



**Total quality management  
and its applications:  
Example of Kalekim**

**Toplam kalite yönetimi ve  
uygulamaları: Kalekim  
örneđi**

**Dilşad Güzel<sup>1</sup>  
Selin Aykol<sup>2</sup>**

**Abstract**

The importance of Total Quality Management (TQM) can not be denied in increasing business efficiency and productivity. For this reason, companies should be able to apply this philosophy professionally in all business process. It has been stated that TQM is to be a philosophy which are reduces costs and defects, provides customer satisfaction, including workers in the decision-making processes and improves education in all business processes. However, some firms in Turkey can't practice the TQM philosophy completely. Accordingly, it can be stated that many firms have some deficiencies to implement aims of this philosophy. The aim of this study is to explain the total quality management philosophy, its historical development process and some applications in the world and Turkey and to analyze TQM applications of Kalekim company. The results of this study show that Kalekim company implemented TQM applications successfully.

**Keywords:** Quality; Total Quality Management; TQM Applications; Turkey; Kalekim Company.

**Özet**

İşletmelerin etkinliklerinin ve verimliliklerinin artırılmasında Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin önemi yadsınamaz. Bu nedenle şirketler, bu felsefeyi tüm işletme süreçlerinde profesyonelce uygulayabilmelidir. TKY, tüm iş süreçlerinde, maliyetlerin ve hataların azaltıldığı, müşteri memnuniyetinin sağlandığı, işçilerin karar alma süreçlerine dahil edildiği, eğitimin artırıldığı bir felsefe olarak ifade edilmektedir. Ancak, Türkiye'deki bazı firmalar TKY felsefesini tam olarak uygulayamamaktadırlar. Dolayısıyla birçok firmanın bu felsefedeki amaçlarını gerçekleştirmede bazı eksiklikleri olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın amacı, TKY'nin felsefesini, tarihsel gelişimini, dünya ve Türkiye'deki bazı uygulamalarını belirtmek ve Kalekim firmasının TKY uygulamalarını analiz etmektir. Çalışma sonucunda, Kalekim firmasının TKY uygulamalarını başarı ile gerçekleştirdiği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite; Toplam Kalite Yönetimi; TKY Uygulamaları; Türkiye; Kalekim Firması.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [dguzel@atauni.edu.tr](mailto:dguzel@atauni.edu.tr)

<sup>2</sup> Arş. Gör., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [selin.aykol@atauni.edu.tr](mailto:selin.aykol@atauni.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

1920-1970 yılları arasında Fordist dönem olarak adlandırılan dönem; kitle tipi, büyük miktarda üretime dayanan, sürekli benzer parçaların üretim prosesine dahil edildiği, sadece ana parçaların farklılaştırıldığı düşük maliyetli üretim gerçekleştiren bir dönemdir (www.iktisadi.org). Fordist dönem genel özellikleri itibariyle; bireysel değil toplumun geneline hitap eden, standart üretim yapılan, esneklikten uzak, güncel teknolojinin gerektiğinde insan gücünün yerine geçebildiği, günlük faaliyetleri yarı vasıflı personelin üstlenebildiği, piyasadaki üretime temel teşkil eden bir yapıda olan ve tüketicinin gelir elde etme-harcama bağlamında hayat tarzını düzenleyen bir yapıdadır (Saklı, 2013: 112).

1920-1970 yılları arasında Fordist dönem olarak adlandırılan dönem; kitle tipi, büyük miktarda üretime dayanan, sürekli benzer parçaların üretim prosesine dahil edildiği, sadece ana parçaların farklılaştırıldığı düşük maliyetli üretim gerçekleştiren bir dönemdir (www.iktisadi.org).

Fordist dönem genel özellikleri itibariyle; bireysel değil toplumun geneline hitap eden, standart üretim yapılan, esneklikten uzak, güncel teknolojinin gerektiğinde insan gücünün yerine geçebildiği, günlük faaliyetleri yarı vasıflı personelin üstlenebildiği, piyasadaki üretime temel teşkil eden bir yapıda olan ve tüketicinin gelir elde etme-harcama bağlamında hayat tarzını düzenleyen bir yapıdadır (Saklı, 2013: 112).

70'li yıllarda Fordist dönemin kitlesel ve standart üretiminin zengin halkın gereksinimlerinin gerisinde kalması ve krizin patlak vermesi neticesinde, Fordist sistem yok olmaya yüz tutmuş ve sonrasında esnek birikim sistemi doğmuştur (Gülşen, 2012: 112).

Bu bağlamda firmaları her anlamda esnekleştirmeyi ilke edinen modern yönetim metodu olan toplam kalite yönetimi, kârı, verimliliği, etkinliği artırmayı amaçlayan, çalışanların yönetime katılmasını sağlayarak sadece gerektiğinde uygulanan değil, firmaya bir kültür olarak yerleşmeyi ilke edinen bir yönetim felsefesidir.

Bu çalışmada ilk olarak, toplam kalite yönetimi kavramsal olarak ele alınmış, doğuşu, gelişimi, dünya ve Türkiye genelindeki bazı örnekleri anlatılmıştır. Çalışmanın geri kalanında ise, Kale Grubu şirketlerinden olan Kalekim firmasındaki TKY uygulamaları incelenmiş ve firmanın TKY'yi uygulama başarısı ifade edilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetiminin doğuşu 20. yüzyıl olmasına karşın, bu yönetim felsefesinin temeli Taylor'dan günümüze kadar uzanmaktadır. Taylor sisteminin temelinde, planlama ve yürütmenin ayrı ayrı yapılması yatmaktaydı. Yapılacak faaliyetler ana parçalara ayrılarak kolaylaştırılmış ve böylece personelin uzmanlaşması sağlanmıştı. Bu sistem, üretimi devasa ölçüde artırmış; ancak kaliteyi aynı oranda artırmada pek yeterli olamamıştır (Kavrakoğlu, 1993: 10).

