sürecini gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda muhasebe, finans ve ürün siparişi birbirlerine bağlantılı olarak çalışmaktadır. Dolayısıyla ISO 9000 sisteminde müşteri ilişkileri yönetimi, firmanın müşterilerle başarılı bir şekilde iletişimin kurulmasını sağlamaktadır. Firmanın proje kapsamında değerlendirdiği tüm faaliyetler, raporlar, satın alma, maliyet ve firmanın bütün kaynakları bu bileşen içinde gerçekleşmektedir (Francerchini, 2006).

Firmaların üst yönetimine yapılmış olan analizleri kısa süre içerisinde göndermektedir. Firmaların uluslararası pazarda söz sahibi olmak ve rekabet avantajını elinde tutmak için ISO 9000 sistemini kullanmaktadır. Dolayısıyla bu sistem sayesinde rekabet avantajını sağlamaktadırlar. Aynı zamanda karışık olan sistemlerin toplu hale gelmesi ve rekabet stratejisi de üstünlük sağlamasında firmaların bu sistemlerini kullanma nedenleri arasında yer almaktadır. Firma bilgilerinin farklı alanlarda ve diğer firmalarla yapılan iş raporlarında ortaya çıkan

yanlılıkları önemli oranda azaltmaktadır ve firmaların güvenilirliğini arttırmaktadır. Firmanın üretim sürecinde yer alan kaynakların daha stabil hale getirerek sürekliliği sağlamaktadır. Dolayısıyla firmanın finansal analizleri de stabil hale gelmiştir (Motwani ve diğ., 1996).

ISO 9000 sistemlerinde, firma çalışanlarının bilgi, deneyim ve iş unsurlarındaki tecrübeleri de çok önemlidir. Sürekli değişen teknoloji, altyapı ihtiyaçları, dağınık sistemin varlığı, sürekli gözetim altında olması gereken bir sistem olması, firmaların karar alma sürecinin hızlı olmasını sağlama, maliyetteki azalma ve verilere kısa zamanda ulaşma ve iş sürecini iyileştirme gibi birçok avantajdan dolayı firmaların kullanmak zorunda olduğu uluslararası kalite güvence standardıdır (Bradley, 1994).

ISO 9000 sistemleri ile uluslararası pazarda rekabet avantajını sağlama ve sürdürülebilir hale getirme, gelişen teknolojiye uyum sağlama ve değişen teknolojilerle uyumlu hareket ederek ekonomik büyümeyi sağlayan sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünyada küresel işletmeler tarafından yoğunlukla kullanılan bu sistem artık yerel işletmeler tarafından da kullanılmaya başlamıştır. Dolayısıyla firmalar doğru zamanda doğru yatırımı yapmak için ve kalitenin rekabete olan etkisi konusunda bilinçlendikleri için bu standartları kullanma konusunda bilinçli olması gerekmektedir. Firmaların kaynak etkinliği için ve bilinçli bir yatırım için kurumsal kaynaklarını geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun için de ihtiyacı olan bilgilere ulaşma ve değişen koşullara uyum sağlama gibi birçok faktörde başarılı olmaları gerekmektedir (Castka ve diğ., 2015).

Günümüzde rekabetin artması ve işletmelerin maksimum kalite ve kazanç ile minimum maliyetle mal veya hizmet üretmeleri ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında tatmin etmeleri için işletmelerin ISO 9000 belgesine ihtiyaçları vardır. Dolayısıyla bu belgeyi almalarının nedenleri şunlardır: (Göklüberk, 1997)

- Tüketicilerin, işletmelerden bu belgeyi 1996 yılından itibaren kendilerine güvence sağlamak için istemeleri,
- ISO 9000 sisteminin başarıyla uygulayan bir işletme olarak pazarda rekabet gücünü kazanmayı istemek,
- Belge ile ISO 9000 serisine sahip olduğunu daimi tüketicilerine bildirmek,

- Günümüzde küreselleşme ile birlikte işletmelerin yasal olarak bu belgelerin mecburi olarak alınması,
- Sürekli değişen ve gelişen tüketiciler ve ortaklarla ilişkilerin iyi olması ve pazarda rekabet avantajını kazanmak için birden fazla ulusal kalite standardı sistemlerinin sadece bir standart sistemi içinde birleşmesi bu belgenin alınmasını zorunlu duruma getirmektedir.

Rekabet gücü firmaların performansına eş olmamakla birlikte pazarda rekabet edilen diğer işletmelerle kıyaslandığında ortalamanın üzerinde bir performans gerekmektedir. Dolayısıyla rekabet avantajı, pazarda rekabet edebilen işletmelerin ortalama performanslarını etkileyen bir sistemdir. Aynı zaman da ortalamanın üzerinde bir performans gösteren firmalar rekabet gücünü elinde bulundurarak pazarda lider işletme olarak varlığını sürdürmektedir (Duman, 2017).

4.4.2.ISO 9001 Kalite Sistemleri, Geliştirme, Üretim ve Hizmette Kalite

Güvencesi Modeli

İşletmelerin tasarım, geliştirme ve dağıtım işlemlerine kadarki tüm süreci destekleyen kalite güvence standardıdır. Aynı zamanda hizmet sektöründe yoğunlukla uygulanan ISO 9001 serisi işletmelerin faaliyetlerine bağlı olarak gelişim göstermektedir. İşletmelerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için ürünün satım öncesi ve sonrası ek hizmetler sunmaktadır. Dolayısıyla günümüzde bu ek hizmetleri elektronik ve otomotiv sektöründe daha yoğun hizmet verildiği görülmektedir. Bu sektörde yer alan işletmeler ISO 9001 sistemine göre belgelendirmeye sahip işletmelerdir (Ermiş, 2016)

Şengül'e (1997) göre mal veya hizmetlerin tasarım ve geliştirmesini sağlayan kalite güvence sistemi olup aynı zaman da işletmeler tarafından tasarım ve geliştirme gibi etkenlerin yapılmasını sağlayan kalite sistemidir. Kaya'ya (2019) göre ISO 9001 standardı yasal zorunluluklar kapsamında işletmelerin uygulamalarını ilerletmesini ve geliştirmesini sağlayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır.

İşletmelerin amaçları, tüketicilerin istek veya ihtiyaçları ve hedeflenen politikaların yasal olarak anlaşılmasını sağlayan ve güvence altına alınmasını hedefleyen bir kalite güvence sistemidir. Aynı zaman da yönetimde yer alan iç müşteri olarak görülen

personelin yetki ve sorumlulukları belirlenerek belgelenmelidir. Dolayısıyla bu sorumluluklar sayesinde ürünün kaliteli olmasının sağlanması, oluşan sorunların tespit edilmesi ve başarıyla çözülmesi gibi durumlardan dolayı kontrol altına alınmasını sağlayacaktır. Bu sorumlulukların gerçekleşmesi için işletme yönetiminin gerekli personeli temin etmeli ve bu sistemlerden sorumlu bir personel seçerek faaliyetlerin başarıyla yürütülmesini sağlamaktadır (Filinta, 1998).

ISO 9001 serisinin belgelendirme işleminde işletmeler ilk olarak kalite grubunu oluşturmaktadır. Burada yer alan çalışanların yardımıyla TSE tarafından yapılan kalite eğitimlerini başarıyla tamamlamaları gerekmektedir. Bu eğitimlerle birlikte ISO 9001 sisteminin kurulumu için dokümantasyon işlemini yapmaktadırlar. Bu dokümantasyon işleminin uygulamaya geçmesi yaklaşık iki aylık bir süreyi kapsamaktadır. En son TSE'ye başvuran işletme, TSE'nin onayıyla bu belgeye sahip olmaktadır. Ancak işletmeler yılda bir TSE'nin kontrolü altında faaliyet göstermektedir (Tatar, 2019).

İşletmelerin ISO 9001 belgesine sahip olması küresel istek veya ihtiyaçları başarıyla tatmin ettiğini göstermektedir. Bu belge ile endüstrilerin kaliteye olan bağlılığın artırılması ve müşterilerin istek veya ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekmektedir. Sürekli bu sistemin iç müşteri tarafından incelenmesi dış müşterilere güvence vermektedir. Ancak bu belgeye sahip olan işletmelerin maksimum kalitede mal veya hizmet ürettiklerine yönelik bir amaçları olmasa da standartları başarıyla uygulamaktadırlar. Bu belge ile daimi müşterilerini sürekli olarak tutması ve gün geçtikçe yeni müşteriler edinmesi ile pazarda rekabet avantajını kazanmaya yönelik başarılı stratejiler uygulamaktadır (Benli, 2019).

ISO 9001 kalite yönetim sisteminin temel hedefi işletmeler için kalite yönetim sisteminin başarıyla oturmasını ve işletmeler arasında güvenin oluşmasını sağlar. Aynı zaman da üretilen mal veya hizmetlerin kaliteli sunulması, yenilenmesi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Tüketicilere mal veya hizmetlerin etkinliğinin güvenliğini vererek daimi tüketicilerini oluşturmayı hedeflemektedir (Gökpınar, 2015).

ISO 9001 serisinin işletmelere sağladığı avantajlar şunlardır: (Bahar, 2015)

- İşletme personelinin kalite konusunda tecrübeli olması,

- İşletmelerin pazarda rekabet gücünü kazanması,
- İşletmelerin kalite belgesine sahip olmasıyla küresel ticaret yapabilme imkanına erişmesi,
- İç ve dış müşteri memnuniyetini kazanması,
- Minimum maliyet, amortisman ve hata paylarının olması,
- İşletmelerin mal veya hizmet üretim sürecinin tüm aşamasının tutarlı ve etkin bir şekilde denetimde olmasının sağladığı kolaylık,
- Nitel ve nicel veri analizlerinin yapılması ve bu analiz sonuçlarının doğruluk payının yüksek olması,
- İşletmelerin, kurumsal bir işletme olmasını sağlamaları temel avantajlarıdır.

İşletmelerin ISO 9001 kalite belgesine sahip olması müşterilerin memnuniyetini önemseyen bir işletme olduğunun göstergesidir. Dolayısıyla günümüzde birçok işletme ortaklık kurarken kalite belgesine bakmaktadır. Kalite belgesine sahip olan işletmeler, rekabet gücünü elinde bulunduran işletmelerdir. Çünkü işletmeler bütün faaliyetlerinde kalite yönetim sistemine ayak uydurarak ve nitel, nicel veri analizlerine göre performans yönetimini gerçekleştirmektedir. Bu sayede yüksek kazanç elde etmektedir (Yörük, 2014).

ISO 9001 belgesine sahip olan işletmelerde iyi bir ekip, personeller arasındaki uyum, en az amortisman, verimliliğin yüksek olduğu, iç ve dış müşteri memnuniyeti ve müşterilerin şikayetinin en az olduğu işletmelerdir. Uzun vade de sağlanan bu avantajlardan diğerleri ise ürün satışlarının artması ve maliyetlerin azaltılması gibi avantajlar bu işletmeleri bu belgeye yönlendirmektedir. Aynı zaman da müşterilerin aklında uzun yıllar kalmayı hedefleyen işletmeler için bu belgeyi almak kaçınılmaz olacaktır (Yumak, 2014).

ISO 9001 standardı, işletmelerin tüketici şartlarını ve yasal şartlarını düzenleyen mal veya hizmetleri sağlayan ve tüketicilerin memnuniyetini artırmayı hedefleyen kalite yönetimidir. Mal veya hizmetlerin tasarımı, geliştirme evresini başarıyla gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla tasarım, geliştirme ve üretim proseslerinde kalite sistemi olarak uluslararası belge ile işletmelerin rekabet avantajını kazanmasını sağlayan bir strateji olarak görmek mümkündür (Karabulut, 2013).

ISO 9001 standardı, işletmelerin mal veya hizmet üretimini yapan ve son aşamasına kadar bütün aşamayı denetleyen, kalitenin artırılmasını ve korunmasını sağlayan uygulamaları içeren bir sistemdir. Burada kaliteye odaklanmak temel hedeftir. ISO 9000'de ise işletmelerin gelişimi ve devamlılığına odaklanması bakımından ayrılmaktadır. Toplam kalite yönetiminde ise işletme personelinin eğitim, ödül, kariyer vb. imkanların sağlanması ve müşteri istek veya ihtiyaçlarını tatmin etmek temel hedeftir (Şahin, 2012).

ISO 9000 serisinin en kapsamlı standardı ISO 9001 sistemidir. 11 sayfa olan bu standardın 20 şartı mevcuttur. Mesela ISO 9001'e bir revizyon işlemi işletmecinin anlaşma revizyonu ve bu işlemlere uygunluğundan dolayı belge haline getirilmiş şartlar olarak görülmektedir (Biçer, 2011).

ISO 9001 standardı birçok tüketici tarafından istenmektedir. Çünkü bu belge pazarda rekabet gücünü kısa sürede sağlamaktadır. Bu sağladığı avantajlardan dış yararları işletme yapısını kuvvetlendirmesi, tüketici memnuniyeti, daimi müşteri, rekabet avantajını sağlama ve sadık ortaklarla iyi iletişim kurmaktır. İç yararları ise işletmenin yönetimde verimliliğini kısa vade de sağlaması, kalitenin farkına varma, verimlilik ve etkinlik, maksimum kazanç ve minimum maliyeti sağlaması avantajları arasında yer almaktadır (Sadıkoğlu, 2010).

ISO 9001 standardı ile kalite kavramları arasındaki etkileşimler daha iyi anlaşılmaktadır. İşletmelerin hem iç hem de dış kalite güvencesi ile kullanmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin sektörlerine bakmadan faaliyetlerini geliştirmeyi amaçlayan bütün işletmelerin kullanabileceği bir kalite yönetim sistemidir (Girit, 2010).

4.4.3.ISO 9002 Kalite Sistemleri, Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Modeli

İşletmelerin önceden imalat ettiği mal veya hizmetlerin üretim sürecinde yer alan sistemdir. Mal veya hizmetlerin oluşturulması ve proseslerin başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin sahip olduğu kalite güvence standardıdır (Kara, 2003).

ISO 9002 ile işletmeler arasındaki anlaşmalarda alıcıların ve ortakların mal veya hizmetlerinin tasarım sürecini etkileyen birtakım kurallara sahip kalite güvence sistemidir. Bu kurallar üretim sonrası muayene sürecindeki amortismanların belirlenmesi ve engellenmesine yönelik kuralları kapsamaktadır (Binicioğlu, 1995).

ISO 9002 standardı üretim ve tesis sürecinde olan sistemdir. İşletmelerin önceden kurulmuş ve yapılandırılmış tasarımlar yapan işletmelerin aldığı bir belgedir. Dolayısıyla mal veya hizmetlerini geliştirme amacı olmayan işletmelerin yani pazarlama, satış vb. faktörleri yapan işletmelerin bu standardın belgesini aldıkları görülmektedir (Akbaş, 2002).

Bütün kalite yönetim sistemi üyelerinin üretimden test sürecine kadar içerisinde barındıran bir sistemdir. Bu seride en önemli nokta üretim ve muayene sürecinde ortaya çıkan hataların önlenmesi ve tekrardan bu hatalara yol açmayacak şekilde işlemlerin yapılmasını öngören standardıdır. Mal veya hizmetlerin üretim ve kurulması aşamasında yer alan ve birçok prosesi içerisinde barındıran kalite yönetim sistemidir (Salcı, 2004).

ISO 9002 standardı ile ISO 9001 ve ISO 9003'de belirlenen mal veya hizmetleri tamamlayıcı olarak uygulamaya konmaktadır. Bu standartlar herhangi bir işletmeye bağlı olmayan genel standartlardır (Eyitmiş, 2000).

