

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

148142

**KALİTE KAVRAMININ
PAZARLAMA FAALİYETLERİNE ETKİSİ VE
BRISA UYGULAMASI**

148142

Gökmen GÜLŞEN

No: 1713019

**S.B.E. İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Doç.Dr.İbrahim KIRÇOVA

İSTANBUL, 2004

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....	v
TABLO LİSTESİ	vi
KISALTMA LİSTESİ.....	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
 GİRİŞ.....	 1
 1. KALİTE VE PAZARLAMA.....	 4
1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Temelleri.....	4
1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Teorik Temelleri.....	6
1.2.1. Kalite Kavramı, Kalitenin Unsurları ve Özellikleri.....	6
1.2.2. Toplam Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramları.....	10
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Boyutları.....	11
1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması Görevi	14
1.5. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik	16
1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanma Süreci.....	17
1.7. Dünyada ve Türkiye’de Toplam Kalite Ödülleri.....	17
1.7.1. TÜSİAD - Kalder Ulusal Kalite Ödülü	18
1.8. Pazarlama İlişkilerinin Anahtar Unsurları	19
1.8.1. Kalite ve Fiyat İlişkisi.....	19
1.8.2. Kalite ve Pazar Payı İlişkisi	20
1.8.3. Kalite ve Maliyet İlişkisi.....	20
1.8.4. Kalite ve Reklâm İlişkisi.....	20
1.8.5. Kalite ve Karlılık İlişkisi.....	21
 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE PAZARLAMA İLİŞKİSİ	 22
2.1. PAZARLAMA KAVRAM VE ANLAYIŞINDAKİ GELİŞMELER.....	22
2.1.1. Üretim Anlayışı Aşaması.....	23
2.1.2. Ürün Anlayışı Aşaması	24
2.1.3. Satış Anlayışı Aşaması	25
2.1.4. Modern Pazarlama Anlayışı Aşaması.....	27
2.1.4.1. Maddi Ürünlerin Pazarlanmasında Modern Pazarlama Yaklaşımı.....	27
2.1.4.2. Hizmet Pazarlanmasında Modern Pazarlama Yaklaşımı.....	32
2.1.4.3. Kâr Amaçsız Örgütlerde Modern Pazarlama Yaklaşımı	34
2.1.4.4. Modern Pazarlama, Müşteri Tatmini ve Toplam Kalite	35
2.1.5. Toplumsal Pazarlama Anlayışı Aşaması ve Pazarlamada Etik	38
2.1.6. Yeni Ekonomi ve Pazarlama Anlayışı İlişkisi	41
2.1.6.1. Yeni ekonominin pazarlama faaliyetlerinde meydana getirdiği değişiklikler	42
2.1.6.2. Yeni Ekonominin Geleceği.....	47

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	48
2.2.1. Müşteri ve İnsan: Zincirin Önemli Bir Halkası	48
2.2.2. Müşteri İhtiyaçları ve Beklentileri	54
2.2.2.1. Müşteri İhtiyaçlarını Belirlemek.....	57
2.2.3. Müşteri Odaklılık: Toplam Kalite Yönetimi İlkesi.....	59
2.2.3.1. Müşteri Odağı Geliştirme	62
2.2.3.2. Müşteriye Odaklı Organizasyon	65
2.2.3.3. Müşteri ile İletişim Kurma.....	66
2.2.4. Kalite Kültürü Oluşturmak	67
2.2.4.1. TKY Kültürü Geliştirme Sürecinde İç ve Dış Müşteri Değerleri.....	69
2.2.4.2. Stratejik Sinerji - Bir Kalite Planlaması	69
2.2.4.3. Haberleşme Stratejileri	70
2.2.4.4. Müşteri-Tedarikçi İlişkisi	72
2.2.4.5. Müşteri-Tedarikçi Zinciri Örnekleri	74
2.2.5. Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti	77
2.2.5.1. Rekabet Ortamı ve Rekabete Müşteri ile Başlamak	79
2.2.5.2. Bir İş Stratejisi Olarak Müşteri Memnuniyeti	81
2.2.5.3. Müşteri Memnuniyetine Katkıda Bulunan Kalite Yönetiminin Esasları	82
2.2.5.4. Müşteri Memnuniyeti	82
2.2.5.5. Müşteri Açısından Kalite Faktörleri	83
2.2.5.6. Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Bağlılığına	90
2.2.5.7. Müşteri - Memnuniyet Bilgisini Kullanmak.....	94
2.2.5.8. İş Memnuniyeti	97
2.2.5.9. Müşteri Memnuniyetinin Sürekli Ölçümü, Müşteri İlgisinin Arttırılması.....	99
2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PAZARLAMANIN YERİ VE ÖNEMİ	102
2.3.1. Stratejik Silah Olarak Kalitenin Kullanılması	103
2.3.2. İvmelendirilmiş Gelişme İçin Kalite Modeli	105
2.3.3. Pazar Yönelimli Profesyonellerin ve Yöneticilerin Geliştirilmesi	107
2.3.4. Kalite için Satış Gücü Stratejisi	109
2.3.5. Müşteri Memnuniyetinde Pazarlamanın Rolü	110
2.3.6. Tedariğin Pazarlamadaki Önemi	111
3. TKY VE PAZARLAMA UYGULAMASI.....	113
BRISA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SAN. VE TİC. A.Ş. ...	113
3.1. Brisa Hakkında Genel Bilgi.....	113
3.1.1. Brisa'nın Tarihçesi.....	113
3.1.2. Brisa Organizasyon şeması.....	114
3.1.3. Brisa'da Araştırma Ve Geliştirme	114
3.2. Brisa ve Toplam Kalite Yönetimi	115
3.2.1. Brisa'da Toplam Kalite Yönetiminin Evrimi	115
3.2.2. Brisa Misyonu.....	119
3.2.3. Brisa Vizyonu	120
3.2.4. Brisa Değerleri.....	120
3.3. Balanced Scorecard (Dengelenmiş Hedefler Tablosu)	121

3.4. Brisa ve Müşteri Memnuniyeti	123
3.5. Brisa Bayi Bağlılığı ve Marka İmaj Araştırmaları.....	124
3.5.1. Brisa Bayi Bağlılığı Araştırması.....	124
3.5.2. Brisa Marka İmaj Araştırması.....	125
3.6. Brisa Gizli Müşteri (Gölge Adam) Uygulaması	127
3.7. Politikalarla Yönetim	129
3.8. Grup Odaklı Faaliyetler	131
3.8.1. İyileştirme Çemberleri	131
3.8.1.1. Çember Organizasyonu.....	131
3.8.1.2. Lider Eğitimleri.....	132
3.8.1.3. Çözüm Grubu.....	135
3.9. Kuruluş İçi ve Kuruluş Dışı Kalite Denetlemeleri	136
3.9.1. Kuruluş İçi Kalite Denetlemesi.....	136
3.9.2. Proses ve Ürün Denetlemesi	136
3.9.3. Kuruluş Dışı Kalite Sistemi Denetlemesi	137
SONUÇ	138
KAYNAKÇA	142
EK: 1	146
EK: 2	147
ÖZGEÇMİŞ	149

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Toplumsal Pazarlama Üçgeni.....	40
Şekil 2: E-İş Modeli.....	44
Şekil 3: Müşterilerin Kim Olduğunu Belirleme Sistemi.....	50
Şekil 4: Kalite Zinciri.....	56
Şekil 5: Müşteri İhtiyaçlarını Belirleme Sistemi.....	57
Şekil 6: Stratejik Sinerji Kartı.....	71
Şekil 7: Müşteri Tedarikçi Zinciri.....	75
Şekil 8: Paylaşılmış Arzular Modeli.....	78
Şekil 9: Gelişme Döngüsü (Improvement Cycle).....	80
Şekil 10: İvmelendirilmiş Gelişme İçin Kalite Modeli.....	106
Şekil 11: Müşteri Memnuniyetine Yönelik Bir Model.....	111
Şekil 12: Brisa Organizasyon şeması.....	114
Şekil 13: Misyon-Vizyon Bütünleşmesi.....	119
Şekil 14: Politika Yayılım Üçgeni.....	130

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Ulusal Kalite Ödülü'nü Alan Kuruluşlar.....	18
Tablo 2: Klasik Pazarlama (Satış) Anlayışı.....	25
Tablo 3: Modern Pazarlama Anlayışı.....	27
Tablo 4: Alıcının almak istediği/Alıcının aslında almak istediği Karşılaştırması...58	
Tablo 5: Müşteri Odağı Geliştirme.....	64
Tablo 6: Müşteri Memnuniyeti-Müşteri Bağlılığı.....	90
Tablo 7: Satış Örgütlerinde Kültür Değişimi.....	109
Tablo 8: Gizli Müşteri Uygulaması Değerlendirme Tablosu.....	128
Tablo 9: İyileştirme Çemberleri ve Çözüm Grupları Karşılaştırması.....	135



KISALTMA LİSTESİ

a.g.e.	Adı Geçen Eser
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
BSC	Balanced Score Card (Dengelenmiş Hedefler Tablosu)
CQI	Continuous Quality Improvement (Sürekli Kalite İyileştirme)
CRM	Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
EFQM	European Foundation For Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
HP	Hewlett-Packard
İÇ	İyileştirme Çemberleri
KALDER	Kalite Derneği
PUKÖ	Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
QFD	Quality Function Deployment (Kalite Fonksiyonu Açılımı)
SWOT Analizi	Strength-Weakness-Opportunity-Threat (Güç-Zayıflık-Fırsat-Tehdit)
TK	Toplam Kalite
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TQM	Total Quality Management
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği

ÖZET

Kalite, organizasyonun ürün ve hizmetlerinin mükemmellik derecesini ve üstünlüğünü ifade etmektedir. Kalite terimi, bir ürün veya hizmetin maddi ve manevi (hissedilebilir ve hissedilemez) özelliklerinin her ikisini de içine alan geniş bir anlama sahiptir. Kalitenin ayrıntılı tanımı, müşterinin manevi tatmini, kalite beklentileri ve ihtiyaçlarına cevap verdiği için, kalite genelde alıcıları memnun eden hizmet ve ürün kavramını içermektedir. Diğer bir ifadeyle, kalite, ürün ve/veya hizmetlerin tüketicilerin beklentilerini mümkün olan en ekonomik şekilde karşılama derecesini ya da kısaca müşteri memnuniyetini ifade etmektedir.

Dünyadaki tüm işletmeler, Toplam Kalite Yönetimi vasıtasıyla müşteri memnuniyetini oluşturan yüksek kalitede mamul ve/veya hizmet sunmak için çalışmak zorundadırlar. Toplam Kalite Yönetimi, dünya çapında performans ve müşteri memnuniyetini şirketin stratejik amacı olarak başarmak için kalite kararını içine alan bir yaklaşımdır. TKY uygulayan işletmeler, geleneksel üretim sistemlerinden farklı olarak kaliteyi tasarım aşamasından başlayarak, üretimin tüm aşamalarında uygulayarak sürekli geliştirme çalışmaları ile müşterinin istediği mükemmelliğe ulaştırma çabası içindedirler.

TKY'nin temelini oluşturan çalışanların katılımına dayalı, sürekli gelişmeyi hedefleyen üretim sistemi firmalarda müşterilerin istedikleri kalitede ürüne daha emin adımlarla yaklaşılmasını, böylece müşteri memnuniyetinden doğan karlılığın artmasını sağlamıştır. İlk başlarda yalnızca büyük ölçekli firmaların kullandığı bu yöntem artık tüm işletmelerde rekabet ve kar edebilmenin tek yolu olarak gözükmektedir.

TKY, müşteri memnuniyetini pazarlamanın asıl amacı olarak tanımlamakta ve pazarlama fonksiyonlarını birçok yoldan etkilemektedir. Aynı zamanda TKY, organizasyonları hızlarını ve verimliliklerini arttırmak için zorlar. Böylece müşteri mamul ve hizmeti doğru miktarda, doğru yerde ve tam zamanında alabilmektedir.

Ülkemizde TKY'nin aktif uygulayıcısı olan BRISA, 1990 yılı başlarında başlattığı hamle ile iş mükemmelliğine uzanan yolda hayli mesafe kaydetmiş ve bu alanda verilen en büyük ödüllerden biri olan Avrupa Kalite Büyük Ödülünü almıştır.

ABSTRACT

Quality describes the degree of excellence and superiority of an organization's goods and services. The term quality has a broad meaning that involves both tangible and intangible characteristics of goods or services. The overall definition of quality includes the component of a good or service that satisfies customers, because quality meets their emotional needs and quality expectations. By a different definition, quality defines the degree of satisfaction of the customers' expectations with goods and/or services in the most economical way.

All organizations through the world have to work to offer high-quality goods and/or services that create customer satisfaction by Total Quality Management. TQM is an approach that involves a commitment to quality in achieving world-class performance and customer satisfaction as a crucial strategic objective for an entire company. Companies using the TQM, different from the conventional production systems, use and improve the quality continuously in all steps of production starting from the design stage to achieve the perfection of what consumer wants.

The Total Quality System is based on the TQM, accepts the participation of employees and aims continuous improvement, provides a tool for consumers to obtain desired quality product confidently. Thus the benefit caused by the consumer pleasantly increases. The technique which large scale companies used earlier is assumed the only way for every firm to achieve the desired benefit and to compete with other companies.

Total Quality Management identifies customer satisfaction as the primary goal of marketing and influences the functions of marketing in several ways. Also TQM challenges the organizations to increase the speed and efficiency. Thus customers receive the goods and services with the right amount, at the right place and at the right time.

BRISA is an active practiser of the TQM in our country, took a long way to reach the work perfection by the efforts in early 1990's, and is the winner of European Quality Great Award which is one of the greatest awards in this field.

GİRİŞ

Günümüzde rekabet artık her alanda yaşanmaktadır. Yeteri kadar iyi olmak, rekabette üstünlük sağlamaya yetmemektedir. Firmaların başarısının ölçüsü sadece finansal oranlarla yapılmamaktadır. Söz konusu olan anlamı ifadelendirirsek, “Sınırlı kaynakların en etkin kullanımı” gibi iktisat biliminin en temel sorunu üzerine belirleyici formülasyon, “*kaliteyi ucuza üretmek*” ten geçmektedir.

Bir firma kendi bünyesinde kaynaklarını nasıl kullanmalı, çalışanlarını nasıl motive etmeli, politika ve stratejilerini oluşturmada hangi araçları kullanmalı, yani tüm bunları karşılayacak şekilde nasıl bir etkin yönetim oluşturmalıdır ki, faaliyet sonuçları çalışanlarının ve müşterilerinin tatmini yoluyla toplumun beklentilerini karşılayacak şekilde mükemmelliğe ulaşsın. Böyle bir hedefe firmanın tek başına yürüteceği faaliyetlerle ulaşılamayacağını düşünülebilir. Çünkü kaynakların yönetilmesi ve yönlendirilmesinde sürekli iyileştirmelere ihtiyaç vardır. Bu anlayış içinde firma kaynaklarının kullanımını doğrudan ilgilendiren tedarikçilerin de benzeri Toplam Kalite süreçlerine katılımını zorunlu kılmaktadır.

Müşteri beklentileri hızla yükselirken bunu karşılamak için müşteriye kulak vermek, sürekli öğrenme ve gelişme sağlayarak müşterinin istek ve beklentilerini tatmin etmek gerekmektedir. Bundan dolayı üretim ve kalite yaklaşımları artık *müşteri odaklı* hale gelmiştir. Müşteri istekleri çok çeşitlenmekle birlikte her müşteriye göre bir kalite yaklaşımı ortaya çıkmış, işletmeler üretimde bu istekleri göz önünde bulundurmak zorunda kalmışlardır.

İşletmelerin rekabet ve müşteri sağlayarak kar edebilmesi, kalite kavramını algılaması ve uygulaması ile mümkün olabilmektedir. Kalitede hedef sıfır hata arayışıyla doğru orantılı olarak gelişmektedir. Bütün aşamalarda sürekli gelişme ve iyileştirme ile iş mükemmelliği elde etmek firmalar için vazgeçilmez bir unsur olarak gözükmektedir.

Globalleşen dünya pazarlarında artan yoğun rekabet şartları firmaların önüne hayatta kalabilmek için gerekli bazı kriterler çıkarmıştır: “*Müşteri Tatmini*”. Bu kriterlerde başarılı olmak için gereken şart ise “*müşterinin istediği kalitede mal ve hizmeti, daha ucuza üretmek ve daha kısa sürede ulaştırmak*” olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerde göz önünde tutulması gereken durum “*Müşteri Kraldır*” felsefesinin tüm personele benimsetilmesi ve bu doğrultuda gerekli eğitimin verilmesidir. Çalışanların çalışma mantığı; “*ben ücretimi patronumdan değil müşterimden alırım*” düşüncesiyle özdeşleşmektedir. Böylece güçlü bir yapı, sistem, teknik üçlüsü üzerine inşa edilmiş ve kökeninde insan olan bir felsefeyle şekillendirilmiş yepyeni bir anlayış olan *Toplam Kalite Yönetimi(TKY)* ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kalite, toplam kalite ve toplam kalite yönetimi kavramları açıklanmaya çalışılmış, Toplam Kalite Yönetimine geçiş konuları ve pazarlama ilişkilerinin kaliteyle ilgili unsurları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi ve pazarlama ilişkisi ortaya konmuştur. Öncelikle pazarlama kavram ve anlayışındaki gelişmelere değinilmiş, pazarlama anlayışları üzerinde durulmuş, günümüzde egemen olan modern pazarlama anlayışı irdelenmiştir. Sonrasında pazarlama ve kalitenin odağında yeralan TKY ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki pazarlama fonksiyonu da gözönünde bulundurularak incelenmiştir. İkinci bölümün sonunda ise TKY’de pazarlamanın yeri ve önemi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise uygulama olarak; ülkemizde lastik sektöründe faaliyet gösteren BRISA Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.’deki Toplam Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları incelenmiştir.

Brisa’da 1980’li yılların sonuna doğru pilot çalışmalarla başlamış olan Toplam Kalite uygulamaları Ocak 1990’da şirket çapında yaşama geçirilmiştir. Genel müdür duyurusuyla, şirketin bütününde Toplam Kalite’ye yönelik planların yapılması ve uygulamaların başlatılması için üst yönetimin liderliğinde 5 adet TK Komitesi kurulması kararlaştırılmıştır. TK Komiteleri içinde yeralan Brisa yöneticileri, bir yandan TK anlayışını derinlemesine inceleme fırsatı bulmakta, diğer yandan gruplarında yürüttükleri eğitim faaliyetleri ile kurum kültürünün doğru anlaşılmasında çalışanlara rehberlik etmektedirler.

Brisa iş mükemmelliği yolculuğunu yoğun eğitim programları ve sağlıklı iletişim ile güçlendirmiştir. Şirket kültürünün oluşmasında etkili olan TK’ye yönelik eğitimler başlatılmıştır. Öncelikle TKK Rehberi ve iyileştirme çemberleri el kitabı hazırlanarak

tüm çalışanlara dağıtılmıştır. Düzenlenen eğitim programları ile tüm Brisa yönetimine TKY felsefesi benimsetilmeye çalışılmıştır.

Teknoloji iş süreçlerine uygulandığında ilerleme kaydedilebilir. Ancak asıl olan insanın iş sürecine kattığı değerdir ve bu katkı gerçek farkı yaratır. İyi eğitilmiş, motivasyonu yüksek çalışanların, müşteriye mükemmel hizmet peşinde olmalarının getireceği üstünlük Brisa’da TKY’nin hedefi haline gelmiştir.

Çalışmanın sonuç bölümünde Brisa’nın iş mükemmelliğine ulaşmak için uyguladığı TKY sonucunda günümüze kadar sağladığı yararlar özetlenmiş ve pazarlama konusunda elde ettiği bazı sayısal değerler verilmiştir.

Çalışmanın hazırlanmasında yerli ve yabancı dilde yazılmış birçok kitap, makale ve diğer çalışmalardan yararlanılmıştır. Yararlanılan kaynaklar çalışmanın sonunda yeralan kaynakça bölümünde belirtilmiştir.

1. KALİTE VE PAZARLAMA

1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Temelleri

İşletme yönetimi alanında 1950’li yıllardan itibaren yönetim alanında ortaya çıkan yeni görüşler sonucunda Taylorizm ve Fordizm giderek önemini kaybetmeye başlamıştır. Özellikle 1950 ve sonrası yıllarda Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları ile Toplam Kalite Yönetimi adı verilen yeni bir yönetim felsefesi doğmuştur. Toplam Kalite Yönetimi esasen özel sektör için geliştirilmiş bir yönetim anlayışıdır. Ancak daha sonraları bu yönetim anlayışının mikro ya da makro ölçekte tüm organizasyonlar için uygulanabileceği savunulmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi işletmelerde kalitenin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır.

Toplam Kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı işletmelerin tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking), stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır.

Toplam kalite yönetimi konusundaki ilk çalışmalar 1930’lu yıllarda ABD’de başlamıştır.¹ Bell Telephone şirketine istatistikçi olarak görev yapan Walter A. Shewhart, İstatistiksel Kalite Kontrol alanında önemli çalışmalar yapmıştır. Shewhart, üretime istatistiksel yöntemleri uygulayan ilk kişilerden biridir. Shewhart’ın kalite konusundaki çalışmalarını ABD’de W.Edwards Deming ve Joseph M.Juran’ın çalışmaları izlemiştir. Bu iki bilim adamı Japonya’ya davet edilmiş ve Japon mühendislere kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol konularında seminerler vermişlerdir. Günümüzde pek çok araştırmacı Deming’i Toplam Kalite Yönetimi’nin kurucusu olarak kabul etmektedir. Ancak Deming kadar, Juran’ın da Toplam Kalite

¹ Sıtkı Gözlü, “*Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi*”, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul: Eylül 1994, s.54

felsefesine önemli katkıları olduğunu belirtmekte fayda vardır. 1950’li yılların sonlarına doğru Toplam Kalite Kontrolü alanında kayda değer çalışmalar yapan bir diğer Amerikalı yönetim uzmanı Armond V. Feigenbaum’dur. Amerikalı Philip Crosby de toplam kalite yönetiminde çok önemli bir kavram olan Sıfır Hata (Zero Defect) akımının öncülerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Japon bilim adamları da toplam kalite felsefesinin gelişimine önemli katkılarda bulunmuşlardır. 1960’lı yılların başlarında Kaoru Ishikawa’nın Kalite Çemberleri ve Neden-Etki Analizleri konusundaki çalışmaları toplam kalite felsefesine önemli katkılar olarak kabul edilmektedir. Kalite mühendisliğinin gelişimine önemli katkısı olan Genichi Taguchi’nin İstatistiksel Deney Tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu, kalite konusundaki çalışmaları daha da hızlandırmıştır. Bu arada Japon Taaichi Ohna’nın Tam Zamanında Üretim modeli de geleneksel Taylorizm ve Fordizm anlayışındaki kitle üretimi anlayışının yıkılmasına neden olmuştur. Japon Masaaki Imai’nin Kaizen (Sürekli Gelişme) felsefesi de Toplam Kalite Yönetimi’ne bir diğer önemli katkıdır.²

Öte yandan, stratejik yönetim 1980’li yıllarda ve özellikle 1990’lı yıllarda özel şirketlerin yönetiminde önemli bir araştırma ve gündem maddesi olmuştur. Harvard Üniversitesi profesörlerinden Michael E. Porter’in rekabet stratejisi alanındaki çalışmaları ile stratejik yönetim, yeni yönetim felsefesinin önemli bir boyutunu oluşturmuştur. 1980’li yıllarda önemli gelişmelerden birisi de “*En İyi Uygulamaların Adaptasyonu*” (Benchmarking) adı verilen bir yönetim tekniğinin organizasyonlarda uygulanması konusunda yapılan çalışmalardır. ABD’de Xerox şirketinde bu konuda yapılan çalışmalar diğer şirketler için de ilk örneği oluşturmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi, kalite konusunda başlıca dört aşamadan sonra ortaya çıkmıştır. 19.yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemleri, bir veya birkaç işçi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20.yüzyılın başlarında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucunda organizasyonlarda daha geniş ölçekte üretimde bulunulmuş ve uzmanlaşma artmıştır. Bu aşamada “*formen kalite kontrolü*” geçerli olmuştur. Organizasyonda benzer işler bir arada düşünülmüş ve bu görevleri yerine

² Sıtkı Gözlü, a.g.e., s.55

getiren işçiler “*formen*”ler tarafından denetlenmiştir. Formen, aynı zamanda kalite kontrol görevini de yerine getiren kişi olmuştur.³

Bu aşamadan sonra organizasyonlarda kalitenin nihai ürün aşamasında “*muayene*”si esas alınmıştır. Daha sonra 1950’li yıllarda Shewhart’ın öncülüğünde “*istatistiksel kalite kontrol*” yaklaşımı gündeme gelmiştir. Bu aşamada kalite kontrolde istatistiksel araçların (Pareto diyagramı, histogram vs.) kullanılmasının önemi üzerinde durulmuştur. Üçüncü aşamada “*toplam kalite kontrol*” kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Bu üçüncü yaklaşım diğer iki yaklaşımdan biraz farklı olarak tasarım aşamasında ürün kalitesinin kontrol edilmesinin üzerinde durmaktadır. Yine bu aşamada kalite kontrolün sadece muayene, üretim ve mühendislik departmanlarının görevi olmadığı tüm organizasyonda kalite kontrol görevinin üstlenilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. “*Muayene*”, “*İstatistiksel Kalite Kontrol*” ve “*Toplam Kalite Kontrol*” aşamalarından sonra bugün yaygın olarak “*Toplam Kalite Yönetimi*” olarak adlandırılan yönetim felsefesi doğmuştur.⁴

Özetle, başlangıçta sadece kalite geliştirme, planlama ve kontrol konularında yapılan araştırmalar daha da genişleyerek Toplam Kalite adı verilen yeni bir yönetim felsefesinin doğuşunu hazırlamıştır. Toplam kalite yönetiminin tarihsel temellerini bu şekilde özetledikten sonra şimdi sözkonusu yönetim anlayışının teorik temelleri özetlenmeye çalışılacaktır.

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Teorik Temelleri

Toplam kalite yönetimini açıklamaya geçmeden önce “*kalite*” ve “*toplam kalite*” kavramları kısaca özetlenecektir.

1.2.1. Kalite Kavramı, Kalitenin Unsurları ve Özellikleri

Kalite kavramı çok açık ve net olarak tanımlanamayan bir kavramdır. Organizasyon ve yönetim bilimi içerisinde çeşitli düşünürler ve uzmanlar kalite kavramını çok farklı şekillerde tanımlamaktadırlar.

Kalite kavramının tanımlanması konusunda yönetim bilimi uzmanları arasında bir görüş birliğinin olduğunu söylemek güçtür. Kimi yönetim uzmanları kaliteyi “*ürün ve hizmette hata ve yanlışların olmaması*” şeklinde ele alırken, kimi yönetim uzmanları

³ Sıtkı Gözlü, a.g.e., s.54

⁴ Sıtkı Gözlü, a.g.e., s.56

kaliteyi “bir mal veya hizmette mükemmeliyet derecesi” olarak tanımlamaktadırlar. Bunun dışında yönetim bilimcileri arasında “*uygunluk kalitesi*” (müşteri tarafından istenen özelliklere ve standartlara uygunluk) ve “*tasarım kalitesi*” (organizasyon tarafından istenen tasarım özelliklerine ve standartlarına uygunluk) sınıflaması da yapılmaktadır.

Kalite denildiğinde genellikle “*mal ve hizmet kalitesi*” ya da “*ürün kalitesi*” anlaşılmaktadır. Oysa ürün kalitesini ortaya çıkaran bir çok unsur bulunmaktadır ve tüm bu unsurlar başlı başına kalitenin birer boyutunu oluştururlar. Ürün kalitesi esasen sonuçtur; bu sonucu belirleyen başlıca kalite unsurları ise şunlardır:

- Liderlik kalitesi,
- Yönetim kalitesi,
- İnsan kalitesi,
- Sistem kalitesi,
- Süreç kalitesi,
- Donanım kalitesi.

Ünlü Japon yönetim bilimi uzmanı Masaaki Imai kalitenin unsurlarını şu sözleriyle ortaya koymaktadır: “*Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir... İşin üç yapıtaşı vardır: Donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware). Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.*”⁵

Imai benzer bir ifadeyi daha kitabında kullanmaktadır: “*Toplam kalite kontrolde insan kalitesi her şeyden önce gelir. Toplam kalite kontrol ‘insana kaliteyi işlemek’ üzerine kuruludur. Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir şirket kaliteli üretim yolunu zaten yarılmış demektir.*”⁶

Bir başka ünlü Japon kalite uzmanı Kaoru Ishikawa ise kaliteyi şu şekilde tanımlamaktadır: “*Dar anlamda, kalite, ürün kalitesi demektir. Geniş anlamda, kalite, iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, işçiler, mühendisler,*

⁵ Masaaki Imai, *Kaizen, Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul: BRISAYayın, 1997, s.41-42.

⁶ Ibid., s.41.

idareciler ve yöneticiler dahil insanların kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesi vb. 'dir. '7

Ishikawa aynı zamanda kaliteyi “tasarım kalitesi” ve “uygunluk kalitesi” olmak üzere ikiye ayırmaktadır: “Tasarım kalitesi genellikle hedeflendirilmiş kalite olarak adlandırılır. Bir sanayi, bir ürünü belli bir kalite düzeyiyle – yani hedeflenmiş kaliteyle – yaratmak ister...Uygunluk kalitesi aynı zamanda uygun kalite olarak da adlandırılır, çünkü gerçek ürünlerin, tasarım kalitesine ne kadar uyduğunun bir göstergesidir. Eğer tasarım kalitesiyle uygunluk kalitesi arasında bir farklılık varsa, bu hatalıların ve yeniden işlemlerin var olması demektir. Uygunluk kalitesi yükseldiği zaman maliyet düşer.”⁸

Bir başka kalite uzmanı Joseph M. Juran, “Kalite kullanıma uygunluk demektir.” ; Philip B. Crosby ise “kalite istenen özelliklere uygunluktur.” şeklinde bir tanım yapmaktadır.⁹

Bu açıklamalardan açıkça anlaşıldığı üzere kalitenin bir çok boyutu bulunmaktadır ve ürün kalitesini de bu boyutlar belirlemektedir. “Organizasyon kalitesi” ise “mal ve hizmet kalitesi” kavramından çok daha geniş bir kavramdır. Yukarıda yapılan açıklamalara benzer şekilde, organizasyon kalitesini belirleyen kalite unsurlarından da söz edilebilir. Organizasyon kalitesini belirleyen unsurlar bir değil, bir çoktur. Bunlar arasında liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, iş kalitesi, sistem kalitesi, iletişim kalitesi, süreç kalitesi vs. unsurları sayılabilir.

Yukarıda ürün kalitesini belirleyen unsurlar ele alınmıştır. Şimdi ürün kalitesinin özellikleri üzerinde durulacaktır.

Mal ve hizmet kalitesinin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:¹⁰

- **Görüntü:** Organizasyondaki fiziki araç ve gereçlerin, personelin iletişim araçlarının görüntü açısından konumu.

⁷ Kaoru Ishikawa, *Toplam Kalite Kontrol*, İstanbul: Kalder Yayınları, 1995, 47.

⁸ Ibid., s.56.

⁹ Daniel Hunt, *Quality Management for Government: A Guide to Federal, State and Local Implementation*, Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1993, s.3.

¹⁰ A.Parasuraman, V.A.Zeithamsi, L.L.Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, Journal of Marketing, 1985, s.41-49

- *Güvenilirlik*: Organizasyonun hizmeti zamanında ve güvenilir bir şekilde yapabilme durumu.
- *Cevap verme*: Organizasyonun müşterilerinin isteklerine uygun cevap verme ya da uygun hizmet verebilme durumu.
- *Yeterlilik*: Hizmetlerin yapılmasında kaliteli eleman istihdam edilmesi .
- *Nezaket*: Personelin müşterilere nazik ve saygılı davranıp davranmaması.
- *Kredibilite*: Organizasyonda istihdam edilen elemanların dürüstlüğü ve kredibilitesi.
- *Güvenlik*: Organizasyonda yapılan hizmetlere güvenin olması; üretilen mal ve hizmetlerde tehlike, risk ve şüphenin olmaması.
- *Ulaşılabilirlik*: Hizmete ve personele kolayca ulaşılabilirlik durumu.
- *İletişim*: Müşterilerin anlayacağı dilden konuşma ve onları dinleme durumu.
- *Müşteriyi anlama*: Müşterileri ve ihtiyaçlarını tanımaya çalışma.

Mal ve hizmet kalitesinin özelliklerini de kendi içerisinde iki gruba ayırmak mümkündür. Örneğin; “*dayanıklılık*”, “*görüntü*”, “*fonksiyonellik*”, “*değiştirilebilirlik*”, “*tamir edilebilirlik*”, “*saklanabilirlik*”, “*test edilebilirlik*” “*taşınabilirlik*” gibi özellikler mal kalitesinin (ürün kalitesinin) özellikleridir. Buna karşın, “*rahatlık*”, “*nezaket* ve *saygı*” gibi unsurlar hizmet kalitesinin özellikleridir. Bir hizmet işletmesi olarak kafe ya da restoranda kaliteyi belirleyen unsurlar içinde rahatlık, nezaket ve saygı gibi unsurlar çok daha dikkat çekicidir. Şüphesiz, restoranda hizmet kalitesi kadar ürün kalitesi de önem taşır. Örneğin, bir balık restoranında ısmarlanan balığın “*ürün kalite*”sini gösteren özellikler “*tat*”, “*tazelik*”, “*temizlik*” gibi unsurlardır.¹¹

Mal ve hizmet kalitesinin esasen bir bütün olduğu söylenebilir. Örneğin; Bir beyaz eşya satıcısından alınan buzdolabının “*ürün kalitesi*”ni belirleyen özellikler arasında “*görüntü*” (*estetik*), “*dayanıklılık*” gibi unsurlar önem taşır. Ancak satış sonrası servis hizmetleri de önem taşımaktadır. Servis, “*hizmet kalitesi*” demektir.¹²

¹¹ David Hoyle, *ISO 9000 Quality System Handbook*, London: Batterworth, 1994, s.7.

¹² David Hoyle, a.g.e., s.8

1.2.2. Toplam Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramları

Toplam kalite yönetimi, “*mal ve hizmet kalitesi*”ni ve daha geniş anlamda “*organizasyon kalitesi*”ni sürekli olarak iyileştirmek için organizasyonda yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir. “*Kalite Yönetimi*” kelimelerinin başına “*Toplam*” kelimesinin eklenmesinin nedeni organizasyonel performansı artıracak tüm alanlarda kalite geliştirilmesinin amaçlanmasıdır.

“*Toplam Kalite*”, “*Toplam Kalite Yönetimi*”, “*Toplam Kalite Kontrol*” kavramları çoğunlukla eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Literatürde ünlü yönetim “*guru*”larının toplam kalite yönetimi konusundaki başlıca tanımları aşağıda özetlenecektir.

Armand V. Fiegenbaum toplam kalite yönetimi yerine “*toplam kalite kontrol*” kavramını kullanmaktadır. Fiegenbaum, toplam kalite kontrol kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: “*Toplam kalite kontrol bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de gözönünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir.*”¹³

Fiegenbaum, organizasyonda; pazarlama, tasarım, imalat, muayene ve yükleme bölümleri dahil olmak üzere bütün bölümlerin katılımının gerekli olduğu üzerinde durmaktadır. Toplam kalite yönetimine bu bakış açısı literatürde “*toplam katılım yönetimi*” olarak da adlandırılmaktadır.¹⁴

Masaaki Imai ise toplam kalite kontrol kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: “*Toplam kalite kontrol, her kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli sürekli iyileştirme faaliyetleridir.*”¹⁵

Japon Endüstri Standartlarının tanımı ise şu şekildedir: “*Kalite, tüketicilerin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemidir. Modern kalite kontrol, istatistiksel yöntemlerden yararlanır ve genellikle istatistiksel kalite kontrol olarak adlandırılır.*”¹⁶

Ünlü Japon yönetim uzmanı Kaoru Ishikawa ise toplam kalite yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır: “*Kalite kontrol yapmak; en ekonomik, en kullanışlı ve*

¹³ Kaoru Ishikawa, a.g.e., s.92

¹⁴ Kaoru Ishikawa, a.g.e., s.93

¹⁵ Masaaki Imai, a.g.e., s.25.

tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürünü geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmak demektir. Bu amaca ulaşmak için şirketteki üst yöneticiler, şirket içindeki bütün bölümler ve tüm çalışanlar dahil olmak üzere herkes kalite kontrole katılmalı ve gelişmesine yardım etmelidir.”¹⁷

Organizasyonda toplam kalite yönetiminin uygulanmasının amacı ise müşterilerin isteklerine en uygun mal ve hizmeti üretmektir. Nitekim Japon Endüstri Standartları adlı kuruluş, toplam kalite yönetimini “*müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürün ve hizmetleri ekonomik olarak üretme sistemi*” tanımlamaktadır.¹⁸

Toplam kalite yönetiminin başlıca üç hedefinden söz etmek mümkündür.¹⁹

- Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek, müşterinin güvenini kazanmak;
- Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yönleltmek;
- Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Boyutları

Toplam kalite yönetimi, kaliteli bir organizasyon yaratılması için bazı tekniklerden ve yönetim metodlarından yararlanmaktadır. Bu teknik ve metodların tamamı “*Toplam Kalite Yönetimi’nin temel boyutları*” olarak adlandırılmaktadır.

Toplam kalite, pek çok yönetim tekniğini ve yönetim metodunu kapsamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi’nin başlıca boyutlarını kısaca açıklamakta yarar bulunmaktadır.²⁰

Toplam Kalite Yönetimi’nde “*insan kalitesi*” hedefini gerçekleştirmek için “*insan kaynaklarının yönetimi*”, “*performans yönetimi*”, “*motivasyon yönetimi*” ve “*toplam katılım yönetimi*” önem taşımaktadır. Bir organizasyonda doğru insanların doğru işlerde

¹⁶ Kaoru Ishikawa, a.g.e., s.46.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Masaaki Imai, a.g.e., s.42.

¹⁹ Ibid., s.43.

istihdam edilmesi, takdir ve ödüllendirme ile çalışanların motive edilmesi, performans değerlendirme ve ölçme konusuna önem verilmesi, ekip çalışması ve diğer katılım teknikleri ile tüm çalışanların organizasyonda aktif katılımcı durumuna getirilmesi son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetimi, tüm bu yönetim tekniklerinin uygulanmasının gerekli olduğunu savunan bir yönetim anlayışıdır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel amacı müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir. Bu nedendir ki, toplam kalite yönetimi aynı zamanda "*müşteri odaklı yönetim*" anlayışı olarak da bilinmektedir. Müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet sunmak için "*sürekli eğitim*" ve "*sürekli gelişme*" (Kaizen) önem taşımaktadır. Bunların yanısıra organizasyonda istatistiksel araçlar kullanılarak süreçlerin sürekli olarak kontrol edilmesi, mevcut hata ve yanlışların sürekli olarak ölçülmesi gereklidir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli boyutlarından birisi de "*vizyon yönetimi*"dir. Vizyon, olmaksızın bir hedefe ulaşmak mümkün değildir. Vizyon, gerçekleştirilebilir hedef demektir. Toplam kalite yönetiminde üst yönetimin, tüm organizasyon çalışanlarının katılımıyla "*vizyon bildirisi*" hazırlaması gerektiği savunulmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin bir diğer boyutu "*toplam ahlak yönetimi*"dir. Kalite ile ahlak birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Kalitenin olmadığı yerde ahlak; ahlakın olmadığı yerde de kaliteye ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle, organizasyonda ahlakın tüm boyutlarının (liderlik ahlakı, yönetim ahlakı, insan ahlakı, sistem ahlakı, meslek ahlakı, çalışma ahlakı vs.) tesis edilmesi önem taşımaktadır.

Toplam kalite, organizasyonda sinerjizme önem veren bir yönetim anlayışıdır. Sinerjizm, dar anlamda tüm çalışanların yönetime katılımı; geniş anlamda ise organizasyonda insan, sistem, donanım vs. unsurların birarada bulunması anlamına gelmektedir. Bu çerçevede "*sinerjik yönetim*", toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından birisidir.²¹

"*Stratejik Yönetim*", Toplam Kalite Yönetimi anlayışında en önemli araç ya da tekniklerden birisidir. Stratejik yönetimde, organizasyonun mevcut durum analizinin

²⁰ Coşkun Can Aktan, "*Yönetimde Rönesans*", Ekonomik Forum, 15 Ocak 1998, s.58-62

²¹ Coşkun Can Aktan, a.g.e., s.60

yapılması (SWOT analizi), benchmarking yönteminden yararlanılması, rekabet ve portföy analizleri ile en uygun strateji seçiminin yapılması amaçlanmaktadır.²² Toplam Kalite Yönetimi'nde *“esnek üretim”* ve *“tam zamanında üretim”* anlayışları da önem taşımaktadır. Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak Toplam Kalite Yönetimi'nde üretimin gerekli zamanda ve gerektiği miktarda gerçekleştirilmesi yaklaşımı benimsenmektedir. Teknolojik dönüşümün çok hızlı olduğu, ürün yaşam evrelerinin çok kısa olduğu ve müşteri beklentilerinin çok süratli değiştiği günümüzde esnek üretim anlayışının benimsenmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nde *“açık iletişim”*, *“öneri sistemleri”*, *“problem çözme”* gibi konular da son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite, geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak kalitenin nihai ürün aşamasında *“muayene”* yoluyla kontrol edilmesi yaklaşımının doğru olmadığını, kalitenin ürünün tasarımı aşamasından başlayarak sürekli olarak kontrol edilmesini savunmaktadır. Organizasyonda problemlerin en aza indirilmesi için çalışanların katılımı yoluyla (kalite çemberleri, öneri grupları vs.) problemlerin ve hataların daha ortaya çıkmadan önce çözümlenmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, günümüz bilgi toplumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin en geniş bir şekilde kullanılmasının önemi üzerinde durmaktadır. Toplam kalite yönetimi, *“bilgi destekli yönetim”* anlayışını savunmakta, bu amaçla organizasyonda enformasyon toplama, enformasyon analizi ve değerlendirilmesi, enformasyon saklama konularının önemli olduğunu savunmaktadır. Rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde *“bilgi”* rekabette üstünlük sağlayan en kilit unsurlardan birisidir. Bu çerçevede *“araştırma ve geliştirme yönetimi”*, *yenilik ve yaratıcılık yönetimi”* toplam kalite yönetiminin temel boyutlarıdır.

Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma için etkin bir çevre yönetiminin gerekli olduğu üzerinde de durmaktadır. Çevre ahlakı, toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından birisidir.

Toplam Kalite Yönetimi *“yalın organizasyon”* ve *“öğrenen organizasyon”* oluşturulmasının önemi üzerinde de durmaktadır. Yalın organizasyon, organizasyon yapısının sadeleştirilmesini ve basitleştirilmesini, merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı yerine adem-i merkeziyetçi ve katılımcı organizasyon yapısının

²² Coşkun Can Aktan, *2000'li Yıllara Doğru Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim*, İstanbul: TÜGİAD Yayınları, 1999, s.17

ikame edilmesini savunmaktadır. Öğrenen organizasyon ise sürekli eğitime ve bilgiye önem veren ve bunlara yatırım yapan bir organizasyonu ifade etmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda mükemmel bir organizasyon yaratılması için globalleşme gerçeğinin gözardı edilmemesi gerektiğinin bilinci içerisinde uluslararası pazarlara kenetlenmenin zorunlu olduğunu bilen ve rekabete dayalı olan organizasyonlar yaratılmasını da savunmaktadır. “*Global organizasyon*”, aynı zamanda her türlü kriz ve olağanüstü ortamlara önceden hazır olan “çevik organizasyon” olmak zorundadır.

1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması Görevi

Toplam Kalite Yönetimi’nin organizasyonda uygulanması için kurumsal yapılanma (örgütlenme) son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetimi uygulamasında başarı için oluşturulabilecek başlıca çalışma gruplarını dört ana grupta toplamak mümkündür:²³

I. Üst Düzey Kalite Yönetim Komitesi

Üst düzeyde yöneticilerden oluşacak bu komitenin amacı organizasyonda toplam kalite yönetimi çalışmalarına yön vermek olmalıdır. Üst düzey kalite yönetim komitesi, organizasyon liderinin ya da başkanının öncülüğünde çalışmaları yürütmeli ve yakından izlemelidir.

II. Stratejik Kalite Planlama Komitesi

Üst ve orta düzeyde yöneticilerden oluşacak bu komitenin amacı toplam kalite yönetimi için stratejik planlamanın hazırlanması ve strateji ile ilgili diğer önemli konularda karar alınması ve geliştirilmesi olmalıdır. Organizasyonda vizyon bildirgesinin hazırlanması görevi stratejik kalite planlama komitesine ait olmalıdır. Aynı şekilde organizasyonda stratejik karar ve seçimlerin yapılmasında bu komitenin çok önemli bir sorumluluğu bulunmaktadır.

²³ David K.Carr, Ian Litmann, *Excellence In Government, Total Quality Management in the 1990's*, VA: Cooper&Lybrand, 1993, s.92.

III. Kalite Geliştirme Çalışma Grupları

Müşteriler, organizasyona bağlı birimlerden temsilciler, satış ve dağıtım hizmetlerinden temsilcilerin katılımı ile oluşturulacak çalışma gruplarının amacı organizasyonda kalite geliştirilmesine yönelik projelerin izlenmesidir.

IV. Bağımsız Çalışma Grupları

Organizasyonda ilk düzeyde yöneticilik görevini üstlenenler ile çalışanların katılımı ile oluşacak bu çalışma gruplarının amacı spesifik kalite geliştirme programlarını uygulamak olmalıdır. Kalite çemberleri, öneri grupları vs. çalışma grupları bu gruba dahildir. Organizasyonlarda toplam kalite yönetiminin uygulanmasından sorumlu olacak birimler konusunda bir standart bulunmamaktadır. Her organizasyondaki örgütlenme modeli farklı olabilir.

Kalite konseyi, genel olarak organizasyonda en üst düzeyde karar ve çalışmaları izleme organıdır. Bu konseyde organizasyonun yönetim kurulu başkanı ve üyelerin tamamı ya da bir kısmı yer alabilir.

Kalite Yürütme Komitesi ise toplam kalite yönetimi çalışmalarını üst düzeyde koordine eden ve çalışmaları yürüten organdır. Kalite yürütme komitesi; üst ve orta yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerden oluşabilir.

Fonksiyonlararası Çalışma Grupları (Crossfunctional Team), toplam kalite yönetimine özgü özel bir çalışma grubudur. Farklı departmanlarda çalışan kişiler aynı çalışma grubu içerisinde yer alarak kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol çalışmalarını yürütürler. Kalite İyileştirme Çalışma Grupları, sadece departmanlarda kaliteden sorumlu kişilerin katılımı ile oluşturulabilecek olan bir çalışma grubudur.

Kalite Çemberleri ise organizasyonda farklı departmanlarda gönüllü katılıma dayalı olarak oluşturulacak olan çalışma gruplarıdır. Kendi Kendini Yöneten Takımlar da kalite çemberlerine benzer bir kalite çalışma grubudur.

1.5. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik

Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasında etkin liderlik son derece önem taşımaktadır. Kalite yönetiminde liderlik görev ve sorumluluğu şu şekilde özetlenmektedir:²⁴

- Grup çalışmasına inanmalı ve bu yöndeki çabalar desteklenmelidir.
- Problem-çözme konusunda kararlı olunmalı; problem çözme konusunda duygularla değil, bu konuda geliştirilmiş yöntemler kullanılarak hareket edilmelidir.
- Önemli kararlar almadan önce çalışanlara danışılmalıdır.
- Çalışanlar arasında saygı ve güven tesis edilmelidir.
- Organizasyonda müşteri üzerinde odaklanmış ve ona kaliteli hizmet sunmayı amaçlayan bir misyon üstlenilmelidir.
- Organizasyonda probleme neden olan yüzde 5 grup ile değil, bunun dışında kalan yüzde 95'lik çalışma grubunun davranışı ve yöntemi ile ilgilenilmeli.

Çalışanların yüzde 5'inin geliştirilmesi için uygun ve adil kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır.

- Çalışanları suçlamadan önce sistemleri geliştirmeli ve süreçleri analiz edilmelidir.
- Güç-odaklı karar alma uygulamasından kaçınılmalı; yukarıdan emir- talimata dayalı uygulama yapılmamalıdır.
- Risk-alma ve riske katlanma yaklaşımını geliştirerek yaratıcılık teşvik edilmeli. Dürüstçe yapılan hatalara karşı hoşgörülü olunmalıdır.
- Çalışanlara yardımcı olan bir lider olunmalı. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve buna göre hareket edilmesini sağlayan açık iletişim atmosferi organizasyonda geliştirilmelidir.

²⁴ David C.COUPER, Sabine H.LABITZ, *Quality Policing: The Madison Experience*, Washington DC: Executive Research Forum, 1991, s.48.