Henry Ford ise, günümüzde uygulanan TKY ilkelerinden oluşturduğu bir metot ile TKY'nin doğuşuna zemin hazırlamıştır. Ford'dan sonra Feigenbaum, TKY sistematığına toplam kalite kontrol kavramını kazandırmış, kalitenin tüm örgütte tasarlanması, planlanması, uygulanması ve takip edilmesi çalışmalarını kalite kontrol personelinin yapmasını tavsiye etmiştir. Pazara sunduğu ucuz, sıradan mallarıyla tanınan Japonya ise; İkinci Dünya Savaşı'nın yıkıcı etkilerinin ardından

hızla toparlanma sürecine girmiş ve kaliteyi artırmak için Amerika'dan birçok bilim adamını ülkesine getirerek kendi mühendislerini, yöneticilerini bu konuda eğitmiştir. Bu gelişmeler neticesinde birçok Japon firması, üretimde maliyetleri düşürmüş, personel, ekipman vs. sayısını değiştirmeden üretim miktarını artırmış ve her alanda kaliteye ulaşmıştır (Şimşek 2007: 84-88).

Toplam kalite yönetimi, organizasyondaki tüm faaliyetlerde çalışanların ekip ruhu ve koordinasyonla çalışmasını sağlamaya dönük olan, işletmenin amaçları ile müşteri gereksinimlerini bir bütün olarak kabul eden bir yönetim felsefesidir (Armstrong, 1991: 19).

Toplam kalite yönetimi, bütünlük bir yönetim felsefesi olup; sürekli gelişme, müşteri isteklerini karşılama, yeniden uygulamaları azaltma, vizyoner düşünce, personelin katılımı, ekip çalışması, süreçlerin yeniden tasarımı, kıyaslama, ekip bazında problem çözümü, çıktılarının sürekli ölçümü ve tedarikçilerle ilişkileri yakın tutmak gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Powell, 1995: 16).

TKY, klasik yönetim tarzlarının yenilenmesini şart koşmakta, müşteri memnuniyeti seviyesinin sürekli yüksek tutulmasını ve düşük maliyet politikasını savunmaktadır. Üretimin hatasız yapılmasını ve bunun sürekliliğini esas alarak organizasyona etkililik kazandırıp, yeni koşullara uyum sağlamasını ve rekabet seviyesini artırmayı amaç edinmiştir (Roberts ve Sergesketter, 1993: 2; Peker, 1993: 94).

TKY felsefesi; liderlik, müşteri odaklılık, personel eğitimi, ekip çalışması ve sürekli geliştirme ve iyileştirme olmak üzere temel anlamda beş unsurdan oluşmaktadır (Şimşek, 2007: 134).

Liderlik, işletme yönetiminin çalışanlarında güven tesis ederek müşteri beklentilerine uygun üretim yapmaları için onları takım çalışmasına teşvik etmesi, zaman zaman onlara danışması, bir problem olması durumunda arkalarında durması, sürekli iyileştirme bilincini aşılmasını ve kurum kararlarında onların da söz sahibi olmalarını ifade etmektedir (Açan, 2016: 27-28). Üst yönetimin liderliği direkt olarak işletme kişiliğine de yansıdığından, yönetici işletmenin piyasada oluşan imajını, başarısını etkileyen anahtar faktör haline gelmiştir (Aydın vd., 2010: 45).

Müşteri odaklılık, işletmelerin uzun dönem karlılığını sürdürmesinde ve etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. İşletme, müşteri istek ve ihtiyaçlarını doğru tespit ederek, uygun ürünü pazara sunmalıdır. Böylelikle mevcut müşteriyi korumuş ve yeni müşteri kazanabilmesinin önünü açmış olacaktır (Kurt, 2015: 67). Ayrıca, ürün ya da hizmeti kullanan müşteriye işletmeye geribildirimde bulunması için fırsat tanınması, müşterinin ürün ya da hizmetten ne derece memnun kaldığının anlaşılması, bir sıkıntı varsa çözümünün kısa zamanda sağlanması açısından yararlı olacaktır (Sanrı, 2007: 33).

Personelin eğitimi, işletme amaçlarına ulaşmada işgörenin bilgi, beceri ve tutumlarında iyileştirmelere giderek bu yolla işletmenin de gelişmesini sağlamaktır. Hızlı sorun çözüme, kaliteyi artırma ve firma kültürünün korunması için verilen eğitim devamlı olmalıdır (Ustasüleyman, 2011: 74).

Ekip çalışması; üst yönetiminin yönlendirici etkisiyle çalışanların işbirliği kurmaları, kâr ve verimlilik çitasının yükselmesini sağlayarak başarı elde etmeleri, karar verme sürecine katılım ve yanlışların fark edilerek iyileştirilmesi çalışmalarından takım halinde sorumlu olmaları anlamına gelmektedir (Sanrı, 2007: 46-47).

TKY'nin en önemli yapı taşlarından biri olan ve sürekli geliştirme ve iyileştirme anlamına gelen Kaizen'in sloganı "En iyi, iyinin düşmanıdır." Kaizen, işletmedeki sorunların temeline inerek onlara kesin çözüm bulma, ileride karşılaşılabilecek sıkıntıları şimdiden çözebilecek hazırlığı yapma ve her zaman daha iyiye, güzele ulaşma gayretidir (Akdağ, 2005: 164).

## 2.2 Dünyada ve Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

1980’li yıllarda işletme kültürlerine yerleşmeye başlayan TKY’nin, dünya ve Türkiye çapında çeşitli uygulamaları bulunmaktadır. Gelişmiş kapitalist ülkelerde daha geniş ve etkin uygulanan TKY, son yıllarda ülkemizde de epeyce gelişme göstermiş; ancak hedeflenen neticeye ulaşamamıştır.

Thomas Peters, Robert H. Waterman ve Tom Peters’in yazdıkları “In Search of Excellence” (Mükemmeli Arayış) adlı kitapta, büyük Amerikan firmalarının başarılı TKY uygulamalarından bahsedilir. Aktarılan her hikayedeki toplam kalite macerası insanı hayrete düşürmektedir. Günümüzde işletmeler, toplam kalite yönetimi olarak adlandırmasalar bile, başarılı olabilmek için toplam kalite yönetiminin temel ilkelerini uygulamaktadırlar (<http://www.capital.com.tr>).