4.4.4.ISO 9003 Kalite Sistemleri, Son Muayene ve Testlerde Kalite Güvencesi

Modeli

İşletmelerin mal veya hizmetlerinin test sürecini anlatan kalite güvence standardıdır. Mal veya hizmetlerin testini yapmak için yapıları olan işletmelerin kullandığı bir sistemdir. İşletmelerin ürettiği mal veya hizmetlerde ortaklarının pazarlama aşamasına gelmeden önce muayene işleminde yapılan testlerin başarılı olup olmadığını inceleme imkanı tanıyan kalite güvence sistemidir. Dolayısıyla ortakların muayene işleminde sözleşme kurallarını mal veya hizmetlerde tam olarak yerine getirip getirmediği kapsamında devreye giren standardıdır (Bairamova, 2007).

ISO 9003 standardı muayene ve deneylerde yer alan bir sistemdir. Çok kolay bir şekilde mal veya hizmete yapılan muayene ve deneylerle tespit edilen firmaların aldığı kalite belgesidir. 12 aşamadan oluşmaktadır. Dolayısıyla diğer standartlara göre daha kolaydır ve bu belgeyi alan işletmelerin sayısı diğer standartların sayısına göre daha azdır (Demir, 2006).

Müşterilerine kalite güvencesini daimi olarak vermek isteyen işletmelerin kullandığı ve özellikle test sürecinde kullanılan bir standardıdır. Dolayısıyla muayene ve test

sürecinde kullanılan bu sistem özellikle kontrol ve denetim işletmeleri, içerisinde laboratuvar barındıran ve deneylerin yapılmasına öncelik eden işletmeler ile küçük ve orta ölçekli işletmeler ISO 9003 standardını kullanmaktadır (Polat, 2001).

4.4.5.ISO 9004 Kalite Yönetim ve Elemanları Kılavuzu

ISO 9001, 9002, 9003'den farklı olan bu standardın istendiği etkenleri kontrol etmesi bakımından diğer üç standarttan farklıdır. ISO 9004 sistemi ISO 9000 sistemiyle özdeş özelliklere sahiptir. Kalite yönetim sistemi ve güvencesine öncülük etmesi bakımından ISO 9000 sistemine benzer nitelik taşımaktadır (Glogovac ve diğ., 2020).

İşletmelerin performansının, etkinliğinin ve kaizenine bakmadan ISO 9001 standardından daha kapsamlı bir standarttır. Çünkü işletme üst yönetiminin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesini isteyen ve özellikle ISO 9001'in ilerisine gitmeyi hedefleyen bir sistemi istemektedir. Dolayısıyla standart belgelendirme ve anlaşma hedefleri için uygulanmamaktadır (Çekirge, 2009).

ISO 9004 sistemi ile müşterilerin istek veya ihtiyaçlarını zamanında karşılama, amortismanları en az düzeye indirme, proseslerin kontrolü, dokümantasyon, iç ve dış müşteri memnuniyeti ve sağlanan eğitim, ödüllendirme gibi hizmetler ve işletmelerin nitel ve nicel veri analizlerini başarıyla kullanımı son derece önemlidir. Çünkü bu sayede işletmeler uluslararası pazarda rekabet gücünü sağlayacaktır. Dolayısıyla ISO 9004 standardına başvurmadan önce ilk üç standart olan ISO 9001, 9002 ve 9003 standartlarının bilinmesi önem arz etmektedir (Ayhan, 2007).

ISO 9004 standardında işletmelerin imajında farklılıklar yaratmaktadır. Özellikle bu standarda sahip işletmelerin rekabet gücü ve kalitenin sürdürülebilir olması en önemli başarısıdır. ISO 9004 sistemi esnek ve yasal olarak zorlayıcı bir sistem olarak görülmektedir. Aynı zaman da bu sistem kalite yönetim ve sürdürülebilirlik için de kullanılmaktadır (Anttila ve Jussila, 2021).

İşletmelerin bütün önemli noktaları kapsayan ve üretim sürecinde de önemli noktalara değinen, güçlü ve zayıf taraflarını belirleyen, iyileştirme ve geliştirme fırsatlarını en iyi şekilde yansıtmak ISO 9004 standardının temelinde yer almaktadır (Nıtu ve diğ., 2011).

5.ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

5.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kalite yönetim sistemi ve ISO 9000 kapsamında yer alan işletmelerin hem iç hem de dış müşterileri açısından işletme performansına nasıl etki ettiğini rekabet gücüne etkisi dikkate alınarak anket yardımıyla belirlemek amaçlanmıştır.

Günümüzde işletmeler sürekli gelişen teknolojiler karşısında kendini yenilemek zorunda olduğu için gelişen teknolojilere uyum sağlayarak pazarda rekabet avantajını sağlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada bir fabrikadaki çalışanlar üzerinde uygulanan anket yöntemiyle Kalite Yönetim Sistemi (KYS) tutumları ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. İşletmelerin müşterilere uygun ürünlerin üretilmesi ve ihtiyaç gibi birçok faktörün karşılanması ve işletmelerin maksimum kar elde etmesi için tüm personeli ile ekip olarak çalışmak ve personelin tecrübelenmesi, eğitim, performans gibi birçok faktörün bir araya getirilmesi gibi faktörlerin desteklenmesi amaçlanmaktadır. İşletmelerin hem yerel hem de uluslararası pazarda başarılı olması ve rekabet avantajını kazanabilmesi için kalite ve rekabet gücü ilişkisini dikkate alması gerekmektedir.

5.2.Araştırma Hipotezleri

H1: Meslek ünvanına göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Cinsiyete göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Yaşa göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Öğrenim durumuna göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Medeni duruma göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Meslekte çalışma süresine göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.

5.3. Metodoloji

Çalışmada araştırma yöntemi olarak 3 farklı ölçekli bir anket uygulaması tercih edilmiştir. Bu veri toplama araçları; bir fabrikadaki çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için kullanılan bir kişisel bilgi formu, görev başında olan çalışanların KYS davranışını belirlemek için kullanılan bir KYS ölçeği ve rekabet gücünü ölçmek için kullanılan rekabet gücü ölçeğinden oluşmaktadır (Canbay, 2021; Bağdat, 2020; Akdoğanlar, 2012). Ölçek 39 sorudan ve 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan tüm ifadeler 5'li Likert ölçekleridir. Bunlar arasında 1 "Kesinlikle katılmıyorum" ve 5 "Kesinlikle katılıyorum" anlamına gelmektedir.

KYS uygulamalarının rekabet gücü üzerindeki etkisini araştıran bu çalışmada, KYS uygulamalarının temel standartlarını tanımlamak için Deming, Juran, Crosby, Feigunbaum, Ishikawa gibi kalite pratisyenleri tarafından KYS uygulamalarında belirtilen standartlara dayalı geniş ölçekli literatür çalışmaları yapılmıştır. Bu kriterler şunlardır: eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık, çalışanların katılımı ve performans değerlendirme (Öz, 2008).

5.4. Yöntem ve Örneklem

Çalışma nicel araştırma olarak tasarlanarak, veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Örneklem belirlemede basit tesadüfi örneklem tekniği kullanıldı. Araştırma evreni bir fabrikadaki çalışan 730 fabrika çalışanı, örnekleme 205 fabrika çalışanını kapsamaktadır.

Tüm istatistiksel analizler IBM SPSS 25.0 programı ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve farklılıkları test etmek amacıyla istatistiksel veri analiz yöntemleri kullanılmıştır. Veri analiz yöntemleri olarak kişisel değişkenleri incelemek için betimleyici istatistiksel yöntemler, araştırma değişkenleri ve kişisel değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için ve veri ölçüm araçlarından elde edilen puanların demografik değişkenlerle karşılaştırılmasında fark testleri kullanılmıştır.

İlk olarak; Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve Rekabet Gücü Ölçeklerine yönelik açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile ölçek yapısı oluşturulmuş ve iç tutarlılık

analizi yapılarak ölçeklerin çalışmada kullanılmasında bir sakıncanın bulunup bulunmadığı ele alınmıştır.

Seçer (2015, s. 28)¹ normal dağılım varsayımının; ‘çarpıklık ve basıklık’ değerleri bakılarak değerlendirmenin daha doğru bir yaklaşım olduğunu değerlendirmiştir. Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve Rekabet Gücü Ölçekleri ve bileşenlerinin normal dağılım hipotezine uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmak suretiyle tespit edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013)², çarpıklıkla basıklık değerlerinin +2,00 ve -2,00 değerlerinin arasında olduğu hallerde normal dağılımın sağlandığını kabul etmektedir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Değişkenler normal dağılım gösterdiği için parametrik test yöntemleri tercih edilmiştir

Sonrasında iç tutarlılık analizi yapılarak ölçeklerin çalışmada kullanılmasında bir sakıncanın bulunup bulunmadığı ele alınmıştır.

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri incelendikten sonra Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve Rekabet Gücü Ölçekleri ve bileşenlerine yönelik betimsel analiz sonuçları incelenmiştir. Kişisel bilgilerine göre değişkenlerin grup puanlarının farklılaşma durumu incelenirken normal dağılım varsayımını sağlayan değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında “bağımsız örneklem t testi” üç ve üzeri grup karşılaştırmalarında “ANOVA” kullanılmıştır.

Ayrıca Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve Rekabet Gücü Ölçekleri ve bileşenleri arasındaki ilişki incelenirken parametrik test yöntemlerinden “Pearson Korelasyon” analizi tercih edilmiştir. Katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve Rekabet Gücü puanlarını yordama durumu regresyon analizleri ile incelenmiştir. Ulaşılan bütün sonuçlarda istatistiksel anlamlılık $p < 0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir.

5.5.Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılardan elde edilen verilerin analizinden elde edilen bulgular ortaya konulmuştur.

¹ Seçer, İ. (2015). Spss ve Lisrel ile Pratik Veri Analizi, 2. Baskı. ss: 28, Anı Yayıncılık, Ankara.

² Tabachnick, B.G.,Fidell. L.S. (2013). Using multivariate statistics. Sixth Ed. Boston: Pearson.

5.5.1.Faktör Analizi

Tablo 5.1: Rekabet Gücü Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

SR	Maddeler	Faktör Yüğü	Öz Değer	Faktörler
5	Sektörünüzün müşterileri, alımlarını büyük hacimde gerçekleştirirler.	,736		
6	Sektörünüzün ürettiğı ürünler, müşteriler açısından kolay bulunabilir cinstendir.	,732		
2	Firmanız rekabetçi hamlelere karşı hızlı cevap vermektedir.	,673		
4	Firmanızın üst yönetimi, rakiplerinizin güçlü ve zayıf yanlarını sıklıkla tartışmaktadır.	,660	6,061	Alıcıların ve Tedarikçilerin Pazar ve Rekabet Gücü
15	Sektörünüzde tedarik edilen girdiler, zor bulunabilir türdendir.	,602		Varyans: % 43,290
14	Sektörünüzde kullanılan hammaddelerin yerine geçebilecek ikame hammaddeler mevcuttur.	,573		
13	Firmanıza rekabet avantajı sağlamada fırsat yaratabilecek yeni müşteriler sıklıkla hedef kitle olarak seçilmektedir.	,506		
12	Sektörünüzdeki ürünler, özellikleri açısından birbirlerine benzerdir.	,753		
10	Sektörünüzün ürettiğı ürünlerin kalitelerine kıyasla ikamelerinin kaliteleri yüksektir.	,711		
11	Sektörünüzdeki firmalar, başka bir sektöre geçmek isterlerse düşük maliyetlerle karşılaşır.	,704	1,226	Mevcut Rakiplerle Çekişme Varyans % 8,755
1	Rakiplerinizin stratejileri hakkındaki bilgiler, çalışanlarınız arasında paylaşılmaktadır.	,651		
17	Sektörünüzdeki müşterilerin satın alma kararlarında marka sadakati önemlidir.	,837		
16	Sektörünüzdeki firmalar tedarikçilerini değiştirdiklerinde, yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalırlar.	,802	1,114	Yeni Girenlerin Tehdidi Varyans: % 7,960
18	Ölçek ekonomisi, sektörünüzdeki firmalar için önemlidir.	,735		
Toplam varyans: % 62,431; KMO: ,906; χ^2 :1177,784 s.d.:91, p<.001				

Rekabet Gücü ölçeğinde yer alan sorulara ait verilere uygulanan AFA analizinde özdeğeri 1,00'in üzerinde olan faktörler, ortak varyans yükü 0,50'nin üzerinde olan maddeler ve maddelerin faktör yükleri 0,45'in üstünde olup ve bir maddenin birden çok alt faktöre yüklediğı faktör yükler arasındaki fark 0.1 üstünde olan maddeler analize dahil edilmiştir. Bu analizde ortak varyans yükü 0.50'nin altında ifade olmadığı belirlenmiştir. Sonrasında bir maddenin birden çok alt faktöre yüklediğı faktör yükler arasındaki fark 0.1 üstünde olan maddeler (Soru 7- Müşteriler alımlarını gerçekleştirdiğı firmaları kolaylıkla önemli bir maliyete katlanmadan

değiştirebilirler. Soru 8- Sektörünüzün ürettiği malların ikamelerinin bulunabilirliği yüksektir. Soru 9- Sektörünüzün ürettiği ürünlerin fiyatlarına kıyasla ikamelerinin fiyatları düşüktür. Soru 19- Sektörünüze girecek yeni firmalar için gereken sermaye miktarı yüksektir.) analiz dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 14 madde 3 boyut altında toplanmış ve toplam varyansın %62,431'ini açıklamıştır.

Rekabet Gücü içindeki sorulara verilen yanıtlar sonucunda ulaşılan verilere uygulanan temel bileşenler analizine göre, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ($KMO = 0,906$) ve BarlettSphericity testinin de anlamlı olduğu ($X^2=1177,784$; $p < 0,001$) anlaşılmıştır (Çakır, 2014; S.5).



Tablo 5.2: Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

	Maddeler	Faktör Yüğü	Öz Değer	Faktörler
19	Her seviyede çalışanın gelişim ve geliştirme için hedefleri vardır.	,767	7,417	Eğitim ve Sürekli İyileşme Varyans % 39,038
16	Tüm firma çalışanlarına “Toplam Kalite Felsefesi” hakkında eğitim verilir.	,719		
20	Her seviyedeki çalışanın eğitimi ve bilgisi, gelişim için öğrenmesi gereken yetenekler vardır.	,705		
18	Kalite performansından firma üst yönetimi sorumludur.	,697		
15	Firmamız çalışanlara özel çalışma yetenekleri hakkında eğitim verir.	,688		
10	İşletme çalışanlarına maaş, prim ve ödüller adil olarak dağıtılmaktadır.	,752	1,869	Liderlik ve Ödül Tahsisi Varyans % 9,835
11	Üst yönetim en iyi uygulama için gereken katılım ve sorumluluk kültürünü destekler.	,668		
8	Kalite çemberleri ve çalışanların katılımını sağlayan programlar firmada kullanılır.	,651		
9	Firmamız ürünlerimizi geliştirdiğimiz için övgü almıştır.	,633		
12	Yöneticiler karar verirken tüm çalışanları Alıcıların ve Tedarikçilerin Pazar ve Rekabet Gücüne alır.	,622		
4	İşletme çalışanları kalite yönetim faaliyetlerinde etkin rol oynamaktadır.	,751	1,043	Kalite Yönetimi Ve Müşteri Odaklılık Varyans % 5,487
3	Kalite planları oldukça ayrıntılıdır.	,696		
1	İşyerim, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarıyla ilgili tüm maddi ve manevi olanakları sağlamaktadır.	,665		
5	Müşteri istek ve ihtiyaçları zamanında karşılanmaktadır.	,650		
2	İşletme müşterileriyle iletişim halindedir ve yeni müşteriler elde etmek için kalite yönetimine önem vermektedir.	,525		
6	Değişen istek ve taleplere zamanında cevap verilmektedir.	,716	1,000	Çalışanların Katılımı ve Performans Değerlendirme Varyans % 5,264
17	Müşterilerimizin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirler ve karşılarız.	,646		
7	Çalışanların problemleri bulma ve çözüme için teşvik edilmesi, bunun için yeterli kaynağın sağlanmasına önem verilmektedir.	,625		
13	Çalışanlar firma faaliyetleri hakkında fikirlerini ve önerilerini söyleyebilir.	,534		
Toplam varyans: % 59,625; KMO: ,922; x2 :1608,990 s.d.:171, p<.001				

Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ölçeğinde yer alan sorulara ait verilere uygulanan AFA analizinde özdeğeri 1,00'in üzerinde olan faktörler, ortak varyans yükü 0,50'nin üzerinde olan maddeler ve maddelerin faktör yükleri 0,45'in üstünde olup ve bir maddenin birden çok alt faktöre yüklediği faktör yükler arasındaki fark 0.1 üstünde olan maddeler analize dahil edilmiştir. Bu analizde ortak varyans yükü 0.50'nin altında ifade olmadığı belirlenmiştir. Sonrasında bir maddenin birden çok alt faktöre yüklediği faktör yükler arasındaki fark 0.1 üstünde olan maddeler (Soru 14- Firmamız faaliyet kararlarında takımlara yetki verir.) analiz dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 19 madde 4 boyut altında toplanmış ve toplam varyansın % 59,625'ini açıklamıştır.

Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları içindeki sorulara verilen yanıtlar sonucunda ulaşılan verilere uygulanan temel bileşenler analizine göre, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu (KMO = 0,922) ve BarlettSphericity testinin de anlamlı olduğu ($X^2=1608,990$; $p < 0,001$) anlaşılmıştır (Çakır, 2014; S.5).

Tablo 5.3: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	N	Çarpıklık	Basıklık
Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları	205	-1,358	1,576
Eğitim ve Sürekli İyileşme	205	-1,974	1,661
Liderlik ve Ödül Tahsisi	205	-1,900	1,664
Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık	205	-1,294	1,397
Çalışanların Katılımı ve Performans Değerlendirme	205	-1,804	1,211
Rekabet Gücü	205	-1,139	1,883
Alıcıların ve Tedarikçilerin Pazar ve Rekabet Gücü	205	-1,355	1,054
Mevcut Rakiplerle Çekişme	205	-1,056	1,888
Yeni Girenlerin Tehdidi	205	-1,128	1,164

Seçer'e (2015) göre normal dağılım varsayımının; 'çarpıklık ve basıklık' değerleri bakılarak değerlendirmenin daha doğru bir yaklaşım olduğunu tespit etmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklıkla basıklık değerlerinin +2,00 ve -2,00 değerlerinin arasında olduğu hallerde normal dağılımın sağlandığını kabul

etmektedir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

5.5.2.Güvenirlilik Analizi

İçsel tutarlılık, ölçme aracının ölçtüğünü varsaydığımız nitelikleri ölçen sorularının kendi içlerinde ne kadar birbirleriyle ilişkili olduklarını, ne kadar homojen bir soru grubu oluşturduklarını tespit eder. İçsel tutarlılık, alfa katsayısı (Cronbach's alfası) hesaplanarak bulunur. Alfa katsayısı, ölçme aracındaki farklı soruların aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit eder. Bir ölçme aracında alfa katsayısının hesaplanabilmesi için ilgili niteliği ölçen iki veya daha fazla sorunun bulunması gereklidir (Çetin, 2007). Cronbach's α katsayısı ile ilgili şu bilgiler verilebilir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014);

α değeri,

$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil,
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte,
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir,
$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Tablo 5.4: Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçekler	Cronbach's's Alpha	Madde Sayısı
Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları	,911	19
Eğitim ve Sürekli İyileşme	,844	5
Liderlik ve Ödül Tahsisi	,801	5
Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık	,831	5
Çalışanların Katılımı ve Performans Değerlendirme	,713	4
Rekabet Gücü	,897	14
Alıcıların ve Tedarikçilerin Pazar ve Rekabet Gücü	,861	7
Mevcut Rakiplerle Çekişme	,769	4
Yeni Girenlerin Tehdidi	,823	3

Araştırmada kullanılan Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,911, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ölçeğinin bileşenlerinden; liderlik ve ödül tahsisi Cronbach's Alpha değeri 0,801, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık Cronbach's Alpha değeri 0,831, eğitim ve sürekli iyileşme Cronbach's Alpha değeri 0,844 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler; ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu ve analizde kullanılmasında bir engelin olmadığını göstermektedir.

Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ölçeğinin bileşenlerinden çalışanların katılımı ve performans değerlendirme Cronbach's Alpha değeri 0,713'dür. Bu değerler; ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu ve analizde kullanılmasında bir engelin olmadığını göstermektedir.

Araştırmada kullanılan Rekabet Gücü ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,897, Rekabet Gücü ölçeğinin bileşenlerinden; alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü Cronbach's Alpha değeri 0,861, yeni girenlerin tehdidi Cronbach's Alpha değeri 0,823'dür. Bu değerler; ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu ve analizde kullanılmasında bir engelin olmadığını göstermektedir.

Rekabet Gücü ölçeğinin bileşenlerinden mevcut rakiplerle çekişme Cronbach's Alpha değeri 0,769 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer; ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ve analizde kullanılmasında bir engelin olmadığını göstermektedir.

Tablo 5.5: Katılımcıların Sosyo-Demografik Dağılımları

	Kişisel Özellikler	N	%
Yaş	25 altı	11	5,4
	26-30	49	23,9
	31-35	54	26,3
	36-40	55	26,8
	41+	36	17,6
	Total	205	100,0
Cinsiyet	Kadın	100	48,8
	Erkek	105	51,2
	Total	205	100,0
Eğitim Durumu	Lise	22	10,7
	Önlisans	47	22,9
	Lisans	101	49,3
	Y.Lisans	26	12,7
	Doktora	9	4,4
	Total	205	100,0
Medeni Durum	Bekar	78	38,0
	Evli	127	62,0
	Total	205	100,0
Meslek Ünvanı	Çalışan	140	68,3
	Yönetici	65	31,7
	Total	205	100,0
Meslek Kıdemi	1-	16	7,8
	1-5	31	15,1

6-10	45	22,0
11-15	57	27,8
16+	56	27,3
Total	205	100,0

Katılımcıların %26,8'inin 36-40 yaş arası ve %5,4'ünün 25 yaş altı, %48,8'inin kadın, %51,2'sinin erkek, %49,3'ünün lisans ve %4,4'ünün doktora eğitimi aldığı %62,0'sinin evli ve %38,0'inin bekar, %68,3'ünün çalışan ve %31,7'sinin yönetici %27,8'inin 11-15 yıl ve %7,8'inin 1 yıl altı kıdeme sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.6: Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları

Ölçek	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları	205	2,28	5,00	4,34	,47
Eğitim ve Sürekli İyileşme	205	1,00	5,00	4,26	,65
Liderlik ve Ödül Tahsisi	205	1,40	5,00	4,28	,60
Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık	205	2,00	5,00	4,47	,52
Çalışanların Katılımı ve Performans Değerlendirme	205	1,50	5,00	4,33	,54
Rekabet Gücü	205	17,00	70,00	60,57	7,56
Alıcıların ve Tedarikçilerin Pazar ve Rekabet Gücü	205	9,00	35,00	30,20	4,25
Mevcut Rakiplerle Çekişme	205	4,00	20,00	17,47	2,31
Yeni Girenlerin Tehdidi	205	3,00	15,00	12,90	2,22

Araştırmaya dahil olan işletme katılımcıların Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve Rekabet Gücü ölçeği ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $4,34 \pm 0,47$, en az puanı 2,28 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir.

Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ölçeği bileşenlerinden Eğitim ve Sürekli İyileşme ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $4,26 \pm 0,65$, en az puanı 1,00, en fazla puanı 5,00 olarak, Liderlik ve Ödül Tahsisi ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $4,28 \pm 0,60$, en az puanı 1,40, en fazla puanı 5,00 olarak, Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $4,47 \pm 0,52$, en az puanı 2,00, en fazla puanı 5,00 ve Çalışanların Katılımı ve Performans Değerlendirme

ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $4,33 \pm 0,54$, en az puanı 1,50, en fazla puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya dahil olan işletme katılımcıların Rekabet Gücü ölçeği ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $60,57 \pm 7,56$, en az puanı 17,00 ve en fazla puanı 70,00 olarak tespit edilmiştir.

Rekabet Gücü ölçeği bileşenlerinden Alıcıların ve Tedarikçilerin Pazar ve Rekabet Gücü ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $30,20 \pm 4,25$, en az puanı 9,00, en fazla puanı 35,00 olarak, Mevcut Rakiplerle Çekişme ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $17,47 \pm 2,35$, en az puanı 4,00, en fazla puanı 20,00 olarak, Yeni Girenlerin Tehdidi ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $12,90 \pm 2,22$, en az puanı 3,00, en fazla puanı 15,00 olarak tespit edilmiştir.

5.5.3.Fark Testleri

Çalışmanın bu kısmında araştırma grubunu teşkil eden katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem durumu ve meslek ünvanı dağılımlarına göre Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ölçeğinden ve Rekabet Gücü ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alınmaktadır.

Tablo 5.7: Cinsiyet Değişkenine Göre Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet Durumu	N	$\bar{X}$	SS	T	p
Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları	Kadın	100	4,33	,48	-,180	,857
	Erkek	105	4,34	,47		
Eğitim ve Sürekli İyileşme	Kadın	100	4,32	,59	1,240	,216
	Erkek	105	4,21	,70		
Liderlik ve Ödül Tahsisi	Kadın	100	4,20	,72	-	,065
	Erkek	105	4,35	,44		
Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık	Kadın	100	4,44	,59	-,700	,485
	Erkek	105	4,49	,45		
Çalışanların Katılımı ve Performans Değerlendirme	Kadın	100	4,36	,47	,598	,550
	Erkek	105	4,31	,61		

Katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve bileşenleri eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık ve çalışanların

katılımı ve performans değerlendirme cinsiyet durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

H2: Cinsiyete göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır. H2 reddedilmiştir.

Tablo 5.8: Medeni Durumu Değişkenine Göre Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	Medeni Durumu	N	$\bar{X}$	SS	t	P
Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları	Bekar	78	4,21	,57	-	,004
	Evli	127	4,41	,39	2,929	
Eğitim ve Sürekli İyileşme	Bekar	78	4,13	,80	-	,016
	Evli	127	4,35	,52	2,424	
Liderlik ve Ödül Tahsisi	Bekar	78	4,15	,69	-	,015
	Evli	127	4,35	,52	2,444	
Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık	Bekar	78	4,37	,58	-	,049
	Evli	127	4,52	,48	1,980	
Çalışanların Katılımı ve Performans Değerlendirme	Bekar	78	4,21	,64	-	,009
	Evli	127	4,41	,46	2,630	

Katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve bileşenleri eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ve performans değerlendirme medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$).

Ayrıca evli olan katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ve performans değerlendirmelerinin bekar olanlara göre daha yüksek çıktığı ve bu durumda istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

H5: Medeni duruma göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır. H5 kabul edilmiştir.

Tablo 5.9: Meslek Ünvanı Değişkenine Göre Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	Meslek Ünvanı	N	$\bar{X}$	SS	T	p
Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları	Çalışan	140	4,33	,47	-,245	,807
	Yönetici	65	4,35	,48		
Eğitim ve Sürekli İyileşme	Çalışan	140	4,28	,61	,642	,521
	Yönetici	65	4,22	,73		
Liderlik ve Ödül Tahsisi	Çalışan	140	4,25	,60	-,730	,466
	Yönetici	65	4,32	,60		
Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık	Çalışan	140	4,45	,55	-,482	,631
	Yönetici	65	4,49	,47		
Çalışanların Katılımı ve Performans Değerlendirme	Çalışan	140	4,33	,52	-,352	,725
	Yönetici	65	4,35	,60		

Katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve bileşenleri eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ve performans değerlendirme meslek ünvanına göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

H1: Meslek ünvanına göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır. H1 reddedilmiştir.

Tablo 5.10: Yaş Değişkenine Göre Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları	25 altı	11	4,32	,52	,966	,427
	26-30	49	4,24	,51		
	31-35	54	4,36	,44		
	36-40	55	4,42	,34		
	41+	36	4,30	,62		
Eğitim ve Sürekli İyileşme	25 altı	11	4,36	,69	1,717	,148
	26-30	49	4,16	,64		
	31-35	54	4,37	,47		
	36-40	55	4,36	,48		
	41+	36	4,08	1,00		
Liderlik ve Ödül Tahsisi	25 altı	11	4,25	,51	,943	,440
	26-30	49	4,15	,75		
	31-35	54	4,27	,55		
	36-40	55	4,36	,48		
	41+	36	4,34	,62		
Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık	25 altı	11	4,42	,67	1,040	,388
	26-30	49	4,38	,61		
	31-35	54	4,43	,53		
	36-40	55	4,58	,39		
	41+	36	4,48	,52		
Çalışanların Katılımı ve Performans Değerlendirme	25 altı	11	4,23	,59	,355	,841
	26-30	49	4,29	,56		
	31-35	54	4,37	,44		
	36-40	55	4,38	,38		
	41+	36	4,31	,82		

Katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve bileşenleri eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ve performans değerlendirme yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

H3: Yaşa göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır. H3 reddedilmiştir.

Tablo 5.11: Eğitim Değişkenine Göre Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları	Lise	22	4,35	,41	,519	,722
	Önlisans	47	4,37	,37		
	Lisans	101	4,31	,48		
	Y.Lisans	26	4,41	,53		
	Doktora	9	4,19	,83		
Eğitim ve Sürekli İyileşme	Lise	22	4,31	,54	1,055	,380
	Önlisans	47	4,39	,43		
	Lisans	101	4,20	,73		
	Y.Lisans	26	4,18	,77		
	Doktora	9	4,47	,52		
Liderlik ve Ödül Tahsisi	Lise	22	4,36	,43	1,574	,183
	Önlisans	47	4,25	,44		
	Lisans	101	4,28	,60		
	Y.Lisans	26	4,39	,62		
	Doktora	9	3,84	1,29		
Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık	Lise	22	4,42	,50	1,171	,325
	Önlisans	47	4,47	,48		
	Lisans	101	4,45	,49		
	Y.Lisans	26	4,64	,46		
	Doktora	9	4,24	1,10		
Çalışanların Katılımı ve Performans Değerlendirme	Lise	22	4,32	,45	,433	,785
	Önlisans	47	4,36	,46		
	Lisans	101	4,31	,53		
	Y.Lisans	26	4,43	,65		
	Doktora	9	4,19	,96		

Katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve bileşenleri eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ve performans değerlendirme eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

H4: Öğrenim durumuna göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır. H4 reddedilmiştir.

Tablo 5.12: Kıdem Değişkenine Göre Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	Kıdem Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları	1-	16	4,27	,65	,830	,508
	1-5	31	4,28	,63		
	6-10	45	4,27	,44		
	11-15	57	4,35	,43		
	16+	56	4,42	,39		
Eğitim ve Sürekli İyileşme	1-	16	4,32	,62	1,606	,174
	1-5	31	4,01	1,03		
	6-10	45	4,25	,56		
	11-15	57	4,29	,57		
	16+	56	4,37	,50		
Liderlik ve Ödül Tahsisi	1-	16	4,19	,87	,634	,639
	1-5	31	4,30	,56		
	6-10	45	4,18	,53		
	11-15	57	4,29	,65		
	16+	56	4,35	,53		
Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık	1-	16	4,43	,73	,291	,884
	1-5	31	4,47	,55		
	6-10	45	4,41	,52		
	11-15	57	4,46	,47		
	16+	56	4,52	,52		
Çalışanların Katılımı ve Performans Değerlendirme	1-	16	4,16	,72	1,221	,303
	1-5	31	4,34	,74		
	6-10	45	4,24	,50		
	11-15	57	4,36	,43		
	16+	56	4,43	,50		

Katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve bileşenleri eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ve performans değerlendirme meslek kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

H6: Meslekte çalışma süresine göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır. H6 reddedilmiştir.

