

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

81468

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PAZARLAMA
VE BİR UYGULAMA**

81468

Barış ERKENT

No: 1127125

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. İbrahim KIRÇOVA

İSTANBUL, 1999

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM BAKANLIĞI
DOKÜMENTASYON MERKEZİ**

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
KISALTMA LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	ix
GİRİŞ.....	1
I. PAZARLAMANIN VE KALİTENİN GELİŞİMİ, PAZARLAMA- KALİTE İLİŞKİSİ.....	3
1.1. Pazarlamanın Gelişimi, Pazarlama Anlayışı ve Modern Pazarlama Yönetimi.....	3
1.1.1. Üretim Anlayışı Dönemi.....	3
1.1.2. Satış Anlayışı Dönemi.....	3
1.1.3. Pazarlama Anlayışı Dönemi.....	4
1.1.3.1. Tüketiciye Yönelik Tutum.....	5
1.1.3.2. Bütünleşmiş (Koordineli) Pazarlama Çabaları.....	5
1.1.3.3. Uzun Dönemde Kârlılık.....	5
1.2. Pazarlama Anlayışının Satış Anlayışı İle Karşılaştırılması.....	5
1.3. Pazarlama ve Kalite İlişkisi.....	6
1.4. Kaliteden Toplam Kalite Yönetimine Geçiş.....	8
1.4.1. Kalite Planlaması.....	11
1.4.2. Kalite Kontrol.....	12
1.4.3. Kalite Geliştirme.....	12
1.5. Kaliteyi Etkileyen Faktör olarak Pazarlamanın Yeri ve Önemi.....	13
1.6. Pazarlamanın Kalite Sorumlulukları.....	15
II. KALİTE STRATEJİSİ VE PAZARLAMA SÜRECİNDE KALİTE.....	19
2.1. Rekabet Anahtarı Olarak Kalite Stratejisinin Gelişimi.....	19
2.2. Yeni Pazarın Özellikleri.....	21
2.2.1. Çağdaş Müşteri.....	21
2.2.2. Çağdaş Üretici.....	21
2.2.3. İleri Teknoloji-Otomasyon ve Kalite.....	21
2.3. Kalite Stratejisinin Gerçekleştirilmesi.....	22
2.4. Pazarlama Sürecinde Kalite.....	25
2.4.1. Müşteri İhtiyaçlarının Kavranması.....	25
2.4.2. Ürünlerin ve Süreçlerin Belirlenmesi.....	26
2.4.3. Pazarlanan Ürünler ve Süreçler ile Müşteri İhtiyaçlarının Karşılaştırılması.....	27
2.4.4. Yetersiz Ürünlerin ve Süreçlerin Elenmesi.....	29
2.4.5. Kalan Süreçleri Geliştirmek.....	29
2.4.6. Gerektiğinde Yeni Süreçler Ekleme.....	30

2.4.7. Her Yeni Ürün İçin Süreçleri Gözden Geçirmek.....	31
2.4.8. Müşterinin Karar Alma Sürecini Geliştirmek.....	31
2.4.9. Çalışanları Pazarlama Kalitesine Katmak.....	31
2.5. Süreçlerin İzlenmesinde Dikkat Edilecek Hususlar.....	32
2.5.1. Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Daima Süreçlerin Bir Parçası Olarak Görülmesi.....	32
2.5.2. Tüm Süreçler, Görevler ve Etkinliğin Ölçümleri Müşteri Odaklı Olması.....	32
2.5.3. Faaliyetlerin Tamamlama Zamanının Azaltılması Zorunluluğu...	33
III. PAZARLAMA KARMASI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	34
3.1. Pazarlama Karmasına Giriş.....	34
3.2. Mamul Geliştirme.....	35
3.2.1. Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Ürün Geliştirme Süreci.....	37
3.2.1.1. Müşteri Kısmı.....	38
3.2.1.2. Teknik Kısım.....	39
3.2.2. Kalite Fonksiyon Yayılımının Dört Aşaması.....	41
3.2.2.1. Tasarım.....	42
3.2.2.2. Ayrıntılar.....	42
3.2.2.3. Süreç.....	42
3.2.2.4. Üretim.....	42
3.2.3. Müşteri İhtiyaçlarını Anlama.....	43
3.3. Fiyat ve Kalite.....	46
3.4. Tutundurma ve Kalite.....	50
3.4.1. Reklam ve Kalite İlişkisi.....	52
3.4.2. Reklam Aracı Olarak Marka ve Ambalaj.....	56
3.5. Dağıtım ve Kalite.....	57
3.5.1. Dağıtım Sisteminin Seçimi ve Geliştirilmesi.....	58
3.5.2. Dağıtım Sonrası Kalite Güvencesi.....	59
IV. PAZARA ODAKLI OLMA VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	61
4.1. Pazara ve Tüketiciye Odaklı Olma.....	61
4.2. Müşteriyi Dinleme.....	64
4.3. Müşteri Beklentileri ve Müşteri Memnuniyetinin Tanımı.....	66
4.4. Müşteri Memnuniyetinin Arttırılması ve Müşteri Bağlılığı.....	72
4.4.1. Müşteri Memnuniyetinin Arttırılması.....	74
4.4.2. Müşteri Bağlılığına Geçiş.....	82
V. BRİSA'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE PAZARA ODAKLI OLMA.....	87
5.1. Brisa'nın Gelişimi ve Brisa'da Toplam Kalite Yönetimine Geçiş.....	87
5.2. Süreç Yönetimi ve Brisa.....	93
5.3. Brisa'da Grup Odaklı Faaliyetler.....	94
5.4. Brisa'da Araştırma ve Geliştirme.....	98
5.4.1. Müşteri İsteklerinin, Gereksinimlerinin Öğrenilmesi ve Tasarımlara Aktarılmasındaki Değişim.....	98
5.4.2. Ar-Ge'de Yeni Ürün Fikirlerinin Oluşturulması.....	100

5.4.3. Tasarımda Kullanılan Tekniklerin Toplam Kalite Yönetimine Yansıması.....	100
5.5. Brisa’da Kalite Denetlemeleri.....	101
5.6. Brisa ve Tedarikçi Firmalar Arasındaki İlişkiler.....	101
5.7. Brisa’nın Müşteri Odaklı Olma Paralelinde Müşteriye Bakışı.....	103
5.8. Brisa’da Çalışanların Memnuniyeti.....	105
5.9. Brisa’da Satış Sonrası Hizmetler.....	105
5.10. Bayi Eğitimleri ve Brisa.....	108
5.11. Brisa’da Müşteri Şikayetlerini Ele Alma Sistemi.....	109
5.12. Brisa’da Onurlandırma Sistemi ve Brisa’nın Aldığı Ödüller.....	112
SONUÇ.....	115
KAYNAKÇA.....	118
EK: 1.....	124
ÖZGEÇMİŞ.....	125



ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Toplam Kalite Yönetiminin Üç Unsuru.....	11
Şekil 2. Şirketlerin Yeni Sloganları.....	20
Şekil 3. Sanayi ve Ticarete Rekabet Unsurları.....	20
Şekil 4. Müşterilerin Satın Alma Süreci.....	26
Şekil 5. Pazarlama Geliştirme Döngüsü.....	30
Şekil 6. 4C'ye Geçiş.....	35
Şekil 7. Kalite Fonksiyon Yayılımı Matrisinin Temel Unsurları.....	40
Şekil 8. Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Toplam Müşteri Memnuniyeti.....	43
Şekil 9. Kalite Evi.....	45
Şekil 10. Pazar Analizi ve Bölümlendirmenin Unsurları.....	63
Şekil 11. Memnuniyetin Tanımı.....	68
Şekil 12. Müşteri Memnuniyeti Modeli.....	75
Şekil 13. Müşteri Memnuniyeti İçin Sürekli Gelişme Süreci.....	76
Şekil 14. Kar Üretici Sistem.....	84
Şekil 15. Müşteri Bağlılığı: Bütünleşik Bir Model.....	85
Şekil 16. Tüm Fonksiyonların Şirketin Ana Hedefleri Doğrultusunda Yönlendirilmesi.....	89
Şekil 17. Politikalarla Yönetim Uygulama Yöntemi.....	90
Şekil 18. Hizmet Kapasitesinde Gelişmeler.....	108
Şekil 19. Bayi Eğitimleri.....	109
Şekil 20. Müşteri Şikayetlerinde Azalma Endeksi.....	110
Şekil 21. Net Satışlar.....	110
Şekil 22. Yıllar İtibariyle İhracat.....	111
Şekil 23. Müşteriye Cevap Verme Süresindeki İyileştirmeler.....	112

TABLO LİSTESİ

		Sayfa No.
Tablo I.	Bir Kalite Stratejisi İzleme: Çok Fonksiyonlu Bir Süreç.....	24
Tablo II.	Pazarlama Süreci.....	28
Tablo III.	TPMR İçeriğindeki Değişmeler.....	99
Tablo IV.	1991-1998 Yılları Arasında Gerçekleşen Ortalama İyileşmeler.....	115



KISALTMA LİSTESİ

AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
BSTC	Bridgestone Technical Center
EFQM	European Foundation for Quality Management
FMEA	Failure Mode Effect Analysis
IBM	International Business Machines
ISO	International Organization for Standardization
J.I.T	Just in Time
KALDER	Kalite Derneği
KFY	Kalite Fonksiyon Yayılımı
MMM	Müşteri Memnuniyeti Modeli
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PEM	Pazarlama Eğitim Merkezi
PUKÖ	Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
TPMR	Tire Project Marketing Request
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

ÖZET

Kalite, ürün veya hizmetlerin tüketicilerin beklentilerini karşılaması ya da kısaca müşteri memnuniyeti olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte tüketicilerin gereksinimlerinin mümkün olan en ekonomik şekilde karşılanması gerekmektedir.

Geleneksel açıdan kalite yönetimi kalite kontrol anlamına gelmektedir. Buna göre, kalite kontrol belirli bir grubun sorumluluğu olarak görülmektedir. Geleneksel yaklaşıma göre sıkı bir denetim sistemi ile hatalı ürünler saptanarak elenebilir ve müşteriye iyi olan ürünler gönderilebilir. Ancak zaman içinde kalite sorumluluğunun bir gruba emanet edilmesi ve kalite kontrolün beraberinde gelen yüksek maliyetler uzun vadede işletmeleri çağdaş kalite anlayışlarına doğru itmiştir.

Yeni tanım gereği kalite; müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını önceden sezmek, karşılamak hatta bunları aşmak olarak kabul edilmektedir. Böylelikle Toplam Kalite Yönetimi, klasik anlamdaki kalite yaklaşımlarının alternatifi olan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir.

Çalışmamızda amaçlanan, Toplam Kalite Yönetimini çeşitli yönleriyle ele alarak pazarlamayla ilişkisini incelemek ve pazarın istekleri doğrultusunda müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Ayrıca, çalışmada pazarlamanın vardığı nokta olarak modern pazarlama anlayışı genel olarak açıklanmış daha sonra kalite ile pazarlama arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

Çalışmamızın uygulama kısmında ise; Toplam Kalite Yönetiminin uygulaması olarak Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayii A.Ş. incelenmiş, anketten elde edilen bilgiler sunulmuştur.

Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetiminde Pazarlama; pazarın istekleri doğrultusunda ürünü geliştirmeyi, en düşük maliyet ve fiyatla en yüksek kaliteyi sunmayı, ürün ya da hizmetin kalitesini bir reklam aracı olarak kullanmayı, istenen miktarda, zamanda ve yerde etkin dağıtımı, satış sonrası hizmetler ve kalite güvencesi ile sonuçta müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlamaktadır.

SUMMARY

Quality can be defined as customer satisfaction which is based on satisfying expectations of the customers with a product or service, furthermore customers' needs should be satisfied in the most economical way.

Traditionally, quality management is accepted as quality control, and in accordance to this approach quality control is attached as a responsibility to a specific department. According to traditional approach, defective items can be found and eliminated by a control system, and then high quality products can be directed to the consumers. On the other hand, due to giving quality control under responsibility of a department and increasing cost of quality control, companies created new quality policies.

As a new definition, quality means, understanding and satisfying needs of the customers estimating their potential needs, problems and creating solutions. In this way, Total Quality Management is an alternative management approach to the classical quality approaches.

In this thesis, we will scrutinize the relationship between Total Quality Management and Marketing by leading our focus on different aspects of TQM. We will determine modern marketing approach in general and its ties with the Total Quality Management. Additionally, satisfying needs of the customers and ensuring their satisfaction will be explained from a market oriented point of view.

In practical section of this thesis, Total Quality Management process and policies of Brisa Bridgestone will be analyzed and results of questionnaires will be presented.

As a result, marketing in Total Quality Management, aims to develop new products in accordance with demands of customers, aims to minimize the total cost of the product while increasing the quality, aims to distribute products through right channels in right quantities, in right time, aims to ensure customer satisfaction by after sales services with a quality guarantee approach.

GİRİŞ

Rekabet ortamının artması karşısında işletmeler, pazardaki konumlarını korumak ve varlıklarını sürdürebilmek için daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretmek gerektiğini kavramışlardır. Buradan hareketle çağdaş pazarlama anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi aynı hedefe yönelik olmaktadır. Her ikisi de tüketici gereksinme ve beklentilerini temel alarak, tüketici tatminini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu gerçek aynı zamanda, pazarlama işlevinin toplam kalite yönetiminde önemli bir etken olmasını sağlamaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde pazarlamanın gelişimi ve modern pazarlama anlayışı, kalite ile pazarlama arasındaki ilişki, Toplam Kalite Yönetimine geçiş konuları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde rekabet unsuru olarak kalite stratejisi incelenmiş, kalitenin rekabetin keskinleşmesi ile kazandığı anlama değinilmiştir. Bu bölümde Toplam Kalite Yönetimi ve stratejik yönetim arasındaki doğrudan ilişki ortaya konmuştur. Ayrıca pazarlama sürecinde kalitenin nasıl uygulandığı aşama aşama ayrıntılarıyla incelenmiştir.

Üçüncü bölümde pazarlama karması ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Pazarlama karması içinde yeni ürün geliştirme ile ilgili olarak müşterilerin yeni ürünler konusundaki beklentilerinin sistematik olarak ele alındığı bir tasarım tekniği olan Kalite Fonksiyon Yayılımı incelenmiş, pazarlama karmasının diğer unsurları olan fiyat, tutundurma ve dağıtım ile kalite arasındaki bağlantıya değinilmiştir. Son olarak kalite güvencesinden kısaca bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde pazara ve tüketiciye odaklanmanın müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri incelenmiş bu çerçevede üretim ve hizmet süreci içerisinde insan faktörünün önemine yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca müşteri memnuniyetinin nasıl artırılabilceği ve müşteri bağlılığına nasıl geçilebileceğinin üzerinde de durulmuştur.

Araştırmanın beşinci bölümünde ise uygulama olarak; ülkemizde lastik sektöründe lider bir şekilde faaliyet gösteren, Toplam Kalite Yönetimini tam anlamıyla benimsemiş, 1996 yılında da Avrupa Kalite Büyük Ödülünü almış bir kuruluş olan Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayii A.Ş'deki Toplam Kalite Uygulamaları incelenmiştir. Bu

incelemede, uygulamaya yönelik olarak yapılan anket çalışması sonucu elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonuç kısmında, anket çalışmasından elde edilen sonuçlar doğrultusunda değerlendirmeler yapılarak bir takım öneriler sunulmuştur.

Yerli ve yabancı dilde yazılmış, kitap, makale ve diğer çalışmalardan hazırlanan bu çalışmada yararlanılan kaynaklar çalışmanın sonunda belirtilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMANIN VE KALİTENİN GELİŞİMİ, KALİTE-PAZARLAMA İLİŞKİSİ

1.1. Pazarlamanın Gelişimi, Pazarlama Anlayışı ve Modern Pazarlama Yönetimi

Pazarlama yönetiminin, bir bakıma daha geniş kapsamlı olarak tüm işletme yöneticilerinin iş ve işletmecilik anlayışları, genellikle her birinin belirgin özelliklerle birbirinden ayrıldığı üç dönem halinde ele alınmaktadırlar: 1. Üretim anlayışı dönemi; 2. Satış anlayışı dönemi; 3. Pazarlama veya pazarlama anlayışı dönemi.

1.1.1. Üretim Anlayışı Dönemi

Bu ilk dönemde işletmeler üretim anlayışındadır. Üretim ve mühendislik yöneticileri işletme yönetimine hakim olup pazarlama bölümü zaten yoktur. Pasif bir satış bölümü vardır. Bu dönemde yönetim anlayışı, “ne üretirsem onu satarım” şeklinde özetlenebilir¹.

1900’lü yılların başındaki bu evrede temel sorun üretim ve arz yetersizlikleri olduğu için müşteri bulma sorunu ikinci planda kalmaktadır. Bunun için üretim tekniklerinin geliştirilmesine, kitlesel üretimin arttırılıp maliyetlerin düşürülmesine, hareket ve zaman etütlerine ağırlık verilmiştir².

1.1.2. Satış Anlayışı Dönemi

Büyük ekonomik kriz (1929-1933), ekonominin sorununun üretilenin satılması olduğu bir dönemi başlatmıştır. Malları satmanın sorun olduğu, yoğun tutundurma çabalarının bulunduğu bu dönemde, satışın önemi ve sorumlulukları artmıştır. Dönemin

¹ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 8.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997, s. 9.

² Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri**, 3.b., İzmir: Cem Matbaacılık, 1997, s. 11.

tipik düşünce tarzı, “ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” şeklinde ifade edilebilir.

1.1.3. Pazarlama Anlayışı Dönemi

Tüketiciyi tatmin ederek kâr sağlama diye ifade edilebilen bu anlayış 1960’larda ve 1970’lerde başta Amerika Birleşik Devletlerinde olmak üzere gelişmiş ülkelerde yaygınlaşmıştır. Pazarlama anlayışı bir pazarlama yönetimi biçimidir. Burada tüketiciye tüketici tatminine büyük önem verilmektedir. Bu sebeple pazarlama bir satış işlemi olmaktan çıkmakta ve tüketiciye yönelik pazarlama faaliyetleri üretim öncesinde başlayıp, satış işlemi ile devam etmekte ve satış sonrası yapılan çalışmalarla tamamlanmaktadır. Bu yaklaşım tüketici ihtiyaç ve isteklerini tüm pazarlama faaliyetlerinin odak noktası yapan; gerekli örgütsel düzenlemelerle tüketiciye yönelik tutumu bütünleşmiş bir biçimde tüm işletme bölüm ve personeline benimseten ve böylece koordineli çalışmalarla tüketicileri tatmin etme yolunda satışları ve uzun vadede kârı sağlamayı temel alan bir yönetim anlayışdır³.

Modern pazarlama anlayışı; pazarların, tüketicilerin istek ve gereksinimlerine göre farklı pazar dilimlerine ayrılabilceği ve tüketicilerin bunlardan kendi istek ve gereksinimlerini en iyi karşılayanları tercih edecekleri görüşünden kaynaklanmaktadır. Aslında tüketici yönlü ya da müşteri odaklı modern pazarlama kavramı daha çok alıcılar pazarı koşullarında tüketici egemenliğinin kabullenilmesidir. Klasik pazarlama anlayışının tersine modern pazarlama demokrasiye dayanmaktadır. Bu anlayışta firmalar hitap ettikleri hedef kitlelerin, tüketicilerin (pazarın) nabzını tutmaya çalışırlar⁴.

Tüketici tatmini, pazarlama anlayışının en önemli yönünü oluştursa da bu anlayışın diğer üç unsuru şunlardır :

- Tüketiciye yönelik tutum
- Bütünleşmiş (koordineli) pazarlama çabaları
- Uzun dönemde kârlılık

³ Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, a.g.e., ss. 10-11.

⁴ Tek, a.g.e., ss 18-19.

1.1.3.1. Tüketicilere Yönelik Tutum

Pazarlama anlayışında pazarlama, üretim öncesi başlayan bir faaliyet olarak ele alınmaktadır. Pazarlanacak mal veya hizmetin bugünkü, gelecekteki ve potansiyel tüketicilerinin ihtiyaç ve istekleri belirlenmeye çalışılmaktadır.

1.1.3.2. Bütünleşmiş (Koordineli) Pazarlama Çabaları

Bütünleşmiş pazarlama çabalarının iki yönü vardır; bunlardan biri pazarlama bölümünün diğer bölümlerle koordinasyonu; diğeri ise, bölümün kendi içinde alt bölümler arasında uyumdur. Yalnız pazarlama bölümünün değil, bütün bölümlerin oluşturduğu işletme sisteminin çabaları koordineli bir biçimde tüketici ihtiyaçlarının tatminine yönelmelidir.

1.1.3.3. Uzun Dönemde Kârlılık

Pazarlama kavramının bu unsuru da, sadece satış hacmini arttırmanın veya tüketiciyi tatmin etmenin işletme için yeterli olamayacağını, tatminkâr bir kârın gerekliliğini ifade etmektedir. Satış anlayışında satışların en üst düzeye çıkarılması ağırlık kazanırken, pazarlama kavramında uzun vadeli kârlılık ön plandadır. Zira kârlılık tüketicinin tatmini ile uyumlu olarak gerçekleştirilemezse pazarlama kavramının bir anlamı kalmaz⁵.

1.2. Pazarlama Anlayışının Satış Anlayışı ile Karşılaştırılması

Satış anlayışı ile pazarlama anlayışı sık sık karıştırılmaktadır. Satış anlayışı fabrikayla başlamakta, şirketin ürünlerine odaklanmakta, satış karlılığını arttırmak için yoğun satış ve tutundurma faaliyetlerinde bulunmaktadır. Pazarlama anlayışı ise faaliyetlerine iyi tanımlanmış bir pazarla başlamakta, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmakta, müşterileri etkileyen tüm pazarlama faaliyetlerini düzenlemekte, müşteri değeri ve memnuniyetine dayalı uzun vadeli ilişkiler yaratarak kazanç sağlamaktadır. Pazarlama

⁵ Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, a.g.e., ss. 11-12.

anlayışı ile şirketler müşteri memnuniyeti ve kazanç sağlama suretiyle müşterilerin istediklerini üretmektedirler⁶. Her iki anlayış aşağıdaki şekilde karşılaştırılabilir:

- Satış anlayışında satıcının ihtiyaçları; pazarlama anlayışında alıcının ihtiyaçları ön plandadır.
- Satış anlayışında çalışmaların başlangıç noktası fabrika; pazarlama anlayışında pazardır.
- Satış anlayışında pazarlama faaliyetlerinin odak noktası mamuller; pazarlama anlayışında tüketici ihtiyaçlarıdır.
- Satış anlayışında satış ve diğer tutundurma çabalarına ağırlık verilerek satış hacminin artırılması yoluyla kâr sağlanır. Pazarlama anlayışında ise bütünleşmiş pazarlama çabaları ile, tüketici ihtiyaçlarının tatmini yoluyla kâr sağlanır⁷.

1.3. Pazarlama ve Kalite İlişkisi

Son on yıl içindeki gelişmelere bakıldığında ekonomik şartların belirlediği kalite gelişimi ile tüm alanların ilişkisi gittikçe açık bir hale gelmiştir. Şimdiye kadar pazarlama bilim dalı çoğunlukla kalite akımları tarafından dikkate alınmamıştır. Pazarlama bilim dalı da aynı şekilde kalite akımlarının teknik yönlerinin farkında olmamıştır.

Bu karşılıklı durumun elbette tarihsel kökleri vardır. Yirminci yüzyılın ilk yarısı boyunca pazarlama, ilgi alanını “pazarlama fabrika kapısında başlar” şeklinde belirlerken kalite ise ilgi alanını “tasarım özelliklerine uyma” olarak belirlemiştir. Pazarlamanın dağıtım konularıyla ilgilenmesi ve kalitenin tasarım özelliklerine odaklanması iki bilim dalının ortak yanını oluşturmuştur.

1950’lerin başlarında kalite bilim dalı kaliteyi “müşterilerin ihtiyaçlarına uyma” olarak belirlemeye, pazarlama bilim dalı ise kendisini “ürün tasarımı fikrine sahip olma” şeklinde görmeye başlamıştır. Böylece bu bilim dallarının ortak bir noktaya doğru yönelmesi de başlamıştır.

⁶ Philip Kotler and Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 8th.ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc.,1999, ss. 14-15.

⁷ Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, a.g.e., s. 13.

Bununla beraber belki kalite sürecine pazarlamanın katılımı için en sağlam destek, yönetime rehber niteliğindeki uluslararası kalite standartları olan International Organization for Standardization (ISO) 9000 standartlarında bulunabilir. ISO 9004'de pazarlamanın katılımı şu şekilde ifade edilmektedir:

- Bölüm 7.1, Pazarlama İhtiyaçları: “Ürün için kalite ihtiyaçlarının belirlenmesinde pazarlama fonksiyonu ön ayak olmalıdır...”
- Bölüm 7.2, Ürün ile ilgili olarak: “ Pazarlama fonksiyonu, ürün ihtiyaçlarının ana hatlarını ya da biçimsel bir ifadesini sağlamalıdır...”
- Bölüm 7.3, Müşteri geribildirim bilgisi: “Pazarlama fonksiyonu sürekli bir geribildirim ve bilgi izleme sistemi belirlemelidir...”

Kalitenin daha eski tanımı (tasarım özelliklerine uyma); kalite bilim dalını, tasarım sürecinde müşterilerin düşüncelerine hitap etme açısından zorunlu yapmamaktadır. Fakat daha yeni tanımlama (müşteri ihtiyaçlarını karşılama), kalite çabasının içine pazarlama bilim dalını getirmektedir.

Kalite yönetiminde pazarlama bilim dalının katılımı tümüyle ayrıntılara girmeyi gerektirmektedir. Bu özellikle reklam ve satışlar dışındaki faaliyetlerde pazarlamanın rolünü tam olarak anlamayanlar için geçerlidir. Pazarlama potansiyel olarak kalite sürecinde yer almak için ISO 9000 standartlarından dahi daha büyük bir öneme sahiptir. Kalite ve pazarlama ile ilgili yayınlar bu artan role işaret etmektedirler⁸.