Dünyadaki başarılı TKY örneklerine bakıldığında; Nikon, Canon, Casio, Seiko, Honda, Suzuki, Yamaha, Sony, Toyota ve Mazda markaları, kaliteleri ile Japon endüstrisinin yükselen çitasının en çarpıcı isimleridir. İkinci dünya savaşının yıkıcı etkilerini yok eden ve hızla yükselen Japonya’nın ulaştığı bu başarıların ardındaki ana faktör toplam kalite yönetimidir. İşletmelerde kalite kontrolünü, kalite ile ilgili teorik ve pratik eğitimleri, kalite kontrol denetimlerini aksatmadan gerçekleştirmesi, istatistiksel verileri ve teknolojiyi uygun ve doğru bir şekilde kullanması Japonya’ya bu yüksek başarıyı getirmiştir (<http://www.capital.com.tr>).

Dünya uygulamalarında birçok olumlu sonuç veren TKY, zaman zaman olumlu yönetilemediğinde işletmeleri çıkmaza da sürüklemiştir. Rakiplerini geride bırakan kendi sektörlerinin öncüsü konumunda olan IBM, General Motors, Xerox ve Florida Power&Light gibi firmalar bir zamanlar başarısızlıkla karşı karşıya kalmıştır (<http://www.merih.net>).

Temel hedefi verimliliği ve kârı artırmak olan TKY Türkiye’de ise, sınıflararası anlaşmazlığı çözmeye, emek gücünün değerini koruma ve kontrol etme faaliyetlerine yönelmiştir (Yıldırım, 2000: 269).

Ülkemizde TKY ilk olarak EFQM (European Foundation for Quality Management/Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) Mükemmellik Modeli’nin sahibi olan Sabancı-Japon ortaklığı ile kurulan Brisa firmasında uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulama, Lastik-İş sendikası tarafından da desteklenmiştir (Gülşen, 2012: 118). İşçilerin firmayı benimsemeleri amacıyla, işçiler ve yönetim arasındaki sınırlar ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. İşletmede sık sık sosyal aktiviteler düzenlenmiş ve “biz bir aileyiz” vurgusu yapılmıştır. 2001 krizinde birçok büyük firma işçi azaltımına giderken Brisa hiçbir işçinin işine son vermemiştir (Yıldırım, 2000: 272). Ancak, 2008’de yaşanan kriz nedeniyle, 64 işçi işten çıkarılmıştır (Gülşen, 2012: 118).

Türkiye’de bulunan ve TKY’nin büyük oranda uygulandığı 7 büyük beyaz eşya, otomotiv ve tekstil firmasında yapılan bir araştırmada işçiler, yaptıkları işin fazla önemsenmemesinden, saygı seviyesine dikkat edilmediğinden, iletişim kopukluğundan, yönetim ile aralarındaki duvardan duydukları rahatsızlıktan bahsetmişlerdir. Yöneticilerin esnek olmadığı, işçilere işin yapılış tarzını değil, ne yapacaklarını emrettikleri, işçileri baskıyla yönettikleri ifade edilmiştir (Nichols vd. 2005: 133-135).

Türkiye’den bir başka örnek, Adapazarı’nda faaliyet gösteren bir otomobil firmasıdır. Firmaya yerleşen disiplin sayesinde işçiler TKY uygulamalarına açık bir direniş göstermemektedir. Ancak, yönetimin sıklıkla vurguladığı kaizen, kalite çemberi gibi yöntemlere işçiler tarafından beklenen ilgi gösterilmemektedir (Yücesan-Özdemir, 2000: 256).

Mersin Anadolu Cam Fabrikası’ndaki örnek ise öneri sistemleri ile ilgilidir. İşçiler sunulan bazı önerilerin iş yapma şekillerini zorlaştırdığını, öneri sunmaları durumunda bile karşılığında hak

ettikleri ödülün verilmediğini, bu yüzden de yalnızca işi hafifletici etkileri olan fikirleri yönetimle paylaştıklarını belirtmişlerdir. Örneğin; bir işçi devamlı çalışan üretim bantlarından her zaman çalışmasını gerekli görmediklerinin arada durdurulması önermiş, öneri uygulanmış ve sonucunda elektrik maliyetinde azalma yaşanmıştır. Bu öneri karşılığında işçiye sunulan ödül sadece bir kalem olmuştur (Gülsen, 2012: 123).

Her ne kadar TKY'ye uyum sağlama konusunda bazı sıkıntılar yaşansa da, Türkiye büyük bir heyecan ve azimle bu sistemin gerektirdiği koşullara uymak için büyük çaba sarf etmektedir ve bu konuda yurtdışında kendini ispatlayan bir ülke konumundadır.

Türkiye, Avrupa Mükemmellik Ödülleri kapsamında 2008 yılında 4 firmayla 11 finalist arasına girmeyi başardı ve en çok ödülün sahibi oldu. Avrupa Kalite Ödülü'nün Türkiye finalistleri Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş., Bursa Dizel Fabrikası-Bursagaz, Bursa Nilüfer Belediyesi, Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi olmuştur (<http://www.hurriyet.com.tr>).

110 ülkede 2 bini aşkın üyeye sahip olan Trade Leader's Club, 2012'de İspanya'nın başkenti Madrid'de düzenlenen törende 3 Türk firmasına 'uluslararası kalite' ödülünü layık görmüştür. Türkiye'den bu ödülü, İstanbul'da faaliyet gösteren VE-GE Hassas Kağıt ve Yapıştırıcı Bant San. Tic. A.Ş. ve Mavi Beton İnşaat San. Tic. Ltd. Şti. ile İzmir'de bulunan YEZMİR Yapı Mimarlık Tasarım İnşaat Elektrik Mobilya San Tic. Ltd. Şti. kazanmıştır (<http://www.dunya.com>).