1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanma Süreci

Toplam kalite yönetimini uygulama sürecinde ilk yapılacak, üst yönetimin kalite konusunda bilgilendirilmesi ve üst yönetimin kalite konusunda kararlılığının ortaya konulmasıdır. Lider ve üst yönetimin kararlılığı ve inancı olmaksızın toplam kalite yönetimini uygulamak ve bunda başarı elde etmek mümkün değildir. İkinci adım olarak, toplam kalite konusunda organizasyonda bir “*kalite vizyonu*” ve “*kalite felsefesi*” oluşturulmalıdır. Üçüncü adım olarak toplam kalite konusunda organizasyonda üst yönetimde bir Kalite Konseyi oluşturulmalıdır. Bundan sonra organizasyonda müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, stratejik kalite planlamasının hazırlanması, kalitenin geliştirileceği alanların tespit edilmesi gereklidir. Toplam kalite konusunda organizasyonda sürekli eğitim son derece önem taşımaktadır. Yine bir diğer önemli konu olarak organizasyonda performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi önem taşımaktadır.²⁵

Toplam kalite yönetiminde benchmarking (en iyi uygulamaların adaptasyonu), süreç iyileştirme ve sürekli kalite geliştirme çalışmalarının yapılması gereklidir.

Organizasyonlarda toplam kalite yönetiminin uygulanması süreci ile ilgili olarak standart bir format bulunmamaktadır. Her organizasyonda uygulama sürecinde izlenecek aşamalar ve adımlar farklı olabilir.

Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması için en başta konu hakkında bilgilendirme ve bununla birlikte kalite konusunda lider ve üst yönetimin inancı ve kararlılığı gereklidir.

1.7. Dünyada ve Türkiye’de Toplam Kalite Ödülleri

Toplam Kalite ile ilgili Japonya’da *Deming Ödülü*, Amerika’da *Malcolm Baldrige Ödülü*, Avrupa’da da EFQM tarafından *Avrupa Kalite Ödülü* verilmektedir. 1993 yılından itibaren de Türkiye’de Kalder ve TUSİAD işbirliği ile her yıl *TUSİAD - Kalder Kalite Ödülü* verilmektedir.

²⁵ Coşkun Can Aktan, a.g.e., s.64

1.7.1. TÜSİAD - Kalder Ulusal Kalite Ödülü

Türkiye'de Kurumsal Mükemmellik anlayışının yaygınlaştırılması ve bu alanda başarılı örneklerin ortaya çıkarılarak kazanılan deneyimin paylaşılması amacıyla 1993 yılından bu yana Ulusal Kalite Ödül süreci yürütülmektedir. Ulusal Kalite Ödülü değerlendirmeleri, Avrupa Kalite Ödülü'nde de kullanılan "EFQM Mükemmellik Modeli" esas alınarak ve bu konuda özel yetiştirilmiş değerlendiricilerden oluşan ekipler tarafından yapılmaktadır.

Tablo 1: Ulusal Kalite Ödülü'nü Alan Kuruluşlar

1993	Brisa A.Ş.
1994	Tuşaş Motor San. A.Ş.
1995	Netaş A.Ş.
1996	Kordsa A.Ş.
1997	Arçelik A.Ş. (Büyük Ödül)
	İpek Kağıt San. Ve Tic. A.Ş. (Başarı Ödülü)
1998	Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi
	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri A.Ş. Vitra Seramik Grubu (Büyük Ödül)
	Dusa End. İplik San. ve Tic. A.Ş. (Başarı Ödülü)
	Erciyas Biracılık ve Malt. San. A.Ş. (Başarı Ödülü)
	Türk Elektrik End. A.Ş. (Başarı Ödülü)
	KOBİ Kategorisi
	Beko Ticaret A.Ş. (Büyük Ödül)
1999	Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi
	Beko Elektronik (Başarı Ödülü)
	Türk Elektrik End. A.Ş. (Başarı Ödülü)
	KOBİ Kategorisi
	Kaynak Tekniği San. A.Ş. (Büyük Ödül)
2000	Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi
	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri A.Ş. Artema Armatür Grubu (Başarı Ödülü)
	KOBİ Kategorisi
	Ata Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş. (Başarı Ödülü)
2001	Kamu Sektörü Kategorisi
	T.C. Sağlık Bakanlığı Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitimi ve Araştırma Hastahanesi (Başarı Ödülü)
	Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi
	Aygaz A.Ş. (Başarı Ödülü)
	Borçelik Çelik San. A.Ş. (Başarı Ödülü)
	KOBİ Kategorisi
	EBS Eczacıbaşı Banyo Küvetleri (Büyük Ödül)
	Emar Satış Sonrası Müşt. Hizm. A.Ş. (Büyük Ödül)

2002	Kamu Sektörü Kategorisi T.C. Kocaeli Sanayi Odası (Büyük Ödül) T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma ve Geliştirme Dairesi(EARGED) (Jüri Teşvik Ödülü) T.C.Milli Eğitim Bakanlığı Kadıköy Anadolu Lisesi (Jüri Teşvik Ödülü) KOBİ Kategorisi SKF TÜRK LTD.ŞTİ. (Büyük Ödül) Genpar Otomotiv A.Ş. (Başarı Ödülü) Özen Mensucat Boya Terbiye İşletmeleri A.Ş. (Başarı Ödülü)
2003	Kamu Sektörü Kategorisi TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi (MAM) (Başarı Ödülü) KOBİ Kategorisi Balnak Nakliyat Ve Lojistik Hizmetleri Tic.A.Ş. (Büyük Ödül) Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi Eczacıbaşı – Baxter Hastane Ürünleri Sanayi Ve Tic. A.Ş. (Büyük Ödül) Assan Alüminyum (Başarı Ödülü)

Kaynak: <http://www.kalder.org.tr>

1.8. Pazarlama İlişkilerinin Anahtar Unsurları

Pazarlamanın başarısı, işletme içerisinde müşteri ile sistematik olarak entegrasyonuna bağlıdır. Her ne olursa olsun müşteri ve tüketici arasındaki mesafe kaldırılmalıdır.

Kalite ile fiyat, pazar payı, maliyet, reklam ve kârlılık karşılıklı ilişki içindedir.²⁶

1.8.1. Kalite ve Fiyat İlişkisi

Ekonomik olarak kalite ve fiyat doğru orantılı olması gerektiği düşünülmektedir. Kalitenin arttığında fiyatın da artacağı düşüncesi gibi. Bu genelde mantıklı görünür çünkü yüksek kalite; ek malzeme, ek işçilik veya bunu başarabilmek için çalışana ödenmesi gereken ek ücreti gerektirir. Bu durumu tüketicilerin, ürünleri veya markaları birbirleri ile yaptıkları kıyaslamadan elde ettikleri bilgileri doğrulamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi hız üstünlüğü sağladığı için şirket rakiplere oranla daha "düşük maliyet" avantajını elde edebildiğinden dolayı avantajlıdır.

²⁶ Tery Vavra, *After Marketing*, Irwin, Chicago, 1995, s.12

1.8.2. Kalite ve Pazar Payı İlişkisi

Eğer yüksek kalite ürünün tanımlamasına göre tanımlanmış ise, bu ürünün mükemmel performansı ve çok sayıdaki özellikleri olacaktır. Doğal olarak böyle yüksek kalite bir ürün yüksek bir fiyat ile ve az sayıda satılacaktır. Eğer bununla beraber, kalitenin tanımı kullanıcının tanımlamasına göre yapılmış, kullanıma uygunluğa göre yapılmış ise yüksek fiyat ile satmaya gerek yoktur. Toplam Kalite Yönetiminde ürün müşterinin tanımlanmasına göre yapıldığı için şirket yüksek pazar payını hedef alabilir.

1.8.3. Kalite ve Maliyet İlişkisi

Kalitenin maliyet üzerindeki etkisi hususunda iki farklı bakış açısı vardır. Bir tanesi üretim-tabanlı bakış açısı, buna göre maliyet ve kalite doğru orantılıdır. Bu bakış açısı, ürünün performansı, özellikleri ve kullanılabilirliğinin artmasıyla maliyetin artması gerektiğini savunmaktadır.

Zıt bir bakış açısı olarak, Japonların başarıyla uyguladığı Toplam Yönetimdir. Buna göre operasyon yönetiminin başarı ile uygulanması ile maliyet ile kalitenin negatif bir ilişkide bulunacaklarını savunmaktadır. Üretim sırasındaki hataların kaldırılması ile nihai olarak kalite için ödenmesi gereken maliyetin azalacağı gerçeğini vurgulamaktadır. Buna göre hatalar sadece maliyeti arttırmaz bununla birlikte işletmenin performansını düşürmekte ve işletmenin rekabet avantajlarının kaybolmasına neden olmaktadır.

1.8.4. Kalite ve Reklâm İlişkisi

Kaliteli ürün kullanılmadan önce ne olup olmadığı tam olarak önceden belirlenemez ancak kaliteli ürün görülerek ve tecrübe edilerek anlaşılabilir. Bu nedenle yüksek kaliteli ürün başarılı bir reklam ile kullanıcıya tanıtılabilir. Burada önemli olan, ürünün müşterinin tam olarak aradığı ve ihtiyaç duyduğu ürün olması (Toplam Kalite Yönetimi, müşterinin ihtiyaçlarını, isteklerini, taleplerini belirleyerek bu verilere göre hareket etmeyi uygun görür) başarıya ulaşabilmenin en önemli unsuru olacaktır.

1.8.5. Kalite ve Karlılık İlişkisi

Kalite iki hususta karlılık ile ilişkilendirilebilir. Pazar payı (yüksek fiyatla pazar payı kazanabilir) ve düşük maliyet (verimliliğin artması, hurdanın azalması ile maliyetten kazanç, garanti verebilme ve tamir masraflarını azalması gibi...) rekabet avantajı kazanarak karlılığın arttırılmasının iki büyük unsurudur.



2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE PAZARLAMA İLİŞKİSİ

2.1. PAZARLAMA KAVRAM VE ANLAYIŞINDAKİ GELİŞMELER

Somut olarak endüstri devrimiyle birlikte 1850'lerde A.B.D.'de başlayıp, kristalize olan pazarlama kavram ve anlayışı önemli bir evrimsel gelişme göstermiştir. Aşağıda çeşitli evreleri açıklanacak olan bu gelişme A.B.D.'de doruğuna ulaşmıştır. Pazarlama alanında dünya bugün *üçüncü dalga*'yı yaşamaktadır. *Birinci dalga*(1960), ağırlığın ürünü imâl eden hizmeti yaratan şirketlerde ve amacın mümkün olduğunca fazla şirket ürünü satmak olduğu, tüketim toplumu yaratmaya dönük klasik pazarlama aşamasıdır. *İkinci dalga* müşteriye öncelik veren ve ürün hizmeti müşterilerin gereksinimlerine uygun hale getirmeye çalışan aşamadır. *Üçüncü dalga* ise küreselleşme ortamında, müşterinin ödediği paraya potansiyel seçeneklerden daha yüksek karşılık sağlanmasını öngören, dünya piyasalarındaki hızlı ve köklü çalkantıları dikkate alan, müşterinin mutlak egemenliğine dayalı, "*kitlesellikten uzaklaşma*" (*demassification*) veya tüm kitledeki *her bireyin isteklerine uygun* pazarlama demek olan "müşteri yönlü kitlesellik" (mass customization) ya da "sipariş üzerine üretim/pazarlama" aşamasıdır.²⁷

Buna karşılık, gelişmiş veya gelişmekte olan çeşitli ülkelerde bu evrelerin bazı aşamalarında takılıp kalmaları olmuş ya da aynı ülkede aynı sektörler içinde veya farklı sektörlerde eş zamanlı olarak farklı pazarlama uygulamaları devam edegelmiştir. Örneğin, Türkiye'de 1990'lı yıllarda içine girilmiş olan büyük "*perakendecilik çağı*"na karşın, geleneksel ve modern perakendecilerin bir *dualite* içinde yaşadığı perakendecilik kesiminde, aynı anda klasik ve modern pazarlama uygulamalarına rastlanılmaktadır. Hatta modern perakendecilik kesimi bile zaman zaman klasik pazarlama anlayışıyla hareket edebilmektedir.

Gerçekte "pazarlama"nın değil de pazarlama yönetim felsefesindeki değişimleri açıklayan bu evrimsel gelişmenin aşamaları pazarlama ilkelerini ilgilendirdiği ölçüde şöyle sıralanıp özetlenebilir.²⁸

²⁷ Howard Schlossberg, "*Toffler Sees Knowledge-Driven Economy*", Marketing News, Dec.24, 1990, s.1

²⁸ Ömer Baybars TEK, *Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.11

1) Üretim Yönlü Aşamalar

- İmalât anlayışı aşaması
- Ürün anlayışı aşaması
- Satış anlayışı aşaması

2) Pazarlama Yönlü Aşamalar

- "Modern pazarlama" veya "Pazarlama anlayışı" aşaması
- Sosyal ya da Toplumsal Pazarlama anlayışı aşaması.

2.1.1. Üretim Anlayışı Aşaması

1900'lü yılların başındaki bu evrede temel sorun üretim ve arz yetersizlikleri olduğu için müşteri bulma sorunu ikinci planda kalıyordu. Bunun için üretim tekniklerinin geliştirilmesine, kitlesel üretimin artırılıp, maliyetlerin düşürülmesine, hareket ve zaman etüdlerine ağırlık verilmiştir. Bu anlayışa bir malın talebinin arzından çok fazla olduğu ve/veya üretim maliyetlerinin başlangıçta çok yüksek olması durumunda pazarı genişletmek için maliyetlerin düşürülmesi gerektiğinde başvurulur ve uygulama normal kabul edilebilmektedir: Bu da *kitlesel (serî) üretim* demektir. Talebin arzdan daha fazla olduğu durumlarda tüketiciler çoğu kez bir malın bulabildikleri herhangi bir türünü satın almaya hazırdırlar. Bu uygulama özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde, sektörlerde yaygındır. Bu koşullarda firmalar tüm çabalarını üretimi artırmaya yöneltmektedirler. Yöneticiler tüketicilerin mevcut ve fiyatları uygun olan malları almak isteyecekleri, bunun için de üretim ve dağıtım etkinliğini geliştirmenin yeterli olacağı inancı içindedirler. Bu da tüketicilerin yalnızca fiyat düşüklüğü ve malın bulunabilirliğiyle ilgilendikleri ve ürün dizisinde fiyat dışı farklılıklara fazla önem vermedikleri gibi varsayımlara dayanır. O halde bu anlayış gelişmiş ekonomilerde de uygulanabilmektedir. 1930'larda Henry Ford'un otomobil üretirken başlangıçtaki tek ve de iyi niyetli amacı, tek model otomobil üretip, bu üretimi de mükemmelleştirerek maliyetlerini düşürmek ve otomobilin herkes tarafından alınabilirliğini sağlamaktı. "*Daha çok sat, kârlı sat*" temel felsefesi idi. Hatta bunun için Ford'un herkesle şakalaşırken kullandığı "*Sunacağımız otomobil hangi renk olursa olsun, yeter ki siyah olsun*" sözü özdeyiş haline gelmiştir.²⁹ Ford, tüm otoları ucuz olsun diye siyah yapıyordu. Fiyat bakımından da "*modern, tüketici yönlü, farklılaştırılmamış pazarlama*" uyguluyordu. Ancak sonradan Amerikan General

²⁹ Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir, Ömer Torlak, "*Modern Pazarlama*", Adapazarı: Değişim Yayınları, 1.Basım, Eylül 2001, s.16

Motors (GM) firması, *"zevkler ve renkler tartışılmaz"* sözüne uygun olarak, değişik pazar dilimlerinin değişik renk isteklerine cevap veren otomobiller yapınca, Ford firması tam tersi bir duruma düştü. Tüketici yönlü iken üretim yönlü kaldı. Cep telefonları da ilk çıktığı zaman tüm firmalar tarafından siyah olarak üretiliyordu. 1995 yılına gelindiğinde bazı firmalar cep telefonlarını çeşitli renk ve desenlerde marmorit malzemesiyle kaplamaya ve hatta üstlerine firma amblemi ve isimler koydurmaya başladılar. Amerikan Texas Instruments elektronik firması da, cep hesap makineleri pazarına nüfuz edebilmek için üretim hacmini artırıp maliyetleri düşürmek amacıyla teknolojiyi geliştirmeye ağırlık vermiştir. Japon firmalarının çoğu da aynı yöntemi uygulaya gelmişlerdir. Bugün hizmet kuruluşları ile kâr amaçsız kuruluşların bir bölümü de iş etkinliğini artırmaya ağırlık verdikleri zaman, aynı anlayışı uygulamaktadırlar. Birçok dişçilik ve tıbbî uygulamalarda, oto ehliyet bürolarında, üniversiteye öğrenci kayıtlarında aynen fabrikalarda olduğu gibi montaj hattı ilkeleri uygulanmaktadır. Ancak bu tür uygulama, bir yandan bir saatte görülen iş miktarını artırırken, öte yandan tüketicilere karşı duyarlı davranmamak ve gayrişahsilik ile itham edilmeye açıktır. Bu anlayışta pazarlama fonksiyonu örgüt içinde, çok dağınık olarak yer almaktadır ve üretim/finansman ağırlıklıdır.³⁰

2.1.2. Ürün Anlayışı Aşaması

Tüketicilerin veri fiyatla, en iyi kaliteli, performansı yüksek ve önemli özellikler gösteren ürünlere yönelecekleri düşüncesinden hareket eder. Bu nedenle de işletmeler tüm çabalarını ürün kalitesini yükseltmeye ayırırlar. Bu anlayış, tüketicilerin sorunlarının ve gereksinimlerinin çözümü yerine yalnızca ürün satın almakla yetindikleri, yalnızca ürünün kalitesiyle ilgilendikleri, rakip malların kalite ve özelliklerini, birbirinden farklarını bildikleri ve ödedikleri paranın karşılığında en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve *"iyi mal kendini satar"* gibi varsayımlara dayanır. Örneğin bir otobüs işletmecisi *"Biz otobüs işletiyoruz"* derse ürün yönlüdür. Doğru cevap *"güvenli yolculuk için ulaştırma hizmeti sunuyoruz"*dur. Bunun için de örneğin, *"... Otobüsleri sizi sevdiklerinize kavuşturur."* gibi sloganlar kullanmaktadırlar. Xerox için de ürün yönlü yaklaşım *"Biz fotokopi makineleri üretiyoruz"*, doğru yaklaşım ise *"Biz büroların otomasyonu ile uğraşıyoruz"* şeklinde olabilir.³¹

³⁰ Ömer Baybars TEK, a.g.e., s.11

³¹ Ömer Baybars TEK, a.g.e., s.12

Ürün anlayışında sürekli ürün geliştirme düşüncesi egemendir. Kâr amaçsız örgütler ise genellikle ürün anlayışıyla hareket etmektedirler. Ürün kavramı, *pazarlama miyopisi*'ne yol açan bir yaklaşımdır. Geçmişte ve hatta bugün demiryolları tüketicilerin ulaştırma hizmetleri'nden çok tren istediklerini sanmışlar ve havayollarının, otobüslerin ve otomobillerin potansiyel rekabetini gözden kaçırmışlardır. Ancak bazı ülkelerde (Japonya, Fransa vb) hızlı trenlerin üretilmesiyle bu miyopi kısmen giderilmiştir. Özel otomobile dayalı karayolları ulaşım politikasına ağırlık veren sistemlerin bazıları da 1973-1978'lerdeki petrol bunalımlarına kadar kitle ulaşımının (tren, metro, otobüs vb) önemini görememişlerdir.

2.1.3. Satış Anlayışı Aşaması

Bu anlayışta, bir kurum veya işletmenin, tüketicilerin ilgisini çekmek için önemli bir çaba göstermediği sürece tüketicilerin ya hiç ya da yeterince mal alamayacağı varsayılır. Satış anlayışı, "tüketicilerin çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, çeşitli satış geliştirme araçlarıyla daha fazla satın almaya ikna edilebilecekleri ve müşteri çekmek ve tutmak için satış yönlü güçlü bir örgüt kurulması gerektiği" düşüncelerine dayanmaktadır. Basınçlı ve agresif satış yöntemlerinin uygulandığı firma yönlü, firmaya dönük bu anlayışa "*klasik pazarlama anlayışı*" da denilmektedir. Bu anlayış şematik olarak şöyle gösterilebilmektedir:

Tablo 2: Klasik Pazarlama (Satış) Anlayışı

BAŞLANGIÇ NOKTASI	ODAK NOKTASI	ARAÇLAR	AMAÇ (SONUÇ) ÇIKAR (Menfaat)
Fabrika veya Satış Yeri	Ürünler	Satış ve Tutundurma (Reklam vb)	Satış hacmini arttırarak kâr elde etmek

Kaynak: Ömer Baybars TEK, *Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, İstanbul: Beta Yayınları, 1999

Klasik pazarlama ya da satış anlayışında "başlangıç noktası" olarak "fabrika ya da satış yeri" alınır. İşletme, önce ürünü yapar sonra satmanın yollarını aramaya başlar. Klasik pazarlama yaklaşımında amaç, satış hacmini artırarak kâr elde etmektir. Bunun için kullanılan araç ise tutundurma, reklam ve özellikle kişisel satış, çıkış noktası ya da odak ise müşteriler veya tüketiciler olmayıp firmanın halen ürettiği, mevcut ürünler olmaktadır. Bu yaklaşımda firmalar, genel olarak malların "satın alındığını" değil "satıldığını" varsayarlar. Amaç, talebi arza boyun eğdirmektir. Bu ise oligopol, tek el vb

koşullardan yararlanıp, müşteriye "canımın istediği gibi davranırım", "istediğimi uygulayım", "Bugün,şu anda ne yaparsam yaparım", "ne üretirsem satarım", "ister al ister alma" şeklindeki düşünce ve uygulamalarla özdeşir. Klasik pazarlama uygulamalarında tüketicilere yeterli, doğru, tutarlı bilgi verilmez, ürün kalitesi düşüktür, fiyatlar keyfi ve yüksektir, iade yoktur veya zordur, serbest seçme olanağı sınırlı veya kısıtlıdır, tüketici sesini serbestçe duyuramaz, duyursa bile etki yapamaz. Klasik pazarlama anlayışı, ürün ve üretim anlayışlarıyla birlikte katı varsayımlara, önyargılara ve alışkanlıklara dayalı klasik kafa yapısını (paradigma'yı) temsil eder. Önceleri sözlük anlamı tarz veya örnek demek olan "paradigma"nın modern işletmecilikte anlamı "böyle gelmiş böyle gider" anlayışıdır. Bu anlayış değişime kapalıdır. Başkalarının iyi buluşlarına saygı gösterilmez. Bükülemeyen elöpülmez. Oysa Hewlett-Packard LaserJet printer'ini geliştirirken o zamana kadar sıkı sıkıya sarıldığı, kendi teknolojisini kendisinin üretmesi ve tamamen diğer HP ürünleriyle kullanılacak şekilde (compatible) tasarımılanması gibi katı paradigma'larından bazılarını terketti. Motorola çiplerini, Microsoft software' ini, Canon montaj fabrikasını vb. lisans ve diğer yollarla ürettirdi. Aksi halde bunlar pazara girerken çok zaman kaybedebileceklerdi.

Klasik pazarlama anlayışı, elitist, tek yanlı, antidemokratik, otokratik, totaliter bir anlayışı temsil eder.

Gelişmiş ülkeler başta olmak üzere her ülkede sigortacılar, ansiklopedi, emlak ve otomobil satıcıları (oto galerileri) satış kavramını en çok uygulayan firmalar olarak gösterilmektedir. Satış anlayışı ABD'de özellikle 1930-1945'lerde imalat kapasitesini etkin kullanmak ve maliyetleri düşürmek için satış hacmini artırmaya dayalı olarak yoğun bir şekilde uygulanmıştır. Buna karşılık az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde satış kavramı ve basınçlı satış her alanda yaygındır. Bu ülkelerde kuralsız, kısıtlamasız klasik satış ve perakendecilik düzeninin egemen olması, tekel ve oligopollerin, satıcılar pazarı koşullarının varlığı satış anlayışının sürmesine yol açmaktadır. Esasen bu ülkelerde üretim, ürün ve satış anlayışları çoğu kez yanyana, iç içe ve üst üste bulunmaktadır.

Ancak satış anlayışının uzun süre yürümesi ya da işlemesi oldukça güçtür. Uygulamanın ne kadar süreceği ekonominin eriştiği kalkınma düzeyine, satıcıların eğitim ve kültür düzeyine, tüketicilerin veya alıcıların eğitim, kültür, tutum ve davranışlarına bağlıdır. Müşteriler, satıcıların basınçlı davranışlarını bilir, bunlarla

başedeceklerine inanır, alışverişlerdeki tatminsizliklerini çabuk unutmayıp etrafa da duyurabilir, tüketici örgütlerine, firmalara ve ticaret odası vb kuruluşlara sürekli bildirirlerse, klasik pazarlama anlayışı uygulamaları daha kısa bir sürede sona erebilmektedir.

Bu anlayışın uygulandığı yerlerde satış yönetimi ve satış departmanı örgüt içinde ön plana çıkmıştır.

2.1.4. Modern Pazarlama Anlayışı Aşaması

Klasik pazarlama anlayışının tersine modern pazarlama demokrasiye dayanmaktadır. Özgürlük, katılım, geri bildirim ve saydamlık ilkeleriyle çalışır. Bu anlayışta firmalar hitap ettikleri hedef kitlelerin, tüketicilerin (pazarın) nabzını tutmaya çalışmaktadırlar. Modern pazarlama anlayışı, temelde ürün çeşitlerine (maddî, servis, örgüt, kişi, mekân vb) göre değişmez. Ancak doğal olarak uygulanaşıyla ilgili ayrıntılar değişmektedir.³²

2.1.4.1. Maddi Ürünlerin Pazarlanmasında Modern Pazarlama Yaklaşımı

"Modern pazarlama" ya da "pazarlama" kavramı veya anlayışı, işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarların istek ve gereksinimlerini saptayıp, bütünleşik pazarlama araçlarından yararlanıp, alıcıları tatmin ederek *kâr* ya da *çıkar* sağlamak ve diğer örgütsel amaçlara ulaşmak olduğunu savunmaktadır. Şematik olarak aşağıdaki gibi gösterilebilmektedir:

Tablo 3: Modern Pazarlama Anlayışı

BAŞLANGIÇ NOKTASI	ODAK NOKTASI	ARAÇLAR	AMAÇ (SONUÇ) ÇIKAR(MENFAAT)	
Pazar	Hedef Müşterilerin İstek ve Gereksinimleri	Bütünleşik Pazarlama	Alıcıyı tatmin ederek kâr sağlamak ve diğer örgütsel amaçlara ulaşmak	Manevî Tatmin (Özellikle patron ya da kişisel girişimciler)

Kaynak: Ömer Baybars TEK, *Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, İstanbul: Beta Yayınları, 1999

Modern pazarlama anlayışında başlangıç yeri olarak "pazar" ya da "piyasa" alınmaktadır. 1960'larda belirginleşmeye başlayan bu anlayışa göre, örgütün, istenilen

³² Ömer Baybars TEK, a.g.e., s.18

tatminlere rakiplerden daha seçici ve etkili bir şekilde adapte edilmesi söz konusudur. Kavram, "*mal yaratıp sat*" yerine "*istekleri saptı ve yerine getir*" görüşüne dayanmaktadır. İşletmenin pazarlama yönlü olması demek aynı zamanda tüketici, alıcı veya müşterinin belirleyiciliğini kabul etmek demektir. Modern pazarlama anlayışı, pazarların, tüketicilerin/müşterilerin istek ve gereksinimlerine göre farklı pazar dilimlerine ayrılabilceğı ve tüketicilerin bunlardan kendi istek ve gereksinimlerini en iyi karşılayanları tercih edecekleri görüşünden kaynaklanmaktadır. Satış anlayışı "satıcının", pazarlama anlayışı ise "alıcının" gereksinimlerini hedef almaktadır. Satış anlayışı "*alan el veren ele soramaz*" görüşüne uygundur. Satış anlayışı satıcının malını paraya çevirmeye, pazarlama anlayışı ise ürünle ve diğer yollarla alıcı gereksinimlerini tatmin etmeye yöneliktir. Böylece *pazarlama kavramı*, satış kavramını tersine çevirip onun yerini alır. Aslında *tüketici yönlü* ya da *müşteri odaklı* modern pazarlama kavramı daha çok alıcılar pazarı koşullarında "tüketici egemenliği"nin kabullenilmesidir. Bu anlayışta "*müşteri velinimetimizdir*", "*müşteri kraldır*", "*müşteri her zaman haklıdır*" gibi temalar geçerlidir. Dolayısıyla kuramsal olarak modern pazarlama anlayışının geçerli olduğı kesimlerde tüketici veya alıcılar satıcılara kendi isteklerini dikte etme şansına sahiptirler. "Pazarlama anlayışı"nın başlıca öğeleri şunlardır:³³

1) Pazar/müşteri odaklılık : Hiçbir işletme her pazarda faaliyet gösterip her gereksinmeyi karşılayamaz. Geniş bir pazarda da çok iyi bir iş yapamaz. "*Çözüm Satışçılık*", "*Çözüm Ortaklığı*" sözlerini benimseyen IBM bile tüm bilgisayar gereksinimleri için en iyi çözümleri sunamamaktadır. Bu nedenle işletmeler hedef pazarlarını iyi tanımlarlarsa daha başarılı olurlar. Örneğin, otomobil üreticileri station wagon, lüks otomobil, binek otomobili, spor araba vb üretirken bunları herkes için düşünmektedirler.

2) Alıcı (tüketici) yönlülük ve alıcı (müşteri) tatmini : Önce piyasadan başlayarak tüketicinin, alıcının ne istediğini, gereksinimlerini vb. onun açısından tanımlayarak saptayıp ona göre üretim ve pazarlama yapmaktır. Bir işletme pazarını doğru tanımlasa bile yine de müşteri yönlü düşünmede başarılı olamayabilir. Çünkü her ürün bir değiş-tokuş dengesi içermektedir. Örneğin, bir müşteri hem güvenli, hem yüksek performanslı, hem stilli hem de pahalı olmayan bir otomobil isteyebilmektedir. Satıcı bu dengeleri bilemeyebilmektedir. Bunun tek yolu mevcut ve potansiyel müşterilerle konuşmak ve onlara dönük pazarlama araştırmaları yapmaktır. Tüketicinin tatmini özellikle şu bakımlardan önemlidir: Bir işletmenin her dönemki satışları başlıca

³³ Ömer Baybars TEK, a.g.e., s.19

iki kaynaktan gelir: *Yeni müşteriler ile tekrar satın alan müşteriler*. Yeni müşterileri bulmak eski müşterileri tutmaktan çok daha pahalıya gelir. Bu nedenle de müşteriye elde tutma'nın yeni müşteri çekme'den daha kritik önemi vardır. Çünkü tatmin edilmiş müşteri (i) tekrar gelir/tekrar satın alır, (ii) firma ve ürünleri hakkında başkalarına iyi şeyler söyler, (iii) rakip marka ve reklamlara fazla dikkat vermez, (iv) aynı işletmenin diğer ürünlerinden de alır.

3) Bütünleşik pazarlama çabaları : Çeşitli işletme fonksiyonları – departmanları ile pazarlama departmanı arasında ve ayrıca pazarlama sisteminin kendi kontrolü altındaki fiyat, tutundurma, dağıtım ve ürün gibi elemanlar arasında tüketici yönlü uyum, eşgüdüm ve işbirliği sağlanması çalışmalarıdır.

4) Tüketiciyi tatmin ederek çıkar-menfaat (kâr) sağlama : Başta kâr getirici satış hacmi olmak üzere, örgüt amaçlarına ya da kişisel tatmine (manevî tatmine) ulaşma gibi çıkarlar sağlama çalışmalarıdır. Örneğin, bir otomobil üreticisinin işi para veya otomobil yapmak değil bazı hedef grupların ulaştırma gereksinimlerini tatmin edecek kârlı bir yol bulmaktır. Tüm bu işlerde kâr yanında manevî tatmin de vardır. Ancak bu pazarlamacıların kâr peşinde olmadığı anlamına gelmez. Satış sorumluları satışları artırmayla uğraşırken pazarlamacılar tam tersine sürekli olarak kâr fırsatlarını ararlar. Tüketici tatmini için satış öncesi, satış anında ve sonrasında hizmetin de önemli yeri vardır. Modern pazarlama anlayışı'nda örgüt yapısında gerekli değişiklikler yapılarak, bugün birçok işletmede kullanılan "ticaret müdürlüğü", "satış müdürlüğü" vb gibi pozisyonlar yerine, tüm pazarlama fonksiyonlarını bir şemsiye altında toplayan "pazarlama müdürlüğü" veya "pazarlama genel müdür yardımcılığı" vb gibi mevkiele oluşturulmuştur. Satış müdürlüğü vb. de bunun altında olur. Ancak bir firmanın sözle modern pazarlama anlayışını benimsediğini kabul ve ilân etmesi, satış müdürlüğü yerine pazarlama müdürlüğü, genel müdür yardımcılığı vb gibi pozisyonlar oluşturması yetmez. Önemli olan o firmanın patronunun ve tepe yöneticilerinin (bugün toplam kalite anlayışı gereği, kapıcısına ve santral memuruna kadar herkesin) düşünce yapılarında modern pazarlamayı benimsemiş olmalarıdır. Bu samimiyetle benimsenmezse, kişi benimsediğini iddia etse bile, sırtır ve çeşitli politika uygulama ve davranışlarda kendini gösterir. Ayrıca fazla gecikmeden de dışa vurur.

En kötü müşteri, şikâyet etmeden, sessiz sedasız çekip giden, yüzünüze karşı değil ama arkadan konuşan müşteridir. Müşteri açıkça şikâyet etmezse hatayı düzeltebilecek olanlar hiçbir zaman bilmez ve gerekli önlemler alınamaz. Oysa, şikâyet

eden müşteri, bir anlamda iyi niyetli olup sizden kopmamaya çalışmaktadır. Ayrıca kendisi dinlenirse ve şikâyetlerinde yardımcı olunursa memnuniyetini başkalarına aktaracaktır. Modern pazarlama anlayışını benimseyen firma dinleyicidir. Kızgın müşteriye karşı bile dinleyici olmak çok şeyler kazandırabilir.

ABD Tüketici Olayları Bürosu tarafından 1986 yılında tamamlanan bir araştırmaya göre:³⁴

- Memnuniyetsizliğini belirten her müşteriye karşılık 26 adet sessiz kalan vardır.
- Memnun olmayan bir müşteri memnuniyetsizliğini 8-16 kişiye anlatmaktadır. Bunların %10'dan daha fazlası 20'den fazla kişiye anlatmaktadır. Tatmin edilmiş şekilde çözülmüş şikâyeti olan müşteriler ise bu durumdan sadece 5 kişiye söz etmektedir.
- Memnun kalmayan müşterilerin %91'i, aynı işletmenin ürününü bir daha almamaktadır.
- Memnun kalmayan müşterilerin, şikâyetlerine çare bulmak için çaba sarf ederseniz %82-%95'i sizin ürünlerinizi tekrar almaktadır.
- Yeni bir müşteri elde etmenin maliyeti, eskisini elde tutmaktan 5 kat daha fazladır.

Bunlara ek olarak bu konuda yapılan diğer araştırmalardan elde edilen sonuçlardan birkaçı da aşağıda sıralanmıştır.

- Müşterinin, işletme hakkındaki olumsuz bir düşüncesini değiştirmesi için 12 olumlu tecrübe gerekmektedir.
- Çoğu işletme, hizmet zamanının %95'ini problemleri düzeltmek için harcarken, sadece %5 oranında müşteriye kızdıran şeyin ne olduğunu bulmaya ayırmaktadır.
- Müşteri kızgınlığını çözmeyi deneyen işletmelerin, müşteri şikâyetlerini ciddi olarak cevaplandırma çabalarının yarısından fazlasını olumsuz reaksiyonlar oluşturmaktadır. Bu durum da, müşteriye daha hırslı, kızgın bir hale getirerek tatminsizliğinin artmasına neden olmaktadır.

Pazarlama yönlü işletmelerde müşteri ya da tüketici, örgüt şemasının en üstünde yer alır. Modern pazarlama'ya göre neyin üretileceğine firmalar ve hükümetler değil, tüketiciler karar vermektedir.

³⁴ Ahmet Kovancı, *Toplam Kalite Yönetimi-Fakat Nasıl?*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Şubat 2003, s.92.

2.1.4.1.1. Modern Pazarlama Anlayışı Gereği "Pazar Odaklı (Yönlü) Örgüt"

Pazar yönlülük kavramı, müşteri tatmininden daha ötede bir kavramdır. Beş ögesi vardır:³⁵

- (1) **Müşteri yönlülük** (onlara sürekli üstün değer verebilmek için hedef alıcıların yeterince tanınması)
- (2) **Rakip yönlülük** (mevcut ve potansiyel rakiplerin güçlü ve zayıf yanları ile stratejilerinin bilinmesi)
- (3) **Fonksiyonlar arası eşgüdüm** (işletme kaynaklarının müşteri için değer yaratmaya yoğunlaşacak biçimde eşgüdümlemlenip harekete geçirilmesi)
- (4) **Uzun dönemli konsantrasyon** (gerekli yatırımları yaparak değer artırıcı araştırmaları sürdürmek)
- (5) **Kârlılık** (hem uzun vadeli giderleri karşılayıcı hem de varlığına neden olan temel öğeleri tatmin etmek).

2.1.4.1.2. Pazarlama Stratejilerinin Uygulanmasında Firma/Şirket Kültürü ve Pazarlama Kültürü

İşletmedeki yönetsel iklim ve şirket, firma, işletme kültürü pazarlama uygulamalarını ya daha iyiye götürür ya da bozar. Yönetsel hava veya iklim, şirket yöneticilerinin şirketteki diğer kişilerle çalışma şekillerini içerir. Bazı yöneticiler komutayı ele alır, fazla yetki göçermezler ve sıkı kontrol yaparlar. Bazıları da çok yetki verir, çalışanları inisiyatif almaları için cesaretlendirir ve informal şekilde iletişim kurarlar. Farklı stratejiler, farklı liderlik stilleri gerektirir. Hangi stilin daha iyi olduğu ise işletmenin yapısına, işlerine, insanlara ve ortama, çevreye bağlıdır. *Firma kültürü*, bir örgütte çalışanlar tarafından paylaşılan değerler ve inançlar bütünüdür. Firma kültürü, şirketin toplu kimliği ve anlamıdır. Kültür, işletmenin her kademesindeki insanların davranışlarını gayriresmî olarak yönlendirir. Yapılan araştırmalardan mükemmel işletmelerin güçlü ve açıkça tanımlanmış kültürlerinin bulunduğu saptanmıştır. Söz konusu işletme kültürü ne kadar pazar yönlü olursa, politika el kitaplarına, örgüt şemalarına ve ayrıntılı prosedür ve kurallara o kadar az gereksinim olur. İşletmenin stil ve kültürüne uygun olmayan pazarlama stratejilerinin uygulanması çok zor olur. Örneğin, *Procter and Gamble* firması için ürün kalitesini ve fiyatları düşürerek satışları artırmak şeklinde bir karar fazla geçerli değildir. Çünkü bu firmada

³⁵ Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul, *Marketing Management*, New York: McGraw-Hill Inc., 5th ed., 1994, s.8

her kademedeki insan şirketin kalite konusundaki kimliğiyle kendini özdeşleştirmiş durumdadır. *Hewlett Packard*'da da herkes yaratıcı ve yenilikçi olmak durumunda olduğunu bilir. Dolayısıyla şirket kültürü ile pazarlama kültürü aşağı yukarı eş anlamlıdır.³⁶

2.1.4.2. Hizmet Pazarlamasında Modern Pazarlama Yaklaşımı

Hizmette görülen büyüme, hizmet endüstrisindeki pazarlama yönlü gelişmelerden çok, ülke ekonomilerinin olgunlaşmasından ve yaşam standartlarının yükselmesinden kaynaklanmıştır. ABD dahil dünyanın hemen hiçbir yerinde hizmet firmalarının yöneticileri uzun süre pazarlama yönlü olmamışlardır. Hatta bu firmalar, pazarlama kavramını ve pazarlama tekniklerini benimsemede, maddî ürün satanların çok gerisinde kalmışlardır. Bu firmalar genellikle pazarlama yönetiminde yaratıcılık gösterememişlerdir. Uluslararası tüketici örgütleri birliği *Tüketici Enternasyonele* veya *Uluslararası Tüketiciler (UT) (Consumer International)* ve ABD Tüketiciler Birliği'nin ünlü dergisi *Consumer Report* sadece tüketiciler tarafından değil, firmalar tarafından da saygı ile dinlenen ve dikkate alınan kurum, kuruluş ve yayın organlarıdır. Yapılan araştırmalardan müşterilerin alıştıkları bir dükkândan şu sebeplerle vazgeçtiği belirlenmiştir: %1 ölüm, %3 taşınma, %5 başka arkadaş etkisi, %9 rekabet % 14 üründen memnun olmamak % 68 servis elemanlarının ilgisiz veya olumsuz tutumu.³⁷

Hizmet pazarlamasındaki yenilikler de maddî ürünlerle ilgili firmalardan gelmiştir. Önemli gelişmeler varsa da 1980'li yılların başında bile Türkiye'de hizmet konusunda benzer durum yaşanmaktadır. Hizmet alanında pazarlama yönlülüğünün olmasının belirli bazı nedenleri vardır; Herşeyden önce hizmetin gayrimaddî oluşunun yarattığı sıkıntılar söz konusudur. Ayrıca, özellikle profesyonel hizmetler başta olmak üzere birçok hizmet endüstrisinde satıcılar kendilerini pazarlamacı olarak değil de üretici veya yaratıcı olarak görürler. Bunun için de oto tamircisiyse tamir etme, doktorsa teşhis, kuaförse saç kesme yapma yetenekleriyle gurur duyan kişiler oldukları için kendilerini tüccar saymamaktadırlar. Ama bütün bunların da dilinde aynı kapıya çıkan sözcükler dolaşmaktadır. Örgütlerde ise tepe yönetimlerinin pazarlamanın ne olduğunu ve işletmelerin başarısı için ne kadar önemli olduğunu henüz anlayamamalarından kaynaklanmaktadır. Hizmet yöneticileri genelde pazarlama ile satışı özdeşleştirmekte, pazarlamanın diğer yönlerini dikkate almasını bilmemektedirler. Hizmet firmalarının

³⁶ Ömer Baybars TEK, a.g.e., s.22

³⁷ Ibid.

çoğunda tamamen pazarlamadan sorumlu olan bir yönetici de bulunmamaktadır. Ancak, yine ABD başta olmak üzere birçok ülkede, hizmet endüstrilerine modern pazarlama kavramının girmemiş olmasında dışsal bazı etkenlerin de rolü olmuştur. 1980'li yıllara kadar birçok önemli hizmet endüstrisi, profesyonel dernekler ve hükümetlerce yoğun bir şekilde kısıtlayıcı kural ve yasalara bağlanmıştır. Bazı ülkelerde bugün de devam eden bu durum, örneğin, bankacılık, şehirlerarası taşımacılık vb alanlarında fiyatlandırma, dağıtım, pazar genişletme ve ürün yayımı gibi pazarlama uygulamalarına ağır kısıtlamalar getiriyordu. Hukuk, muhasebe, tıp, sağlık ve eczacılık alanlarındaki firmaların, reklam, fiyat rekabeti vb pazarlama faaliyetlerine girişmelerini engelleyici ,bugün de devam eden, hükümler bulunmaktadır. Son yıllarda ABD'de kamuoyundan gelen baskılarla bu alanlardaki kısıtlamaların önemli bir bölümü kaldırılmıştır. Bu da gerçek bir rekabete ve pazarlama bilincinin yayılmasına yol açmıştır.

Bu olumsuz genellemelerin istisnaları vardır. Örneğin dünyaca tanınmış *Marriott Otelleri*, *American Express*, *Avis* ve *Federal Express* gibi firmaların başarıları büyük ölçüde pazarlama yönlü olmalarından kaynaklanmaktadır. Yine hizmet endüstrilerinin çoğunda, 1980'li yıllarda Türkiye'de de *McDonald's*, *Pizza Hut*, *Pasta Villa*, *Kentucky Fried Chicken*, *Lee*, *Levi's* vb. gibi firmalarla hızla yayılan yönetsel kavram "*franchising*" de başarıyla uygulanmaktadır. Franchising, özellikle ekipman kiralamada, güzellik salonlarında, gıdada, vergi müşavirliğinde, basında ve istihdam hizmetleri alanında yoğun bir uygulama alanı bulmuştur. Franchising firmaları, pazarlama yönlülük şemsiyesi altında, servislerin gayrimaddilik, iş gücü yoğunluğu ve kalite kontrolü gibi konulardaki zorluklarına karşı, iyi kuruluş yeri eğitim, sermaye yatırımları vb gibi öğeleri iyi bir şekilde kullanagelmışlerdir. Yine, ABD dahil her yerde otel endüstrisi, geçmişte pazarlama yönlü olmayıp, son yıllarda modern zamanlara ayak uydurmak için büyük uğraşlar vermektedir. 1980'li yıllarda dünyanın her yerinde çok otel yapılmış ve eski oteller yenilenmiştir. Öte yandan da pazarlama kültürü yayılmaya başlamıştır. Otel odası arzı artınca, odaların doluluk oranlarında düşmeler ve bununla birlikte oda fiyatları da düşmeye başlamıştır. Özellikle sezon dışı fiyatları inanılmaz düşüşler göstermiştir. Başlangıçta otel endüstrisi pazarlama çevresindeki değişikliklere adapte olabilecek durumda değildi. Otel yöneticilerinin pazarlama deneyimleri azdı. Ayrıca otellerin, pazarlama deneyimiyle fazla ilgili olmayan iki dezavantajı vardı; (1) Tüketicilerin hızla değişen isteklerini karşılamak üzere otellerin yeri hemen değiştirilemeyeceği gibi, iç ve dış mimarisi de hemen değiştirilemez. (2) Otellerde yakın zamana kadar önemli bir ürün farklılaştırması yoktu. Tüm bu zorlukları yenmek üzere

birçok otel, biraz da olsa pazarlama faaliyetlerine girişerek, çeşitli ürün karışımı stratejileri uygulamış ve pazar dilimlemesine başlamışlardır. Örneğin, ünlü Amerikan zinciri *Holiday Inn*, lüks klas pazarı için *Crown Plaza* otellerini, ekonomi klas pazarına seslenmek için de düşük fiyatlı *Hampton Inns*'leri, ek olarak da tamamen suit odalı *Embassy Suit* otellerini kurmuştur.

Modern pazarlama anlayışının gerçekleştirilmesi bakımından unutulmaması gereken önemli noktalardan biri de, imalatçı ve/veya satıcıların, aracı ve son alıcılara olduğu kadar, kendi tedarik kaynaklarına (örneğin, süt imalatçılarının süt toplarken üreticilere), çalışanlarına, işçi ve memurlarına karşı da modern pazarlama anlayışı ile yaklaşımları, bir başka deyişle, onların ücret ve haklarını, emeklerinin tam karşılığını vermeleri gerektiğidir. Aksi halde hiç bir firmanın, kamu kuruluşlarının, kâr amaçlı ya da kâr amaçsız bir kurumun son alıcılara, tüketicilere veya hedef pazarlara tatmin edici ve kaliteli bir ürün sunmaları mümkün olamamaktadır.

2.1.4.3. Kâr Amaçsız Örgütlerde Modern Pazarlama Yaklaşımı

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren kâr amaçsız örgütler de modern pazarlama anlayışına yönelmeye başlamışlardır. Bu kuruluşlar hedef pazarlarını daha iyi tanıma, tanımlama, onların istek, gereksinme ve değerlerini araştırma, ürünlerini ve programlarını modernize etme ve daha etkin iletişim sağlama gereksinmesini duymaya başlamışlardır. Bu örgütler pazarlamayı sosyal dâva pazarlamasıyla birlikte yürütmektedirler. Türkiye'de Kamu İktisadî Teşebbüsleri (KİT'ler), müzeler, spor kuruluşları vb son zamanlarda büyük bir hızla ürün ve satış aşamasına ve buradan da modern pazarlama anlayışına kaymaya başlamışlardır. Bunlardan en çarpıcısı, satıcılar *pazarı* koşullarında çalışan bir monopol olan Türk P.T.T sinin uygulamalarıdır. Her ne kadar finansmanı zam politikalarına dayanıyorsa da, PTT özellikle 1980'li yıllardan beri postane vd binalarını restore etmekte, iç dekorasyonunu değiştirmekte, sürekli yenilikler uygulamaya koymaktadır.³⁸

PTT tekelinin tüketicilere dönük hizmetlerinin sayısını artırması dünyadaki genel kültürel uyanış, teknolojiye başdöndürücü gelişmelerin yarattığı pazar genişletme zorunlulukları, tüketicinin korunması akımlarının hızlanması ve yönetim anlayışında ve/veya yöneticilerde görülen kalite değişiklikleri gibi faktörlere bağlanabilir.