Bütün bu gelişmeler bizi kalitenin yeni tanımına götürmektedir: "Bir ürünün müşterilerinin beklentilerine ve şartlarına uyma derecesi". Kalitenin yeni bir içerik kazanması gibi, müşteri hizmetleri de yeni bir görünüme bürünmüştür. Geleneksel olarak müşteri hizmetleri diye adlandırılan iş; sipariş almaktan, malı geri almaktan ya da şikayetleri ele almaktan çok daha kapsamlı ve karmaşıktır. Bu bakış açısına dayalı olarak "Müşteri Hizmetleri", kuruluşun müşterileri hoşnut edebileceği her türlü faaliyeti ve onların satın aldıkları ürün ve hizmetlerden olası en fazla değeri edinmelerine yardımcı olacak her şeyi kapsamaktadır. Böyle bir yaklaşım, bir ürünün tasarımından başlayıp artık

⁸ Joseph L. Orsini, "Make Marketing Part of the Quality Effort", *Quality Progress* (April 1994), Vol 27, No. 4, s. 43.

bir ihtiyacı karşılayamayan ürünlerden vazgeçmeye ve müşteriye yardım etmeye kadar her şeyi kapsayacak kadar geniştir⁹.

1.4. Kaliteden Toplam Kalite Yönetimine Geçiş

Kalite kontrolün başlangıcını Endüstri Devrimi sonrası döneme götürmek mümkündür. Bu dönemde kalite sorumluluğu, fabrikalaşan üretim faaliyetlerinde işi yapan işçiye aittir. Yirminci yüzyılın başlarına gelindiğinde fabrikalar atölyelerin yerini almıştır. Aynı dönem içerisinde F.Taylor, yönetimde rasyonel insan döneminin varsayımlarını önermiştir. Bu varsayım kısaca çalışanlara birer makine gözü ile bakmaktadır. Bu dönemde işbölümü gereği kalite kontrol sorumluluğu imalattan ayrılıp, ustabaşılara verilmiştir.

Birinci Dünya Savaşı yıllarında çok sayıda işçinin bir ustabaşına rapor vermesinden doğan zorluklar, görevleri sadece yapılan işi kontrol etmek olan muayenecileri ortaya çıkarmıştır. Kalite kontrolün dördüncü kilometre taşı olan İstatistiksel Kalite Kontrol ise, 1930'da W.A.Shewhart tarafından başlatılmıştır. Daha sonra giderek ABD, İngiltere gibi endüstri ülkelerinin fabrikalarında kullanılmaya başlanmıştır. Örneklem yaparak tüm üretim partisinin kalitesi hakkında istatistiksel çıkarım yapmaya yönelik olan bu anlayış büyük faydalar sağlamıştır. Önceleri ürün kalitesinin kontrolüne ağırlık veren İstatistiksel Kalite Kontrol, II. Dünya Savaşı sonrasında ise İstatistiksel Süreç Kontrolü yönünde gelişmeye başlamıştır. 1950'leri izleyen yıllarda W. Edward Deming, J.M. Juran bu alandaki çalışmaları ile büyük isim yaparak, özellikle Japonya'daki kalite geliştirme sürecine büyük katkıda bulunmuşlardır. Bu arada General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak görev yapan A.V. Feigenbaum, kalite kontroldeki deneyimlerini ve görüşlerini açıkladığı "Industrial Quality Control" dergisinde yayınlanan bir makalesinde ilk kez Toplam Kalite Kontrol kavramını kullanmıştır (1957). Böylece kalitenin sadece kalite bölümünün sorumluluğu olmadığını ifade ederek çalışan herkesin kaliteye karışması gerektiği fikrini ortaya atmıştır.

1962 yılında Ishikawa, Feigenbaum'un Toplam Kalite Kontrol anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren ve Toyota fabrikalarında uygulanan bu yönetim şekline "Firma Çapında Kalite Kontrol" adını vermiştir.

⁹ Yavuz Odabaşı, Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s. 13.

Bugün ise Toplam Kalite Kontrol, sadece kalite geliştirme amacıyla kullanılan bir yaklaşım olmaktan öte, firma kalitesini simgeleyen bir yönetim kontrol sistemi olarak kabul edilmekte ve daha çok “Toplam Kalite Yönetimi” adı ile anılmaktadır¹⁰.

Toplam Kalite Yönetiminde anahtar düşünce, kalitenin üretimin her adımında önemli olduğudur. Toplam Kalite Yönetimi hataları baştan çıkarmaya çalışmaktadır. Daha tasarım aşamasında ürünler iyi bir şekilde kontrol edilir, sağlam ve güvenilir olmayı sağlamak için üretim süreci düzenlenir. Böylelikle iyi bir tasarım ve iyi bir süreç yüksek kaliteli bir ürüne yol açmaktadır¹¹.

Toplam Kalite Yönetimi, ürünün elde edilmesinde işletme personelinin tümünün katılımının sağlanması temeline dayandığından, en azından uzun dönemde sıfır hata ile ürünün kalitesinin yükseltilmesini ve maliyetlerin düşürülerek israfın önlenmesini, ürünün tüketicilere zamanında ve yerinde teslimini, satış sonrasında kalite sorumluluğunun üstlenilmesini ve ürüne ilişkin hizmetlerin sağlanarak tüketicilerin yüzde yüz doyuma ulaşmasını temel ilke olarak kabul etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı sürekli iyileştirmeyi amaçlayan ve bunu işletme kültürü biçimine getirmeye çalışan bir felsefedir. Bu felsefede iki tane öge vardır. Birincisi insan diğeri ise bilimselliktir.

Toplam Kalite Yönetiminde amaç, tüketici talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve tüketici doyumunun sağlanması olduğundan, en alt basamaktaki işçiden en tepedeki yöneticiye, tüketicilerden tedarikçilere kadar herkesin sorumluluğunu kapsamaktadır. Bu açıdan Toplam Kalite Yönetimi insana değer vermeyi gerektirir. Bu anlayışa göre kalite, tüketici beklentilerinin saptanması için önce pazarlama ve pazarlama araştırmasıyla başlar, işletme politikasına uygun olarak pazara sunulacak ürünün kalitesi ve tasarımı belirlenir, hedeflenen kaliteyi gerçekleştirecek planlar yapılır, planlama yönetimleri ve araçları seçilir, gerekli hammadde ya da yardımcı maddeler sağlanır, personel seçilip eğitilir, tüketici şikayetlerine ve satış sonrası hizmetlere önem verilerek geri bildirim yoluyla sürecin sürekli kendini iyileştirmesine çalışılır. Bu aşamalarda yöneticiler çalışanlara öncülük ederler, hedefler belirtirler, yol gösterirler ve

¹⁰ Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Rota Yayınları, 1997, ss. 44-47.

¹¹ Charles W. Lamb, Jr, Joseph F. Hair, Jr and Carl Mc Daniel, **Marketing**, 3rd. ed., Cincinnati: South-Western College Publishing, 1996, s. 253.

olanaklar sunarlar. Toplam Kalite Yönetiminde amaç, oluşan kaliteyi denetlemek değil, kaliteyi üretmektir¹².

Bunun yanında Toplam Kalite Yönetimi bir örgütün sadece üretimden oluşmayan tüm çalışmaları için kalite ilkelerinin uygulamasını da ifade etmektedir. Bu, şirketin her çalışanını içeren, takım çalışması yaklaşımını vurgulayan bir iş felsefesidir. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimini savunanlar nihai tüketiciyi tatmin etmenin yanında iç müşterileri tatmin etmenin önemli olduğuna inanmaktadırlar. Zira öncelikle iç müşterilerin, yani çalışanların tatmin olması yoluyla nihai müşterilerin tatmin olması daha önemlidir. Bu açıdan bakıldığında örneğin pazarlama yöneticileri, pazarlama araştırması personelinin bir müşterisi olarak görülmektedirler¹³.

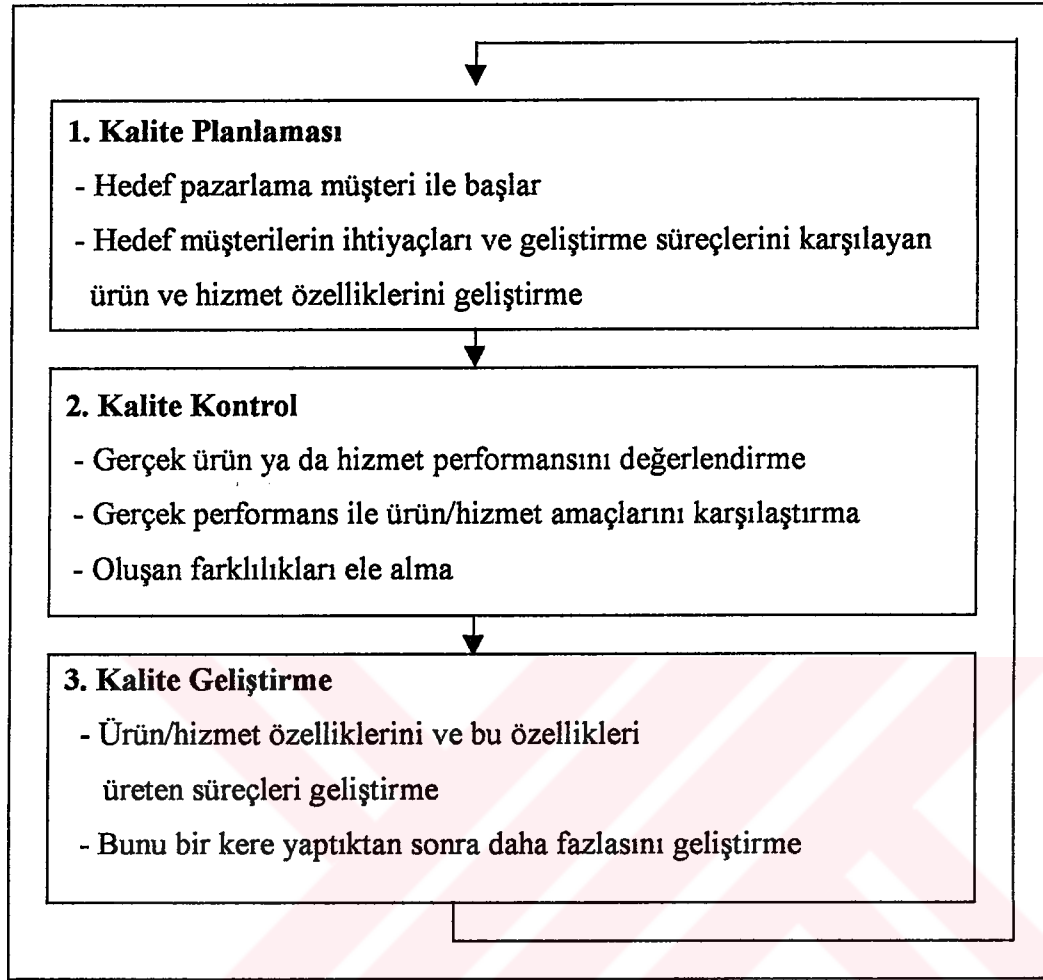
Toplam Kalite aynı zamanda üç ana unsuru da beraberinde gerektirmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi şematize edilebilir: (Şekil 1)



¹² Rıdvan Karalar, "Toplam Kalite Yönetiminin Pazarlama Süreci Açısından İncelenmesi", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (Ocak 1997), Cilt: XIII, Sayı: 1-2, ss. 21-22.

¹³ William J. Stanton, Michael J. Etzel and Bruce J. Walker, *Fundamentals of Marketing*, New York: McGraw-Hill Inc., 1994, s. 640.

Şekil 1. Toplam Kalite Yönetiminin Üç Unsuru



Kaynak : Robert E. Linneman and John L. Stanton, Jr., **Marketing Planning in a Total Quality Environment**, New York: Haworth Press Inc., 1995, s. 11.

1.4.1. Kalite Planlaması

Toplam Kalite Kontrolün ilk unsuru kalite planlamasıdır. İki aşaması vardır:

- Hedef pazarlama: Kalite, müşterilerin ödemeye razı oldukları anlamını içerdiğinden şu soruların cevabı önem taşımaktadır:
 - Müşteriler kimdir?
 - Müşteriler için kalite nedir?
 - Müşterilere ne sunulmaktadır?

- Doldurulması gereken boşluklar nelerdir?

Müşteriler bir pazarlama karmasıyla hizmet edilmek için seçilen pazarın parçasını oluşturan unsurlardır.

- Hedef müşterilerin ihtiyaçlarını ve geliştirme süreçlerini karşılayan ürün ya da hizmet özelliklerini geliştirme: Hedef pazara istenen maliyet ve zaman çerçevesinde ne dağıtılacağından emin olunmalıdır.

1.4.2. Kalite Kontrol

Toplam Kalitenin ikinci ana unsuru kalite kontroldür. Bu unsur üç aşamadan oluşmaktadır:

- Gerçek ürün ya da hizmet performansını değerlendirme
- Gerçek performans ile ürün/hizmet amaçlarını karşılaştırma
- Farklılıkları ele alma

Pazarlama planı; değerlendirilecek, karşılaştırılacak ve harekete geçirilecek şekilde düzenlenmelidir.

1.4.3. Kalite Geliştirme

Toplam Kalite için üçüncü ana unsur sürekli iyileştirmedir. Bu, sürekli daha iyisini yapmak mantığına dayanmaktadır. Örneğin 1960’larda Japon arabaları Amerika’ya ilk geldiği zaman kalitesiz görünmekteydi. Ancak Japonlar zamanla kendilerine ait olan “kaizen” (iyileştirme) prensibini izleyerek, arabalarını geliştirdiler ve daha sonra geliştirmeye devam ettiler¹⁴. Buradan da anlaşılacağı üzere, Toplam Kalite Yönetimi sürekli teknolojik gelişme ve sıfır hata ile müşteri ihtiyaçlarını memnun eden, daha kaliteli ürünlerin üzerinde çabaların odaklandığı bir şirket stratejisini ifade etmektedir¹⁵.

¹⁴ Robert E. Linneman and John L. Stanton, Jr., *Marketing Planning in a Total Quality Environment*, New York: Haworth Press Inc., 1995, ss. 9-17.

¹⁵ Philip R. Cateora, *International Marketing*, 8th. ed., Boston: Richard D. Irwin Inc., 1993, ss. 308-309.

Toplam Kalite Yönetiminin pazarlama açısından bu üç unsuru, hedef pazara neyin, nasıl ve en iyi şekilde sunulacağını ortaya koymaktadır. Pazarlama kavramı gibi, Toplam Kalite Yönetimi kavramı da müşteri gereksinimlerini anlama ihtiyacına dayanmaktadır. Yani pazarlama, Toplam Kalite Yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır.

1.5. Kaliteyi Etkileyen Faktör Olarak Pazarlamanın Yeri ve Önemi

Kalite, ihtiyaçlara uygunluk olarak tanımlanmakla birlikte müşterilerin ihtiyaçları pazarlama tarafından belirlenmektedir. Bu sebeple kalite, pazarlama bölümünde başlamaktadır. Bunun için pazarlama bölümünün ihtiyaçları iyice belirlenmiş olmalı ve müşteri ihtiyaçlarına uyumu sağlamak için bir yöntem içermelidir.

Pazarlamada kalite yönetiminin ilkelerini uygulamak için reklamlar, fiyatlandırmalar, garantiler ve bunun gibi çok çeşitli uygulama alanları vardır. Bununla birlikte tüm bu konular sadece birkaç kelime ile izah edilebilir. Kalite, doğru şeyleri yapmayı doğurur. Kalite ile ilişkili bir örgütte herkes ne yapacağını tam olarak anlar, bir şeyi yapmak için gerekli olan kaynaklara ve bilgilere sahip olur ve doğru yapmak için de yönetimin yardımına muhtaç olur¹⁶.

Pazarlamanın bakış açısından bakıldığında kalite, bir ürünün müşterinin isteklerini ve ihtiyaçlarını memnun etme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu tanımlama müşterinin üzerine odaklanmaktadır. Bu sebeple pazarlama yöneticileri, ürünlerini rakiplerinin arzlarıyla karşılaştırdıklarında sık sık göreceli kalite üzerine odaklanırlar. Bununla birlikte daha çok özelliğe sahip veya daha iyi olan bir ürün, eğer hedef pazarın istekleri ve ihtiyaçlarını yansıtmıyorsa yüksek kaliteli bir ürün değildir¹⁷. Çünkü dünyanın her yerinde müşteriler bir çok seçeneğe sahip olup, her yerden istediklerini sağlayabildiklerinden daha fazla güce sahiptirler. Ayrıca dikkatlerini çekmek için yarışan bir çok şirket vardır.

Bir çok şirket için kalite, şirketin içten görünüşü tarafından tanımlanmakta, en az hatalı ürün tanımlamaları veya standartlara uygunluk açısından ölçülmektedir. Kalitenin ürün tanımlamalarına uygunluk açısından ölçülen kavramı; ürün müşteri ihtiyaçlarını

¹⁶ James M. Joyner, "Marketing's Role in Quality Improvement", *Quality Progress* (June 1986), ss. 13.

¹⁷ William D. Perreault and E. Jerome Mc Carthy, *Basic Marketing A Global Managerial Approach*, Twelfth Edition, Chicago: Richard D. Irwin Inc., 1996, s. 276.

ürün tanımlamalarına uygunluk açısından ölçülen kavramı; ürün müşteri ihtiyaçlarını doyurucu biçimde müşteriye dağıtıldığında ve pazarın ihtiyaçlarını karşıladığında işlemektedir. Standartlara uygunluk kalite için gereklidir ancak, müşterinin kalite anlayışı bundan daha fazlasını içermektedir.

Bununla birlikte Toplam Kalite Yönetimi serbest piyasa faaliyetlerinden doğan bir rekabet aracıdır. Rekabet olan bir ortamda müşteriye kim daha çok mutlu ederse o kazanır. Eğer monopol piyasada üretim yapan bir firma söz konusu ise mal kalitesiz de olsa başkası olmadığı için satılır. Bu halde kalite değil, maliyetler önem kazanır. Ne kadar ucuza mal edilirse o kadar çok kazanılır.

Öte yandan alıcıların istek ve gereksinimleri kalite karakteristiklerini oluşturur. Müşteriler gittikçe daha çok özellikler aramakta ve bunları daha ucuza almak istemektedir. Bunun sonucunda işletmeler mal ve piyasa çeşitlenmesine gitmekte, bunun içinde daha esnek ve manevra kabiliyetine sahip olmak zorunda kalmaktadırlar¹⁸.

Bir çok firmanın kalite stratejisinin başlangıcı, müşterinin memnun olmasını sağlama şeklinde olmaktadır. Müşteri memnuniyeti kavramı, firmanın olgun pazarlarda bile müşteri beklentilerini tespit etmesini sağlayarak, rekabette ayrıcalık yaratmaktadır.

Burada üzerinde önemle durulması gereken bir nokta da pazarlamanın bir kalite programının başarısı için çok önemli ve kilit bir fonksiyon olmasına rağmen genellikle ihmal edilmesidir. Eğer kalite tanımı, kullanıma uygunluk ve müşteri tatmini kavramlarını içeriyorsa, müşteri ihtiyaçlarını aktif pazarlama çabalarıyla belirlemek en iyi yoldur. Bu amaçla pazarlama departmanı; ürün ve hizmet ihtiyacını, ürün cinsi, ürün fiyatı ve ürünün piyasaya giriş zamanı gibi karakteristikleri, müşterinin üründen beklediği özel ihtiyaçları belirlemeli ve bütün bu bilgileri doğru olarak yönetime iletmelidir.

Pazarlama aynı zamanda yönetime, rekabet etmekte olan ürün performansı ile ilgili geri bildirim bilgilerinin iletilmesinde de aktif bir rol oynamalıdır. Değişen ihtiyaçlara paralel olarak mevcut ürünün iyileştirilmesi için müşteri problemleri ve tercihleri tespit edilmelidir. Pazarlama, kalite sisteminin kritik bir parçasıdır. Bu alanda yapılan hatalar,

¹⁸ Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1997, s. 46.

firmanın tüm kalite çabalarına etki etmektedir¹⁹. Bununla birlikte satış ve pazarlamada kalite kontrol, yalnız üretim işkollarının pazarlama bölümlerini değil, ticaret şirketi, toptancı, perakendeci, süpermarket, gezgin satıcı ve posta yoluyla satış yapan şirketler gibi somut mal satan şirketleri de kapsamaktadır. Bu tanım üçüncü el üreticileri ve hizmet sektörlerini de kapsayacak şekilde genişletilebilir²⁰.

Ancak son zamanlarda pazarlama ve kalitenin ayrılmaz bir bütün olduğunun üzerinde durulması ile, kalite yaklaşımları pazarlama kavramını dikkate almakta ve üzerinde gelişmektedir. Böylelikle geleneksel yaklaşımdaki şirketin farklı fonksiyonları, ürünün farklı yönleri ile ilgilenmekte, birbirinden bağımsız olan fonksiyonlar zaman harcanmasına yol açmakta iken Toplam Kalite uygulayan bir işletmede ise müşterilerin ihtiyaçlarının ne olduğu ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağına karar vermek için farklı bölümler birlikte çalışmaktadırlar. Çünkü mal ve hizmetler ilk defasında doğru üretildiğinde tüm süreçler daha hızlı işlemekte, satıcı ve müşteriler tatmin olmaktadır.

Sonuç olarak geleneksel pazarlama anlayışını savunanlar karar verici olarak pazarlama bölümüne tek yanlı bakarken, kalite yaklaşımını benimseyen pazarlamacılar ise araştırma geliştirmeden, üretimden hatta şirketin dışından uzmanların bile dahil edildiği bir ekip çalışmasını savunmaktadırlar²¹. Günümüzde ise pazarlama kavramı, kuruluşun kaynak ve faaliyetlerinin, kuruluşun kendisinin ihtiyaç ve istekleri üzerinde değil, müşterinin ihtiyaç ve istekleri üzerinde bütünleşmiş bir biçimde odaklanması gerektiğini belirtmektedir²².

1.6. Pazarlamanın Kalite Sorumlulukları

Bir örgüt yapısı içinde kalitenin işlevi, çeşitli örgütsel alt sistemler arasında özellikle de üretim alt sistemi ile pazarlama alt sistemi arasında bağlantı sağlamak olarak görülmektedir. Bu kolaylaştırıcı rolün aksine görev esaslı rolün benimsendiği geleneksel örgütlerde birincil faaliyet, giren malzemeler ve çıkan ürünlerin çok sıkı denetlenmesini

¹⁹ Donald A. Senders, *ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?*, çev. Gönül Yenersoy, İstanbul: Rota Yayınları, 1994, s. 61.

²⁰ Kaoru Ishikawa, *Toplam Kalite Kontrol*, 2.b., İstanbul: Kalder Yayınları No: 7, 1997, s. 172.

²¹ Gilbert A. Churchill, Jr. and J. Paul Peter, *Marketing Creating Value for Customers*, Annotated Instructor's Edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1995, s. 22.

²² Charles N. Weaver, *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*, çev. Tuncay Birkan ve Osman Akınhay, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995, ss. 254.

üstlenerek kalitede denetimi sağlamaktır. Pazarlama ve kalitenin etkileşiminin potansiyel önemine rağmen, kalite stratejisi ve iş performansı sonuçlarını etkilemede az sayıda kavramsal veya deneysel ilgi iki işlevin yararına olmuştur²³.

Pazarlamanın işlevi ise isteyen, ihtiyaç duyan ve ödemeye razı olan müşterinin ürün kalitesi düzeyini değerlendirmesine yardımcı olmaktır. Ayrıca pazarlama, kalite ihtiyaçlarını belirlemeye yardım etmekte ve ürün kalitesi için bilgi sağlamaktadır. Burada müşteri şikayetlerinden, satış temsilcilerinin raporlarından, ürün hizmetleri ve sorumlulukları ile ilgili vakalardan sağlanan müşteri memnuniyetsizlikleri de bilgiyi etkilemektedir. Sonuçta pazarlama her ürün için kalite gereksinimlerini saptamakta, tüm verileri değerlendirmekte, müşteri ihtiyaçlarını özellikler grubuna dönüştürmektedir²⁴.

Kalite merkezli bir şirkete baktığımızda pazarlamanın iki ana sorumluluğa sahip olduğunu görürüz. Birincisi, pazarlama yönetimi Toplam Kalite aracılığıyla kazanan şirket olmaya yardım edecek tasarım stratejileri ve planlarına katılmalıdır. İkincisi, pazarlama yönetimi ürün kalitesi kadar iyi olan bir pazarlama kalitesini yansıtmalıdır. Yüksek kalite standartları için her pazarlama faaliyetini düzenlemelidir.

Yönetimle ilgili olarak pazarlamacılar bu noktada şirketlerinin yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri belirlemesine ve hedef müşterilere dağıtmasına yardımcı olmada birkaç önemli rol oynamaktadırlar. Birincisi, pazarlamacılar müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini doğru olarak saptama ve müşteri beklentilerini ürün tasarımcılarına doğru olarak iletmek için önemli sorumluluklar taşımaktadırlar. İkincisi, pazarlamacılar müşterilerin siparişlerinin zamanında ve tam olarak hazırlandığından emin olmalı ve müşterilerin ürünün kullanımında aldığı direktif, eğitim ve teknik yardımın uygun olduğunu görmek için kontrol etmelidirler. Üçüncüsü, pazarlamacılar satış sonrasında müşterilerin memnun kaldığından emin olmak için onlara ulaşmaya çalışmalıdırlar. Son olarak, ürün ve hizmet geliştirmek için müşterilerin fikirlerini toplamalı, böylelikle, ürün veya hizmet hatalı olduğu zaman şikayet eden müşteriler için müşterinin bekçisi ve korucusu olmalıdırlar²⁵.

²³ Neil A. Morgan and Nigel F. Piercy, "Interactions Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, (Summer 1998), Vol. 26, No. 3 ss. 190-191.

²⁴ Dale H. Besterfield, *Quality Control*, 4 th. ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1994, s. 6.

²⁵ Kotler, a.g.e., ss. 555-556.