DYO, Türkiye Mükemmellik Ödül Jürisi'nin sürekli gelişim ve iyileşmeyi esas alan EFQM Mükemmellik Modeli ölçütlerini baz alarak yaptığı değerlendirmede sergilediği üstün performans ile Türkiye Mükemmellik Ödülü'nün sahibi olmuştur. Kalite çalışmalarına Türkiye Mükemmellik Ödüllerinin ilk kez verildiği 1993 yılında başlayan ve bunu kurum kültürünün ana faktörlerinden biri olarak benimseyen DYO, İşletmeler – Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisinde 2016 Türkiye Mükemmellik Ödülü'ne layık görülmüştür (<http://www.grafikhaber.net>).

2016 yılında İETT (İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri) Genel Müdürlüğü'nün Kamu Kategorisinde Başarı Ödülü'nü kazanmıştır. Ayrıca İDO, Petkim, İstikbal, İğdaş, Barem Araştırma, Borusan Lojistik ve Kütahya Porselen gibi firmalar geçtiğimiz yıllarda “Türkiye Mükemmellik Ödülü”, “Ulusal Kalite Başarı Ödülü”, “Ulusal Kalite Büyük Ödül” ödüllerine hak kazanmışlardır (<http://www.kalder.org>).

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada kullanılan veriler nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme yoluyla derlenmiştir. Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” şeklinde tanımlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 119).

Görüşme işletme müdürü, idari ve mali işler uzmanı, kimya mühendisi, üretim ve bakım uzmanı, lojistik sevkiyat uzmanı, iki kalite kontrol personeli ve üretim prosesinde çalışan dört işçi ile 2017 Şubat ayının ilk haftasında 1 gün süre ile yapılmıştır. İlk olarak firmanın demografik özelliklerini belirten sorular sorulmuştur. Daha sonra, Esin Gülsen tarafından hazırlanan “Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları” adlı çalışmadan (Gülsen, 2012) yararlanılarak yapılandırılmış bir form bu araştırmada kullanılmıştır.



## 4. BULGULAR

Bu çalışma kapsamında, öncelikle Kalekim ve Kalekim Erzurum fabrikasına ait tanımlayıcı bilgiler verilmiştir. Daha sonra, fabrikadaki TKY uygulamaları analiz edilmiştir.

### 4.1 Kalekim ve Erzurum Fabrikasına Ait Özellikler

Kale Holding'in kurucularından Dr. İbrahim Bodur tarafından kurulan Kalekim, yurtiçinde İstanbul, Isparta, Mersin, Yozgat, Mardin ve Erzurum Tesisleri'nde üretim yapmaktadır. Günümüzde Kalekim; seramik yapıştırıcıları, derz dolguları, su ve ısı yalıtım malzemeleri, mastikler, köpükler, yüzey hazırlık malzemeleri, seramik temizlik ve bakım malzemeleri, iç ve dış cephe boyaları ve dekoratif dış cephe sıvaları üretmektedir (<http://www.kalekim.com.tr>).

2,5 milyon lira yatırımla kurulan Erzurum fabrikası, 2013 yılında üretim faaliyetine başlamıştır. İşçilerle birlikte toplam 22 personeli vardır. Pazar payı, yurtiçinde % 55, Erzurum'da ise %70'tir. Yıllık 90 bin ton üretim kapasitesi olmakla birlikte, gerçekleşen ortalama üretim 50 bin tondur. 1500 ton olan ihracatın tutarı 600.000 dolar civarındadır. Yurtiçinde başta Erzurum olmak üzere Ağrı, Artvin, Bingöl, Bitlis, Erzincan, Giresun, Gümüşhane, Kars, Mardin, Muş, Ordu, Rize, Samsun, Sivas, Trabzon, Tunceli, Van, Bayburt, Ardahan, Iğdır şehirlerine ürün satmaktadır. İhracat yaptığı ülkeler ise; İran, Gürcistan, Azerbaycan ve Türkmenistan'dır. Erzurum fabrikasında üretilen ürünler: seramik yapıştırıcıları grubu, ısı yalıtım levha yapıştırıcıları, ısı yalıtım levha sıvaları, blok (tuğla, bims vb.) yapıştırıcıları ve özel seramik yapıştırıcıları (Profesyonel 1056 Wintertech: -10 °C'de çalışma imkanı sunan Türkiye'nin ilk seramik yapıştırıcısı)dır.

### 4.2 Kalekim Erzurum Fabrikasında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Bütün fabrikalarında yüksek kalitede üretim yapan Kalekim, Erzurum fabrikasında da ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, TSE 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi gibi ulusal ve uluslararası belgeleri almaya hak kazanmıştır. Bunun sonucunda da, TKY uygulamalarına daha fazla ağırlık vermiştir. Ayrıca, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından verilen EFQM Mükemmellik Ödülü için de bu yıl başvurmuş ve aday olmuştur.

Aon Hewitt tarafından gerçekleştirilmekte olan Çalışan Bağlılığı anket sonuçlarına göre “2016 yılı Aon En İyi İşverenler – Türkiye” değerlendirmesine göre; Kalekim, en iyi iş yeri seçim kriterleri olan yüksek çalışan bağlılığı, etki yaratan liderlik, yüksek performans kültürü, güçlü işveren markası kriterlerinde diğer iş yerlerinden farklılaşarak “Aon Türkiye'nin En İyi İşverenleri 2016” unvanını almaya hak kazanmıştır.

Kalekim firması, toplam kalite yönetimi kapsamında ele alınırsa gerçekleştirdiği faaliyetlerden ilki, her pazartesi işletme müdürü eşliğinde bölüm sorumlularının da yer aldığı sabah 10:00 toplantısıdır. Kalite çemberleri kapsamında, her personel ekibiyle ya da şahsıyla ilgili bir problemi bu toplantıda tartışmakta; ayrıca beyin fırtınası yöntemiyle yapılacak iş için, o hafta ne yapılacağına dair fikirler sunularak bilgi paylaşımında bulunmaktadır.