Tablo 5.13: Cinsiyet Değişkenine Göre Rekabet Gücü Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet Durumu	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Rekabet Gücü	Kadın	100	59,68	9,28	-	,100
	Erkek	105	61,42	5,36	1,653	
Alıcıların ve Tedarikçilerin Pazar ve Rekabet Gücü	Kadın	100	29,74	5,20	-	,126
	Erkek	105	30,65	3,04	1,535	
Mevcut Rakiplerle Çekişme	Kadın	100	17,38	2,62	-	,595
	Erkek	105	17,55	1,99	-,532	
Yeni Girenlerin Tehdidi	Kadın	100	12,56	2,78	-	,034
	Erkek	105	13,22	1,45	2,139	

Rekabet Gücü ve bileşenlerinden alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü, mevcut rakiplerle çekişme, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı değilken ($p>0.05$), yeni girenlerin tehdidi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$).

Ayrıca erkek katılımcıların yeni girenlerin tehdidinin kadın katılımcılara göre daha yüksek çıktığı ve bu durumunda istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

H2: Cinsiyete göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır. H2 reddedilmiştir.

Tablo 5.14: Medeni Durum Değişkenine Göre Rekabet Gücü Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	Medeni Durumu	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Rekabet Gücü	Bekar	78	59,22	9,35	-	,044
	Evli	127	61,40	6,11	2,022	
Alıcıların ve Tedarikçilerin Pazar ve Rekabet Gücü	Bekar	78	29,36	5,15	-	,025
	Evli	127	30,72	3,50	2,258	
Mevcut Rakiplerle Çekişme	Bekar	78	17,26	2,66	-	,306
	Evli	127	17,60	2,08	1,027	
Yeni Girenlerin Tehdidi	Bekar	78	12,60	2,90	-	,137
	Evli	127	13,08	1,67	1,493	

Katılımcıların Rekabet Gücü ve bileşenlerinden alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı iken ($p<0.05$), mevcut rakiplerle çekişme ve yeni girenlerin tehdidi medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$),

Ayrıca evli katılımcıların Rekabet Gücü ve alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü bekar katılımcılara göre daha yüksek çıktığı ve bu durumunda istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

H5: Medeni duruma göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır. H5 kabul edilmiştir.

Tablo 5.15: Meslek Ünvanı Değişkenine Göre Rekabet Gücü Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	Meslek Ünvanı	N	$\bar{X}$	SS	t	P
Rekabet Gücü	Çalışan	140	60,83	7,02	,716	,475
	Yönetici	65	60,02	8,65		
Alıcıların ve Tedarikçilerin Pazar ve Rekabet Gücü	Çalışan	140	30,28	3,93	,364	,716
	Yönetici	65	30,05	4,89		
Mevcut Rakiplerle Çekişme	Çalışan	140	17,56	2,10	,806	,421
	Yönetici	65	17,28	2,74		
Yeni Girenlerin Tehdidi	Çalışan	140	12,99	2,26	,900	,369
	Yönetici	65	12,69	2,14		

Katılımcıların Rekabet Gücü ve bileşenleri alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü, mevcut rakiplerle çekişme ve yeni girenlerin tehdidi meslek ünvanına göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

H1: Meslek ünvanına göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır. H1 reddedilmiştir.

Tablo 5.16: Yaş Değişkenine Göre Rekabet Gücü Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Rekabet Gücü	25 altı	11	62,45	6,55	1,621	,170
	26-30	49	58,88	7,84		
	31-35	54	60,87	7,03		
	36-40	55	62,15	6,04		
	41+	36	59,44	9,75		
Alıcıların ve Tedarikçilerin Pazar ve Rekabet Gücü	25 altı	11	31,45	2,58	2,011	,094
	26-30	49	29,14	5,03		
	31-35	54	30,46	3,30		
	36-40	55	31,13	3,31		
	41+	36	29,47	5,57		
Mevcut Rakiplerle Çekişme	25 altı	11	18,09	2,02	,460	,765
	26-30	49	17,20	1,90		
	31-35	54	17,59	2,38		
	36-40	55	17,56	2,26		
	41+	36	17,31	2,89		
Yeni Girenlerin Tehdidi	25 altı	11	12,91	2,63	1,320	,264
	26-30	49	12,53	2,67		
	31-35	54	12,81	2,16		
	36-40	55	13,45	1,29		
	41+	36	12,67	2,59		

Katılımcıların Rekabet Gücü ve bileşenleri alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü, mevcut rakiplerle çekişme ve yeni girenlerin tehdidi yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

H3: Yaşa göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır. H3 reddedilmiştir.

Tablo 5.17: Eğitim Değişkenine Göre Rekabet Gücü Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Rekabet Gücü	Lise	22	61,32	5,58	1,960	,102
	Önlisans	47	60,96	5,94		
	Lisans	101	60,60	7,83		
	Y.Lisans	26	61,42	8,51		
	Doktora	9	53,89	11,16		
Alıcıların ve Tedarikçilerin Pazar ve Rekabet Gücü	Lise	22	30,91	2,41	1,646	,164
	Önlisans	47	30,53	3,08		
	Lisans	101	30,13	4,22		
	Y.Lisans	26	30,46	5,02		
	Doktora	9	26,89	8,58		
Mevcut Rakiplerle Çekişme	Lise	22	17,64	1,68	,096	,984
	Önlisans	47	17,34	2,15		
	Lisans	101	17,45	2,44		
	Y.Lisans	26	17,58	2,82		
	Doktora	9	17,67	1,73		
Yeni Girenlerin Tehdidi	Lise	22	12,77	2,31	7,024	,000
	Önlisans	47	13,09	1,74		
	Lisans	101	13,03	2,08		
	Y.Lisans	26	13,38	1,36		
	Doktora	9	9,33	4,39		

Rekabet Gücü ve bileşenlerinden alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü, mevcut rakiplerle çekişme, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı değilken ($p>0.05$), yeni girenlerin tehdidi anlamlıdır ($p<0.05$).

H4: Öğrenim durumuna göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır. H4 reddedilmiştir.

Tablo 5.18: Kıdem Değişkenine Göre Rekabet Gücü Ölçeği ve Bileşenlerinden Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	Kıdem Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Rekabet Gücü	1-	16	60,63	8,53	1,006	,406
	1-5	31	58,35	10,86		
	6-10	45	60,96	6,85		
	11-15	57	60,37	7,17		
	16+	56	61,68	5,83		
Alıcıların ve Tedarikçilerin Pazar ve Rekabet Gücü	1-	16	30,56	5,38	1,315	,266
	1-5	31	28,84	5,50		
	6-10	45	30,53	3,14		
	11-15	57	29,93	4,46		
	16+	56	30,88	3,55		
Mevcut Rakiplerle Çekişme	1-	16	17,94	1,69	,631	,641
	1-5	31	17,19	3,16		
	6-10	45	17,44	2,24		
	11-15	57	17,23	2,44		
	16+	56	17,75	1,82		
Yeni Girenlerin Tehdidi	1-	16	12,13	3,22	1,377	,243
	1-5	31	12,32	3,23		
	6-10	45	12,98	2,16		
	11-15	57	13,21	1,48		
	16+	56	13,05	1,83		

Katılımcıların Rekabet Gücü ve bileşenleri alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü, mevcut rakiplerle çekişme ve yeni girenlerin tehdidi kıdem durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

H6: Meslekte çalışma süresine göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır. H6 reddedilmiştir.

5.5.4. Pearson Korelasyon Analizi

Çalışmanın bu kısmında, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve Rekabet Gücü arasındaki ilişki parametrik test yöntemlerinden “Pearson Korelasyon Analizi”yle incelenmiştir, istatistiksel anlamlılık $p < 0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısının değerlendirme ölçütleri şöyledir;

“0.00 = r_p ise etki yoktur.”

“0.00 < r_p < 0.29 ise düşük düzeyde etki vardır.”

“0.30 < r_p < 0.69 ise orta düzeyde etki vardır.”

“0.70 < r_p < 0.99 ise yüksek düzeyde etki vardır.”

“1.00 = r_p ise mükemmel etki vardır” (Köklü ve diğ., 2006)³.

³ Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). Sosyal bilimler için istatistik . Ankara: Pegem A Yayıncılık

Tablo 5.19: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları	r_p	1	,745	,807	,801	,842	,822	,774	,547	,486
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
2.Rekabet Gücü	r_p		1	,648	,620	,687	,474	,932	,809	,779
	p			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
3.Eğitim ve Sürekli İyileşme	r_p			1	,438	,557	,593	,641	,583	,373
	p				,000	,000	,000	,000	,000	,000
4.Liderlik ve Ödül Tahsisi	r_p				1	,650	,536	,687	,352	,431
	p					,000	,000	,000	,000	,000
5.Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık	r_p					1	,584	,699	,458	,523
	p						,000	,000	,000	,000
6.Çalışanların Katılımı ve Performans Değerlendirme	r_p						1	,497	,379	,267
	p							,000	,000	,000
7.Alıcıların ve Tedarikçilerin Pazar ve Rekabet Gücü	r_p							1	,639	,596
	p								,000	,000
8.Mevcut Rakiplerle Çekişme	r_p								1	,489
	p									,000
9.Yeni Girenlerin Tehdidi	r_p									1
	p									

Pearson Korelasyon testi sonuçlarına bakıldığında; katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve Rekabet Gücü arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0,05$).

Katılımcıların, eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık, çalışanların katılımı ve performans değerlendirme ile rekabet gücü arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0,05$).

5.5.5.Regresyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları düzeyi ile Rekabet Gücü puanlarını yordama durumu değerlendirmelerini yapmak için basit doğrusal regresyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

“Bilinen normal dağılan sayısal bir değişkenden bilinmeyen, aralarında ilişki olan bir başka normal dağılan sayısal değişkeni tahmin etmek için uygulanırsa basit doğrusal regresyon olarak tanımlanır (Kılıç, 2013)⁴. “Birden fazla bağımsız değişken kullanılarak yapılan regresyon analizi çoklu regresyon analizi olarak tanımlanır (Genceli, 1973).

Tablo 5.20: Anova Testi

ANOVA ^a					
Model	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
Regresyon	6475,700	1	6475,700	253,263	,000 ^b
Artık	5190,524	203	25,569		
Toplam	11666,224	204			
a:Bağımlı değişken: Rekabet Gücü					
b:Predictors: (Constant) Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları					

* p<0.001

Modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığı test edildiğinde; p=0,000 ve p<0,001 olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır.

Tablo 5.21: Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		F	R ²
	B	Std. hata	B	T		
Sabit	8,992	3,260		2,758	,006	
Kalite Yönetim Uyg.	11,898	,748	,745	15,914	,000	,555
Bağımlı değişken: Rekabet Gücü						
* p<0.05						

Kalite yönetim sistemi değişkeni ile rekabet gücü değişkeni orta düzeyde anlamlı bir ilişki sergilemekte ($\beta=0,745$, $t=15,914$, $p<0.05$) ve kalite yönetim sistemi toplam varyansın %55,5’ini açıklamaktadır. Yani bağımlı değişken (rekabet gücü) %55,5’lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişken (kalite yönetim sistemi) tarafından

⁴ Kılıç, S. (2013). Doğrusal Regresyon Analizi. Journal of Mood Disorders, 3(2), 90-92.

açıklanmaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları ele alındığında, kalite yönetim sisteminin rekabet gücü üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir ($p<0.059$).

Elde edilen veriler kapsamında Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Rekabet Gücü üzerinde ne derece etkili olduğunu gösteren regresyon denklemini aşağıdaki şekilde yazmak mümkündür;

$$\text{Rekabet Gücü} = 8,922 + 11,898 \times \text{Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları} \quad (5.1)$$

Bu denklemden, diğer değişkenler sabit tutulduğunda, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarındaki bir birimlik artışın Rekabet Gücü üzerinde 11,898’lik bir artış sağladığı görülmektedir.

Tablo 5.22: Anova Testi

ANOVA^a					
Model	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	P
Regresyon	7118,626	3	2372,875	104,879	,000 ^b
Artık	4547,598	201	22,625		
Toplam	11666,224	204			

a:Bağımlı değişken: Rekabet Gücü

b:Predictors: (Constant) Eğitim ve Sürekli İyileşme, Liderlik ve Ödül Tahsisi, Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılığı

* $p<0.001$

Modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığı test edildiğinde; $p=0,000$ ve $p<0,001$ olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır.

Tablo 5.23: Eğitim ve Sürekli İyileşme, Liderlik ve Ödül Tahsisi, Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılığı Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		F	R ²
	B	Std. hata	B	T	p	
Sabit	8,406	3,009		2,794	,006	
Eğitim ve Sürekli İyileşme	4,147	,621	,356	6,674	,000	
Liderlik ve Ödül Tahsisi	3,207	,737	,254	4,352	,000	104,879 ,610
Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılığı	4,650	,910	,323	5,109	,000	
Bağımlı değişken: Rekabet Gücü						

* p<0,001

Regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, liderlik ve ödül tahsisi, eğitim ve sürekli iyileşme, kalite yönetimi ve müşteri odaklılığı rekabet gücü varyansının %61,0'ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır ($R^2=,610$; $F(3,201)=104,879$, $p<0,001$).

Bulunan sonuçlara göre; liderlik ve ödül tahsisinin rekabet gücü varyansının düzeyini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0,254$, $t=4,352$, $p<0,001$) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dahil olan katılımcıların, liderlik ve ödül tahsisi düzeyleri rekabet gücünü pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların liderlik ve ödül tahsisi düzeyindeki bir birimlik artış, rekabet gücü düzeyinde 3,207'lik bir artış sağlayacaktır.

Bulunan sonuçlara göre; eğitim ve sürekli iyileşme rekabet gücü varyansının düzeyini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0,356$, $t=6,674$, $p<0,001$) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dahil olan katılımcıların, eğitim ve sürekli iyileşme düzeyleri rekabet gücünü pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların eğitim ve sürekli iyileşme düzeyindeki bir birimlik artış, rekabet gücü düzeyinde 4,147'lik bir artış sağlayacaktır.

Bulunan sonuçlara göre; kalite yönetimi ve müşteri odaklılığın rekabet gücü varyansının düzeyini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0,323$, $t=5,109$, $p<0.001$) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dahil olan katılımcıların, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık düzeyleri rekabet gücünü pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların kalite yönetimi ve müşteri odaklılık düzeyindeki bir birimlik artış, rekabet gücü düzeyinde 4,650'lik bir artış sağlayacaktır.

Elde edilen veriler kapsamında Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının alt bileşenleri; kalite yönetimi ve müşteri odaklılığı, eğitim ve sürekli iyileşme ve liderlik ve ödül tahsisinin rekabet gücü üzerinde ne derece etkili olduğunu gösteren çoklu doğrusal regresyon denklemini aşağıdaki şekilde yazmak mümkündür;

$$\text{Rekabet Gücü} = 8,406 + 4,650 \times \text{kalite yönetimi ve müşteri odaklılığı} + 4,147 \times \text{eğitim ve sürekli iyileşme} + 3,207 \times \text{liderlik ve ödül tahsisi} \quad (5.2)$$

Bu denklemden rekabet gücünü etkileyen bağımsız değişkenler kalite yönetimi ve müşteri odaklılığı, eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi bileşenleri yer almaktadır.