Pazarlamacılar için kalitenin en iyi ölçüm yolu müşteri memnuniyetidir. Rekabet çerçevesinde memnuniyetin nihai göstergesi, müşterinin bir ürünü satın almada ikinci, üçüncü veya dördüncü kez geri gelip gelmediğidir. Bu noktada yöneticiler müşterinin beklentilerini karşılayan ve aşan bir ürünle, müşteri memnuniyetinin inceden inceye nasıl belirlendiğinin farkındadırlar. Bu sebeple pazarlamacıların yapması gerekenler:

- Ürünün fiyatında, reklamlarında yapılan iddialarda ve ürünün satıldığı yerlerde müşteri tarafından belirlenen beklentileri, makul ölçüde yaratmaya katkıda bulunan tüm pazarlama faaliyetlerini sağlama
- Ürünü satın almada ve tüketiminde müşterinin yaşadığı farklılıkları yok etme

Kaliteyi aşılamanın sağlanması hususunda yapılması gerekenlere bir göz atıldığında ise, yöneticiler için kalite hakkında oldukça fazla kalite geliştirme programları geliştirildiği görülmektedir. Bu programlar bazı farklılıklar içerdiği halde, genellikle şunları gerektirmektedir:

- Dağıtımdaki gecikmeler ve hataları giderme gibi alanlarda en yüksek performans standartlarının saptanması için rakip ve rakip olmayan unsurları araştırma. Bu sürecin ismi "Benchmarking" dir.
- Yönetim ve işçi kesiminin, performansını geliştirmek için birlikte güven ve dayanışma içinde bir atmosferde çalışması
- Tüm çalışanların bağlılığını devamlı olarak sağlamak için onların fonksiyonlarını daha iyi yapma yollarını araştırma
- Müşteriler ile tedarikçiler arasında ortaklığı düzenleme, böylece gelişim için onların fikirlerini çalışmalara dahil etme
- Kaliteyi ölçme ve müşteri memnuniyetini sağlama

Kalitede daha fazla gayreti teşvik etmek için Amerikan Kongresi 1987 yılında "Malcolm Baldrige Kalite Ödülü"nü yaratmıştır. Baldrige ödülü firmaların tüm alanlarındaki kalite geliştirme programlarını ve kalite düzeylerini kapsamak için imalat kalitesinin ötesine kadar uzanmaktadır²⁶.

²⁶ Christopher Field, *New Strategies for Marketing Information Technology*, London: Chapman&Hall Inc., 1996, ss. 15-16.

Tüm bunların yanında bir şirketin pazarlama departmanı, müşteriler tarafından algılanan kalitenin değerini arttıracak işlevleri yerine getirebilir. Bu sorumlulukların bir kısmı ürün tasarımı sırasında meydana gelmektedir. Her ne olursa olsun müşterinin kalite anlayışına, memnun etmeyen kullanım amacı olan bir ürünü almaktan daha fazla zarar verici bir şey olamaz. Bir ürün ilk kez sipariş edildiğinde müşteri, ihtiyaç duyulan özelliklerin tümünü bilmiyor olabilir. Bu, özellikle içinde çok sayıda unsuru barındıran karmaşık ürünler için geçerlidir. Pazarlamacılar genellikle müşterilerle doğrudan ilişkilerde, aranan ürün ve gereçlerinin tümünün özelliklerini saptamaya yardımcı olmak için müşterilere yönelik soruları arttırabilirler²⁷.

Kısaca, maddeler halinde pazarlamanın kalite sorumlulukları genel olarak şöyle sıralanabilir:

- Müşterinin kalite gereksinimlerini hassas olarak belirlemek
- Fiyatların özel gereksinimlere yansımalarını sağlamak
- Müşteri gereksinimlerinin şirket içi yönergeler ve tasarım özelliklerine doğru olarak yansımalarını sağlamak
- Müşterinin tamamen belirleyemediği ürün kalite standartlarını organizasyondaki diğer bölümlerle birlikte saptamak
- Müşterilerin ne satın aldıklarını bilmeleri için dürüst reklam ve pazarlama faaliyetleri yapmak
- Müşterilerden ürün performansı hakkında eksiksiz bilgiler toplamak
- Sorumlu kişilerin problemleri çözmek için topladıkları ürün performans bilgilerini raporlamak
- Kronik piyasa problemlerinin çözülmesi için yapılan programlarda yer almak
- Garanti şartlarını ve hizmetlerini yönetmek, bu nedenden kaynaklanan maliyetlerin aşırı olmamasını ve kontrol altında tutulmasını sağlamak²⁸.

²⁷ Ross Johnson and William O. Winchell, *Marketing and Quality*, Milwaukee: American Society for Quality Control, 1989, ss. 4-5.

²⁸ B. Tayfun Özenci ve Ö Lütfi Cınbul, *Kalite Ekonomisi*, İstanbul: Kalder Yayınları:2, 1998, s. 76.

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE STRATEJİSİ VE PAZARLAMA SÜRECİNDE KALİTE

2.1. Rekabet Anahtarı Olarak Kalite Stratejisinin Gelişimi

1960'lı yıllarda II. Dünya Savaşı'nın yaralarını saran sanayileşmiş ülkeler giderek yoğunlaşan bir rekabet ortamını da yaratmışlardır. Önceki dönemde şirketler uluslararası rekabete hangi ölçüde gireceklerini kendileri tayin ederlerken, bugünün ortamında ise şirketlerin bu tür bir tercihleri olmamakta, zira dış kaynaklı rekabet, şirketleri kendi evinde vurmaktadır.

1970'li yıllara baktığımızda teknolojinin yaygınlaştığı ve 3. Dünya ülkelerine de girdiği bir dönem görülmektedir. Üretim faktörlerini nispeten ucuz olarak sağlayan bu ülkeler, uluslararası pazarlara düşük fiyatlarla girerek yerleşik sanayi devlerinden pay almaya başlamışlardır.

1980'li yıllar ise rekabete yeni bir boyut getirmiştir: Kalite. Pek çok yönden tatmin olan kitleler artık ucuz ve bol ürünlere doymuştu. Bu kitleleri ancak kaliteli ürünler cezbediyordu. Kaliteli ürünlere olan talep batıda oluşmakla beraber arz artan oranda doğudan özellikle de Japonya'dan kaynaklandı.

Japonya'nın başını çektiği kalite devrimine zamanla batılı şirketler de yöneldiler. Özellikle de ABD'de çoğu şirket sloganlarını kaliteye öncelik verecek şekilde değiştirdiler. Bu sloganlar aşağıdaki şekilde toplu olarak görülebilir. (Şekil 2)

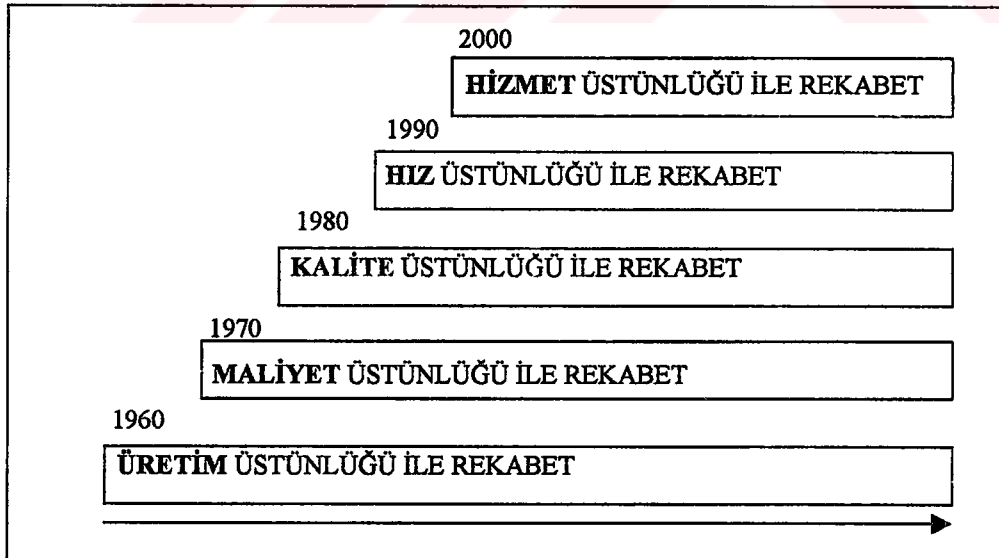
Şekil 2. Şirketlerin Yeni Sloganları

FORD	World Class Quality (Kalitede Dünya Klası)
XEROX	Total Customer Satisfaction (Müşterinin Tam Tatmini)
IBM	Market Driven Quality (Pazarın Yönlendirdiği Kalite)
BOEING	Total Quality Commitment (Toplam Kaliteye Bağlılık)
COCA COLA	Constant Pursuit of Excellence (Sürekli Mükemmellik Arayışı)
RICOH	Market In (Pazar İçeri)
TELECOM	Putting Customers First (Önce Müşteri)
SAS	Moments of Truth (Gerçeklik Alanları)

Kaynak : İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, 4.b., İstanbul: Kalder Yayınları No: 10, 1998, s. 26.

1990'lı yıllarda rekabete yeni bir unsur daha eklenmiştir o da hız. Pazarlar kaliteli (yani hatasız, beklenene uygun, mükemmel) ürünleri ve hizmetleri kanıksamaya başlarken, kalitenin diğer boyutu olan tasarım öne çıkmaktadır. Şekil 3'de de görüldüğü üzere gelişmelere bakıldığında, 2000'li yıllarda hizmet üstünlüğünün ön plana çıkacağı görülmektedir²⁹.

Şekil 3. Sanayi ve Ticarete Rekabet Unsurları



Kaynak : İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, 4.b., İstanbul: Kalder Yayınları No: 10, 1998, s. 27.

²⁹ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, 4.b., İstanbul: Kalder Yayınları No: 10, 1998, ss. 24-27.

2.2. Yeni Pazarın Özellikleri

Ürünlerin çeşitliliği ve gelişmişliği bugünün pazar ortamının en önemli özelliğidir. Teknolojik gelişme ve kalitenin artması ürün ve hizmetleri kullanan müşterilerin beklentilerinin de artmasına neden olmaktadır. Ayrıca bugünün müşterisinin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlere karşı takındığı tutumda da geçmişe nazaran önemli yapısal değişiklikler ve gelişmeler gözlenmektedir. Bu nedenle önce bugünün müşterisini tanıyarak işe başlamak gerekmektedir.

2.2.1. Çağdaş Müşteri

Çağdaş müşteri sadece mevcut olan mal ve hizmetlerden elde edebileceği yararları bakmamakta, daha yüksek bilimsel, teknik ve ekonomik gelişmeler beklemektedir. Bugünün müşterisi ödediği fiyatın, ürünün kendisine olan maliyetinin sadece bir kısmı olduğunu bilincindedir. Kullanım sırasında ortaya çıkan maliyetler özellikle yüksek fiyatlı mamullerin tercihinde önemli bir değerlendirme kriteri olmaktadır. Öte yandan yaşam felsefesinde de önemli değişiklikler olmaktadır. İnsanlar hayat standartlarını yükseltmek, farklı olmak, daha iyiye, daha kaliteliye sahip olmak istemektedirler.

2.2.2. Çağdaş Üretici

Çağdaş üretici, sosyal sorumluluk taşıyan müşterinin beklentilerine çabuk cevap verebilen, hatta bu beklentileri önceden sezerek kalite standartlarını yükselten, daha fonksiyonel, daha gerçekçi kalite özelliklerine sahip ürün ve hizmetleri kullanıma sunan üreticidir. Üreticinin en başta gelen amacı, müşterisinin beklentisini en doğru şekilde tanımlamak olmalıdır.

2.2.3. İleri Teknoloji-Otomasyon ve Kalite

Otomasyon insandan kaynaklanan hataları ortadan kaldırarak daha kaliteli ürünlerin yapılmasına katkıda bulunmaktadır. Otomasyon, daha etkin kalite kontrol sistemlerini, daha etkin muayene ve test sistemlerini gerekli kılmaktadır. Bu ise kaliteyi sağlama maliyetlerinde bir artışı beraberinde getirebilir. Dolayısıyla yüksek teknolojiler ve pahalı

yatırımlar kullanan firmaların daha etkin kontrol sistemleri kurma zorunluluğu vardır. Bu açıdan bilgisayar destekli bilgilere de yer verilmesi gereklidir³⁰.

2.3. Kalite Stratejisinin Gerçekleştirilmesi

Genellikle kısa vadeli verimliliği arttırmaya önem veren bir çok ülke ve işletme, 1990 sonrasında ulusal ve uluslararası rekabet artışı nedeniyle performanslarını iyileştirmek ve pazar paylarını korumak için kaliteyi etkin bir strateji olarak görmeye başlamışlardır. 21. yüzyıla girerken günümüz stratejilerine düşen en önemli görev, kalite stratejisini gerçekleştirebilmek için gerekli bilgileri işletme içinden ve dışından toplayarak kalite çalışmalarını işletme kademelerine yaymaktır.

Dünyada gelişen rekabet ortamında kalite, işletmelerin fonksiyonlarından birisi olmaktan çıkmış, rekabette stratejik bir araç haline gelmiştir. Dünyada hızla gelişen rekabet, teknolojik gelişmeler, haberleşme ve ulaşım sistemlerinin kolaylaşması, serbest pazar ekonomisinin yaygınlaşması ve uluslararası ticarete korumanın azalması dünyayı tek pazara götürmektedir. Mesafelerin kısalmasıyla, dünyanın herhangi bir köşesinde yapılan üretim her pazarda rekabete girebilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi bu yarışa hazırlanmak için yapılan çalışmaların sonucudur. Günümüzde rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi ele geçiren, tatmin eden ve elinde tutan kuruluş rekabette başarılıdır. Müşteri tatmin olduğu ve kuruluşun ürünlerine bağlı kaldığı sürece o kuruluşun rekabetteki üstünlüğü devam edecektir³¹.

Bu açıdan bakıldığında Toplam Kalite Yönetimi, bir firmanın mümkün olan en düşük maliyetle müşteri istek ve beklentilerini tatmin ederek firmanın değerini maksimize etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetiminin kalıcı bir rekabet avantajı sağladığı savunulmaktadır. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi sadece mükemmelliği aramakla kalmayıp oldukça yüksek rekabetin yaşandığı endüstrilerde sürekli başarıya ulaşmanın tek yolu olarak kabul edilmektedir³².

³⁰ Yenersoy, a.g.e., ss. 13-16.

³¹ Necati Arkan, "Toplam Kalite Yönetimi", *Önce Kalite*, (Ocak 1993), Sayı:2, s. 17.

³² Bilçin Tak, "Toplam Kalite Yönetimine Stratejik Bir Yaklaşım ve Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), ss. 68-69.

İşletmeler, kalite stratejilerini gerçekleştirebilmek için Toplam Kalite felsefesini benimsemenin yanında; kalite planlaması, kalite uygulaması ve kalite kontrol işlemlerini yapmak durumundadırlar.

Arzulanan kalite düzeyine ulaşmak için yapılması gereken ilk faaliyet, kalite planlamasıdır. Kalite planlama faaliyetleri satın alma, üretim, pazarlama, depolama, teslimat gibi tüm aşamalarda gerekli olması dolayısıyla işletmenin tüm birimlerinde uygulanmalıdır.

Kalite stratejisi için ikinci faaliyet, planlanan faaliyetlerin uygulanmasıdır. Ancak bunlar yapılırken tüm personelin yoğun bir eğitimden geçmesi gerekir. Eğitim; tepe yöneticilerine sistemin faydalarına, orta kademeye ise sistemin nasıl kullanılacağına yönelik olarak yapılır. Alt kademe personeline verilen eğitimde ise sistemin ne şekilde kullanılacağına öğretilmesi amaçlanır.

Üçüncü ve son faaliyet ise, bilindiği gibi gerçekleştirilen kalite performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Belirlenen kalite hedefleri ile fiili sonuçlar karşılaştırılır ve sapmalar bulunarak nedenleri araştırılır. Gerekli önlemler alınarak kalitede geliştirme ve iyileştirmeyi sağlayacak faaliyetler uygulamaya konulur³³.

Bir Toplam Kalite stratejisi izlerken göz önünde tutulması gereken hususlara bir göz atıldığında pazarlama stratejisi için kalitenin ne denli önemli olduğu görülebilir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel alıcılar arz hususunda satıcıları değerlendirdikleri için kalitenin üç boyutu pazarlama stratejisi için önem taşımaktadır. Bunlar: Ürün kalitesi, destek kalitesi ve dağıtım kalitesidir. Tablo I, seçilen her boyutu vurgulamaktadır. Geliştirme ve uygulamaya konan kalite esaslı bir strateji, öncelikle müşterinin algıladığı değerle doğrudan payı olan her bir farklı işlevsel alan karşısında dikkatli bir şekilde koordinasyonu da beraberinde gerektirmektedir.

³³ Nilgün Aydemir, "Rekabet Anahtarı Olarak Kalite Stratejisi ve Gerçekleştirilmesinde Bir Etken: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi* (Temmuz 1993), Yıl: 8, Sayı: 88, s. 56.

Gelişmede sağlam bir kalite farklılaştırma stratejisinin sağlanması için pazarlamacı şunları yapmalıdır:

- Müşterinin bakış açısından kalitenin çeşitli özelliklerinin nispi önemini saptamak
- Büyük rakiplerin ve firmanın performanslarının her özelliğine müşterilerin nasıl değer biçtiğini belirlemek.

Toplam Kalite aslında bir belirsizliğin kültürünü de beraberinde yaratmaktadır. Çünkü müşteri ihtiyaçları sürekli olarak değişmektedir. Bu noktada şirketler bir şirket kültürünü sağlamak için, telkin ve kültürü sürdürme yoluyla sürekli olarak uğraşmak zorundadırlar³⁴. Aşağıda kalite stratejisinin fonksiyonlar arası süreç olarak nasıl izleneceği gösterilmektedir. (Tablo I.)

Tablo I. Bir Kalite Stratejisi İzleme: Çok Fonksiyonlu Bir Süreç

Ana Kategori	Alt Kategoriler	Sorumluluk Geliştirme
Ürün Kalitesi	Ürün özelliklerini doğru olarak saptama Dağıtım zamanında ürün tasarımına uyma Dağıtım sonrası performans (güvenirlilik, dayanıklılık gibi)	Pazarlama/ Satın alma/Üretim
Destek Kalitesi	Müşterilerin ihtiyaçlarını doğru olarak saptama Satış sonrası hizmet	Pazarlama Pazarlama/Müşteri hizmeti
Dağıtım Kalitesi	Söz verilen dağıtım programına uyma	Üretim/Pazarlama/ Fiziksel dağıtım

Kaynak : Michael D. Hutt and Thomas W. Speh, 4th. ed., **Business Marketing Management A Strategic View of Industrial and Organizational Markets**, Florida: Dryden Press, 1992, s. 277.

³⁴ Michael D. Hutt and Thomas W. Speh, 4th. ed., **Business Marketing Management A Strategic View of Industrial and Organizational Markets**, Florida: Dryden Press, 1992, ss. 275-277.

2.4. Pazarlama Sürecinde Kalite

Pazarlama için kalite tekniklerine başvurmak önemli bir yer teşkil etmektedir. Pazarlama için kaliteyi uygulayan firmalar, artan satışları ve azalan pazarlama masraflarını görmektedirler. Böylelikle müşteri memnuniyeti, olabildiği kadar pazarlama süreciyle geliştirilmektedir.

Pazarlama sürecinde kalitenin başarı ile uygulanması için aşağıdaki dokuz aşamaya önem verilmelidir:

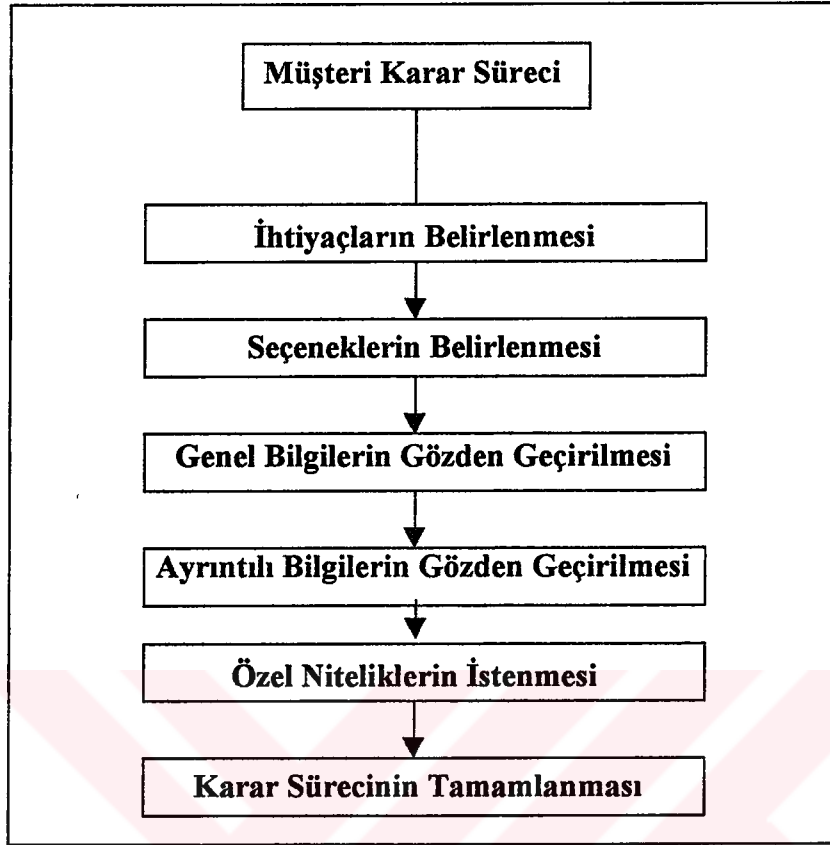
2.4.1. Müşteri İhtiyaçlarının Kavranması

Pazarlama sürecinde kaliteye doğru birinci basamak müşterileri ve ihtiyaçlarını tam olarak anlamaktır. Müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması aşağıdaki soruların cevabı yoluyla sağlanabilir:

- Müşteriler kimlerdir?
- Müşteriler bir satın alma kararı vermek için hangi aşamalardan geçmektedirler?
- Karar vermede etkili olan ana unsurlar nelerdir?
- Doğru bilginin kaynakları nelerdir?

İşletmenin ürün veya hizmetinin kullanıcısı, pazarlamanın müşterisi olarak görülebilir ancak karar sürecine dahil olmayabilir. Bu sebeple birinci soruya tam olarak yanıt verebilmek için satın alma kararı veren ve bu kararı etkileyen kişi ve insan grupları kesin olarak belirlenmelidir. Müşteriler belirlendikten sonra satın alma kararına ulaştıran basamaklar saptanmalıdır. Bu satın alma süreci Şekil 4'deki basit bir akış grafiğinde gösterilebilir. Daha sonra satın alma kararının temelini oluşturacak ana unsurlar ve süreçteki hangi aşamalarda bilgiye gerek duyulacağı saptanarak her faktör hakkında bilgi sağlanmalıdır. Son olarak da müşterilerin mevcut bilgi kaynaklarını nereden ve nasıl sağlamayı istedikleri belirlenmelidir. Bu aşamanın sonunda müşteriler kendi karar sürecini belirlemiş olmaktadır.

Şekil 4. Müşterilerin Satın Alma Süreci



Kaynak : Daniel M. Stowell, "Quality in the Marketing Process", **Quality Progress** (October 1989), Vol 22, No. 10, s. 58.

2.4.2. Ürünlerin ve Süreçlerin Belirlenmesi

İkinci aşama pazarlanacak belirli ürünleri, onların üretim ve dağıtım süreçlerini belirlemektir. Pazarlanan ürün ve süreçlerin belirlenmesi dört bölüme ayrılabilir:

- **Planlama Aşaması**

Birinci aşamada elde edilen soruların yanıtları bulunmaya çalışılır. Bir planlama süreci müşteri ihtiyaçlarının genel özelliklerini, ürünün işlevlerini, faydasını ve fiyatlandırma bilgisini karar aşamasından önce belirlemelidir. Ayrıca ambalaj ve dağıtım için gerekli bilgiyi yaratacak iş süreçleri de kullanılmalıdır.

- **Bilgi Geliştirme Aşaması**

Müşterilerin karar vermesini sağlayacak bilgiyi belirleyen, toplayan ve şekle sokan aşamadır. Reklamın oluşturulması, tele pazarlama, malzemelerin tanıtımı ve ürün gösterimi bu bölümde düzenlenir.

- **Bilgi Dağıtım Aşaması**

Bu aşamada bilgi müşterilere aktarılır. Bu aşamadaki diğer süreçler, reklam iletişim araçlarını seçme, satış çağrısı yapma, pazarlama semineri verme ve ürün gösterimi yapmayı içermektedir.

- **Ölçme Aşaması**

Pazarlanan ürünlerin ve diğer süreçlerin etkinliği belirlenir. Pazarlama etkinlikleri birkaç yol ile belirlenebilir. En basitiyle, gerekli bilginin sağlanması için müşterilere soru yolu ile bir cevap kartı doldurmaları istenebilir. Aynı bilgiler telefon ve diğer araçlarla yapılan pazarlama araştırması yolu veya satışların izlenmesi yoluyla da toplanabilir. Bu aşamanın diğer süreçleri; satışların ölçümü, pazarlanan ürünler ve pazarlama süreçleri ile müşteri memnuniyetini sağlamadır.

2.4.3. Pazarlanan Ürünler ve Süreçler ile Müşteri İhtiyaçlarının Karşılaştırılması

Birinci aşamada belirlenmiş müşteri ihtiyaçları ile ikinci aşamada belirlenen üretim ve dağıtım bilgi süreçleri karşılaştırılır. Bunu gerçekleştirmek için yapılacaklar Tablo II.'deki gibi örnek bir grafik üzerinde gösterilebilir. Bu bize, pazarlamanın müşterilerin satın alma sürecine nasıl bilgi girdisi sağladığını göstermektedir.