Fabrikadaki önemli TKY uygulamalarından bir diğeri öneri-ödül sistemleridir. Kale Grubu, 2009 yılına kadar, iyileştirmeye açık noktaların bildirimlerini 6 Sigma yöntemiyle değerlendirmekteydi. Çalışanlardan gelen önerilerin neticesinde iyi kazançlar elde edildiyse, önerinin firmaya toplam katkısının belli bir oranı maksimum dört maaş olmak üzere işçiye ödül olarak veriliyordu. 2009'dan sonra ise, parasal ödüllendirme politikasından vazgeçilmiş ve Kale Grubu'nun genel müdürlüğünde kalite yönetim ofisi kurulmuştur. Kalite yönetiminin liderliğinde, başta kalite yönetim ofisi olmak üzere sorumlu işletmeler öneri-risk bildirimleri modelini takip etmektedirler.

Bu model şu şekilde çalışmaktadır; işçilerin istirahat noktalarında, çay içme odalarında ulaşabilecekleri bir bilgisayar bulunmaktadır. İşçiler bu bilgisayarlar üzerinden öneri-risk bildirimini yapabilmekte, ayrıca öneri-risk bildirim kutularına yazılı olarak da görüş bildirebilmektedirler. Kalite yönetim ofisi tarafından bu öneriler her yılın ilk ve ikinci periyodunda değerlendirilmektedir. Kabul edilen önerilere hediye çekleri, çeyrek altından tam altına kadar değerli ödüllendirilmektedir. Kabul edilen önerilere hediye çekleri, çeyrek altından tam altına kadar değerli ödüllendirilmektedir.

Örneğin, görüşme yapılan mühendisin sunduğu bir öneri tüm işletmeler içerisinde 2015 yılının ikinci altı aylık periyodunda, en çok getiriye sağlayan özel ödül kabul edilmiş ve söz konusu mühendis tam altınla ödüllendirilmiştir. Süreç şu şekilde olmuştur; fabrikada torba dolum ünitesinin üzerinde pantolon adı verilen, ürünlerin toplandığı küçük toplama bölümleri bulunmaktadır. Mühendis, akışkanlığı sağlamak adına orada 200 ₺ civarında bir maliyetle hava ürkütme sistemi kurulmasını önermiş ve bu öneri, getirisi tüm işletmeler baz alınarak en çok getiriye sağlayan öneri olarak kabul edilmiştir.

Başka bir öneri bildirim hikayesi de şöyle gerçekleşmiştir; paletleme sisteminde sürücü (driver) arızası ile alakalı sorun giderilmeye çalışılırken üretim ve bakım uzmanı ve dışarıdan gelen mühendisler de dahil olmak üzere üretim prosesindeki tüm çalışanlar tamamen sürücüye yoğunlaşmıştır. O sırada bir çalışanın sürücüsüyle çok alakasız yerde bulunan basit bir kapasitif sensörün ışıklarının diğer sensörlere göre daha değişik olduğu gözüne takılmıştı. Daha sonra çalışanın bahsettiği sensöre bakıldığında, aslında bu sensörün olması gerektiği gibi sinyal göndermediğinde, sürücünün etkilendiği ve sonraki işleme izin vermediği için çalışmaz hale geldiği tespit edilmiştir. Üretimi günlerce uğraştıran ve hatta üretimin aksamasına sebep olan arızanın 50 ₺ değerinde basit bir sensör olduğu görülmüştür. Yönetimin, konuyla ilgili hiçbir bilgisi olmayan ilkökul mezunu bir çalışanın fikrinin ne kadar değerli olduğuna inanması fabrikadaki başarı hikayelerinin güzel bir örneğidir.

Üretim prosesinde çalışan bir işçi de, bayilere paletlere yerleştirilmiş bir şekilde gönderilen ürünlerin boşaldıktan sonra geri alınmasını, gönderilen her 100 boş palet karşılık bir dolu palet verilmesini önermiştir. Öneri kurulda tartışılmış; ancak nakliye giderleri gibi nedenlerle önerinin uygulanabilir olmadığı tespit edilmiştir. Bu örnekte görüldüğü gibi, kabul edilmeyen önerilerin nedeni değerlendirmeyi yapan kurul tarafından açıklanmakta ve böylece öneriyi sunan personelin herhangi bir tereddüte düşmesinin önüne geçilmektedir.

Üretim ve bakım uzmanı ise, 2015 yılında tüm işletmeler baz alınarak en çok öneri veren personel olarak kabul edilmiş ve bir çeyrek altınla ödüllendirilmiştir. Fabrikada bunun gibi birçok öneri-risk ve ödüllendirme hikayesi mevcuttur. Öneri-risk bildirim sisteminde, mavi yakalıdan beyaz yakalıya tüm çalışanların öneri-risk bildirimlerine aynı düzeyde önem verilmektedir. Kabul edilen öneri-risk bildirimleri çok büyük meblağlar ile ödüllendirilmese bile, çalışanlar her ödüle çok kıymet vermekte, manevi yönden bile takdir edilmenin ve yönetimin her zaman arkalarında durmasının kendileri için çok önemli olduğunu söylemektedirler.

Kalekim Erzurum fabrikasında günlük üretim miktarı belirlenerek, bu üretim miktarına uyum için duruş süreleri, sevki süreleri, performanslar gibi metrikler takip edilerek günlük üretimin planlanan şekilde tamamlanabilmesi için tüm ekip özenle çalışmaktadır. Bu faaliyetlerin denetimi Kale Sürekli Gelişim Sistemi kapsamında yeni başlatılan 5S uygulamasıyla gerçekleştirilmektedir. Kale Sürekli Gelişim Sistemi kısa adıyla KSGS, Kale Grubu'nun geliştirmiş olduğu bütün Kale Grubu şirketlerinin ortak yönettikleri, firmanın bugüne kadar farklı yöntemler kullanarak daha iyisini nasıl yaparız sorgulamasıyla çalışmalarını bir başlık altında topladığı bir modeldir.