³⁸ Ömer Baybars TEK, a.g.e., s.24

2.1.4.4. Modern Pazarlama, Müşteri Tatmini ve Toplam Kalite

Toplam kalite, bir tüketicinin herhangi bir üründen tatmin olma derecesi o malın fiilî performansı ile kullanım veya tüketim öncesinde beklediği performansının karşılaştırılması sonucudur. Kalite kavramı genelde kusursuz ürün akla getirmektedir. Bu , geleneksel *üretim yönlü kalite kavramı* son yıllarda "*Toplam Kalite Yönetimi*" (Total Quality Management) felsefesiyle yer değiştirmiştir. Bugün "yüksek kalite" demek, müşterileri sadece sıkıcı durumlardan kurtarmanın ötesinde "memnun etmek" anlamına gelmektedir.

"Müşteri tatmini" gerçek bir kalite yönlü görüşe göre "beklentileri karşılamaktan çok onların aşılması"na dayanmaktadır. Dolayısıyla Amerikalılar otomobil üretiminde kalite için Japonları yakalamışlardır. Ama bu kez de Japonlar örneğin bilgisayarla yönetilen aktif süspansiyon sistemleri gibi incelikler geliştirmişlerdir. Toplam kalite kontrolünde önce müşterilerin kim olduğunun bilinmesi gerekir. Bu felsefeye göre ürünün etkilediği herkes bir müşteridir. Bu felsefede iki ana grup müşteriden söz edilmektedir:³⁹

- 1) **Dış müşteri** : Bir kuruluştan ürün ve hizmet alan kişi ya da kuruluşlardır.
- 2) **İç müşteri** : Kuruluş içinde ürünü sizden sonra teslim alan kişi, grup ya da bölümdür.

İç ve dış müşterilerin gereksinmelerini anlamak için yapılması gereken araştırmada kalitenin "müşteri isteklerine uygunluk" olduğu bilinmelidir. Bunun için firma içindeki müşterilerin görüşlerini almak kolaydır. Dış müşterilerin görüşünü almak ise daha dikkatli araştırma ve planlama ister.

Bu tür bir müşteri tatmini sağlamak için örgütler kalitenin sekiz boyutunu dikkate almaktadırlar.⁴⁰

- 1) **Performans** : Bir ürünün temel çalışma, işlev, özellikleri vb. Örneğin, ekspres bir ambalajın muntazam teslimi, bir TV'nin görüntü netliği gibi.
- 2) **Özellikler** : Bir ürünün kullanımından sağlanan tatmini yükselten özel tamamlayıcı ek karakteristikler. Örneğin, hava yolculuğunda bedava içki vb.
- 3) **Güvenilirlik** : Belli bir zaman içinde ürünün çalışma işlevinde aksama olasılığı.

³⁹ Kathryn M.Bartol, David C.Martin, *Management*, New York : McGraw-Hill Inc., 2nd ed., 1994, s.548

⁴⁰ Kathryn M.Bartol, David C.Martin, a.g.e., s.549

- 4) **Tutarlılık** : Bir mal veya hizmetin saptanmış standardı karşılama derecesi. Örneğin, bir uçağın zamanında varışı, bir gömlek veya ayakkabının belirtilen ölçüye uyması.
- 5) **Dayanıklılık** : Bir ürün veya hizmetin yenilenmesinden önce kullanım miktarı. Örneğin, bir kuaförün kasten saçını uzun bırakması.
- 6) **Hizmet yeteneği** : Hız, nezaket, yetenek, yeterlilik, onarım kolaylığı, hizmet personelinin nezaketi vb.
- 7) **Estetik** : Bir ürün veya hizmet verilen yerin, veren kişinin görüntüsü, kokusu, sesi vb.
- 8) **Algılanan kalite** : Bir satıcının itibarından kaynaklanan, çıkarılan kalite. Örneğin, Pınar, Rolex, Harley Davidson markalarının şemsiyeleri vb.

Toplam kalite anlayışı "*bir işi ilk kez doğru yap, kusursuz ya da sıfır kusurlu yap*" görüşlerini savunur. Toplam kalite anlayışı gereği, artık Batı'da ürünlerin üzerine çalışanların ve denetleyenlerin isimleri yazılmakta, örneğin, "Gökmen Gülşen tarafından denetlenmiştir" gibi.

Bugün Batı'da birçok şirket toplam kaliteye ulaşmak için "*benchmarking*" ya da "*örnek alma*" denilen uygulamalara gitmektedir. *Benchmarking*, en iyi uygulamayı ve en olumlu, en etkin performansı ortaya koymuş olan firmaların araştırılması ve onların en başarılı uygulamalarının saptanarak daha iyisinin yapılmaya çalışılmasıdır. Bu uygulamada firmanın performansı sektörde veya sektör dışında yer alan yurt içi ve/veya yurtdışındaki rakip veya rakip olmayan firmalarla, kritik müşteri taleplerinin karşılanabilmesi açısından sürekli olarak karşılaştırmalar yapılması ve firma açısından bunlara dayanarak geliştirmelere gidilmesini içerir.⁴¹ Benchmarking, örgütlerin, tıpkı kişilerde olduğu gibi, öğrenme süreçlerinin bitmeyeceği noktasından hareketle bir işi karşılaştırma yoluyla daha iyi yapandan öğrenmek, uyarlamak ve geliştirmek anlamına gelmektedir. Bir başka tanıma göre, benchmarking, problemleri ve güçlükleri olan kuruluş ve örgütleri, bu tür sorunları aşmış kurum, kuruluşlar ve çözümleri olan etkinliklerle ilişkiye geçirmektir. Kuşkusuz bu yaklaşımın altında yatan felsefe, başka bir kişi veya kurumun belirli bir konuda sizden daha iyi olabileceğini tevazu ile kabullenebilmeyi ve ondan öğrenerek, nasıl daha iyi ve başarılı olunabileceği

⁴¹ Recep Baki Deniz, "Günümüz İşletmeleri İçin Örnekekinme(Benchmarking) Anlayışının Önemi", *Pazarlama Dünyası*, Yıl:9 s:53, Eylül-Ekim 1995, s.22-25

konusunda çaba gösterecek kadar akıllı olmayı içermektedir. Bu düşüncelerden yola çıkarak bir de "öğrenen organizasyon" (*Learning organization*) kavramı ortaya atılmıştır. Aslında benchmarking'i modern pazarlama yaklaşımının gerçekleştirilmesi yolundaki yöntemlerden biri olarak kabul etmek gerekir. Benchmarking ürünle, süreçle ve stratejilerle ilgili olabilir. ABD'nin ünlü firmaları Xerox, yine bir başka tanınmış firma olan L.L. Bean gibi ünlü mağazalar zinciriyle benchmarking yapmıştır. GM de ünlü *Saturn* otomobil projesi için çok sayıda otomobil fabrikasını ziyaret etmiş ve incelemeler yapmıştır. TQM, CAD/CAM, MRP ve MRP II, FMS yanında, toplam kalite anlayışının yürütülmesinde, müşterileri memnun edici yüksek kaliteli ürünlerin tasarlanması için önemli bir araç olan "Kalite Fonksiyonu Açılımı = KFA" (*Quality Function Deployment = QFD*) aracından yararlanılır.⁴²

Japonlar tarafından geliştirilen bu araç, herhangi bir projenin başından başlayarak müşterilerin geribildiriminin ürün tasarımı içine dahil edilmesini öngörür. Başka bir deyişle, tasarım düşünceleri rekabetin her ögesine kadar yayılmaya veya açılmaya çalışılır. Süreç, müşteri talepleri, ürün karakteristikleri ve ürün arızaları arasında korelasyonları göstermek üzere ayrıntılı ızgara (grid) bölümleri yaratılmasını içerir.

Modern pazarlama anlayışı gereği "kalite" kavramı giderek ön plana çıkmıştır. Bu amaçla, üretim öncesi hazırlıklardan başlayarak, üretim sırasında ve sonrasında mal ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi için "kalite çemberi" denilen örgüt içi çalışmaları da kapsayan "Toplam Kalite Yönetimi" anlayış ve uygulamaları geliştirilmiştir. Bu anlayış daha sonra *sürekli kalite iyileştirilmesi*'ne (*CQI-continuous quality improvement*) dönüştürülmüştür. Bu, Japonların her geçen günün bir öncekinden daha iyi olmasına ve küçük adımlarla sürekli geliştirmeye dayalı, süreçlere yönelik ve herkesin katılımını isteyen *Kaizen* dedikleri uygulama ve felsefedir. Aynı iş alanından bir grup çalışanın düzenli olarak, kalite ve onunla ilişkili çeşitli sorunları tanımlama, analiz etme ve çözmek için biraraya gelmesini ifade eden *kalite çemberi* kavramı, firmaların faaliyetlerinin başlangıç ve sonuç noktasının müşteriler olduğunu kabul etmektedir. Müşteri tatmini için de, bu iki nokta arasındaki zincirin bütün halkalarının performanslarının kalitesi aynı güçte olmalıdır. Çünkü bir üretim tesisinde veya işyerinde her bölüm, fonksiyon veya kişi bir önceki faaliyetin ürettiği ürün veya hizmeti alır, kendi yaptığı işlemlerle ona bir değer katar ve böyle gider (müşteri-üretici-

⁴² Hakan Kanıcıoğlu, "Kalite Yönetiminde Kalite Fonksiyonu Yayılımının Önemi", *Pazarlama ve Kalite, 1.Ulusal Pazarlama Sempozyumu*, İstanbul: 27-29 Ekim 1995

tedarikçi). Bu açıdan bakıldığında firmada kalite herkesin sorumluluğu altındadır. Şimdilerde kalite, globalizasyonun getirdiği rekabet ile ona eşlik eden evrensel, yerel (ülkesel) yasalarla belirlenmektedir. Örneğin, ISO-9000 standartları, TSE standartları Euro Norm 1,2,3, Avrupa Birliği çerçevesindeki tüketiciyi koruyucu kalite direktifleri vb. Bu tür çalışmalar bir sonraki aşamada çalışma yaşamında kalitenin düzeltilmesine kadar uzanmaktadır.⁴³

2.1.5. Toplumsal Pazarlama Anlayışı Aşaması ve Pazarlamada Etik

Bu anlayış ABD başta olmak üzere, gelişmiş Batı toplumlarında modern pazarlamayı da aşan ileri bir gelişmeyi temsil etmektedir. 1970'li yılların sonunda ve özellikle 1980'li yıllarda bu toplumlarda modern pazarlama ve bu kavramın uygulanışı konusunda birçok kuşkular belirmiştir. ABD gibi bir ülkede bile birçok işletmenin modern pazarlamayı uygulamadığı veya uygulayamadığı ileri sürülmüştür. Öte yandan, çevresel bozulmanın giderek arttığı, kaynakların kısıtlandığı, nüfus patlamasının ve açlığın arttığı, sosyal hizmetlerin aksadığı, enflasyon düzeyinin tüm dünyada yükseldiği 1970'li ve özellikle 1980'li yıllarda, modern pazarlama kavramının uygun bir örgütsel amaç olup olmadığı da sorguya çekilmektedir. Ünlü işletmecilik düşünürü *Peter Drucker*, 1980'li yıllarda, modern pazarlama uygulamalarının aksaması ve buna karşı tüketicinin korunması hareketlerinin ivme kazanması karşısında "*pazarlama kavramının çıkışından bu yana yirmi yıl geçtiği halde 'tüketicinin korunması' diye bir hareketin hâlâ devam etmesi pazarlamanın yüz karasıdır*" demiştir. Gerçekten de klasik pazarlamaya alışmış bir örgütte modern pazarlama anlayışını yerleştirmek çok güç bir iştir. Ciddî bir planlama, ikna, eğitim ve yeniden örgütlenme gerektirir. Daha da önemlisi, "*pazarlama kültürü*"nün yayılmasını zorunlu kılar. İşletmeler bu kavramı benimseseler bile kolay uygulayamamaktadırlar. Bu tür şirketlerde kadro genişlemeden az insanla iş yürütülmeye çalışılır. Ancak bu, çağdaş *yalın yönetim (lean management)* anlayışının bilinçli uygulanması değildir. Modern pazarlama kavramının benimsenmiş olması durumunda bile sorun, bireysel ya da grupsal tüketici isteklerini sezmede, bunlara hizmette ve tatminde çok başarılı olan bir işletmenin tüketicilerin ve toplumun uzun vadeli çıkarlarına da aynı şekilde cevap verip veremediğinde düğümlenmektedir. Bu görüşe karşılık, 1970'li yılların başından itibaren "sorumlu tüketim", "ekolojik zorunluluklar" ve "toplumsal pazarlama" ve "derneksel pazarlama" gibi kavramlar

⁴³ Carl L.Anderson, *Management, Skills, Functions and Organizational Performance*, Boston: Allyn and Bacon Inc., 1998, s.372

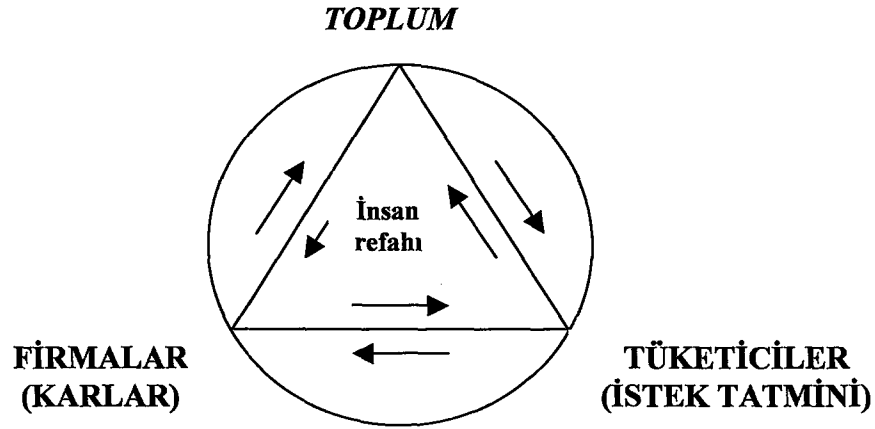
ortaya atılmıştır. Toplumsal ya da sosyal pazarlama, son 25-30 yılda ortaya çıkan "*işletmelerin sosyal sorumluluğu*" anlayışına dayanmaktadır. *Sosyal sorumluluk*, İşletme ya da örgütlerin eylem veya etkinliklerinin toplum üzerindeki etkileri ile toplumun normlarına uyum açısından yasal ve moral sorumluluklarıdır. Sosyal sorumluluk anlayışı ile "etik" anlayışı arasında da sıkı bir ilişki vardır. *Etik*, Kişilerin (özellikle örgüt ve işletme yöneticilerin vb) eylem ve etkinliklerinin toplum üzerindeki etkileri ile toplumun normlarına uyum açısından yasal ve moral sorumluluklarıdır.

Dünyadaki dinamik gelişmeler sonucu, aldatıcı satışlara, keyfi fiyat politikalarına, kalitesiz ürünlere vb. karşı, tüketicinin korunması, antitröst yasalar ve endüstrinin otokontrolü gibi uygulamalar (*etik pazarlama*) giderek daha hız kazanmaya başlamıştır.⁴⁴ İşletmeler, bundan böyle, pazarlama kararlarını alırken işin etik yönlerini danışacakları uzmanlar kullanacaklardır. Dolayısıyla etik açıdan daha sorumlu pazarlama uygulamaları gelişecektir. Reklamcılık yasası vb. gibi otokontrol yasa ve kuruluşlarının önemi giderek artacaktır. Tüm bu gelişmeler, firmaların, örgütlerin "*pazarlama karma*" larının alacağı şekilleri etkileyecektir. Pazarlama yöneticileri de, teknisyen görevlilerden, pazarlama teori ve yaklaşımlarını iyi bilen kantitatif analizler yapabilen, bilgisayar kullanabilen elemanlar haline geleceklerdir. Bilinçli pazarlamacılar bile bazen etik açmazlarına düşebilirler. Çoğu kez de en iyi tutumu belirlemek zordur. Örgütlerdeki yöneticilerin çoğunun çok hassas moral duyarlıklarının olamayacağı için örgütler, herkesin uyması gereken pazarlama politikaları ve rehberler geliştirirler. Bu politikalar, distribütörlerle ilişkileri, reklam standartlarını, müşteri servislerini, fiyatlandırmayı, ürün geliştirmeyi ve genel etik standartlarını kapsamalıdır. Ancak en iyi rehber bile pazarlamacıların karşılaştıkları zor etik durumları çözemeyebilir.

Toplumsal pazarlama, tüketici yönlü bir yaklaşım olup, işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere, müşteri tatminini ve uzun vadeli tüketici refahını temel alan bir anlayışa dayanır. Uzun dönemde firmalar dahil tüm ilgililerin çıkarına olan bu anlayışta, firmalar bir yandan tüketicileri, bir yandan toplumsal öncelikleri tatmin etmek, desteklemek ve/veya en azından kösteklememek, öte yandan da kâr etmek, başka bir deyişle, kendi işletmelerinin amaçlarını yerine getirmek gibi, bazen eş zamanlı çelişkilerle karşı karşıyadırlar. Bu arada devlet ya da kamu da değişik şekillerde araya

⁴⁴ William J.Stanton, Michael J.Etzel, Bruce J.Walker, *Fundamentals of Marketing*, New York: McGraw Hill Inc., 10th ed., 1994, s.12-14, 630-633

girmektedir. Sonuçta aşağıdaki şekilde görülen üç kutuplu "toplumsal pazarlama üçgeni" ortaya çıkmaktadır.



Şekil 1: Toplumsal Pazarlama Üçgeni

Kaynak: Ömer Baybars TEK, *Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, İstanbul: Beta Yayınları, 1999

İşletmelerin üçgenin üç kutubundaki amaçları bir arada tatmin etmesi gerekmektedir. Modern pazarlama "tüketici istiyor" ve "biz de tüketiciyi tatmin edeceğiz" diye firmaların, makul kârla da olsa tüketicilerin "her istediklerini" üretip, pazarlamalarına yol açacak bir yaklaşım gibi görünmektedir. Makro pazarlama açısından bakıldığında modern pazarlamanın yetersiz kalabileceği durumlar ortaya çıkabilmektedir. Pazarlama tüketicilerin gereksinmelerini değiştirmeyi değil bizzat onları hedef alır. Ancak bazı insanlar, örneğin, hem sigara içmek hem de sağlıklı olmak isterler. Pazarlamacılar uzun dönemde onların çıkarına olacak tercihler geliştirmelerine yardımcı olmaya çalışırlar. Yine, örneğin, bir girişimci yaptığı araştırmalar sonucu belirli bir tüketici kitlesinin istediği türden çiklet imalatına karar verirse ve bu bir ithal ikamesi üretim yerine, hammadde de tamamen dışa bağımlıysa, salt *tüketiciler* istiyor diye bu işe girişmek, *tüketicilerin* bu isteğini en iyi şekilde yerine getirmek, hem o tüketicilerin, hem tüm toplumun hem de firmaların kısa ve uzun vadeli çıkarlarına aykırı düşebilir. O halde sosyal pazarlama anlayışı, belirli tüketici veya tüketici gruplarının spesifik isteklerinden çok, daha geniş bir tüketici kitlesinin daha ortak, genel ve mümkün olduğunca uzun vadeli gereksinim ve isteklerine de cevap vermeye çalışır. Bu amaçla toplumsal pazarlamacı yeni ürünler geliştirebilir. Örneğin, şişmanlatmayan düşük kalorili hamburger, Diet Cola, üretim maliyetlerini düşürecek robotlar, teneke

kutuların vb. artıkların kaynak israfını önlemek için yeniden üretim sürecine sokulması, depozit sistemi getirilmesi vb.

Tüm bu açıklamalar sonucunda yukarıdaki pazarlama anlayış veya aşamalarının mutlak kronolojik bir sıra izlemesi gerekmediğini belirtmek gerekmektedir.

2.1.6. Yeni Ekonomi ve Pazarlama Anlayışı İlişkisi

Son yıllarda yeni ekonomi üzerine, çok sayıda yazı ve makale yazılmıştır. Değişik alanlardan bilim adamları ve düşünürlerin, bununla ilgili farklı birtakım yaklaşımlar sergiledikleri görülmektedir. Aslında burada yeni olan, her şeyin merkezinde olan insanın ve onun sahip olduğu bilginin ve buna paralel olarak teknolojinin gelişmesi, değişmesi ve yenilenmesidir.

Evrensel pazarlama düşüncesi çerçevesinde pazarlama faaliyetleri yürütülürken, insanların benzerliklerinin ve ortak özelliklerinin dikkate alınması yanında, kültürlerinin ve hayat tarzlarının farklılıkları da dikkate alınmalıdır. Evrensel yaklaşım çerçevesinde pazarlama faaliyetlerinin amacı, insanların istedikleri tatmine ulaşmalarını sağlamaktır.

Üretimin ve gelişmenin temelinde İngilizce'de 6M olarak bilinen insan, makine, malzeme, para, yönetim ve pazarlama bulunmaktadır. Bunların içerisinde ana unsur insandır ve insan gelecekte de pek çok yeninin yaratıcısı olacaktır. Gelecekte maddenin atomlarına bilgi yüklenecek, yapay zeka ürünleri ortaya çıkacak ve saçaklı mantık denilen çok sayıda değişkenin yer aldığı mantık sistemleri kullanılacaktır.⁴⁵

Yeni ekonomi; yeni teknolojilerin ekonomik alanda kullanılmasıyla, ticari hayatta yürütülen faaliyetlerin devrim niteliğinde değişimini sağlayan bir kavramdır. Yaratıcı fikirleri olup sermayesi olmayan girişimcilerle, sermayesi olan girişimciler, yeni ekonomi platformunda bir araya gelmeye başlamışlardır.

Yeni ekonominin ortaya koyduğu asıl güç, bilgi teknolojilerinin üretimde iş verimliliği yaratma gücüdür. Bu verimlilik ekonomilerde büyümeyi de beraberinde getirmektedir.⁴⁶ Yeni ekonomi genelde "bilgi çağı" ile özdeşleştirilmekte ve "bilgi çağında" kullanılan tekniklerin ve yaklaşımların ekonomide meydana getirdiği yenilikler olarak görülmektedir.

⁴⁵ ISO, "Yeni Ekonomi ve Bilgi Teknolojileri", Sayı:417, Aralık 2000, s.61

⁴⁶ Economist, *Waiting For The New Economy*, Vol:357, Issue:8192, 2000, s.70

Yeni ekonomide hız esastır, işletmeler, müşterilerine hızlı dağıtım, hızlı hizmet ve hızlı cevap vermelidirler. Bunun için bu hızı sağlayacak dijital teknolojiye sahip olmak gerekmektedir. Şirketlerin gücü ellerinde bulundurdıkları soyut değerlerle yani bilgiyle ölçülmektedir. Şimdi işletmelerin değer yaratması, yani “yükte hafif pahada ağır” ürünler üretmesi bilgiyle sağlanmaktadır.⁴⁷

2.1.6.1. Yeni ekonominin pazarlama faaliyetlerinde meydana getirdiği değişiklikler

Bilgi teknolojisindeki (IT) yenilikler ve bunların işletmede uygulanabilirliğiyle birlikte yeni ekonomi daha da hız kazanmıştır. Elektronik ticaret (EC) ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler, temel olarak işletme uygulamalarının mantığını değiştirmiştir.⁴⁸ İşletmeler, elektronik ticaret ve bilgi teknolojisinin işletme faaliyetlerinde yer almasından sonra mümkün olduğunca şeffaf olmak, değişimi kabullenmek ve hızlı bir bilgi akışı içerisine girerek, bilginin gizliliği yerine bilginin paylaşımı ve kullanılabilirliği ilkesi üzerinde durmak zorunda kalmışlardır. Bilgi teknolojileri ve internetle birlikte işletmeler, hem çalışanlarına, hem diğer işletmelere ve hem de müşterilerine faaliyetleriyle ilgili bilgi sunmayı ve onlardan aldıkları bilgileri kullanarak yeni ürünler ve yeni yöntemler üretmeyi hedeflemişlerdir.

Yeni ekonominin ortaya çıkmasının asıl nedenlerinden birisi de tüketicilerdir. Burada yeniyi ortaya koyan unsur, yeni tüketicilerin tüketim karakteristikleridir. Yeni tüketicilerin istek ve ihtiyaçları, mal ve hizmetlerle ilgili bilgilenmeleri, motivasyonları, satın alma davranışları, tüketim biçimleri, yaşam standartları ve hayata bakış açıları çok farklıdır. Yeni tüketicilerin, mal ve hizmetlerin kalitesiyle ilgili beklentileri de çok yüksektir ve bu kalitenin kendilerine garanti edilmesini isterler. Onlar ne istediklerini ve niçin istediklerini bilirler. Bunun için bilgilenmeyi ve araştırmayı bir görev sayarlar. Çünkü, onlar için farklı ve benzersiz olmak çok önemlidir.⁴⁹ Eski tüketicilerde var olan başkalarını taklit etme düşüncesi, yeni tüketicilerde yerini herkesten farklı olmaya bırakmıştır.

Bu düşünce eski tüketim davranış kalıplarını kırmış, yeni tüketim biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Ortaya çıkan bu yeni tüketim biçimleriyle ilgili somut bilgiler elde etmek

⁴⁷ Jim Champy, “*The New Economy*”, Computerworld, Vol:34 Issue:35, 2000, s.53

⁴⁸ Patrick Sweet, “*Strategic Value Configuration Logics and The New Economy: A Service Economy Revolution?*”, International Journal of Service Industry Management, Vol:12, Sayı:1, 2001, s.71

⁴⁹ Dawid Lewis, Darren Bridger, “*The Soul of The Consumer: Authenticity-What We Buy and Why in The New Economy*”, Journal of Consumer Marketing, Vol:18, Sayı:2, 2001, s.180

için daha farklı şekilde pazarlama araştırmaları yapılmıştır. Bunun sonucunda da yeni üretim yöntemleri ve yeni ürünler oluşturulmuştur.

Yeni ekonominin bir diğer adı "*bilgi çağı*" ekonomisi olarak adlandırılabilir. Bilgi temelli ekonomiler, ekonomide etkinliği ve güvenilirliği yüksek düzeyde ortaya çıkarmışlardır. Böylece bilgi yeni ürünler ve yeni hizmetler için zengin kaynak yaratımı sağlamıştır. Dijital teknoloji bilginin hızlı toplanmasını, hızlı yayılmasını ve hızlı paylaşımını sağlamış olup, buna uygun hareket eden işletmelerin verimli bir faaliyet içerisinde gelişmelerini beraberinde getirmiştir.⁵⁰

Yeni ekonominin ortaya çıkardığı yeniliklerden birisi de internet bankacılığıdır. Sadece ABD'de 35 milyonun üzerinde insan bu sistemi kullanmaktadır. Diğer gelişmiş ülkelerle birlikte Türkiye'de de bu sistemi kullananların sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu yolla bankalar, müşteri tatmini sağlayarak müşteri sayılarını artırmayı hedeflemektedirler.⁵¹

Yeni ekonominin etkisi pazarlama alanında da kendisini göstermiş ve internetle pazar araştırması yapılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalarda bilgisayarların kullanılması, araştırma sonuçlarının daha hızlı şekilde elde edilmesine yol açmıştır.⁵² Araştırma sonuçlarının hızlı şekilde elde edilmesi, günümüzde yoğun rekabet ortamında çalışan işletmelerin rekabette üstünlük sağlamalarında çok önemli bir rol oynayacaktır.

İnternetin gelecek yıllarda toplumu tüm yönleriyle hızla değiştireceği tahmininde bulunanların sayısı giderek artmaktadır. Bireylerin alışverişlerinde, işlerinde, aile ilişkilerinde, oyunlarında ve toplumsal ilişkilerinde İnternetin rolü büyümeye başlamıştır. Şu anda insanlar, gazete ve dergi okuma, televizyon seyretme, bilgilenme, başkaları veya kendileriyle ilgili olan işleri takip etme, haberleşme ve bilgi aktarma konusunda web tabanlı siteleri tercih etmektedirler. WWW (World Wide Web) olarak bilinen ve sayılan bu etkinlikleri insanlara sunan siteler ve bilgisayarların yerini şimdiden almaya başlayan MMM (Mobile Media Model) olarak adlandırılan mobil telefon ağırlıklı sistem, bugünkü faaliyetleri daha da ileriye taşımakta, bir düğmeye basılarak otomobiller

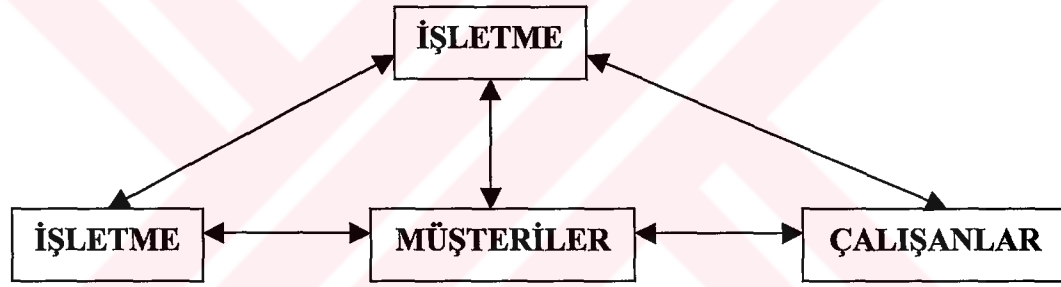
⁵⁰ Thomas Clarke, "*The Knowledge Economy*", Education+Training, Vol:43, Sayı4/5, 2001, s.189

⁵¹ Nui Vichuda Polatoğlu, Serap Ekin, "*An Empirical Investigation of The Turkish Consumer:Acceptance of Internet Banking Services*", The International Journal of Bank Marketing, Vol:19, Sayı:4, 2001, s.156

⁵² K.Malhotra, Naresh Peterson, "*Marketing Research in The New Millenium:Emerging Issues and Trends*", Marketing Intelligence and Planning, Vol:19, Sayı:4, 2001, s.216

çağrılmakta, daha eve gelmeden ev ya da banyo ısısı ayarlanmakta, programlanan bilgisayarlı cihazlara çeşitli ev işleri ve mutfak işleri yaptırılmaktadır.⁵³

Yeni ekonomi, 24 saat ekonomisi, internet ekonomisi; e-ticaret, e-iş, e-bankacılık, e-shopping, bilgi ve iletişim teknolojisi, çıplak ekonomi (şeffaf), medya-telecom ve internet teknolojilerinin birlikte yarattığı "bilişim ekonomisi" gibi değişik adlarla ifade edilmektedir. Aslında yeni ekonomi, bilgisayar ve internet teknolojilerinin getirdiği yenilikler ve bu yeniliklerin ekonomik faaliyetlerde meydana getirdiği değişikliklerdir. Bu değişikliklerin başında *e-ticaret* ve *e-iş* gelmektedir. *E-ticaret (B2C) işletmeden-tüketicie ticari faaliyet* anlamına gelirken, *e-iş; işletmeden-işletmeye (B2B), işletmeden-çalışanlara (B2E) ve işletmeden-tüketicie (B2C)* olmak üzere işletmeleri, çalışanları ve müşterileri elektronik ortamda buluşturan yeni bir iş modelidir. Bu modelde 24 saat açık mağazalar, 24 saat hizmet veren çalışanlar ve 24 saatin herhangi bir saatinde sipariş veren müşteriler vardır.⁵⁴ Bu iş modelinin çalışma şekli aşağıdaki şekille açıklanabilir:



Şekil 2: E-İş Modeli

Kaynak: Kasım KARAHAN, “*Yeni Ekonomi ve Pazarlama Anlayışı İlişkisi*”, Pazarlama Dünyası, Sayı:2002-5, Eylül-Ekim 2002

Bugün eğitimden sağlığa, üretimden dağıtıma tüm sektörler, bu ekonominin kurallarıyla yönetilmeye başlamıştır. Örneğin eğitimde eğiticinin rolü minimuma inerken, sınıf, sıra, tahta, tebeşir ve okul binaları ortadan kalkma durumuna doğru gitmektedir. Eski ekonomide sermayenin getirişi, kontrol ve organizasyon yapıları, katı kurallar, arza göre üretim yeni ekonomide yerini, sermayenin yaratılmasına, stratejik birlikteliklere, sanal organizasyonlara, yetkinlik ve yeterliliğe ve talebe göre üretime bırakmıştır.⁵⁵

Yeni ekonomi istihdam alanında da büyük değişiklikler yaratmıştır. Sosyal sigortalı işlerde tam gün çalışma normal bir olgu sayılırken, bu istihdam biçimi yeni

⁵³ E.Ronald Goldsmith, “*Future Consumer.Com:The Vebolution of Shopping to 2010*”, Journal of Consumer Marketing, Vol:18, Sayı:4, 2001, s.368

⁵⁴ Kasım KARAHAN, “*Yeni Ekonomi ve Pazarlama Anlayışı İlişkisi*”, Pazarlama Dünyası, Sayı:2002-5, Eylül-Ekim 2002, s.5

⁵⁵ Kasım KARAHAN, a.g.e., s.5

ekonomi ile birlikte 1970'lerde yüzde 84'lük paydan 2000 yılında yüzde 62'ye düşmüştür, istihdamın şekli yarım gün veya kısmi çalışmaya, serbest iş kurma ya da serbest çalışmaya dönüşmüştür. Bu sistemde büro evler işletme bürolarının yerine geçmiştir. Hizmet sektöründe büyümeyi sağlayan kamu, ticaret, bankacılık ve sigortacılık gibi işkollarında bir durgunlaşma yaşanırken; medya, bilgi iletişim ve işletmelerarası iletişim ağları gibi hizmet sektörlerinde istihdam artışı olmuştur. Üretim ve montaj faaliyet alanlarında çalışanların sayısı aktif nüfusa göre yüzde 40'tan yüzde 22'ye düşerken, hizmet sektöründe çalışanların sayısı yüzde 52'den yüzde 72'ye çıkmıştır.⁵⁶

Bilgi işlem ve bilgi iletişim sektöründe son on yılda ortaya çıkan hız, eski ekonominin bilgi akışını engelleyen dar kalıplarını kırmıştır. Bilgi teknolojisine dayalı ekonominin gelişmesi üç ilkeye dayanmaktadır. Birincisi, gelecekte bilgi işlem ve bilgi iletişimine bağlı her şey hızlı, küçük ve ucuz olacaktır. İkincisi dijital şebekeye katılımcıların sayısı arttıkça, bu ağın yararı ve değeri de o ölçüde artacaktır. Üçüncüsü sanal bilgi ve iletişim teknolojisi kullanılarak ticari işlem maliyeti düşecektir.⁵⁷

Yeni ekonomiyi yaratan sistemlerin başında internet teknolojisi, ileri telefon sistemleri, el bilgisayarları, interaktif televizyonlar, self-servis kiosklar, akıllı kartlar gelmektedir. Bu sistemler uzaklık kavramı tanımaksızın alıcı ve satıcıyı buluşturmakta, alışveriş yapmanın ötesinde müşteri hizmetleri, satış sonrası destek, satış gücü otomasyonu, pazarlama, faturalama ve ödeme işlemlerini gerçekleştirmektedir.⁵⁸

Bu teknolojilerin kullanılmasının pazarlama açısından asıl önemli yanı, müşteri ilişkilerinin yönetimi ile ilgilidir. Böylesine sanal bir ortamda müşteri ilişkilerini yönetmek çok karmaşık görünmektedir. Fakat iyi bir düzenlemeyle görünürde olan teknolojilerin ardında bunları destekleyen müşteri veri tabanları, çağrı merkezleri(call center), entegre iş akışları ve güvenilir işletim sistemleri vardır. Bu iş için bunlardan en iyi şekilde yararlanmak mümkündür.

Pazarlama hedeflerine ulaşmada *CRM (müşteri ilişkileri yönetimi)* en iyi şekilde yapılarak, mevcut pazarlarda yeni müşteriler elde edilebileceği gibi, yeni pazarlara girmek de bu yolla mümkün olacaktır. Müşteri ilişkilerinin yönetiminde önemli hususlardan birisi, doğru müşterileri hedeflemektir. Bunun için en kârlı müşteri

⁵⁶ Ignazio Visco, "Yeni Ekonomi", Deutschland, Sayı:6, Aralık-Ocak 2000, s.16-17

⁵⁷ Kasım KARAHAN, a.g.e., s.6

⁵⁸ Z.Nurtaç Menekşe, "Yeni Ekonomide Müşteri İlişkileri Yönetimi", Activebilisim, Şubat-Mart 2000, s.28

bölümleri bulunmalı ve müşterilerin kaybedilme riski en aza indirilmelidir. İkinci husus müşterinin takibi, iş süreçlerinin entegre edilmesi, hizmetin kesintisiz ve eksiksiz sürdürülmesi, müşterinin kendi kendine hizmet almasını sağlamak, hizmetleri kişiselleştirmek ve müşterilerin kendi aralarında iletişim kurmalarını mümkün kılmaktır.

Yeni ekonominin pazarlamada yarattığı en önemli değişiklik, *"pazarlama, pazarlama bölümüne bırakılamayacak kadar önemlidir"* şeklinde ortaya atılan ifadenin altında yatan değişikliktir. İşletme içerisinde ya da işletme dışında pazarlamayla doğrudan ya da dolaylı ilişki içerisinde olan bir kişinin bile yaptığı bir eksiklik veya bir yanlış iş, pazarlama ve satışı doğrudan etkilemektedir.⁵⁹

Yeni ekonomiyle birlikte, birden fazla odak noktasını dikkate almak ve onlara değer vermek zorunluluğu vardır. Eskiden pazarlamanın odağında sadece müşteri ve tüketicilere yer verilirken, bugün müşterilerle birlikte çalışanları, tedarikçileri ve dağıtım kanallarında yer alan araçları da odağa almamız gerekmektedir.

Yeni ekonomiyi ateşleyen iki önemli faaliyetten birisi e-ticaret, bir diğeri ise e-iştir. Bunlardan e-ticaret elektronik ortamda yapılan tüm ticari faaliyetleri kapsamaktadır. E-iş ise son üç yıldır e-ticaret de içine alan tüm işletme faaliyetlerini kapsamaktadır. Yeni ekonomiyle birlikte farklı bir akım ortaya çıkmıştır. Bu akımın adı *"XtoX"* olarak adlandırılmaktadır. Bu akım içerisinde *"BtoC"*yi (üreticiden-tüketicie entegrasyon), *"BtoB"* (işletmeden-işletmeye entegrasyon), *"BtoR"* (işletmeden-perakendeciye entegrasyon), *"PtoP"* bireyden-bireye entegrasyon), *"CtoP"* (devletten-bireye entegrasyon) ve bunlara ilave edilecek pek çok entegrasyondan söz edilmektedir.⁶⁰

Web üzerinde çeşitli birimler arasında, sanal ortamda iş birliği ve bilginin hızlı paylaşımı sağlanmaktadır. Bu sistemde şirketlerin başarılı olması için kişiselleştirilebilir çözümler sunulmalıdır. Bu çerçevede her bir müşteriye mükemmel hizmet verilmeli ve en küçük yanlışlığın bile insanları geri dönüşü olmayan bir gücenmeye iteceği akıldan çıkarılmamalıdır. Yapılacak iş söz verildiği zamanda yerine getirilmelidir. Diğer yandan bu sistemde işletmelerin karşılaştığı en kötü durumlardan

⁵⁹ Philip Kotler, *Dijital Çağda Pazarlama*, Capital, Şubat 2001, s.10-13

⁶⁰ Uğur Candan, *"Yeni Ekonomi Gerçeği"*, Ekonomi, İş Fikirleri, Sayı:47, 2000, s.49

birisi de taklit edilmektir. Bunu önlemek için işletmelerin sürekli bir değişim içinde olması ve fark yaratmaya uygun esnekliği sağlamaları gerekmektedir.

2.1.6.2. Yeni Ekonominin Geleceği

Son yılların en çok tartışılan ve konuşulan yaklaşımı olan yeni ekonomi, hemen hemen her alanda ve özellikle de iş dünyası alanında çok büyük değişimlere yol açmıştır. Bu sayede daha önce hiç adı duyulmamış şirketler piyasalarda devleşirken, yine daha önce çok iyi performans gösteren firmalar küçülerek yok olma noktasına gelmişlerdir.

Yeni ekonominin temelinde iki önemli güç vardır. Bunlardan birisi bilgi teknolojileri bir diğeri ise değişime açık olan organizasyonlardır. Bugün bilgi teknolojileri sayesinde bilgi dijital biçimde düzenlenmekte, iletilmekte, depolanmakta ve kullanılmaktadır. Bu ortamda bilginin hızı inanılmaz bir boyuta taşınırken, bilgisayarların işlem yapma gücünün, 2010 yılında bugünküne göre 5 milyon kat daha fazla olacağı söylenmektedir.⁶¹

Bu çağda bilgi odaklı olan işletmeler ayakta kalabilmektedir. Bugün bilgi, işletmeleri müşterilerinin ihtiyaçlarına göre değiştirmekte ve işletmeler, hizmetlerini ve ürünlerini bu ihtiyaçları dikkate alarak geliştirmektedirler. Bu yaklaşım işletmelere hem değişimi yakalama ve hem de hız kazanma özelliği kazandırmaktadır. Yeni ekonomiyi eski ekonomiden ayıran temel özelliklerden birisi hız, bir diğeri ise işi bilgiyle yönetme özelliğidir.

Bir ürünün pazara sunulması işleminin en kısa zamanda yapılandırılması gerekmektedir. Ayrıca pazar talebinin de çok hızlı bir şekilde analiz edilmesi çok önemlidir. Yeni ekonomide şirketlerin çok hızlı karar almaları ve pazara sunacağı mal ve hizmetleri, bilişim teknolojilerini kullanarak müşterilerine en hızlı biçimde ulaştırmaları sağlanmalıdır. Burada dikkate alınması gereken önemli noktalar hız, teknoloji kullanımı ve bilginin kesintisiz paylaşımıdır.

Yeni ekonomiyle birlikte yalnız ticaret değil, bilgi akış yöntemleri, toplumsal hayat, üretim tüketim kavramları, pazarlama faaliyetleri ve hatta devletlerin yapılanması değişmektedir. Şirketler, yeni ekonominin sağladığı fırsatlarla, müş-

⁶¹ Uğur Candan, a.g.e., s.50

terileriyle anında ve aracısız ilişki kurarak, onların istek ve ihtiyaçlarını en hızlı şekilde doğrudan karşılayabilmekte, aynı şekilde tüketiciler de istek ve şikâyetlerini çok hızlı bir biçimde işletmelere aktarabilmektedirler.

Yeni ekonomide işletmenin tüm birimleri pazarlamaya göre yapılanmaktadır. Başka bir söyleyişle "24 saat ekonomisi" olarak adlandırılan yeni ekonomide sekiz saatle veya on saatle sınırlı olan mesai kavramı değişmekte, günün 24 saatine uygun bir organizasyon yapısı söz konusu olmaktadır. Bu ekonomiye geçmiş olan şirketlerde çalışan personel ihtiyaçlara cevap verebilecek dinamizm içerisinde olmak durumdadır. İşletmede çalışanların iş yerine gelip gitmeleri yerine işi zamanında bitirmeleri önem kazanmaktadır. İşletmeler bu duruma uygun bir vardiya, ücret ve sözleşme sistemi oluşturmalıdır. Üst yönetim orta kademe yöneticilerine daha fazla yetki vermelidir. İş süreçleri, bu sisteme cevap verecek şekilde entegre edilmelidir.

Bu ekonomik sistemde rekabet olayı da çok farklı bir yapıya bürünmüştür. Eski ekonomide bir işletme bir ürün üretiyor, diğer rakipler ise bu ürün karşısında nasıl bir strateji izleyeceklerini belirleyebiliyordu. Fakat bu yeni sistemde kimin ne zaman ve ne yapacağı tahmin edilemez hale gelmiştir. Bu yeni pazar durumu işletmelerin çok hızlı ve esnek hareket etmelerini ve teknolojiyi çok iyi kullanmalarını kaçınılmaz kılmaktadır.⁶²

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

2.2.1. Müşteri ve İnsan: Zincirin Önemli Bir Halkası

TKY'nin üzerinde önemle durduğu kavram Müşteri ve İnsan'dır. Eylül-92'de yayınlanan British Standart 7850 " Toplam Kalite Yönetimi " Standardı, "TK yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, kuruluştaki potansiyellerin kullanılabileceği, maksimum etkinlik ve verimliliğin sağlanabileceği şekilde, proses ve sistemlerin uygulamaya konması"nı amaçlar. Burada hedeflenen müşteri memnuniyeti, en geniş anlamda ele alınmaktadır.

Müşteri ise, "prosesin ürününü alan, kuruluş içindeki veya dışındaki kişi(ler)" olarak tanımlanmaktadır.

⁶² Kasım KARAHAN, a.g.e., s.8

Toplam Kalite anlayışında müşterinin ayrı bir değeri vardır. Müşteri, "*istekleri her an değişkenlik gösteren ve hatayı asla affetmeyen*" kralla özdeşleştirilir. Bir toplumda firmalar, o toplumdaki insanların ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla kurulurlar. Bu kuruluşların varoluş nedenidir ve ilk hedefleri bu olmalıdır. Ancak pekçok şirket ve kuruluş müşteri hakkında çok az bilgiye sahiptir ve çoğu kere müşterinin anlamını bilmez. Bunun nedeni müşteri teriminin açık olmamasıdır. Bazen şirket sık sık değişik müşterilere hizmet verdiği için "çoklu - müşteri" kavramını kullanabilir. Örneğin , müşteri THY ile seyahat eden bir iş adamı ve aynı zamanda bu seyahat eden bireye bileti kesen kişi olabilir.

Kamu hizmetlerinde "müşteri" kavramında hizmetin araştırılması daha faydalıdır. Kamu hizmetleri çok değişik iş ortamlarında faaliyet gösterirler ve ilk önce bir bireyin ihtiyaçlarından çok, birçok isteği karşılamak zorundadırlar. Örneğin Övretveit, sağlık sektöründe "müşteri" den çok hasta , bakıcı, doktor ve finanse eden kişi kombinasyonunu önermektedir. Her grubun kendi ihtiyaç ve beklentileri vardır ve hizmeti sağlayan kişi bunları anlayıp bir potada eritmelidir. Bu da ancak hizmet sunucunun her biri ile iyi ilişkisi olması ile mümkündür.

Bir kuruluşta yönetimin ele alması gereken ilk konu, "*şirketi ile bütünleşen çalışanların mutluluğu*"dur. Eğer çalışanlar kendilerini mutlu hissetmezlerse ve mutlu edilmezlerse, o kuruluş varlığını sürdürmeyi hak etmez.

TKY'de başarıya ulaşmak için, faaliyetlere tam katılımın sağlanması ön şarttır. Tam katılım ise, ancak işyerinde huzurlu ve mutlu insanlarla sağlanır. Bu nedenle, yönetim öncelikle *İnsan'a Yatırım* yapar. Çalışana gösterilen ilgi odağının doğal sonucu ise verimli üretim, iyileştirilmiş iletişim ve etkin yönetimdir. Böyle bir olumlu gelişmenin yansıması ise, "*kalite ve rekabet edebilir ürün*"dür.

Tam katılım, doğru ortam ve şirket kültürü gerektirir. Dayanışma ortamı ve şirket kültürü oluşturmak için ise,⁶³

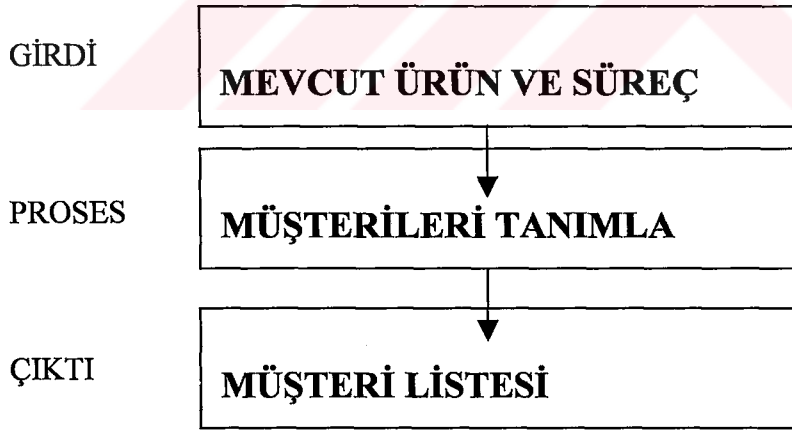
- * Endüstri ilişkilerini iyileştirmek için sürekli çaba harcanmalıdır.
- * Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirebileceği eğitim ve öğrenime önem verilmelidir.

⁶³ Ali Rıza Orçunus, *TKK ve TS-ISO 9000 Forum Sempozyumu*, İstanbul 23-24 Haziran 1993, s.71

- * Kalite(iyileştirme) Çemberleri faaliyetleri yönetim tarafından sahiplenmeli, desteklenmeli ve onurlandırılmalıdır.
- * Çalışma ortamının, çalışanların yaşam hedeflerini gerçekleştirebilecekleri yer olması için bilinçli gayret sarfedilmelidir.
- * Çalışma ortamında disiplin sağlanmalıdır.