Tablo II. Pazarlama Süreci

Pazarlama Bilgisi	Pazarlama Bilgisi Geliştirme Süreci	Pazarlama Bilgisi Dağıtım Süreci	Müşteri Karar Süreci
Satış Bilgileri - Özellikler - Fonksiyonlar - Yararlar	- Reklam Metni - Satış Broşürü - Kataloğa Giriş	- Ticari Yayınlar - Postalama - Katalog	1. İhtiyaçların Belirlenmesi 2. Seçeneklerin Belirlenmesi
Genel Bilgiler - İşlevsel Açıklama - Fiyat ve Dağıtım	- Genel Bilgi Klavuzu - Seminer Araçları - Satış Kılavuzu - Satış Elemanlarının Eğitimi	- Satış Elemanı - Pazarlama Semineri - Satış Elemanı - Satış Elemanı	3. Genel Bilgilerin Gözden Geçirilmesi
Ayrıntılı Bilgiler - Ayrıntılı İşlevler - Şartlar - Veri Kaydı	- Ayrıntılı Açıklama Kılavuzu - Basit Sözleşme - Detay Kayıt Rehberi - Ürün Uzmanlarının Eğitimi	- Satış Elemanı - Satış Elemanı - Satış Elemanı - 800'lü Telefon Numaraları	4. Ayrıntılı Bilgilerin Gözden Geçirilmesi
Ayrırdedici Özellik Bilgileri - Ayrıntılı özellikler - Fiyatlama - Dağıtım	- Özellikleri ve Verileri Düzenleme - Fiyatlama - Ön Hazırlık	- Satış Elemanı - Satış Elemanı	5. Özel Niteliklerin İstenmesi 6. Karar Sürecinin Tamamlama SATIN ALMA KARARI

Kaynak : Daniel M. Stowell, "Quality in the Marketing Process", **Quality Progress** (October 1989), Vol 22, No. 10, s. 58.

Tablo II.'de birinci sütunda pazarlanan ürünlere ilişkin tanımlanan ve müşterilerin satın alma kararı vermelerine yardım eden çeşitli bilgiler yer almaktadır. Bilgi geliştirme süreci, bilgiyi belirleme, toplama ve şekle sokma ikinci sütunda gösterilmiştir. Müşterilere bilgi sağlayan dağıtım süreçleri ise üçüncü sütunda gösterilmiştir.

Birinci aşamada yapılan pazarlama araştırması, müşterilerin karar verme süreçlerini ve bilgi ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır. Bununla beraber müşterilerin gözünde dağıtım süreçlerinin ve ürün bilgisinin değeri belirlenmiştir. Bu, müşteri memnuniyetinin bir göstergesini ortaya koymaktadır.

2.4.4. Yetersiz Ürünlerin ve Süreçlerin Elenmesi

Üçüncü aşamada müşterilerin ihtiyaçlarıyla pazarlanan ürünlerin ve süreçlerin karşılaştırılması, müşterilerin ihtiyaçlarına uymayan bazı noktaları vurgulayabilir. Bunlar pazarlama sürecinden elenmeye uygundurlar.

2.4.5. Kalan Süreçleri Geliştirmek

Etkisiz pazarlama süreçlerini eledikten sonraki aşama, geriye kalan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yönetme üzerine odaklaşmadır. Bu, süreç yönetim teknikleri kullanılarak başarılabılır. Bilgiler işletme içindeki pek çok kaynaktan toplanır, pazarlama tarafından birleştirilir ve müşteriye yazılan ve postalanan bir broşür içerisine konulur.

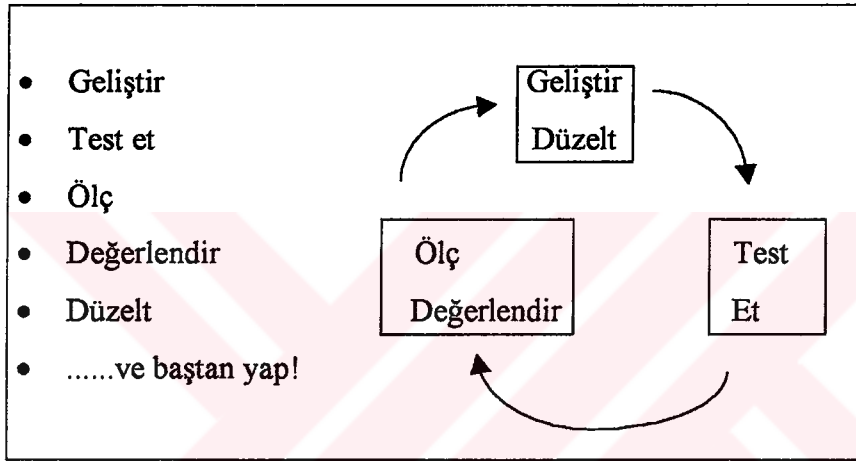
Pazarlama bölümü kendi sürecinin ve işinin çoğunu yapabildiği halde diğer fonksiyonlar için bilgiyi sunmak ve geçerli kılmak gerekmektedir. Mühendislik bölümü, ürün için özelliklerin ve işlevlerinin yanında ayrıntıları da getirmektedir. Üretim bölümü ürün kalitesinde ve ürünün nasıl üretildiği konusunda bilgi sağlayabilir. Fiyatlama ve indirimlere dair bilgiler de finans bölümü tarafından sağlanabilir.

Tablo II.'deki müşteri karar sürecinde beşinci aşamaya bakıldığında, müşteri özel nitelik istemektedir. Bu istek pazarlamadan, geliştirildiği mühendisliğe kadar uzanmaktadır. Daha sonra fiyatlama için finans bölümüne gitmekte ve ön hazırlık için de pazarlama bölümüne geri dönmektedir.

Pazarlamada gelişim için varolan en önemli alanlardan biri, süreç yönetiminin anahtar rolü olan süreç ölçümüdür. Bazı işletmeler pazarlama süreçlerini ve ürünlerini ölçmede etkili olduğu halde, pek çoğu değildir.

Şekil 5 süreç açısından pazarlama geliştirme döngüsünü göstermektedir. Burada şekil; yeni süreçler ve ürünler geliştirme, test etme, ölçme, değerlendirme, geliştirme, tarafından sürekli iyileşmeyi ve tekrarlanan bir döngüye sahip olmayı göstermektedir.

Şekil 5. Pazarlama Geliştirme Döngüsü



Kaynak : Daniel M. Stowell, "Quality in the Marketing Process", **Quality Progress** (October 1989), Vol 22, No. 10, s. 61.

Ölçüm aşaması sürekli iyileşme için istenilen geribildirim sağlamaktadır. Ölçüm ve belgeleme, geliştirme süreci için bir ana hat oluşturacaktır. Ölçümler, müşteriye çeşitli bilgi dağıtma yollarının etkinliğini ve verimliliğini karşılaştırmaya izin vermektedir.

2.4.6. Gerektiğinde Yeni Süreçler Ekleme

Sıradaki aşama, ihtiyaçları karşılayacak olan süreçleri planlamak, geliştirmek ve uygulamaktır.

J.M. Juran, "Juran on Planning For Quality" isimli kitabında yeni pazarlama süreçlerinin ve ürün bilgilerinin geliştirilmesinde çok etkili olabilen bir planlama süreci önermektedir. Kitapta en uygun ürün tasarımının amacı, "ihtiyaçlarımızla müşterilerin

ihtiyaçlarının karşılaştırılması ve maliyetlerimizin en aza indirilmesidir” şeklinde belirtilmektedir. Aynı amaç pazarlamaya da uygulanabilir.

2.4.7. Her Yeni Ürün İçin Süreçleri Gözden Geçirmek

Bir işletme piyasaya yeni bir ürün veya hizmet sunarak her zaman ürünleri ve pazarlama süreçlerini yeniden değerlendirmek için fırsat elde etmektedir. Dolayısıyla birinci aşamada tüketiciyle ilgili aşağıdaki dört soru için cevap elde edilir:

- Satın alma kararını kimler vermekte ve kimler bu karara etki etmektedir?
- Karar için hangi aşamalardan geçilmektedir?
- Hangi etkenlere önem verilmektedir?
- Bilgi sağlamak için neresi tercih edilmektedir?

Yeni ürün veya hizmet için pazarlama planının esası bu soruların cevaplarında yatmaktadır.

2.4.8. Müşterinin Karar Alma Sürecini Geliştirmek

Müşterinin satın alma süreci genellikle mevcut bilgi kaynaklarına dayanmaktadır. Pazarlama, müşterilerin satın alma sürecini geliştirmeye yardım edebilmekte, bu işletme için bir rekabet üstünlüğü sonucunu yaratabilmektedir.

2.4.9. Çalışanları Pazarlama Kalitesine Katmak

Pazarlama süreci için kalite tekniklerini kullanmada son aşama çalışanların katılımıdır. Kalite tüm çalışanların bağlılığını gerektirmektedir. Çalışanları katma; kalite çemberleri, kalite geliştirme ekipleri, görev kuvvetleri, verimlilik ekipleri, düzeltici hareket ekipleri gibi geleneksel yaklaşımlar aracılığıyla sağlanmaktadır. Burada beyin fırtınası gibi tekniklerin kullanımı çabuk kavranmakta, genellikle müşterinin olumlu anlayışına sahip olunmaktadır³⁵.

³⁵ Daniel M. Stowell, “Quality in the Marketing Process”, *Quality Progress* (October 1989), Vol 22, No. 10, ss. 57-62.

Şirket tarafından kalite sadece tüm çalışanlar kaliteye bağlandığında, motivasyon sağlandığında ve çalışanlar eğitildiğinde verilebilir. Başarılı şirketler bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırmaktadırlar. Bunun yanında şirketler, her şeyin herkes tarafından sürekli iyileştirilmesine inanmaktadırlar³⁶.

2.5. Süreçlerin İzlenmesinde Dikkat Edilecek Hususlar

Satış ve pazarlamada kaliteye yönelik etkin tutumların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması için üç önemli tutumdan söz edilebilir.

2.5.1. Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Daima Süreçlerin Bir Parçası Olarak Görülmesi

Herhangi bir fonksiyonda kaliteyi artırma, görevlere süreçler olarak bakmayı gerektirmektedir. Örneğin; müşteriden sipariş almadan gönderimde bulunmaya kadar gereken tüm adımların ortaya konması her adımın anlaşılmasını gerektirmektedir. Bunlar; siparişin alınması, siparişin sisteme girişi, fabrika ile iletişim, dağıtımın zamanlaştırılması, müşteri ile iletişim, gönderim, gerekiyorsa montajdır.

Sürece bu şekilde bakılması, gelişmelerin nerelerde yapılabileceğini göstermesi açısından önemlidir. Ancak bazı durumlarda süreç çok iyi çalıştığından gelişmeler yapılamaz. Bu durumun da ötesinde gelişmeler yapabilmek için yepyeni süreçler gereklidir. Örneğin, siparişlerin satış elemanlarına değil, doğrudan fabrikaya yapılması gibi.

2.5.2. Tüm Süreçler, Görevler ve Etkinliğin Ölçümleri Müşteri Odaklı Olması

Kalite programlarının ana özelliklerinden biri, kararların gerçekler üzerinde verilmesidir. Bazı bilgiler yöneticilerden gelir. Şirkette neler olduğu, şirket felsefesi gibi konular yöneticilerin aktardıkları bilgilere örnek gösterilebilir.

³⁶ Kotler, a.g.e., s. 556.

Diğer bilgi türleri ise bir hizmeti sunmak için gerekli olan tüm verilerdir. Örneğin, müşteri veri tabanı gibi. Bugünün rekabetçi ve kalite odaklı işletmelerinde işlerin nasıl daha iyi yapıldığı hakkında daha çok bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Sadece ne yapıldığı hakkında bilgiler yeterli olmamaktadır. Ayrıca kalite odaklı şirketlerde, elde edilen bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini geliştirmek için her bölüm uyum içinde katkılarda bulunmaktadır.

2.5.3. Faaliyetlerin Tamamlama Zamanının Azaltılması Zorunluluğu

Bir defa hizmet vermek için gereken zaman azaltılırsa, müşteri bundan hoşnut kalır ve sürekli müşteri haline gelir. Öte yandan zamanın azaltılması daha çok müşteriye hizmet vermeyi gerektirmektedir. Bu da iki tarafın verimliliğini artırır.

Geliştirilmeye konu olan önemli bir kavram, bir sürecin çalışması için gerekli zamanın azaltılmasıdır. Müşterilerle ilgili tüm faaliyetlere süreçler olarak bakmak ve süreçlerin işlemleriyle ilgili zaman kazanma yöntemlerine yönelmek ana yaklaşımları teşkil etmektedir³⁷.

³⁷ Odabaşı, a.g.e., ss. 24-27.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA KARMASI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. Pazarlama Karmasına Giriş

Başlıca pazarlama faaliyetleri, pazarlamanın 4P'si olarak bilinen pazarlama karması unsurlarından oluşmaktadır. Bunlar Mamul Planlama ve Geliştirme (Product), Fiyat (Price), Tutundurma (Promotion) ve Dağıtım (Place)'dir.

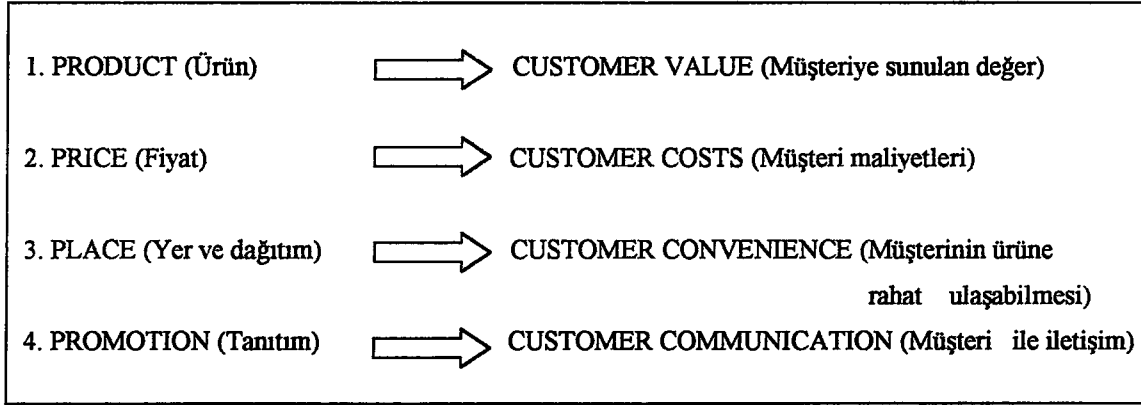
Pazarlama karmasının oluşturulması veya geliştirilmesi, toplanan bilgiler doğrultusunda bu dört ana konuda en uygun yönetsel kararların alınarak bir karma oluşturulmasıdır ki, aslında pazarlama programının yapılmasını içermektedir. Bunun yanında pazarlama stratejilerine göre tek veya her pazar bölümüne farklı pazarlama karmaları ile hizmet sunulabilir³⁸.

Pazarlama alanları için "4P" (Product, Price, Place, Promotion) hala yararlı bir çerçeve olmayı korumaktadır. Bunun yanında bu çerçeveye Packaging(paketleme), People(çalışanlar), Politics(politika) ve Public Opinion Management (kamuoyunun yönlendirilmesi) gibi birkaç "P" daha eklemekte sakınca yoktur. Ayrıca şirketler bu 4P'yi, 4C'ye (Customer value, Customer costs, Customer convenience, Customer communication) çevirebildikleri ölçüde kazançlı çıkacaklardır. Yani satışa dayalı bir yaklaşımın yerini müşteriye dayalı bir anlayış almalıdır. Tüketici; değer, düşük fiyat ürüne kolaylıkla ulaşabilmek, dürüst ve doğru iletişim istemektedir. 4P'den 4C'ye geçiş Şekil 6'da gösterilmektedir³⁹.

³⁸ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, 6.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1996, s. 269.

³⁹ Gülşen Demirel, "Ünlü Guru Kotler'den Pazarlamanın Yarını", *Capital* (Ağustos 1996), Yıl: 4, Sayı: 8, ss. 92-95.

Şekil 6. 4C'ye Geçiş



Kaynak : Gülşen Demirel, “Ünlü Guru Kotler'den Pazarlamanın Yarını”, **Capital** (Ağustos 1996), Yıl: 4, Sayı: 8, s. 93.

Pazarlama karmasının karar alanlarının her birinde uygulama geliştirmenin pek çok farklı yolu vardır ancak, burada her uygulama çabasının gelişimi için kullanılacak olan Toplam Kalite Yönetimi üzerinde odaklaşılacaktır. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi ile müşteri ihtiyaçlarına daha iyi hizmet etmek amacıyla firma faaliyetlerinin kalitesi üzerinde herkes uğraşmaktadır⁴⁰.

3.2. Mamul Geliştirme

Pazarlama programlarının hazırlanmasına mamul planlaması ile başlanmaktadır. Mamulün stratejik bir karar değişkeni olarak önemi, işletmenin tüm pazarlama faaliyetlerinin esasını oluşturması; fiyat, tutundurma ve dağıtım kararlarını şekillendirmesi nedenine dayanmaktadır.

Mamul, işletme yöneticileri ile tüketiciler ve potansiyel tüketiciler arasında köprü fonksiyonu görmektedir. Çünkü tüketici, işletmeyi kendisine sunulan mal veya hizmet biçiminde algılamakta, bu sebeple tüketicide oluşturulacak mamul imajının nasıl olacağı konusunda mamulün çeşitli nitelikleri büyük önem kazanmaktadır⁴¹.

⁴⁰ Perreault and Mc Carthy, a.g.e., s. 628.

⁴¹ Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, a.g.e., ss. 127-128.

Bir işletmenin ekonomik ve sosyal açıdan varoluş sebebi tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmesidir. Bunu ürettiği mamullerle gerçekleştirir. Bunda başarılı olmazsa rekabet ortamında uzun süre varlığını sürdüremez. Öte yandan her mamulün gelişim seyri gereği zamanla önemini yitirmesi söz konusudur. Bu sebeple işletme, karlılığını yitiren bir mamulde ya değişiklik yapacak ya da bütünüyle onun yerine başka mamul koymak yoluna gidecektir.

Yeni mamul açısından bakıldığında büyümek ve gelişmek isteyen işletmeler için hayati bir öneme sahip olan yeni mamul geliştirme çabası, aynı zamanda yüksek maliyetli ve çok riskli bir iştir. Zira bazı mamuller pazarda başarılı olurken, bir çokları da yapılan tüm masraflara karşın başarısız olmaktadır.

İşletmelerin mevcut mamullerine yenilerini eklemeleri iki şekilde yapılabilmektedir:

- İşletme içinde yeni mamul geliştirme çabalarıyla
- Bir malın patent hakkını, başka işletmelerden lisans anlaşmasıyla almak veya taklit etmek gibi yollardan alınmasıyla⁴².

Yeni ürün geliştirme, özellikle rekabetin geliştiği ortamlarda, müşterinin gereksinmelerinden yola çıkıp yine o noktada son bulan, kalite çemberi ve Toplam Kalite Yönetimi kurum, anlayış ve uygulamalarına dayandırılmaktadır. Bu da önce müşteri gereksinmesinin sonra sırasıyla ürünün, kalite düzeyinin, tasarım ve malzemelerinin belirlenmesini, ayrıca üretim ve kontrol planlarının kalite düzeyini fiilen tutturmasını, nakliye, depolama vb. gibi konularda kaliteyi korumasını, müşteriyle ilişkiyi ve tüm firmanın kendisini konuya adanmasını gerektirmektedir⁴³.

Yeni ürün geliştirme ve buna bağlı olarak tasarım, kalite için çoğu insanın sandığından daha büyük sorumluluk taşıyan bir kavramı ifade etmektedir. Bu sebeple, tasarım yapanlar ürün veya hizmeti oluşturan parçaların nasıl toplanması ve biraraya getirilmesi gerektiğini ve işlevlerinin birlikte nasıl belirleneceğini saptamaktadırlar.

⁴² Mucuk, Pazarlama İlkeleri, a.g.e., ss. 137-139.

⁴³ Tek, a.g.e., s. 406.

Üretimde kalite problemlerine sahip ürünler var olduğu sürece mühendislik kaynakları, fazla sayıda deneme geliştirmeleri yapmanın ve aksaklıkları gidermenin maliyetleri sebebiyle tükenecektir. Aynı zamanda tasarım, imalatın ve ürün montajının mekanikleştirilmesinin nasıl kolaylaştırılacağını belirlemektedir⁴⁴. Bu sebeple ürün geliştirme sürecinde kalitenin işleyişinin Kalite Fonksiyon Yayılımı aracılığıyla ele alınması gerekmektedir.

3.2.1. Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Ürün Geliştirme Süreci

Kalite Fonksiyon Yayılımı, 1972 yılında Mitsibushi'nin Kobe tersanesinde geliştirilmiş bir tekniktir. Pazar gereksinimleri doğrultusunda tasarım olarak da bilinen bu teknik, ürün geliştirme sürecinde uygulanabilen analitik bir metottur. Bu teknik Amerika'da ise ilk kez Ford ve Xerox firmaları tarafından 1986 yılında kullanılmıştır. Kalite Fonksiyon Yayılımı (KFY) tekniği Amerika'da geniş bir kabul alanı gördüğünden beri Hewlett-Packard, Digital Equipment, Eaton Controls, Texas Instruments gibi şirketler ve Amerikan ordusu tarafından benimsenmiştir. KFY, özünde daha uygun fiyatla daha iyi ürünler sağlamayı vaat etmektedir⁴⁵.

KFY, tüketici tasarım gereksinimlerini ürün özelliklerine dönüştürmeye yarayan, müşterilerin beklentilerini ürünlere katan bir tekniktir. Böylece KFY, tüketicilerin isteklerini karşılamak için ürünlerin nasıl tasarlanacağı ve üretileceğini açıklamaktadır⁴⁶.

Geleneksel olarak tasarımda, müşteri tutumları, kullanımlar ve problemler üzerine yeni bilgiler elde edildikçe ürün yeniden tasarlanır, üretim sisteminde değişikliğe gidilir ve yeniden geliştirilen ürün pazara sunulur. Bu yaklaşımda iki sorun vardır. Birincisi, beklentileri ve gereksinimleri orijinal ürün tarafından tatmin edilmeyen az sayıda müşteri, üzerinde iyileştirme yapılan ürünü almaya isteklidir ve problemler işletmenin tüm imajını olumsuz etkiler. İkincisi, sonunda müşteri gereksinimlerini karşılayacak nitelikte bir ürün ortaya çıkıncaya kadar ürünün ve üretim sisteminin yeniden tasarımı için önemli miktarda

⁴⁴ David M. Anderson, *Design for Manufacturability, Optimizing Cost, and Time-to-Market*, California: CIM Press, 1990, ss. 149-150.

⁴⁵ Ashok Rao ve diğerleri, *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, NewYork: John Wiley&Sons Inc., 1996. ss. 393-394.

⁴⁶ Carl Mc Daniel and Joseph F. Hair, Jr., *Marketing*, 3rd. ed., Cincinnati: South-Western College Publishin, 1996, s. 254.

zaman ve çaba harcanır. Eğer müşteri gereksinimleri ilk aşamada doğru biçimde tanımlanabilirse, boşa giden çabalar ortadan kaldırılabilir. Bu, KFY'nin odak noktasını oluşturmaktadır. Zira KFY'de ürün tanımlanması fazla zaman almasına rağmen, toplam tasarım süresi daha kısadır. Çünkü bu yöntemde öncelikler erken belirlenmekte, belgeleme ve bölümlerarası iletişim daha gelişmiş olmaktadır. Sürecin tanımlanması sonucunda kritik parçalar üzerindeki yeniden tasarımlar ve teknik değişiklikler en aza indirilebilmektedir⁴⁷.

Esas olarak KFY; bir şirketin, müşterinin istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmesini sağlayan, müşterilerin sesini işletme ihtiyaçlarına dönüştürmeye yarayan bir tekniği ifade etmektedir. Bunun yanında ihtiyaçları daha iyi karşılamak, mühendislik değişimlerini yerine getirmek için gereken zamanı azaltmada ve çalıştırma maliyetlerini en aza indirmede de yardımcı olmaktadır⁴⁸.

Bu teknik aynı zamanda, müşteri öncelikleri ile kuruluşun imkanlarını uyumlu hale getiren bir ekip kararını yansıtmaktadır. Bu sebeple, KFY bir şirketin müşterileriyle bütünleştirilmesini sağlayan ve şirkete planlama sürecinde yardımcı olan bir metodoloji olarak global bir perspektiften ele alınmalıdır. Herhangi bir şirketin KFY kavramına yaklaşımı, bir matrisin oluşturulması ile şekillenmektedir. Buna göre; KFY matrisinin iki önemli kısmı bulunmaktadır. Matrisin yatay bölümü, müşterilerle ilgili bölümü içerirken, dikey bölümü de müşteri girdilerine cevap veren teknik bilgileri içermektedir.

3.2.1.1. Müşteri Kısmı

Müşteriler istek ve gereksinimlerini kendi dillerinde ifade etmektedirler. Şirketler müşterilerin bu sözlerini ve isteklerini, konunun ilgililer tarafından anlaşılabilirliği ve ölçülebileceği bir lisana çevirmelidir. Matriste yer alan müşterilerin önem sıralaması, müşterilerin, düşüncelerin her birine atfettiği nispi bir önemin ölçüsünü göstermektedir. Şirketin ürünlerine ilişkin rekabete yönelik değerlendirmeleri ve müşteri şikayetleri de bu kısımda yer almaktadır.

⁴⁷ İnan Özalp, "Kalite Yönetimi Ders Notları", (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1996), ss. 6-7.