5S'nin uygulama aşamaları Japonca beş kelimenin harflerinden oluşmaktadır: Ayıklama (Seiri), Düzenleme (Seiton), Temizleme (Seiso), Standartlaştırma/Süreklilik (Seiketsu), Disiplin (Shitsuke) (Keleş vd, 2013: 52). Üretim sahası alanlara ayrılmıştır ve her alanın bir sorumlusu bulunmaktadır. Bu alan içinde sorumlu olan kişi, bir başka takım arkadaşının etkin davranışını izlemekte ve bu sorumluluk her geçen gün artırılmaya çalışılmaktadır. Alanların düzeni ve bir başka vardiyaya devrederken işin aksamaması için makine ekipmanın gerekli yerlere koyulması özenle takip edilmektedir.

Fabrikada personele sık sık çeşitli konularda eğitimler verilmektedir. Eğitim planları yıl içerisinde dört ana politikaya göre hazırlanmaktadır: kalite yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, çevre yönetimi ve müşteri memnuniyeti. Bu eğitimler için saat olarak hedef belirlenmekte ve bu saatlerin doldurulmasına dikkat edilmektedir. Ayrıca personelin özellikle istediği eğitim varsa bu konuda da talepleri alınarak eğitim verilmektedir. Eğitimler, zaten kanunen de uygun olduğu şekliyle mesai saatleri içinde verilmektedir. Hatta sosyal aktivite programları da mesai saatleri içinde ayarlanmakta ve çalışanın hafta sonuna müdahale edilmemekte ve bu durum çalışanları çok memnun etmektedir.

Kalekim firmasında, yönetsel yapıda emir-komuta zinciri olmasına karşın fabrikada katı sınırlar çizilmemiştir. Bu konuyu işletme müdürü şu şekilde ifade etmiştir: “Kalekim’in, sahip olduğu bir kurumsal kültür vardır. En çok onur duyduğumuz kısım orasıdır. İşin merkezinde daima insan vardır, zaten sloganımız “daima en iyi” dir. İletişim dilimiz “biz” dir. Bir karar alacaksak ekip halinde alırız, bozacaksa da ekip halinde bozarız. Çoğulcu katılımla hareket eden bir yapımız vardır.”

Fabrikada, TKY ilkelerinden biri olan sürekli geliştirme ve iyileştirme kapsamında denetim uygulamaları önemli bir yer tutmaktadır. İç denetim sisteminde, fabrikanın her yıl düzenlediği şirket dengeli karnesi vardır. Şirket dengeli karnesinde firma; kaliteli üretimi temel alarak, bir önceki yıl üretilen ürün miktarı ile tüketilen doğal kaynak arasındaki tasarrufun nasıl sağlanacağı, enerji maliyetlerinin nasıl yönetileceği, hangi süreçlerde iyileştirmeler yaparak doğalgaz, elektrik vb. tüketiminin azaltılabileceğini araştırmaktadır. Ayrıca bütün çalışanların performanslarını ölçmek amacıyla hazırlanan bireysel hedef kartları bulunmaktadır. Bunların aylık kontrolleri yapılarak birey ve fabrika bazında gidişat ölçülebilmektedir. Dış denetim olarak da uluslararası standartlar gereği iş sağlığı güvenliği uzmanları sık sık fabrikayı denetlemektedirler.

Kaliteli üretim konusunda fabrika çalışan, sivil toplum kuruluşları, resmi kurum/kuruluşlar, hissedarlar gibi tüm paydaşlarının, bilhassa müşterilerinin görüşlerine, bildirimlerine her zaman açıktır. Dönem dönem müşteriler (bayiler), ustalar fabrikaya davet edilmekte ya da açık kapı politikası gereği kendileri de istedikleri zaman gelip şirket yapısını, işleyişi, üretim noktalarını rahatlıkla izleyebilmektedirler. Bunun yanında, Kalekim ilkeleri gerçekleştiren bir firma olduğundan taşıdığı misyon sürekli dinamik olmasını gerektirmektedir. “Daima en iyi” sloganına uygun olarak firma, -10 ile +35 derecede kolay uygulama yapılabilecek pratik ürünler geliştirmektedir. Müşterilerin beklentilerini karşılamak üzere üretim, pazarlama, insan kaynakları, ar-ge olmak üzere çeşitli departmanlardan oluşan tasarım komitesi vardır. Bu komitede, müşteri beklentileri masaya yatırılarak üretim prosesine uygunluğunun sağlanabilmesi adına hızlı kararlar alınmaktadır.

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında işçiler büyük sorumluluk duygusuna sahiptirler. “Bizim paramızı patron değil, müşteri öder” anlayışıyla hareket eden çalışanlar daha kaliteli ürün üretir. Kalekim Erzurum fabrikasında verilen eğitimlerde bu anlayış çalışanlara aşılanmıştır. Böylece, çalışanlar verimlilik ve kalite düzeyleri yüksek ürünler üretmektedirler. Şirket kültürü olarak entegre kalite politikaları içinde, müşteri memnuniyeti her zaman ön plandadır.



Aynı şekilde Kalekim firmasında, müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için öncelikle çalışanların memnun edilmesi anlayışı hakimdir. Çalışanları memnun etmenin önemli adımlarından biri de, işlerini rahat ve kolaylıkla yapabilmeleri için giydikleri işyeri giysilerinin çalışma ortamına uygun olmasıdır. Erzurum fabrikasında, işçilerin giydiği giysiler kendileri tarafından çoğunluk esasıyla belirlenmektedir. Yönetim tarafından birkaç çeşit giysi tercih edilmek üzere çalışanlara sunulmakta ve bunlar içinden tercih yapılmaktadır.

Kale Grubu, Türkiye’de toplam kalite yönetimini en iyi uygulayan firmalardan biridir. Kalekim’e göre; Türkiye’de TKY hayatımıza girdiği yıllarda, ISO 9001 belgesini hak etmek birçok firma için belki de belgenin konforunu duvarda asılı olarak görmek anlamına geliyordu. TKY’yi işleyiş olarak tüm süreçlere aktarmak, onun için zaman harcamak, maliyetine katlanmak gibi bir kültürün oluşması Türkiye ortalamasında biraz uzun sürdü.