TS-ISO-9000 serisi standartları da müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı ön planda tutmakla birlikte, müşterinin önemi yeterince vurgulanmaktadır. Kurulusta kaliteyi üretmekte birincil etken olan İnsan'a Yatırım ve kuruluşun başarısının ardındaki Tam Katılımın sağlanmasının gereği, ileriki TS-ISO-9000 serisi standartların revizyonlarında önemli bir kilometre taşı olarak görünmektedir.⁶⁴

İlk adım müşterilerin kim olduğunu tanımlamaktır. Bu durum Şekil 3'teki girdi-çıkı sisteminde gösterilmiştir.



Şekil 3: Müşterilerin Kim Olduğunu Belirleme Sistemi

Kaynak: Joseph M.JURAN, *Juran on Planning for Quality*, New York : The Free Press, Advision of Macmillan Inc., 1988

Şekil 3'te izlenen yol ilk adımla aynıdır. Yani müşterilerin kim olduğunu tanımlar. Bütün girdi-çıkı sistemlerinin üç elemanı vardır: Bunlar; girdi, proses ve çıktı'dır.⁶⁵

⁶⁴ TSE-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü, TSE Halkla İlişkiler Müdürlüğü, 1996, s.8-12

⁶⁵ Joseph M.JURAN, a.g.e., s.13

Girdi, kalite planlamanın konusudur-mevcut ürün ve proses, ürün ile kimin hedeflendiğini göstermek için bir akış diyagramının çizilmesini içerir; çıktı ise, en sonunda elde edilen müşteri listesidir.

Bu ilk adımı yürütenlerin üç rolü üstlendiği görülür. Bunlar; müşteriler, prosesçiler ve tedarikçilerdir.

Müşteriler: Tedarikçilerden girdi alırlar. Bu nedenle onlara müşteri deriz.

Prosesçiler: Girdileri ürünlere çevirirler. Bunun için onlara prosesçi deriz.

Tedarikçiler: Ürünleri müşterilere tedarik ederler. Bu nedenle onlara tedarikçi deriz.

Ancak, üçlü rol kavramı genel olarak bütün seviyelerde uygulanır: toplu, bölümsel, kurumsal, tek tek herkese v.b.

Müşteriyi tanımlamak için yöneticiler farklı sınıflandırmalar yapabilirler. Müşteriler iç ve dış olarak sınıflandırılabilir. Dış müşteriler de kendi içinde mevcut ve potansiyel diye ayrılabilir. Ayrıca özel müşteriler , şirket müşterileri, imaj - yaratma müşterileri , karlı ve karsız müşteriler gibi farklı, ihtiyaç ve beklentileri olan çeşitli gruplar sayılabilir.

Müşteriler, şirketle olan ilişkilerine göre de sınıflandırılabilir. Müşteri ilişkileri zayıf veya kuvvetli olabilir ve müşteriler "komple müşteri" veya "kısmi müşteri" olabilirler. Örneğin bir "komple müşteri" tüm mallarını tek bir sigorta şirketine sigortalatır.

Müşterinin bakış açısını anlamak için , onun ihtiyaç ve isteklerini değerlendirmek gerekir. Buna örnek olarak müşterinin iş mantığını veya müşterinin ailesi'ni verebiliriz. Müşteri üzerinde yoğunlaşmak demek, müşterinin yaşadığı dünyayı ve değerleri anlamak demektir.

Demek ki , müşteri bir işin sonuçlarını alan kişidir. Hizmetin kalitesi müşteride ortaya çıkar ve onun tarafından algılanır. Müşteriler olmadan hiç bir kar ve iş olamaz. Kalite getirmedeki en önemli görev; müşterinin fiyatına göre, doğru kalitede hizmet almasını sağlayıcı şartları ortaya koymaktır. Buna göre de, şirket müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini çok iyi anlamalıdır.⁶⁶

⁶⁶ Bo Edwardsson, Bertil Thomasson, Jolin Ovretreit, *Quality of Service*, London: McGraw-Hill Book Company, 1994, s.118

Müşteri terimi, iş çerçevesinin dışında kullanıldığı zaman sık sık aşırı bir direnç doğurur. Müşteri kelimesini kullanmadaki amaç; her kurumun sadece daha fazla "işletmeci" olarak daha etkin olacağını kastetmek değildir. Müşteri kelimesini kullanmakla tedarik ediciler; insanların (bireylerin ve takımların) kabiliyetini etkileyecek ilişkilerin, arkadaşlıklarını ve etkileşimlerini ortaya koyarlar. Bu sayede, işleri oluşturan görevler; daha etkin, daha memnun edici ve işle uğraşanları destekleyici bir şekilde yapılır. Diğer bir anlamda kalite sisteminin uygulanışı hizmet ettiğimiz insanları ve onlara nasıl hizmet etmemiz gerektiğini bilmemizi gerekli kılar.

Alıcı, sürekli müşteri, müşteri veya hasta gibi terimler daha kabul edilebilir olabilir, ama yeni bir odak geliştirmenin başlangıç safhalarında kullanılacak özel bir terimin belirlenmemesi muhtemelen daha iyi olacaktır. Özel bir iş grubu, büro personeli veya takımın spesifik genel, dar ve geniş amaçlarının nasıl en iyi şekilde başarılacağını sistematik tetkiki ile; uygun terim veya terimlerin bulunacağı muhtemeldir.

Bu başlığı belirlemeden önce, müzakerelere girişmek ve birincil sorunların çözümü gereklidir. (Okuyucu; müşteri yerine, seçtiği diğer bir kelimeyi kullanabilir).

Kurum, bir müşteri odağının uygun ve gerekli olduğuna nasıl karar verecektir?

Bu müzakerelere nasıl katılacaktır?

Böyle bir odak geliştirilmesine karar verilirse, bu nasıl gerçekleştirilecektir?

Müşteri nasıl tanımlanır?

Temel odakları iç memnuniyetten dış memnuniyete değiştirmede başarılı olan kurumlar, amaçlarına ulaşmada benzer yolları denemişlerdir. Bununla birlikte, birçok benzerlikler olmasına rağmen her grup, prosesi kendine özgün bir yolla tecrübe eder. Bu kurumların bir analizi ile, ulaşılabilecek yaygın sonuçlar aşağıdakileri kapsar:

- Hedef, rekabet amacından işbirliği amacına kaydırılmalıdır.
- Başarılı bir performansın yeniden tanımlanması gereklidir. Bu tanımlar sürekli olarak vericinin görüşünden alıcının görüşüne doğru kaydırılır.
- Özel bir amaca katkıda bulunan tüm insanların katılımı istenir.
- Bütün değişiklikler direnç yaratır. Bir şeyi yeni bir şekilde yapmanın kimseyi tehlikeye düşürmeyeceğini herkese göstermek gerekir.

- İnsanları bilgilendirmek esastır. Eğer iyi bilgiler dağıtılmazsa oluşacak boşluğu söylentiler dolduracaktır.
- Yönetimin; bu soruları ele aldığı ve bir müşteri odağı geliştirmede, diğerlerinin tecrübelerine göre bir anlam geliştirdiği zaman, bu soruya tekrar dönmesi mümkündür: Müşterilerimiz kimlerdir? İşverenler ve çalışanlar arasındaki müşteri ilişkilerini analiz etmek müşterinin tanımını genişletmeye yardımcı olabilir. Hangi koşullarda, kurumdaki çalışan müşteri de olabilir?

Bu soruya verilebilecek muhtemel bir çok hızlı cevap vardır; ama daha geniş bir analiz bizi, çalışanları kendi kurumlarının müşterileri olarak tanımlayan ilişkilere ve etkinliklere götürür. Çalışanların çocuklarına çocuk bakımı sunan işverenlerin sayısı geçmiş altı yılda neredeyse üç misli artmıştır. Personel ihtiyaçlarına yönelik yapılan bir analizden sonra; bir çok işveren, kendi ihtiyaçlarını karşılayacak insanları çalıştırmanın tek yolunun potansiyel çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermek olduğunu tespit etmiştir. Bu prosesi, kurumun kendi müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verme olarak tanımlamak mantıklı görülür. Bu durumda, müşteri kelimesinin uyup uymadığı önemli değildir. Burada tanımlanan; bir amaca ulaşmanın yollarının kontrolü ve bu kontrolün bir neticesi olarak meydana gelen bir değişim ilişkisidir. Potansiyel çalışanların azalan gelirlerinin ve geri dönüş oranlarının ortaya çıkardığı endişelerin ele alınması amacı ile; bir çok kurum daha kapsamlı olarak çalışanların ihtiyaçları analizine girişecektir. İşverenler ve çalışanlar arasındaki bu değişen ilişki örneği, farklı görüşlerin oluşturulması ve kontrolü için bir temel teşkil eder.⁶⁷

Müşterilerin zincirin önemli bir halkası olarak kalmaları, yakın ilişkilerin oluşumunu engelleyebilecek bütün sınırları ortadan kaldırmak için kalıcı bir çaba göstermelidirler. İlişkiler karşılıklı çıkarlar ve güvene dayandırılmalıdır. Başlangıç noktası belki de ana farklılıkları çözmek için elele çalışmak, ortak bilgileri paylaşmak ve araştırmalarda tavsiye edildiği gibi ortaklık kurulmasına başlamak olmalıdır. Tedarikçilerin ana hedefi bundan sonra sadece kısa dönemli müşteri ihtiyaçlarından memnuniyet değil, uzun dönemli müşteri bağlılığını sağlamak olacaktır.⁶⁸

⁶⁷ Michael E.Knight, Denise Gallaro, *Developing a Customer Focus, The Nonprofit Management Handbook:Operating Policies and Procedures* New York: John Wiley&Sons Inc., 1993, s.784

⁶⁸ Mohamed Zairi, *Serving the Customer in a TQ Environment:A Question of Shared Aspirations*, EOQ'93, Helsinki, Finland: 1993, s.141

Artık hem kamu hem de özel sektör müşteri ilişkilerini çok önemli görmektedirler. Her faaliyetin hedefine müşteri ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini koymaktadırlar.

Müşterilerle iletişimin sağlıklı olması için öncelikle "müşteri" kavramını ortaya koymak gerekir. Her yönetici çok çeşitli müşteriye sahiptir. TKY yaklaşımı dış olduğu kadar iç müşterileri de vurgulamaktadır.

Çoğu şirketler , müşterilerle ilişkilerin birinci öncelikli olduğunu söylerler , ancak uygulamada bunu görmek mümkün değildir. Üretici ve müşteriler daha yakın ilişkiler kurmaktadır. Müşteri ile ilişki, aktif dinleme, müşteri görüşüne saygı gibi kavramlar ilerleme, gelişme stratejisinin temelini oluşturur. Konter bu konuda 5 madde önermiştir. Bunlar:

- Müşterinin kim olduğunu anlamak
- Müşteriyi kurumun bir üyesi yapmak
- Müşteriyi bütün çalışanların tanımasını sağlamak
- Sadık müşterileri ödüllendirmek
- Esnek olarak kritik durumların üstesinden gelebilmektir.

Müşteri, hizmet kalitesinin en son karar veren kişisi olarak , bütün kalite geliştirmelerde başlangıç noktasına konulmalıdır. Müşteriyi merkeze koymak , onun bütün işi yönetmesi anlamına gelmemektedir.⁶⁹

2.2.2. Müşteri İhtiyaçları ve Beklentileri

Eğer kalite müşteri ihtiyaçlarını karşılıyorsa müşteriler bunu açıkça ima ederler. İhtiyaçlar diğer birçok özellikler arasında maliyet etkisini, korunabilirliğini, güvenilirliğini, dağıtımını, kullanılabilirliğini kapsayabilir. Öncelikle ihtiyaçlar belirlenmelidir.

Müşterilerin ihtiyaçları sadece pazarlamacıları ilgilendirmez. Eğer müşteri, 4 dakikalık 1500 metrelik yoldan ihtiyaç için geliyor ise bu talep karşılanabilmelidir. Performansı geliştirmek için çaba sarfedilmezse müşteri ihtiyaçları hiçbir zaman karşılanamaz.

⁶⁹ Michael E.Knight, Denise Gallaro, a.g.e., s.748

İç tedarikçi - müşteri ilişkilerini ihtiyaçları tesis etmeye göre yönetmek çok zordur. Bir organizasyonu baştan aşağı kalitede başarılı kılmak, kalite zincirindeki her kişi için aşağıdakilerin herbirini ortak olarak sorgulamakla mümkün olabilir.⁷⁰

Müşteriler: * Mevcut müşterilerim kimlerdir?

- Onların doğru ihtiyaçları nedir?
- İhtiyaçlarının neler olduğunu nasıl bulabilirim veya bulurum?
- İhtiyaçlarını karşılama yeteneğini nasıl ölçebilirim?
- İhtiyaçları sürekli karşılayabilir miyim? (Karşılayamazsam, bunu engelleyen nedir? Yetenek ne zaman ortaya çıkar?).
- Gereksinimlerdeki değişiklikleri nasıl izlerim?

Tedarikçiler * Şimdiki tedarikçilerim kimlerdir?

- Doğru ihtiyaçlarım nelerdir?
- İhtiyaçlarımı nasıl görüşürüm? (haber verebilirim, iletirim, naklederim).
- Tedarikçilerim ihtiyaçları karşılama ve ölçme yeteneğine sahip mi?
- Gereksinimlerdeki değişimleri onlara nasıl bildiririm?

Eğer kalite zincirleri organizasyon içinde şekilleniyorsa yetenek ölçümü son derece önemlidir. Organizasyondaki her birey aynı zamanda tedarikçilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve eğer gereksinimler tam olarak memnuniyet sağlıyorsa beklentileri gösterilmek zorundadır.⁷¹ Her bölüm, her ofis, hatta her evde tedarikçi müşteri ilişkisi vardır. Sekreter patronun bir tedarikçisidir. Patronun ihtiyaçlarını karşılıyor mu? Sekreter, patronun istediği zamanda istediği gibi hatasız daktilo etmeyi kabul eder. O zaman kaliteli daktilo hizmetine sahip oluruz.

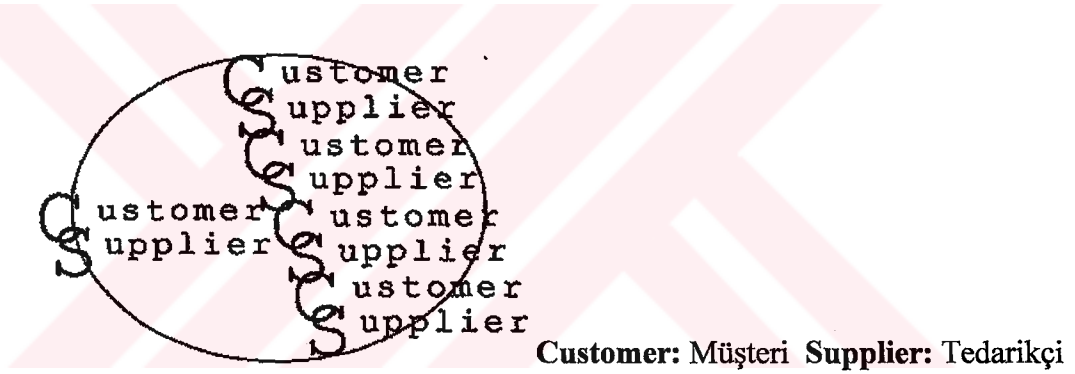
Oteller, hastaneler, üniversiteler, toptancılar, bankalar, imalatla ilgili yerler sonuna kadar bütün organizasyonların yanında oluyorsa tedarikçi ve müşteri arasında kalite zinciri vardır (Şekil 4). İç veya dış müşteri ihtiyaçları karşılanamadığında herhangi bir noktada zincirin bir halkası kırılmış olabilir. Organizasyon ve onun dışındaki müşteriler arasında ortak bir nokta genellikle bu varolan bir zayıflıktır. İnsanlar genellikle kollar,kısımlar,birimler, şubeler halinde ortak çalışırlar. İç ve dış

⁷⁰ John S.Oakland, *Total Quality Management*, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd., 1995, s.9-10

⁷¹ John S.Oakland, a.g.e., s.11

müşteri -tedarikçi kavramı toplam kalitenin merkezinde şekillenir.⁷² Genellikle istek ve beklentilerin altında ihtiyaçlar yatar. Bazen ihtiyaçlarımızın ne olduğunu tam olarak bilmesek de ihtiyaçlarımız konusunda son söz sahibi bizizdir. İstekler, belirli bir ihtiyacı nasıl karşılamak istediğimizin yoludur. Beklentilerin kaynağı, müşterinin ihtiyaç ve istekleridir, aynı zamanda beklentiler, şirketin pazardaki imajından, müşterinin daha önceki deneyimlerinden ve şirketin mevcut pazarlama yöntemlerinden etkilenir. Beklentiler şirket ve müşteri arasındaki ilişkiyle belirlenir ve zaman içinde değişir.

Kaliteli müşteri hizmetleri, hem planlama hem de sunma aşamasında müşteri ile iyi bir diyalog sayesinde sağlanabilir. Bu tasarım çalışmalarına müşteriyi de dahil edip, anket ve araştırmadan çok, psikoterapi ve danışma yöntemiyle onun ihtiyaç ve beklentilerini ortaya çıkarmak demektir. Kendi ihtiyaçlarını en iyi müşteri bilir. Müşteri - aktif yöntemler; müşteriyle iletişim hizmet kavramı ve hizmet sürecini geliştirmek için en iyi yoldur.



Şekil 4: Kalite Zinciri

Kaynak: John S.OAKLAND, *Total Quality Management*, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd., 1995

"Müşteri"yi tanımlamak için bir yönetici kendi hizmet sürecini de iyi anlamalıdır. Müşteriyi zaman içinde takip etmek, farklı zamanlarda ihtiyaç duyulan iç hizmetleri ortaya çıkarır. TKY'nin ilkelerinden birisi şudur: Kuruluşta herkesin bir müşterisi vardır ve çoğunun da iç müşterileri vardır. İç müşteri ilişkileri, dış müşteri ilişkileri kadar önemlidir. Gerçek kalitede hizmet üretmek için müşteri ilişkilerinin bütün zincir halkaları organize edilmelidir.

Genel olarak denilebilir ki kaliteli hizmet sunmak için her şirket ve yönetici müşterisinin kim olduğunu tanımlamalı ve onların ihtiyaçlarını, isteklerini ve

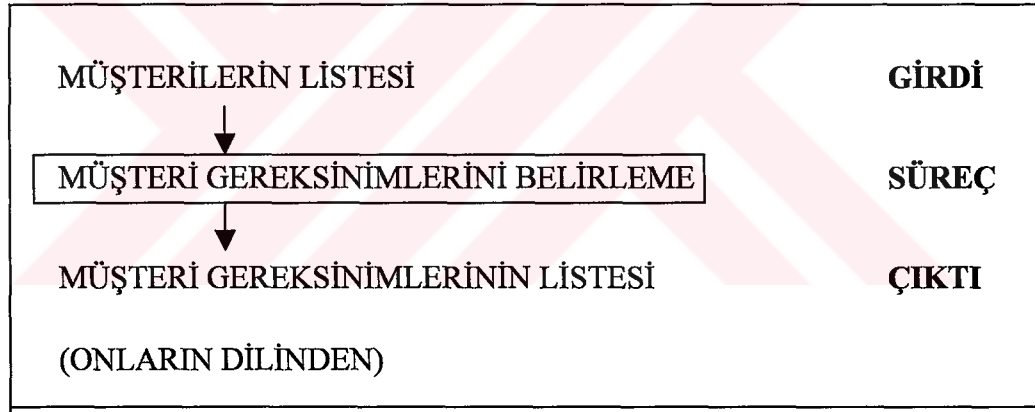
⁷² Ibid., s.8

beklentilerini bilmelidir. Bu da müşteri ile diyaloga girmek ile mümkündür. Bütün bunları yapmak için de şirket, müşteri iletişimini geliştirmelidir.

2.2.2.1. Müşteri İhtiyaçlarını Belirlemek

Müşterilerimizin ihtiyaçlarını belirlemek için en kolay yol onlara sormaktır. Bunun için, ister müşterimiz başka bir bölgede isterse koridorun sonunda başka bir departmanda olsun , onlarla açık, dürüst ikili bir iletişim kurabileceğimiz kestirme yöntemler olduğundan emin olmalıyız. Dolayısıyla bu tür tartışmalar tarafsız, profesyonel ve belli bir amaca yönelik olmalıdır.

Müşterilerimizle ihtiyaçlarını tartışmamız otomatik olarak onların her isteğini kabul edeceğimiz anlamına gelmez. Bazen müzakere etmemiz gerekebilir. Sonunda, doğru yaklaşım, tavır ve destekle gereksinimler üzerinde uzlaşılabilir.



Şekil 5: Müşteri İhtiyaçlarını Belirleme Sistemi

Kaynak: Joseph M.JURAN, *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Services*, New York: Juran Institute Inc., 1992

Müşterilerin ihtiyaçlarının ne olduğunu belirlemeye yönelik girdi-çıkı sisteminde (Şekil 5) Girdi; geliştirilen müşteri listesi, Proses; İç ve dış olarak uygulanan bir çeşit pazarlama araştırması, Çıktı; müşterilerin ihtiyaçlarının listesidir.

İnsan ihtiyaçlarının konusu oldukça karmaşıktır, çünkü insanoğlu karmaşık bir varlıktır. Konunun derinine indikçe yüzeyin altındaki pek çok şeyi keşfedebiliriz.

2.2.1.1.1. Müşteri İhtiyaçlarının Çeşitleri

2.2.2.1.1.1. Belirlenen, Potansiyel ve Gerçek İhtiyaçlar

Müşteriler genellikle ihtiyaçlarını kendi görüş açılarından ve kendi dilleriyle belirtirler. Bu özellikle alıcı olan dış müşteriler için böyledir. Genel bir örnek olarak yiyecek alımını gösterebiliriz.

Tablo 4: Alıcının almak istediği – Alıcının aslında almak istediği Karşılaştırması

ALICININ ALMAK İSTEDİĞİ	ALICININ ASLINDA İSTEDİĞİ
Yiyecek	Beslenme, hoş lezzet
Otomobil	Taşıma
Renkli TV	Eğlence
Ev	Yaşama Alanı
Ev Boyası	Renkli görünüm, bakımdan kurtulmak

Kaynak: Bo Edwardsson, Bertil Thomasson, Jolin Ovreteit, *Quality of Service*, London: McGraw-Hill Book Company, 1994

Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak için şu soruların cevaplarını bulunmalıdır:

- Bu ürünü niçin alıyorsunuz?
- Ondan beklediğiniz fayda nedir?

Bu tip soruların nasıl bulunacağı ise başlı başına bir çalışma konusudur.

2.2.2.1.1.2. Kültürel İhtiyaçlar

Müşterilerin, özellikle iç müşterilerin ihtiyaçları, ürünleri ve prosesleri aşar. Bunlar iş güvenliği, öz-saygı, başkalarına saygı, alışkanlıkların devamlılığı ve kültürel değerler olarak adlandırılan diğer değerleri kapsar. Bu gereksinimler gerçek olduğu halde çoğu zaman açıkça ifade edilmezler gizli olarak belirtilirler.

Önerilen yeni bir proses, insan uzmanlığına duyulan gereksinimin ortadan kaldırılması kısıtını beraberinde getirmektedir. Mevcut uzmanların maliyete etkileri, diğer müşteri ihtiyaçları v.b. gibi uygun sebepleri dayanak göstererek bu yeni prosese

karşı çıkacaklardır. Açıkça söylemeyecekleri tek sebep ise; "Değişiklik benim statümü aşacak" demektir.

2.2.2.1.1.3. İhtiyaçların Ölçülebilirliği

Kaliteyi ihtiyaçların karşılanması olarak tanımladığımızda kaliteyi ölçmeyi mümkün kılarız; ihtiyaçları ya karşılamışsınız, ya da karşılamamışsınız. Örneğin, plastik kap imalatı ile ilgili bir gereksinim kapların sızdırmadan sıvı taşıyabilmesini ifade ettiği zaman ölçme açıktır. Doldurma işlemi sırasında sızdırdığı tespit edilen kaplar gereksinimi karşılamayacaktır.

Biraz daha ileri gitmek ihtiyaçların ölçülebilir olduğunu, ürünler için iyi çalıştığını ve servise uygulanabileceğini garanti eder.

2.2.3. Müşteri Odaklılık: Toplam Kalite Yönetimi İlkesi

Müşteri odaklılık ögesi "kaliteyi müşteri tanımlar" deyişiyle öz bir şekilde ifade edilebilir. Toplam Kalite Yönetiminin bu ögesi, belki de etkili olarak uygulaması en zor, ancak uzun dönemde firmaya en fazla yarar sağlayacak olanıdır. Nitekim Deming'in Japonlara öğrettiği yöntemlerin başında müşteri talep ve beklentilerini belirtmek için anket düzenleme teknikleri yer almıştır. Müşterinin sesinin firmada duyulup dinlenmesi ve ürün-hizmet tasarımına girdi oluşturması için Japonlar sistematik bir süreç geliştirmişlerdir.

Procter and Gamble firmasının başkanı ile yapılan bir söyleşide başkan başarıya ulaşmak için toplam kalitenin yetmeyeceğini, toplam kalitenin yanısıra firmanın pazarda kazandırıcı bir stratejisinin de bulunması gerektiğini ifade etmiştir. Örnek olarak Amerika ve Japonya'da kalite ödülleri kazandıktan sonra mali açıdan zor duruma düşen firmalara değinmiştir. Gerçekten de pazardaki ve rakiplerdeki son gelişmeleri takip etmeden, içe dönük T.K.Y. uygulayarak mükemmel ürün üretilir. Ancak firma yetkilileri gözünde mükemmel olan bu ürüne, pazarda müşteri bulmakta zorluk çekilecektir. Eğer T.K.Y.'nin müşteri odaklılık ögesi etkili biçimde uygulanıp, çeşitli müşteri kesimlerini memnun edecek ürün hedef değerleri doğru olarak saptanırsa, başkanın sözünü ettiği "kazandırıcı stratejiler" T.K.Y. çerçevesi içinde de kolaylıkla geliştirilebilir.

Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin ürün tasarımına yansıtılmasını sağlayacaktır. Pazardaki müşteri ihtiyaçlarının analizi T.K.Y. sürecinin ilk aşaması olup, T.K.Y. sistemi içinde pazarlama fonksiyonunun önemli görevlerinden biri de müşteri bilgilerinin kuruluş içinde sürekli olarak gerek yeni ürün tasarımları gerekse mevcut ürünlerin ve sunulan hizmetlerin geliştirilebilmesi için kullanımın sağlanmasıdır.

T.K.Y. sistemi herşeyden önce kaliteye bakış açısı ile ilgili olup, "Kalite müşteri memnuniyetidir" anlayışının kuruluşun iç süreçlerinde de benimsenmesinin sağlanmasıdır. Bunun için, çalışan herkesin yaptığı işi devrettiği kişi ya da birimi müşteri olarak görmesi ve işini ilk seferde doğru yaparak müşterisine devretmesi gerektiği kabullenilmelidir.

Müşteri odağı ile ilgili verilen bilgileri aşağıdaki gibi sistemli bir şekle sokmak mümkündür:⁷³

- İç müşteri ve dış müşteri kavramlarını anlamak.
- Müşterilerimizin isteklerini belirlemek için araştırma yapmanın önemini takdir etmek.
- Ürünlerimizi veya proseslerimizi müşterinin isteklerine uygun hale getirmenin gerekliliğini anlamak.
- Müşteri ile ilişkinin satış sonrasında da devam ettiğini öğrenmek.
- Toplam kalite yönetiminde ürün ve hizmetlerde, sözleşmede belirtilen müşteri ilişkilerini her zaman karşılamak veya bunları aşmak için tüm kuruluş çalışanlarının istekli ve kararlı olması,
- Müşterilerimizin kim olduğunu belirlemenin en etkin yolu ürünümüzün kimi etkilediğinin takibidir. Ürünün etkilediği her kişi bir müşteridir.
- Dış müşteri, kuruluşunuzdan ürün alan kişi ya da kuruluşlardır.
- İç müşteri ise kuruluşunuz içerisinde ürünü sizden sonra teslim alan bir sonraki kişi, grup ya da bölümdür.
- Gerek iç gerekse dış müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek araştırma yapmamızı gerektirmektedir.
- Araştırma yapılırken, kalitenin geçerli müşteri isteklerine uygunluk olduğu akıldan çıkarılmamalıdır.

⁷³ John S.Oakland, a.g.e., s.13

- İç müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek nispeten kolay olabilir. Çünkü tüm iç müşterilerimizle karşılıklı görüşmek ve onların görüşlerini almak mümkündür.
- Dış müşterilerinizin ihtiyaçlarını belirlemenin birçok yolu vardır: Karşılıklı görüşmeler, anketler, grup tartışmaları ve müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi bunların belli başlılarıdır.
- Müşterilerin ihtiyaçları belirlendikten sonra bu gereksinimler "istekler" haline dönüştürülmelidir. Müşterinin istediklerini belirlemek, spesifikasyonların oluşturulmasından önce gelmelidir.
- Prosesin bir aşamasından diğerine spesifikasyonlara uymayan bir yarı ürün (bu bir hizmet ya da bilgi de olabilir) gönderilirse, bu durumun bir sonraki aşamada telafi imkanı çoğunlukla olmayacak ve sonuç dış müşteriye kadar yansımaktır. Dolayısıyla dış müşterilerin isteklerini karşılayabilmek için, öncelikle iç müşterilerin isteklerinin belirlenip karşılanması gerekir.

Satış sonrası müşteri ilişkileri de günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır.

Satış sonrası müşteri ilişkileri şu konuları kapsamaktadır:

- > **Hatalı ürünleri değiştirme:** Şirket müşterinin sorunlarını iyi niyetle, süratli bir şekilde çözmek için kararlı olmalı ve müşterinin hoşnutsuzluğunu gidermelidir. Bu ise hatalı bir ürünün iyisi ile hemen değiştirilmesi demektir.
- > **Garanti süresinin belirlenmesi** : Bir ürünü satın alındıktan sonra belirli bir zaman süresince şirket tarafından ücretsiz onarılacağı iyice açıklanmalıdır.
- > **Servis istasyonları kurulmalıdır.**
- > **Kullanma kılavuzu ve kontrol listesi hazırlanmalıdır.**⁷⁴

Açıktır ki bugünün rekabete dayalı (pazarında) dünyasında başarı devamlı müşteriye odaklanmayı gerektirir. Kurumlar sadece müşterilere sunulan hizmetlerin değerlerini öven politikalar oluşturarak bütünleşmiş bir müşteri oryantasyonu sağlayamazlar. Aksine etkin kurumsal bir destek geliştirmelidirler. Stratejik müşteri oryantasyonu yönetimi kurumlar için yeni bir fırsat sunmaktadır. Bu pozitif ve yarışma mahiyetinde bir pazar aracı olarak görülmelidir. Yöneticiler için bir sonraki basamak şirketin iç dinamiklerine ciddi bir şekilde önem vermek olmalıdır. Bu sistem ve yapılarıdır. Bunlar da müşteri oryantasyonu kültürü içinde iyi ayarlanmalıdır.

Doğal olarak buradan şöyle bir sonuç çıkarılabilir. Her kurumun müşteri oryantasyon profili, yönetimindeki farklı düşünce ve davranışlara bağlı olarak çeşitlilik

⁷⁴ İsmail Efil, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No:110, 1995, s.156

gösterecektir. Yönetimsel davranışlar yaratırlar ve kurumların özellikleri doğrultusunda yönlendirilirler. Sonuç olarak, müşteri odaklı amaçlara ulaşmada yapılan bir davranış müşteri odağı geliştirmeyi gerektirir.

Müşteri odaklı kurumlar en üst seviyedeki liderler ve müşteri yönlü kurumsal sistemler tarafından müşteri odaklı bir yaklaşımı vurgularlar. Burada vurgulanan, çerçeve üstünde müşteri oryantasyonunu sağlayacak planlı yaklaşımın kurulabileceği bir temel oluşturulmaksıdır.⁷⁵

2.2.3.1. Müşteri Odağı Geliştirme

Müşteri odağı geliştirme, bir organizasyonun karşılaşabileceği her probleme bir çözüm olarak amaçlanmıştır. Böyle bir odak geliştirmenin amaçları; mevcut yetenek ve hünelerle, her bir kişinin kurumun etkinliğine katkıda bulunacak daha açık bir anlayış kullanarak bir ortam yaratmak ve bu ortamı geliştirecek insanların üretici güçlerini desteklemek, ikinci bir fayda bireyin başarısının kurumun başarısı olduğunu anlamak demektir.⁷⁶

Müşteri oryantasyonunda firma çalışanı, müşteri ile gerçekten ilgilidir ve bütün kararlar müşteri hizmetlerini geliştirmek prensibi ile alınır. Bir şirketin faaliyetlerini müşteriye yönlendirmek için hem personel hem de yöneticiler şunları yapmalıdır:⁷⁷

- Müşteriyi büyük bir dikkatle dinlemek.
- Faaliyetlerine baz olarak müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini almak.
- Müşteri değerlendirme kriterini anlayıp ona göre hareket etmek.
- Müşterinin belli bir firmaya nasıl ve neden öncelik verdiğini anlamak.
- Müşterinin dürtülerine, ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre karar verip hareket etmek.
- Sadece iç durumlar ve eşitliklerin güdümünden kaçınmak.

Bir işletmeyi müşteri odaklı yapmak demek müşteri gözlükleri takıp müşteri gözlükleriyle görebilmektir. Müşteriye yönelme yeni ürünler ve hizmetler geliştirmek için şarttır. Buna bir örnek birkaç Japon firmasındaki ürün geliştirme tasvirinde

⁷⁵ Sonny Nwankwo, *Developing a Customer Orientation*, Journal of Consumer Marketing, vol.12, No:5, 1995, s.5-15

⁷⁶ Michael E.Knight, Denise Gallaro, a.g.e., s.747

⁷⁷ Sonny Nwankwo, a.g.e., s.8

görülebilir. Bu şirketler, aynı batılı şirketler gibi müşteri görüşünü mallarına yansıtıp, kalite konusunda pazar araştırması yapmışlardır. Bunlara ek olarak şunları yapmışlardır:

Bazı Japon firmaları iç müşteri kurallarını oluşturmuşlardır. Bunlar, hiçbir teknik eğitimi ve kalite kontrol yeteneği olmayan işçilerdir. Bunların tek fonksiyonu tipik bir müşteri gibi davranıp yeni ürünleri deneyip değerlendirmektir. Yeni ürün piyasaya çıkmadan önce son söz sahibi bunlardı. Eğer bunlar memnun olmazsa, yeni ürünün tekrar tasarımı yapılmak zorundaydı. Buradaki prensip, malın kalitesi konusunda söz sahibi müşteriye oluşturmaktır.⁷⁸

TKY'de hizmet yönetimi sadece dış müşterilerle ilişkileri kapsamaz, aynı zamanda iç hizmet ağındaki kaliteyi de kapsar. Ağın her bölümünde yer alan tüm öğeler müşteriye yönelmedir. Bu tür ağlarda kaliteyi anlamamanın bir yolu müşteriye sunulur, destek hizmetlerini ve müşterilerin birincil ve ikincil ihtiyaçlarını anlamaktır. Müşterinin birincil amacı Ankara'dan İstanbul'a ve oradan geriye seyahat etmek olabilir. Bu ihtiyacı karşılarken, başka ihtiyaçlar ortaya çıkar. Örneğin "Nasıl uçak bileti alırım?" veya "Hava alanına nasıl gidip gelebilirim?". Bu ikincil ihtiyaçlarda servis ağı da göz önüne alınmalıdır. Ana hizmet uçuştur, bu örnekte destek hizmeti yolcuya bileti ya posta ile ulaştırmak ya da hava alanında vermektir. Ödeme kredi kartı ile yapılabilmektedir. Hava alanına bir taksi, otobüs veya limuzin yollanabilmektedir.

Kalite geliştirme, müşteriye yardım etme, ona adapte olma, müşteriye bilgilendirme ve ihtiyaçların en iyi nasıl karşılanabileceğini göstermektedir. Bu şekilde, müşteriyle uzun vadeli bir güven ilişkisi oluşturulur.

Tüm personelin bu konuda rolü ve sorumluluğu vardır. Bilmelidirler ki hepsi part-time pazarlamacıdır. Personelin işini iyi yapabilmesi için şirketteki diğer çalışanların neler yaptıklarını ve servis ağındaki bağlantıları bilmeleri gerekir.⁷⁹

Tablo 5'te Müşteri odağı geliştirmeye yönelik araştırma özetlenmiştir.

⁷⁸ Bo Edwardsson, Bertil Thomasson, Jolin Ovretreit, a.g.e., s.110-115

⁷⁹ Ibid., s.119-122

Tablo 5: Müşteri Odağı Geliştirme

Genel Sorular:
Müşteriler ve potansiyel müşterileri nasıl teşhis edersiniz?
Onların beklentilerini nasıl belirlersiniz?
Müşteri ihtiyaçlarının iç iletişimini nasıl garanti altına alırsınız?
Müşteriler ve çalışanlar arasındaki iletişimi nasıl garanti altına alırsınız?
Hedefleri yaratmada çalışan katılımını nasıl garanti altına alırsınız?
Müşterilerinize performansa dayalı kurumsal etkinliği iletebiliyor musunuz?
Müşteri beklentilerine dayanan eğitimin ihtiyaçlarını belirliyor musunuz?
Çalışanlarınıza harekete geçme yetkisi veriyor musunuz?
Özel Sorular:
Pazar dilimlerini, müşteri ve potansiyel müşteri gruplarını (rakiplerin müşterileri de dahil olmak üzere) ve onların istek ve beklentilerini açığa çıkaracak bir proses var mıdır?
Ürün ve hizmet kalite özellikleri ve bu özelliklerin müşterilere izafi önemini teşhir eden bir proses var mıdır?
Kurum; şikayetleri müşterilerin kayıp ve kazançları ve performans verisi gibi diğer kilit verilerle karşı kıyaslama yapılabiliyor mu?
Kurum müşteri isteklerini ve beklentilerini belirlemek için prosesin etkinliğini değerlendirip ilerletebilir mi?
Kurum ; müşteri hizmet isteklerinin, kurumun tamamında anlaşıldığından emin olacak bir prosese sahip midir?
Kurum; müşterilerin yorum yapma, yardım arama ve şikayetlerini kolaylıkla bildirebilmesini sağlayacak imkanlara sahip midir?
Kurum; memnuniyeti tespit etmek amacı ile ürünler ve hizmetler konusunda müşterileri izliyor mu?
Kurum; özel işe alına şartları, eğilim, tanıma, ve müşteri-temas çalışanlarının tavır/moral tespitine angaje olur mu?
Kurumun altyapısı çalışanların etkili ve zamanında müşteri servisi sunmasını destekliyor mu?

Kurum; fiyat ve pazar sonuçlarını değerlendirmek amacı ile şikayet bilgileri, müşterilerinin kazanç ve kayıpları, kayıp siparişleri için bir prosese sahip mi?

Kurum; müşterilere sunulan hizmetleri değerlendirmek ve geliştirmek için bir prosese sahip mi?

Kurum; memnuniyetin müşteri grupları tarafından nasıl bölündüğünü ve rakiplere sunulan izafi memnuniyetin nasıl saptandığını biliyor mu?

Kurum; memnuniyet sonuçları, şikayetler, müşteri kazanç ve kayıpları gibi memnuniyet sonuçları arasındaki korelasyonu biliyor mu?

Kurum; müşteri memnuniyet bilgilerinin kalite aktarımında nasıl kullanılacağını biliyor mu?

Kurum; müşteri memnuniyetindeki gidişattan haberdar mı?

Kurum; şirketler, iddialar, iadeler, geri dönmeler, değiştirmeler, defolar, tamirler, garanti maliyetleri ve garanti işleri gibi ana ters belirtilerdeki gidişattan haberdar mı?

Kurum; sistematik olarak müşteri memnuniyet sonuçlarını rakiplerinkisiyle karşılaştırıyor mu?

Kurum; müşteri kazanma ve kaybetme gidişatından haberdar mı?

Kaynak: Michael E.KNIGHT, Denise GALLARO, *Developing a Customer Focus, The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, John Wiley&Sons Inc., New York, 1993

2.2.3.2. Müşteriye Odaklı Organizasyon

Hizmet sunan şirketlerin organizasyonel yapıları müşteri odaklılık için gerekli kültüre sahip değildir.

Çoğu yönetim teorisinde müşteriye yer verilmemektedir. Organizasyon kültürü, işletme teorileri, pazar oryantasyonu gibi organizasyonel çalışmalar yavaş yavaş müşteriye merkezi bir noktaya yerleştirmektedir. Fakat yöneticiler bu fikirlerden pek faydalanyor gibi gözükmemektedirler. Piramidi reddeden veya ters yüz eden teoriler vardır.

Bu organizasyonlardan hiçbirisi müşteri kontrollü sistemler içermemektedir. Dış grupları da içeren açık model ve sistemler işletme organizasyonunun temel prensiplerine nüfus etmekte başarılı olamamışlardır. Müşteri odaklı teoriler ve organizasyon modelleri geliştirmelidirler.

Uygulamada, müşteri halen ikinci sırada gelmekte ve bir işletme organizasyonundan dışlanmaktadır. Firmanın iç yaşamı ve nasıl organize edileceği en önde gelmelidir.⁸⁰

Müşteriye Odaklanmış Kurumun İddiası

- Başarılı olacağız çünkü ne yapacağımızı tam olarak biliyoruz.
- Başarılı olacağız çünkü bireyin, takımın ve kurumun gelişmesini artırmayı gerektiren destek ve eğitimi herkese sunacağız.
- Başarılı olacağız çünkü işimizle gurur duyuyoruz.
- Başarılı olacağız çünkü herbirimiz müşterilerimize sunduğumuz hizmetleri geliştirmeye yönelik yetki ve sorumluluğa sahibiz.
- Başarılı olacağız çünkü müşterilerimizin, ihtiyaçlarını ve isteklerini biliyoruz.⁸¹

2.2.3.3. Müşteri ile İletişim Kurma

Çoğu organizasyonların yaptığı en büyük hata, çalışanların etkili iletişimi nasıl kuracağını bildiğini sanmasıdır.

Günlük iletişim çabalarımızın %50 kadarının anlaşılmadığı tahmin edilmektedir. Bundan dolayı çalışanların iletişim becerilerini geliştirerek müşteri anlaşmazlıklarının azaltılması gerekir. Aşağıdaki konu ile ilgili bazı noktalar hatırlatılmaktadır.⁸²

- 1 - Firma dili, müşterileri yanıltabilmektedir.
- 2- Çoğu kelimeler bir kaç anlama sahiptir, onun için kelimelerinizi dikkatle seçmek gerekir.
- 3- Yüz yüze ifadelerde ses tonuna dikkat edilmelidir. Çünkü yanlış anlaşılmalara neden olabilir.
- 4- Doğru olarak yorumlayabilmek için dikkatle dinlemek gerekir. Mümkün olduğu kadar çok konuşacağımıza iki kere dinlemeliyiz.

⁸⁰ Bo Edvardsson, Bertil Thomasson, Jolin Ovretreit, a.g.e., s.126

⁸¹ John S.Oakland, a.g.e., s.8

⁸² Michael E.Knight, Denise Gallaro, a.g.e., s.749

Etkin dinlemenin kuralları aşağıda sıralanmıştır.

- 1 . Açık fikirli olun.
2. Anahtar noktalar üzerinde tahmin yapmayın.
3. Karşınızdakinin ne söylediğini dinlemeden önce konuşmacı üzerinde yargılamaya geçmeyin.
4. Müşterilerin neler söylediklerini dinlerken konsantre olun. Gözlerinizin sağa sola bakmasına veya dikkatsizliğinize izin vermeyin.
5. Onu sonuna kadar dinleyin. Sonuçları atlamayın.

İnsanlara öğretilen bir diğer kavram, psikolojik etkilerdir. Böyle etkilerin farkına varmak hem olumlu, hem de olumsuz olabilmektedir. Olumlu ve olumsuz etkilerin bazı örnekleri aşağıdadır:

Olumlu hareketin etkileri:

- 1 . Gülümsemek.
2. Yardım teklif etmek.
3. El sıkışmak (tokalaşmak)

Olumlu sözel etkiler:

- 1 . "Bugün iyi görünüyorsunuz. Sizi özledik."
2. "Büyük bir iş yaptınız."
3. "İnsanlar kesinlikle sizinle konuşmaktan hoşlanır."
4. "Merhaba bay/bayan " (bir isim kullanılır)

Olumsuz hareketin etkileri:

- 1 . İçeri giren müşteriye bilmezlikten gelmek, çalışmaya devam etmek.
2. Müşterinin sözünü kesmek.
3. Müşteri sizinle konuşurken oda içinde gözlerinizi gezdirmek.

Olumsuz sözel etkiler:

- 1 . "Çok savunuyorsunuz."
2. "Gerçekten benim problemim değil."
3. "Yapabildiğinizin en iyisi mi o?"

2.2.4. Kalite Kültürü Oluşturmak

Bir kurumun başarısı, iç ve dış müşterilerle olan yakınlık ve hizmetinde ne kadar iyi olduğuna bağlıdır. Müşterileri dinlemek, onlara seri imalat parçaları olarak değil de

birey olarak muamele etmek, isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamak bir kurumu kaliteli yapan değişikliklerdir.

alışan katılımının ve yetkisinin olduğu bir atmosfer geliştirmek, müşteriye odaklaşmış bir kurum oluşturmada önemli bir rol oynar. Çalışanın müşteriyi memnun etmek için kullandığı yenilikçi yollar farklı olacaktır. Müşteri sorunlarını yerinde çözme yetkisi verilmiş çalışanlar, müşteriler ile olumlu ilişkiler geliştirebilir ve kurumun kaliteli hizmet bağlılığının sözcülüğünü davranışlarıyla sergileyebilir. Sadece başarı değil hayatta kalma da, bir kurumun müşterilerine ne kadar iyi hizmet ettiğine bağlıdır.

İ ve dış müşteriler eşit değerlendirilmelidir. Kurum, müşterileri dinleyerek onların tümüne verilecek hizmeti geliştirmeyi öğrenebilir. Övgü olsun yergi olsun müşterinin kuruma verdiği her bilgi olumlu olarak değerlendirilmelidir. Değişiklik ve/veya gelişmeyi gerektiren bilginin kullanımı, bilgi iyi de olsa kötü de olsa, olumlu bir sonuçtur.

Bütün müşterilere saygılı davranılmalıdır. Verilen sözler bazen tutulmayabilir. Tutulmayan vaatler ve hataların sorumluluğunu almak kaliteli bir organizasyonun göstergesidir. Müşteri istekleri; talep ve iş olanakları olarak değerlendirilmelidir. Bu talepleri karşılamak için tüm imkanlar seferber edilmelidir. Müşterilerle uyum içerisinde olmak; kurumun başarisının yanı sıra müşterinin bağlılığını sergiler.

Bir kalite kùltürü oluşturmayı vaad eden her kuruluş, müşteriye odaklaşmış olma, bağlılığın üstten başlayıp alt kademelere doğru tesis edildiğinin bilincinde olmalıdır. Çalışanlara, sorunları yerinde çözme talimat ve yetkisi verilmektedir. Kurumlar, müşterilerini ve rakiplerinin müşterilerini dinlemeli ve onların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli araştırma ve geliştirme çalışmalarını en iyi şekilde yapmalıdır.

Güçlü bir müşteri odağı geliştirme, kalitenin elde edilmesinde gerekli bir adımdır. Müşteri isteklerinin ve beklentilerinin bilinmesi , müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri memnuniyeti tespiti, müşteri memnuniyeti sonuçları ve müşteri memnuniyeti kıyaslaması kurumları kaliteye götürür.⁸³

⁸³ Michael E.Knight, Denise Gallaro, a.g.e., s.756

2.2.4.1. TKY Kültürü Geliştirme Sürecinde İ ve Dış Müşteri Değerleri

İ müşteri ve (dış) müşteri değerleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir.⁸⁴

İ Müşteri Değerleri:

- Her alışan kendi çıktısının kalitesinden sorumludur.
- Her alışan i ve dış müşteri gerekliliklerini anlayarak işini ilk seferinde ve sürekli olarak doğru yapmalıdır.
- Her çalışanın hedefi "sıfır hata" olmalıdır.
- Her alışana standart dışı durumla karşılaştığında üretimi durdurma yetkisi verilmelidir.
- Kalite iyileştirme sürecinde çalışanların katılımcılığının sağlanması gereklidir.
- Sürekli olarak sorun çözme üzerinde odaklanılmalıdır.

Müşteri Değerleri:

- Müşteri memnuniyeti, kuruluş için birinci derecede öneme sahiptir.
- Bütün kaynaklar için i ve dış müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması çok önemlidir.

2.2.4.2. Stratejik Sinerji - Bir Kalite Planlaması

Bilgi Toplama Stratejisi: Karar verme kabiliyetlerini müşterilerin direkt temas sağlayacağı yere getirme amacı, bir kurumun bilgi toplama stratejisini kullanmadaki nedenidir. Bazı aleni bilgi toplama stratejileri aşağıdakileri içermektedir:⁸⁵

1. Çalışanları yetkilendirerek onlara müşterileri dinliyorken ve onlarla etkileşim halindeyken karar verme otoritesini vermek. Kurumda müşterilere en yakın insanlar onlar olduğundan, bilgi toplamada birer kaynak olabilirler.
2. Müşteri memnuniyet anketleri kuruma; kurum, ürün veya hizmetlerde neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda bir işaret verir.
3. Kurumun geliştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasında müşteri katılımı, pahalı hataların yapılmasına engel olur.