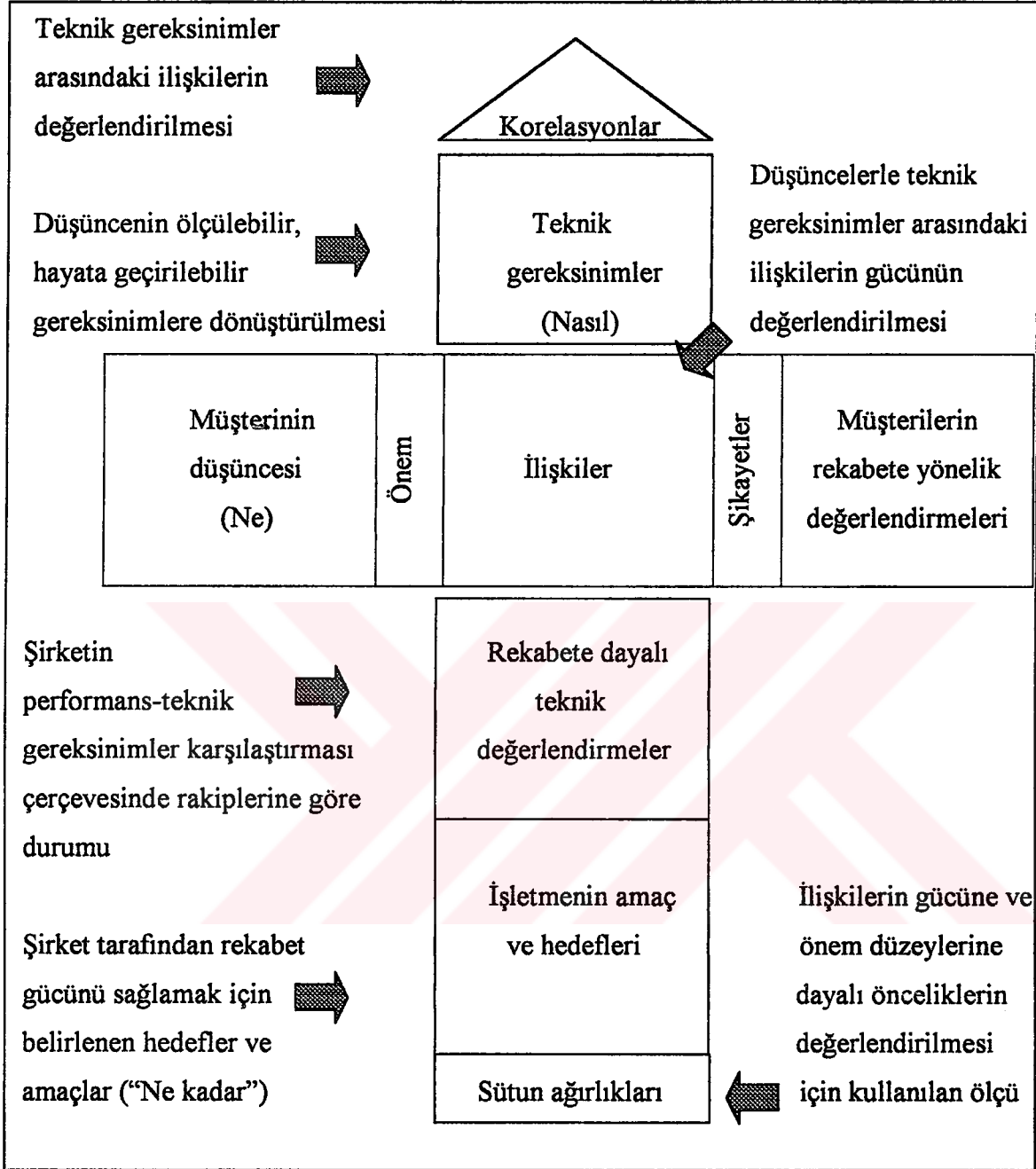
⁴⁸ Mahesh Chandra, "Total Quality in Management Development", *Journal of Management Development*, Vol. XII, No. 7, 1993, ss. 25.

3.2.1.2. Teknik Kısım

Şirketin, her bir müşterinin düşüncesini tanımlamak ve ölçmek için kullanacağı teknik ve tasarım şartları matrisin üst tarafında yer almaktadır. Müşteri ve teknik kesimlerin kesiştiği yer olan matrisin merkezi, girdi ve eylem kalemleri arasındaki ilişkinin gücünü ve varlığını kaydetme olanağı vermektedir. Ticari işlemler de, Şekil 7’de gösterilen üçgen matris içinde incelenebilir. Bu da, her bir teknik gereksinimi diğer teknik gereksinimler ile kıyaslayarak yapılmaktadır. Her bir ilişki, bir gereksinimin diğer bir gereksinim üzerindeki değişen net sonucunu saptamak için incelenir. Bu korelasyon matrisinin üçgen şekli, bütün KFY matrisi için bir çatı görünümü vermektedir.



Şekil 7. Kalite Fonksiyon Yayılımı Matrisinin Temel Unsurları



Kaynak : Ronald G. Day, **Kalite Fonksiyon Yayılımı Bir Şirketin Müşterileri İle Bütünleştirilmesi**, Kocaeli: Marshall Boya ve Vernik Sanayi A.Ş. Yayını, 1997, s. 20.

Yeni bir girişimde veya mevcut girişimde yapılacak revizyonları planlarken şirketler, ürünlerini ve hizmetlerini satın alacak olan kimselerle temasta olma ihtiyacını duyarlar. Bu durumda müşterilerin düşüncelerini belirlemek gereklidir. Bu bilgiler bir kez elde edildikten sonra, KFY matrisinin düşey müşteri bilgi kısmının içine yerleştirilir ve

organize edilir. Müşterilerin düşünceleri aynı zamanda talep ve ihtiyaçlarını temsil etmektedir. Müşterilerin verdikleri önem dereceleri, müşterilerin rekabete dayalı değerlendirmeleri olarak yerleştirilir ve şikayetler kaydedilir.

KFY ekibi, daha sonra matrisin teknik bilgi kısmını geliştirmeye başlayabilir. Her bir teknik gereksinim, gerçekleştirilen eylemin müşterilerin gereksinimlerini etkileyip etkilemediğinin incelenmesi açısından incelenmelidir. İlişkinin varlığına işaret eden bu kalemler için KFY ekibi bir sonraki aşamada ilişkinin gücü hakkında karar vermek zorundadır. İlişkinin gücünü belirtmek için bazı semboller kullanılır. Semboller kuvvetli, orta düzeyde ve zayıf ilişkileri göstermek için kullanılırlar. Yaygın olarak kullanılan semboller, bir çift daire, bir tek daire ve bir üçgendir. Bilgi bir kez elde edildikten sonra ekip, her bir teknik gereksinim için oluşturulacak hedef değerleri belirlemek için çalışmalara başlayabilir. Bunun yanında teknik gereksinimler arasındaki korelasyon incelenebilir. Burada amaç birbiri ile çelişen gereksinimlerin gündeme getirilmesidir. Son olarak sütun ağırlıkları, ürün üzerinde en geniş nispi etkiye sahip olan teknik gereksinimlerin belirtilmesinde bir endeks olarak işlev görürler.

Matris tamamlandığında analiz aşaması başlamaktadır. Asıl ilgi, matrisin müşteri bilgileri kısmının üzerinde olmalıdır. Matris, hangi müşteri gereksinimlerinin en çok dikkati gerektirdiğinin belirlenmesi açısından incelenmelidir⁴⁹.

3.2.2. Kalite Fonksiyon Yayılımının Dört Aşaması

KFY'nin dört aşaması ürün geliştirme süreci boyunca ürün tasarımından üretime kadar bir rehber niteliğindedir. Bu dört aşama tasarım, ayrıntılar, süreç ve üretimden oluşmaktadır. Aşamalar, ürün ihtiyaçlarını müşterilerden tasarım ekiplerine ve üretim operatörlerine bildirmeye yardımcı olmaktadır. KFY müşterinin sesini, ürün geliştirme aşamasından üretim kalite kontrolüne yayarak taşımaktadır.

Her aşama, “Neler”in olduğu bir dikey sütundan ve “Nasıllar”ın olduğu yatay bir sıradan oluşan matrise sahiptir. “Neler” müşteri ihtiyaçları, “Nasıllar” onları başarma yollarıdır.

⁴⁹ Ronald G. Day, *Kalite Fonksiyon Yayılımı Bir Şirketin Müşterileri İle Bütünleştirilmesi*, Kocaeli: Marshall Boya ve Vernik Sanayi A.Ş. Yayını, 1997, ss. 18-24.

3.2.2.1. Tasarım

Tasarım aşamasında müşteriler, ürün ya da hizmet gereksinimlerini belirlemeye yardımcı olurlar. Bu aşamada müşteri istekleri saptanmakta, diğer teknik özellikler ve amaçlar belirlenmektedir. KFY matrisi ekibe, müşteri ihtiyaçlarını “Neler”e dönüştürmede yardımcı olmaktadır. “Neler” saptandıktan sonra ekip matrisi geliştirmeye başlar ve ihtiyaçları tamamlamak için farklı yollar yaratır. Bunlar “Nasıllar”dır. Değerlendirmeden sonra “Nasıllar”ın bazıları bir sonraki aşamaya taşınacaktır.

3.2.2.2. Ayrıntılar

İkinci aşama için birinci aşamadan “Neler”, “Nasıllar” olarak taşınır. Burada ayrıntılar ve bileşenler, belirlenmiş ürün ya da hizmeti üretmek için zorunludur. Bu aşamada ayrıntılar, müşteri tarafından açıkça belirtilmiş ürün ihtiyaçlarını tamamlamak için aralarında en güçlü ilişkiye sahiptir.

3.2.2.3. Süreç

Üçüncü aşamada ürün üretmek için gereken süreçleri gösteren bir matris geliştirilir. İkinci aşamadan “Nasıllar” üçüncü aşama için “Neler” olur. Müşteriler tarafından açıkça belirtilmiş ürün ihtiyaçları bu aşamada en iyi şekilde tamamlanacaktır. Bu aşama, ürün tasarımı safhasından gelen hedef değerlerin üretim ve montaj için süreç parametrelerine dönüştürüldüğü aşamadır.

3.2.2.4. Üretim

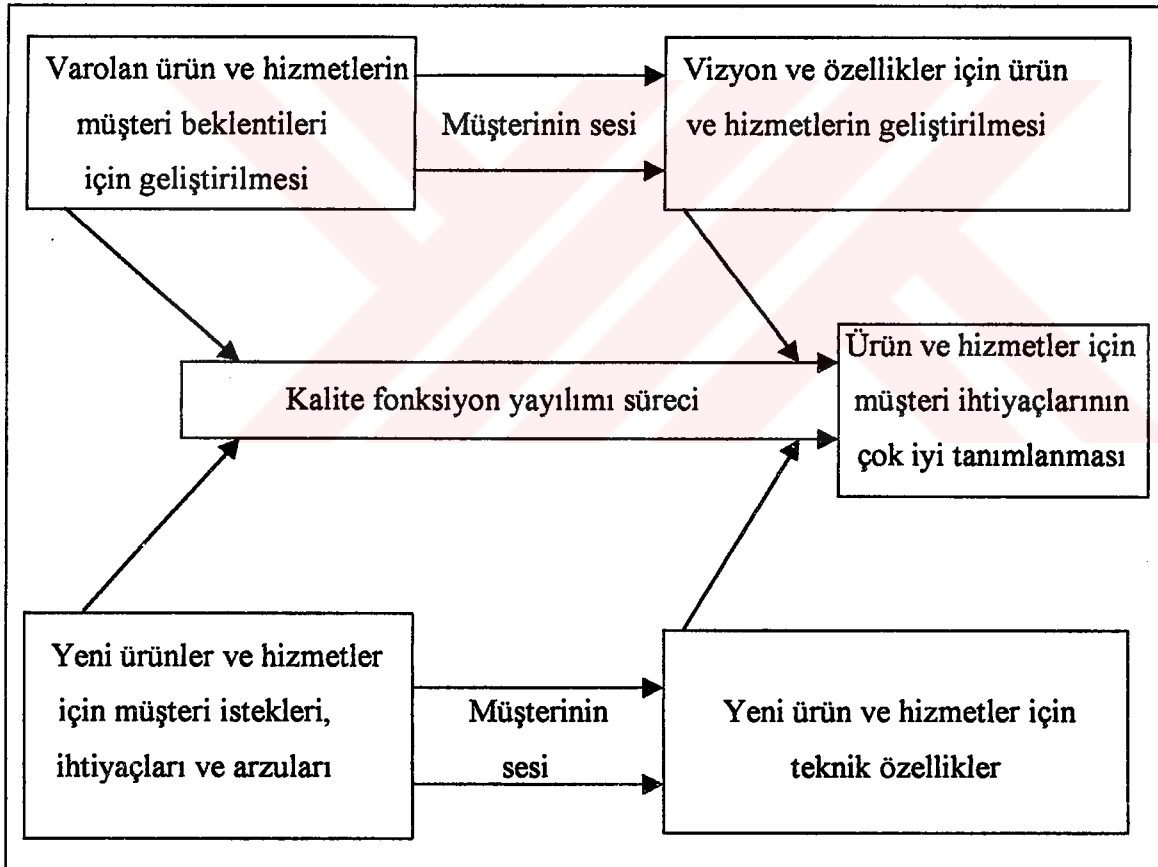
Bu aşamada üretim ihtiyaçları için ürün geliştirilir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan yüksek kaliteli ürün üretmek için şirket belirlenmiş üretim yöntemlerini sağlar. Tüm faaliyetler müşteri beklentilerini karşılamak için birbirleriyle sürekli etkileşim halindedir⁵⁰.

⁵⁰ Lawrance R. Guinta and Nancy C. Praizler, *The QFD Book*, NewYork: American Management Association Books, 1993, ss. 25-28.

3.2.3. Müşteri İhtiyaçlarını Anlama

KFY, ürün araştırma ve geliştirmeden mühendislik, üretim, pazarlama ve dağıtım kadar her aşamada müşteri ihtiyaçlarını işletme ihtiyaçlarına dönüştürmede bir sistem olarak görülebilir. Şekil 8.'de KFY'nin, müşterinin ihtiyaçlarını, arzularını ve isteklerini ürün ve hizmetleri üretmekle uğraşan tasarımcı ve geliştiricilerin ihtiyaçlarına dönüştürdüğü gösterilmektedir. Uygun şekilde kullanıldığında KFY; müşterinin sesini dinleme, ihtiyaçları ürün ve hizmet özelliklerine dönüştürme ve pazar ihtiyaçlarına öncelik tanıma aracı sağlamaktadır. Bunun yanında rekabetle ilgili ürünleri ve hizmetleri değerlendirme ve daha iyi seçenekleri geliştirmek için de bir araç olmaktadır⁵¹.

Şekil 8. Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Toplam Müşteri Memnuniyeti



Kaynak : Johnson A. Edosomwan, **Customer and Market-Driven Quality Management**, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1993, s. 62.

⁵¹ Johnson A. Edosomwan, **Customer and Market-Driven Quality Management**, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1993, ss. 61-62.

İyi bir ürün belirleme süreci, müşteri isteklerini ve beklentilerini karşılayacak ürün veya hizmeti sağlama için çok önemlidir. Ürün belirleme süreci, müşteri ihtiyaçları ile başlayıp müşteriye teslimle birlikte sona eren ürün geliştirme sürecinin bir parçasıdır.

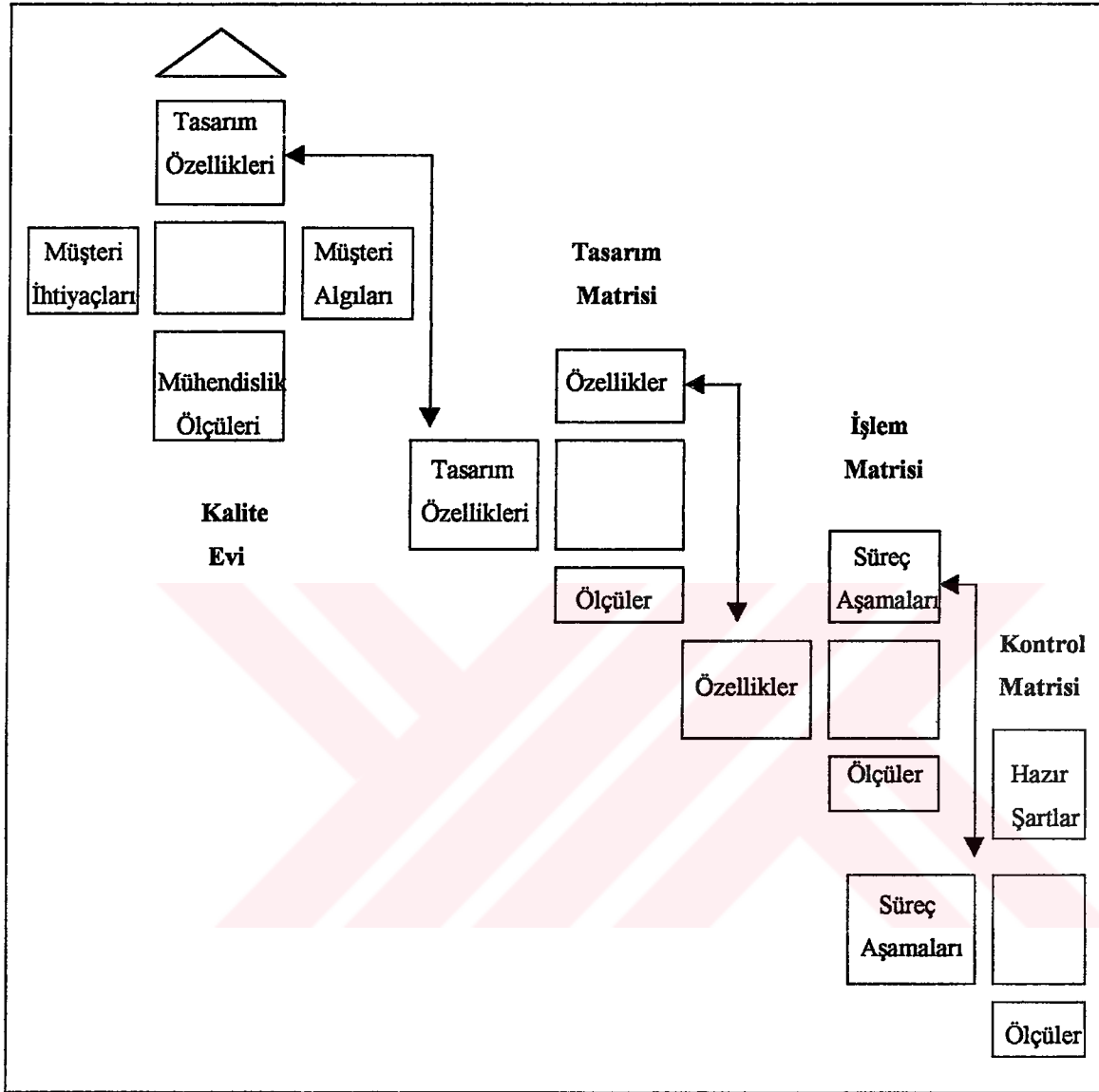
KFY metodolojisi, daha iyi ürün belirlemeye ve geliştirmeye yardım eden bir süreçtir. KFY'nin ana özellikleri şunlardır:

- Müşterinin sesini elinde tutmaktadır. Ürün veya hizmet özelliklerini belirlemek için müşterinin sesi elde tutulur.
- Güçlü çapraz-işlevsel takım çalışması sağlamaktadır. Tasarım ile ilişkisi olan pazarlama, araştırma ve geliştirme, üretim gibi çeşitli fonksiyonlar arasında takım çalışması sağlanır. Çok sayıda çalışma, şirketin başarısı için takım çalışmasının gerekli olduğunu göstermiştir⁵².

KFY, görsel veri sunumları için evler kullanılmaktadır. Süreçle ilgili olarak ilk ev Şekil 9'da gösterilen "Kalite Evi" olarak bilinen şekil olup, şekil ürün performansının mühendislik ölçüleri ve tasarım özelliklerini müşteri ihtiyaçları ile birleştirmektedir. İkinci ev bu tasarım özellikleri ile şirketin harekette bulunabilmesini birleştirmektedir. Üçüncü ev bu hareket alanları ile kararları yerine getirmeyi birleştirir. Son ev ise üretim planı ile tamamlanması arasında bağlantıyı sağlamaktadır.

⁵² Sarv Singh Soin, *Total Quality Control Essentials Key Elements, Methodologies and Managing for Success*, International Editions, Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1993, s.42.

Şekil 9. Kalite Evi



Kaynak : Douglas J. Dalrymple and Leonard J. Parsons, **Marketing Management Text and Cases**, 6th ed., NewYork: John Wiley&Sons, Inc., 1995, s.363.

Kalite Fonksiyon Yayılımı'nın temel aracı olan "Kalite Evi" sistematik bir algoritmadır. Kalite evi bu noktada farklı fonksiyonlardan gelen elemanların ortak bir amaç doğrultusunda nasıl çalışacaklarını belirleyecek, diğer bir ifade ile, ortak dil oluşturacaktır⁵³.

⁵³ Douglas J. Dalrymple and Leonard J. Parsons, **Marketing Management Text and Cases**, 6th ed., NewYork: John Wiley&Sons, Inc., 1995, ss. 361-363.

Kısacası, müşteri odaklı kalite tasarım sistemi olan KFY, bir çok fayda sağlamaktadır. Faydalar iki ana başlık altında toplanabilir:

- Müşteri ihtiyaçları ile ürünü geliştirmek ve kontrol etmek için kullanılacak özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesini sağlamak
- Rakip ürünler hakkında müşterinin ve şirketin kendi değerlendirmesinin ortaya çıkmasını sağlamak

Ayrıca müşteri odaklı kalite tasarım sistemi, müşteri ihtiyaçlarının ürün kontrol özelliklerine, parça özelliklerine, süreç kontrol parametrelerine ve işletim talimatlarına dönüştürülmesini sağlamaktadır. Böylece müşteri odaklı kalite tasarımı sisteminin uygulanmasıyla ürün geliştirme süreci kısalmış, kalite geliştirilmiş ve maliyet düşürülmüş olacaktır⁵⁴.

3.3. Fiyat ve Kalite

Pazarlama karmasını oluşturan dört değişkenden biri olarak fiyat, ekonomik hayatın da temel unsurlarından biridir. Günümüzde fiyat hem makro ekonomik düzeyde hem mikro düzeyde işletmeler açısından, hem de tüketiciler açısından önemli bir değişkendir. Tüketiciler açısından fiyat yüzeysel de olsa onlara kalite hakkında bilgi vermekte; tüketicilerin malı algılamalarına ve değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Çeşitli etkileri yanında, fiyatın psikolojik etkisi pazarlama açısından özellikle önemlidir. Tüketicilerin, üretici veya aracı işletme hakkında yeterli bilgilerinin olmadığı hallerde, yüksek fiyatın iyi kaliteyi yansıttığının kabul edildiği gözlenmektedir⁵⁵.

Pazarlama açısından fiyata bakıldığında, pazarlama karmasının diğer elemanları birer maliyet ya da gider öğeleri iken, fiyat gelir yaratan bir elemandır. Pazarlamada fiyat, bir mal veya hizmetin faydasını belirli bir para tutarına eşitleyen sayıdır. Bir mal veya hizmetin faydası ya da mal ve hizmetten beklenenler, imalatçı, toptancı, perakendeci ve tüketicilere göre değişmektedir. Bu gibi faktörlerin bileşimi değiştikçe, fiyat da ona koşut olarak değişmektedir.

⁵⁴ Tansu Meniz, "Müşteri Odaklı Kalite Tasarımı (QFD)", *Kalite* (Eylül 1992), Sayı 15, ss. 8-9.

⁵⁵ Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, a.g.e., ss. 158-159.

Tüketici açısından bakıldığında bir ürünün fiyatına, tüketicinin satın alma sürecinde harcadığı para, zaman ve enerji de eklenmelidir. Tüketici, tüketim maliyetini en aza indirip, faydasını arttırmaya çalışmaktadır⁵⁶.

Şirketler açısından bakıldığında ise günümüzde şirketler, kazanmak için yüksek kaliteyi rakiplerinden daha düşük fiyata sunmak durumundadırlar.

Öte yandan iyi fiyatlandırmanın anahtarı, ürünün kime satılmasının istendiğini, onların ürün değeri hakkında ne düşündüklerini bulmak ve ardından ürünü ve hizmet paketini buna göre fiyatlandırılabilir şekilde tasarlamaktır. Tüm ürünler belli bir müşteri grubu gözönünde tutularak ve ödeyebilecekleri fiyat akılda tutularak tasarlanmalıdır. Geriye kalan, hedeflenen kâra ulaşacak şekilde maliyetleri ayarlamaktır. Buna güdümlü fiyatlandırma yerine, fiyat güdümlü maliyetleme denmektedir⁵⁷.

Bazı ürünler için fiyat, ürünün kalite anlayışını ve nihai değerini etkilemektedir. Örneğin ev mobilyalarının alıcıları üzerine yapılan bir incelemede ortaya çıkan sonuç daha yüksek fiyatın daha yüksek kaliteyi yansıttığıdır. Aynı şekilde bilgisayar yazılımları için de tüketiciler, düşük bir fiyatın kötü kaliteyi gösterdiğine inanmaktadırlar.

Tüketici açısından değer tahminleri çoğu kez karşılaştırmaya dayanmaktadır. Burada değer, benzer ihtiyaçları karşılayan ikame ürün ya da hizmetlerle ilgili olarak bir ürün veya hizmetin niteliği ve değerinin tüketici tarafından bir yargısını gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ikame ürün veya hizmetlerin yararları ve maliyetlerini karşılaştırmak önem kazanmaktadır. Bir ürünün ikame edilmesi mümkün iken daha fazla fiyatla satılması, onun tüketici gözünde farklı bir değere sahip olması, farklı niteliğinin bulunması ile ilgilidir⁵⁸.

Bununla birlikte belirli üretici ve perakendeciler yüksek kaliteli ürünler ve yüksek fiyatlarla bilinmektedirler. Örnek olarak otomotiv alanında fiyat ve kalitenin durumu

⁵⁶ Tek, a.g.e., s. 448.

⁵⁷ Charles Handy, Stephen Covey, Michael Porter ve diğerleri, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, İstanbul: Sabah Yayınları No: 46, 1997, s. 181-182.

⁵⁸ Eric N. Berkowitz, Roger A. Kerin and William Rudelius, *Marketing*, 2nd ed., Boston: Richard D. Irwin, 1989, s. 286.

aynıdır. Geçtiğimiz yıllara baktığımızda nispeten yüksek fiyatlar taşıyan ve kalitesi önemle belirtilen lüks otomobillerin sayısının hızla arttığı görülmektedir⁵⁹.