Kalekim Erzurum, yine de kendini şanslı görmektedir. Kale Grubu 1996 yılında ISO 9001: Kalite Yönetim Sistemi belgesini almaya hak kazanmıştır. ISO 9001: Kalite Yönetim Sistemi belgesinin alınabilmesi için firmanın bu belgeye yönelik iş yapma tarzı taşınması gerekmekte ve sağlaması gereken kriterler bulunmaktadır. Bu belge ilk çıktığında “Yaptığını yaz, yazdığını yap” şeklinde standart bir ifadesi varken; bununla birlikte çeşitli prosedürler, talimatlar, formlar geliştirilmiştir. İşin tarif edildiği şekliyle sahaya yansıtılıp yansıtılmadığı kontrol edilmektedir. Kalekim, dış gözlemciye gerek kalmadan, kendi içinde iç tetkikler yapmakta, kendi kendilerinin iç müşterisi olduğunu bilmekte, buna göre de kendini sorgulamaktadır. Dolayısıyla, Kalekim’e göre üretim ve Ar-ge ne kadar önemliyse, kalite yönetimi de o kadar önemlidir. Şimdiki revizyonu, firmaları kalite yönetimi konusunda daha doğru bir yaklaşım sergilemeye başlayacağı bir döneme götürmektedir. Yani, sadece “yaptığını yaz, yazdığını yap” tan ziyade risklerini nasıl azaltabilirsin, iş sağlığı ve güvenliği konforunu nasıl artırabilirsin, ürünün sürekli kaliteli bir halde üretilmesini sağlayacak süreçleri nasıl geliştirebilirsin soruları karşısında firmalar kendini sürekli analiz etmelidir.

Kalekim; TKY’nin amaçlarından olan maliyetleri düşürme, verimliliği sağlama ve kaliteli çıktı konusunda, şirket dengeli karnesini büyük bir titizlikle uygulamaktadır. Kurulduğu günden günümüze, yani 2012-2017 yılları arasında ölçülebilir bir sistematik içinde doğalgaz tüketimini ve iş kazalarını takip etmektedir. İş sağlığı ve güvenliği açısından alınabilecek tedbirleri her yıl revize etmekte, yangın söndürme ekipmanı, erken uyarı sistemleri, tozsuzlaştırma, gürültü, emisyon ölçümlerini de her yıl geliştirmektedir.

Kalekim ayrıca, çevreye duyarlı bir üretim anlayışı benimseyerek son dört yılda karbon salınımını 804,3 ton azaltarak 1956 ağaç dikimine eş değer tasarruf sağlamıştır. Bu durum, Kalekim’in ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgesini almasını sağlamıştır.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

TKY ile işletmeler, ürün ya da hizmette kalitenin arttırılmasını sağlayarak tüm kayıpları en aza indirmekte, etkinliği ve verimliliği arttırmakta, değişen teknolojilere hızlı uyum sağlayabilmekte, müşteri memnuniyetini gerçekleştirerek rekabet avantajı elde etmektedirler.

Firmalar rakiplerinin önüne geçebilmek için Toplam Kalite Yönetimini (TKY) kurum kültürü haline getirmelidirler. Bu amaçla bazı faktör ve uygulamalara her zaman ihtiyaçları olacaktır. Bunlar: liderlik, yaratıcılık, yenilikçilik, müşteri odaklılık, personel eğitimi, ekip çalışması ve sürekli geliştirme ve iyileştirme, etkinlik ve verimliliklerdir.

Toplam kalite yönetimi, Türkiye ortalamasına bakıldığında yöneticilerin tutumu, faaliyetlerin düzenli takip edilememesi vs. nedenlerle uygulamada hala birtakım eksiklikleri barındırsa da, kaliteli üretimde uluslararası pazarda birçok firmayla yarışan Türk firmalarının sayısı her geçen gün artmaktadır.

Türkiye’de 27 yıl önce, Sabancı-Japon ortaklığı Brisa’nın liderliğinde başlatılan ve kısa sürede diğer firmalar tarafından da benimsenen Toplam Kalite Yönetimi, ülkemizde birçok alanda katma değer oluşturmıştır.

Bosch, Bursa Dizel Fabrikası-Bursagaz, Bursa Nilüfer Belediyesi, Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, VE-GE, Mavi Beton İnşaat, YEZMİR Yapı Mimarlık Tasarım İnşaat Elektrik Mobilya, DYO, İETT, İDO, Petkim, İstikbal, İğdaş, Barem Araştırma, Borusan Lojistik ve Kütahya Porselen gibi firmalar ulusal ya da uluslararası çapta birçok ödül kazanmışlardır.

Kalekim de, TKY uygulamalarında izlediği başarılı rota ile hem ulusal hem de uluslararası pazarda kendini ispatlamış bir firmadır. TKY felsefesinin başarılı olabilmesi için daha derin bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bunun için de, Kalekim gibi kalite odaklı bir şirket kültürüne sahip firmalara ihtiyaç vardır ve bunların sayıları artmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Açan, H. İbrahim (2016). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama, *İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Malatya.
- Akdağ, Mustafa (2005). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri, *Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(1), ss.159-170.
- Armstrong, R. (1991) Total Quality Management, Compman Hill, London.
- Aydın, Aytaç; K. Üçüncü; T. Taşdemir (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 3(5).
- Gülşen, Esin (2012). Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamaları, *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 6(13-14), Ocak-Aralık, ss.93-109.
- Kavrakoğlu, İbrahim (1993). Kalite: Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite, Elprint Basımevi, İstanbul.
- Keleş, A. Emre; Gürsoy, G.; T. Çelik, Gözde (2013). 5s Sistematiği Aşamaları ve Örnek Bir Uygulama, *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 28(2), ss.51-60.
- Kurt, Ali (2015). Rekabet Stratejileri, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı İlişkisi, *Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, Kocaeli.
- Saklı, A. Rıza (2013). Fordizm’den Esnek Üretim Rejimine Dönüşümün Kamu Yönetimi Üzerindeki Etkileri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), ss.107-131.
- Sanrı, Gökçe (2007). Ostim Ölçeğinde Kobilerde Toplam Kalite Yönetimi, *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Suğur, Nadir; Nichols, Theo; Suğur, Serap (2004). Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları: Beyaz Eşya, Otomotiv ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(2).
- Şimşek, Muhittin (2007). Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Peker, Ömer (1996) "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO-9000 Standartları" Verimlilik Dergisi (özel sayı) MPM Yayınları, Ankara.
- Powell, Thomas. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, 16(1), ss.15-37.
- Robert, Henry; B. Sergesketter (1993) Quality is Personal, The Free Press, New York.