⁸⁴ İsmail Efil, a.g.e., s.95

⁸⁵ John S.Oakland, a.g.e., s.13

4. Rakiplerin müşterileriyle konuşmak, bu müşterilerin niye başkasıyla iş yaptığı konusunda kuruma bir fikir verir.
5. Müşterilerle geri besleme şeklinde ortaklaşa çalışmak, ilerleme ve kalitede sürekliliği sağlayacaktır.

Bir kurumun, müşterileri hakkında uygun bilgi toplamamasının bir maliyeti vardır. Bunlar:

- Aynı fikirde olma maliyeti
- Aynı fikirde olmama maliyeti
- Kaybedilen imkanların maliyeti
- Kalite maliyeti

Saklanan, ihmal edilen, toplanmayan veya kurum tarafından ciddiye alınmayan veriler durgunluk ve müşteri memnuniyetsizliğine neden olur.

Kurumlar; bu stratejiyi kullanmanın fayda sağlaması ve kalite artışına götürmesini garantilemek için, kendilerine aşağıdakilerine benzer sorular sormalıdır:

Bütün gönüllülerin, liderlerin ve çalışanların müşteri ihtiyaç ve beklentilerinden haberdar olduklarından nasıl emin olabiliriz? İç ve dış müşteri geri beslemesini elde etmede ne gibi etkili ve yenilikçi metotlar kullanabiliriz? (Şekil 6)

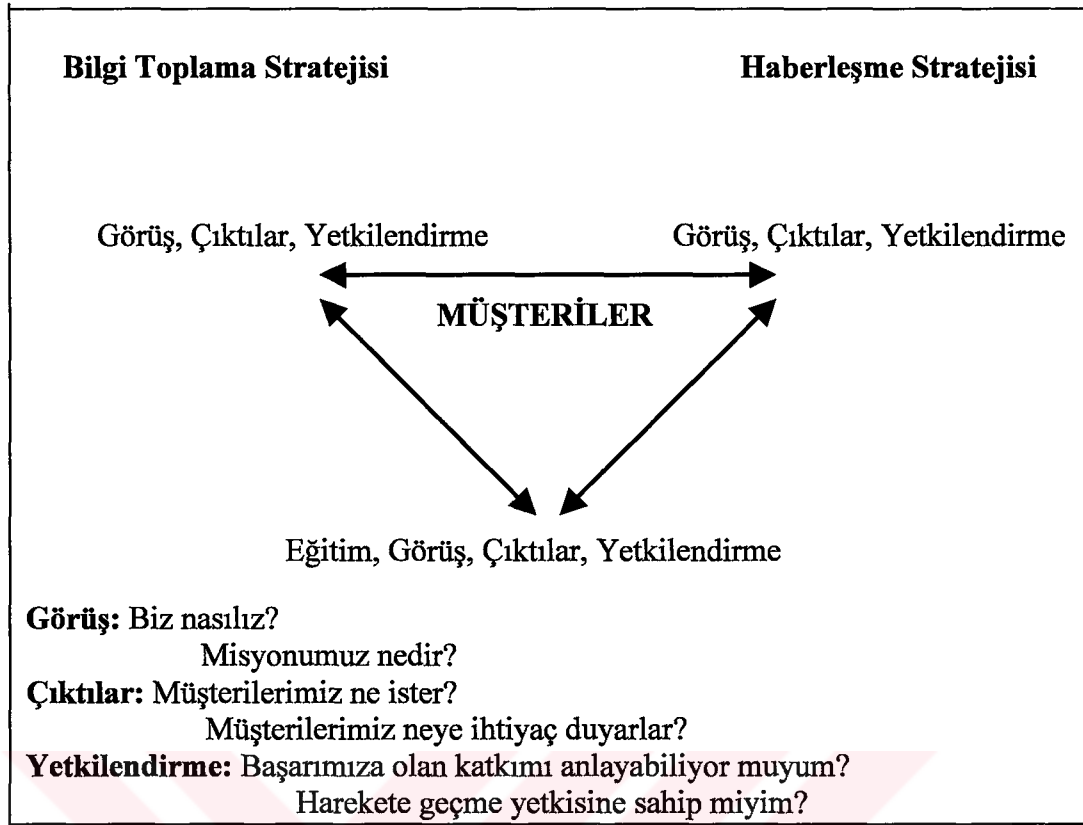
Çalışanlarımıza müşteri problemlerini çözecek yetkiler verdik mi?

Yorumlar, tavsiyeler şikayetleri de içeren müşteri geri beslemelerini; bu bilgileri kullanarak harekete geçecek kişilere bağlama sistemini kurdunuz mu?

Bu geri besleme sistemini değerlendirecek proselere sahip miyiz?

2.2.4.3. Haberleşme Stratejileri

Bir kurumun iklimi ve görevi haberleşme prosesini etkileyebilir. Eğer görev; bir müşteri odağına ulaşmada kapsadığı işlemin her yönünde kalite ve mükemmelliği yakalamaksa, etkili haberleşme; karar verme, müşteriden geri besleme elde etme ve kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede bir vasıta olur.



Şekil 6: Stratejik Sinerji Kartı

Kaynak: Michael E.KNIGHT, Denise GALLARO, *Developing a Customer Focus, The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, New York: John Wiley&Sons Inc., 1993

Her türlü etkileşimde canlı bir bağlantı olan etkili haberleşme, özellikle iç ve dış müşterilerle ilgili konuda daha anlamlıdır. Haberleşme stratejileri üç kategoriye ayrılabilir: *kişilerarası, kurumlararası, kurum içi*.

Aslında bir müşteri odağı varsa, bu durumda ne tür sorulara sahip olunmalıdır. Açık haberleşme - amirin astının fikirlerini kullanmadaki istekliliği veya bir kurumun müşteriyi dinleme ve harekete geçme istekliliği - kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracak bir iklim yaratabilir.

Sözsüz haberleşme, veya kelimeler kullanılmadan iletilen mesajlar, bir kurumun iklimini değiştirebilir. Bu tip haberleşme, kurum ikliminin güçlü bir göstergesi de olabilir. Çarpıtma sezgileri veya yarım gerçekleri; (iç veya dış olsun) bir müşteriyi yanlış yönlendirildiği veya kurban edildiğine inanmasına itebilir ve bu durum işten, işyerinden, ilişkiler (iç), veya hizmet ya da ürünler (dış)'den az memnun olmaya sebebiyet verebilir.

Müşteri ve tedarikçi arasındaki açık ve kesintisiz bilgi akışının sürekliliği için, kurum kendisine aşağıdaki soruları sormalıdır:⁸⁶

- "Kurumumuzun asıl gayesi uyumlu müşteri ilişkileridir" anlayışına sahip çalışanları işe aldık mı?
- Çalışanlarımızın eğitiminde, işin müşteri odağı yönünü gösterdik mi?
- İç ve dış müşterilerimize; çalışanlarımızın, müşteri problemlerini çözme yetkisine sahip oldukları gerçeğini bildirdik mi?
- Müşterilerimize ulaşabilir miyiz?
- Müşteri tedirginlikleri ve şikayetleri değişime ve gelişime yol açıyor mu?
- Müşteri haberleşmesi ve geri besleme formundaki iyi ve kötü bilgiler müspet olarak kullanıldı mı?
- Müşterilerle haberleşme metodları etkili midir?

2.2.4.4. Müşteri-Tedarikçi İlişkisi

Müşterileri düşündüğümüz zaman onları ürünlerimizi alıp kullanan, hizmetimizden faydalanan kişi veya şirketler olarak düşünürüz. Aslında, içinde veya dışında olsun ürün ve hizmetlerimizden faydalanan herkes müşteridir. Müşterilerimize ürünleri biz sağladığımız için biz de onların tedarikçisi oluruz. (Şekil 7)

Müşteri - tedarikçi ilişkisi dendiğinde ilk akla gelen, işletme ile müşteriler arasındaki ilişki olmaktadır. Fakat olaya bir başka açıdan bakıldığında, sekreterle müdür arasında da bir müşteri-tedarikçi ilişkisinden pekala söz edilebilecektir.

Örnek olarak bir müdürün sekreterine daktilo edilmek üzere müsvette bir rapor verdiğini düşünelim. Herşeyden önce müdür, sekreterine el yazması bir rapor olan ürününü verirken sekreterin tedarikçisidir. Müşteri - tedarikçi ilişkisinin iyi bir şekilde kullanımı halinde, sekreterin işini iyi bir biçimde yapması (yazının düzeni ve sunuşu, okunaklılığı v.b.) gerekmektedir. Bu durumda sekreter de müdürünün müşterisi durumundadır. Karşılık olarak nihai raporun teslimi sırasında da sekreter müdürünün tedarikçisi haline gelmektedir. Sekreter işin özelliklerine cevap vermek zorundadır (Süre, takdim kalitesi, harf hatalarının olmayışı). Bu ilişkiler her işletmede bulunmakla birlikte maalesef yararlı ve rasyonel bir şekilde işletilmemektedir. Bu süreçte şayet bir

⁸⁶ Deborah G.FLIEHMAN, David D.AULD, *Customer Retention Through Quality Leadership, The Baxter Approach*, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1993, s.54

numaralı sağlayıcı müşterinin özelliklerine uygun bir ürün veremediği takdirde müşteri de kendi sırasında kendi müşterilerine uygun bir ürün veremeyecektir. Böylece reddedilme riski ile karşı karşıya bulunmaktadır.

Müşteri-tedarikçi ilişkisi işletmede kullanıldığı takdirde, ortaya çıkan uygunsuzlukların etki alanı süratle daralacaktır. İşletmede iç müşteri-tedarikçi ilişkisine hakim olabilmek için faaliyetlerden sorumlu her kişi kendisine şu soruları sormak ve cevaplarını almak zorundadır.

- Benim ürünlerim nelerdir?
- Müşterilerim kimlerdir?
- Müşterilerimin ihtiyaçları nelerdir?
- Benim ürünlerim (mal ve hizmet) ihtiyaçlarıma cevap veriyor mu?

Bu analiz sistematik bir şekilde ve düzenli olarak yapıldığı takdirde herkesi kendi işine yararlılık, uygunluk ve etkinlik yönünden sorgulamaya sevk edecektir.⁸⁷

Şekil 7'de belirtildiği gibi, çoğu kuruluşlar bir çok müşteri-tedarikçi ilişkisi içerir. Aşağıda bazı ilave örnekler verilmiştir:

- Depo, satış müdürüne envanter raporu sağlar.
- Bir satın alma görevlisi tercih edilen çeşitli satıcılardan ürün sipariş eder ve bunların özel bir proje için bir departmana gönderilmesini sağlar.
- Bir yönetici, eşinin sağlık masraflarının karşılanıp karşılanmayacağını soran yeni bir işçinin sorularını cevaplar.
- Bir servis temsilcisi üç gün önce verdiği siparişi değiştirip değiştirmeyeceğini soran bir müşterinin telefonuna cevap verir.

Her çalışan, müşteri için bir tedarikçidir. Bu ilişki sık sık "müşteri - tedarikçi zinciri" olarak alınır. Her üretim veya hizmetle ilgili bir müşteri - tedarikçi zinciri içine yerleştirilebilir. Kalite anlayışına dayanarak, ürün ve hizmetlerimizi, zincirin içindeki her müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda sağlanmalıdır.⁸⁸

⁸⁷ Gültekin Yıldız, *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi*, "Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik bir Yaklaşım", Sakarya : Sakarya Üniversitesi Yayınları 10, Sakarya Üniversitesi Matbaası, 1994, s.30

⁸⁸ Deborah G.Fliehman, David D.Auld, *Customer Retention Through Quality Leadership, The Baxter Approach*, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1993, s.56

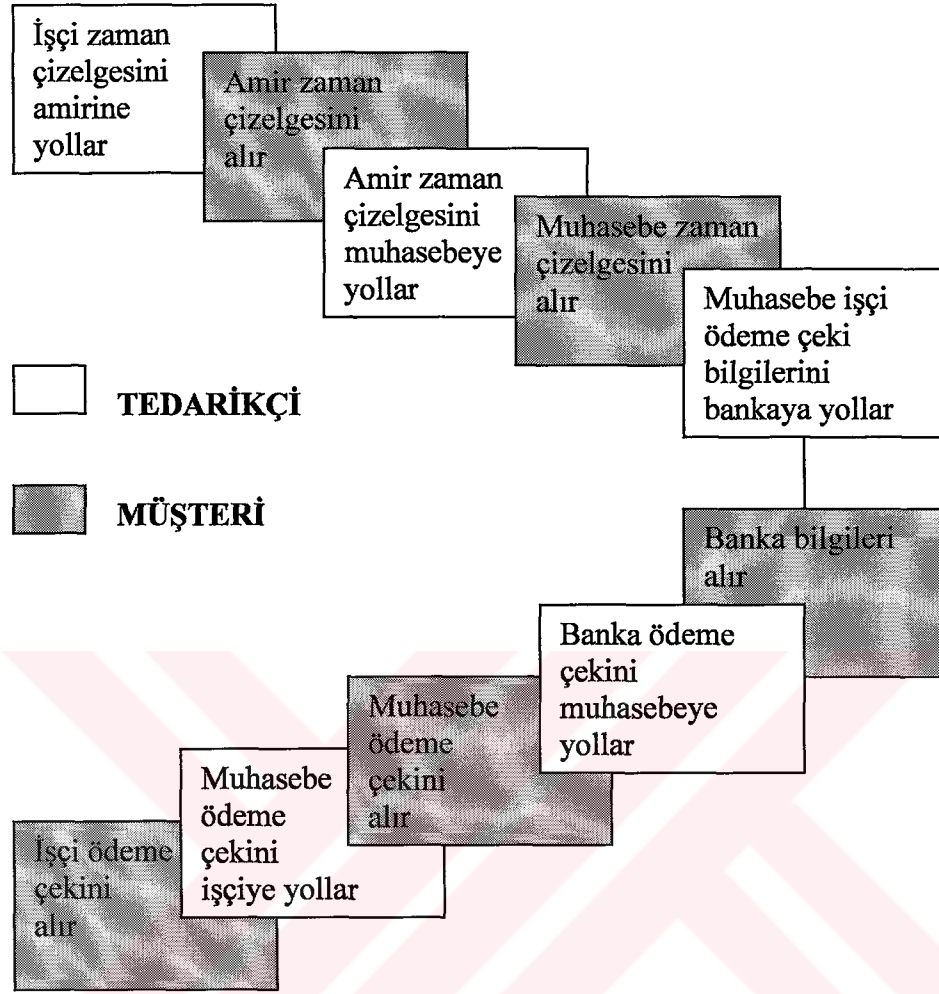
2.2.4.5. Müşteri-Tedarikçi Zinciri Örnekleri

Aşağıdakiler etkin müşteri/tedarikçi zinciri oluşturmada farklı yaklaşımlar kullanan iki şirkete ait örneklerdir.⁸⁹

A Şirketi: Bu şirket Hızlı Tüketilen Ürünler (Fast Moving Consumer Goods) sektöründe faaliyet göstermektedir. Pazarın öncüsü olarak bir geleneğe sahiptir. Ayrıca pazar payı baskınlığı, yenilik, karlılık ve pazara düzenli olarak yeni markalar sunma hususlarında oldukça başarılı gözükmektedir.

1980'lerin sonlarında Toplam Kalite Yönetimini yürütülen işin bir felsefesi olarak kullanmaya karar verdiler. Onun görevini (Kritik Başarı Faktörleri) tanımladıktan sonra yeniden organizasyon ve yapılanma faaliyetlerinde bulunmuştur. Her üst düzey yöneticiye anahtar bir iş sürecinin sorumluluğu verilmiş ve çeşitli sonuçlara ulaşmak için belirlenmiş hedefler doğrultusunda gelişme stratejileri oluşturmaları istenmiştir. Şirket genelinde eğitim teşvik edilmiş ve arzulanan hedef çalışan başına yılda yaklaşık 10 günlük eğitim olarak belirlenmiştir.

1990'da yıllık tahmin dokümanı baz alındığında A şirketindeki üst düzey yöneticilerin gelişim çabası etrafında odaklandığı görülmüştür. 1990'ların başlarında ileriye yönelik bazı stratejik hedefler arasında Yeni Ürün Geliştirme süresini % 50 azaltma, Toplam Kalite Yönetimi prensipleri, pazarlama, satış, ürün dizaynı ve geliştirilmesi gibi imalat dışı işlemler olmak üzere, organizasyonun bütün hususlarını sayabiliriz.



Şekil 7: Müşteri Tedarikçi Zinciri

Kaynak: Deborah G.FLIEHMAN, David D.AULD, *Customer Retention Through Quality Leadership, The Baxter Approach*, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1993

A şirketindeki yenilikçi faaliyet geleneksel olarak aşağıda belirtilen özelliklerle karakterize edilebilir:

- Müşterilerin duygusal ihtiyaçlarını anlama,
- Ustalık ve kaynaklar açısından güçlü yenilik kapasitesi,
- Güçlü yönetim bağlılığı.

Bununla birlikte negatif yönde ise aşağıdaki hususların ortaya çıkması gibi durumlar görülebilir:

- Zayıf proje yönetimi kabiliyeti,

⁸⁹ Deborah G.Fliehman, David D.Auld, a.g.e., s.58-62

- Fonksiyonel faaliyetlerin yokluğu,
- Organizasyonla ilgili amaçlara ulaşmada yetersizlik,
- Sistemlerin ve prosedürlerin yetersizliği,
- Ölçüm,teftiş, tasdik ve gözden geçirmenin olmayışı,
- Müşteri katılımının olmayışı,
- Süreç kapasitesinin algılanamaması gibi.

Müşterilerin duygusal ihtiyaçlarının fiziksel ürünler haline dönüştürülmesi sıklıkla çeşitli problemler doğurur. Bu problemler arasında müşteriye memnun etmeyen kalite standartlarını, kapasite problemleri nedeniyle doğru miktarlarda ürün teslim edememeyi, teslimat güvenilirliği problemlerini sayabiliriz.

Bu yenilik yaklaşımı *at ve tut yaklaşımı* olarak adlandırılabilir. Bu yaklaşımda ilginin çoğu iç faaliyetlere yönlendirilmiştir ve yeni markaların başlangıcı, daha büyük bir başarı için müşteri katılımı ve bağlılığını teşvik için yeterli çaba gösterilmemiş olabilir.

B Şirketi: Bu petrokimya endüstrisinde faaliyet gösteren çok uluslu bir şirkettir. Polimer kısmı, reçine ve kimyasal kısımları gibi çeşitli iş kısımları vardır. Şirket dünya çapında faaliyet göstermektedir ve güçlü imalat temellerine, etkin dağıtım kanallarına sahiptir.

Çoğu durumda yüksek mühendislik özelliklerine sahip malzemelerin kullanıldığı ürün çizgilerinin ışığında B şirketinin çeşitli ürünleri spesifik uygulamalar için uygun hale getirilmelidir. Örneğin polipropileni ele aldığımızda farklı müşteri özellikleri için oldukça çeşitli bileşimlerde üretilmektedir.

Bunun bir sonucu olarak mevcut ürünler müşterilerin ilgilendiği teknik spesifikasyonların hepsini içermediğinden satış ve pazarlama grupları mevcut bileşim kataloğundan ürün satmakta zorlanmaktadır. Netice olarak, bu ilavelerin en büyük etkisi imalat sürecinin kendisinin üzerinde olmasıdır.

B şirketi Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini dünya çapındaki iş faaliyetlerinin bütün hususlarında yıllardır kullanmaktadır. Yeni bir propilen fabrikası kurma şansı doğduğunda, iş sürecini rasyonelleştirmek, basitleştirmek ve daha önemlisi ürün

aralığını kendi müşteri hacminin ortak ihtiyaçlarına odaklanacak şekilde sınırlandırmak suretiyle şirket iş faaliyetlerini kolaylaştırmaya karar vermiştir.

B şirketi tarafından kullanılan yenilikçi yaklaşım oldukça dışa odaklanmıştır ve "hizmet mübalağası" olarak adlandırılabilir. Son müşterinin yararına dahi olsa iç süreci yaralamakta ve bu nedenle B şirketinin iş işlemleri etkinliğini ve rekabet edebilirliğini kötü yönde etkilemektedir.

B şirketinde A şirketine benzer şekilde ve Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini kullanarak müşterinin sesini prosesin sesine bağlamayı temel alan, müşteri tedarikçi zincirlerini oluşturmak üzerinde odaklanmaya karar vermiştir. Şekil 8'de ilişkilerin oluşturulması için adapte edilecek çeşitli yaklaşımlar gösterilmiştir. A ve B şirketleri müşteri - tedarikçi zincirinin oluşturulmasında bazı bağların daha güçlü, diğerlerinin ise zayıf kaldığı iki aşırı davranış şeklini temsil etmektedirler.

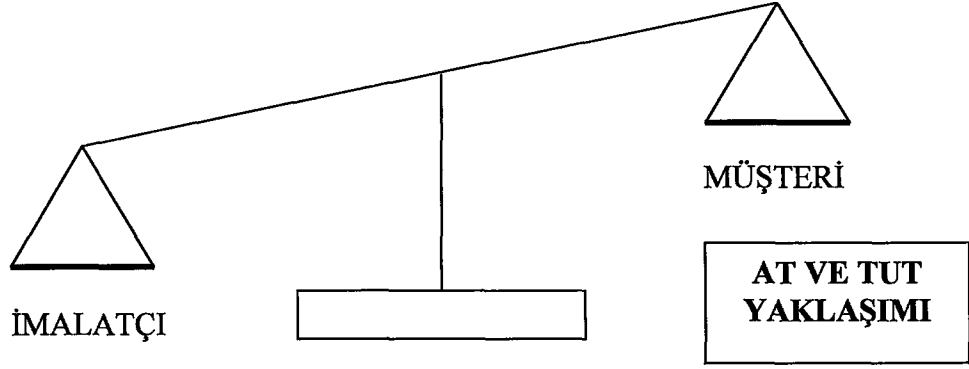
Şekil 8'de etkin, homojen ve kalıcı zincir oluşturmak için en ideal yaklaşım olan "paylaşılmış arzular" modeli sunulmuştur. Bu yaklaşımda yararlar hem müşteri, hem de tedarikçi için karşılıklıdır ve topyekün bir ortaklık oluşturmak için bir bağlılık söz konusudur.⁹⁰

2.2.5. Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti

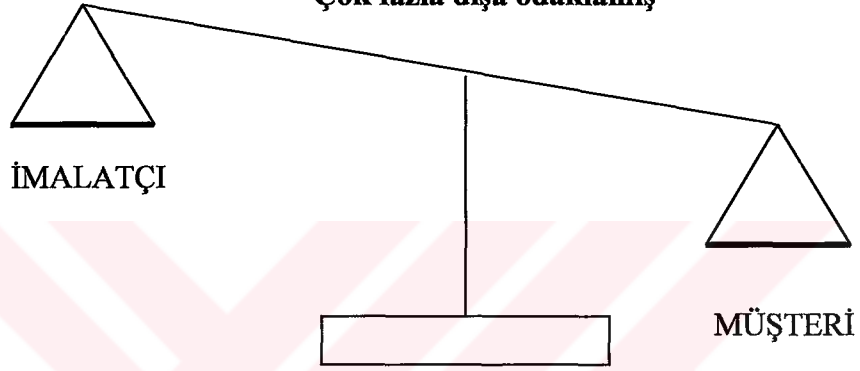
TKY ile ilgili kaynaklarda verilen toplam kalite yönetimi tanımının merkezinde "müşteri memnuniyeti" yatmaktadır. Rekabetin yıkıcılığı karşısında fiyat avantajı kadar müşterilerin istediğini karşılayacak farklılığı yaratacak stratejiler önem kazanmıştır. Bu farklılık arayışları tasarımda, kalitede, satış sonrası hizmette, işletme giderlerindeki avantajlarda, kullanım kolaylığında, hızlı teslim süresinde kendini göstermektedir. Hatta yoğun rekabetle şirket müşterilerinin henüz talep etmediği fakat ihtiyacını duyduğu veya duyması gerektiği farklılıkları bile yakalayabilmelidir. Rekabetin baskısı işletmeleri "yaptığını satan olmaktan çıkarıp satılabileni yapan" hale getirmektedir. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için de "kaliteyi müşteri belirler" anlayışını belirlemek müşterinin görünür isteklerinin yanısıra farklı isteklerini de saptayabilmek (cazip kalite ancak müşteriye yakın olmakla gerçekleştirilebilir) gerekir.

⁹⁰ Mohamed Zairi, a.g.e., s.143

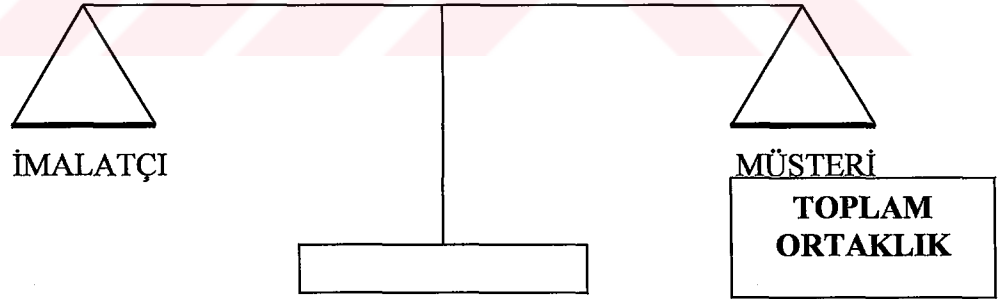
Çok fazla içe odaklanmış



Çok fazla dışı odaklanmış



Paylaşılmış Arzular



Şekil 8: Paylaşılmış Arzular Modeli

Kaynak: Mohamed ZAİRİ, *Serving the Customer in a TQ Environment: A Question of Shared Aspirations*, Helsinki, Finland: EOQ'93, 1993

Ürünümüz = Müşteri Memnuniyeti

Kalite sürekli olarak müşteri taleplerini karşılamaktır. Hizmetimizle veya ürünümüzle ilgili olarak müşteri memnuniyeti aşağıdaki sorularla ölçülebilir.

- Tüm vaadlerimizi yerine getirdik mi?
- Müşteri işletmemizdeki her birimden iyi hizmet alabildi mi?
- Müşteriye yardım etmemiz gerektiğinde her yolu denedik mi?

- Hizmet veya ürün zamanında veya doğru zamanda verildi mi?
- Müşteri gereksinimi hakkında bildiklerimiz ne kadar?
- Müşterinin mevcut ve saklı isteklerinin ne kadarını biliyoruz veya onlara soruyor muyuz?
- Hizmetlerde veya ürünlerdeki olası veya olan değişikliklerden müşterilerimizi haberdar ettik mi?
- Kurumumuzda kaç çalışan müşteri gereksinimini tam olarak kavramış durumda?
- Biz bir kalite işletmesi miyiz? Müşteri gereksinimi hakkında ne biliyoruz?

Bir işletme müşterileri varsa yaşar. Kalite işletmesi ise müşterilerin istekleri için yaşar. İyi bir işletmede "*müşteri memnuniyeti*" kavramını gerçekleştirmek ancak tüm çalışanların katılımı ile mümkündür. Her birim ve çalışan, müşterilerinin kim olduğunu ve ne talep ettiğini bilmek durumundadır. Müşteri gereksinimi hakkında ne kadar çok bilgimiz olursa o derece etkin cevap verilebilir.⁹¹ Bu nedenle sürekli olarak müşteri talepleri için bilgi akışı ve bu bilginin işletme içindeki tüm çalışanlara ulaşması sağlanmalıdır (Şekil 9).

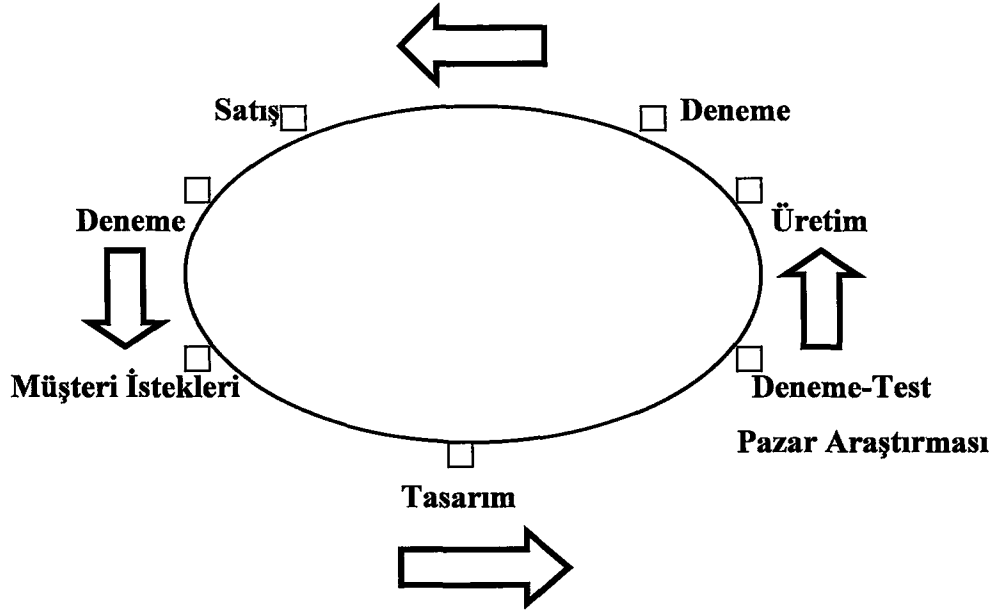
"Malın veya hizmetin kalitesi üretici tarafından değil, onu tüketen müşteri tarafından kararlaştırılır."

Tam bir müşteri memnuniyeti, müşteri ve müşteri ihtiyaçları hakkında bilgili olmakla elde edilir.

2.2.5.1. Rekabet Ortamı ve Rekabete Müşteri ile Başlamak

Her şirket satışlarda ve karda büyümek için çaba harcar. Bu durum aynı müşteri temeli için rekabet eden daha yüksek veya daha az becerili rakipler için de aynıdır. Bu rekabet ortamında büyüyen şirketlerin müşteri tarafından algılanmaları ve değerlendirilmeleri diğerlerinden farklıdır.

⁹¹ Ü.Uzunçarşılı, Özalp Vayvay, "*Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Tatmini*", Ankara: 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Kara Harp Okulu Kültür Sitesi, 1995, s.962



Şekil 9: Gelişme Döngüsü (Improvement Cycle)

Kaynak: Ü.UZUNÇARŞILI, Özalp VAYVAY, *"Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Tatmini"*, Ankara: 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Kara Harp Okulu Kültür Sitesi, 1995

Fark; 1) ücret, 2) proses, 3) performans, 4) kalite ve 5) "toplam müşteri deneyimi" 'ndedir.

Şirket için en ideal durum farkın her alanında hem iç hem dış müşteri tarafından en iyi olarak algılanmaktır. Bu durumdaki bir şirket pazarlarını ve pazar paylarını artıracak, geleceğine yatırım yapabilecektir. Farkın beş alanına da dengeli bir yaklaşımı sağlayan iş stratejisi en ideal stratejidir. Toplam müşteri memnuniyeti de bu çeşit bir stratejidir. Modern bir iş çevresinde rekabete doğru ilerledikçe müşteri rekabeti hakkında her geçen gün daha fazla konuşulmaktadır. Gerçekten de "müşteriyi memnun etme", "ortaklık geliştirme" gibi ifadeler son günlerde gündemdedir.

En önemli faktör belki de müşteriye şimdiye kadar görülmemiş bir önemin verilmesidir. Bu durum diğer kriterlerden ziyade müşteri memnuniyeti üzerinde yoğunlaşmış en prestijli kalite ödülleri tarafından da kanıtlanmıştır. Örneğin Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (The Malcolm Baldrige National Quality Award) müşteri memnuniyetine ilişkin 1000 noktadan 300'ünü tayin eder. "Baldrige Ödülü"; "Deming Mükafatı" ve en son ortaya çıkan "Avrupa Kalite Ödülü (European Quality Award)"

arasında en prestijli olanıdır. Bu ödüllerin üçü de müşteri kriterlerine rekabetliliğin bütün diğer faktörlerinden daha fazla önem verirler.

Problem artık iyi kalitedeki ürünlerin ve hizmetlerin tedariki hakkında değildir. Problem gerçekten de tedarikçilerin sürekli olarak göstermek zorunda oldukları profesyonelliğin, sadakatin, disiplinin, farkında olmanın ve yenilikçiliğin seviyesi hakkındadır.⁹²

2.2.5.2. Bir İş Stratejisi Olarak Müşteri Memnuniyeti

Kalite, pazarda başarı için ana bileşendir. Müşteri Memnuniyeti'nin stratejisinde çok önemli bir faktör olarak rağbet görmektedir. Kalite, özellikle aşağıdaki tanımlarla birlikte düşünüldüğünde, beş alanın başlıca belirleyicisi olmaktadır.

Müşteri Memnuniyeti her müşterinin her ihtiyacını karşılar. Ayrıca teknik destek, faturalama, satıcı yetkisi, ürün bulunabilirliği ve bu gibi diğer pek çok değer müşteriyle etkileşimleri içerir.

Hata, müşteri memnuniyet ihtiyacını karşılamada görülen başarısızlıktır. Müşteri , süreçteki bir sonraki kişiyle başlayan ve son kullanıcıyla sona eren sürece dahil olan herhangi bir kimsedir.

Kalite, müşteriye sağlanan bütün ürün ve hizmetlerdeki hatasız performans olarak tanımlanabilir.

Kalite performansının ölçüsü prosesin bütününde ölçülen toplam hataların iş birimine oranıdır. Şirketteki imalat ve imalat dışı faaliyetlere uygulanabilir.

İş birimine düşen toplam hataların azaltılması sadece iş birimine düşen çevrim zamanını azaltmakla kalmamakta, ayrıca daha az hata ve daha az ömür hatalarına yol açmaktadır. Kesin sonuç; müşteri memnuniyetini arttırmak ve bununla eş zamanlı olarak iş birimine düşen maliyeti azaltmaktır.⁹³

⁹² Mohamed Zairi, a.g.e., s.140

⁹³ JR. Smith, B.William, "Total Customer Satisfaction", Quality Success Stories, EOQ'93, Helsinki: 1993, s.70

2.2.5.3. Müşteri Memnuniyetine Katkıda Bulunan Kalite Yönetiminin Esasları

Duruma dayalı metodoloji tarafsız bilgi toplar, müşteri geri beslemesini teşvik ederek sonuçları geçmişteki çabaların sonuçlarıyla karşılaştırır, belirler ve işlemleri yürütmek için kalite göstergelerini kullanır. Çalışan yetkilisi fikirleri dinler, onlara göre hareket eder, hedefleri bildirir, başarıları idrak eder, katılım ve yenilikçiliği teşvik eder ve kalite geliştirme çabalarında başarılı olmak için gereken yetenek ve imkanları inşa eder. İşletme verimi kalite masraflarını azaltır, hataları önler, insanların doğru şeyleri yapmasını sağlar, iletişim kurar, koordine eder ve bütün işlemlerin gelişmesine izin verir.

Gereksinimler bilinip karşılandığı, gelişmenin sürekli olduğu ve değişen gereksinimlere zamanında cevap verildiği zaman müşteri memnuniyeti sağlanır.

Müşteri ile tedarikçi arasında diyalog yaratıldığı zaman en iyi maliyet verimliliği sağlanarak müşteri memnuniyeti artırılır. Çünkü fırsatların, fikirlerin, bilginin, ihtiyaçların sağlıklı ve üretici bir şekilde karşılıklı değişimi vardır.⁹⁴

2.2.5.4. Müşteri Memnuniyeti

TKY uygulayan şirketlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi için en önemli koşul, müşterilerin beklentilerini her konuda aşmak olduğu tüm çalışanların temel inançlarından biridir. Artık sektörler ancak müşterilerinin başarılarına katkıda bulundukları oranda kendi başarılarının kalıcı olacağı bilincindedir. Dış müşterilerinin beklentilerini aşmanın gereklerinden biri olan "iç müşteri memnuniyeti" konusunda da birbirinden hizmet alıp/veren bölümler oluşturarak ölçme ve iyileştirme çalışmalarını sistematik bir şekilde yürütmekte ve bu alanda sürekli geliştirme elde etmektedirler.⁹⁵

"Müşteri memnuniyeti; müşterinin bir mal ya da hizmetten beklediği faydalara (yarar paketi), müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlere (kendi ve aile kültürüne, sosyal sınıf ve statüsüne, kendi zevk ve alışkanlıklarına, yaşam tarzına, önyargılarına) uygunluğuna

⁹⁴ Deborah G.Fliehman, David D.Auld, a.g.e., s.108

⁹⁵ Tanju Argun, "*Mükemmellik İçin Mücadele*", Avrupa Kalite Yönetimi Konferansı, 10 Mayıs 1996, s.3

bağlı bir fonksiyondur." Müşteri memnuniyetinin korunması ve artırılması için müşterinin satın alma öncesi mal ya da hizmetten haberdar olmasından, onunla ilişkisi tamamen kesilene kadar geçen süreçte; müşteride memnuniyete katkıda bulunabilecek herhangi mal ya da hizmetin, müşteride değişen yukarıdaki değerlere zaman içinde doğru karşılık vermesi, gerek ve yeter şarttır. Müşteri memnuniyetini ciddi anlamda etkileyen kriterler olarak sağlıklı, temiz, bakımlı, dayanıklı, moda, antika, kibar, saygılı, çabuk olmak gibi mal ya da hizmetin fiziksel özelliklerinin yanısıra; aranan mal ve hizmetin istendiği zamanda (ihtiyaç duyulduğunda), istendiği yerde (şehir içi, şehir dışı, süpermarkette, bakkalda ...), uygun fiyatta, uygun ödeme koşullarında bulunması gibi kriterler de sayılabilir.⁹⁶

2.2.5.5. Müşteri Açısından Kalite Faktörleri

Müşteriyi anlamak demek onun neye değer verdiğini, neye değer vermediğini anlamak demektir. Müşterinin hizmet şirketi personeliyle ilgili yargısı, onun kalite ile ilgili yargısını da etkilemektedir. Personel müşteriye yardım etmek için hem yetenekli hem de istekli olmalıdır.

Bir çok yerde en önemli kalite faktörleri güvenilirlik ve inanırlılıktır. Bu da müşterinin beklentilerinin karşılanması anlamına gelir. Personel, müşteriye, kendilerinin güvenilir olduklarını ve istenilen hizmeti verecek kapasitede oldukları duygusunu vermelidir. Genellikle personel hizmet esnasında güvenilmezlik duygusuna neden olabilecek bazı işaretlere karşı müşterinin ne kadar hassas olduğunu unuturlar. Bir başka faktör ise, müşteriye karşı ilgidir. Şahsi ilgi, çoğu müşteriler için çok önemlidir.

Diğer bir faktör ise kritik olayların ve müşteri şikayetlerinin nasıl ele alındığıdır. Bu durumda müşteri sorununun ne derece hızlı ve verimli olarak çözüldüğü önemlidir. Müşteri sorunları ile profesyonelce ilgilenmek, müşteri ilişkilerini güçlendirip, müşterinin kalite ile ilgili görüşüne olumlu katkı sağlar. Aksi durumda ise müşteri ve müşterinin anlattığı kişiler bu hizmetten bir daha faydalanmak istemezler. Bu olumsuz pazarlamanın maliyeti çok yüksektir.⁹⁷

⁹⁶ İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi: Uygulamalar, Sorunlar-Fırsatlar, Öneriler*, İstanbul: 1994, s.264

⁹⁷ Bo Edvardsson, Bertil Thomasson, Jolin Ovreteit, a.g.e., s.123

2.2.5.5.1. Dış Müşteri

Dış müşteriler şirket üyeleri olmamakla birlikte, firmanın ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan ve satın almış olan herkeştir. Kısacası üretilen ürünlerden etkilenen kişilerdir.⁹⁸

2.2.5.5.2. Dış Müşteri Memnuniyeti

TKY tanımının merkezinde "*müşteri memnuniyeti*" yatmaktadır. Bu gerçeği, "*kaliteli, ucuz ve kısa sürede müşteriye temin edilen ürün, müşteriye memnun eder*" şeklinde dile getirmek alışla gelmiş bir tanımlamadır. Tanımlamaya biraz dikkat edilirse, üç bileşenden son ikisi (ucuz ve kısa sürede temin edilmesi) birinciye (kaliteli) göre nispeten daha anlaşılır ve ölçülebilir değişkenlerdir. Müşteri memnuniyetinin belki de en temel noktasını oluşturan "*kaliteli ürün ve/veya hizmet*" değişkeninin tüm boyutları ile, detaylı bir biçimde incelenmesi sonucu, çağdaş dünyanın yüce amacına (müşteri memnuniyetine) ulaşmak mümkün olacaktır.⁹⁹

2.2.5.5.3. Müşterilerin Psikolojik ve Sosyo-kültürel Yanı

İnsanlar, psikolojik ve sosyo-kültürel yanı olan canlılardır. İnsanların psikolojik ve sosyo kültürel yanları incelendiğinde ise beş temel psikolojik ve üç temel sosyo-kültürel öge müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Psikolojik ögeler *kişilik, algılama, motivasyon, inanç-tutumlar, yenilikçilik* düzeyi şeklinde sıralanabilir. Sosyo-kültürel ögeler ise *sosyal sınıf, kültür ve aile* şeklinde sıralanabilir.¹⁰⁰

Kişilik: Müşteriler, kendi kişilikleri ile veya çevreye yansıtmaya çalıştıkları kişilikleri ile satın aldıkları mal veya hizmetin imajını karşılaştırırlar ve uyumlu olmasına dikkat ederler. Genç olmayı, hareketli ve enerjik olmayı kendi kişiliği ile bağdaştıran bir müşteriye satış elemanı düz lacivert bir gömlek satarsa , doğal olarak

⁹⁸ Joseph M.Juran, a.g.e., s.8

⁹⁹ Joseph M.Juran, a.g.e., s.9

¹⁰⁰ Thomas O.Jones, W.Earl Sasser, "*Why Satisfied Customers Defect*", Harward Business Review, November-December 1995, s.89-91

müşteri satın aldığından memnun kalmayacaktır. Dolayısı ile doğru mal ve hizmet, doğru müşteriye satılmalıdır.

Algılama: İhtiyaçlarını gidermek için insanlar , harekete geçmeye hazırdır. Satınalma öncesi ve sonrası göstereceği davranışlar, alacağı kararlar ise tamamı ile olayları (her türlü reklam, kampanya, hizmet anlayışı, insan ilişkileri, eşantiyon...) nasıl algıladığına bağlıdır. Müşterileri satınalma - satınaldırma kararını, kendi algıladığı bilgi ve etkilerin değerlendirilmesi sonucu vermektedir. Pazardan gelen bilgilerin güvenilirlik derecesi, firmaların müşterilere aktardığı bilgi, imaj, umut, fayda vs. ile müşterilerin algıladıklarının aynı olmasına bağlıdır.

Motivasyon: İnsanlar bir mal yada hizmetin yardımı ile ne kadar çok ihtiyacını karşılarsa, o kadar çok fayda sağlar. Motivasyon ise insanları; gideremedikleri ihtiyaçları, gerçekleştirmek istedikleri arzuları ve istekleri karşısında harekete geçiren itici güçtür. İnsanları motive eden güç, ihtiyaçlarını karşılayabilme umududur. Müşteri bir mal ya da hizmeti satın almadan önce ne kadar çok motive olmuşsa, kullanım ve faydalanma sonrası memnuniyet ya da hayal kırıklığı o derecede yüksek olur. Örneğin vitrinde bir pantolona hayran kalıyorsunuz, onu giymek için içinizde büyük bir arzu doğuyor. Üstünüzde deniyorsunuz, oluyor; para biriktiriyorsunuz ve bir takım şeylerden fedakarlık ediyorsunuz, sonunda büyük bir sevinçle satın alıyorsunuz. Ancak ilk yıkamada rengi soluyor ve birşeye benzemez hale geliyor! Ya da zamanla hiç bozulmuyor, dayanıyor, renklerini koruyor ve etrafınızdakiler pantolonunuzu çok beğeniyor.

Tutumlar: Tutumlar ve inançlar birbirini destekleyen güçlerdir. İnsanlar herşeye karşı tutum geliştirip inanç oluşturabilirler. Firmanın reklamlarına, tanıtımına, satış gücüne, yansıttığı imaja, mal ve hizmetlerine..vb, karşı oluşturulan en basit bir negatif tutum veya ters yönlü inanç, müşteriye soğutabilir ve hemen alternatiflere yönelmesine neden olabilir. Asla unutmamak lazımdır ki, müşteriler bu konularda acımasızdır. Tersine, müşterinin edindiği ilk izlenim misali, eğer tutum olumlu ise, müşteri bulunduğu aşamadan (haberdar olma, karşılaştırma yaparak ilk kararı verme, satınalma, memnun olma) bir diğerine geçmek için kıvılcıma sahip olacaktır.

Yenilikçilik Düzeyi : Zaman ilerledikçe bir alanda geliştirilen teknolojik yenilik, bilginin bilgiye uyarlanması ile hızla diğer alanlara atlamaktadır. Bir laser ışığının ne

kadar çok çeşitli amaçlarla kullanıldığı buna çok basit bir örnektir. Piyasaya yeni sürülen mal veya hizmetler, müşterilerine artık daha fazlasını vermektedir. Firmalar-ürünler-hizmetler, müşterilerine daha fazla olanaklar, kullanım kolaylığı, fayda, teknolojik yenilik, zaman tasarrufu vb., sağladıkça, müşterilerin de daha fazla memnuniyetine yol açmaktadır. Bunlar ise çoğunlukla ilk olarak yenilikçilik düzeyi ileri olan müşterilerce benimsenir. Müşteride oluşan her artı puan fazla memnuniyet, yeni müşteriler ve olumlu izlenimler demektir.

Sosyal Sınıf : İnsanların fiziksel ihtiyaçları dışında, refah düzeyini arttırmak diğer insanlar tarafından fark edilmek ve takdir edilmek (prestij), kişisel seçim haklarını ve alternatiflerini geliştirmek gibi ihtiyaçları vardır. İnsanlar bu ihtiyaçlarını, bulundukları sosyal sınıflarda karşılamaya çalışırlar. Daima bir üst düzey sosyal sınıfa geçmeye çalışmanın nedeni ise, sözkonusu ihtiyaçların orada daha çok giderebileceğini umut edilmesidir. Müşterilere verilen hizmetlerde, insanlarda bulunan bu ihtiyaçlara dikkat edilmeli ve gerekirse bu ihtiyaçların giderilmesine yer verilmelidir.

Kültür : Kültür ve alt kültür kişilerin,

- Çalışma alışkanlıklarını ve uygulamalarını,
- İnsanlarla ilişkilerini,
- Kendilerine karşı hassasiyetini,
- Zaman hassasiyetini ve bilincini,
- İnsanlarla iletişimini ve dilini,
- Akıl yürütme metodlarını ve öğrenmelerini,
- İnançlarını ve değer yargılarını,
- Giyim tarzı ve görünümünü,
- Yemek yeme ve beslenme alışkanlıklarını etkiler, değiştirir, düzenler.

Bir İngiliz, baharatlı yemeği hazımı zor olması nedeni ile tercih etmez iken, Türk yemeklerinde baharatın yeri çok önemlidir. Hint kültüründe beyaz ölümü simgelerken, Çin kültüründe bordo renk kötüyü çağırıştırır. Çinliler çubuklarla yemek yerken, diğer birçok ülkede insanlar yemeği çatal-kaşık-bıçak ile yerler. Müşterilerin memnuniyetini sağlamak için, müşterilerin sadece fiziksel ihtiyaçlarını (lokantada yemek yemek gibi) gidermek yeterli değildir. Aynı zamanda satın alınacak mal ve hizmetlerin yansıttığı kültürlerin, değerlerin, müşterilerinki ile uyumuna ve benzerliğine dikkat edilmelidir.