Plan açısından bakıldığında da bir pazarlama planı; dağıtım kanalları, perakendeciler ve müşterilerden geçerek satılacak olan ürünün fiyatını göstermelidir. Ayrıca satın alımların hacmi ile ilgili olarak yapılan indirimler de belirtilmelidir. Dağıtım kanalının kârlarından sonra son kullanıcıya satılacak olan ürünün fiyatının yanında, piyasalar için tespit edilen satış hacimleri de gösterilmelidir.

Ancak fiyat nasıl belirlenecektir? Kullanılan birkaç tane fiyat belirleme stratejisi vardır: İlki; üretim ve geliştirme maliyetlerinden fazla olan belirli bir yüzde ile satılan ürün için “standart kâr marjı”dır. Bununla beraber ürün farklılaştırması veya yenilik getiren bir ürün söz konusu olduğunda diğer yaklaşımlar kullanılmalıdır.

İkinci olarak “pazarın kaymağını alma stratejisi” kullanılabilir. Bu stratejide yüksek kâr marjı sağlamak amacıyla başlangıçta yüksek fiyatlar talep edilir. Bu ürünler için talep arttığında ya da önceden belirlenen bir zaman aralığında daha büyük bir pazara hitap etmek ve daha fazla kar sağlamak için fiyat arttırıldığı zaman piyasaya yeni rakipler girmektedir. Bu strateji şu hallerde makul olmaktadır:

- Piyasada ikame ürünler yoksa,
- Rakipler pazarda rekabet amacıyla yeni bir ürün üretmeden önce ürün piyasada uzun bir süre tanıtılırsa,
- Patent hakkı verilmişse,
- Ürüne olan talep ürün kapasitesini aşıyor ve yakın gelecekte de kapasite arttırılamıyorsa,
- Fiyat diğer ürünlerin satışlarını etkilemeyecek durumda ise,
- Fiyattaki bir değişim ile değişken olan kâr marjı artıyor ise⁶⁰.
- Pazar fiyata karşı duyarlı ise,
- Yüksek fiyat üstün kalite imajı yaratıyor ise⁶¹.

⁵⁹Stanton, Etzel ve Walker, a.g.e., s. 241.

⁶⁰ Charles Gevirtz, *Developing New Products With TQM*, Singapore: McGraw-Hill Inc.,1994, s. 276.

⁶¹ Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, a.g.e., s. 180.

Pazarın kaymağını alma stratejisi uygulandığında pek çok rakibi çekecek kâr marjları elde edilmektedir.

Üçüncü yaklaşım “pazara giriş stratejisi”dir. Pazara güçlü bir giriş amacıyla başlangıçta düşük bir fiyat talep edilir. Bir kere pazarın büyük bir bölümü ele geçirildikten sonra fiyatlar yükseltilir ve artan satışlar dolayısıyla da şirketin kazancı artar. Bu strateji uzun vadeli bir stratejidir ve aşağıdaki hallerde tavsiye edilmektedir:

- Ürün uzun vadeli bir yaşam dönemine sahipse,
- Pazara giriş için az sayıda engel olduğundan dolayı çok sayıda potansiyel rakip varsa.

Diğer bir yaklaşım ürün hattı fiyat belirleme stratejisidir. Bu yöntemde ürün farklılaştırmasını sağlamak için küçük farklılıklarla iki ürün üretilir. Birinde yoğun pazar hedeflenir. Diğerinde ise ürüne gelişmiş ambalajlama, renk değişiklikleri vb. gibi küçük değişiklikler katılır ve farklılaştırılır. Fiyat, eklenen özelliklerin maliyet bedellerinden daha fazla oranda yükseltilir⁶².

Son bir yaklaşım olarak değer esaslı fiyatlama stratejisi ise, kalite hareketinden kaynaklanan bir fiyat stratejisidir. Rakiplerin fiyatlarına ya da maliyetlere dayanan fiyat hesapları yerine, bu strateji müşteriyle başlar, rekabet göz önüne alındıktan sonra uygun fiyat saptanır. Burada ana varsayım, şirketin müşteri odaklı olması, müşterilerin aldıkları mal ya da hizmetlerde müşterilerin istediği özellikleri ve bunların değerini anlamak için araştırma yapmasıdır. Çünkü çok az şirket tekel olarak çalışır. Bununla birlikte pazarlamacı değer esaslı fiyatlama kullanarak rakiplerin müşterilerinin talep değerlerini de saptamalıdır. Müşteriler bir ürünün değerini diğer seçeneklerin değeri ile ilgili olarak değerlendirmektedir. Bu sebeple, değer esaslı fiyatlamada ürünün fiyatı, diğer seçeneklerin fiyatları ile karşılaştırıldığında müşteriye iyi bir fiyat olarak görünecek bir seviyede ayarlanmaktadır.

Değer esaslı fiyatlama ile ilgili önemli bir nokta da bu stratejinin açıkça fiyatları aşağıya indirmesi değil, müşterinin değer algılayışını hesaba katmasıdır. Tüketicinin

⁶² Gevirtz, a.g.e., s. 277.

fedakarlığı genellikle faaliyet giderleri, yaşam seyri maliyetleri ve bir miktar riskten oluşmaktadır⁶³.

Bu stratejide tüketicinin zihninde yüksek değer imajı yaratmak için pazarlama karmasının fiyat dışı değişkenlerinden yararlanılmaktadır. Bu yöntem mamul ya da pazar konumlandırma fikriyle de uyum sağlamaktadır. Çünkü işletme belirli bir hedef pazar için planladığı kalite ve fiyattan mal geliştirir ve bunu satabileceği miktarı tahmin eder. Sonunda stratejinin temeli, tüketiciye sunulan malın pazardaki değerini isabetli bir şekilde tahmin etmeye dayanmaktadır. Bu suretle alıcının mal değeri hakkındaki düşüncesine uygun fiyat konulmuş olur⁶⁴.

3.4. Tutundurma ve Kalite

Mamul, işletme ile tüketici arasında köprü fonksiyonu görse de üretilen malın, üstünlüğünün veya fiyatının uygunluğunun tüketicilere duyurulmaması halinde işletmenin başarısı sınırlı olacaktır. Dağıtım kanalları malın tüketicilere duyurulmasını ve onlara aktarılmasını sağlasa da bunun etkisi sınırlı olacaktır. Özellikle tüketicilerin mal farklılıkları konusunda titizlik göstermesi, işletmenin mallarının tüketiciler tarafından tercih edilmelerini sağlayacak araç ve metotlara önem verilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde işletmenin pazarlama faaliyetleri içinde önemli bir yeri olan tutundurma çabalarının stratejik biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Rasgele satışlardan ziyade etkin bir iletişim (haberleşme) ve satışı arttırma programları ile pazara çıkma, tüketicilerin ve rakiplerinin durumlarını en iyi şekilde gözönünde bulundurarak pazarda etkili olma yolu benimsenmektedir⁶⁵.

Tutundurma fonksiyonu, bir işletmeyi ve/veya ürün ve hizmetlerini, tüketici, aracı ve kullanıcılara, sunmak üzere tasarlanmış bir iletişim araçları sisteminde odaklaşmaktadır. Kavram olarak baktığımızda tutundurma; bir ürün veya hizmetin, satışının arttırılması başta olmak üzere, çeşitli pazarlama amaçlarının gerçekleştirilmesi için doğrudan, kişisel

⁶³ Lamb, Jr., Hair, Jr. and Daniel, a.g.e., s. 265.

⁶⁴ Mucuk, Pazarlama İlkeleri, a.g.e., ss. 169-170.

⁶⁵ Mucuk, Pazarlama İlkeleri, a.g.e., ss. 184-185.

ve kişisel olmayan dolaylı yöntemler, teknikler, araçlar, süreçler ve personel kullanılarak alıcılara ve diğer muhataplarla çeşitli iletişimler geliştirme, yayma ve bu muhataplardan tüm pazarlama çabalarını geliştirici bilgi toplama teknikleridir.

Tutundurma faaliyetleri genel olarak dört grup araçla yürütülmektedir: Reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler, satış geliştirme (Satış promosyonu). Aracıların satış destekleri de genellikle satış geliştirme içine sokulmaktadır.

- Reklam

Ürün, hizmet, fikir, örgüt, mekan ve kişilerin kimliği belirli bir kişi veya kuruluş tarafından bir bedel karşılığında sunulması ve tutundurulması etkinlikleridir.

- Satış Geliştirme

Bir ürün ya da hizmetin alım veya satımını özendirmek için yararlanılan kısa süreli araçlardır.

- Halkla İlişkiler

Bir ürün, hizmet ya da kuruluşa olan talebi yüz yüze olmayan bir şekilde uyarmak için, bunlar hakkında bedel ödenmeksizin, yazılı basında, radyo ve televizyonda ticari değeri olan haberlerin çıkarılmasının sağlanmasını içermektedir.

- Kişisel Satış

Satışı gerçekleştirmek için bir veya daha fazla olası alıcılarla görüşmede yapılan sözlü sunum faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Tutundurma çabalarının temel amaçları, kuruluşun kendisi veya pazarlama karması hakkında fiili ya da potansiyel alıcılara bilgi vermek, hatırlatmak ve ikna etmektir. Böylelikle yapılmak istenen alıcıların dikkatini çekmek, ilgi uyandırmak, arzu yaratmak ve onları harekete geçirmektir⁶⁶.

⁶⁶ Tek, a.g.e., ss. 709-710.

Burada tutundurma çabalarından temel olan, çok yaygın başvuru olanı yani reklam ele alınacaktır.

3.4.1. Reklam ve Kalite İlişkisi

Reklam; malların, hizmetlerin ya da fikirlerin geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacıyla bir ücret karşılığında kişisel olmayan bir biçimde sunulmasıdır⁶⁷.

Reklamın özelliklerini altı şekilde sınıflandırabiliriz:

- Yayılabilme özelliği ile satıcı mesajının sık tekrarlanması, rakiplerin mesajlarıyla karşılaştırma yapmaya olanak vermesi, satıcının gücü hakkında pozitif izlenimler vermesi
- Geniş kitlelere sunulabilme özelliği dolayısıyla coğrafi bakımdan dağınık, çok sayıda tüketiciye ucuz olarak erişmenin etkin yollarından biri olması
- Kamuoyu önünde sunuşun yarattığı meşruluk izlenimleri ve ürünleri standart olmaya zorlaması
- Daha geniş ifade gücü olması
- Şahsi değil, tek yönlü olması
- Reklam bir ürün için uzun vadeli imaj veya çabuk satış tepkisi yaratmak gibi amaçlarla kullanılabilir⁶⁸.

Bunun yanında bir şirket, ürününün ve hizmetinin kalitesini kanıt olarak göstererek ürünlerinin reklamını yapabilir. Zenith firmasının “İsim devam etmeden önce kalite girer” sloganı dünyanın her tarafında kabul edilmektedir. Ayrıca bir şirketin reklamı sloganla da sınırlı değildir. Hizmet ve ürün kalitesi, bakım maliyetlerinde azalmayı, dayanıklılığı ve düşük araç-gereç boş zamanını vurgulayabilmektedir⁶⁹.

⁶⁷ Mucuk, Pazarlama İlkeleri, a.g.e., s. 218.

⁶⁸ Tek, a.g.e., s. 725.

⁶⁹ Ross Johnson and William O. Winchell, *Marketing and Quality*, Milwaukee: American Society for Quality Control, 1989, ss. 4-5.

Reklamın başlıca amacı ürün ya da marka için talebi arttırmaktır. Bu sebeple, ilan ya da reklam stratejisi sonunda müşterinin ürünü satın alması için bir neden teşkil etmelidir.

Reklamın başlıca amaçları şunlardır:

- Hedef pazara ürünün tanıtımını yapmak için yardım etmek
- Alıcıları satın alma kararını harekete geçirmek
- Satın alma kararını doğru olması noktasında alıcılara yardım etmek⁷⁰
- Kurumsal olarak reklam, şirketin olumlu bir imaj yaratmasını sağlayarak satış gelirlerini arttırmak

Bu amaçlara önemli bir ilave de müşteriye bilgi sağlamak, satın alma kararında yardımcı olmaktır.

Mamul reklamı kavramı aslında, insanoğlunda varolan güdü, ihtiyaç ve isteklerin nispeten küçük dürtülerle satın alma kararına dönüştürülmesidir. Bu kavram altında reklam veren işletmeler iki problemle yüz yüzedir:

- Satın almaya neden olan güdülerini keşfetmek ve sunmak ki, bu güdüler içgüdü ve duygulara başvurmaktadır.
- Mamulün tüketici isteklerini karşılamada diğer mallardan daha üstün olduğunu göstermek. Bu gösterim kalite üzerindeki haberleşme bilgisini veya kullanışlılık formunu oluşturur ve esas olarak mantığa ve sağduyuya başvurur.

Pratikte çoğu reklam hem duygulara hem de mantığa hitap etmektedir. Bununla beraber reklamcılığın tarihi göstermiştir ki, insanlar kendi ihtiyaçları için satın almalarında duygu mantıktan daha etkilidir. Her iki halde de reklamın etkili olması için kullanılan güdüler şunlardır:

⁷⁰ Gevirtz, a.g.e., s. 280.

- Duygusal Güdüler

Bunlar tüketim mallarında yoğun olarak, endüstri mallarında ise bir dereceye kadar kullanılmaktadır. Etkileri subjektiftir. Birkaç çeşitli şekilde olabilirler:

- Her çeşit dikkat çekici faktörler
- rn isimleri, ambalaj renkleri, evre dekoru; bunların potansiyel tüketicileri uyaracağına inanılır.
- Zengin ve olumlu bir imaj; bu durumun mamulün satın alınmasıyla sağlandığı ima edilmektedir. Sağlık, güvenlik, konfor, vb.gibi.
- Yarış atmosferi; şirketin icat ettiği ürünlerin tescili, ürünlerinin kazandığı dller
- Rakiplere performans ve güvenlik düzeylerinde meydan okuma.
- Yüksek fiyatın daha iyi kalite olduğu vurgusu.

Reklam verenlerin duygusal güdüleri objektif güdülerle değiştirmeleri tüketicilerle ilgili bazı gerçeklerle karşılaşmalarına yol açmaktadır:

- Kalite zelliklerinin büyük çoğunluğu tüketiciler tarafından sezilemez.
- Mamulün teknik özelliklerine ait gerçek açıklamaların büyük çoğunluğu tüketiciler tarafından anlaşılamaz.

Reklam yöneticileri, duygusal güdülerin tüketim mamulleri reklamcılığının önemli öğelerinden ve endüstriyel mal pazarlamasında da faydalı bir araç olduğu konusunda haklı olduklarına kanaat getirmişlerdir.

- Objektif Kanıtlar

Objektif mamul ve kalite bilgilerine dayanan reklamcılık endüstriyel ürünlerde yaygın olarak, tüketim ürünlerinde ise bir dereceye kadar kullanılmaktadır. Objektif sunumlar aşağıdaki gibi çeşitli formlarda olabilir:

- Laboratuar ve test sonuçları
- Kullanımla ilgili bilgiler

- Ürünün sahip olduğu özelliklerin sıralanması
- Sağlanan garanti
- Ürünün kullanımını gösteren tanıtım şovları
- Kullanıcı memnuniyetinin kanıtı

Kalite ününü geliştirme isteği, üreticilerin ürün kalitesi ve kalite kontrollerini reklamcılığı destekleyecek seviyelere çıkarmasına neden olmuştur⁷¹.

Günümüzde reklam dünyasına bakıldığında, ürün ya da hizmetlerin tüketicileri ile kalıcı ilişkiler kurması giderek zorlaşmaktadır. Değişen yaşam tarzları ve her şeyin bir ticari meta haline gelmesi, kitlesel pazarlama tekniklerinin etkisini azaltmış ve pazarlama konusunda alıcılarla birer birey olarak ilişki kurmaya ve sürdürmeye değer veren yeni bir yaklaşımın benimsenmesini zorunlu kılmıştır. Bir zamanlar kitlelere yönelik olarak hazırlanan ve kitle iletişim araçları ile topluma duyurulan reklamlar, şimdi kişilerin adına hazırlanmakta ve mektup ya da telefon ile kendilerine iletilmektedir. Bir zamanlar marka imajını beyinlere yerleştirmek için kullanılan yazılı ve sözlü basın kampanyaları, şimdi kişilerde ilgi uyandıran isim, adres ve telefon numaralarını elde etmek amacıyla kullanılmaktadır. Artık pazarlamacılar reklam bütçelerinin daha büyük bir bölümünü doğrudan yanıt çalışmalarına ve sık pazarlama programlarına ayırmaktadır.

Buna ilaveten pazarlamacılar, hedefe yönelik pazarlama yöntemlerinin kullanılmasını haklı göstermeye çalıştıklarında, genellikle bir iç çatışma ortaya çıkmaktadır: “Pazarı kitle iletişim araçları ile reklam bombardımanına tutmaktan vazgeçip, müşterilerle birey olarak daha bilgilendirici etkileşimli ilişkiler kurabileceğimiz bir pazarlama biçimini benimseyebilir miyiz?” Bunun yanıtı “Evet”tir. Ancak bunun için geleneksel pazarlama ve öncü pazarlama tekniklerinin en iyi yönlerini bir araya getiren ve pazarın koşullarını dikkate alan bir strateji oluşturmak gereklidir. Bununla birlikte her bir müşteri ile güvene, saygıya, sadakate, karşılıklı ve adil kazanca dayalı sürekli diyalog kurulmalıdır⁷².

⁷¹ Joseph. M. Juran, **Juran's Quality Control Hanbook**, içinde “Marketing.”, Frank M. Gryna, New York: McGraw Hill, 1988, ss. 19.2-19.3.

⁷² Richard Cross and Janet Smith, “Müşteriyi Kendinize Bağlamak”, **Executive Excellence**, (Mart 1999), Yıl: 2, Sayı: 24, s. 17.

3.4.2. Reklam Aracı Olarak Marka ve Ambalaj

Markanın, tüketiciler için başlıca faydaları; malın tanınmasını sağlaması, mal hakkında bilgi vermesi, tüketiciye korunma imkanı vermesi ve kalite açısından güven unsuru olmasıdır⁷³. Marka, tüketiciler için ölçülmez bir gücü ifade etmektedir. Ürün veya hizmette güven sağlamakta, bu durumda müşteriler ürün veya hizmet için daha cömertçe harcamada bulunmaktadırlar. Aynı zamanda güven, satın alma kararının varolan riskini ortadan kaldırmaktadır. Bu sebeple kalite güvencesi olmadan markaların konusu bile mümkün değildir⁷⁴.

Ambalaja baktığımızda ise bu unsur bir yandan maliyeti, diğer yandan da satış etkilemektedir. Marka gibi ambalajın da işletmeye belli başlı faydaları vardır. Bunlar; malı koruması, taşımada kolaylık sağlaması, malı farklılaştırması ve tutundurmaya yardımcı olmasıdır⁷⁵.

Ambalaj, çeşitli düşüncelerle tasarlanabilir. Bunlardan bir tanesi, ürün reklamlarının istenen konularda olmasıdır. Örneğin, çocuklar hayvanlarla cezbedilebilir ve bu yüzden şirketler pek çok çocuğa mısır gevreği ürünlerini tanıtmak için bir çizgi film hayvanını kullanırlar. Medya kanallarıyla hedef pazara buna benzer reklam mesajları vermek için bir fotoğraf ya da resim kullanılabilir. Ya geleneksel ya da modern değerlerle çekiciliğe sahip olunabilir. Örneğin Coca Cola'nın cam şişeleri, kolanın klasik tadını belirtmek için geleneksel bir şekle sahiptir ve insanlar onları koleksiyon parçaları olarak saklamaktadır. Diğer taraftan hazır yiyecek ambalajları ise daha modern olmaya çalışmaktadır.

Ambalaj aynı zamanda ürünün esas satış noktasını da belirtmelidir. Örneğin yiyecek madde üreticileri müşterilerine ürünlerinin sağlıklı olduğunu belirtmek için ambalajlarında “kollesterol-süz”, “düşük kalorili”, “tamamen doğal” ifadelerini kullanmaktadırlar. Bunun yanında ek bilgi isteyen tüketiciler için ambalaj kutusunun yanında bilginin bulunması onları memnun edebilir. Kutunun rengi de müşterilerin

⁷³ Mucuk, Pazarlama İlkeleri, a.g.e., s. 151.

⁷⁴ John Peters, “Quality management as a brand-building strategy: a proposal to return to basic purpose”, *Training for Quality*, Vol. IV, No. 2, (February 1996), s. 35.

⁷⁵ Mucuk, Pazarlama İlkeleri, a.g.e., s. 153.

dikkatini çekebilir ve ürünü diğer ambalajlardan uzak tutmaya yardımcı olabilir. Son bir düşünce de açma ve kapama kolaylığı olan ambalajların yapılmasıdır⁷⁶.

3.5. Dağıtım ve Kalite

Dağıtım, üretim ya da imalat ile pazarlama arasında her iki tür faaliyetin başarısı üzerinde ve dolayısıyla işletmenin toplam karlılığı üzerindeki büyük etkileri olan bir ana bağlantı noktasıdır. Mamulün istenen miktarda, istenen zamanda, istenen yerde hazır bulundurulması için gereken faaliyetlerin hepsi, diğer bir deyişle yer ve zaman faydaları yaratan çabalar dağıtımını oluşturmaktadırlar.

Dağıtımın iyi bir planlamaya tabi tutulmasının işletmeye sağlayacağı yararların başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- Satışları arttırması: İyi bir stoklama programı ve denetimi ile stokların tükenmesi ihtimali azalır ve dolayısıyla satış kaybı azalır. Alıcı ile satıcı arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlar.
- Dağıtım maliyetlerini azaltması: Faaliyetlerin sistemli hale getirilmesi; depo sayısının azaltılması, daha az stok bulundurulması, etkin yöntem ve tekniklerle yükleme, boşaltma, taşıma ve depolama işlemlerinin yapılması vb. sayesinde dağıtım giderleri azaltılabilir.
- Üretim ile tüketicinin uyumunu sağlaması: Üretim ile tüketim arasındaki uyumu sağlayarak yer ve zaman faydaları yaratır. Uygun bir depolama ile üretimin fazla olan kısmı saklanarak yıl boyunca tüketim sağlanır.
- Fiyat istikrarına olumlu etki etmesi: İşletmenin taşıma ve depolama fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmesi sebebiyle belirli yerlerde arz fazlası ile diğer yerlerde arz noksanı giderileceğinden fiyatlara olumlu yönde etki eder⁷⁷.

⁷⁶ Charles Gevirtz, a.g.e., ss. 282-283.

⁷⁷ Mucuk, Pazarlama İlkeleri, a.g.e., ss. 263-264.

Diğer yandan, taşıma ve yükleme, Toplam Kalite Yönetiminin içinde yer almaktadır çünkü ürün taşımada zarar görmüş veya yanlış yüklenmiş ise ürünün performansı düşer. Çünkü performans müşteriler tarafından ürünün kalitesiyle eşit olarak sayılmaktadır. Bu da dağıtım işlevinin kusursuz kalite için gerekli olduğunu ifade etmektedir⁷⁸.

3.5.1. Dağıtım Sisteminin Seçimi ve Geliştirilmesi

Bir üretim şirketinin pazarlama bölümü için dağıtım sisteminin seçimi ve geliştirilmesi, yan sanayi şirketlerinin seçim ve desteklenmesinden bile önce gelmektedir. Şirket bu işi kalite güvenliği sistemini oturtmak açısından ele almalıdır. Uygulanacak süreç için tek bir kural yoktur. Çünkü yapılacak seçim, şirketin temel felsefe ve politikasına, çıkardığı ürünlere bağlı olacaktır. Ancak her şirket uzun vadeli bir plan yapmalı ve dağıtım sisteminin seçimine, eğitimine, geliştirilmesine önem vermelidir. Aşağıda dağıtım sistemi açısından dikkate alınması gereken noktaların bir listesi verilmektedir:

- Bir çok yerde temsilcilik ve satış büroları mı açmalı yoksa bir dağıtım şirketi mi kurmalı? Ya da ticaret şirketleri, acente ve toptancılarla mı çalışmalıdır?
- Ürünler şirketin markasıyla mı yoksa orijinal üreticinin markasıyla mı satılmak istenmektedir?
- Temsilcilik ve satış bürolarının, toptancıların, perakendecilerin satış ve kalite güvenliğiyle ilgili sorumlulukları nasıl belirlenmelidir? Satış sonrası servis verilmekte midir? Geri verilen mallar kabul ediliyor ve şikayetleri çözümlenebiliyor mu? Bu temsilciliklerin uygulamalarından kim sorumlu olacaktır.
- Stok kontrol sistemi kontrol edilmelidir. Stoğu tükenmiş malzeme oranı ve stok düzeyi kimin sorumluluğu altındadır?
- Dağıtım sisteminde kalite kontrol çemberleri uygulamalarının benimsenmesi için öncülük edilmeli ve bu faaliyetler desteklenmelidir⁷⁹.

⁷⁸ Norman Gaithen, *Production and Operations Management*, California: Duxbury Press, 1996, s. 669.

⁷⁹ Ishikawa, a.g.e., ss. 178-179.

3.5.2. Dağıtım Sonrası ve Kalite Güvencesi

Pazarlama bölümü çalışanları, müşterinin ürünü kullanımı sonrasında önemli kalite sorumluluklarına sahiptir. Satış personeli de şikayetleri beklemektense, aktif olarak ürün ve kalite gelişimi için raporlar hazırlayabilir, müşterilerden ürün performansı üzerine izlenimler isteyebilirler. Başarılı şirketler müşteri şikayetlerine cevap vermeyi ve zamanında hareket etmeyi vurgulamaktadırlar. Kısacası, şirket yapısının tüm iç unsurları ve müşteriler arasındaki iletişim için pazarlama departmanı anahtar bir role sahiptir⁸⁰.

Pazarlamanın bu rolünün yanında dağıtım sonrasında müşteriye destek hizmetlerinde bulunmak, müşteri memnuniyeti için dönüm noktası oluşturmaktadır.