Tablo 5.24: Hipotezlerin Test Edilmesi

H1: Meslek unvanına göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H2: Cinsiyete göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H3: Yaşa göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H4: Öğrenim durumuna göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H5: Medeni duruma göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H6: Meslekte çalışma süresine göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Ankete katılan katılımcıların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; Katılımcıların %26,8'inin 36-40 yaş arası ve %5,4'ünün 25 yaş altı, %48,8'inin kadın, %51,2'sinin erkek, %49,3'ünün lisans ve %4,4'ünün doktora eğitimi aldığı %62,0'sinin evli ve %48,8'inin bekar, %68,3'ünün çalışan ve %31,7'sinin yönetici %27,8'inin 11-15 yıl ve %7,8'inin 1 yıl altı kıdeme sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma grubunu teşkil eden katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem durumu ve meslek ünvanı dağılımlarına göre Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alındığında;

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.7); katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve bileşenleri eğitim ve sürekli iyileşme, kalite yönetimi ve müşteri odaklılığı, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ve performans değerlendirme cinsiyet durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

“H2: Cinsiyete göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.8); katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve bileşenleri eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ve performans değerlendirme medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$).

“H5: Medeni duruma göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca evli olan katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ve performans değerlendirmelerinin bekar olanlara göre daha yüksek çıktığı ve bu durumda istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.9); katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve bileşenleri eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ve performans değerlendirme meslek ünvanına göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

“H1: Meslek ünvanına göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.10); katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve bileşenleri eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ve performans değerlendirme yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

“H3: Yaşa göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.11); katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve bileşenleri eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ve performans değerlendirme eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

“H4: Öğrenim durumuna göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.12); katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve bileşenleri eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı ve performans değerlendirme meslek kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

“H6: meslekte çalışma süresine göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma grubunu teşkil eden katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem durumu ve meslek ünvanı dağılımlarına göre Rekabet Gücü Ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alındığında;

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.13); Rekabet Gücü ve bileşenlerinden alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü, mevcut rakiplerle çekişme, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı değilken ($p>0.05$), yeni girenlerin tehdidi anlamlıdır ($p<0.05$).

Ayrıca erkek katılımcıların yeni girenlerin tehdidinin kadın katılımcılara göre daha yüksek çıktığı ve bu durumda istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

“H2: Cinsiyete göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.14); katılımcıların Rekabet Gücü ve bileşenlerinden alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı iken($p<0.05$), mevcut rakiplerle çekişme ve yeni girenlerin tehdidi medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Ayrıca evli katılımcıların Rekabet Gücü ve alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü bekar katılımcılara göre daha yüksek çıktığı ve bu durumunda istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

“H5: Medeni duruma göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.15); katılımcıların Rekabet Gücü ve bileşenleri alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü, mevcut rakiplerle çekişme ve yeni girenlerin tehdidi meslek ünvanına göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

“H1: Meslek ünvanına göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.16); katılımcıların Rekabet Gücü ve bileşenleri alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü, mevcut rakiplerle çekişme ve yeni girenlerin tehdidi yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

“H3: Yaşa göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.17); Rekabet Gücü ve bileşenlerinden alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü, mevcut rakiplerle çekişme, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı değilken($p>0.05$), yeni girenlerin tehdidi anlamlıdır ($p<0.05$)

H4: Öğrenim durumuna göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Ayrıca doktora eğitimi alan katılımcıların yeni girenlerin tehdidinin diğerlerine göre daha yüksek çıktığı ve bu durumunda istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.18); katılımcıların Rekabet Gücü ve bileşenleri alıcıların ve tedarikçilerin pazar ve rekabet gücü, mevcut rakiplerle çekişme ve yeni girenlerin tehdidi kıdem durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

“H6: meslekte çalışma süresine göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve Rekabet Gücü arasındaki ilişki parametrik test yöntemlerinden “Pearson Korelasyon Analizi”yle incelendiğinde;

- Katılımcıların, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları ve Rekabet Gücü arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0,05$).
- Katılımcıların, eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık, çalışanların katılımı ve performans değerlendirme ile rekabet gücü arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0,05$).

Katılımcıların Kalite Yönetim Sistemi (KYS) tutumları ve rekabet gücü arasında ilişki olup olmadığını belirlemeyi ve katılımcıların demografik değişkenlerine göre KYS tutumları ile rekabet gücü arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmanın bu bölümünde nicel bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar bu kapsamda yapılmış araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmakta ve elde edilen bulgular mevcut literatür bulgularıyla tartışılmaktadır.

Çalışmada meslek unvanına göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların, KYS uygulamaları ve alt boyutlarına yönelik tutumlarının meslek unvanına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı (Tablo 4.9) belirlenmiştir. Bu sonuç literatür bulgularıyla da desteklenmektedir. Bu araştırmalardan birinde Doğan ve Kaya (2004) Aksaray’da Sağlık Bakanlığı’na bağlı hastanelerde görev yapan yöneticilerin KYS uygulamaları konusundaki algılarını ele aldıkları çalışmalarında müdür, müdür yardımcıları, başhekim, başhekim yardımcıları ve başhemşirelerin KYS uygulamaları algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. 1995 yılında Chan ve Ho (1997) tarafından ABD, Kanada ve ABD’de yapılan bir araştırmada da, KYS uygulamaları algısının

Çalışanların unvanına gre değiştiği bulgulanmıştır. Benzer şekilde Bağdat (2020) alışmasında katılımcıların TKY ortalama değerlerinin grev pozisyonuna gre anlamlı farklılık gsterdiğini bildirmektedir. Bu durum çalışanların grev yaptığı işletmelerde sorumluluğunun artmasının bir gereği olarak kaliteyi daha fazla nemsemiş olmalarından kaynaklanabilir. Rekabet gc ve alt boyutlarına ynelik bulgulara ise çalışmada rekabet gc alt boyutlarına ynelik tutumlarının meslek unvanına gre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık gstermediği belirlenmiştir (Tablo 5.15). Literatürde alışanların rekabet gcne ynelik tutumlarının ele alındığı teorik ve grgl araştırma sayısı sınırlıdır. Sınırlı sayıdaki bu araştırmalardan birinde şekkeli (2016) st düzey yneticilerin rekabet avantajı algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Bu bulgu araştırma sonuçlarıyla tutarlıdır.

Çalışmada cinsiyete gre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gc arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan istatistiki analiz sonucuna gre katılımcıların, KYS uygulamaları ve rekabet gc alt boyutlarına ynelik tutumlarının cinsiyete gre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı (Tablo 5.7; Tablo 5.13) belirlenmiştir. Bu sonucun aksine mevcut literatür bulguları KYS uygulamaları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu ynndedir. Aksu'un (2010) İzmir iline bağlı 19 ilçede bulunan ilköğretim okullarında grev yapmakta olan öğretmenlerin toplam kalite ynetimi ve vizyoner liderlik algı düzeylerini çeşitli değişkenler açısından incelediği çalışmasında ğretmenlerin TKY algılarının cinsiyetlerine gre değiştiğini belirlemiştir. Benzer şekilde Bağdat (2020) alışmasında katılımcıların TKY ortalama değerlerinin cinsiyete gre anlamlı farklılık gsterdiğini bildirmektedir. Literatür bulgularıyla araştırma sonucu arasındaki bu farklılığın katılımcıların homojen dağılımından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle bu hipotezin daha heterojen gruplarla test edilmesinde fayda vardır. Rekabet gc ve alt boyutlarına ynelik ilgili literatür incelendiğinde bu konuda araştırmacıların birbirinden farklı sonuçlara ulaştıkları grlmektedir. Buna gre Dayan'ın (2021) denizcilik sektörü örneğinde liderlik tarzının inovasyon ile ilişkisinde rekabet avantajının aracılık rolünü incelediği araştırma araştırmaları araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Söz konusu araştırmada rekabet gc ve alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı vurgulanmaktadır. Bu sonucunda aksine Akdemir ve diğ. (2019) yeşil pazarlama stratejilerinin rekabet avantajına etkisinin inceledikleri araştırmalarında erkeklerin rekabet gc leği ve

alt boyutlarında yer alan değerlere kadınlardan daha çok katılım sağladığı gözlemlenmiştir.

Çalışmada yaşa göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucuna göre katılımcıların, KYS uygulamaları ve rekabet gücü alt boyutlarına yönelik tutumlarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı (Tablo 5.10; Tablo 5.16) belirlenmiştir. Bu sonuç Çolak (2012) tarafından belirlenen öğretmenlerin KYS uygulamalarına ilişkin algıları ile yaşları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı bulgusuyla örtüşmektedir. Yakın tarihli bir çalışmada ise Cinel ve Karaman (2021) belediye çalışanlarının hizmetkâr liderlik ve KYS uygulamaları algılarını inceledikleri çalışmalarında çalışanların KYS uygulamaları algılarının yaşlarına göre anlamlı şekilde değiştiğini belirtmektedir. Rekabet gücü ve alt boyutlarına yönelik ilgili literatür bulgularına bakıldığında ise Dayan'ın (2021) çalışması bu bulguyu destekler niteliktedir. Söz konusu araştırmada katılımcıların rekabet gücü ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtların yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bildirilmektedir. Bu sonucun aksine Güngör (2018) ise çalışmasında yaştan rekabet gücü algısı üzerinde fark yaratan anlamlı bir etkisinin olduğunu belirtmektedir. Literatür bulguları arasındaki farklılığın katılımcıların homojen dağılımından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle bu hipotezin daha heterojen gruplarla test edilmesinde fayda vardır.

Çalışmada öğrenim durumuna göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucuna göre katılımcıların, KYS uygulamaları ve rekabet gücü alt boyutlarına yönelik tutumlarının öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı (Tablo 5.11; Tablo 5.17) belirlenmiştir. Bu sonucun aksine literatür de öğrenim durumunun KYS uygulamaları algısı üzerinde fark yaratan anlamlı bir etkisinin olduğunu belirtmektedir (Aksu, 2010; Alpullu ve Tatar, 2010; Cinel ve Karaman, 2021). Benzer şekilde Güngör (2018) öğrenim durumu ile rekabet gücü algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmektedir.

Çalışmada medeni duruma göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucuna göre katılımcıların, KYS uygulamaları ve rekabet gücü alt boyutlarına yönelik

tutumlarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı (Tablo 5.8; Tablo 5.14) belirlenmiştir. Bu sonuçlar literatür bulgularıyla da desteklenmektedir. Mevcut araştırma bulgularında medeni durumun KYS uygulamaları ve rekabet gücü algısı üzerinde fark yaratan anlamlı bir etkisinin olduğu belirtilmektedir (Aksu, 2010; Alpullu ve Tatar, 2010; Cinel ve Karaman, 2021; Güngör, 2018).

Çalışmada meslekte çalışma süresine göre KYS uygulamaları ile katılımcıların rekabet gücü arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucuna göre katılımcıların, KYS uygulamaları ve rekabet gücü alt boyutlarına yönelik tutumlarının meslekte çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı (Tablo 5.12; Tablo 5.18) belirlenmiştir. Bu sonucun aksine literatür de meslekte çalışma süresinin KYS uygulamaları algısı üzerinde fark yaratan anlamlı bir etkisinin olduğunu belirtmektedir (Aksu, 2010; Alpullu ve Tatar, 2010; Cinel ve Karaman, 2021; Çevik, 2018; Güngör, 2018; Karadeniz, 2015). Söz konusu araştırmalarda hizmet süresinin artmasıyla çalışanların kuruma bağlılıklarının arttığı çalışanların kalite uygulamalarını daha fazla benimsediği belirtilmektedir. Demografik değişkenler açısından elde edilen bulgular ile literatür bulgularını arasındaki farklılığın katılımcı grubun demografik değişkenler açısından dağılımından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmada KYS uygulamalarının rekabet gücü üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda yapılan istatistiki analizler sonucunda katılımcıların, KYS uygulamaları ve rekabet gücü arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde korelasyon saptanmıştır. Buna göre KYS uygulamaları bileşenlerinden eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık, çalışanların katılımı ve performans değerlendirme bileşenlerinin rekabet gücü üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Literatür bulguları da bu sonucu desteklemektedir (Duman, 2017; Günay ve Gündoğdu, 2003; Kuratko ve diğ., 2001; Reed ve diğ., 2000; Tavşancı, 2002). Sevim'e (1999) göre KYS uygulamaları işletmelerin yüksek rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve pazar paylarını artırabilmeleri için rekabet güçlerini, ürün ve hizmetlerini sürekli geliştirerek müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlayan modern bir yönetim yaklaşımıdır. Kuratko ve diğ. (2001) göre müşteri memnuniyeti ve çalışan katılımını önemseyen belirli periyotlar da performans

değerlendirme bileşenlerinden yararlanan işletmeler bunları KYS uygulamaları ile birleştirerek rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadırlar. Reed ve diğ. (2000) ise KYS uygulamaları içeriğinin maliyet veya farklılaşmaya dayalı bir avantaj üretme kapasitesine sahip olduğu belirtmektedirler. Buna göre KYS uygulamalarının interaktif bileşenleri olan bir süreçtir. Eğitim ve sürekli iyileşme, kalite yönetimi ve müşteri odaklılığı da bu bileşenlerdendir. Bu bileşenleri etkili bir şekilde uygulayabilen işletmeler rakipleriyle mücadele etme gücü elde etmektedir. Günay ve Gündoğdu (2003) ise Denizli, Aydın ve Muğla illerinde bulunan ISO 9001 belgeli işletmelerin ISO 9001 belgesinden beklentileri ve belgelendirme sonrası kazandıkları rekabetçi avantajları inceledikleri çalışmalarında KYS uygulamaları ile rekabet gücü arasında güçlü ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Örgütsel rekabet gücünü artırmak için kullanılan insan kaynakları uygulamalarının başında eğitim ve sürekli iyileşme gelmektedir. Bir kişinin kurumda kalmasını etkileyen en önemli faktörlerden biri olan eğitim ve sürekli iyileşme, örgütün en değerli sermayesi olarak gördüğü yetenekli insanlara yapılan bir yatırım olarak değerlendirilmektedir (Tabancalı ve Korumaz, 2014). Eğitim ve sürekli iyileştirme sayesinde doğru yetenekli insanlar daha hızlı bulunur ve organizasyonun hareketliliğini ve rekabet gücünü artırır (Davies ve Davies, 2011). Diğer taraftan liderlik, takipçilerin kurumsal hedeflere yönelik tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür. Liderler, kurumların vizyonunu tanımlar ve takipçileriyle ilişkiler kurarak verimliliklerini ve motivasyonlarını artırmalarına destek olur. Liderlik, kurumsal rekabet gücü için temel anahtardır (Gedik, 2020). Liderler takipçilerin işleri yapması ve bağlılığı için somut ödüller verirler. Araştırmalar ödül ve liderliğin, takipçilerin bağlılığı, memnuniyeti ve işletme performansında olumlu etkisinin olduğunu organizasyonun rekabet gücünü artırdığını göstermektedir (Bass ve diğ., 2003; Pillai ve diğ., 1999). Müşteri odaklı bir kalite yönetim anlayışı da örgütlerin rekabet gücünü artıran faktördür. Yoğun rekabet koşulları günümüz işletmelerini müşteri odaklı uygulamalara yöneltmektedir. Yoğun rekabet ortamında işletmeler rekabet gücü yaratarak kendilerini bu güce dayalı bir şekilde ifade etmelidir. Bu doğrultuda bazı işletmeler daha fazla değer sunarak bazıları herkesten önce yenilik yaparak bazıları ise müşteriye odaklanarak rekabet gücü oluşturmaya ve rakiplerinden sıyrılmaya çalışmaktadır (Demir ve Kırdar, 2007). KYS uygulamalarının bir başka bileşeni olan çalışanların katılımı ve performans

değerlendirme de kurumlara rekabet gücü sağlayan bir faktördür. İşletmenin mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek fiziki ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkin kullanılmasını sağlar ve bu durum onlara rekabet gücü kazandırır. Akçakaya'ya (2012) göre de giderek küreselleşen bir pazarda başarı, müşterinin istediği miktarda ve zamanda en kaliteli ürün ve hizmetleri sunmaya bağlıdır. Müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği günümüz dünyasında artık işletmeler müşteri beklentilerine cevap vermesi gerekmektedir. Müşterinin gözünde mal ve hizmetlerin kalitesi ve zamanında uygulanması fiyattan daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle müşteri memnuniyetini ve iş performansını ölçmek son derece önemli hale gelmiştir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda işletmelere KYS uygulamalarını gözden geçirmeleri ve bu doğrultuda yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda rekabet gücü elde etmek için KYS uygulamaları bileşenlerinden eğitim ve sürekli iyileşme, liderlik ve ödül tahsisi, kalite yönetimi ve müşteri odaklılık, çalışanların katılımı ve performans değerlendirme bileşenlerine ağırlık vermeleri önerilmektedir. Araştırma sonuçlarının genellenebilir olması için sonraki araştırmalar tarafından farklı sektörlerde yeni araştırmaların yapılması önerilmektedir. Ayrıca KYS uygulamalarının rekabet gücü üzerindeki nedensellik etkisini test etmek için farklı araştırma yöntemleri ve finansal performans ölçütleri kullanılabilir.