Aile: Müşteriler, her zaman tek başlarına birer müşteri olarak kabul edilmemelidir. Müşterinin satın aldığı mal veya hizmetleri çevresindeki değerli insanların da beğenmesi demektir. Örneğin; erkeğin satın aldığı traş losyonunu, kravatını eşinin de beğenmesi veya lisede okuyan bir gencin yeni satın aldığı spor ayakkabıları sınıftaki arkadaşlarının da beğenmesi demektir. İşte ailelerde buna benzer bir durum söz konusudur. Bir aile bireyinin satın aldığı gömleği, arabayı, parfümü, sabunu... diğer aile bireylerinin de (çocukların, eşlerin) beğenme(me)si, satınalan kişinin memnuniyet düzeyini yükseltir (düşürür).¹⁰¹

2.2.5.5.4. Müşterilerin Oluşturdukları İhtiyaç Paketleri ve Beklenen Performans Kavramı

Herkesin bir takım temel ihtiyaçları vardır. Örneğin biyolojik ihtiyaçlara su içmek, yemek yemek, barınmak, giyinmek vb. örnek olarak sayılabilir. Fakat bunların yanında prestij kazanma, güç elde etme, insanları etkileme, öğrenme, merak gibi psikolojik ihtiyaçlar da vardır. İnsanlar, en az giderdikleri ihtiyaçlarını önem sırasına dizerek seçerler ve onları gidermek üzere motive olurlar. Böylece, satın almayı düşündükleri veya satın aldıkları mal ve hizmetlerin kullanım sonucunda bazı ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlarlar. İşte bu ihtiyaçların tamamı, o müşterinin ihtiyaçlar paketini oluşturur. Müşterinin sadece kendisinin belirlediği ihtiyaçları gidermek, onu memnun etme yolu olacaktır. Ancak müşteriler bazı ihtiyaçlarının farkında iken, doğal olarak bazı ihtiyaçlarının da farkında değildirler. Yenilikler ve gelişmeler, müşterileri hem hayallerine ulaştırarak, hem de farkında olmadığı ihtiyaçları ortaya çıkararak memnun eder. Müşteriler için oldukça önemli bir diğer kriter ise beklenen performanstır. Müşteriler satın almayı düşündükleri ya da satın aldıkları mal veya hizmetin kullanımı sonucunda elde edecekleri performansı tahmin ederler. Örneğin otomobil lastiğinin ya da yoğurdun dayanıklılığı, örneğin arabanın çekişi, buzdolabının besinleri dondurma hızı, paket programın uyumluluğu, uçaktaki hosteslerin kibarlığı, teknik servisin hizmet hızı gibi. Beklenen performans kriteri, herhangi bir mal ya da hizmette birçok bileşenden oluşabilir.

¹⁰¹ Thomas O.Jones, W.Earl Sasser, a.g.e., s.93

2.2.5.5.5. K lfetten Kurtararak Ve/Veya Fayda Sağlayarak Memnuniyet Yaratan Mal-Hizmetler

Var olan tüm mal ve hizmetlerin müşterilere sadece yarar sağladığını d   n mek, bir bakış açısı eksikliği olurdu. Etrafımız fayda sağlayan mal ve hizmetlerle dolu olmasına rağmen aynı zamanda bizi pekçok külfetten kurtaran mal ve hizmetler de mevcuttur. Akşam yemeğinde yediklerimiz ile besleniyoruz, m  zik dinleyerek rahatlıyoruz, kitap okuyarak ufkumuzu geni letiyoruz. Bunlar müşterilere fayda sağlamaktadır. Ancak deniz kenarında bir lokantada hoş bir akşam yemeği ile hem kendimizi manzara karşısında dinlendiriyoruz (fayda), hem de o yemeği yapma külfetinden kurtuluyoruz. Gazete, dergi, mecmua, kitap alıyoruz; hem bilgileniyoruz (fayda) hem de haberi kaynağına giderek öğrenme külfetinden kurtuluyoruz. Sıcak günlerde i  yerlerimizde evlerimizde klima  alı tırıyoruz ve terlemiyoruz, sağlığımızı koruyoruz (fayda), sıcaklara katlanmıyoruz (külfet). Buzdolabı hem yediklerimizin ömrünü uzatıyor, hem de bizi tekrar yemek yapmaktan kurtarıyor. Örneğin bir çamaşır makinesi ise bizi çamaşır yıkama külfetinden kurtarıyor. Müşteriler için fayda elde etmek ne kadar ihtiyaç gidererek memnuniyet sağlıyorsa; bir takım i leri yapmaktan kurtulmak, daha kısa sürede daha az enerji ile yapabilmek de aynı zamanda memnuniyet sağlamaktadır.

2.2.5.5.6. Üç Temel Müşteri Memnuniyeti Kar ıla tırması

Bir müşterinin mal-hizmet satmalına öncesi ve sonrası yaptığını kar ıla tırmalar:¹⁰²

1. İhtiyaç paketi ile sunulan yarar paketi ne kadar uyuyor: İki insanın ihtiya ı tamamen yüzde yüz uyu maz. Ancak her iki insan da aynı malı kullanıyor ya da aynı hizmetten yararlanıyor olabilir. Örneğin hem Gökmen, hem de İlker aynı çamaşır makinesini kullanıyor olsun. Çamaşır makinesinin örneğin 12 programı var. Gökmen'in ihtiya ı 7 program, diğer be ini hiç kullanmıyor. İlker'in ihtiya ı ise 11 program. Diğer birini hiç kullanmıyor. Bu duruma bakıldığında İlker'in ihtiyaç paketini çamaşır makinesinin yarar paketi (% 91.66), Gökmen'in ihtiyaç paketine göre (% 58.33) daha çok karşılıyor. İlker daha çok memnun olmakta! Bu olasılık % 100 değildir. İlker'in en çok ihtiyaç olan program çamaşır makinasında olmayan perdelerle ilgili program olabilir. Gökmen'in en çok ihtiyaç duyduğu program ise, çamaşır makinasında olan

¹⁰² İT  İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, a.g.e., s.264-267

yünlülerle ilgili program olabilir. Bu örnekte Gökmen'in ihtiyaç duyduğu 7 programdan elde ettiği fayda, İlker'in 11 programdan elde ettiği faydadan daha fazladır. Bu nedenle Gökmen daha çok memnun olmuş bir müşteridir. Diğer özelliklerin (teknik servis hizmeti, garanti süresi, reklam, kullanım kılavuzunun bilgilendirmesi...) aynı düzeyde memnun ettiğini var sayarak durumu açıklamayı kolaylaştırdık. Örneğin boyutu, parantez içindekileri de kullanarak genişletilebilir.

2. Beklenen performans ile algılanan performans karşılaştırması: Burada önemli olan; makinanın, aracın , insanın, yiyeceğin yani mal ya da hizmetin gerçek performansı değil, onu kullananın o performansı nasıl algıladığıdır. Bu durum, nerede ise tamamı ile o müşterinin kullandığı mal ya da hizmet hakkında bilgisine, bilincine, dikkatine, önyargılarına, ve değerlerine bağlıdır. Bu nedenle müşteri kendi algıladığı performans ile beklediği performansı karşılaştırmaktadır. Diğer bir müşteri onu yönlendirerek, uyararak, saptırarak, gerçeği göstererek durumu değiştirebilir. Örneğin bilgisayar kullanan bir kişi bir paket program çalıştırıyor ve monitördeki renklerin solukluğunu beğenmediği için monitöründen mi, yoksa kullandığı paket programdan mı memnun olmaması gerektiğine karar veremiyor. Bu onun monitörden veya paket programdan algıladığı performanstır. Ancak o monitörün başında oturdukça, hem paket programdan, hem de monitörden giderek daha az tatmin oluyor ve daha az tahammül eder hale geliyor. Bu kişi bilgisayar başında iken, söyledikleri önemsenen ikinci bir kişi gelip neler söyleyebilir:

- "Senin monitörün ne kadar kötü gösteriyor, değiştirmeyi düşünmüyor musun?"
- "Kullandığın paket programın renkleri çok kötü, renkler seçilmiyor!"
- "Şu paket programın düzenlemelerine girerek renkleri düzeltsene!"
- Monitörün renk düğmeleri ile oynayarak : "İşte gerçek renkler bunlar, niye daha önce monitörünün renk düğmelerini ayarlamadın?"

Dört farklı ifade, algılanan performans değerini tamamen değiştirebilir.

3. Kurtulmayı umduğu külfetlerle, karşılanan külfetler: İnsanların bazı ihtiyaçları sonradan ortaya çıkabilir, ya da malı satın aldıktan sonra onların farkına varabilir. "Keşke"lerle ya da "İyi ki"lerle geçen günler olabilir onlar. Çok basit bir örnek vermek gerekirse, ısıtma sistemi olmayan bir büroda çalışan bir müşteri, yazın sadece soğutan bir klima alarak rahat edebilir, ancak kış gelince üşürken "Keşke hem ısıtan hem de soğutan klima alsaydım" diyebilir. Tersine hem ısıtan hem soğutan klimaya yazın

daha fazla para ödeyerek aldıysa, Kışın "iyi ki hem ısıtan hem de soğutan klima aldım" diyebilir. Görüldüğü gibi , sadece iki kelimeyle ifade edilen "müşteri memnuniyeti" hedefine ulaşmak için müşterinin çok iyi tanınması ve yukarıda sayılı çeşitli psikolojik ve sosyo-kültürel öğelerle bir bütün olarak değerlendirilmesi şarttır ve sanıldığı kadar da kolay değildir, çünkü müşteri olarak insanoğlu evrenin en karmaşık varlığıdır.

2.2.5.6. Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Bağlılığına

Müşteri memnuniyeti ve bağlılığını sağlamanın hedeflerinin aynı olduğu düşünülmektedir. Gerçekte bunlar Tablo 6'da açıklandığı gibi farklıdır.

Tablo 6: Müşteri Memnuniyeti-Müşteri Bağlılığı

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	MÜŞTERİ BAĞLILIĞI
1) Kısa dönemli	Uzun dönemli
2) İhtiyaçları belirleme ve karşılama	Düşkünlük ve sadakat sağlayan pekçok cesur davranışlar
3) Müşteri, ihtiyaçları giderildiği sürece iyi şeyler hisseder.	Müşteri kısa süreli zevklerin ötesinde şeyler arar.
4) Müşteriler memnun edilir ve onlara yardımcı olunur.	Müşterilere ithaf olunmuş ve sadıktırlar.
5) Müşteriler bağımsızdırlar.	Müşteriler birbirlerine bağlıdır.
6) Müşteriler gerçekten ithaf olmadıkları halde memnun edilebilirler.	Yoğun ve uzun dönemli sadakati ifade eder.

Kaynak: Mohamed ZAİRİ, *Serving the Customer in a TQ Environment: A Question of Shared Aspirations*, EOQ'93, Helsinki, Finland, 1993

Müşteri memnuniyetinden müşteri bağlılığına geçmek için iki ihtiyacın karşılanması gerektiği tartışılır: bilgi ve davranış. Ayrıca müşterilere ne kadar çok bilgi sağlanırsa o kadar bağlı hale gelecekleri önerilmiştir.

Bağlılık iki düzeyde olabilir: (1) Müşteri organizasyonunun spesifik ürünler ve hizmetler adapte etmeye karar verdiği işaretinin bulunduğu stratejik düzeyde ve (2)

Müşterilerin ürünlere ve hizmetlere bağlı olmakla kalmadığı, aynı zamanda ürünlerin /hizmetlerin dizaynına, üretimine ve dağıtımına aktif olarak katıldığı organizasyon düzeyinde olabilir.

Yayınlanmış literatürden elde edilen bilgiler uyarınca çoğu müşteri bağlılığının, çoğunlukla kararların alındığı, stratejik düzeyde yer aldığı görülmektedir. Ultich müşteri bağlılığının; bilgiyi, organizasyonla ilgili faaliyetlerde müşterinin yer alması şeklindeki davranışın izlenmesi durumunda gerçekleşeceğini savunmuştur.

Bağlılığı ortak çalışma izler. Bu da ortaklık oluşumuna götürür. Ortak çalışma aşağıdaki şekilde tanımlanabilir.

"Değişim ortaklarının ticari ilişkilerini devam ettirmek için en üst düzeyde maksatlı işbirliğini oluşturdıkları, yönetim değişiminin iki taraflı davranışdır."

Paylaşılmış bir kader için bağlılığa ulaşmada altı kritik faktör vardır. Altı faktör ortak kader üzerinde iş ilişkilerinden ortaklığa geçişi yansıtır. Bu altı faktör:

- Ortak çıkarlar
- Bağlılık
- Eğilim (güven, tavırlar)
- Paylaşılmış bilgi
- Kişisel yetenek ve kaynaklar,
- Organizasyonla ilgili bağlantıdır.¹⁰³

2.2.5.6.1. Bağlılığın Ölçülmesi

Müşteri sadakati, ürünlere, hizmetlere, şirketlerin insanları etkilemesine bağlıdır. Bağlılık, çoğu müşteri davranış şekillerinde kendi kendini açıkça gösterir. En büyük sadakat ölçümü, kategoride satış payıdır. Örneğin; otomobil işinde "garaj", giyim endüstrisinde "parça" ve lokanta işinde ise "lezzet" bölümüdür.

Ancak çoğu kere bu bilgi, kişisel müşteri düzeyinde bulunabilir.¹⁰⁴

¹⁰³ Mohamed Zairi, a.g.e., s.142-143

¹⁰⁴ Thomas O.Jones, W.Earl Sasser, a.g.e., s.94

2.2.5.6.2. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Bağlılığı (Sadakati) Arasındaki İlişki

Müşterinin tamamıyla memnuniyeti, müşteri bağlılığını güven altına almanın ve uzun süreli üstün finansal performans göstermenin anahtarıdır. Bazı müdürler pazarın rekabet düzeyi arttıkça, müşteri memnuniyet seviyesinin öneminin de arttığının farkına varmışlardır. Bu arada çoğunun farkına varmadığı ise rekabetin yoğun olduğu pazarlarda (ör.yumuşak ve sert dayanıklılar, iş ekipmanı, finansal hizmetler ve perakendecilik) müşteri memnuniyet seviyesinin ne kadar önemli olduğudur. Bunlar gibi pazarlarda memnun edilmiş müşterilerin sadakati arasında çok büyük bir fark vardır. Başka bir deyişle memnuniyette herhangi bir düşüş olursa, sadakatte de büyük bir düşüşle sonuçlanmaktadır. Aynı durum düşük kar marjlı ürün faaliyetlerine de uygulanabilir. Bu çeşit faaliyetlerde müşteri memnuniyetini arttırmak için girişimler, üzerindeki getiriler kadar fazla olabilir. Gerçekte, müşterinin tamamıyla memnuniyetini oluşturmak üzere harcanan çabalar çok önemli yer tutmaktadır. Çoğu durumda hedeflenen müşteri grubu üyelerinin memnuniyeti çok fazla önceliğe sahip olmalıdır.

Bağlılık düşük düzeyde rekabete sahip pazarlarda bile müşteriler sağlama, sürekli müşteri memnuniyeti ve sadakati elde etmenin belki de tek geçerli yoludur. İki çeşit sadakat vardır: uzun dönemli sadakat ve yalancı sadakat. Oldukça çeşitli faktörler sahte sadakat oluşumuna veya öyle olmadıkları halde müşterilerin içten sadık görünmelerine yol açabilir. Bu faktörlere örnek olarak şunları verebiliriz; rekabeti sınırlandıran kanun düzenlemeleri, artan değişme maliyetleri (örneğin tedavinin ortasında hastane değiştirilmesinin maliyeti), alternatifleri sınırlandıran hususi teknoloji; ve güçlü sadakat formasyonu programları vb. Bu müşteriler, tercih hakları olduğunda ve seçim yapmak için kendilerini serbest hissettiklerinde yoğun rekabetin yaşandığı pazarlardaki müşteriler gibi davranmaktadırlar. Ancak tamamen memnun edildiklerinde sadık kalacaklardır.

Çok zayıf hizmet veya ürünler memnuniyetsizliğin tek nedeni değildir (ve belki de ana sebebi bile değildir). Çoğunlukla şirket yanlış müşterileri cezbetmiştir. Veya doğru müşteriler kötü bir tecrübe yaşadıklarında etraflarında dönmek için yetersiz bir sürece sahiptir. Müşteriler tipik olarak şu iki kategoriden birisine düşerler: şirketin iyi ve karlı bir şekilde hizmet edebilmesi gereken doğru müşteriler veya hedef grup; ve ihtiyaçlarını karlı bir şekilde karşılama olanağı bulunmayan yanlış müşteriler. Yanlış müşteriler kazanma, müşterileri cezbeden ve elde eden hatalı bir sürecin sonucudur.

Elinde hizmet edilmesi güç, kronik şekilde mutsuz müşteriler bulunduran şirket, uzun dönemli pahalı bir hata yapıyor demektir. Bu gibi müşteriler şirketin kaynaklarını lüzumundan fazla bir miktarını sürekli olarak kullanırlar, ileri safhalarda çalışanların morallerini bozarlar ve şirketin diğer potansiyel müşterilere karşı itibarını zedelerler. Yöneticiler bu gibi insanların ve organizasyonların cesaretini kırmalı ve bu gibileri engellemek için ellerinden geleni yapmalıdırlar. Diğer yandan yüksek kaliteli hizmetler veya ürünler sağlayan şirketlerin yöneticileri hedeflenmiş müşterilerini korumak isteyecekler ve kaçınılmaz surette birşeyler yanlış gittiğinde düzeltmeyi yapmaya çalışacaklardır. Hedeflenen müşterilerde göze çarpan mutsuzluk çoğu zaman bir problemin onları memnun edecek şekilde çözülmediği anlamını taşır.

Farklı memnuniyet düzeyleri farklı neticeleri yansıtır ve bu nedenle farklı tepkiler gerektirir. Hedeflenen müşteriler arasındaki memnuniyet düzeyleri aldıkları ürünlerin veya hizmetlerin kalite düzeyinin iyi bir göstergesidir. Ancak müşteri memnuniyet düzeyini nötür'den memnuniyete veya memnuniyetten tamamen memnun edilmeye çıkarmak sadece firmanın şu anda vermekte olduğu değer ve tecrübenin verilmesiyle daha iyi bir iş yapma meselesi değildir. Müşteri memnuniyetini etkileyen dört eleman vardır: (1) Müşterilerin bütün rakiplerden vermelerini umdukları ürün veya hizmetin temel elemanları, (2) ürün veya hizmeti daha etkin ve daha kolay kullanılabilir yapan müşteri yardımı veya sipariş takibi gibi temel destek hizmetleri, (3) kötü tecrübelerin etkisini ortadan kaldırmak için iyileştirme süreci, ve (4) müşterilerin kişisel tercihlerini karşılamada, onların değerlerine müracaat etmede, ürün veya hizmeti özelleştirilmiş gibi gösteren hususi problemlerini çözmede oldukça ileri olan üstün hizmetler. Bir şirketin müşterilerinin çoğunluğunun memnuniyet veya memnuniyetsizlik düzeyi, şirketin teslimi esnasında bu elemanlardan hangisi üzerinde odaklanması gerektiğinin belirlenmesinde yardımcı olur.

Müşteri memnuniyeti araştırmalarının sonuçları iş sağlığının önemli bir göstergesi olmasına rağmen bunlara tamamen güvenmek tehlikeli olabilir. Müşteri memnuniyet araştırmaları şirkete, iş biriminin veya çeşitli iş birimlerinin farklı zaman periyodları ve farklı yerlerdeki performanslarını karşılaştırma imkanı veren değerli bilgileri sağlayabilir. Bunlar aynı zamanda pazar değişimlerinin yol gösterici belirtilerini ve müşterilerin bireysel olarak en çok arzu ettikleri ürün veya hizmet vasıflarını sağlarlar. Bu arada müşteri memnuniyet araştırmaları şirket stratejisine ve ürün yenileme sürecine

rehber olacak geniş ve kapsamlı bilgi sağlayamaz. Memnuniyet araştırmaları tek başına bir şirketin yeni rakiplerini uzaklaştırmasını, ürünlerinin veya hizmetlerinin müşterilerin değişen ihtiyaçlarına ayak uydurmasına imkan veremez. Bu nedenle şirketler mevcut bilgi potansiyel ve eski müşterileri dinlemek için çeşitli başka yöntemlerden de yararlanmalıdırlar.

Alınması gereken en önemli ders nedir? Müşteriler makûldür ama tamamıyla memnun edilmek isterler. Edilmedikleri taktirde ve bir seçim hakları varsa kolaylıkla uzaklaşabilirler. Günümüzün karmakarışık dünyasında müşterilerin görünürdeki sadakatini ölçmek yeterli değildir. Sadık görölen müşterilerin ne kadarının gerçekten sadık olduğunu ve ne kadarının da suni olduğunu anlamak önemlidir. Müşteri memnuniyetini ölçmek bu bilgiye ulaşmak için en güvenilir yollardan biridir. Eğer pazarda rekabet seviyesinin artacağı muhtemel gözökmekteyse eğri değişmeden önce müşteri memnuniyetini arttıracak yollar aramak iyi olacaktır. En güvenli yaklaşım müşteri memnuniyetini araştırmaktır.¹⁰⁵

2.2.5.7. Müşteri - Memnuniyet Bilgisini Kullanmak

Müşteri - memnuniyet bilgisi bir şirketin müşterilerine ne kadar iyi hizmet ettiğinin kritik bir göstergesi olabilir. Bu bilgi ayrıca bir şirkete müşteri memnuniyet düzeyini, müşterilerinin çoğunluğı tamamen memnun olana dek, seviye seviye yükseltmesi için yapması gerekenleri de gösterir. Anahtar, farklı tepkiler verdiklerinde müşterilerinin ne demek istediklerini anlamaktır.¹⁰⁶

İlk adım müşterinin memnuniyeti ve sadakatinin ölçümüne öncelik vermek ve sürecin tarafsız, sabit, geniş şekilde uygulanır ve bireysel müşterilerden bilgi elde edip depolayabildiğinden emin olmaktır. Süreç tarafsız olmalıdır. Çünkü tipik olarak şirketi amaçlarından saptırmaya çalışacak şirket dahilinde güçler bulunacaktır. Sabit olmalıdır ki, periyotdan periyoda değişimlerin bir anlamı olsun. Geniş şekilde uygulanır olmalıdır ki, bu şekilde ürünler, mevkiler, iş birimleri ve yöneticiler şirketlerin sınırlı kaynaklarını en etkin nasıl kullanacağına karar vermesine yardımcı olması için karşılaştırılabilirler. Son olarak ölçüm süreci bireysel müşterilerden bilgi elde etmeli ki şirket memnuniyet geliştirme programlarını bireysel müşterilerinin durumlarına göre ayarlayabilsin.

¹⁰⁵ Thomas O.Jones, W.Earl Sasser, a.g.e., s.90-91

¹⁰⁶ Ibid., s.96

İkinci adım bireysel müşteri tepkilerini çizerek bir eğri oluşturmaktır. Memnun edilmiş ve memnun edilmemiş müşterilerin nasıl olduklarını değerlendirmeye ek olarak yöneticiler kendi şirketlerinin eğrisini araştırdığımız endüstrilerininkiyle karşılaştırılmalı ve kendi şirketinin eğrisini şekillendiren faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Şirket müşterilerini sahte sadakat mekanizmalarıyla mı elde tutuyor yoksa onların sadakati şirketin ürünleri ve hizmetleriyle sağladığı değer sonucudur?

Üçüncü adım müşteri memnuniyetini arttırmak için en uygun stratejileri geliştirmektir. Memnun olmamış bir müşteri büyük ihtimalle şirketin ürün veya hizmetinin (müşterilerin endüstrideki herkesten sağlayabilmelerini umdukları temel elemanlar) öz değeriyle ilgili problemlere sahiptir. Müşteriler tarafından istenen temel bir ürünün rakiplerin gelişimiyle, yeni rakiplerin dahil olmasıyla ve yeni teknolojilerin oyunu yeniden tanımlamasıyla değiştiğinin belli olmasına rağmen değişimlere ayak uydurmanın iş tarihi açısından yönetimin en zor mücadelelerinden biri olduğu bundan daha aşıkardır. Temel ürün veya hizmet ile müşteriler arasındaki uyum sürekli olarak gözden geçirilmeli ve aralarında hala iyi bir uyuma olduğundan emin olunmalıdır.

Ne olumlu, ne de olumsuz bir müşteri temel ürün veya hizmetten muhtemelen memnundur ama sabit bir destek hizmetlerinin sunulmasını bekler. Nötr ve memnun edilmiş müşterilerin, kötü şans vurduğunda, memnun olmamışlar arasına kaymayacaklarından emin olmak için şirketler ayrıca yüksek etkili iyileştirme süreçlerine ihtiyaç duyarlar. İyi tasarlanmış destek hizmetleri temel ürün veya hizmet kullanımını daha kolay veya daha etkili kılar. İyileştirme süreçleri, sorun çıktığında müşteriye geri dönmesine yardımcı olurlar.

Müşteri memnuniyetlerinde ilerlemiş şirketlerin büyük çoğunluğu, müşteri tatminlerinde önemli faktörlerden birinde yanlış giden birşeyler olduğunda tepki verme kabiliyetini sınıflandırır. Bu kabiliyet müşterilerin başkalarıyla konuşurken övmesini veya kötülemesini büyük ölçüde etkiler. Güçlü iyileştirme süreçleri özellikle hava yolları, otomobil, üretim ekipmanı ve posta yoluyla perakende satış gibi endüstrilerde hayati öneme sahiptir (bu endüstrilerde ürün veya hizmet karmaşıktır veya bazı teslimat ve hizmet süreçleri şirketin kontrolü dışındadır).

Tamamıyla memnun edilmiş bir müşteri tipik olarak şirketin kendisinin tercihlerini, değerlerini, ihtiyaçlarını ve sorunlarını anlamada ve onlara yönelmede oldukça iyi olduğuna inanır. Bu üslupta müşterilerin nasıl memnun edileceğini ortaya koymak için bir şirket, müşterileri dinlemede ve söylediklerinin manasını anlamada çok iyi olmalıdır.

Bir arabayı tamir ettirme tecrübesini göz önüne alalım. Müşterinin ana hedefi onun düzgün bir şekilde tamir edilmesidir. Göreceli olarak nötür bir müşteri elde etmek için galerici veya servis istasyonu arabayı yeteri kadar tamir etmelidir. Son on yıl içerisinde çok sayıda galerici hizmetlerini gece ve ekspres bakım, ödünç araç ve ücretsiz yıkama ve cilalamayı kapsayacak şekilde yapmışlardır. Bazıları ayrıca problemin ortadan kaldırıldığından emin olmak için 24 saat içinde tekrar kontrol imkanı tanımıştır ve çok az sayıdaki gerçekten iyi galericiler iki hafta sonra bir kontrol daha yapmaktadırlar. Eğer hala bir problem varsa bunun onarılması önceliğe sahip olmaktadır. Bunlar gibi katma değerli destek ve iyileştirme hizmetleri müşterileri sıfırdan memnun edilmiş kategorisine çıkarmak için temel teşkil etmektedir. Yakın zamanlarda Japon arabaları satan galericiler bakım hizmetlerini müşterilerin perspektiflerinden yeniden gözden geçirmişlerdir. Sonuçta müşterilerin en çok istedikleri şeyin arabalarını minimum zahmetle tamir ettirmek olduğunu ve müşterilerin araba-servis tecrübesinin arabanın galericiye götürülmesinin, bakımda iken ulaşımının sağlanmasını ve tamir bittiğinde bir an önce alınmasını kapsadığını bulmuşlardır. Bu satıcılar arabalarını evlerinden veya ofislerinden alarak, onlara ödünç araç bırakarak, arabalarını temizleyerek ve cilalayarak, tamirat bittiğinde arabayı geri götürüp ödünç aracı geri alarak ve tabi ki arabaların düzgün şekilde tamir edildiğini daha sonra kontrol ederek müşterilerini tamamıyla memnun ederler. Sonuç: Yüksek seviyede memnun edilmiş, yüksek seviyede sadık çok sayıda müşteridir.

Müşteri memnuniyetini artırmadaki üç faz yaklaşımın önemli sonuçları vardır. İlk olarak, memnuniyet seviyeleri farklı ürünler veya hizmetler ailesi müşterilerinin memnuniyetini artırmak için değişik hareket tarzları gereklidir. İkinci olarak, üç aşamayı sırayla tamamlamak son derece kritiktir. Örneğin ürün veya hizmeti tamamen yeniden tasarlayarak, yeni bir teknoloji geliştirerek veya teslimat süresini yeniden belirlemek suretiyle büyük bir sıçrama gerçekleştirmek(müşterileri sıfır konumdan tamamıyla memnun olmuş konuma çıkarmak için) mümkündür. Ancak bu şekilde çok az şirket başarılı olmuştur. Bu çeşit sıçramalar sıklıkla kısa kalmaktadır. Çünkü

genellikle şirketler yıllardan beri gayri resmi olarak geliştirdiği destek hizmetlerini görmezlikten gelmiş ve onları yeniden tasarlamamıştır.

Son incelemede uzun dönemde yaşayacak ve gelişecek şirket her müşterisi, her iş birimi ve rekabet ettiği her endüstri alanı için memnunluk, sadakat arasındaki ilişkiyi sürekli olarak anlamaya çalışan şirkettir. 1992 Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü sahibi Ritz-Carlton Hotel Şirketi'nin başkanı Horst Shulze, *"%100 müşteri memnuniyetine sahip değilseniz, geliştirmek zorundasınız. Eğer %100 müşteri memnuniyetine sahipseniz müşteriler değiştiklerinde onları dinlediğinizden emin olun ki siz de onlarla değişebilirsiniz"* diyerek bunu en iyi şekilde anlatmıştır.¹⁰⁷

2.2.5.8. İş Memnuniyeti

"İnsan, bir organizasyonun TKY amaçlarını gerçekleştirmesinde hammadde, malzeme, makina, sermaye ve benzeri tüm kaynakları harekete geçiren en değerli varlıktır". Bu anlayışın önem kazanması ile TKY'deki çalışmalar, son yıllarda organizasyonun birey boyutu üzerinde yoğunlaşmaktadır.

İş memnuniyeti kavramı, çalışanın işini ve iş çevresini değerlendirmesi yolu ile geliştirdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Kişisel özellikler, gereksinimler ve deneyimler, çalışma ortamı ile etkileşime girerek, iş memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği duygusunu oluşturur. İş memnuniyeti, çalışanın halen sahip olduğu çalışma rollerine dönük duygusal tepki olarak tanımlanmaktadır.

İş memnuniyeti, çalışanın işine ve iş yerine karşı oluşan bir tutumdur. Çalışan kişi iş yeri için gösterdiği çabalar ve iş yerine bağlılığı karşılığında işten elde ettiklerini ve elde etmeyi düşündüklerini karşılaştırır. Sonuç memnuniyet ya da memnuniyetsizliği gösterir.

İş memnuniyeti, bireyin işten bekledikleri ve kazandıkları arasındaki uyum olarak açıklanabilmektedir. Diğer bir deyişle iş memnuniyeti, çalışanın işle ilgili gereksinim ve beklentileri ile işinin sağladıkları fayda arasındaki uyumdur.

¹⁰⁷ Thomas O.Jones, W.Earl Sasser, a.g.e., s.95-99

İç müşteri memnuniyetini; başarı, mutluluk, kendine güven ve benzeri ihtiyaçların karşılanması ile ilgili güdüleyici etkenlerin bir işlevi, iş memnuniyetsizliğini ise, organizasyon politikası, çalışma ortamı, kişilerarası ilişkiler gibi diğer etkenlerin içeriği olarak tanımlamak mümkün olmaktadır.

Çalışanın yaptığı işlerin niteliği, ücret, çalışma şartları, yükselme ve gelişme olanakları gibi iş boyutlarına ilişkin değerler ile (istek, önem, arz, davranış) bunların işyerinde karşılanma durumuna ilişkin algılamaları arasında tutarlılık olması durumunda memnuniyet görülür.

Aynı zamanda iş memnuniyeti kavramı ile işe karşı tutum ve davranış; işteki yönlendirme, moral gibi kavramların iç içe olduğu bu kavramların bazen birbirlerinin yerine kullanıldığı da bilinmektedir.

İş memnuniyeti ile eşanlamlı olarak kullanılan kavramlardan biri "işe karşı tutum"dur. Ama gerçekte bu iki kavram birbirinden farklıdır. Çalışanın işine karşı tutumu, işi ile ilgili özgün etkenlere karşı değişik biçimde davranış gösterme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bu manada işe karşı tutum, iş memnuniyeti değil memnuniyet derecesini belirleyecek bir değişkendir.

İş memnuniyeti ve moral kavramları da çoğu kez birbirine karıştırılmış durumdadır. Fakat bu kavramların arasındaki ilişkinin doğrultu ve düzeyleri yeterince açıklık kazanmamıştır. Moral, çalışanları kurumun (işyerinin) amaçları için çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmayı en iyi şekilde sürdürmeyi sağlayan bir tutumdur. Her iki terimi ayıran en önemli özellik, moralin daha çok insan grubuna hakim olan iklim ya da psikolojik atmosfer olmasına karşılık, memnuniyetin kişiye özgü bir tutum olmasıdır. Diğer taraftan, moral daha çok geleceğe yönelik, memnuniyet ise anlık ve geçmişe yönelik bir duygudur.

İş memnuniyeti ile ilgili diğer bir kavram da "güdülenme" dir. Güdülenme, temel gereksinimlerden ortaya çıkan davranışa, enerji ve yön veren güçleri içine alır. İş memnuniyetinin ise, pekçok tanımında ortak olarak belirtilen yönü çalışanın birçok ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili olduğudur.

İş memnuniyeti ile güdülenme arasındaki ilişki, güdülenme süreci ile şöyle açıklanmaktadır:

- 1 . Çalışanı gerilime ve strese iten gereksinimin ortaya çıkması,
2. Bu ihtiyaçları karşılayabilmek için çalışanın uygun bir ortamda bulunması,
3. Uygun ortam bulunması durumunda ihtiyaçların isteğe dönüşmesi,
4. İstek belirlendikçe artan gerilimi stresi ortadan kaldırmak için çalışanın çözüm araması,
5. İsteği karşılamak için seçilen çözümün denenmesi,
6. Memnuniyet.

Görüldüğü gibi güdülenmenin son safhası memnuniyettir. Bu safhada birey yeterli memnuniyete ulaştığında gerilim veya stresten kurtulur. İhtiyaçlar karşılandığı sürece memnuniyet güdülenmenin bir ön şartıdır denilebilir. Çünkü, insanoğlunu, memnun eden değil, memnun etmeyen ihtiyaçlar da güdüler.

2.2.5.9. Müşteri Memnuniyetinin Sürekli Ölçümü, Müşteri İlgisinin Arttırılması

Endüstriyel şirketler, pazarın yüksek rekabetinden ötürü müşterilerin gerçek memnuniyetini ölçmede ciddi problemlerle karşılaşmaktadırlar. Müşteri sezgileri üzerine yapılan pahalı çalışmalardan uzak durmak için, sürekli bir ölçüm sistemleri geliştirilmelidir. Bu sistem müşteri memnuniyet eğilimlerini ve gerçek müşteri ihtiyaçlarının artan ilgisini satış, lojistik ve üretimin fonksiyonları olarak verir ve gelişme için alanları belirler.

2.2.5.9.1. Müşteri Memnuniyetinin Ölçümü ve Ölçme Nedeni

Müşteri memnuniyetinin seviyesi gözle görülür kalitenin bir belirtecidir. Müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği yeniden satın alma oranları ve hacmi, bağlılık veya müşteri referansı gibi farklı müşteri reaksiyonlarına yol açar. Müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliğinin her ikisi de karlılığı ve pazar payını etkileyecektir. Bunun ne kadar olacağı ise büyük ölçüde pazar bölümlerine (market segments) bağlıdır.

Ölçme sisteminin iki ana hedefi; müşteri eksikliklerinin ve ihtiyaçlarının farkında olmayı arttırmak ve hareket için bilgi sağlamaktır. Müşteri memnuniyetinin

görüntülenmesi şirkete (nesnel) veri sağlayacaktır. Bu veri yönetim tarafından şirket stratejisinin gözden geçirilmesinde kullanılacaktır ki bunda amaç:

- Rekabet edilebilir ürün ve hizmetlere sahip olmak veya bunları korumak,
- Değişen müşteri algılamalarını önceden fark etmek,
- Ürünlerin gelişen hizmet seviyelerini adapte etmektir.

Ayrıca bundan daha önemli olarak müşteriyle direkt veya endirekt ilişkide bulunan bütün fonksiyonlar, negatif eğilimler tespit edildiğinde düzeltici ve/veya önleyici önlemler almak için bu veriyi kullanacaklardır. Bu, ayrıca gerçek müşteri ihtiyaçları konusundaki bilgilerine de katkıda bulunacaktır.¹⁰⁸

2.2.5.9.2. Müşteri Memnuniyetini Ölçme Zamanı

Dr. Noriaki Kano üç farklı tipte elemanın memnuniyet resmini oluşturduğunu ortaya çıkarır.

1. Çekici elemanlar (eğlendiriciler): Çekici elemanın yokluğunda müşteri memnuniyetsiz değildir; ancak satın alınan ürün veya servis bu elemanı içerdiğinde tam anlamıyla memnuniyet gerçekleşir. Çekici elemanlar müşteri tarafından unutulmazlar. Çekici elemanlar rekabet nedeniyle arzedilmeye başladıklarında zamanla rasyonel hale gelirler.

2. Rasyonel elemanlar (memnun ediciler): Kullanıcının memnuniyetinin seviyesi, ürünün içerdiği hususi özelliğin miktarına bağlıdır. Özelliği, nedeniyle makul ve bilinçli olmasıdır. Rasyonel elemanlar zamanla kendiliğinden ortaya çıkan elemanlara dönüşebilir.

3. Kendiliğinden ortaya çıkan elemanlar (memnun etmeyenler): Bir ürünün kendiliğinden ortaya çıkan özellikleri en iyi durumda memnuniyetsizlik yaratmaz, çünkü müşteri ürünün kapsadığı özelliği beklemektedir. Eğer bu eleman ürüne dahil edilmezse, bu tam memnuniyetsizliğe ve müşteriden "potansiyel müşteri"ye doğru bir değişime yol açar.

Büyük organizasyonlarda her çalışan kendine has yöntemle müşteri memnuniyetine katkıda bulunur. Bazı insanlar ürünün teknik yanıyla daha fazla

¹⁰⁸ Ivo Verhaert, "Continuous Measurement of Customer Satisfaction How to Increase Customer Awareness", Company Strategies and Quality, Helsinki: EOQ'93, 1993, s.48

ilgilenirken diğerleri müşteri etkileşimine ve daha başkaları ise ürün tesliminin hizmet yönüne odaklanmışlardır. Bu bizi müşteri memnuniyetini servis ve ürün olmak üzere iki farklı açıdan incelemeye sevk eder.

Ürünlerde tasarımcı, müşterilerin ihtiyaçlarını tanımlayarak, kalite hizmetinde de bir kişi müşterinin ne istediğini tespit ederek işe başlar. Ancak bu kişi mühendislere değil müşterilere hizmet kalitesinin onlar için ne manaya geldiğini ortaya koyar.

Ölçüm sistemini oluştururken ilk olarak iş yönetiminden ürün ve servis özelliklerini her eleman (eğlendiriciler, memnun ediciler, memnuniyetsiz ediciler) için tanımları istenir. Seçim, müşterilerin önemli olanı seçmeleri istenen önceki incelemelere dayanır. Bu incelemeler verinin zamana bağımlılığını gösterir. Eğer incelemeler türbülant pazarlarda yapılmışsa, verinin yayınlandığı tarihte zamanın geçmiş olabileceği konusunda dikkatli olmak gerekir. Bu nedenle müşteri memnuniyetinin sürekli görüntülenmesi üzerinde çalışmak daha uygundur. Bu değişikliklerin erken bir aşamada tespit edilmesine ve ayrıca verinin pazar durumuyla ilişkilendirilmesine imkan sağlar. Müşteri memnuniyeti çok değişken olduğu için ölçülen elemanlar her bir stratejik tetkik ile yeniden gözden geçirilmelidirler.¹⁰⁹

2.2.5.9.3. Sürekli Ölçüm Sisteminin Tasarımı: Sistem Üzerindeki İhtiyaçları

Geliştirilmiş müşteri memnuniyetinin hedeflerinden kaynaklanan, görüntüleme prosedürleri için yedi kesin gereksinim tayin edilmiştir.¹¹⁰

1. Sistem basit olmalı ve her etkileşimde müşteri memnuniyetinin yargılanmasına imkan tanımalıdır.
2. Sistem, ürün ve hizmet yaklaşımları açısından farklılıklar göstermelidir.
3. Sistem, mevcut müşteri dosyalarına yüksek derecede entegre olmalıdır.
4. Veri, satışlar ve teknik fonksiyonlar için kullanışlı olmalıdır.
5. Sistem, eğilimlerin çok erken tespitine imkan sağlayan sürekli bir kopya vermelidir.
6. Sistem, harici incelemelerin miktarını almaya imkan sağlamalıdır.
7. Ara seviye fonksiyonu ölçümünden sorumlu olmalıdır.

¹⁰⁹ Ivo Verhaert, a.g.e., s.48-49

¹¹⁰ Ibid., s.49

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PAZARLAMANIN YERİ VE ÖNEMİ

Geleneksel üretim faktörlerinden hiçbiri -toprak, emek, para- rekabet gücü ve rekabet avantajı için artık belirleyici olmazken, yatırım giderek artan bir oranda, dünya ekonomisinin iticisi olarak ticaretin yerini almaktadır. Eskiden yatırım ticareti izlerdi, şimdi ise ticaret yatırımı izlemektedir. Pazara yakınlık ve pazar duygusu belirleyici olmaktadır. Ve bu pazar içinde bir taban gerekir; pazar içinde varlık ve pazar itibarı gerektirir. Bir başka deyişle, üretime yatırım yapmayı gerektirir. O zaman "satışlar" pazara yapılan yatırımın getirdiği "kazanç" olur. Yatırım sürdürülmezse, satış olmaz. Pazara yapılan yatırım aynı kalırken, pazar büyür ya da değişirse yine satış olmayacaktır.¹¹¹

Etkin bir kaliteye dayalı pazarlama girişimini geliştirmede büyük bir başarı için eski tecrübelerden müşterilere çekici gelecek bir yenisine ne zaman hareket edileceğinin belirlenmesi önemlidir. Yeni bir başarı için önceki yüksek kaliteli ürünlerin ve hizmetlerin gereğince teslimatı önemlidir. Bu da fırsatları belirleme, rekabeti ve pazar eğilimlerini inceleme ve bunu mantıklı bir şekilde yapmayı gerektirir. Bu yüzden kalite süreç yönetim tekniklerini bir şirkette yürürlüğe koymak çok önemlidir ve işletmenin imalat kısmına bırakılmamalıdır. Pazarlama gündemi müşteriye bağlı bir pazar ortamında belirlemelidir. Pazarlamanın bulguları ve planları iletme şekli yönetim etkinliği dediğimiz kategorideki kalite yönelik faaliyetlerin faydalı bir uygulamasıdır. Bu yaklaşımda faaliyetler bir amaca hizmet eder ve kendiliklerinden bir amaç değildirler.

Rekabet gücünün kriterleri zaman içinde değişmektedir. Geçmiş dönemlerde –o da sadece sanayide- şüphesiz teknoloji çok önemli bir rol oynamıştır. Ancak, günümüzde daha önemli rol oynayan faktörler vardır, bunlar da: yönetim tarzı, insan ögesi ve ileri sistemlerdir. Bugün en üst düzeyde rekabet gücüne sahip şirketlerin, özellikle şirketlerin pazarlama bölümlerinin ortak özellikleri aşağıdaki dokuz başlık altında toplanabilir:¹¹²

¹¹¹ Peter Drucker, *Yeni Gerçekler*, Çev.B.Karanakçı, İstanbul : Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1994, s.125

¹¹² Peter Drucker, a.g.e., s.126

1- Müşteri odaklı. “Dış” ve “İç” müşterilerin ihtiyaç, talep ve beklentilerini tam olarak karşılayan bir anlayış içinde.

2- Katılımcı. Problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almada “konsensüs”e dayalı.

3- Hedef birliği içinde. Tepe yöneticiden, en uçtaki elemanına kadar, örgütün tüm bireyleri aynı amaca dönük.

4-Yüksek motivasyonlu. Temel öğenin insan faktörü olduğunun bilincinde; tüm bireylerin başarıda pay sahibi olduğu anlayışı ile, her bireyin aynı saygınlıkta olduğu söz ve davranışta sergileyen.

5- Kaliteli işgücü. Yüksek performansın ancak yüksek kaliteli elemanlarla yapılabileceğine inanan ve elemanların seviyesini sürekli geliştiren.

6- Bilgi bazlı. Rekabet gücünü destekleyecek bilgileri yerinde, vaktinde ve doğru olarak sağlayan, bu bilgileri dikey ve yatay yönlerde karşılıklı olarak paylaşan.

7- Planlı, programlı. Belirlenen hedeflere iyi düşünülmüş ve somut biçimde planlanmış adımlarda ilerleyen, her aşamada sonuçları değerlendiren; “kriz yönetimi” ne gerek duymayacak şekilde önünü gören.

8- Dinamik. Bilgi paylaşımında, karar üretmekte ve harekete geçmekte azami hıza sahip fakat "çabukluk" ile "telaş"ı birbirine karıştırmayan.

9- Sorumluluğunun bilincinde yönetim. Sistemlerin geliştirilmesinden olduğu kadar çalışanların motive edilmesinden de yönetimin sorumlu olduğu bilincine sahip yöneticilerle idare edilen.

2.3.1. Stratejik Silah Olarak Kalitenin Kullanılması

Toplam Kalite Yönetimi serbest piyasa faaliyetlerinden doğan bir rekabet aracı olmaya başlamıştır. Rekabet olan bir ortamda müşteriye kim daha çok mutlu ederse o kazanır. Eğer monopol piyasada üretim yapan bir işletme iseniz malınız kalitesiz de olsa başkası olmadığı için satarsınız. O zaman kalite değil maliyetler önem kazanır. Ne

kadar ucuza malederseniz belli bir satış fiyatından o kadar çok kazanırsınız. Bu yorum kısmen oligopol piyasalar için de geçerlidir. Şimdiye kadar işletmeler kartel, tröst ve konsern gibi araçlarla veya işletmeler arası birleşmelerle rekabetin şiddetini azaltmaya çalışmışlardır. Bu araçlar bugün de geçerli olmakla birlikte şimdi rekabet edebilmenin temel şartı Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamaktır.¹¹³

Toplam Kalite Yönetimi stratejiktir. Şirkete rekabet avantajı kazandıran, üründe ve hizmette şirketi sürekli gelişmeye doğru yönlendiren ve netice itibari ile daha fazla ürün ve hizmet için tekrar gelen sadık müşterileri şirkete kazandıran geniş prosesler setidir.

Genel olarak müşteriler, alışverişlerinde kalite ve farklılıklar ararlar, hızla değişen teknoloji artık firmalara müşterinin bu tercihlerini karşılama ve kullanma imkanlarını tanımıştır. Bu şekilde mevcut ürünlerden çabuk sıkılan ve yeni ürünler arar hale gelen tüketici bir yandan da ileriye yönelik belirsizlikleri ve ivme kazanması gereken bir yenilikçilik ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Müşteri talebine hızla cevap veremeyen firmaların tutunma şansları azalmaktadır.

Bütün bu tartışmanın merkezi müşteridir, örgüt içindeki ve dışındaki örgüt ile ilgili herkes müşteridir. Rekabet avantajı; dizayn, gelişme ve çevirim zamanının azaltılabilmesi ile kazanılabilir. Mamulün piyasaya arzı sırasında artan bir şekilde bu hususlarda kalite gerekmektedir.

Yeni bir düşüncenin pratiğini icra edebilen, gelişmeyi başarabilen, takım içerisinde uyumlu çalışabilen insanlar artık başarılı olmaya başlamışlardır. Bu insanlar neyin mümkün olup olmadığını araştıran, kendi hedeflerini tayin edebilen, kendi performanslarını ölçebilen ve kendi faaliyet alanlarını tanımlayabilenlerdir.

Şirket yönetiminin vizyonu kalitenin önemli bir ögesidir ve zaman içinde değişmiştir. 1950 ve 60'larda vizyon aktivitesi "kontrol ile yönetim" yoluyla, 1960'larda "insan yönetimi" yoluyla 1970'lerde "liderlik stilleri" yoluyla yürütülmüştür. 1980'lerde "yaratıcılık" ile yönetim ve şimdilerde "yenilikçilik ve girişimcilik" ile yönetim

¹¹³ Mina Özevren, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul : Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1.Basım, 1997, s.46

yaygındır. Örgütte herhangi bir kalite iyileştirmenin ilk adımı olarak farklı bir stratejik planlama metodolojisinin şu tanımı öngörülebilir.¹¹⁴

Stratejik düşünce sürekli bir evredir. Bu evre örgüt için stratejik bir vizyon formülasyonu ile başlar, vizyon örgütün çabalarını yönlendirmede nasıl kullanılabileceğini belirleyen stratejiler oluşturma ile sürer. Stratejik planları uygulama için uygun taktikler geliştirme ile devam eder ve girişimin günlük akışında tüm örgüt üyelerinin sürdürmesi gereken eylemsel adımların uygulanmasını yönlendirir.

Burada önemli olan, hiçbir adımın atlanamayacağı ve tüm adımların sürekli tekrar edilmesinin gerekliliğidir. Etkin vizyon oluşturmada süreklilik arz eden bir yapının olması esastır. Pazara dayalı faaliyetleri planlama, kalite uzmanlarının ve başarılı firma üzerinde durdukları en hassas konudur.

Değişim evresinde uygulanan vizyonun çok geniş bir konu olması şunu gösterir ki yeni vizyon geliştirme yolu; doğru zamanda doğru noktada olabilmekle, işletmenin farklı bakış açıları ile düşünülebilmesiyle, bunların rakiplerinkilerle ve müşterilerin beklentileriyle kıyaslanması sayesinde başarılabılır. Bundan sonra yapılması gereken şey finansal çevrenin baskısından çok önce yeni bir konum üzerindeki ürün ve hizmetlere hızla geçebilmek için vizyonun ve planların geliştirilmesi olmalıdır.