Hizmet açısından bakıldığında, benzer ürünler pazarlayan pek çok firmaya rağmen ürün farklılaştırması yapma imkanı olan bir satıcı açısından hizmet, kritik bir faktör olabilir. Destek hizmetler, geleneksel kalite güvence sistemi gibi benzer yararlar üreten bir sisteme sahip olma yoluyla müşteri memnuniyeti sağlamalıdır. Amaç, sistem içinde müşteri güveninin geliştirilmesidir⁸¹. Bu noktada pazarlamada kalite güvencesini sağlamanın doğrudan yolu; tüm faaliyetlerin mümkün olan en iyi yolla çalışması, standartların saptanması ve örgüt için amaçların planlanmasıdır. Elbette pazarlama kalite güvencesini sağlama, ürün veya hizmet sunmaya ve iş tipine bağlıdır. Ancak bu güvence bir defa sağlandığında artık durağan kalınmayacaktır. Pazarlamada kalite güvencesinin sağlanması; ortaya konulan yeni ürün veya hizmet, kazanılan yeni müşteri, yeni kalite pazarlama sistemleri, yeni başlanan projeler ve geliştirilen kurallar olarak görünecektir.

Kalite güvencesini sağlamanın süreci; performans ölçülerinin ortalamalarını saptama ve gözden geçirme, yerinde taktik ve stratejik programlar uygulama, pazarlamada mevcut durumu değerlendirme sürecini oluşturma olarak pazarlama kalite yönetiminin gelişimi kavramı içinde yer almaktadır⁸².

⁸⁰ Johnson and Winchell, a.g.e., ss. 4-5.

⁸¹ Eugene H. Fram, "Not so strange bedfellows: marketing and total quality management", *Managing Service Quality*, Vol. 5, No. 1 (January 1995), s. 52.

⁸² Keith Sparling, *Quality Assurance in Marketing*, Cambridge: Mc Graw-Hill Inc., 1994, s. 1.

Pazarlamanın kalite güvenliğine etkisi dağıtım açısından ele alındığında şu noktalara dikkat etmek gereklidir:

- Satış öncesinde satış, servis personeli ve dağıtımıcılar mutlaka eğitilmelidir.
- Satış sırasında, ürünün tesliminde hatanın ve müşterinin işini aksatabilecek yetersiz stok ya da gecikmeli teslimin olup olmadığı, siparişlerin karşılanıp karşılanmadığı incelenmelidir.
- Satış sonrasında ise hizmet ve garanti süreleri önem kazanmaktadır⁸³.

Sonuç olarak kalite planları; taşıma, depolama, paketleme ve dağıtım için gerekli şartların nasıl karşılanması gerektiğini, ayrıca ürünün değer kaybetmeden ve zamanında nasıl belli yerlere teslim edilmesi gerektiğini içermelidir. Aksi takdirde müşterinin kaliteyi algılamasında güçlüklerle karşılaşılabilir ve bu da müşteri memnuniyetini olumsuz etkiler⁸⁴.



⁸³ Ishikawa, a.g.e., ss. 176-177.

⁸⁴ Özevren, a.g.e., s. 71.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PAZARA ODAKLI OLMA VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

4.1. Pazara ve Tüketiciye Odaklanma

Müşteriye öncelik verme ve pazara yönelme anlayışı, “ürün dışarı”(product-out) anlayışının tam karşıtı olarak “pazar içeri” (market-in) terimiyle de ifade edilmektedir. Zira “ürün dışarı” terimi, müşteri ihtiyaçlarına gereken önemi göstermeksizin ürün ve hizmet üretimine öncelik vermek anlamındadır. Toplam Kalite Yönetimi kavramı da üretimin çeşitli aşamalarındaki uygulamalarla sonuçta gerçek yararlanıcılara yani ürünü satın alan müşterilere ulaştığından, müşteri öncelikli olarak tanımlanmaktadır. Bu, aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerinin artık üretim sürecinde kaliteyi korumakla yetinmeyip, ürünleri müşterilerinin ihtiyaçları doğrultusunda tasarlayıp, geliştirerek kaliteyi üründe oluşturmaya yönelmesinin de nedeni olmaktadır⁸⁵. Böylece, hem pazara yönelme hem de Toplam Kaliteye yönelme, bir işin başarısını geliştirmek için potansiyel ve tamamlayıcı felsefe olarak ortaya çıkmaktadır.

Kalitenin tek değerlendiricisi tüketici olduğuna göre, hiçbir başarı tüketicilerin satın aldıkları ürünlere ya da gördükleri hizmetlere ilişkin olarak ne düşündüklerini öğrenen bir işletmenin başarısından daha büyük olamayacaktır. Tüketiciyle odaklaşma, tüketici gereksinmelerinin ne olduğunun bilinmesi ve başarının bu gereksinmeleri karşılamak olduğunun anlaşılmasını sağlamaktadır. Pazarlama işlevinin önemli görevlerinden biri de tüketici bilgilerini sürekli toparlayarak, bu bilgilerin kuruluş içinde gerek yeni ürün tasarımları, gerekse varolan ürünlerin ve sunulan hizmetlerin geliştirilebilmesi için kullanımını sağlamasıdır. Kısa ve uzun dönemde planlanan tüm çalışmaların tüketiciye dönük olduğu ve amacının da tüketiciyi doyuma ulaştırmak olduğu unutulmamalıdır⁸⁶.

Bununla beraber müşteriye odaklanma, literatürdeki pazarlama kavramlarının altında yatan dayanaklardan birisidir. Kuşkusuz müşteriye odaklanma, pazara

⁸⁵ Masaaki İmai, *Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul: Brisa Yayınları, 1994, s. 51.

⁸⁶ Karalar, a.g.e., s. 24.

odaklanmanın ana unsurudur. Bu, müşterilerden onların ihtiyaçları ve tercihleri hakkında bilgi sağlamayı gerektirmektedir. Ayrıca müşteriye odaklanma, sadece müşterilerin fikirlerini ifade etmemekte aynı zamanda pazar bilgisine dayalı olarak hareket etmeyi de göz önüne almaktadır.

Yönetim açısından müşteri odaklı olmak, bir işletmenin müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır. Burada müşterilerle ilgili olarak iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır; onların ihtiyaç ve beklentileri. Böylece Toplam Kalite Yönetiminde rekabet avantajı sağlayabilmek için müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri doğrultusunda işletmedeki Toplam Kalite Yönetimi süreçlerine yön vermesi sağlanırken, işletmelerde de mal ve hizmet geliştirme konusunda bilgi akışı sağlanır ve müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilme olanağı doğar. Bu da müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini, önemli bir bilgi kaynağı girdisi olarak hem algılamalarının hem de rakipler hakkında bilgilerin kullanılmasını, müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesini, ürünlerin rakip ürünler ile karşılaştırılmasını, kalite hedeflerinin desteklenmesini, müşterilerle yakın ilişkiye geçilmesini ve müşterilerle yüz yüze görüşülmesini kapsamaktadır⁸⁷. Tüm bunlar bir ya da daha fazla bölümün, müşterilerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını ve onları etkileyen unsurları geliştirme anlayışına yönelik olarak iç içe çalışmasını, bölümler içinde bu anlayışın paylaşılmasını ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için faaliyetlerin tasarlanmasında çeşitli bölümlerin birlikte çalışmasını beraberinde getirmektedir⁸⁸.

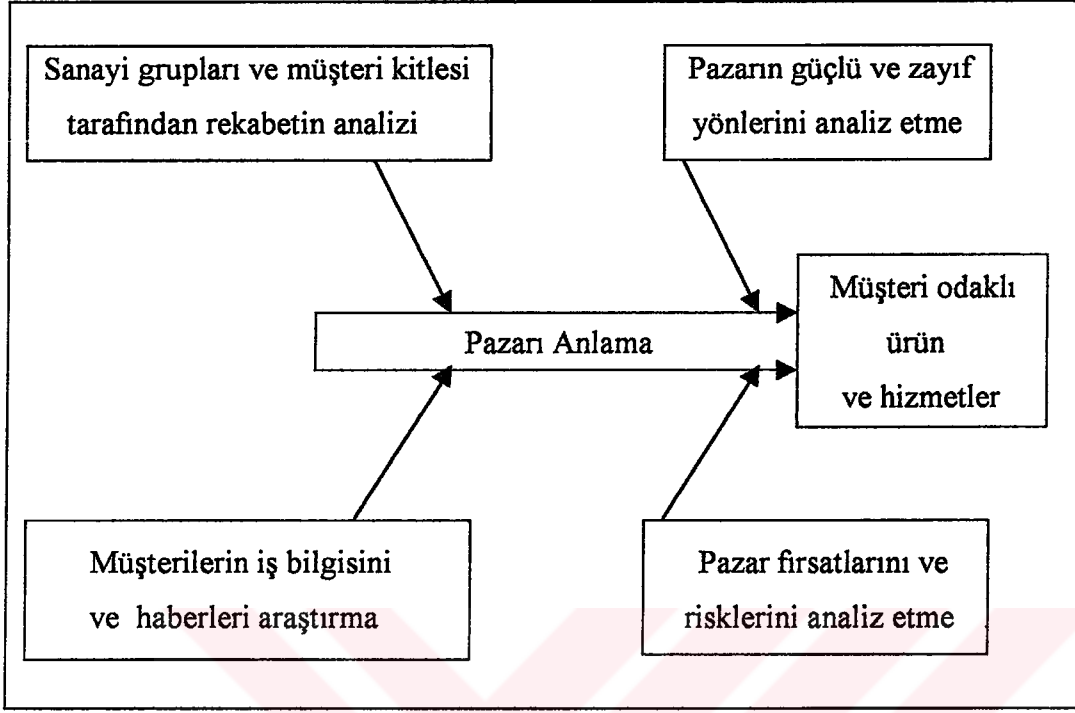
Bundan hareketle pazarı anlamak ve müşteriye yönelik ürün ve hizmet geliştirmek, bir pazar analizini gerektirmektedir. Şekil 10'da gösterilen pazar analiz modeli, pazar analizi ve bölümlendirmeyi kapsayan unsurları içermektedir. Burada sürekli müşteri ilişkisi, şirketin müşterilerinden ve pazardan haberdar olmalarına yardımcı olmaktadır. Ürün ve hizmetler, şirketin temsilcileri ve müşterilerle olan etkileşim tarafından belirlenmek zorundadır⁸⁹.

⁸⁷ Besim Akın, Canan Çetin ve Vedat Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uygulamadan Örnekler*, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1998, s. 82.

⁸⁸ Ajay K. Kohli and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing* (April 1990), Vol. 54, s. 3.

⁸⁹ Edosomwan, a.g.e., ss. 52-53.

Şekil 10. Pazar Analizi ve Bölümlendirmenin Unsurları



Kaynak : Johnson A. Edosomwan, **Customer and Market-Driven Quality Management**, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1993, s.53.

Pazarlamanın işletme ile değil tüketiciyle başlaması fikri, modern pazarlama yaklaşımının temelidir. Bu noktada tüketici ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için işletmeler sürekli olarak satışa sundukları ürün veya hizmetleri geliştirmelidirler. Ayrıca, çalışanlar müdürlerinden çok müşteriler için çalıştıklarını hissetmeleri için iyi seçilmeli ve eğitilmelidirler. Pazara yönelik bir işletmede çalışanlar, hizmet ettikleri pazarın belirli ihtiyaçlarını karşılayan bir takım olarak çalışmaktadırlar. Çünkü pazarlama için müşteriye yönelmenin amacı; işletmenin hedef pazarının istekleri, ihtiyaçları ve algılayışlarını en iyi şekilde belirlemesini sağlamaktır⁹⁰.

Diğer yandan, rekabet eden pek çok pazarlama çevresinin artan baskıları, firmaların müşterileri anlamasını ve özellikle tüketicinin karar alması kadar rekabet avantajı elde etmek için çabalamasını da zorunlu yapmaktadır. Rekabetçi ekonomik bir sistemde firmaların hayatta kalması ve büyümesi müşteriler hakkında tam bir bilgiyi gerektirmektedir. Sonuçta müşteriye yönelmenin asıl görevi, yönetime bütünleşik bir

⁹⁰ Philip Kotler and Alan R. Andreasen, **Strategic Marketing For Nonprofit Organizations**, 5th. ed., New Jersey: Prentice Hall, 1996, s. 41.

yaklaşım olmasında yatmaktadır. Bu yaklaşım, aynı zamanda dört saklı anlam içeren bir iş felsefesidir. Bu anlamlar şunlardır:

- Herhangi bir firmanın başarısı her şeyden önce müşteriye, ne istediğini kabul etmeye ve parasını ödemeye dayalıdır.
- Şirket, pazarın ne istediğinin farkında olmalıdır.
- Tüketici istekleri sürekli olarak ürün ve pazarın gelişimi boyunca izlenmeli ve ölçülmelidir.
- Tepe yönetim, pazarlama stratejisinin tüm bileşenlerini tüketici davranışı bilgisine dayanan tek bir stratejik plan içerisine birleştirmeyi sağlamalıdır⁹¹. Şüphesiz tepe yönetim müşterilere iyi hizmet sağlamayı istemekte, müşteri hizmet hedeflerini ayarlama ihtiyacı duymaktadır. Bunun için hedefleri etkili hareketlere dönüştürmeyi de istemektedir⁹².

4.2. Müşteriyi Dinleme

Rakiplerinden daha fazla müşteri hizmetine odaklanan kuruluşlar; müşteriye iyi davranmayan ve müşteri hizmetini istemedi katlanılan bir zorunluluk gibi gören kuruluşlardan daha başarılı sonuçlar almışlardır. Müşteri odaklı olma, müşteri gereksinimlerini anlama ve karşılama, müşterilere sevgiyle kucak açma, kaliteli müşteri hizmeti sunma, vazgeçilmez bir kurumsal hedef haline gelip ve herkesin dikkatini çekmektedir. Bunların yanında müşteri gereksinimlerini anlamak ve bu gereksinimleri en iyi şekilde karşılamak için müşterilerin iyi bir şekilde dinlenmesi gereklidir. Müşterinin dinlenmesi ile ilgili aşağıda dokuz adet yöntem belirtilmektedir. Bunlar sırasıyla:

- Yüz yüze dinleme: Müşteri ile birebir konuşarak şirketin ürettiği ürün ya da hizmetten memnuniyet ve memnuniyetsizliklerini, bunların ne kadarının organizasyona dayandırılıp, dayandırılmadığını öğrenmeye çalışmayı içermektedir.

⁹¹ Gordon R.Foxall and Ronald E.Goldsmith, *Consumer Psychology for Marketing*, Boston: International Thompson Business Press, 1997,s.7.

⁹² Anthony Ovenden, "Keep your customers happy and your competition will slowly fade away", *The TQM Magazine* (January 1995), Vol. 7, No. 1, ss. 48-49.

- Piyasa Araştırması: Odak grupların saptanması, araştırma yönteminin, demografik ve sosyopsikolojik kalıpların çıkartılmasına dayanır. Amaç piyasadaki değişimi anlamaktır.
- Gezici ekipler: Müşterinin şikayet ve ihtiyaçları konusunda görüşmek üzere, şirket çalışanlarından oluşan bir ekibin ön görüşme yapmak üzere müşterilere gönderilmesidir.
- Müşteri hattı: Ücretsiz telefon hatları, müşteriyle kurulan ilişkide en sık kullanılan ve en verimli yollardan biridir.
- Şirketin değerlendirilmesi: Pek çok şirket şikayetleri dosyalamakta ve bunları sorunların çözümünü izlemekte kullanmaktadır. Aynı dosyalar, müşterilerin yönelttiği eleştirilerle şirketi nasıl gördüklerini de ortaya koymaktadır.
- Müşteri anketi: Telefonla, kağıt üzerinde yürütülen bir yöntemdir.
- Müşteri danışmanlığı panelleri: Perakendeciler, moda olacak yeni eğilimleri önceden tahmin etmek için bu yöntemi sık sık kullanmaktadır.
- Kullanıcı gruplar: Müşteriler çoğu kez, ürün kullanımı hakkında bilgi ve fikir alışverişi için organize olmaktadır.
- Kullanıcı konferansları ve seminerleri: Pek çok şirket, müşteri ya da potansiyel müşterilerinin eğitimi, ürün ya da hizmetlerin tanıtımı gibi konularda, bu tür organizasyonlara sponsorluk etmektedir⁹³.

Müşteriyi dinlemenin unsuru olarak, müşteriden öğrenmeye dayalı bir sistem geliştirmeye karar veren bir şirket, bunun araçlarını da geliştirmelidir. Müşteriden öğrenmeye dayalı sistemin dört bileşeni vardır: Müşteriyle diyalog geliştirmek ve onun ihtiyaçlarını öğrenmek için bilgi stratejisi uygulamak; müşteriden öğrenilenleri hayata geçirmek üzere bir üretim/teslimat stratejisi yaratmak; müşteri ihtiyaçları ile işleyişi uyumlaştıracak bir yönetsel strateji kurmak; performansı ölçecek bir değerlendirme stratejisi yaratmak⁹⁴.

Müşteriyi dinlemenin yararlarına bakıldığında da; müşterinin tüm deneyimlerini, bir organizasyon olarak anlamak, piyasa beklentilerinin, ihtiyaç ve isteklerinin listesinin

⁹³ Ron Zemke, "Mızımız müşteri kazandırır", çev. Fazıl Oral, *Kariyer Dünyası* (Kasım 1998), Yıl: 2, Sayı: 2, s. 115.

⁹⁴ B. Joseph Pine II, Don Peppers and Martha Rogers, "Do You Want to Keep Your Customer Forever", *Harvard Business Review* (March-April 1995), Vol 73, No. 2, ss 110-111.

çıkartılmasına yardımcı olmak, beklenmeyen bir bilginin gelmesini ve müşterinin oluşturduğu sınırların yıkılmasını sağlamak olduğu görülmektedir⁹⁵.

4.3. Müşterilerin Beklentileri ve Müşteri Memnuniyetinin Tanımı

Bugün müşterilerin büyük bir çoğunluğuna bir ürün veya hizmetten ötürü kendilerini en çok neyin tatmin edeceği sorulursa cevaplar kuşkusuz “kaliteyi alma” olacaktır. Kalite sadece öznel ya da görelî bir kavramı yansıtmamaktadır. Kalite, müşterilerin ürün ve hizmetten ne beklediği ve beklentilerin nasıl şekillendirileceğinin anlaşılması gerekliliği ile ilgilidir. Kısaca kalite, müşteri memnuniyetidir. Memnuniyeti sağlamak için de müşteri beklentileri, ürün ve hizmetten daha önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki beklentiler pazarlamacıların hizmet ettiği pazarı baştan başa değiştirebilmektedir. Örneğin daha genç ya da daha zengin müşteriler, daha yaşlı ve dar imkanlara sahip olan müşterilerden daha yüksek beklentilere sahip olmaktadır. Bu sebeple müşteri beklentileri, ürün ya da hizmeti karşılayan bir anlayışı gerektirmektedir⁹⁶.

Müşteriler öncelikle ürün ya da hizmeti satın almadan evvel ihtiyaçlarının karşılanmasına inanmalı ve eğer ürün ya da hizmet yeterli olmuyor ya da beklentileri tam olarak karşılamıyorsa istekleri cevaplama ve etkinlik hizmetleriyle memnun edilmek zorundadırlar.

Ürün ya da hizmetin yaşam döneminin her diliminde müşterilerin belirli beklentileri vardır. Bu beklentiler şöyle listelenebilir:

- Satış öncesi müşteri beklentileri
 - Algılanan ihtiyaçlara yönelik olarak anlaşılır özellikler belirleme,
 - Kullanım kurallarına ve güvenliğe uygun olma,
 - Açıkça belirlenmiş performans ve güvenilirlik özellikleri.
- Satış sonrası müşteri beklentileri
 - Zamanında ürün ya da hizmetin alınması,
 - Hatalardan bağımsız olma,

⁹⁵ Ron Zemke, “Dinle, anla ve müşteriye yanıt ver”, *Kariyer Dünyası* (Mayıs 1998), Yıl:1, Sayı: 8, s. 91.

⁹⁶ Terry G. Vavra, *How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*, Chicago: Richard D. Irwin Inc., 1995, ss. 149-150.

- Yakınlığın olması,
 - Tamir ve bakım kolaylığı ve güvenilirliği.
- Ürün ya da hizmetin ömrünün sonunda müşterilerin beklentileri
 - Hesaplı onarım ve değiştirme,
 - Elden çıkarma maliyetinin düşüklüğü ve kolaylığı,
 - Yeni teknolojiye yükseltilebilme kolaylığı⁹⁷.

Bu beklentilerin yanında müşterilerin algılarında nelerin etkili olduğu da önem kazanmaktadır. Bununla ilgili olarak American Society Quality Control'un bir araştırması, hangi unsurların müşterilerin algılarında ve beklentilerinde önemli olduğunu göstermektedir. Bunlar sırasıyla: Performans, dayanıklılık, tamir edilebilme rahatlığı, hizmette hazır bulunma, garanti ve kapsamı, kullanım kolaylığı, fiyat, ürün ya da hizmetin görünümü ve markadır⁹⁸.

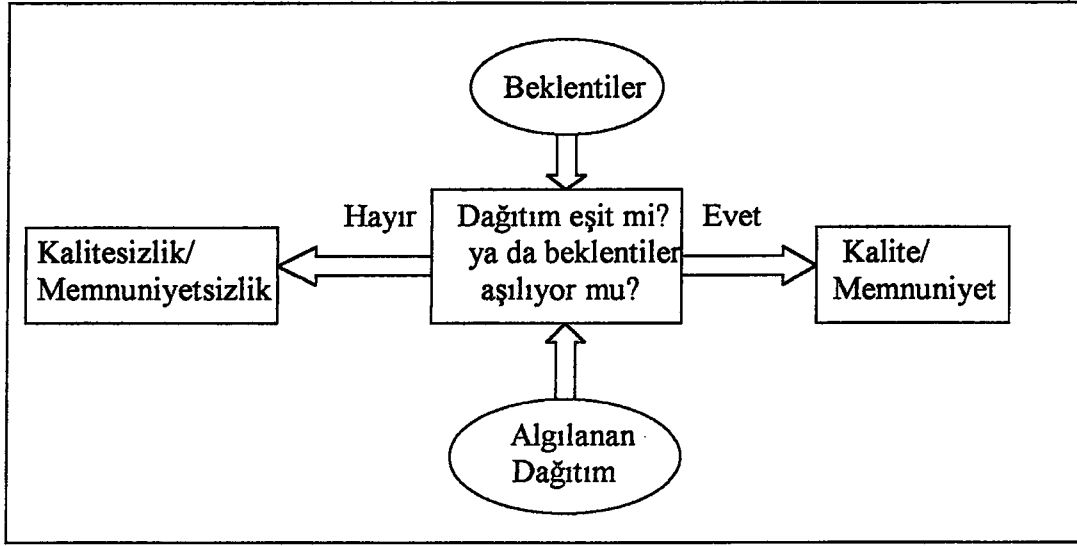
Müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarını hangi ürün veya hizmetlerin karşılayacağını bilmek, başarılı şirketler tarafından kullanılan kritik pazarlama aracı olmaktadır. Ancak müşteriler gerçekten ne ummaktadır? Beklentileri gerçekçi mi yoksa idealist midir? Beklentilerinin ne kadarına sahip olmakla memnun olmaktadır? Maliyetleri önemli derecede arttırmadan müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak mümkün müdür? İşte bu sorulara verilecek cevaplar, müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliğini anlamak için ana maddeleri teşkil etmektedir. Memnuniyet; müşterilerin sağladığı gerçek yararlar vasıtasıyla karşılanan ürün ya da hizmet hakkında, müşteri beklentilerinin bir boyutu olarak oldukça açık şekilde belirlenebilmektedir⁹⁹. (Şekil 11.)

⁹⁷ William L. Duncan, **Total Quality Key Terms and Concepts**, New York: Luftig & Warren International, 1995, ss. 65-66.

⁹⁸ Besterfield, a.g.e., s. 455.

⁹⁹ Vavra, a.g.e., ss. 150-151.

Şekil 11. Memnuniyetin Tanımı



Kaynak : Terry G. Vavra, **How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing**, Chicago: Richard D. Irwin Inc., 1995, s. 151.

Kalite; alıcıların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ya da aşan ürün ve hizmetin müşteri memnuniyetini sağlama yeteneğini içerdiğine göre, kalitenin esas ölçümü, müşterilerin bir işten memnun olup olmadığıdır denilebilir. Kalite yönetimi uzmanlarından olan A.V. Feigenbaum, kalite ile ilgili olarak şunu ifade etmektedir: “Kalite sizin ne söylediğiniz değil, müşterinin ne söylediğidir.” Bu tanımda da görüldüğü üzere kalite ile müşteri memnuniyeti arasında sıkı bir bağ vardır. Kalite ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye örnek olarak Coca Cola firmasının reklam mesajları gösterilebilir. Buna göre, kaliteye bağlılık dünya kola satışlarında lider olan Coca Cola firmasının gerek üreticileri ve gerekse pazarlamacıları tarafından, dünyada her gün 668 milyon kola içenin memnuniyetinin sağlanması olarak ifade edilmektedir. Böylelikle kalite ve müşteri memnuniyeti, doğrudan şirket karlılığını etkilemektedir¹⁰⁰. Bu sebeple, günümüzde müşterilerin isteklerini, müşterinin sesini en hızlı ve doğru anlayabilen, gelecekteki eğilimleri de belirleyip buna diğer firmalara göre daha hızlı tepki verebilen firmalar ayakta kalabilecek, yaşamlarını sürdürebileceklerdir¹⁰¹. Dolayısıyla işletmenin başarıya ulaşması, doğru pazar stratejisinin benimsenmesi ve uygulamasından geçmektedir. Müşterinin

¹⁰⁰ Louis E. Boone and David L. Kurtz, **Contemporary Marketing Plus**, 8th ed., New York: The Dryden Press, 1995, ss. 46-47.

¹⁰¹ Hüseyin Bekçi, “Pazarın sesini duymak”, **Kalite** (Eylül 1992), Sayı: 15, s. 2.

beklentilerini gerçeğe dönüştüren, yani en kısa sürede en yüksek değere sahip ürünleri, en iyi kalitede ve çekici fiyatlarla pazara sunan işletmeler rekabette kazançlı olacaklardır¹⁰².