KAYNAKLAR

- Ab Wahid, R., Corner, J. (2009). Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance. *International Journal of Quality - Reliability Management*, 26(9), 881-893.
- Aba, E. K., Badar, M. A. (2013). A review of the impact of ISO 9000 and ISO 14000 certifications. *The Journal of Technology Studies*, 1(2), 42-50.
- Abraham, M., Crawford, J., Carter, D., Mazotta, F. (2000). Management decisions for effective ISO 9000 accreditation. *Management Decision*, 38(3), 182-193.
- Acharya, U. H., Ray, S. (2000). ISO 9000 certification in Indian industries: a survey. *Total Quality Management*, 11(3), 261-266.
- Açan, H. B. (2016). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine etkisi üzerine bir uygulama [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Akal, Z. (2003). Performans kavramları ve performans yönetimi. MPM, Ankara.
- Akbaş, F. (2002). ISO 9001:2000 Kalite yönetim sistemi ile kritik kontrol noktalarında risk analizi (HACCP) karşılaştırılması ve uygulamalar [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Akçakaya, M. (2012). Kamu sektöründe performans yönetimi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları*, (32), 171-202.
- Akdağ, E. (2013). ISO 13485 Tıbbi cihazlar için kalite yönetim sisteminin ISO 9000 kalite yönetim sisteminden farklılıkları üzerine bir uygulama [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Akdağ, M. (2005). Toplam kalite yönetimi ve örgüt içindeki yeri. *Selçuk İletişim*, 4(1), 159-170.
- Akdemir, R., ve Akbulut, O. (2019). Yeşil Pazarlama Stratejilerinin Rekabet Avantajına Etkisinin İncelenmesi: Muğla İlinde Yer Alan 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 1676-1687.
- Akdoğanlar, S. (2012). Pazar Yönelimi Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiye Beş Güç Modelinin Moderatör Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Akmermer, B., Akyıldız, H. (2016). Kuyumculuk sektörünün Porter'ın beş güç modeli ile rekabetçilik analizi: Trabzon ili örneği. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 47-68.
- Aksu, A. (2010). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34(153), 99-116.

- Aktan, Ç. C. (2012). Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.
- Aktaş, E. ve Akbıyık, B. (2011). İçsel Pazarlama, Bütünleşik Pazarlama İletişimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir:Meta Yay.
- Akyüz, B. (2015). Sosyal hizmet kurumlarında toplam kalite yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 21-36.
- Alnıaçık, Ü. (2011). Kurumsal itibarı oluşturan farklı bileşenlerin müşteri bağlılığı üzerindeki etkileri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 65-96.
- Alpullu, A., ve Tatar, G. (2010). İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Toplam Kalite ve Liderlik Anlayışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (12)4,13-20.
- Altınok, M. (2005). Toplam kalite yönetimi ilkeleri çerçevesinde işletmelerde eğitim ihtiyaçları tespiti ve uygulamalı bir örnek [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.
- Anttila, J., Jussila, K. (2021). ISO 9004-A stimulating quality management standard for the creative leaders of contemporary sustainable organizations. *Production Engineering Archives*, 27(2), 148-155.
- Ardahan, F., Güleç, S. (2020). Bireyleri motosiklet kullanmaya motive eden faktörlerin çeşitli değişkenlere göre karşılaştırılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 237-253.
- Arditi, D., Günaydın, H. M. (1997). Total quality management in the construction process. *International Journal of Project Management*, 15(4), 235-243.
- Atalay, H. (2010). Toplam kalite yönetiminin marka yönetimiyle ilişkisi [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Avkar, A. (2019). Yöneticilerin algılarına dayalı ISO 9001 kalite güvence sistemindeki 2015 revizyonu üzerine keşifsel bir inceleme [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Ay, C., Kartal, B. (2003). İçsel pazarlama: Literatür İncelemesi. *Öneri Dergisi*, 5 (20), 15-25.
- Aydemir, S. (1995). Sanayi işletmelerinde toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 uygulaması [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Ayhan, F. (2007). ISO 9000 kalite güvence sistemi ve bir alan uygulaması [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.

- Aymankuy, Ş. Y. (2005). Konaklama işletmelerinde sendikaların hizmet kalitesine etkileri. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(14), 1-22.
- Bağdat, E. İ. (2020). İşletmelerde toplam kalite yönetimi anlayışının mobbing üzerindeki etkisinin araştırılması ve bir uygulama [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.
- Bahar, B. (2019). Kurumsal itibar ve kuramsal temelleri. Journal of Yaşar University, 14(55), 226-236.
- Bahar, İ. (2015). Türkiye havalimanı terminal işletmelerinde kalite yönetim sistemlerinin incelenmesi ve işletmelere sağladığı faydalar [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Bairamova, S. (2007). KOBİ'lerde kalite yönetim sistemi ve bir işletmede örnek uygulama [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of applied psychology, 88(2), 207.
- Bradley, M. (1994). Starting total quality management from ISO 9000. The TQM Magazine, 6(1), 50-54.
- Barca, M., Esen, S. (2012). Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. Social Sciences, 7(2), 89-107.
- Barrick, M. R., Alexander, R. A. (1987). A review of quality circle efficacy and the existence of positive-findings bias. Personnel Psychology, 40(3), 579-592.
- Başkol, O. (2011). Türk otomotiv sektörünün uluslararası rekabet gücü. Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi, 7, 63-78.
- Başoğlu, S. (2017). Kamu kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaları:Ankara gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü toplam kalite yönetimi uygulamaları [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Bayam, B. Y., Tayfun, N. Ö. (2018). Türkiye'de içsel pazarlama ile ilgili yapılan lisansüstü tez çalışmalarına yönelik bir inceleme. Journal of Business in The Digital Age, 1(1), 10-21.
- Bayazıt, Ö. (1998). Toplam kalite yönetiminin yürütülmesinde önemli bir araç:Kalite çemberleri. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 53(01).
- Bektaş, Ç. (2000). Konaklama işletmelerinde toplam kalite yönetimi ve bir örnek inceleme [Yayımlanmış doktora tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Bengisu, M. (2007). Yüksek eğitimde toplam kalite yönetimi. Journal of Yaşar University, 2(7), 739-749.

- Benli, G. (2019). ISO 9001-2015 Kalite yönetim sisteminin şirket sistemlerine uygulanması [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Manisa Celal Bayar Üniversitesi.
- Biçer, E.B. (2011). Toplam kalite yönetimi yaklaşımının işletme maliyetleri üzerine etkisi ve bir üretim işletmesinde uygulama [Yayımlanmış doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Bilçin, Tak. (2003). Performans değerlendirme sisteminin toplam kalite ilkeleri açısından analizi ve uyumlaştırma önerileri. *Öneri Dergisi*, 5(19), 55-65.
- Bilecik Üniversitesi (07.01.2020). İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. http://web.bilecik.edu.tr/bulent-turan/files/2015/05/kalite_onderleri.pdf
- Bilgen, E. (2012). Marka toplulukları:Literatür taraması ve Harley Davidson örneği. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 1-24.
- Binicioğlu, A. (1995). Kalite güvencesi ve yönetimi standartlarının incelenmesi ve gıda firmasında ISO 9002'nin uygulama çalışmaları [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Boiral, O. (2003). ISO 9000: Outside the Iron cage. *Organization Science*, 14(6), 720-737.
- Boz, D. (2018). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel yenilikçiliğin toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerindeki etkileri:TR33 Zafer Kalkınma Ajansı bölgesindeki işletmelerde bir örnek uygulama [Yayımlanmış doktora tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
- Bulu, M., Erarslan, H., Barca, M. (2007). Türk gıda sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 311-335.
- Canbay, Ş. K. (2021). Toplam kalite yönetiminin endüstri 4.0 bileşenleri ile etkileşiminin analizi. *Doktora Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Casadesu, M., Gime, G., Heras, I. (2001). Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry. *European Business Review*, 13(6), 327-336.
- Castka, P., Prajogo, D., Sohal, A., Yeung, A. C. (2015). Understanding firms selection of their ISO 9000 third-party certifiers. *International Journal of Production Economics*, 162, 125-133.
- Cengiz, A., Oral, E. (2019). Konut sektöründe rekabeti etkileyen faktörlerin belirlenmesi:Doğrulayıcı faktör analizi çalışması. *Harran Üniversitesi Mühendislik Dergisi*, 4(3), 130-139.
- Cengiz, O. (2021). 21. Yüzyılda BRIC Ülkelerinde Devlet Kapitalizminin Politik Ekonomisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13(25), 322-347.

- Chan, Y. L., ve Ho, S. K. (1997) Continuous Quality Improvement: A Survey of American and Canadian Healthcare Executives. *Hospital & Health Services Administration*, 42 (4): 525-544.
- Cinel, M. O., ve Karaman, G. (2021). Belediye Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Algıları; Giresun Belediyesi Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(79), 1262-1278.
- Çağlıyan, V. (2012). Kurumsal kaynak planlama yazılımı kullanımının işletme performansı üzerine etkisi:Örnek olay çalışması. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 159-178.
- Çakar, M. (2018). Toplam kalite yönetimi ve Deming örneği. *Kesit Akademi Dergisi*, 13, 389-408.
- Çalışkan, A., Döyan, B., Arıkan, Ö. U. (2020). Havayolu işletmelerindeki bilgi ve iletişim teknolojilerinin, çalışanların iş performansına ekışı, yenilikçiliğin aracılık rolü. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 78-99.
- Çarbuğa, Ü., Sünnetçioğlu, S., Mercan, Ş., Özkök, F. (2018). Yiyecek-içecek işletmelerinde tür isimleri:Teori ve uygulamadaki farklılıklar. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 482-495.
- Çekirge, Z. (2009). TS EN ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminin etkinliğinin ölçülmesi üzerine bir araştırma [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. *Marmara Üniversitesi*.
- Çetin, A. ve Özer, G. (2007). Hastanelerde tesis ve personel yönetimi, kalite ve finansal performans üzerindeki etkileri. *Yalova Üniversitesi İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 24(281).
- Çevik, O. (1996). Toplam kalite yönetimi ve bir uygulama [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. *Kırıkkale Üniversitesi*.
- Çevik, T. (2018). Denizli'deki lojistik firmalarının toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiçek, E. (1997). Toplam kalite yönetimi ve Konya sanayi bölgesinde örnek uygulamalar [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. *Selçuk Üniversitesi*.
- Çil, E. (2018). Toplam kalite yönetimi çerçevesinde kalite maliyetlerinin PAF modeline göre tespit edilmesi ve muhasebeleştirilmesi:Bayburt doğal taş fabrikasında bir uygulama [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. *Bayburt Üniversitesi*.
- Çoban, S. (2004). Toplam kalite yönetimi perspektifinde içsel pazarlama anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22.

- Çolak, A. (2012). İlköğretim okullarında toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin il eğitim denetmenlerinin algıları (Diyarbakır ili örneği) Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çoşkun, B. (2014). M. Porter'ın 5 Kuvvet Modeline Göre Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabet Analizi. Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, 7(1), 43-60.
- Çubukcu, M. (2018). Strateji ve yapı uyumu konusunda literatürdeki mevcut çalışmalar. Sakarya İktisat Dergisi, 7(3), 79-99.
- Çukurova, M. (2020). Toplam kalite yönetimi kriterleri kapsamında ulusal çeviri işletmelerinde çeviride kalite [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Dalbay, Ö. (2002). ISO 9001:2000 Kalite yönetim sistemi ve kamu hastanelerinde uygulamaya yönelik model önerisi [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Dalgıç, T., Tiltay, M. A. (2020). Otomotiv Sektöründe Marka Bağlılığı: Toyota Türkiye Hayran Topluluğu Üzerine Netnografik Bir Araştırma. Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 7(1), 331-359.
- Dalkılıç, Z. (1999). ISO 14000 çevre yönetim sistemleri ve ilaç sektöründe bir uygulama [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Davies, B., ve Davies, B. (2011). Talent Management in Education. Londra: Sage Yayıncılık.
- Dayan, H. (2021). Liderlik Tarzının İnovasyon İle İlişkisinde Rekabet Avantajının Aracılık Rolü: Denizcilik Sektörü Örneği, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Demir, F. O., ve Kırdar, Y. (2007). Müşteri ilişkileri yönetimi: CRM. Review of Social, Economic & Business Studies, 8, 293-308.
- Demir, M. E. (2006). İşletmelerde ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi uygulamalarının insan kaynakları yönetiminin etkinliği üzerine bir araştırma [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Demirci, H. (2008). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul:Kum Saati Yay.
- Dinç, M. (2002). Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite güvence sisteminin kalite maliyetlerine etkisi ve ISO 9000 belgeli KOBİ'lerde kalite maliyetleri üzerine bir araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi.
- Direk, G. (2018). TSE'nin Türkiye'de kalite altyapısına katkılarına ilişkin bir değerlendirme [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.

- Doğan, L. (2016). Toplam kalite yönetimi yönelimli liderlik modelinin incelenmesi ve bir uygulama [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.
- Doğan, Ö., Marangoz, M., Topoyan, M. (2003). İşletmelerin iç ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen faktörler ve bir uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2).
- Doğan, S., ve Kaya, S. (2004). Aksaray'daki Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Algıları. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 7(1).
- Dökmen, T. (2003). Havayolu işletmelerinde müşteri tatmini ve işgören-müşteri karşılaşmalarının müşteri tatmini üzerindeki etkisi [Yayınlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Duman, F. (2017). Kalite yönetimi ve rekabet avantajı ilişkisi:Dört ve beş yıldızlı otellerde uygulama [Yayınlanmış doktora tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Duran, C., Çetindere, A. (2012). Sürekli iyileştirme açısından ISO 9000 kalite güvence sistemine ve ISO 9000 kalite yönetim sistemine bakış. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 32, 4774-65750.
- Dündar, İ. P., Fırlar, F. B. G. (2006). İçsel pazarlama ve toplam kalite yönetimi “Türkiye’deki ulusal basın işletmelerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma”. Bilig Dergisi, 37, 131-153.
- Early, R. (2012). Guide to quality management systems for the food industry. New York:Springer Science-Business Media.
- Elmalı, Ö. (1998). ISO 9000 ve belgelendirme sürecinin araştırılması [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Ene, S. (2013). İçsel pazarlamaya yönelik olarak çalışanların pazarlama kültürünün oluşturulmasının işletme performansını artırmadaki rolü. International Journal of Economic and Administrative Studies, 10, 1307-9832.
- Erdoğan, G. T. (2004). Toplam kalite yönetimi yaklaşımında insan kaynakları yönetiminin çalışanların iş doyumuna etkisi ve uygulama sonuçlarına yönelik bölgesel bir araştırma [Yayınlanmış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Erel, D. (2002). Kurumsal çevre-örgüt ilişkileri, Türkiye’deki sanayi işletmelerinde ISO 9000 serisi kalite güvence sistemi uygulamaları örneği [Yayınlanmış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Ergül, H. F. (2000). Toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği hakkındaki öğretim elemanlarının algıları (Gazi Üniversitesi örneği) [Yayınlanmış doktora tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Erkan, P. (2005). Türkiye’deki genç kullanıcıların cep telefonu kültürünün tasarıma yansımaları [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.