Son olarak örgütlerin yeni sektör ve pazarların gerçekliklerini dikkate almak için ve şartlar gerektirince hızla değişebilmek için yeniden yapılanması gerekir. Örgütsel etkinliği artıran yenilikçi projeler başarı için seçilmelidir. Örgüt içindeki kaynak ve beceriler, planlamada ve pazarlama programlarının uygulanması sırasında gerekince hızla bulunabilmelidir.

2.3.2. İvmelendirilmiş Gelişme İçin Kalite Modeli

Liderin işletme içerisindeki asıl vazifesi işletmeyi geliştirmektir. Bunu en iyi yapabilmek için liderin değişimci olması gereklidir. Bu yalın bir teori halinde kalmamıştır, başarılı yöneticilerin bunu en iyi icra eden ve benimseyenler olduklarını göstermiştir. Buna uyum sağlayabilmek ve rekabet avantajı kazanabilmek için örgütler

¹¹⁴ James Cortada, *Total Quality Management For Sales and Marketing*, New York: McGraw Hill, 1993, s.41

- Yöneticinin gözü her zaman kâr/zarar çizgisindedir; liderin gözü ufukları tarar.
- Yönetici statükoyu kabullenir; lider ona meydan okur.
- Yönetici klasik iyi askerdir; lider ise başına buyruk kişi.
- Yönetici işleri doğru yapar; lider doğru işi yapar.

Modelin en dışında yer alan enerji ve değişim iki dinamik olarak birbirlerini beslerler. Gelişimin başarılı olabilmesi için anahtar gelişim disiplinleri arasında mükemmel bir entegrasyonun başarılması gereklidir. Bunlardan birincisi stratejidir. Az sayıda şirketin açık, net ve hırslı stratejisi vardır. Örgüt gelişime açık ve etkili bir şekilde yönlendirilmelidir. Kalite, faydalı olabilmesi için şirketin amaçlarına dayanmalıdır. Strateji için nihai sorumlu olan liderdir. Lider ayrıca örgütün davranışları için de sorumludur.

"Müşteri şirket demektir", insanların beklentileri doğrultusundaki kalitenin elemanlarının belirleyicisidir. Çünkü, inanç, enerji, strateji liderlik müşteri üzerinde gelişmenin başarılabilmesi için gereklidir. Şüphesiz ki müşteri, örgütün değişimi için en önemli ve güçlü belirleyicidir.

Son yıllarda, proses yönetim kavramı işletmelerin icraatlarında radikal değişiklikler getirmiştir. Çoğu şirketler artık müşterilerini daha iyi tatmin ederek rekabet avantajı kazanabilmek için yeniden yapılanmaya gitmektedirler. Büyük değişiklikler ve gelişmeler bu yolla yapılabilmektedir.

2.3.3. Pazar Yönelimli Profesyonellerin ve Yöneticilerin Geliştirilmesi

Pazar yönelimli profesyonellerin ve yöneticilerin hazırlanması için dört basamaklı kariyer geliştirme süreci uygulanmalıdır.¹¹⁶

1. *Pazarın ve işletmenin ihtiyaçları belirlenmelidir.* İşletme çevresi daima değişir. Rekabete karşı yönetim ve çalışanlar değişimi başarabilmelidirler. Yönetici periyodik

¹¹⁶ Jonhson A.Edosomwan, *Market Driven Quality Management*, Wisconsin : ASQL Quality Press, 1993, s.157-163

olarak işletmenin ve pazarın gereksinimlerini değerlendirmeli ve bu ihtiyaçları tatmin edebilmek için gereğini yerine getirmelidir

2. *Çalışanların ilgileri, arzuları ve marifetleri belirlenmelidir.* Kariyer geliştirme planlamasında yönetici ve çalışan beraber olarak gerçekçi, başarılabılır kariyer hedefleri belirlemelidirler.

3. *Çalışanların gelişme ihtiyaçları ve planları belirlenmelidir.* Bu aşamada, çalışan ve yönetici bir önceki aşamada belirlenen amaçlara ve ihtiyaçların yerine getirilebilmesi için birlikte uygun gelişim faaliyetlerini araştırmalıdır.

4. *Gelişim faaliyetlerinin icracısı,* Başarılı bir kariyer geliştirme programı altı aylık periyotlarda başarılmalı ve değerlendirilmelidir. Başarılı bir yönetici bu periyot içerisinde fırsatları değerlendirmelidir.

Klasik yönetimin vasıfsız işgücü kaynağından beklenen, itaatkar, emirleri kusursuz uygulayan, uzun saatler çalışan, fiziksel olarak güçlü işgücü yerine, aşağıdaki özelliklere sahip kişiler aranmaktadır.¹¹⁷

- Akıyla çalışan,düşünen,analiz ve sentez yapabilen
- Yenilikçi-yaratıcı,
- Eğitimli,
- Katılımcı ve takım çalışmasına yatkın,
- Kendine güvenen,
- Kendi kendini kontrol edebilen ve sürekli gelişebilen,
- Çalışkan,
- İşletmeye önerileriyle katkıda bulunan,
- İnsiyatif kullanabilen,
- Bilgi üreten ve bilgisini paylaşan.

Özetle Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini ve temellerini benimsemiş insanlara gereksinim duyulacaktır.

¹¹⁷ Mina Özevren, a.g.e., s.48

2.3.4. Kalite için Satış Gücü Stratejisi

Her şeyden önce şirketler bitiş çizgisi olmayan bir yarışın içinde olduklarının bilincinde olmalıdırlar. Satış yönetimi, çalışanlarının müşteri ile ilişkilerinde nasıl davranmaları gerektiği, müşterilerine hangi hizmetleri sunmaları gerektiği ve müşteriye hangi ek değerlerin verilmesi gerektiği hususunda büyük rekabetlerle karşılaşmaktadırlar. Burada bazı faktörler müşterilerin tercihlerini etkiler: rekabet, ürünün ve hizmetin doğası, endüstri örnekleri, ekonomik realiteler, satış gücünün kalitesi vb. Satış gücü seviyesinde pazarlama stratejilerinin icrası için TKY başarı ile uygulanabilir.

Satış gücü organizasyonunun bütün seviyelerinde, faaliyetlerinde prosesleri birleştirebilmenin yolları aranır. Artan bir şekilde, fiyat ile yönlendirmeden ziyade kalite ile yönlendirme etkili bir strateji geliştirecektir.

Günümüzün satış örgütlerinin kültürü transformasyona maruz kalmıştır. Şekilde geçmişte kalite-yönelimli örgütlerden beklenenler ile günümüzün kalite-yönelimli örgütlerinden beklenenler izah edilmeye çalışılmıştır. Soldan sağa doğru hareket edildiğinde, TKY nin müşteri memnuniyetinin artırılması ve çevirim zamanının azaltılmasının sekiz unsuru karşımıza çıkar. Yeniden yapılanma proses teknikleri kullanılarak gerekli gelişmeleri en iyi şekilde başarılabilir.

Tablo 7: Satış Örgütlerinde Kültür Değişimi

Satış Örgütlerinde Kültür Değişimi	
Muameleler	İlişkiler
Ürün	Servis
Merkezi Yönetim	Adem-i Merkezi Yönetim
Bireysel Performans	Takım Performansı
Bürokratik	Girişimci
İçe Odaklı	Dışa (müşteriye) Odaklı
Yavaş Değişim	Hızlı Değişim
Verimliliğin Ölçümü	Etkinliğin Ölçümü

Kaynak: Mina Özevren, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul : Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1.Basım, 1997

Kalite yönelimli satış örgütünün özünde işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü proseslerin birleştirilmesi yatmaktadır. Ek olarak liderliğin ve sonuçların ölçümünün sağlanması günlük işler bazında yapılan işlerin birleştirilmesine dayanan örgütün transformasyonu içerisindeki işlerde aslan payını almaktadır.

2.3.5. Müşteri Memnuniyetinde Pazarlamanın Rolü

Kalite müşteri ile başlar ve müşteri ile son bulur. Müşteri memnuniyetini neyin oluşturduğunu, belirlemenin en basit yolu onlara sormaktır. Şirketin TKY yapısı altında audit çalışmaları yapılmalıdır.

Pazarlama ve satış, müşteri girdilerinin toplanmasıyla yüklü fonksiyonlardır, fakat bir çok firmadaki insanlar kalite gelişimi ile ilgili bu fonksiyonlara yabancıdır. Pazarlamadaki kusurlar aşağıdaki eleştirilerin içeriğinde tanımlanmaya çalışılmıştır.¹¹⁸

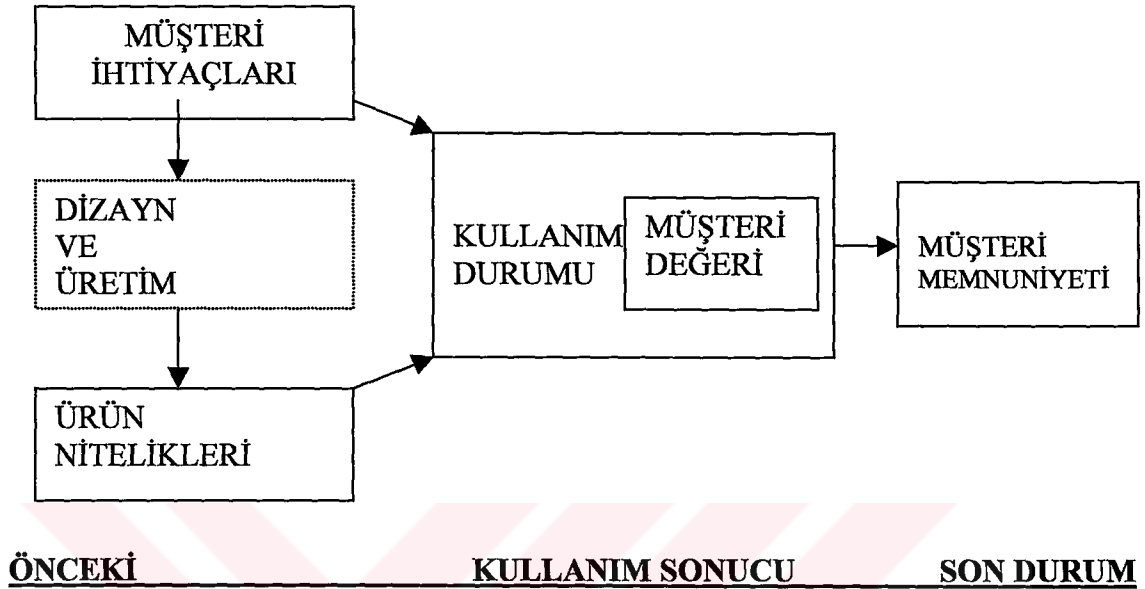
- Dağıtım kanalları ve satıcılar ile düzenlemelerde ortaklık yapmak,
- Ürünün fiziksel karakteristikleri üzerinde odaklaşmak,
- Müşterinin fiyata tepkileri hususunda duyarsız olma,
- Promosyon maliyeti üzerinde maliyet/fayda analizinin yapılmasında hata yapmak,
- Markaya yönelik pazarı kaybetmek.

Müşteriye daha iyi değer verebilmek için yöneticiler ve çalışanlar, beraber olarak müşterinin ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik olarak toplantılar yapmalıdırlar. Bu toplantılarda aynı zamanda birçok fırsatlar ortaya çıkarılabilir. Burada önemli olan, müşteri gibi düşünebilmektir. Müşterinin göstermesini beklediğimiz fedakarlığı azaltabildiğimiz oranda müşteriye değer vermişizdir.

Müşteriye verilen değeri ölçmek ve geliştirmek yönetimin sorumluluğundadır, fakat bunun icrası oldukça zordur. Müşteri değeri operasyonel seviyede icra edilmelidir. Operasyonel seviyede sağlamanın bir yolu, değeri ölçmeye yönelik metotlar tertip edilmeli ve bilgiler daha iyi stratejik ve operasyonel karar verilmesinde kullanılmalıdır. Bu zorunluluğu karşılayabilmek için yöneticiler geniş kapsamlı sistem geliştirmelidirler. Bu, yöneticilerin pazarı net olarak anlamaları gerektiği ve onu geliştirmeye yönelik fırsatları analiz etmeleri gerektiğine dayanır. Müşterinin ihtiyaçları, istekleri, tercihleri buna karşın ürün , hizmet kalitesi bunları ne oranda karşıladığı bilinmelidir.

¹¹⁸ Joel E.Ross, *Total Quality Management*, London: St.Luice Press, 2nd.Ed., 1994, s.213-214

Şekil 11'de açıklandığı üzere, müşteri ihtiyaçları tam olarak anlaşılmalı ve sunulan hizmet ve ürün dizaynına yönelik kullanılmalıdır. Tecrübeler müşteri memnuniyetinin (memnuniyetsizliği) bu durumdaki müşteri ihtiyaçlarının karşılandığına (karşılanmadığına) göre olduğunu göstermektedir.¹¹⁹



Şekil 11: Müşteri Memnuniyetine Yönelik Bir Model

Kaynak: Grey Bounds, *Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm*, New York : McGraw-Hill, 1994

2.3.6. Tedariğin Pazarlamadaki Önemi

Günümüzde, rekabet gücüne sahip imalat sistemlerinin temelinde disiplinli ve etkin envanter yönetimi yer almaktadır. Başka bir deyişle, yöneticiler rekabet güçlerini arttırabilmek için envanter yatırımlarını giderek azaltmak durumundadırlar. Bu görüş, Stoksuz Üretim Stratejisi olarak tanımlanan yeni bir yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Şöyle ki,¹²⁰

- Ürün tasarımı,
- Ekipman seçimi,
- Malzeme yönetimi,
- Kalite sağlama,
- İş tasarımı,
- Verimlilik artışı

¹¹⁹ Grey Bounds, *Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm*, New York : McGraw-Hill, 1994, s.256

¹²⁰ Nesime Acar, *Tam Zamanında Üretim*, İstanbul: İstanbul Fren Yayınları, 1996, s.23

gibi tüm işletme sorunlarına yönelik entegre bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşımda; üretim/malzeme kontrol sistemi ise "Tam Zamanında Üretim (Just In Time Production)" olarak tanımlanmıştır. Çağımız hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı bir çağdır. Teknolojik değişimin ivmesi o kadar artmıştır ki örneğin, bugün için üstün özelliklere sahip bir bilgisayar birkaç ay sonra eskiyeilmekte, üstünlüğünü daha kaliteli yenilerine bırakabilmektedir. Tabir yerinde ise, bir bisikletlinin ayakta durabilmesi için yeterli bir hıza sahip olması gerektiği gibi, şirketlerin de hızlı değişimin yaşandığı günümüzde varlığını devam ettirebilmesi için belirli bir hıza sahip olması gereklidir.¹²¹

Yüksek müşteri sadakatının sağlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken en önemli husus, müşteriye teklif edilen ve söz verilen hususların tam zamanında yerine getirilmesidir. Bu konu sadece şirketler için değil, bilindiği üzere sosyal hayatın da en önemli unsurudur. Yüksek tedarik sadakati de ancak müşteriye verilen sözün gereğince ve zamanında yerine getirilmesi ile sağlanabilir. Şirketin bunu başarabilmesi için iç bünyesinde Tam Zamanında Üretimi başarabilmesi gereklidir. Bunun başarılammaması durumunda ise pazarlama başarısının en önemli unsuru olan müşteri tatmini başarılammayacaktır.

¹²¹ Ibid., s.124

3. TKY VE PAZARLAMA UYGULAMASI

BRISA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SAN. VE TİC. A.Ş.

3.1. Brisa Hakkında Genel Bilgi

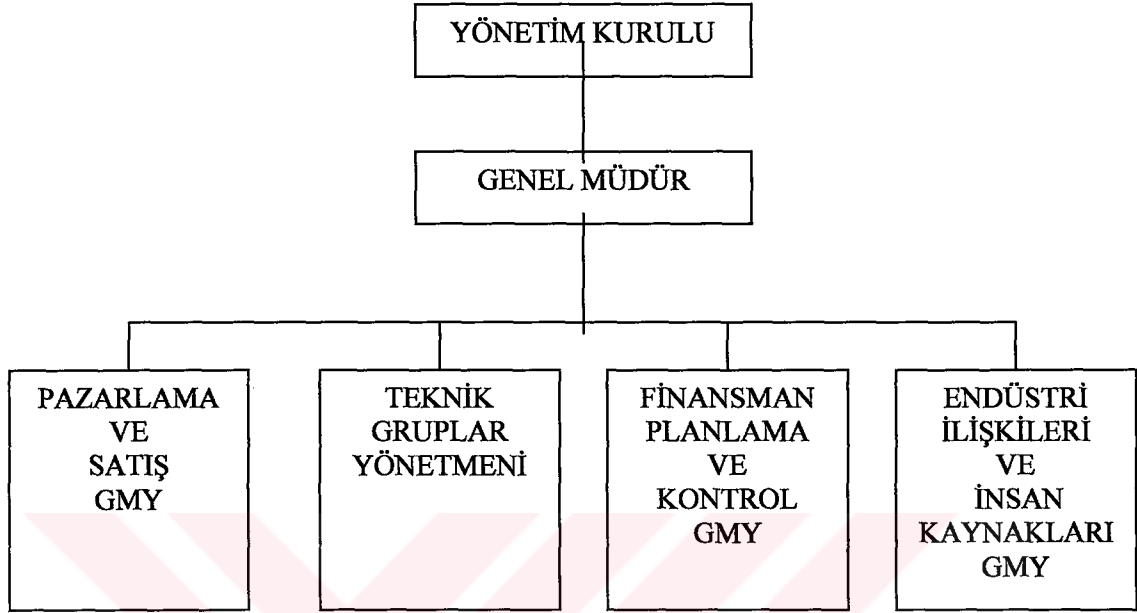
Brisa Türkiye'nin en büyük, Avrupa'nın altıncı büyük lastik üreticisidir. Mutlak müşteri mutluluğunu hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi anlayışı bugüne kadar uluslararası kabul gören pek çok başarılı sonuca imza atan Brisa, geleceğini iş mükemmelliği üzerine inşa etmeyi sürdürmektedir.

Brisa, dünyanın tek çatı altında toplanan en büyük lastik üretim tesislerinden birine sahiptir. Brisa üretim tesislerinde, 400'den fazla farklı tipte lastik üretilmektedir. Brisa, dünya lastik endüstrisinin lideri Bridgestone'un teknolojisini kullanmaktadır. Yalnızca ulusal pazarda değil, dünya pazarlarında da rekabetçi konumunu sürdürmek için ürün yelpazesini sürekli zenginleştirmektedir. Brisa ürünleri başta Avrupa olmak üzere, 40 ülkede otomotiv üreticilerine ve perakendecilere pazarlanmaktadır.

3.1.1. Brisa'nın Tarihçesi

Brisa, 1974'te Sabancı Grubu tarafından Lassa Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. adı altında kurulmuştur. 1978'de üretime başlayan kuruluş, 1988'e kadar Lassa markası altında lastik üretmiştir. Ürün yelpazesi binek, kamyon ve otobüs lastiklerinden traktör ve iş makinası lastiklerine uzanmaktadır. 1 Kasım 1988'de, Japon Bridgestone Corporation ile Sabancı Grubu arasında, eşit hisseli bir ortaklık anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşmayla kuruluşun adı Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak değiştirilmiştir. 1 Temmuz 1989'da temeli atılan yeni fabrika, 1 Kasım 1990'da lastik üretimine başlamıştır. Brisa için yeni fabrika, sahip olduğu ileri teknoloji ve donanımın ötesinde, yeni bir yönetim, üretim ve kalite anlayışını da simgelemektedir.

3.1.2. Brisa Organizasyon şeması



Şekil 12: Brisa Organizasyon şeması

3.1.3. Brisa'da Araştırma Ve Geliştirme

Brisa 1988'de hizmete giren Lastik Araştırma ve Geliştirme Merkezi ile sektörde dünya çapında yer alan gelişmeleri yakından izleme ve ileri teknolojileri uygulama olanağına sahiptir. Lastik Araştırma ve Geliştirme Merkezinde bilgisayar kontrollü laboratuvarlar, uluslararası standartlarda test yapabilecek lastik deney laboratuvarları, uluslararası bilgi bankalarına bağlantıya sahip enformasyon merkezi ve konferans birimleri yer almaktadır. Bridgestone'un Tokyo'daki Teknik Merkezi ile koordineli çalışan Lastik Araştırma ve Geliştirme Merkezi Brisa'yı Bridgestone teknolojisi ile bütünleştirmekte ve Brisa'nın dünya pazarlarındaki rekabetçi konumunu pekiştiren hayati bir rol oynamaktadır.

3.2. Brisa ve Toplam Kalite Yönetimi

Brisa'da insana saygıya, çalışanların yaratıcı potansiyelinin tam olarak harekete geçirilmesine, çalışanların yöneticilerle ve kendi aralarında sağlıklı iletişim kurulmasına ve bütünleşmenin teşvik edilmesine dayanan Toplam Kalite Yönetimi, şirketin her düzeyindeki çalışanı tarafından kurum kültürü olarak benimsenmiştir. 1990'dan bu yana şirket yaşamının her alanında hayata geçirilen TKY uygulamaları, çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesi, müşteri mutluluğunun gerçekleştirilmesi, pazar payı, iş sonuçları ve toplum hayatına katkı açısından örnek sonuçlar yaratmıştır. Brisa 1992'de, üretiminin tamamı için ISO-9001 Kalite Sistem Belgesi alan ilk lastik üreticisi olmuştur. Çevre sorunlarına en duyarlı şirketlerden biri olan Brisa, BS-7750 ve ISO/DIS 14001 Çevre Yönetimi uygulamalarının öncüsü Brisa 1993 yılında, Avrupa Kalite Ödülü ile aynı kriterler esas alınarak Tüsiad-KalDer tarafından tesis edilen Türkiye'nin ilk Ulusal Kalite Ödülü'nü almıştır. 1996'da Brisa *Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)* tarafından verilen *Avrupa Kalite Büyük Ödülü*'nün sahibi olmuştur. Avrupa Kalite Büyük Ödülü ile, Brisa'nın iş mükemmelliği alanında, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile ulaştığı nokta uluslararası platformda en üst düzeyde tescil edilmiştir.

3.2.1. Brisa'da Toplam Kalite Yönetiminin Evrimi

Brisa'da 1990'dan itibaren hayata geçirilen TKY uygulamalarının seyri ve TKY'nin evrimi şu şekilde özetlenmektedir.¹²²

1990 YILININ SLOGANI: “Değişelim”

- Toplam Kalite Yönetimine (TKY) geçilmiştir.
- Toplam Kalite Komiteleri oluşturulmuştur.
- İyileştirme Çember Lider Eğitimleri gerçekleştirilmiştir.
- Toplam Kalite Rehberi yayımlanmıştır.
- Pilot İyileştirme Çemberleri kurulmuştur..

1991 YILININ SLOGANI: “Daha Fazla Değişelim”

- Toplam Kalite Eğitimi (Yöneticiler dahil tüm çalışanlar ve sendika) gerçekleştirilmiştir.
- İlk Ulusal Kalite Günü yapılmıştır.

¹²² Brisa İş Mükemmelliği Uygulamaları, “*Brisa Kaliteyi Paylaşıyor*”, Toplam Kalite Yönetimi

- İyileştirme Çemberleri Rehberi yayımlanmıştır.
- Açık Ofis Sistemine geçilmiştir.

1992 YILININ SLOGANI: “Şirket Biziz”

- ISO-9001 Sertifikası alınmıştır.
- 1.İyileştirme Çemberleri Konferansı gerçekleştirilmiştir.
- 5S Etkinlikleri başlatılmıştır.
- Kasım ayı “Kalite Ayı” ilan edilmiştir.
- Brisa Toplam Kalite Ödülleri verilmeye başlanmıştır.

1993 YILININ SLOGANI: “Etkin Çalışalım, Etkin Olalım”

- Toplam Verimli Bakım Uygulaması başlatılmıştır.
- Çözüm Grupları oluşturulmuştur.
- Kaliteyi toplumla paylaşmak adına Toplam Kalite Konferans ve Seminerleri verilmiştir.
- Brisa-TV Kapalı Devre Yayını başlatılmıştır.
- Tedarikçiler için Toplam Kalite Konferansı verilmiştir.
- Renault’un en iyi tedarikçisi seçilmiştir.
- Ulusal Kalite Ödülünü kazanan ilk şirket olmuştur.

1994 YILININ SLOGANI: “Kalitemizi Pazara Taşıyalım”

- M.Imai’nin “Kaizen” isimli kitabı Türkçe’ye çevrilmiştir.
- Brisa’nın Toplam Kalite Yolculuğu Kaseti hazırlanmıştır.
- Tedarikçi işbirliği etkinlikleri başlatılmıştır.
- EFQM modeliyle paralel olarak Toplam Kalite Özdeğerlendirme Programı başlatılmıştır.

1995 YILININ SLOGANI: “1996 İçin Hazırlanalım”

- TS-ISO 9001 Sertifikası yenilenmiştir.
- BVQI’dan ISO-9001 Sertifikası alınmıştır.
- BS 7750 Çevre Yönetimi Sertifikası alınmıştır.
- Brisa, Koç Holding Yan Sanayi Denetlemelerinde ilk sırayı almıştır.
- Kıyaslama (Benchmarking) çalışmaları başlatılmıştır.

1996 YILININ SLOGANI: “Dünya ile Yarışalım”

- ISO 14001 Çevre Yönetimi Sertifikasını almıştır.
- Renault’un en iyi tedarikçisi seçilmiştir.
- EFQM Winners Konferansına ev sahipliği yapılmıştır.
- İTO’nun ilk Teknoloji Ödülü’nü kazanmıştır.
- Avrupa Kalite Büyük Ödülü’nü kazanmıştır.
- Brisa, Bridgestone En İyi Yönetilen Fabrika Ödülü’nü kazanmıştır.
- Kocaeli Sanayi Odası tarafından verilen Yeşil Baca Ödülü’nü kazanmıştır.
- İstanbul Sanayi Odası’nın Çevre Ödülü’nü kazanmıştır.

1997 YILININ SLOGANI: “Dünya ile Yarışmaya Devam”

- Brisa’da İş Mükemmelliği Günleri gerçekleştirilmiştir.(25 program, 1000 kişi)
- Avrupa’da EFQM Winners Konferanslarında Brisa deneyimleri paylaşılmıştır.
(22 program, 20 ülke)
- AKÖ Başvuru Raporu Türkçe/İngilizce olarak yayımlanmıştır.
- İş Mükemmelliği Yolculuğu video kaseti Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmıştır.

1998 YILININ SLOGANI: “2000’lere Doğru”

- İş Mükemmelliği Eğitimleri gerçekleştirilmiştir.(21 program, 55 şirket, 390 kişi)
- İş Mükemmelliği Brisa ziyaretleri düzenlenmiştir.
- Tedarikçi Değerlendirmeleri konsolide edilmiştir.
(ISO 9001, QS 9000, ISO 14001, İş Mükemmelliği)
- TS ISO 9001 Sertifikası yenilenmiştir.

1999 YILININ SLOGANI: “2000’lere Doğru Her Alanda Verimlilik”

- QS 9000 Belgelendirmesi “sıfır hata” ile tamamlanmıştır.
- BVQI’dan ISO 9001, ISO 14001 Sertifikaları ortak değerlendirme ile yenilenmiştir.
- Kuruluş içi değerlendirmeler entegre edilmiştir.
(ISO 9001, QS 9000, ISO 14001)
- Brisa Kaliteyi Paylaşıyor Etkinlikleri gerçekleştirilmiştir.

- Toyota'nın Yan Sanayi Başarı Ödülü'nü kazanmıştır.
- Lastik deney laboratuvarları AB direktifleri kapsamında Türkiye'de TSE onaylı ilk laboratuvar olmuştur.

2000 YILININ SLOGANI: “Maliyet, Kalite, Verimlilik ile Liderliğimizi Pekiştirelim”

- Brisa, EFQM Forum 2000 Konferansının organizasyonuna katılmıştır.
- Brisa'nın bütün fonksiyonları verimliliği ve sinerjiyi pekiştirmek için İzmit'te biraraya getirilmiştir.
- Benchsa Konsorsiyum Çalışmasında “Yönetim Sistemleri Değerlendirmesi” ele alınmıştır.
- Uluslar arası İyileştirme Konferansı gerçekleştirilmiştir.

2001 YILININ SLOGANI: “Değişimin Önünde Koş, Pazarda Farkı Yarat”

- ISO 9001:2000 Standardı çerçevesinde yapılan ilk TSE belgelendirilmesi “sıfır hata” ile tamamlanmıştır.

2002 YILININ SLOGANI: “Yarattığımız Farkı Geliştirelim ve Koruyalım”

2003 YILININ STRATEJİK HEDEFLERİ

- 1990 yılından beri sürdürülen *Politikalarla Yönetim* sistemi de 2003 yılında yeni bir anlayışla ele alınmıştır. Sürekli iyileştirme felsefesi doğrultusunda mevcut ölçüm ve bilgi iletim sistemini konsolide ederek, şirket performansını izleme ve ölçmeyi pratikleştiren *Brisa Scorecard* sistemi uygulanmaya başlanmıştır.¹²³

Bu sistemin ilk adımı olarak Brisa'nın varlık nedeni (misyon), Brisa'yı görmek istenilen nokta (vizyon) ve Brisa Değerleri gözden geçirilmiş ve yeniden düzenlenmiştir.

Bunların ışığında yenilenen 2003 yılı stratejik hedefleri:

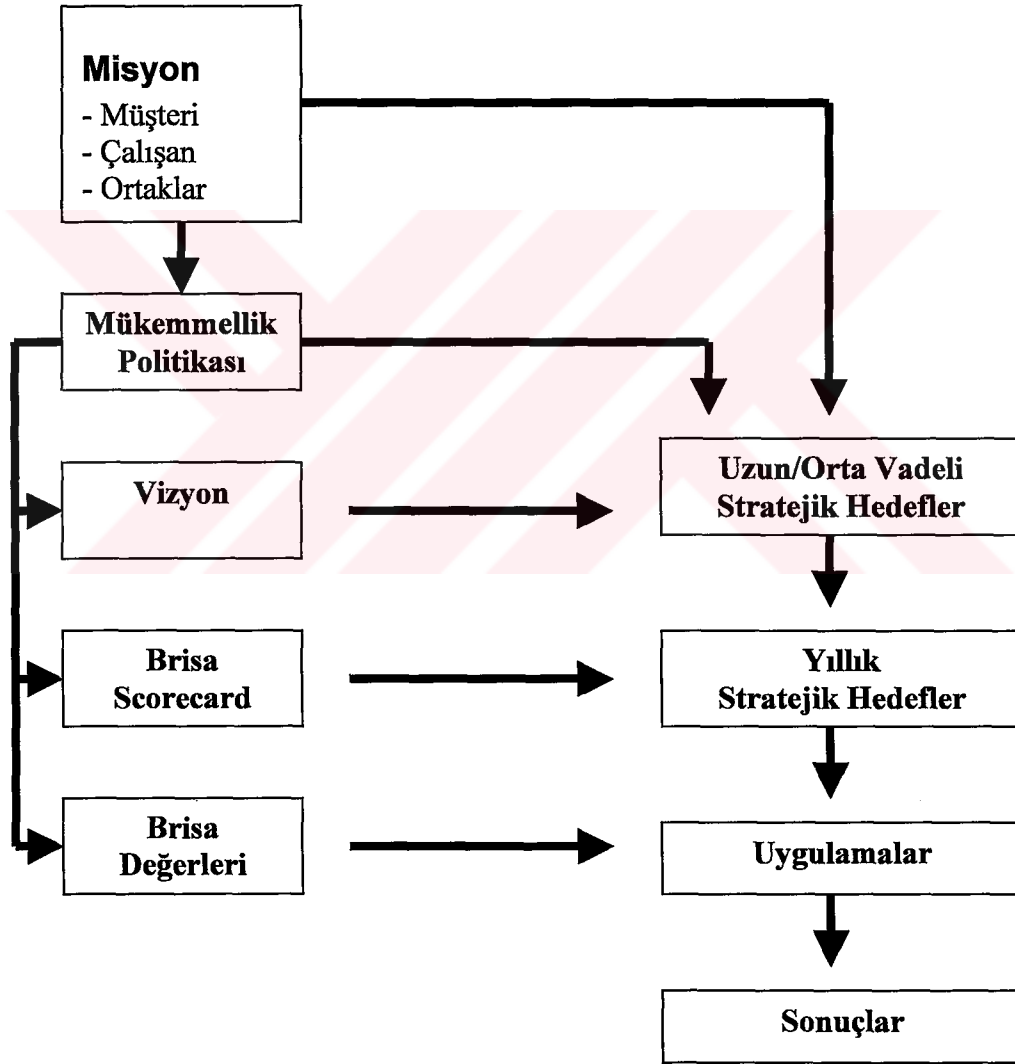
- Büyüme,
- Maliyet Liderliği,
- Kalite Liderliği,
- Hız,
- Hizmet Heyecanı,
- En beğenilen işyeri olmaktır.

¹²³ Şener ÇAYLI (Brisa Kalite Departmanı) ile 21/05/2004 tarihinde görüşülmüştür.

3.2.2. Brisa Misyonu

Yalnızca en üst kalitede lastiklerin geliştirme, üretim ve satışını yapmak ve ilgili hizmetleri en yüksek standartta sağlamak. Bunu yaparken paydaşların (müşteriler, ortaklar, çalışanlar, toplum) aşağıdaki beklentilerini karşılamak:

- Müşterilerimize en yüksek değerdeki ürünleri örnek bir hizmette satmak,
- Ortaklarımız için değer yaratan bir şirket olmak,
- Çalışanlarımıza mükemmel bir işyeri sağlamak,
- Toplum için üstün bir kurumsal vatandaşlık çizgisini korumak.



Şekil 13: Misyon-Vizyon Bütünleşmesi

3.2.3. Brisa Vizyonu

Brisa hem iç hem dış pazarlarda en üst kalite ve değerde ürünleri sunan ve sunmaya devam edecek bir şirkettir. Kalite, Brisa için temel iş görme standardıdır. Brisa, paydaşları için değer yaratma ve sunmayı ilke edinmiştir.

Brisa Türkiye’de araç lastiğinde tartışılmaz lider olmayı hedeflemektedir.

Brisa, Bridgestone’un en güncel ürün ve üretim teknolojilerini uygulamayı ve uluslararası dağıtım ağı için yüksek kaliteli, tercih edilen bir kaynak olarak gelişmeyi hedeflemektedir.

Brisa dürüst ve etik iş prensiplerine tamamıyla bağlı, yüksek standartlara sahip bir şirkettir.

Brisa’nın bilgili ve motivasyonu yüksek çalışanları, Brisa’nın iş başarısının anahtarlarıdır. Brisa, çalışanlarını geliştirmek ve şirketin mükemmel bir işyeri olma özelliğini devam ettirmek için çaba harcayacaktır.

Brisa, sürdürülebilir bir gelişme için çevreye saygı duyan, kaynak bilinci yüksek bir şirkettir.

3.2.4. Brisa Değerleri

- Yapılan her işin kaliteli olması,
- Müşterilere hizmet heyecanı,
- Sürekli iyileştirme ve değişime hazır olma,
- İlişkilerde güven, saygı ve doğruluk,
- İş, ürünler ve şirketin toplumdaki itibarından duyulan gurur,
- Çalışanlara adil, tarafsız ve eşit muamele şeklinde kendini gösteren hakkaniyetli yaklaşım,
- Açık ve dürüst iletişim,
- Takım ruhu,
- Hız ve mükemmellik;
 - Zamanında karar alma,
 - Projelerin süratle uygulanması ve titizlikle takibi,

- Dijital teknolojiden yararlanarak başarıyı hızlandırmak ve şirketi daha akıllı bir işyeri yapmak.

- Her çalışanın, şirketin başarısına katkıda bulunmak için sorumlu davranması.

3.3. Balanced Scorecard (Dengelenmiş Hedefler Tablosu)

İngilizce’de “**Balanced Scorecard**” olarak adlandırılan yönetim aracı Türkçe’ye “*Dengelenmiş Hedefler Tablosu*” ya da “*Kurumsal Karne*” olarak çevrilmiştir.

Bu tekniğin uygulanmasındaki en kritik nokta performans ölçütleri ve hedefleri arasında her kuruma özel bir “denge”nin yakalanmasıdır.

Finansal gösterge ve analizlerin önemi şüphe götürmez bir gerçektir. Ancak bu ölçümlerin kurumu başarıya götüreceği kalite, müşteri ilişkileri, araştırma ve geliştirme gibi alanlardaki uzun vadeli ve ileriye dönük göstergeler ile dengelenmesi bir kaç dönemlik değil uzun vadeli düşünmenin ve kurum olmanın temelini oluşturacaktır.

Balanced Scorecard (kurumsal karne), şirket vizyonunu stratejilere ve iş hedeflerine dönüştürmek amacıyla kullanılan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Kurumların geçmiş performansları hakkında bilgi vermenin yanında, stratejileri doğrultusunda gelecek performanslarının nasıl olması gerektiğini göstermektedir.

Modern kurumların değer zinciri incelendiğinde, yaratılan değer çoğunluğunun sabit kıymetlerden ziyade elle tutulamayan değerlerden oluştuğu görülmektedir. Buna karşılık performans ölçümlerinin büyük çoğunluğu finansal ölçümlere ve sabit kıymetlere odaklanmış durumdadır.

Sınırlamalar

Modern finansal performans sistemleri de sürekli gelişmektedir. Finansal ölçümleri geliştirmek ve daha verimli kullanmanın ötesinde özellikle en üst seviyede sadece bu ölçümlere dayalı stratejiler ve hedefler oluşturmanın sınırlamaları artık kabul edilmektedir. Bu sınırlamalar kısaca şöyle özetlenebilir:

1. Finansal hedefler orta ve uzun vadeli düşünme ve yatırım yapma, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi aktivitelerden ödün verilmesine yol açabilmektedir. Dönemsel bir finansal performans hedefinin tutturulması adına müşteri veya sağlayıcı ilişkileri zorlanabilmekte veya yeni ürünler/fikirler geliştirilmesine kaynak ayrılmayabilmektedir.

2. Günümüzün modern yönetim anlayışının ve sürekli değişimin gereği sonucunda iş yaşantısında değer *sadık müşteri potansiyeli, süreçlerin nasıl yönetildiği, müşteri ve tedarikçiler ile ortaklıklar, yaratıcı fikir ve buluşlar, kurumun dokümanite edilmiş ya da insan kaynaklarının beyninde kayıtlı bilgi tabanı* gibi alanlara dağılmış durumdadır. Bu değer potansiyeli finansal ölçümlere net olarak yansımamaktadır

3. Finansal analizler geçmiş tanımlamakta ve geleceğe ait performansın tahmin edilmesinde yetersiz kalabilmektedirler.

4. Genelde fonksiyonel departmanlar, coğrafi bölgeler bazında hazırlanan finansal analiz ve raporlamalar “süreç” anlayışını, fonksiyonlar arası işbirliğine yönelik performansın değerlendirilmesini desteklememektedir.

5. Üst seviye için anlamlı olan finansal gösterge ve hedefler organizasyonun aşağı seviyelerine doğru inildikçe fonksiyon/kişi bazında belirginliğini yitirmektedir. Günlük operasyonel ölçümler ve göstergeler ile üst seviye finansal hedefler arasındaki ilişkiler çalışanlar tarafından tam olarak kurulamamaktadır.

Bunun sonucunda “verimlilik” ile ilgili bir hedefi tutturmaya çalışan bölüm “kalite”den, bütçedeki “tam zamanlı çalışan sayısı” hedefini tutturmaya çalışan bir yönetici kontratlı işgücüne ağırlık vererek “karlılıktan” ödün verebilmektedir.

Aşamaları

Bir şirketin BSC'yi uygulaması altı aydan bir yıla kadar uzanan bir süreci gerektirmektedir. Uygulama beş aşamada gerçekleşmektedir.

- Öncelikle, organizasyonun ölçülebilir hedef ve stratejilerinin anlaşılır biçimde tanımlanması gerekmektedir.
- İkinci adımda, hedefler “strateji haritası” ile ilişkilendirilmektedir.
- Daha sonra sıra ölçüm kriterlerine gelmektedir. Hedeflerin gerçekleşmesini ölçebilecek kriterler, ölçüm değerleri ve bu ölçümde kullanılacak araçlar belirlenmektedir.
- Dördüncü aşamada diğer aşamalarda yapılanlar hayata geçirilmektedir. Yukarıdan aşağıya strateji ve hedefler tanımlanarak “scorecard”lar oluşturulmaktadır.
- Son aşama ise “scorecard”ın yaygınlaştırılmasını içermektedir.

Yararları

1. Performansı göstermektedir.
2. Gelecekteki sorunlarla ilgili sinyaller vermektedir.
3. Stratejilerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini sağlamaktadır.
4. Yönetimde rekabet avantajı sağlamaktadır.
5. Çok farklı amaçlar için kullanılabilir.
6. İletişimi kolaylaştırmaktadır.
7. Yöneticilerin karar vermesine yardımcı olmaktadır.

3.4. Brisa ve Müşteri Memnuniyeti

BRISA’da müşteri memnuniyet seviyelerini ölçmek için;¹²⁴

1. Brisa bayilerine,
2. OE (Orijinal ekipman) müşterilerine,
3. Yurtdışı müşterilerine memnuniyet anketleri uygulanmaktadır.

Memnuniyet anketleri uygulanırken memnuniyet araştırmalarının belirli bir standartta uygun olarak gerçekleşmesinin sağlanması için de bir pazarlama standardı uygulanmaktadır. Gerçekleştirilen 3 çeşit anket uygulamaları hakkında bilgi güvenliği ve gizliliği açısından pazarlama standardında uygulananların tümü hakkında değil, temel olarak örnek yapıları, uygulama sıklığı ve içerdiği temel konular hakkında bilgi verilecektir.

Bayi Memnuniyet Araştırmaları, Türkiye çapındaki Brisa bayilerinin %10’una uygulanmaktadır. Toplam örnek sayısı, mevcut coğrafi dağılımına göre bölgelere ve Lassa-Bridgestone kırılımına göre de markalara ayrıldıktan sonra, belirlenen sayılara göre o markada ve o bölgede en çok satış yapan bayilerde anketler uygulanmaktadır. Anketler yılda 1 kez uygulanmaktadır. Anket formu 5P (ürün, insan, promosyon, satış noktası, fiyat) bazındaki pazarlama bileşenlerini içermektedir.

OE Müşterileri Memnuniyet Araştırmaları, Brisa’nın çalıştığı tüm firmalara uygulanmaktadır. Anketler yılda 1 kez uygulanmaktadır. Anket formu 3P (ürün, insan, satış noktası) bazındaki pazarlama bileşenlerini içermektedir.

¹²⁴ Tolga ÖZBAYAZITOĞLU (Brisa Ürün Müdürlüğü) ile 02/04/2004 tarihinde görüşülmüştür.

Yurtdışı Müşterileri Memnuniyet Araştırmaları, yurtdışındaki tüm Brisa ana müşterilerine ve EXSA UK.'ye uygulanmaktadır. Anketler yılda 1 kez uygulanmaktadır. Anket formu 4P (ürün, insan, promosyon, satış noktası) bazındaki pazarlama bileşenlerini içermektedir.

3.5. Brisa Bayi Bağlılığı ve Marka İmaj Araştırmaları

Bilgi paylaşımı açısından sakıncası olmayan bilgiler bu çalışmalarda anlatılacaktır.¹²⁵

3.5.1. Brisa Bayi Bağlılığı Araştırması

Brisa en son bayi bağlılığı araştırmasını Temmuz 2002'de yapmıştır.

Araştırmanın amacı;

- Bayilerin Brisa'ya bağlılık ve memnuniyet düzeylerini ölçmek,
- Bağlılık ve memnuniyet üzerindeki etkisi yüksek olan hususlarda Brisa'nın güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek,
- Bayilerin Brisa'ya olan bağlılık ve memnuniyet düzeylerinin arttırılmasına yönelik atılması gereken adımları ve öncelikleri tanımlamaktır.

Araştırmada sorgulanan hususlar şunlardır;

- Ürünler,
- Sipariş işlemleri,
- Teslimat,
- Satış Teşkilatı,
- Fiyat, ödeme koşulları ve faturalama,
- Bilgi akışı – İletişim,
- Reklam, tanıtım, promosyon,
- Firma ile ilişkiler,
- Şirket imajı

başlıkları altında toplam 53 unsur sorgulanmıştır.

¹²⁵ Tolga ÖZBAYAZITOĞLU (Brisa Ürün Müdürlüğü) ile 02/04/2004 tarihinde görüşülmüştür.

Araştırmanın sonuçları 3 farklı düzeyde değerlendirilmiştir. Bunlar;

- Brisa'nın ortalamanın üzerinde performans gösterdiği, bayilerinde memnuniyet yaratan kalite unsurları,
- Brisa'nın ortalama performans sergilediği ve iyileştirmeye açık kalite unsurları,
- Brisa'nın ortalamanın altında performans sergilediği, bayilerinin beklentilerini karşılayamadığı kalite unsurlarıdır.

Brisa'nın kalite konusunda ulaştığı nokta için bir fikir vermesi açısından bayi bağlılığı araştırmasında sorgulanan 53 unsurdan 2'sini bu çalışmamda paylaşmak istiyorum.

- 1- Firma tarafından pazar ve müşteri taleplerine uygun ürün geliştirilmesi,
- 2- Ürünlerde kalite problemi yaşanmaması unsurları,

Brisa'nın ortalamanın üzerinde performans gösterdiği, bayilerinde memnuniyet yaratan unsurlar olarak değerlendirilmiştir.

3.5.2. Brisa Marka İmaj Araştırması

Brisa en son marka imaj araştırmasını Mart 2002'de yapmıştır.

Araştırmanın amacı;

- Lastik markalarının bilinirlik oranlarının belirlenmesi,
- Lastik kullanım ve tercihlerine yönelik bulguların saptanması ve sahip olunan lastikten duyulan memnuniyet,
- Lastik markalarının çeşitli marka imaj unsurları bazında değerlendirilmesi,
- Tüketici segmentlerinin belirlenmesi ve zaman içinde yaşanan değişimlerin saptanması,
- Tüketicilerin daha önce kullandıkları, halihazırda kullandıkları ve ileride tercih edecekleri lastik markalarının belirlenmesi,
- Tüketicilere ait demografik özelliklerin saptanmasıdır.

Araştırmanın yapılış şekli; Yüz yüze görüşme tekniği ile İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Antalya, Erzurum, Bursa, Gaziantep, Konya, Samsun illerinde toplam 1026 otomobil sahibi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında son iki yıl içinde lastik satın alan otomobil sahipleri ile görüşülmüştür.

Araştırmanın sonuçları hakkında bilgi gizliliği açısından paylaşabileceğim konular şunlardır:

Araştırma sonucunda, tüketicilerin halihazırda kullandıkları lastik markaları, daha önce kullandıkları lastik markaları ve ileride tercih edecekleri lastik markaları belirlenmiştir.

LASSA, BRIDGESTONE, MICHELIN, PIRELLI, GOODYEAR marka imajları saptanmış ve marka imaj endeksleri oluşturulmuştur. Böylece 1996 yılından beri gerçekleştirilen Brisa Marka İmaj Araştırmalarına ait bulguları karşılaştırmak suretiyle tüketiciler nezdinde unsurlar bazında marka imajındaki yükselme ve alçalmalar tespit edilebilecek ve stratejiler geliştirilebilecektir.

Marka imaj endekslerinin belirlenmesinin ardından ise tüketici segmentleri belirlenmiş ve önceki yıllarla karşılaştırmalı analizleri yapılmıştır.

Araştırmaya başlarken, öncelikle satın alma kararında etkili olan markalar bazında hatırlanma oranları tesbit edilmiştir.

Hatırlanma oranlarının ardından marka imaj unsurları tüketiciler nezdinde sorgulanmıştır. Tüketicilerin aklında her bir lastik markası için genel bir imaj olduğu ve belirlenen imaj unsurlarının bu genel imajdan etkilendiği görülmektedir.

Tüketicilerin %65'i ithal lastiklerin Türkiye'de üretilen lastiklere göre daha kaliteli olduğunu düşünmekte ve fiyatları aynı olmak şartıyla ithal bir lastiği tercih etmektedirler.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında tüketiciler 4 ana segmente ayrılmıştır. En büyük grubu daha önceki yıllarda olduğu gibi %65 ile "TİLKİLER" oluşturmaktadırlar. Bu grupta yer alan tüketicilerin aklında belli birkaç marka vardır ve bu markalar için fiyat araştırması yapmaktadırlar. İkinci büyük grup ise %20 ile "KELEBEKLER"dır. Bu gruptaki tüketiciler cebindeki paraya göre satın alabileceği en iyi markayı aramaktadırlar. Tilkilere göre marka bağlılığı bu grupta daha düşüktür. Marka tercihinde öncelik fiyattır. Üçüncü grup %11 ile "ASLANLAR"dır . Bu gruptaki tüketiciler en iyisini ve en kalitelisini isterler ve aradıkları bu marka için istenen fiyatı ödemeye hazırdırlar. Onlar için marka önceliklidir. Dördüncü grup tüketicilerin %4'ünü oluşturan

“SİNCAPLAR”dır. Bu grupta yer alan tüketiciler, hangi markanın fiyatı ucuzsa onu tercih etmektedirler. Fiyat öncelikli tercih sebebidir.