- Ustasüleyman, Talha. (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.
- Yıldırım, Ali; Şimşek, Hasan (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, Engin (2000). Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, *Toplum ve Bilim Dergisi*, 86, ss.260-280.
- Yücesan-Özdemir, Gamze (2000). Hegemonik Fabrika Rejiminde Mavi Yakalı İşçiler, *Toplum ve Bilim Dergisi*, 86, ss.241-259.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- <http://www.dunya.com> (Erişim tarihi: 05.03.2017).
- <http://www.hurriyet.com.tr> (Erişim tarihi: 05.03.2017).
- <http://www.grafikhaber.net> (Erişim tarihi: 05.03.2017).
- [www.iktisadi.org](http://www.iktisadi.org) (Erişim tarihi: 01.03.2017)
- <http://www.kalder.org> (Erişim tarihi: 05.03.2017)
- <http://www.kalekim.com.tr/index.php?p=sirket> (Erişim tarihi: 09.03.2017)
- <http://www.merih.net> (Erişim tarihi: 07.03.2017)
- <http://www.capital.com.tr> (Erişim tarihi: 07.03.2017)

## Extended English Abstract

### Introduction

In the traditional management understanding, the tasks and authorities in the Total Quality Management (TQM), which is based on the understanding of centralized management and tradition based on authority, orders and instructions, and modern management concepts, have been transferred to subordinate levels and employees.

Businesses should implement structural change and transformation in order to be effective in TQM applications and make it sustainable. First, the aim should be to provide customer satisfaction. In other words, with the products and services offered, it should be gone beyond customer expectations. Secondly, firms should compare their performances not only across the country but also in the international sense. It should measure and continually improve the results of the activity. The third step is the level of balanced satisfaction. That is to ensure satisfaction of all your stakeholders. For example; A company that exploits an employee will not be able to sustain its success as it may lose its qualified employees in the future.

Companies must make TQM an institutional culture in order to be able to get ahead of their competitors. This culture should be set up so that all employees can be convinced from the upper management to the lower level. It should spread to the company in the simplest way. So everybody can feel like a part of the system. The TQM system focuses on: leadership, creativity, innovation, customer orientation, staff training, teamwork and continuous improvement, efficiency and productivity.

### Conceptual Framework

TQM began to be widely applied throughout the world, especially in the 1990s. It is a professional management philosophy in developed countries. For example; Trademarks such as IBM, General Motors, Nikon, Canon, Casio, Seiko, Honda, Suzuki, Yamaha, Sony, Toyota and Mazda are brands that use TQM effectively.

In Turkey, TQM has settled in company cultures since the year 2000. TQM, whose main objective is to increase productivity and profits, has been directed towards activities to resolve disputes between classes, to protect and control the value of labor power. TKY has many successful companies in Turkey that have received more and more applications while they are finding more applications. Companies such as IDO, Petkim, İstikbal, İğdaş, Barem Research, Borusan Logistics and Kütahya Porcelain have won "Turkey Excellence Award", "National Quality Achievement Award" and "National Quality Grand Prize" in recent years.

However, TQM has also been found to fail to achieve the desired result when applied incorrectly. For example, in an automobile company operating in Adapazarı, workers do not display open resistance to TQM practices, but they do not show the expected interest for the methods such as kaizen, quality circle, which management often emphasizes.

Although there are some administrative difficulties in adapting to TQM, Turkey is making great efforts to be able to adapt to the conditions required by this system with great enthusiasm and determination.

### Method

The purpose of this study is to describe the philosophy, historical development and some applications of TQM in the world and in Turkey and to analyze the applications of TQM of Kalekim firm. For this purpose, an interview was made with Erzurum firm.

The data used in the research were collected through interview, which is one of the qualitative data collection methods. For this study, interviews were conducted with four managers working in the production process, including the business manager, administrative and financial specialist, chemical engineer, production and maintenance specialist, logistics dispatch specialist, two quality control personnel and the following results were obtained.

### Results

Erzurum Kalekim was founded in 2012 with 2.5 million investments and started production in 2013. There are a total of 22 employees including workers. The market share is 55% in the country and 70% in Erzurum. With an annual production capacity of 90 thousand tons, the realized average production is 50 thousand tons. The export amount of 1500 tons is about 600.000 dollars. It sells products to the cities of Ağrı, Artvin, Bingöl, Bitlis, Erzincan, Giresun, Gümüşhane, Kars, Mardin, Mus, Ordu, Rize, Samsun, Sivas, Trabzon, Tunceli, Van, Bayburt, Ardahan and Iğdır. Countries to be exported are; Iran, Georgia, Azerbaijan and Turkmenistan. The products produced in the Erzurum factory are: ceramic adhesive groups, heat insulation plate adhesives, heat insulation plate plaster, block (brick, bims etc) adhesives and special ceramic adhesives.

Kale Group is one of the best companies that implement total quality management in Turkey. It reflects this understanding best in all its processes. Since its inception, it has been following natural gas consumption and business accidents in a measurable systematic between 2012 and 2017. It revises the measures that can be taken in terms of occupational health and safety every year and improves fire extinguishing equipment, early warning systems, dust elimination, noise and emission measurements every year.

### Conclusion and Discussion

Although TKY is more actively and effectively implemented every day in Turkey, there are still some incomplete aspects in practice due to the attitude of the managers and the fact that the activities can not be followed up regularly. In order for this philosophy to be successful, it needs to be analyzed in a deeper way. Kalekim is a company that has proven itself in both national and international markets with its successful route in TQM applications. Companies with corporate cultures like Kalekim are always needed and their number should increase.