- Erkut, G., Albayrak. A. (2010). Yenilikçilik-rekabet gücü ilişkisi:Otomotiv sektörü örneği. İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi, 9(1), 1-50.
- Ermiş, M. (2017). ISO 9001-2008 Kalite yönetim sistemi uygulamalarının eğitim kurumları kalitesine etkisi [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Ertaş, M., Aktaş, G. (2019). Rekreatif Gruplara Üyelik: Motosiklet Grupları Üzerine Bir İnceleme. Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi, 30(1), 19-30.
- Ertaş, M., Can, B. K. (2021). Motosiklet kullanımında risk alma davranışları ölçeği:Türkçeye uyarlama çalışması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(3), 1311-1327.
- Erturgut, R. (2007). Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki:Ulusal kalite ödülü almış olan kamu örgütlerinde bir araştırma [Yayımlanmış doktora tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Eyitmiş, A.M. (2000). Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi ve Uludağ Üniversitesi İİBF’de ISO-9002 kalite güvence modeli önerisi [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Filinta, S. (1998). Toplam kalite yönetimi ve Çukurova bölgesindeki tekstil işletmelerindeki uygulamaları [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Franceschini, F., Galetto, M., Cecconi, P. (2006). A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion: Considerations and future development. Benchmarking: an International Journal, 13(4), 523-541.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(2), 19-34.
- Genceli, M. (1973). İki Değişkenli Doğrusal Regresyonda Zaman Faktörü. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası,, 33(1).
- Gençoğlu, M. T. (2002). Yenilenebilir enerji kaynaklarının Türkiye açısından önemi. Fırat Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi, 14(2), 57-64.
- Ghobadian, A., Gallear, D. N. (1996). Total quality management in SMEs. Omega, 24(1), 83-106.
- Ghobadian, A., Speller, S. (1994). Gurus of quality: a framework for comparison. Total Quality Management, 5(3), 53-70.
- Girit, Ö.A. (2010). Basın işletmelerinde ISO 9001:2008 kalite yönetim sisteminin uygulanması [Yayımlanmış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Glogovac, M., Ruso, J., Maricic, M. (2020). ISO 9004 maturity model for quality in industry 4.0. Total Quality Management - Business Excellence, 1-19.

- Göklüberk, P. (1997). Hazır giyim endüstrisinde toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite güvence sistemi ile ilgili bir model yaklaşımı uygulaması [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Gökmen, S. (2019). Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi anlayışı Düzce Üniversitesi ve Oviedo Üniversitesi örnekleri [Yayımlanmış yüksek lisans üniversitesi]. Düzce Üniversitesi.
- Gökpinar, E. (2015). Petrol doğalgaz jeotermal sondaj sektöründe ISO 9001:2008 kalite yönetim sisteminin kurulması [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Göktaş, K. (2004). Toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamalarının işletme performansı üzerine etkileri [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Kadir Has Üniversitesi.
- Gören, H. (1999). Toplam kalite yönetimi [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Görener, A., Görener, Ö. (2008). Türk otomotiv sektörünün ülke ekonomisine katkıları ve geleceğe yönelik sektörel beklentiler. Journal of Yaşar University, 3(10), 1213-1232.
- Göztepe, H. (2009). Öğrenen organizasyon dinamiklerinin toplam kalite yönetimi, inovasyon ve organizasyon performansına etkileri [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi.
- Gustafson, D. H., Hundt, A. S. (1995). Findings of innovation research applied to quality management principles for health care. Health Care Management Review, 16-33.
- Gülen, G. (2009). Toplam kalite yönetiminin içinde kalite çemberlerinin yeni ve perakende sektöründe bir uygulama örneği [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Gülsoy, G. (2019). Otomotiv yan sanayi olarak faaliyet gösteren bir fabrikanın çevre yönetim sisteminin ISO 14001:2015 revizyonuna adaptasyonu ve atık yönetimin iyileştirilmesi [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi.
- Gümüş, C. (2014). Müşteri memnuniyet ve müşteriye elde tutmanın müşteri sadakatine etkisi: Bir araştırma [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Gün, S. (2015). Toplam kalite yönetimi ve performans değerlendirme sisteminin işletmeler tarafından algılanma biçimi ve uygulama düzeyinin belirlenmesi [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Günay, G. N., ve Gündoğdu, İ. (2003). Iso 9001-2000 Kalite Yönetim Sisteminin Toplam Kalite Yönetimi ve Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. İktisat İşletme ve Finans, 18(209), 93-100.

- Güngör, M. (2018). İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamada Müşteri İlişkileri Yönetiminin Etkisi: Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güray, Ş.(2001). Hizmet üreten sektörlerde TS-EN-ISO 9001 uygulamaları hastane ve yükseköğretim kurumlarında mukayeseli bir çalışma [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Gürsoy, N. C., Akınet, M. (2020). Performans Stratejilerinin Havacılık Sektöründeki Önemi:Qantas Havayolları Örneği. Havacılık ve Uzay Çalışmaları Dergisi, 1(1), 93-113.
- Güven, A. (2015). Türk hukukunda garanti markası ve TSE'nin garanti markası niteliği [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Heizer, J. H. ve Render, B. (2003). Principles of operations management. Mexico:Pearson Educación.
- Ildırar, M., Kural, E. (2017). Piyasa yapısı ve yoğunlaşma: Türk otomotiv sektörü üzerine bir analiz. Bolu İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1), 93 – 117.
- Işık, D., Altunoğlu, A. (2016). İçsel pazarlamanın örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(2), 273-290.
- İleri, H., Horasan, A. (2010). Küresel rekabet ortamında işletmelerin teknoloji ve ARGE yönetimlerinin rekabete etkileri üzerine araştırma ve örnek bir uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 13(1-2), 171-190.
- İnal, M., Toksarı, M. (2014). Bir yönetim yaklaşımı olarak içsel pazarlama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 10, 1-2.
- İnançlı, S.,Konak, A. (2011). Türkiye’de ihracatın ithalata bağımlılığı:Otomotiv sektörü. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(2), 343-62.
- İslamoğlu, A. ve Alınacak, Ü. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. İstanbul:Beta Yay.
- Joubert, B. (1998). ISO 9000: international quality standards. Production and Inventory Management Journal, 39(2), 60.
- Kara, B. (2003). Sağlık hizmetlerinde toplam kalite yönetimi ve ISO 9002 uygulamalarının sonuçları ile ilgili müşteri memnuniyet çalışması [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Niğde Üniversitesi.
- Karabulut, A. (2013). Kurumsal kaynak planlaması uygulamalarının kalite yönetim sistemi performansına etkisi [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.

- Karadeniz, G. (2015). Kamu Çalışanlarınca Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması: İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğünde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakoca, H. (2019). Gıda sektöründe ihracatı arttırma stratejileri ve uygulama [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Kart, Ç. Ö., Demircan, V. (2014). Dünyada ve Türkiye'de Süt ve Süt Ürünleri Üretimi, Tüketimi ve Ticaretindeki Gelişmeler. Academic Food Journal/Akademik GIDA, 12(1).
- Kaya, A. (2019). Toplam kalite yönetimi uygulamaları: Düzce ilinde bir kamu hastanesi örneği [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Düzce Üniversitesi.
- Kaya, M. (2019). Açık hava reklamcılığı sektöründe yer alan bir firma üzerine ISO 9001-2015 kalite yönetim sisteminin uygulanması [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi.
- Kaynak, S. (2016). Türk ilaç sektörünün rekabet yapısı ve yoğunlaşma analizi. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(2), 49-66.
- Keegan, W. J. ve Green, M. C. (2015). Küresel Pazarlama. Ankara: Nobel Akademik Yay.
- Kılıç, B., Eleren, A. (2009). Turizm sektöründe hizmet kalitesi ölçümü üzerine bir literatür araştırması. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 1(1).
- Kılıç, B., Uslu, T. (2019). Porter'in Rekabet Modelinin İstanbul'daki Zincir Otel İşletmelerinde İncelenmesi. Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi, 3(2), 83-98.
- Kılıç, S. (2013). Doğrusal Regresyon Analizi. Journal of Mood Disorders, 3(2), 90-92.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). Sosyal bilimler için istatistik . Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kızılaslan, N., Demirbük, M. Türkiye ve Avrupa Birliğinde Süt Sektörü Üzerine Bir Değerlendirme. Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi, 7(2), 86-96.
- Koch, J. V., Fisher, J. L. (1998). Higher education and total quality management. Total Quality Management, 9(8), 659-668.
- Koç, T. (2007). The impact of ISO 9000 quality management systems on manufacturing. Journal of Materials Processing Technology, 186(1-3), 207-213.
- Koçak, A. (2012). Sürdürülebilir rekabet için pazarlamayı yeniden düşünmek. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 61-84.

- Konca, M., Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö. (2015). İlaç sektöründe ürün geliştirme, ek koruma sertifikasının önemi ve Türkiye'deki durum. Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi, 4(3), 187-197.
- Korucuk, S., Küçük, O. (2018). Gıda işletmelerinde süreç yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkisi:Erzurum'da bir uygulama. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(3), 2122 – 2136.
- Kölük, N., Dilsiz, İ., Kartal, C. (2006). Kalite Güvencesi ve Standartları. Ankara:Detay yay.
- Kumral, N. (2008). Bölgesel rekabet gücünü artırmaya yönelik politikalar. Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 08(02).
- Kurt, A. (2016). Rekabet stratejileri, toplam kalite uygulamaları ve firma performansı ilişkisi [Yayımlanmış doktora tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi.
- Kuratko, D. F., Goodale, J. C., Hornsby, J. S. (2001). Quality practices for a competitive advantage in smaller firms. Journal of Small Business Management, 39(4), 293-311.
- Kutlu, S., Duran, C. (2010). Sanayi işletmelerinde toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 uygulamalarının performans üzerine etkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 28, 239-252.
- Luburić, R. (2015). Quality management principles and benefits of their implementation in central banks. Journal of Central Banking Theory and Practice, 4(3), 91-121.
- Mallak, L. A., Bringelson, L. S., Lyth, D. M. (1997). A cultural study of ISO 9000 certification. International Journal of Quality-Reliability Management, 14(4), 328-348.
- Maris, P., Roberts, C. D. (2003). Dyson–Schwinger equations: a tool for hadron physics. International Journal of Modern Physics E, 12(03), 297-365.
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., Dale, B. G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. The TQM magazine, 10(5), 378-386.
- Mergen, E. (1993). Toplam kalite yönetimi. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(1), 25-33.
- Merter, M. E. (2004). Türkiye'de vergi denetimi ve vergi denetiminde etkinliğin sağlanmasında toplam kalite yönetimi [Yayımlanmış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Milakovich, M. E. (1991). Total quality management in the public sector. National Productivity Review, 10(2), 195-213.

- Motwani, J., Kumar, A., Cheng, C. H. (1996). A roadmap to implementing ISO 9000. *International Journal of Quality - Reliability Management*, 13(1), 72-83.
- Mutlu, Ş. B. (2018). Kalite yönetim sistemi çalışmaların iş tatminine etkisi:Eğitim sektöründe devlet okulu ve özel okul karşılaştırması üzerine bir araştırma [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Atılım Üniversitesi.
- Mutluer, M. (1990). Gelişimi, yapısı ve sorunlarıyla Türkiye’de enerji sektörü. *Ege Coğrafya Dergisi*, 5(1), 184-214.
- Naktiyok, A., Küçük, O. (2003). İç müşteri ve dış müşteri tatmini içgören tatmininin müşteri tatmini üzerine etkisi:Ampirik bir değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2).
- Nalbant, G. (2008). Türkiye'deki Bilişim Şirketlerinde Gerçekleştirilen Müşteri İlişkileri Yönetimi Çalışmalarının Analizi. *Marmara İletişim Dergisi*, 13(13), 117-130.
- Nalbant, Z. E. (1995). İşgörenleri güdüleyen bir uygulama olarak kalite çemberleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 251 – 283.
- Nitu, L. N. L. D., Nitu, L. D., Solomon, G. (2011). ISO 9004 and risk management in practice. *UPB Sci. Bull., Series D*, 73(4), 261-272.
- Okur, Ş. (2018). Endüstriyel mutfak sektöründe tedarik zinciri uygulaması ve bir vaka analizi [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Önen, V. (2016). Geleneksel havayolları ile düşük maliyetli taşıyıcılar arasındaki stratejik yönetim. *International Journal of Academic Value Studies*, 2(7), 63-94.
- Özalp, İ. (1988). İşletmelerde kalite çemberi uygulaması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 1 – 16.
- Özbakır, B. (2008). Gıda sektöründe kalite yönetim sistemleri ve pazara ilişkin teknik düzenlemeler [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Özcan, M. (2015). Gıda ürünleri ve içecek imalatı sektörel analiz raporu, Çukurova Kalkınma Ajansı, Adana.
- Özcan, M. O. (2006). Küçük ve orta ölçekli işletmeler için web tabanlı ERP uygulamaları [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Özdamar, K. (2019). Paket Programlar İle İstatistikse Veri Analizi. Eskişehir:Nisan Kitabevi.
- Özdemir, G. (2014). Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımı. “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16(1), 54-66.
- Özden, M. (1999). Toplam kalite yönetimi ve Avrupa iş mükemmelliği modeli [Yayımlanmış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.

- Özer, A., Çömlekçi, İ. (2012). Odaklanma ve çeşitlendirme stratejisi izleyen fonların performanslarının karşılaştırılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (76), 2012-2023.
- Özer, O. (2013). Toyota yönetim ve üretim anlayışı, Yalın Dönüşüm Zirvesi, İzmir.
- Özgener, Ş. (1996). Gelişmekte olan ülkelerde işgörenin güdülenmesi ve toplam kalite yönetiminin işgörenin güdülenmesine katkıları [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Özgüven, M. M. (2018). Yenilenebilir Enerji Kaynakları. Kırıkkale:Akfon Yay.
- Öztoprak, E. (2017). Toplam kalite yönetimi ilkelerinin sıralamasında çalışan katılımının yeri [Yayımlanmış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Pekmezci, T., Demireli, C., Batman, G. (2015). İç müşteri memnuniyeti: Konya un fabrikalarında bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933.
- Polat, S. (2001). Standartların kaliteyi geliştirme üzerindeki etkileri ve ISO 9000 standartları [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Porter, L. J., Parker, A. J. (1993). Total quality management—the critical success factors. *Total Quality Management*, 4(1), 13-22.
- Porter, L. J., Rayner, P. (1992). Quality costing for total quality management. *International Journal of Production Economics*, 27(1), 69-81.
- Priede, J. (2012). Implementation of quality management system ISO 9001 in the world and its strategic necessity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1466-1475.
- Reed, R., Lemak, D. J., Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), 5-26.
- Retseptor, G. (2003). 40 inventive principles in quality management. *The TRIZ Journal*, 972.
- Sadıkoğlu, F. (2010). Kalite yönetim sisteminin çalışanlar açısından değerlendirilmesi ve bir uygulama [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Salcı, G. (2004). ISO 9002 ve toplam kalite yönetiminin işletme maliyetlerine etkisi ve bir özel hastane uygulama örneği [Yayımlanmış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.