Araştırmanın son bölümünde ise marka kararı, sahip olunan lastik markası, bu markadan duyulan memnuniyet ve geleceğe yönelik beklentiler yer almaktadır.

Tüketicilerin hemen hemen tamamı lastiğin eskimesi ya da patlamasından ötürü lastiklerini değiştirmekte ve marka kararını kendileri vermektedir. Bununla birlikte markaya karar vermeden önce, arkadaş, çevre tavsiyesi ve satıcı-bayi tavsiyesi nihai marka kararını etkilemektedir. Marka kararında etkili olan bir diğer unsur da kampanyalar ve fiyattır. Yukarıdakilere ek olarak markanın kendisi, imajı ve tüketicilerin daha önceki deneyimleri nihai karar aşamasında tüketiciler tarafından değerlendirilmektedir. Söz konusu dört değişken, lastikte nihai marka kararının verilmesinde en etkili rolü oynamaktadır. Bu değişkenlerin arasında fiyat ve promosyonlar ise son aşamada özellikle iki marka arasında kararsız kalan tüketiciler üzerinde etkili olmaktadır.

Geleceğe yönelik beklentiler incelendiğinde, son iki yıl içinde lastik satın almış olan tüketicilerin %17’sinin önümüzdeki 6 ay içinde lastiklerini yenilemeyi düşündüğü görülmektedir. Önümüzdeki 1 yıl içinde bu oran %24’e yükselebilecektir.

Önümüzdeki yıllarda tüketicilerin nihai kararlarını verirken ağırlıklı olarak beş markayı (LASSA, BRIDGESTONE, MICHELIN, PIRELLI, GOODYEAR) gözönünde bulunduracağını ve bu beş markanın toplam yenileme pazarının %85, %90’ını oluşturacağı tahmin edilmektedir.

3.6. Brisa Gizli Müşteri (Gölge Adam) Uygulaması

Brisa, bayilerin (kendi bayileri ya da diğer bayiler) ürünlerini satın alan müşterilere nasıl davrandığını ve Brisa ürünleri (Lassa ve Bridgestone) ile diğer lastik üreticilerinin ürünleri (Michelin, Pirelli, Goodyear, Fulda vs.) hakkındaki düşüncelerini değerlendirebilmek amacıyla gizli müşteri (gölge adam) uygulaması yapmaktadır.

Aşağıda gizli müşteri uygulaması değerlendirme tablosu gösterilmiştir.

Tablo 8: Gizli Müşteri Uygulaması Değerlendirme Tablosu

BAYİ ADI

Bayi Adresi

Bayi Telefon Numarası

GÖRÜŞÜLEN KİŞİ:

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ	
Müşteri ile ilgilenme süresi	
Müşteri ile ilgilenilmemesinin sebebi	
Satıcı hangi marka satın alınacağını sordu mu?	

LASTİK DEĞERLENDİRMELERİ	
Tavsiye edilen lastik markası	
Özellikleri	
Lassa için söylenenler	
Bridgestone için söylenenler	
Lassa-Bridgestone için söylenenler	
Satılan diğer lastik markaları	

FİYAT DEĞERLENDİRMESİ		
Fiyat açısından markalar	X marka	Y marka
Satış fiyatı		
İndirimli satış fiyatı		
Ödeme şartları		
Sökme takma ücreti		

BAYİ İLE İLGİLİ GENEL DÜŞÜNCELER	
Bu bayiden lastik satın alır mısınız?	
Bayi hakkında düşünceler:	

Kaynak: Brisa Pazarlama ve Satış Genel Müdür Yardımcılığı, Ürün Müdürlüğü Bölümü

Brisa Gizli Müşteri uygulamasına ait iki tablo çalışmanın arkasında Ek-1 ve Ek-2 bölümünde verilmiştir. Gizlilik ilkesi gereği bayi adı, adresi ve görüşülen kişi bilgileri açıklanmayacaktır.

3.7. Politikalarla Yönetim

Hedeflerle(Politikalarla) yönetim üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar,

- Her fonksiyonun ana iş hedefleri doğrultusunda iyi sonuçlar alabilmek için gerekli uygulamaları yerine getirmesi,
- Kesin ve açık uygulama hedeflerinin seçilmesi,
- Hedeflere ulaşmak için uygulama planı ile fiili gerçekleşme durumunun incelenmesidir.

Kuruluşun ana politikalarının oluşumunu, politikaların şirket bütününe yayılımını ve hedeflere dönüştürülmesini, planlanan uygulamaların gerçekleştirilmesini ve uygulama sonuçlarının gözden geçirilerek sürekli iyileşmenin sağlanmasını teşvik eden yönetim modelidir.

Amaç

- Üst yönetim tarafından belirlenen yıllık hedefler doğrultusunda iyi sonuç alabilmek için her fonksiyonun gerekli uygulamaları yerine getirmesi,
- Kesin ve açık uygulama hedefleri seçmesi ve şirketin gelişmesi için belirlenen hedeflere ulaşabilmek için önemli noktaların belirlenmesi,
- Hedeflere ulaşmak için uygulama planı ile fiili gerçekleşme durumunun incelenmesi (P-U-K-Ö) ve böylelikle şirket bütünü içinde, şirketin sistematik ve etkili şekilde çalışmasını temin etmektir.¹²⁶

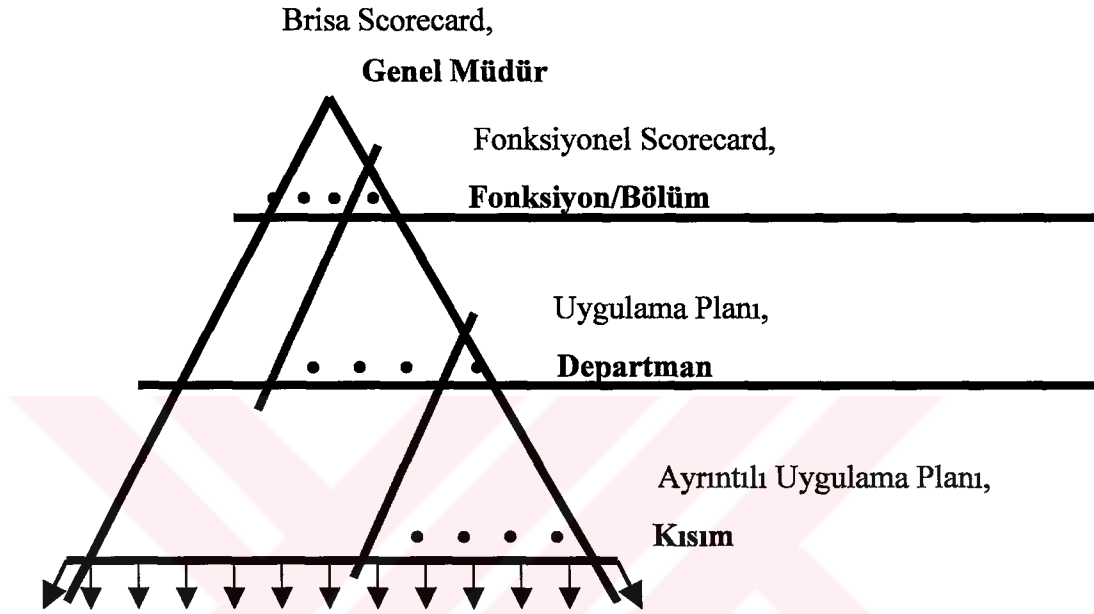
Politikalarla Yönetim Modelinin Yararları

- Çalışanların tamamının aynı hedef doğrultusunda yönlendirilmesi,
- Hedeflere ulaşmak için gereken önemli noktaların belirlenmesi,
- PUKÖ anlayışını şirket bütününde teşvik ederek, sürekli iyileşmenin sağlanmasıdır.

¹²⁶ Tuğrul ÇELEBİ, “*Brisa Kaliteyi Paylaşıyor*”, Seminer Notları, İzmit, 1997

Politika Yayılımı

Tepe yönetimi tarafından yayınlanan “Ana Politikanın” kısımlarda “Ayrıntılı Uygulama Planlarına” dönüşümü politika yayılımı ile sağlanmaktadır. Politika yayılım üçgeni aşağıdaki şekildedir:



Şekil 14: Politika Yayılım Üçgeni

Elde Edilen Sonuçlar

- Gelişimi arttırmak yönünden herkesin bilinçlenmesini ve yeteneğini arttırmaktadır.
- Daha büyük bir güç (bir bütün) olabilmek için şirket genelinde herkesin katılmasını teşvik etmektedir.
- İnsan, malzeme, para vs. gibi yönetim kaynakları verimli şekilde kullanılmaktadır.
- Şirket içinde çalışma yöntemi gelişmektedir.
- Uygulama hedeflerine ulaşma oranı artmaktadır.¹²⁷

¹²⁷ Tuğrul Çelebi, a.g.e.

3.8. Grup Odaklı Faaliyetler

3.8.1. İyileştirme Çemberleri

Brisa'da İÇ şöyle tanımlanmaktadır:

- Aynı sahada çalışan,
- Benzer işler yapan,
- Düzenli aralıklarla toplanan,
- Kendi işleri ile ilgili sorunları saptayan, inceleyen, çözen küçük çalışanlar topluluğudur.

İÇ'de başarı için 3 temel gereksinim vardır. Bunlar:

- Hümanist yönetim biçimi (İnsan en önemli değerdir),
- Yönetimin programa moral desteği,
- Kısa sürede sonuç beklenmemesidir.

İÇ çalışmaları için gerekli ortamın yaratılması ve iyileştirme çember çalışmalarına yönetimin tam desteğinin sağlanabilmesi için organizasyonda çeşitli yapılar oluşturulmaktadır. Brisa'da bu yönlendirme İyileştirme Komitesi tarafından gerçekleştirilmektedir. Her bölümü temsil eden yöneticilerin yer aldığı bu komitenin görevleri şöyledir: Çemberler için bütçe hazırlamak, katılım hedeflerini belirlemek, lider eğitimleri düzenlemek, gazete, pano, kitap gibi tanıtım malzemelerini hazırlamak, sunuş programları düzenlemek, çalışmaları duyurmak.

3.8.1.1. Çember Organizasyonu

Çemberlerde bir lider, bir sekreter ve üyeler bulunmaktadır. Çemberler için ideal üye sayısı 6 veya 7 kişidir. Daha büyük çemberlerde her üyenin yer alması, üyelerin eşit ağırlıklarla görev paylaşımı yapması güçleşmektedir.

Başlangıçta her çember lideri, çember üyelerinin rapor ettikleri ilk amirleridir. Zamanla aktif katılımda bulunan üyeler de çember lideri olabilmektedir. Liderlerin en önemli görevi üyeleri eğitmek, çemberinin seviyesini yükseltmektir. Her üyenin katılımını sağlamak, yönetim ve diğer çalışanlarla ilişkileri yönlendirmek liderin diğer görevleridir.

Brisa'da çemberler sürekliidir. Bir konuyu bitiren çember, diğer konu üzerinde çalışmaya başlar. Bu kural yeteneklerin sürekli gelişimi için oluşturulmuştur.

Her çemberin bir ismi bulunur ve çemberler bu isimlerle tanınır. Çember üyeleri aynı işi yapan çalışanlar olacağı gibi, aynı sahadaki farklı bölüm çalışanlarından da oluşabilmektedir. Önemli olan benzer işin yapılmasıdır. Çembere yalnız üzerinde çalıştığı konu için o konuda uzman olan misafir bir üye dahil edilebilmektedir. Çember gerektiğinde her türlü dış destek alabilmektedir. Çember liderinin yardım talep ettiği kısmın yöneticisi, istenen desteği sağlamakla yükümlüdür.

3.8.1.2. Lider Eğitimleri

Brisa'da lider eğitimleri 1990'da başlamıştır. Yılda iki kez şirket dışında 3 gün sürmektedir. Her eğitimde 20 çember lideri yetiştirilmektedir. Önceleri ilk amirler eğitilmiştir. Çemberlerin sağlıklı çalışabilmesi için önce bu yönetici kadroyu problem çözme teknikleri ile tanıştırmak gerekmektedir. Çember çalışmalarında gayreti ile kendini gösteren ve bu işe hevesli tüm çalışanlar kademe gözetmeksizin bu eğitimlere alınmaktadır.

Eğitim boyunca lider adaylarına veri toplama, pareto analizi, gruplandırma, sebep sonuç analizi, grafikler, beyin fırtınası, hata ağacı analizi, problem çözme aşamaları anlatılmaktadır. Görsel anlatımın tercih edildiği eğitimde, ara sınavlar yapılmakta, bitirme testi uygulanmaktadır.

Prensipler

İç konuları kendi seçmektedir. Bunlar:

- İş kazasına neden olabilecek durumlar,
- Uygulamada güçlük çekilen işlemler,
- İş ve ürün kalitesini, verimliliği etkileyen faktörler gibi kendilerini etkileyen faktörler,
- Bölüm hedefleri,
- Amirlerden gelen önerilerdir.

Müşteri olan bölümlerin istekleri konu seçiminde kendilerine rehber olmaktadır. Konular kendilerinin 3-4 ayda çözebileceği türdedir. Çözüm aşamasının uzaması halinde, üyelerin ilgisi dağılmakta, çalışmaya katılım arzusu hissedilir biçimde azalmaktadır.

Brisa'da çemberlerin üzerinde çalışma yapmadıkları konular Toplu İş Sözleşmesinde yer alan maddeler ile Genel Müdür tarafından yayınlanan Şirket Kuralları'dır. Bunun dışında kalan her konuda çemberler çözüm üretebilmektedir.

Çember çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için çember üyeleri üzenli haftalık toplantılarla biraraya gelerek durum değerlendirmesi yapmaktadırlar. Toplantılar 1 saatle sınırlıdır. Periyodik çember toplantılarına normal çalışma saatleri içinde izin verilmektedir. İmkan bulamayan çember üyeleri, mesai saatleri dışında toplanmakta, bunun karşılığında fazla mesai ücretlerini almaktadırlar. Toplantılar için her çalışma bölgesindeki toplantı odaları ve ofislerden yararlanılmaktadır.

Çemberlerin çözüm önerilerini uygularken ihtiyaç duydukları giderler için ayrı bir bütçe oluşturulmamıştır. Brisa Yetki Tablolarında belirtilen düzenlemeler doğrultusunda çemberler satınalma işlemlerini veya ambar çıkışlarını gerçekleştirmektedirler. Yapılan çalışmalar bağlı oldukları bölümün bütçesinden karşılanmaktadır. Burada geçerli olan prensip, çemberlerin günlük faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası o l d u ğ u d u r .

İyileştirme Çemberleri gelişmeleri periyodik olarak duyurmaktadır. Bölüm amirleri haftalık toplantı tutanakları ile durumdan haberdar olmaktadır. Standart hale getirilen toplantı tutanakları bir sayfa ile sınırlıdır.

Aylık durum raporları ise her bölüm tarafından hazırlanmakta ve İyileştirme Komitesi'ne sunulmaktadır. İyileştirme Komitesi ise yayınladığı durum raporu ile tüm kuruluşu çemberler konusunda bilgilendirmektedir.

Ödüllendirme sisteminin yer almadığı Brisa'da çalışmasını tamamlayan çemberler onurlandırılmaktadır.

Onurlandırma üç aşamada gerçekleştirilmektedir. Bunlar ;

- 1 . Çalışmaların yönetime sunulması,
2. Çalışmasını tamamlayan her çembere teşekkür belgesi verilmesi,
3. Çalışmanın tamamlanmasını kutlamak üzere bölüm yöneticileriyle birlikte yenen çember yemeğidir.

Çember sunuşları için değişik platformlar vardır.

Bölüm içi sunuşlarla çember çalışmaları çember üyelerinin bağlı bulunduğu bölümün yönetici ve çalışanlarına sunulmaktadır. Aylık olarak düzenlenen çember sunuşlarında her bölümü temsil eden seçilmiş çemberler fabrika üst yönetimine sunuş yapmaktadırlar.

Yine yılda bir kez düzenlenen ve amacı TK anlayışım çember çalışmaları ile yaygınlaştırmak olan İ.Ç.Konferansı düzenlenmektedir. Fabrikada yapılan bu konferansta seçilen iki-üç çember İyileştirme Konferansı'nda sunuş yapma olanağını elde etmektedir.

İyileştirme Çember Konferansı'na Brisa Genel Müdürü ve Genel Müdür Yardımcıları ile diğer yöneticiler katılmaktadır. İyileştirme Konferansları şirket dışı katılıma da açık olup, tam gün süren bir onurlandırma ortamıdır.

Yönetime, sunuşlar, sunan açısından bir tanınma takdir platformu olarak değerlendirilmelidir. Bu platformda yer alan çember üyelerinin özgüvenleri artarken, kendilerini ifade etme yetenekleri gelişmektedir. Yöneticiler bu sunuşlar ile çalışanlarını daha yakından tanımaktadırlar.

Çemberlerin başarılarını değerlendirmek için aşığıdaki değerlendirme kriterleri kullanılmaktadır.

- Sorun tespit etme,
- Sebep analizi,
- Hedef belirleme,
- Uygulama kontrolü,
- Standartlaşma,
- Yaratıcılık,
- Sunuş kalitesi,
- Problem çözme araçlarının kullanımı,
- Elde edilen sonuç.

Yönetici tarafından yapılan değerlendirme, çemberin onurlandırma yöntemi (sunuş ortamı) üzerine etki yapmaktadır.

3.8.1.3. Çözüm Grubu

Ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ile, fonksiyonlar arası ve fonksiyon içi süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla çözüm grupları kurulmuştur. Çözüm grupları kuruluşun fonksiyonlarında uygulanmaktadır. Grup üyeleri yönetici ve çalışanlardan oluşmaktadır, üyeler fonksiyon/bölüm yöneticileri tarafından belirlenmektedir. Hedef, yönetim tarafından belirlenmektedir ve grup üyeleri bu hedefe varmak için çalışma planı yapmaktadır. Çalışma süresi konuya göre değişkendir.

Çözüm gruplarının üyeleri, çalışma konularını yıllık uygulama planına dahil etmektedir. Böylece uygulama planlarının gözden geçirilmesi sırasında, çözüm grubu çalışması da gözden geçirilmektedir. Başarılı çözüm gruplarına yıl sonunda TK ödülü verildiği Brisa'da çalışmasını tamamlayan her grup teşekkür belgesi almakta, başarılarını bir yemek ile kutlamaktadır. Çalışmasını tamamlayan çözüm grubu dağılmaktadır.

Aşağıdaki tabloda Brisa'da Çözüm Grubu ve İyileştirme Çemberleri, özellikleri yönünden karşılaştırılmaktadır.

Tablo 9: İyileştirme Çemberleri ve Çözüm Grupları Karşılaştırması

	İyileştirme Çemberleri	Çözüm Grupları
Üyeler	6-7 kişi Operatör, teknisyen Aynı sahada, benzer işler yapan	Değişken sayıda üye Yönetici, mühendis, uzman Fonksiyonlararası
Üyelik	Gönüllü	Atama ile
Konu seçimi	Üyeler	Yönetim
Hedef belirleme	Üyeler	Yönetim
Çözüm tipi	Kaizen	Süreç iyileştirme, geliştirme
Çözüm süresi	4-5 ay	Probleme bağlı

3.9. Kuruluş İçi ve Kuruluş Dışı Kalite Denetlemeleri

Brisa’da kalite denetlemesi tiplerini;

- Kuruluş içi kalite denetlemesi,
- Kuruluş dışı kalite denetlemesi olarak iki ana grup altında tanımlayabiliriz.

3.9.1. Kuruluş İçi Kalite Denetlemesi

Kuruluş içi kalite denetlemesinin kapsamını, müşteri isteklerinin belirlenmesinden, ürünün müşteriye ulaşmasına kadar geçen süreçte yeralan kalite ile ilgili tüm faaliyetler olarak tanımlayabiliriz.

Kalite sistem denetlemesi sistematik olarak, yazılı bir prosedüre göre; *Planlama, Hazırlık, Denetleme, Raporlama, Takip* aşamaları ile gerçekleştirilmektedir.

Denetleme sırasında göz önünde bulundurulması gereken faktörler:

- *Kişilerin;* eğitimi, sistemi bilmeleri ve işbirliği,
- *Prosesin;* yeterli olarak tanımlandığı ve izlenebilirliği,
- *Malzemelerin;* tanımlanması ve uygun çevre şartları,
- *Teçhizatın;* yeterliliği ve uygunluğu,
- *Dokümanların;* yayın durumu, anlaşılabilirliği,
- *Kayıtların;* okunabilirliği, muhafazası olarak belirlenmiştir.

3.9.2. Proses ve Ürün Denetlemesi

Proses Denetlemesi: Kaliteye yönelik uygulamaların etkinliğini takip etmek için proses sahalarında yapılan periyodik denetlemelerdir.

Ürün Denetlemesi: Ürünün önceden belirlenmiş kalite düzeyine normal üretim periyodunda ulaştığının bir program dahilinde denetlenmesidir.

Ürüne bağlı olarak ürün performansına, ürün kalite özelliklerine yönelik test/kontrol/enspeksiyon sistemi oluşturulmalı, parti ve örnekleme yöntemi belirlenmelidir.

3.9.3. Kuruluş Dışı Kalite Sistemi Denetlemesi

Kuruluş dışı kalite denetlemesi, müşteri veya müşterinin belirleyeceği denetleme kuruluşunca tedarikçi firmada aşağıdaki amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir:

- Tedarikçi firma seçimi,
- Tedarikçi firma kalite iyileştirmesi,
- Kalite sorunu,
- Girdi kabul yönteminin belirlenmesi,
- Spesifik isteklerin sağlanması.

Denetlenecek tedarikçi firmaların belirlenmesi ve yıllık programın hazırlanmasından sonra tedarikçi firmaların ön değerlendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Denetleme öncesi ana konular karşılıklı olarak belirlenmektedir.

Soru kitapçığındaki konular ve belirlenen program çerçevesinde denetleme gerçekleştirilmektedir. Denetlemede saptanan uygunsuzluklar, talepler ve öneriler bir rapor halinde tedarikçi firmaca, gerekli karşı önlemlerin alınması, uygulama planlarının belirlenmesi amacı ile yayınlanmaktadır. Tedarikçi firma tarafından gönderilen uygulama planı gözönünde bulundurularak sonuçlar takip edilmektedir.

Sonuçta bu denetlemelerdeki amaç, kalite güvenirliği seviyesini belirli bir yöntemle değerlendirmek ve kalite düzeyini sürekli iyileştirmek olmalıdır.

SONUÇ

Toplam Kalite'nin özünde “*değişim*” vardır. Şirketin yeniden yapılanması, belki de şirketin mevcut yapısına göre kurum kültürünün yeniden tasarlanması, yeni öğretilerin ve becerilerin kazanılması demektir. Bir örgüt geliştirme tekniği olan Toplam Kalite Yönetimi müşteri tatmini yoluyla uzun dönemli başarı için bir yönetim yaklaşımı ve klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern ve etkin yönetim anlayışının bugünkü adıdır.

Küreselleşme kavramı, değişimi hızlandıran nedenlerden biri olmuştur. Hız değişimde önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim mutlaka birşeyleri değiştireceğinden değişime karşı direnç olması da kaçınılmazdır. Değişimin sürekliliği gözönüne alındığında buna uyum zorunlu hale gelmiştir. Değişim, uzmanlaşma, takım çalışması, süreçlere göre yönetim, sürekli iyileştirme, eğitim vb. kapsamaktadır. İşletmelerde değişime uyum sağlayabilmek için klasik kalite yaklaşımını bırakıp TKY yaklaşımını benimsemek olmazsa olmaz bir şart olmuştur. TKY ile daha önceden ortakların servetlerinin maksimum kılınması görüşü yerini paylaşımcı bir ekonomiye terk etmektedir.

Değişen dünya koşullarında yenilenmeyi sürekli gündeminde tutan Brisa, stratejik bir kararla dünya lastik endüstrisinin liderlerinden Bridgestone ile ortaklık kurarak değişimin ilk adımını atmıştır. Teknoloji, yatırım ve pazar öğelerini içeren bu ortaklık ile Brisa, üretim çeşidini ve kapasitesini arttırırken, pazarın değişen ihtiyaçlarına zaman kaybetmeden cevap verebilecek üstün bir teknolojiye sahip olmuştur.

Toplam kalitenin temelinde, işletmelerde kaliteyi yüksek tutmanın yanı sıra kaliteyi önemseme vardır. Bunu hayatın diğer yönlerinde yaşamamanın anahtarı da bireysel yaşamda kendimizi başkasını yerine koyabilmemizde saklıdır. Bu bir istek ve süreç işidir. Burada başarılması, aşılması gereken ilk aşama kendimizle barışık olmamızda yatmaktadır. Kendi ile barışık olan kişi kendini sever, saygı duyar ve güvenir. TKY’de başarı sağlayacak bir ön koşul; bireysel bilinçlenme, önce kendimizi fark etme ve anlamadır. İletişimde işimizi yaparken, herhangi bir olay ya da olguda birey olarak yalnızca ellerimiz, kollarımız, kafamız, bedenimiz ile değil, ruhumuzu da katarak, isteyerek var olabilmektir.

Yalnız gelişmiş makine ve teknoloji kullanımı ile yeterli performans sağlanamayacağına inanan Brisa yönetimi, yönetim anlayışı ve sistemini de köklü bir değişime tabi tutarak TKY anlayışını benimsemiştir. Brisa'nın başarısının ve rekabet gücünün altında yatan gerçek, "Toplam Kalite" anlayışının şirket çapında değil, ülke çapında benimsenmesi ve hayata geçirilmesidir. Sadece bir veya birkaç kuruluşun kaliteli ürün üretmesi sonuca ulaşmak için yeterli değildir. Günümüz rekabet koşullarında müşterinin kalite ihtiyaçlarının en ekonomik düzeyde karşılanması, ancak girdi sağlayan ve üreten tüm kuruluşların kaliteli ve düşük maliyetle üretmesi ile mümkündür.

Brisa, Bridgestone ile ortaklığın gerçekleşmesinin ardından teknoloji, üretim ölçeği ve Pazar konularının üçünde birden büyük adımlar atarak, Türkiye'nin en büyük, dünyanın 16. büyük lastik fabrikası olmuştur. Brisa ürettiği 449 lastik çeşidi ile Avrupa'nın tek çatı altındaki en büyük lastik fabrikası konumuna gelmiştir.

Brisa, Japon teknolojisi destekli üretime başladığı zaman geçmişindeki klasik kalite yaklaşımlarından kurtulmak ve TKY'ye geçmek için, TKY'nin olmazsa olmaz şartı olan eğitim ve aile şirketi felsefesini ilk iş olarak çalışanlarına benimsetme yoluna gitmiştir. Önce firma içi eğitim programları ile işe başlamış, daha sonra bunu tüm kuruluşu kapsayacak şekilde genişletmiştir.

Toplam kalite yaklaşımına inanmış ve benimsemiş bir işletmede kaliteli üretimle daha az stok, daha az fire vb. olacağından bu daha yüksek verimlilik, rekabet edebilirliğin kolaylaşması, satış hacminin ve payının artması, işletme imajının gelişmesi, çalışanların tatmini, Pazar düzeyinin artması anlamına gelmektedir. Bu öyle bir süreçte olmalıdır ki sonuçlar olumlu ya da olumsuz olsa da onların nedenlerini araştırmak üzere başa dönmeli, sorgulanmalı, sahip olunan kalite anlayışı geliştirilerek sürdürülmelidir.

Brisa, kalite yolculuğu esnasında geçirdiği gelişmeleri ve yaptığı iyileştirmeleri film haline getirerek geçmişten ders alınmasını ve böylece geleceğe daha sağlam adımlarla gidilmesini amaçlamaktadır.

Brisa'da TKY uygulamalarına geçişten(1991) bu zamana kadar(2004) geçen süre içinde;

- Müşteri Şikayetlerinde %75 azalma,
- Kalite Sorunlarında %91 azalma,
- Ürün Geliştirme Çevrim Süresinde %70 azalma,
- Verimlilikte %40 artış,
- Satış hasılatında(Satış hasılatı/kişi) %84 artış,
- Devamsızlıklarda %50 azalma,
- İş kazalarında %80 azalma sağlanmış,
- Katılımda %66 lık bir oran,
- Çalışan tatmin endeksinde %80'nin üzerinde bir orana ulaşılmıştır.

Brisa çevrenin korunmasına da çok önem vermektedir. Verilen bu öneme kanıt olarak 1999-2003 yılları arasında hurdalardan geri kazanılanlar verilebilir:

- Yağ (277 ton),
- Plastik (165 ton),
- Tahta (3576 ton),
- Alüminyum (49 ton),
- Demir (4067 ton),
- Kağıt (460 ton),
- Bakır (149 ton) hurdalardan geri kazanılmıştır.

Ayrıca Brisa'nın pazarlamadaki başarısını ortaya koymak için 2003 yılı üretim ve satış rakamlarını belirtmek yararlı olacaktır: Türk lasik sektörü, ekonomide yaşanan olumlu gelişmelere paralel olarak 2003 yılında beklenenin üzerinde bir büyüme göstermiştir. Brisa bu gelişmeler neticesinde 2003 satışlarını %18 artırarak tarihinde ilk defa 5 milyon satış adedinin üzerine çıkarak 5,6 milyon adede ulaşmıştır. Üretim ise satışlardaki artışa paralel olarak 2003 yılında %17 oranında artarak yine ilk kez 100 bin tonun üzerine çıkmıştır. Hammadde fiyatlarındaki artış trendine rağmen diğer maliyet ve gider kalemlerinde sağlanan iyileştirmeler neticesinde Brisa'nın karlılığı 2003 yılında bir önceki seneye göre yükselmiştir.

Kuşkusuz sadece Brisa'nın ve diğer birkaç kuruluşun bu anlayışa sahip olması ülkemiz açısından yeterli değildir. Toplam Kalite topyekün bir sistemdir. Bu çağdaş anlayışın ve uygulamanın yaygınlaşmasında üniversitelerde ürün ve hizmet üreten kurum ve kuruluşlara uzanan zincirin tüm halkalarında, sorumluluk sahibi herkese görev düşmektedir. Bu sorumluluğun bilincinde olan Brisa, kalite yönetimi ile ilgili birikimlerini toplumumuz ve ülkemizin kurum ve kuruluşları ile paylaşmak üzere düzenlediği konferans ve seminerler ile kalite bilincinin aşılmasına öncü olmaktadır.



KAYNAKÇA

ACAR, Nesime. *Tam Zamanında Üretim*, İstanbul: İstanbul Fren Yayınları, 1996

AKTAN, Coşkun Can. *“Yönetimde Rönesans”*, Ekonomik Forum, 15 Ocak 1998

AKTAN, Coşkun Can. *2000’li Yıllara Doğru Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim*, İstanbul: TÜGİAD Yayınları, 1999

ALTUNIŞIK Remzi; ÖZDEMİR Şuayıp; TORLAK Ömer. *“Modern Pazarlama”*, Adapazarı: Değişim Yayınları, 1.Basım, Eylül 2001

ANDERSON, Carl L. *Management, Skills, Functions and Organizational Performance*, Boston: Allyn and Bacon Inc., 1998

ARGUN, Tanju ; *“Mükemmellik İçin Mücadele”*, Avrupa Kalite Yönetimi Konferansı, 10 Mayıs 1996

BARTOL, Kathryn M.; MARTIN, David C. *Management*, New York : McGraw-Hill Inc., 2nd ed., 1994

BOUNDS, Grey. *Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm*, New York : McGraw-Hill, 1994

Brisa İş Mükemmelliği Uygulamaları, *“Brisa Kaliteyi Paylaşıyor”*, Toplam Kalite Yönetimi

BUTTERFIELD, Ronald N. *Quality Service Pure and Simple*, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1991

CANDAN, Uğur . *“Yeni Ekonomi Gerçeği”*, Ekonomi, İş Fikirleri, Sayı:47, 2000

CARR, David K.; LITMANN, Ian. *Excellence In Government, Total Quality Management in the 1990’s*, VA: Cooper&Lybrand, 1993

CHAMPY, Jim. *“The New Economy”*, Computerworld, Vol:34 Issue:35, 2000

CLARKE, Thomas . *“The Knowledge Economy”*, Education+Training, Vol:43, Sayı4/5, 2001

CORTADA, James. *Total Quality Management For Sales and Marketing*, New York: McGraw Hill, 1993

COUPER, David C.; LABITZ, Sabine H. *Quality Policing: The Madison Experience*, Washington DC: Executive Research Forum, 1991

ÇELEBİ, Tuğrul. *“Brisa Kaliteyi Paylaşıyor”*, Seminer Notları, İzmit, 1997

DENİZ, Recep Baki. “Günümüz İşletmeleri İçin Örnekekinme(Benchmarking) Anlayışının Önemi”, *Pazarlama Dünyası*, Yıl:9 s:53, Eylül-Ekim 1995

DRUCKER, Peter. *Yeni Gerçekler*, Çev.B.Karanakçı, İstanbul : Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1994

ECONOMIST, *Waiting For The New Economy*, Vol:357, Issue:8192, 2000

EDOSOMWAN, Jonhson A. *Market Driven Quality Management*, Wisconsin : ASQL Quality Press, 1993

EDVARDSSON, Bo; THOMASSON, Bertil; OVRETRIT, Jolin. *Quality of Service*, London: McGraw-Hill Book Company, 1994

EFİL, İsmail. *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç:ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No:110, 1995

FLIEHMAN, Deborah G.; AULD, David D.; *Customer Retention Through Quality Leadership, The Baxter Approach*, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1993

GOLDSMITH, E.Ronald . *“Future Consumer.Com:The Vebolution of Shopping to 2010”*, Journal of Consumer Marketing, Vol:18, Sayı:4, 2001

GÖZLÜ, Sıtkı. *“Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi”*, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul: Eylül 1994

GULTINAN, Joseph P.; PAUL, Gordon W. *Marketing Management*, New York: McGraw-Hill Inc., 5th ed., 1994

HOYLE, David. *ISO 9000 Quality System Handbook*, London: Batterworth, 1994

HUNT, Daniel. *Quality Management for Government: A Guide to Federal, State and Local Implementation*, Wilwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1993

IMAI, Masaaki. *Kaizen,Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul: BRISAYayın, 1997

ISHIKAWA, Kaoru. *Toplam Kalite Kontrol*, İstanbul: Kalder Yayınları, 1995

İSO, *“Yeni Ekonomi ve Bilgi Teknolojileri”*, Sayı:417, Aralık 2000 .

İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi:Uygulamalar, Sorunlar-Fırsatlar, Öneriler*, İstanbul: 1994

JONES, Thomas O.; SASSER, W.Earl; *“Why Satisfied Customers Defect”*, Harward Business Review, November-December 1995

JURAN, Joseph M. Juran *on Quality by Design:The New Steps for Planning Quality into Services*, New York: Juran Institute Inc., 1992

JURAN, Joseph M..*Juran on Planning for Quality*, New York : The Free Press, Advision of Macmillan Inc., 1988

KANICIOĞLU, Hakan. “Kalite Yönetiminde Kalite Fonksiyonu Yayılımının Önemi”, *Pazarlama ve Kalite, 1.Ulusal Pazarlama Sempozyumu*, İstanbul: 27-29 Ekim 1995

KAYA, İsmail .“Pazarlama Yönetiminde Sorumluluk”, *Pazarlama Dünyası*, Yıl:5 s:26, Mart-Nisan 1991

KILIÇ, Özcan. “*Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma*”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Dergisi, c:29 sayı:2, Kasım 2000

KNIGHT, Michael E.; GALLARO, Denise. *Developing a Customer Focus, The Nonprofit Management Handbook:Operating Policies and Procedures* New York: John Wiley&Sons Inc., 1993

KOTLER, Philip. *Dijital Çağda Pazarlama*, Capital, Şubat 2001

KOVANCI, Ahmet. *Toplam Kalite Yönetimi-Fakat Nasıl?*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Şubat 2003

LEWIS, Dawid; BRIDGER, Darren. *The Soul of The Consumer:Authentisity-What We Buy and Why in The New Economy*”, Journal of Consumer Marketing, Vol:18, Sayı:2, 2001

MALHOTRA, K.; PETERSON, Naresh. “*Marketing Research in The New Millenium:Emerging Issues and Trends*”, Marketing Intelligence and Planning, Vol:19, Sayı:4, 2001

MENEKŞE, Z.Nurtaç .“*Yeni Ekonomide Müşteri İlişkileri Yönetimi*”, Activebilişim, Şubat-Mart 2000

NWANKWO, Sonny. *Developing a Customer Orientation*, Journal of Consumer Marketing, vol.12, No:5, 1995

OAKLAND, John S. *Total Quality Management*, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd., 1995

ORÇUNUS, Ali Rıza. *Toplam Kalite Kontrol ve TS-ISO 9000 Forum Sempozyumu*, İstanbul 23-24 Haziran 1993

ÖZEVREN, Mina.*Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul : Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1.Basım, 1997

PARASURAMAN, A.; ZEITHAMSI, V.A.; BERRY, L.L. “*A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*”, Journal of Marketing, 1985

POLATOĞLU, Nui Vichuda; EKİN, Serap. “*An Empirical Investigation of The Turkish Consumer:Acceptance of Internet Banking Services*”, The International Journal of Bank Marketing, Vol:19, Sayı:4, 2001

ROSS, Joel E. *Total Quality Management*, London: St.Luice Press, 2nd.Ed., 1994

- SCHLOSSBERG, Howard. *“Toffler Sees Knowledge-Driven Economy”*, Marketing News, Dec.24, 1990
- SMITH, JR.; WILLIAM, B.; *“Total Customer Satisfaction”*, Quality Success Stories, EOQ’93, Helsinki: 1993
- SMITH, Steve. *The Quality Revolution*, BPC Wheatson Press, London, 1995
- STANTON, William J.; ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J..*Fundamentals of Marketing*, New York: McGraw Hill Inc., 10th ed., 1994
- SWEET, Patrick. *“Strategic Value Configuration Logics and The New Economy:A Service Economy Revelation?”*, International Journal of Service Industry Management, Vol:12, Sayı:1, 2001
- TEK, Ömer Baybars. *Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, İstanbul: Beta Yayınları, 1999
- TSE-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü, TSE Halkla İlişkiler Müdürlüğü, 1996
- UZUNÇARŞILI, Ü.; VAYVAY, Özalp. *“Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Tatmini”*, Ankara: 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Kara Harp Okulu Kültür Sitesi, 1995
- VERHAERT, Ivo. *“Continuous Measurement of Customer Satisfaction How to Increase Customer Awareness”*, Company Strategies and Quality, Helsinki: EOQ’93, 1993
- VISCO, Ignazio. *“Yeni Ekonomi”*, Deutschland, Sayı:6, Aralık-Ocak 2000
- WARREN, Bennis. *On Becoming a Leader*, Addison Wesley, 1989
- YILDIZ, Gültekin. *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, “Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik bir Yaklaşım”*, Sakarya : Sakarya Üniversitesi Yayınları 10, Sakarya Üniversitesi Matbaası, 1994
- ZAIRI, Mohamed. *Serving the Customer in a TQ Environment:A Question of Shared Aspirations*, EOQ’93, Helsinki, Finland: 1993

EK: 1



..... BAYII

ADRES:.....

TELEFON:.....

GÖRÜŞÜLEN KİŞİ:.....

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ	
MÜŞTERİ İLE İLGİLENME SÜRESİ	İÇERİ GIRER GİRMEZ İLGİLENDİLER.
MÜŞTERİ İLE İLGİLENİLMEMESİNİN NEDENİ	
SATICI HANGİ MARKA SATIN ALINACAĞINI SORDU MU?	EVET, SORDU.

LASTİK DEĞERLENDİRMELERİ	
TAVSİYE EDİLEN LASTİK MARKASI	LASSA(MİRATTA), BRIDGESTONE(B320), MICHELIN(XT1)
ÖZELLİKLERİ	LS İÇİN 'YENİ DESEN' DEDİ. BS'NUN 3 OLUĞU SAYESİNDE YAĞMURDA YOL TUTUŞUNDAN BAHSETTİ. MI İÇİN 'YENİ DESEN VE YUMUŞAK LASTİK' DEDİ.
LS İÇİN SÖYLENENLER	"BS'DAN DESEN FARKI OLDUĞUNU VE DAHA UCUZ OLDUĞUNU SÖYLEDİ.
BS İÇİN SÖYLENENLER	
LS-BS İÇİN SÖYLENENLER	"BS VE LS AYNI ÜRÜN, AYNI FAB.DA ÜRETİLİYOR, SADECE DESEN VE FİYAT FARKI VAR, HER İKİSİNDE DE JAPON TEKNOLOJİSİ KULLANILIYOR" DEDİ.
SATILAN DİĞER LASTİK MARKALARI	DUNLOP, FULDA, GOODYEAR, PIRELLİ, MICHELIN

EBAT: 175/65 R14-MICHELIN

FİYAT DEĞERLENDİRMESİ			
FİYAT AÇISINDAN MARKALAR	LS	BS	MICHELIN
SATIŞ FİYATI	26.249.000 TL	27.689.000 TL	31.967.976 TL
İNDİRİMLİ SATIŞ FİYATI	18.000.000 TL	19.000.000 TL	24.500.000 TL
ÖDEME ŞARTLARI	KREDİ KARTI VE PEŞİN VEYA 1 PEŞİN 3 TAKSİT	KREDİ KARTI VE PEŞİN VEYA 1 PEŞİN 3 TAKSİT	PEŞİN
SÖKME TAKMA ÜCRETİ	KENDİLERİNE AİT.	KENDİLERİNE AİT.	KENDİLERİNE AİT.

BAYİ İLE İLGİLİ GENEL DÜŞÜNCELER	
BU BAYİDEN LASTİK SATIN ALIR MISINIZ?	EVET.
NOT:	LASTİKLER HAKKINDA AYRINTILI, DOĞRU VE ANLAŞILIR BİLGİ VERDİ. LASTİKLERİN GARANTİSİNİN OLDUĞUNU AÇIKLADI. BS VE LS'NİN MİDEN DAHA FAZLA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ÖNEM VERDİKLERİNİ, LASTİKTE FAB. HATASI VARSA, HEMEN DEĞİŞTİRME YAPTIKLARINI SÖYLEDİ. AYRICA ANLATTIKLARININ ANLAŞILIP ANLAŞILMADIĞINI SORARAK VE TEKRAR EDEREK BİLGİ VERDİ.

EK: 2



..... BAYII

ADRES:.....

TELEFON:.....

GÖRÜŞÜLEN KİŞİ:.....

MÜŞTERİ İLİSKİLERİ	
MÜŞTERİ İLE İLGİLENME SÜRESİ	İÇERİ GİRER GİRMEZ İLGİLENDİLER.
MÜŞTERİ İLE İLGİLENİLMEMESİNİN NEDENİ	
SATICI HANGİ MARKA SATIN ALINACAĞINI SORDU MU?	HAYIR, SORMADI.

LASTİK DEĞERLENDİRMELERİ	
TAVSİYE EDİLEN LASTİK MARKASI	MICHELIN(XT1)BRIDGESTONE(B320)
ÖZELLİKLERİ	LASTİKTE YANAĞIN GÜVENLİ SÜRÜŞ, YUMUŞAKLIĞIN İSE YER TUTUŞ AÇISINDAN ÖNEMİNİ ANLATTI. LASTİĞİN YANAĞINDA "TESPİH İPLERİ" NİN OLDUĞUNDAN, ESNEME SIRASINDA JANTIN OMUZU YIPRATTIĞINDAN BAHSETTİ. MICHELİN'NİN BS'NA GÖRE DAHA YUMUŞAK OLDUĞUNU EKLEDİ. "ARABADA MICHELİN OLDUĞU İÇİN YİNE AYNI MARKAYI KULLANMANIZ İYİ OLUR" DEDİ.
LS İÇİN SÖYLENENLER	BS İLE AYNI LASTİK OLDUĞUNU YALNIZCA DESEN FARKI OLDUĞUNU SÖYLEDİ. ABD'DEN STARFLY GETİRTTİKLERİNİ AMA LASSA'NIN DAHA İYİ LASTİK OLDUĞUNU EKLEDİ.
BS İÇİN SÖYLENENLER	MICHELİN KADAR YUMUŞAK OLMADIĞINI, YİNE DE AYNI PERFORMANSI GÖSTERECEĞİNİ SÖYLEDİ.
LS-BS İÇİN SÖYLENENLER	LASSA İLE BS'NUN AYNI FAB. ÜRÜNÜ OLDUĞUNU, 1997'DE ISO9001 ALDIĞINI, AYNI TEKNOLOJİYLE ÜRETİLDİKLERİNİ SÖYLEDİ.
SATILAN DİĞER LASTİK MARKALARI	HER MARKA LASTİK SATTIKLARINI, BULAMAYACAKLARI MARKA OLMADIĞINI, İSTERLERSE ÖZEL RİCA İLE FAB.YA LASTİK BİLE YAPTIRABİLECEK KADAR GÜÇLÜ OLDUKLARINI SÖYLEDİ.

EBAT: 175/65 R14-MICHELİN

FİYAT DEĞERLENDİRMESİ		
FİYAT AÇISINDAN MARKALAR	MICHELİN	BS
SATIŞ FİYATI	31.967.976 TL	27.689.000 TL
İNDİRİMLİ SATIŞ FİYATI	25.000.000 TL	20.000.000 TL
ÖDEME ŞARTLARI	KREDİ KARTI VE PEŞİN VEYA 1 PEŞİN 3 TAKSİT	KREDİ KARTI VE PEŞİN VEYA 1 PEŞİN 3 TAKSİT
SÖKME TAKMA ÜCRETİ	KENDİLERİNE AİT.	KENDİLERİNE AİT.

BAYİ İLE İLGİLİ GENEL DÜŞÜNCELER	
BU BAYİDEN LASTİK SATIN ALIR MISINIZ?	HAYIR.

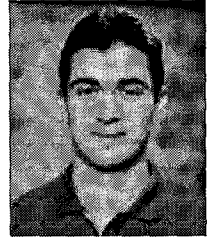
NOT:	BİR BANKA ŞUBESİ GİBİ ÇALIŞIYORDU. MICHELIN'DEN DAHA ÇOK KAR ETTİĞİNİ, BS'NUN ANA BAYİSİ OLDUĞU İÇİN FİYAT DÜŞMEK DURUMUNDA KALDIĞINI SÖYLEDİ. SATACAĞI HER LASTİĞİN EN AZ LS KADAR KALİTELİ OLMASI GEREKTİĞİNİ, AKSİ TAKDİRDE MÜŞTERİNİN GÜVENİNİ KAYBEDEBİLECEĞİNİ, O GÜVENİ BİR DAHA KAZANMANIN İMKANSIZ OLDUĞUNU EKLEDİ.
------	--



ÖZGEÇMİŞ

Gökmen GÜLŞEN

Kefçedede Mah. Ramazanoğlu Sok.
Fizan Apt. No:6/1 Üsküdar/İSTANBUL
Ev tel: (216) 334 53 05 Cep tel: (532) 507 35 91
E_mail:
13 Mart 1978 İZMİT doğ., Bekar



EĞİTİM

- 2001-..... **Yüksek Lisans**, İşletme Yönetimi Programı
Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- 1997-2001 **Lisans**, Endüstri Mühendisliği Bölümü
Sakarya Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi
- 1989-1996 **Lise**, Kocaeli Körfez Oruç Reis Anadolu Lisesi

İŞ DENEYİMİ

- Mart 2003-..... CitiPhone Çağrı Merkezi – CitiPhone Officer
CITIBANK A.Ş., Kozyatağı/İSTANBUL
- Ocak 2003-Şubat 2003 Dönemsel Vergi İadesi Kontrol Elemanı
ADECCO, Erenköy/İSTANBUL
- Haziran 2002-Ekim 2002 Maliyet Kontrol Elemanı ve Stok Kontrol Sorumlusu
GELİDONYA OTEL, Soylu Turizm Yatırımları A.Ş.,
Kemer/ANTALYA

STAJLAR

- Eylül 2000 İş Etüdü(Üretim Planlama ve Kontrol) Stajı – 20 işgünü
BRISA, Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Köseköy/KOCAELİ
- Ağustos 2000 Organizasyon ve Bilgisayar Stajı – 20 işgünü
BRISA, Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.,
Köseköy/KOCAELİ
- Ekim 1999 Atölye Stajı – 20 işgünü
SCA Packaging Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş., Altınova/YALOVA

DİĞER BECERİLER

- Yabancı Dil İngilizce – İleri Düzeyde
Almanca – Temel Düzeyde
- Bilgisayar Microsoft Office(Word,Excel,Powerpoint,Access,Outlook), AutoCad,
Pascal, C

İLGİ ALANLARI

Üretim Planlama, SAP-ERP-MRP, İnsan Kaynakları, Pazarlama, Halkla İlişkiler,
Maliyet Kontrol, Finans