- Sarıkaya, M. (2013). Yöneticilerin ISO 9000 kalite yönetim sistemine yaklaşımı:TCDD ve bağlı ortaklıklarında bir alan araştırması [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Karabük Üniversitesi.
- Sarp, N. (2014). Toplam kalite yönetimi uygulamaları. Ankara:Siyasal Kitabevi Yay.
- Savaş, H., Bardakçı, A., Sarıtaş, H. (2006). Kalite ve ortak markaya dayalı rekabet, Buldan Sempozyumu, Pamukkale.
- Saydan, R. (2004). 1900'lerin ilk yıllarında Ford-General Motors rekabeti. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(11), 153-159.
- Seçer, İ. (2015). Spss ve Lisrel ile Pratik Veri Analizi, 2. Baskı. ss: 28, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Selam, M. (1996). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde toplam kalite, ISO 9000 standartları uygulamaları ve ekonomik sonuçlarının incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Sevim, A. (1996). Toplam kalite yönetiminde bir araç olarak toplam kalite maliyet sisteminin kurulması ve bir uygulaması [Yayımlanmış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Sevimler, S., Duran, C., Çetindere, A. (2015). Toplam kalite yönetiminin unsurları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi:Eskişehir örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (29).
- Soykan, B. (2015). Aksaklıklara karşı dayanıklı havayolu ekip eşleme problemi için çözüm algoritmaları ve karar destek çerçeve önerisi [Yayımlanmış doktora tezi]. Kara Harp Okulu Komutanlığı.
- Soylu, A., Türkay, M., Sarıyer, İ. (2005). Yenilenebilir Enerji Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Planlanmasında Doğrusal En İyileme Tekniğinin Kullanılması, Yenilenebilir Enerji Kaynakları Sempozyumu, İstanbul.
- Sungur, E. (2007). Ülke orijininin kurumsal kültüre yansımaları, kurum içi iletişim ve insan kaynakları uygulamaları:IKEA örneği. Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 5(2), 109-133.
- Şağbanşua, L., Bişkek, K. (2006). Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 9, 1-14.
- Şahin, A.S. (2012). Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde ISO 9001 kalite yönetim standardının müşteri memnuniyetine etkisi [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Şahinli, M. A. (2013). Girişimlerde bilişim teknolojileri kullanımı:Türkiye. International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 8(9), 2323-2330.

- Şekkeli, Z. H. (2016). Lojistik stratejilerinin rekabet avantajı ve lojistik performansına olan etkileri üzerinde Türkiye ölçeğinde bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kahramanmaraş Şütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Şenel, E., Karoğlu, H. (2017). Postmodern dönemde estetik ve tüketim kavramları açısından sanat ve moda etkileşimi. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 303-329.
- Şengül, Ç. (2017). Bir kozmetik firmasında kalite iyileştirme adımları kozmetik kalite el kitabının yazılması ve tedarikçi performansı üzerine etkisi [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.
- Şengül, M. (1997). Sağlık sektöründe toplam kalite yönetimi [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Şimşek, M. (2000). Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. İstanbul: Alfa Yay.
- Tabachnick, B.G.,Fidell. L.S. (2013). Using multivariaty statistics. Sixth Ed. Boston: Pearson.
- Tabancalı, E., ve Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 139-156.
- Taner, B., İlke, Kaya. (2005). Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanma esasları: Bir hizmet işletmesi örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 353-362.
- Tanrikulu, S. (2010). ISO 9000 kalite yönetim sisteminin işletmelerin kalite uygulamaları ve maliyetleri üzerine etkileri:Kayseri sanayi işletmeleri üzerine bir uygulama [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Tari, J. J., Molina, J. F., Castejon, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*, 183(2), 483-501.
- Taş, Y. F., Aksu, A. (2011). Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 351-361.
- Taştan, K. (2021). Yükseköğretimde kalite uygulamalarının yayılımının yeni kurumsal kuram çerçevesinde değerlendirilmesi [Yayınlanmış doktora tezi]. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Tatar, M. V. (2019). Türk Standartları Enstitüsü tarafından kalite yönetim sistemi Belgelendirilmesi: Ankara'daki kamu kuruluşları üzerine memnuniyet araştırması [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Tekin, E., Kara, A. (2019). İç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğe etkisi üzerine bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 1261-1288.

- Tekin, M. (2019). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının performans ve işe tutulma üzerindeki etkisi: Niğde ilinde bir uygulama [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- Tekin, M., Çiçek, E. (2005). İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım:Değer temelli pazarlama, Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Telsaç, C. (2018). Toplam Kalite Yönetimine İşletmeler Açısından Bakmak. Uluslararası Akademik Birikim Dergisi, 1(1), 26-34.
- Terece, Z., Edirne, J., Kariptaş, F. S. (2020). Türkiye'de mobilya sektörünün durumu ve 2000'li yıllardan sonra küreselleşme etkisi ile değişimi. Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 3(1), 159-180.
- Terzi, A. (2011). Türkiye’de üretilen bazı akrilik takım dişlerin Türk Standartları Enstitüsü’ne uygunluğunun değerlendirilmesi [Yayımlanmış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Tikici, M., Aksoy, A. (2006). Toplam kalite yönetiminin radikal unsurlarından birisi olarak yalın üretim. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5(15), 20-33.
- Turan, Z., Şanver, D., Öztürk, K. (2017). Türkiye’de hayvancılık sektöründen süt inekçiliğinin önemi ve yurt içi hasılaya katkısı ve de dış ülkelerle karşılaştırılması. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3), 60-74.
- Turhan, E. (2002). Toplam kalite ödüllерinin işletmeler açısından önemi ve kalite ödülleri üzerine bir uygulama [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Ustasüleyman, T. (2011). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının firma performansı üzerine etkisi:Türkiye’nin 500 büyük firmasına yönelik bir araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 67-96.
- Uygun, S. (2000). ISO 9000 basında kalite uygulamasının bir örnek olayla incelenmesi [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Ülker, M. S., Daloğlu, P. (2019). BDG Matrisi’nin Yönetim Muhasebesinde Kullanılabilirliği ve Karar Almadaki Rolü. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 527-544.
- Ünal, Y.(2009). Bilgi toplumunun tarihçesi. Tarih Okulu Dergisi, (V), 123-144.
- Wayhan, V. B., Kirche, E. T., Khumawala, B. M. (2002). ISO 9000 certification:The financial performance implications. Total Quality Management, 13(2), 217-231.
- Weckenmann, A., Akkasoglu, G., Werner, T. (2015). Quality management–history and trends. The TQM Journal, 27(3), 281-293.

- Yahya, S., Goh, W. K. (2001). The implementation of an ISO 9000 quality system. *International Journal of Quality-Reliability Management*, 18(9), 941-966.
- Yakut, A. (2012). İşçi sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri incelemesi ve veri analizi incelemesi [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Yarimoğlu, E. K., Ersönmez, N. (2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi: Bir kamu bankası örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(1), 79-98.
- Yatkın, A. (2009). Örgütsel iletişim. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 47-55.
- Yazıcı, H., Karayılmazlar, S. (2001). Türkiye ahşap mobilya sektörü ve ekonomik gelişimi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 3(3).
- Yegül, M., Toklu, B. (2004). Türkiye’de ERP uygulamaları. *Gazi Üniversitesi Mimarlık Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 15(1), 2-15.
- Yeşilbayır, S. (2007). Toplam kalite yönetimi [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Yiğit, M. (1999). Global Elektronik Sektörü ve Türkiye. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1.
- Yıldız, B. (2018). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının inovasyon ve firma performansı üzerindeki çevresel dinamizmin düzenleyici rolü [Yayımlanmış doktora tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Yılmaz, E. (2008). Toplam kalite yönetimi ve insan merkezli kütüphanecilik. In *Symposium of Scientific Communication and Knowledge Management*, 185-211.
- Yılmaz, M. A. (1995). Toplam kalite yönetimi ve KOÇ 2000 [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Yılmaz, S. (2019). Mobilya işletmeleri için ISO 9000 tabanlı değerlendirme modeli tasarımı ve uygulamaları [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi
- Yong, J., Wilkinson, A. (2001). Rethinking total quality management. *Total Quality Management*, 12(2), 247-258.
- Yörübulut, M. (2020). Toplam kalite yönetimi ile ahilik teşkilatı anlayışlarının karşılaştırılması [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi.
- Yörük, S. (2014). Kalite yönetim sisteminin kurulumu ve nakliye firmasında uygulama deneyimi [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi.

- Yumak, H.C. (2014). ISO 9000:2008 kalite yönetim sisteminin uygulanabilirliğinin incelenmesi gönüllülük mü? Zorunluluk mu? [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Yüksel, N. (2016). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi:Adana ilinde bir inceleme [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Çağ Üniversitesi.
- Zengin, E., Erdal, A. (2000). Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi. Journal of Qafqaz University, 3(1), 43-56.
- Zerenler, M., İraz, R. (2006). Japon yönetim anlayışı ve şirket ağları Keiretsu analizi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (16), 757-776.



EKLER

Ek.1 – Anket Formu

Değerli katılımcı,

Anket formu, Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından yürütülmekte olan ISO 9000 kalite yönetim sisteminin rekabet gücüne etkisi ve bir uygulama konulu tezin uygulama kısmına yönelik bir çalışma olarak hazırlanmıştır. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak ve bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır. Anket sorularını cevaplamak için değerli zamanınızı ayırdığınız ve araştırmama katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Feray BAŞER

A.KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1.Cinsiyetiniz

() Erkek () Kadın

2.Yaşınız

()18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 yaş ve üzeri

3.Öğrenim Durumunuz

() Lise () Ön Lisans ()Lisans () Yüksek Lisans ()Doktora

4.Medeni Durumunuz

() Evli () Bekâr

5.İş yerindeki Mevkiniz

() Yönetici () Çalışan

6.Mesleğinizde Toplam Çalışma Süreniz

() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

B.KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

KYS uygulamaları ölçeğinde işletmenizde uygulandığını düşündüğünüz hususlara ilişkin düşüncelerinize uygun kutucuğu (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılıyorum; 2-Katılıyorum; 3-Kararsızım; 4-Katılmıyorum; 5-Kesinlikle Katılmıyorum

KYS Bileşenleri			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kalite Yönetim Sistemi	1	İş yerim, kalite yönetim sistemleriyle ilgili tüm maddi ve manevi olanakları sağlamaktadır.					
	2	İşletme müşterileriyle iletişim halindedir ve yeni müşteriler elde etmek için kalite yönetimine önem vermektedir.					
	3	Kalite planları oldukça ayrıntılıdır					
	4	İşletme çalışanları kalite yönetim faaliyetlerinde etkin rol oynamaktadır.					
Müşteri Odaklılık	5	Müşteri istek ve ihtiyaçları zamanında karşılanmaktadır.					
	6	Değişen istek ve taleplere zamanında cevap verilmektedir.					
Çalışanların Katılımı	7	Çalışanların problemleri bulma ve çözme için teşvik edilmesi, bunun için yeterli kaynağın sağlanmasına önem verilmektedir.					
	8	Kalite çemberleri ve çalışanların katılımını sağlayan programlar firmada kullanılır.					
Ödül Tahsisi	9	Firmamız ürünlerimizi geliştirdiğimiz için övgü almıştır.					

	10	İşletme çalışanlarına maaş, prim ve ödüller adil olarak dağıtılmaktadır.					
Liderlik	11	Üst yönetim “en iyi uygulama” için gereken katılım ve sorumluluk kültürünü destekler.					
	12	Yöneticiler karar verirken tüm çalışanları dikkate alır.					
Ekip Çalışması	13	Çalışanlar firma faaliyetleri hakkında fikirlerini ve önerilerini söyleyebilir.					
	14	Firmamız faaliyet kararlarında takımlara yetki verir.					
Eğitim	15	Firmamız çalışanlara özel çalışma yetenekleri hakkında eğitim verir.					
	16	Tüm firma çalışanlarına “Toplam Kalite Felsefesi” hakkında eğitim verilir.					
Performans Değerlendirme	17	Müşterilerimizin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirler ve karşılarız.					
	18	Kalite performansından firma üst yönetimi sorumludur.					
Sürekli İyileşme	19	Her seviyede çalışanın gelişim ve geliştirme için hedefleri vardır.					
	20	Her seviyedeki çalışanın eğitimi ve bilgisi, gelişim için öğrenmesi gereken yetenekler vardır.					

C.REKABET GÜCÜ ÖLÇEĞİ

RG uygulamaları ölçeğinde işletmenizde uygulandığını düşündüğünüz hususlara ilişkin düşüncelerinize uygun kutucuğu (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılıyorum; 2-Katılıyorum; 3-Kararsızım; 4-Katılmıyorum; 5-Kesinlikle Katılmıyorum

RG Bileşenleri			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Rekabet Gücü	1	Rakiplerinizin stratejileri hakkındaki bilgiler, çalışanlarınız arasında paylaşılmaktadır.					
	2	Firmanız rekabetçi hamlelere karşı hızlı cevap vermektedir.					
	3	Firmanıza rekabet avantajı sağlamada fırsat yaratabilecek yeni müşteriler sıklıkla hedef kitle olarak seçilmektedir.					
	4	Firmanızın üst yönetimi, rakiplerinizin güçlü ve zayıf yanlarını sıklıkla tartışmaktadır.					
Alıcıların Pazarlık Gücü	5	Sektörünüzün müşterileri, alımlarını büyük hacimlerinde gerçekleştirirler.					
	6	Sektörünüzün ürettiği ürünler, müşteriler açısından kolay bulunabilir cinstendir.					
	7	Müşteriler alımlarını gerçekleştirdiği firmaları kolaylıkla (önemli bir maliyete katlanmadan) değiştirebilirler.					
İkame Ürün ve Hizmetlerin Tehdidi	8	Sektörünüzün ürettiği malların ikamelerinin bulunabilirliği yüksektir.					
	9	Sektörünüzün ürettiği ürünlerin fiyatlarına kıyasla ikamelerinin fiyatları düşüktür.					

	10	Sektörünüzün ürettiği ürünlerin kalitelerine kıyasla ikamelerinin kaliteleri yüksektir.					
Mevcut Rakiplerle Çekişme	11	Sektörünüzdeki firmalar, başka bir sektöre geçmek isterlerse düşük maliyetlerle karşılaşır.					
	12	Sektörünüzdeki ürünler, özellikleri açısından birbirlerine benzerdir.					
	13	Sektörünüzde mevcut durumda, yüksek rekabet vardır.					
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	14	Sektörünüzde kullanılan hammaddelerin yerine geçebilecek ikame hammaddeler mevcuttur.					
	15	Sektörünüzde tedarik edilen girdiler, zor bulunabilir türdendir.					
	16	Sektörünüzdeki firmalar tedarikçilerini değiştirdiklerinde, yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalırlar.					
Yeni Girenlerin Tehdidi	17	Sektörünüzdeki müşterilerin satın alma kararlarında marka sadakati önemlidir.					
	18	Ölçek ekonomisi, sektörünüzdeki firmalar için önemlidir.					
	19	Sektörünüze girecek yeni firmalar için gereken sermaye miktarı yüksektir.					

ÖZGEÇMİŞ

Feray BAŞER, ilk ve orta öğretimini Ankara’da tamamlamıştır. Lise öğretimini Yalova Anadolu Kız Teknik ve Meslek Lisesinde bitirerek hemen ardından 2011 yılında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümüne başlamıştır. 2012 yılında Anadolu Üniversitesin (Açıköğretim Fakültesi)’ de Adalet bölümüne devam ederek her iki bölümü 2015 yılında tamamlamıştır. Eylül 2020’de Artvin Çoruh Üniversitesi İşletme bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Eylül 2021’de Yalova Üniversitesine yatay geçiş yaparak yüksek lisans eğitimini Ağustos 2022’de tamamlamıştır.

TEZDEN TÜRETİLEN YAYIN VE ESERLER

F. Başer, “Kalitenin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi,” *Uluslararası İktisat ve İşletme Kongresi*, İstanbul, 2022.