Bunun yanında homojen müşteri grubuna sahip, nisbi olarak fiyata duyarlı ve farklılaşmamış pazarlarda, uzun vadede müşteri tatmini ve pazar payının pozitif ilişkili olma ihtimali daha fazladır. Böyle bir pazarda düşük maliyetli ürün ya da hizmetlere sahip olan lider bir firma, nisbeten yüksek müşteri tatmini sağlayabilmektedir¹⁰³.

Zaten günümüzün pazar ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskisinden çok daha seçici bir haldedir. Müşteri daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürünü veya satıcısını değiştirebilmektedir. Bu sebeple müşterinin şimdi ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan firmaların, rekabet gücü daima daha yüksek olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi bu gerçeklerden hareketle, geleneksel yönetimin rekabet gücü ölçütlerini de içine alan, fakat önceliklerini değiştiren ve firmanın faaliyetlerini bu yönde gelişen bir davranış biçimine yöneltmeyi hedef alan bir kavramı hayata geçirmiştir. Bu kavram kalitenin tanımı olan müşteri tatminidir. Müşteri tatminini ön plana alan yönetim anlayışı ise, Toplam Kalite Yönetiminin müşteriye odaklı yaklaşımının bir ifadesidir¹⁰⁴. Müşteri isteklerinin tatminini, temel şirket felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren firmalar, müşterilerini koşulsuz memnun etmeyi “olmazsa olmaz” olarak kabullenen bir şirket kültürünü oluşturmaktadırlar. Zira bu şekilde müşteriler de şirketlere kendilerine hizmet verme imkanı tanırırlar. Böylelikle Toplam Kalite Yönetiminin en temel prensiplerinden biri bu şekilde bir şirket kültürünün geliştirilmesi olmaktadır. Bu, belki de etkili olarak uygulaması en zor, ancak uzun dönemde firmaya en çok katkı sağlayacak öğelerden biridir. Çünkü tekrar etmek gerekirse, rekabetin ana hedefi müşteridir ve müşteri bir şirketin yaşam kaynağını oluşturmaktadır. Onun için kaliteyi geliştirmenin birinci şartının müşteri tatmini olduğu açıktır¹⁰⁵.

¹⁰² Yılmaz Taptık ve Özgül Keleş, *Kalite Savaşı*, İstanbul: Kalder Yayınları No:22, 1998, s. 143.

¹⁰³ Eugene W. Anderson, Claes Fornell and Donald R. Lehmann, “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden”, *Journal of Marketing* (July 1994), Vol. 58, s. 59.

¹⁰⁴ Yenersoy, a.g.e., s. 52.

¹⁰⁵ İ.T.Ü. İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Uygulamalar, Sorunlar, Fırsatlar, Öneriler*, İstanbul: 1994, ss. 14-15.

Müşteri tatmini ilkesi; kuruluşun tüm yönetim politikalarında ve organizasyon yapısının tüm kademelerinde, ana prensip olarak dikkate alınmak ve uygulanmak zorundadır. Müşteriye kaliteli ve daha ucuza mal satmak veya hizmet sunmak müşteri tatmini için esastır. Diğer bir anlatımla, işletmeler kaliteli çalışarak ve kaliteli ürün üreterek; insan, makine, enerji, para, hammadde vs. gibi üretim faktörlerini en verimli şekilde kullanarak, kısacası düşük maliyetli ve verimli üretim yaparak, daha ucuz ürün elde etmek zorundadırlar¹⁰⁶.

Ancak genelde düşülen bir hata olarak çoğu kişi, müşterilerden şikayet gelmemesinden müşterinin tatmin olduğu sonucunu çıkarmaktadır ki, bu büyük bir yanılgıyı yansıtmaktadır. Memnun olmasa da, müşteri nadiren şikayetini ilgili şirkete bildirmektedir. Buna karşılık, memnun olmayan müşteri bu memnuniyetsizliğini çok kişiye, yani bir çok potansiyel müşteriye anlatmaktadır¹⁰⁷. Bu noktada müşteri tatminsizliğinin doğuracağı sonuçları incelemek için kalite şikayetleri konusunda yapılan bir araştırmaya göre, tatmin olmayan 100 müşteriden sadece 4'ü şirkete başvurmuştur. Tatmin olmadığı halde şirkete başvurmayan 96 kişi ise, zincirleme olarak olumsuz propaganda ile 3500 müşteri adayını olumsuz yönde etkilemektedir. Böylelikle müşteri memnuniyetsizliği; satış fiyatında gerileme, reklam ve promosyon masraflarında artış ile pazar kaybı sonuçlarını doğurmaktadır. Bu sonuçlarla karşılaşmamak, müşteri tatminini sağlamak için şu hedeflere ulaşmak gerekmektedir: Kalitede; sıfır hatalı üretime ulaşılması, serviste; ihtiyacın en iyi şekilde karşılanması ve daha uzun garanti süresi sağlanması, yenilikte; öncü ve rakiplerin önünde olunması, yeni modelin piyasaya zamanında çıkarılması, tasarımda hedef; müşteri istek ve ihtiyaçlarına uyum gösteren tasarımın sağlanması, fiyat ve maliyet hedefi; ödenen para karşılığında en iyi mal ve hizmetin sunulması, rekabete karşı fiyat avantajının ve toplam verimlilik artışının sağlanması, satış hedeflerinde ise; müşteri ile dostluk kurulması, özel ilgi gösterilmesi ve satıcı eğiliminin sağlanmasıdır. Bu zincirin her halkasında kalite, mükemmellik ve

¹⁰⁶ Ömer Dinçkök, "Yönetimde Kalite", İstanbul Sanayi Odası Dergisi (Aralık 1996), Yıl: 31, Sayı: 369, s. 13.

¹⁰⁷ İbrahim Kavrakoğlu, Kalite-Kalite Güvencesi ve ISO 9000, İstanbul: Kalder Yayınları, Rekabet Yönetimi Dizisi No: 1, 1996, s. 41.

verimlilik, üretim ve hizmetin içinde düşünölmeli ve her halkanın hedefi, kendinden bir sonraki alıcıyı yani müşteriye memnun etmek olmalıdır¹⁰⁸.

Hedefler müşteriye memnun etmek olmakla beraber çağdaş pazarlama anlayışının müşteriye bakış açısı kayda değerdir. Çağdaş pazarlama anlayışı müşterinin "kral" olduğunu, işletmenin amacının da "kral"a hizmet olduğunu ısrarla vurgulamaktadır. Bununla beraber müşterinin "kral" değil "tanrı" olduğunu ifade eden görüşler de mevcuttur. İşletme yöneticilerinin müşterilerine bir "tanrı" gözüyle bakması gerektiği söylenirken, aslında "gerçek kralın" işletmenin çalışanları olması gerektiği belirtilmektedir. Esasında, müşteri ilişkilerinde müşteriye özen gösterme, müşterilerin tatmini, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve onlara beklentilerinin üzerinde hizmet verilmesi denildiği zaman "bütün kralların" yani hem iç ve hem de dış müşterilerin önemli olduğu ilkesi vurgulanmaktadır. Zira işletme, faaliyetleri ile ilgili bütün kişi ve kuruluşları etkilemektedir. İşletmenin stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi, hedeflerine ulaşması açısından böyle bütün bir bakış açısı gereklidir. Müşterilerle olan ilişkilerde aynı dili konuşmak, onları dinlemek ve isteklerini gerçekleştirebilecek esnekliği sağlamak, elde edilen sonuçları ölçebilmek ve düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek esas amacı oluşturmaktadır. Bununla birlikte işletmeler, yapılan tüm çalışmalarda ürün ve hizmet kalitesine önem vererek dış müşterilerini memnun ederken, iç müşterilerinin de kendi işlerinde ve davranışlarında aynı mutluluğu yakalamalarını sağlamalıdır¹⁰⁹. Bunu destekleyen bir kanıt da Amerika'da verilen kalite ödölü olan Malcolm Baldrige National Quality Award kriterlerinde yer almaktadır: "Müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasındaki yakın bağ, şirket ve çalışanlar arasında "ortak kader" ilişkisi yaratmaktadır." Buradan, "Önemli olan sadece belirli bir kesimin değil herkesin memnuniyetidir" sonuca varılmaktadır¹¹⁰.

¹⁰⁸ Necati Arıkan, "Toplam Kalite Kontrol ve Endüstri İlişkileri ile Etkileşimi", **Önce Kalite** (Ocak 1993), Yıl: 1, Sayı: 2, s. 18.

¹⁰⁹ Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, İşletme Eğitimi Dizisi No: 2, İstanbul: Kazancı Yayıncılık, 1997, ss. 177-178.

¹¹⁰ Irish Mahr Jackson, "Conceptualizing Total Quality Orientation", **European Journal Of Marketing** (January 1998), Vol 32 No: 1/2, s.19.

4.4. Müşteri Memnuniyetinin Arttırılması ve Müşteri Bağlılığı

Müşteri memnuniyeti, müşterinin beklentilerini aşan veya karşılayan ürünü hissetmeye dayanmaktadır. Müşteri memnuniyetinin nasıl arttırılacağına karar vermeden önce müşteri memnuniyetinin ölçümünü ele almak gereklidir. Müşteri memnuniyetini ölçmek için oluşturulacak bir program, müşterilerin isteklerini kullanılabilir verilere dönüştüren kalıcı ve sürekli bir süreç olmalıdır. Bu süreç, ürün ve hizmetlerin kalitesi açısından müşterilerin isteklerini kendi kelimeleriyle tanımladığı bir program olmalı ve buna mevcut müşteriler, kayıp müşteriler ve potansiyel müşteriler de dahil edilmelidir. Müşteri memnuniyeti ölçümü ayrıca, müşterilerin fiyata bakış açısının ölçümünü de sağlamalıdır.

Müşteri memnuniyetinin ölçümü için ilk aşama; tarafsız, sürekli, geniş uygulama alanı olan ve kişisel müşteri bilgilerini saklayıp elinde tutabilen bir süreci sağlamaktır. Süreç tarafsız olmalıdır çünkü genellikle şirket içinde amaçları saptıracak güçler mevcuttur. Süreç sürekli olmalıdır; çünkü dönemden döneme değişiklikler önemlidir. Aynı zamanda geniş uygulama alanına sahip olmalıdır. Çünkü ürünler, ürünlerin konumları ve iş birimleri, şirketin sınırlı kaynaklarının en etkili nasıl kullanılacağına karar vermede yöneticilere yardımcı olmak için karşılaştırılabilirler. Süreç özel müşterilerin bilgilerini elinde tutmalıdır.

İkinci aşama, müşterilerin cevaplarını eğriler çizerek yorumlama yoluna gitmektir. Memnun ya da memnun kalmamış müşterilerin belirlenmesine ek olarak yöneticiler şirketlerinin sahip olduğu eğrilerle sanayide gösterilenleri karşılaştırmalıdır.

Üçüncü aşama, müşteri memnuniyetini arttıran en uygun stratejileri belirlemektir. Memnun kalmamış bir müşteri, şirketin ürün ya da hizmetinin esas değeri ile ilgili problemler yaşayabilir. Bu sebeple, müşteri memnuniyetinde üstün olan büyük şirketlerin çoğunluğu, müşteri memnuniyetinin en önemli unsurlardan birinde yanlışlık olması halinde tepkilerini göstermektedirler. Bu tepki, müşteri grubunun başkalarıyla konuştuğu zaman şirketi övmesini ya da yermesini çok etkilemektedir.

Tam anlamıyla müşteri memnuniyeti, özellikle kişisel öncelikleri, değerleri, ihtiyaçları ya da problemleri anlama ve hitap etmede şirketin üstünlüklerini

varsaymaktadır. Müşteri memnuniyetini bu şekilde anlamak için şirket, müşterilerin ne söylediklerini dinleme ve yorumlamada üstün olmalı, üstün müşteri memnuniyet programları geliştirmelidir¹¹¹. Eğer şirket, stratejisini müşteri memnuniyetinde lider olmak olarak belirlemişse, bu şirketin anlamlı stratejiler veya yöntemleri belirlemesi gerekmektedir. Bu stratejiler şöyle olabilir:

- Müşterilerden bilgi toplama ve müşteri bilgilerini ürün ve hizmet gelişimlerine dönüştürme.
- İhtiyaçları geliştirmeyi, projeleri teşvik etmeyi ve sonuçları izlemeyi tanımlayan devamlı bir süreç düzenleme¹¹².

Kapsamlı bir müşteri memnuniyeti programına iyi bir örnek, Fort Sanders Health System şirketi tarafından uygulamaya konulmuştur. Fort Sanders şirketi müşterinin sesini cevaplama yoluyla amaçları elde etmenin en uygun olduğuna inanmaktadır. Firma, memnuniyeti ölçmeye nitel araştırmalarla başlamıştır. Hastalar, doktorlar, yöneticiler ve çalışanların tümü, Fort Sanders'in ürünlerinin kalitesi hakkında müşterilerin (doktor ve hastalar) fikirlerinin elde edilmesini sağlayan anketlerin düzenlenmesine yardım etmişlerdir. Fort Sanders şirketi, doktor ve hastaların dikkat çektikleri alanlarda odaklanmaya ve müşteri memnuniyeti hakkında çalışanların daha fazla bilgi sahibi olmasına yardımcı olmak amacıyla bir eğitim programı geliştirmiştir. Bu alanda firma daha sonra çalışanların çabalarını yönleltmek amacıyla takımlar oluşturmuştur. En sonunda da müşterilerin ürün kalitesi anlayışı ve beklentileri hakkında müşterileri incelemeye devam etmiştir. Bu program Fort Sanders firmasına, hala ürün kalitesini çalışanlarının ve yönetimin sezgisine güvenerek geliştirmeye çalışan pek çok işletmenin üzerinde bir avantaj sağlamıştır ve sağlamaya da devam etmektedir¹¹³.

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesine etki eden önemli bir faktör, müşterilerin ürün ve hizmetleri kalite ve tatmin edebilme özelliklerine göre değerlendirmelerine ek olarak, onları algıladıkları değere göre tartımlarıdır. Ayrıca, müşteri için değer kavramı, müşteri tatminini yaratan yaklaşımlardan daha geniş bir alanı kapsamaktadır. Aslında değer

¹¹¹ Thomas O. Jones and W. Earl Sasser, Jr., "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 6 (November 1995), ss. 95-98.

¹¹² Wayne J. Hunicke, "Total Quality: The Three Missing Links", <http://www.dbainc.com/dba2/library/links.html>, 24.11.1997.

¹¹³ Charles W. Lamb, Jr., Carl Mc Daniel and Joseph F. Hair, Jr., a.g.e., s. 267.

kavramı ile ilgili bir çok yaklaşım olmasına rağmen dikkate değer bir kavram olarak zincirleme değer kavramı ele alınabilir. Zincirleme değer kavramı, bir şirketin müşteri memnuniyetine ve tercihinine yol göstermesini, müşteriye değer biçmede yardım edip etmemesini gözden geçiren sistematik bir yolu ifade etmektedir. Yani değer; tasarlamak, üretmek, satışa çıkarmak, dağıtmak ve ürünü desteklemek için yapılan faaliyetlerin toplamını ifade etmektedir. Zincirleme değer yaklaşımı özellikle yönetici ve çalışanlar için müşteri ihtiyaçlarının farkında olmayı ve bu ihtiyaçlara cevap vermeye hazır olmayı da vurgulamaktadır¹¹⁴.

Değer, 1990'lı yılların en önemli rekabet alanını oluşturmaktadır. Şirketler çekirdek ürüne daha fazla değer katarak (ürünün kalitesinin artırılması, destek hizmetlerin verilmesi gibi), müşteri tatminini arttırmaya çalışmaktadırlar. Böylece müşteri ile kuruluş arasındaki bağ kuvvetlenmekte ve sadakat gerçekleştirilmektedir¹¹⁵.

4.4.1. Müşteri Memnuniyetinin Arttırılması

Müşteri memnuniyeti nasıl artırılır diye sorulduğunda, müşterilerin gelecekte ne istediğini öğrenmeye daha fazla eğilimli olmak gerekmektedir. Tüm kalite ve pazarlama literatürleri, müşteri memnuniyetinin üzerinde ısrarla durmaktadırlar. Çünkü deneyimler bu bakış açısının, yani müşteri memnuniyetinin olumlu sonuçlar verdiğini göstermektedir. Bu nedenle şirket kültürü devamlı olarak müşteri memnuniyetine doğru yöneltilmelidir¹¹⁶.

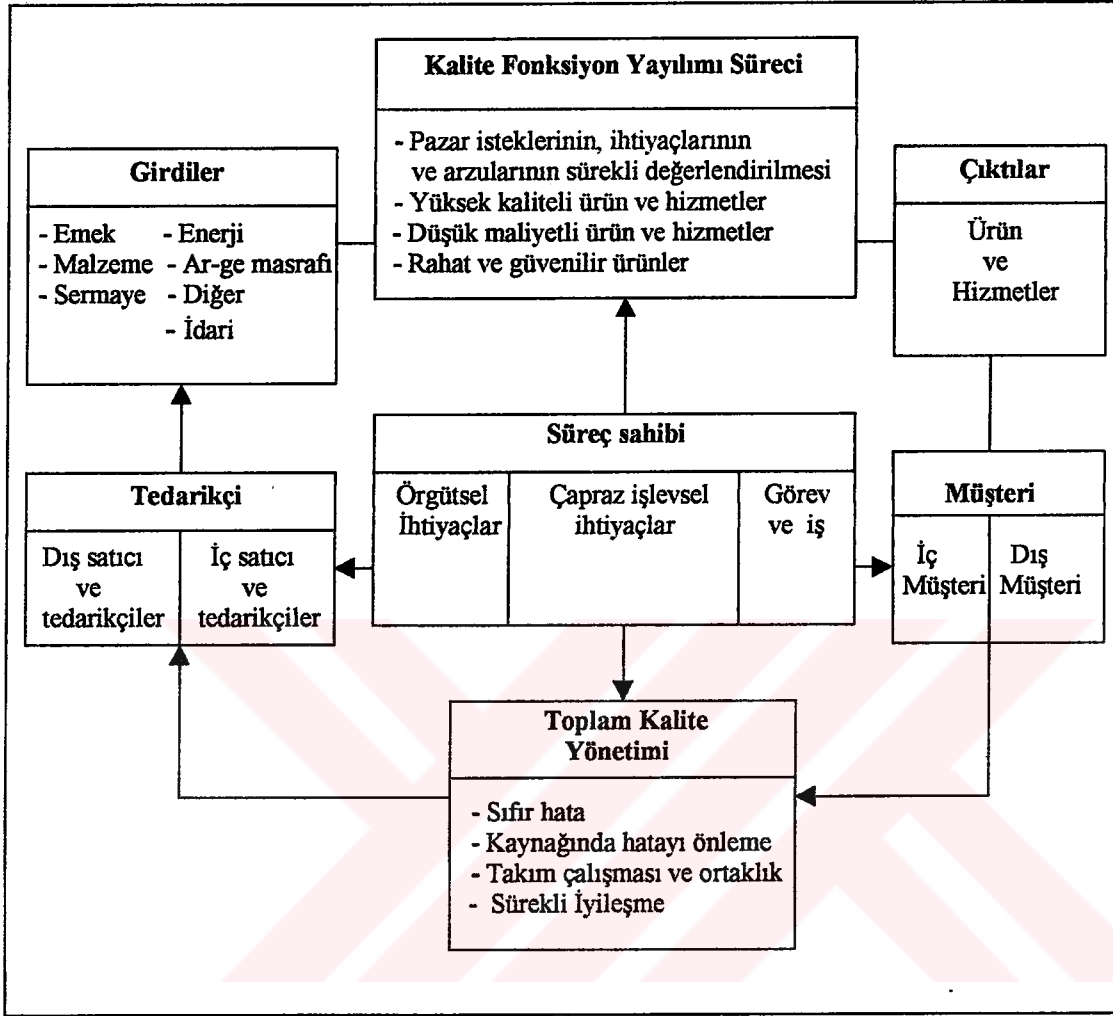
Müşteri memnuniyetine süreçler açısından bakan ve Şekil 12'de gösterilen Müşteri Memnuniyeti Modeli (MMM); tedarikçi, süreç sahibi ve müşteri arasındaki ortaklık sayesinde elde edilen toplam müşteri memnuniyeti terimine dayanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ve KFY uygulaması sayesinde müşteri, tedarikçi ve süreç sahibinin ihtiyaçları elde edilir. MMM'yi biraz daha açarsak, sürekli süreç geliştirme ilkesine dayanmaktadır. Sürekli geliştirme süreci dört aşamadan oluşan Şekil 13'de gösterilmektedir:

¹¹⁴ Jackson, a.g.e., ss. 13-22.

¹¹⁵ Odabaşı, a.g.e., s. 29.

¹¹⁶ James Cortada, *TQM For Sales And Marketing Management*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1993, s. 67.

Şekil 12. Müşteri Memnuniyeti Modeli



Kaynak : Johnson A. Edosomwan, **Customer and Market-Driven Quality Management**, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1993, s. 66.

Sırasıyla dört aşama :

- Ortaklık ve Sorumluluk

Müşteri memnuniyeti için bir süreç sahibi belirlenir. Bu kişi baştan başa tüm süreçlerin ve sınırlarının yönetiminden sorumludur.

- Değerlendirme ve Ölçme

Müşterilerin ihtiyaçları, istekleri, arzuları ve beklentileri açık bir şekilde dikkate alınır. Tedarikçi ve süreç sahibi için özellikler saptanır. Daha sonra bu ihtiyaçlar

geliştirilebilir, kontrol edilebilir ve ölçülebilir anlamlı ürün ve hizmetlere dönüştürülür.

- Problem Tanımlama

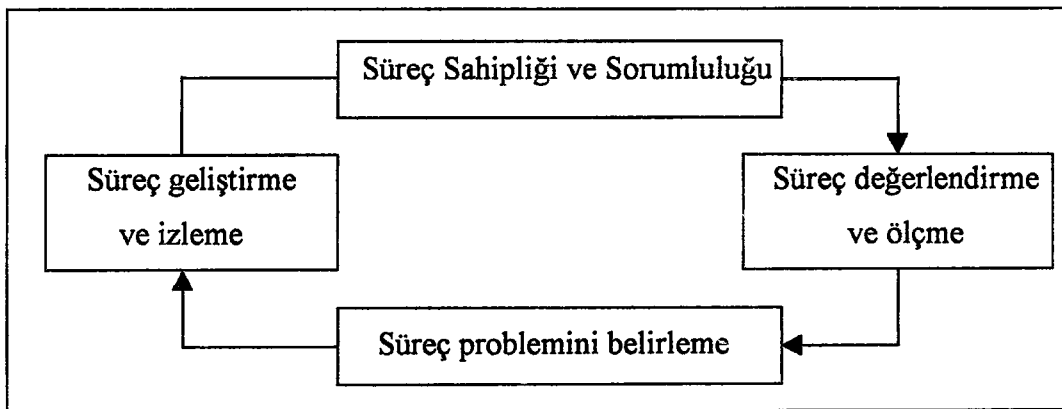
Problemler kaliteyi, maliyetleri, etkinliği, verimliliği ve toplam müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Bu aşama, toplam müşteri memnuniyetini sağlamak için süreç ve kalitedeki darboğazları kaldıran bir liste sunmaktadır.

- Geliştirme ve İzleme

Üçüncü aşamada belirlenmiş problemleri düzeltmeler geliştirilir ve uygulamaya konulur. Bu aşama iç ve dış müşterilerin problemlerinin çözülmesini sağlayan ve her ayrıntıya dikkati gerektiren bir aşamadır.

Üretim ve hizmetin sahip olduğu problemler müşteri, tedarikçi ve süreç sahibi arasındaki iyi iletişim ve iyi geri besleme mekanizması kanalları aracılığıyla önlenabilir. Yönetim ve çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını karşılama arzusunda olmalı, tüm faaliyetlerden sorumlu tutulmalıdırlar. Bununla birlikte, tedarikçiler, müşteriler ve süreç sahiplerinin esas gereksinimleri Şekil 13’de gösterilmektedir:

Şekil 13. Müşteri Memnuniyeti İçin Sürekli Gelişme Süreci



Kaynak : Johnson A. Edosomwan, **Customer and Market-Driven Quality Management**, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1993, s. 66.

Müşteri, süreç sahibi ve tedarikçi arasındaki ilişkiyi arttırmak için tedarikçileri ve süreç sahiplerini, kalite ve süreç geliştirme programlarının uygulamasına katılmaya teşvik

etmek gerekmektedir. Ürün ve hizmetin kalitesi, fiyat politikası için geri besleme mekanizması sağlamalı, mevcut problem alanları, yeni ürün ve hizmet geliştirme üzerinde odaklanmalıdır. Müşteri, süreç sahibi, tedarikçi ilişkisinin ana unsurlarını izleme ve müşteri memnuniyetini ölçmek için sürekli bir inceleme yürütülmelidir. Ayrıca müşteri, süreç sahibi, tedarikçiler arasında süreç problemlerinin hızlı bir şekilde tanımlanması ve çözümü için iletişim bağlantıları sağlanmalıdır. Müşteri ile kişisel ilişki, mükemmel bir iş ilişkisini sürdürmek için en önemli unsurlardan biridir. Bu nedenle aşağıdaki unsurlar tavsiye edilmektedir:

- Yönetici ve Yönetim Programları

Her yönetici veya müdür bir müşteri hesabına atanmalıdır. Yönetici veya müdürler sürekli müşterileri, ihtiyaçlarını, isteklerini anlamak için ziyaret etmelidir. Müşteri bir problem olduğunda kimi arayacağını bilmeli, bir telefonla tüm problemler çözülmelidir.

- Erişilebilirlik

Müşteri için hizmet saatleri genişletilmeli, (şirketin hizmet birimine ve işlem birimine erişmek için) 24 saat ücretsiz telefon numarası hizmeti (yetkili teknik eleman içeren yanıt merkezi) verilmelidir.

- Müşteriden Haberdar Olmada Çalışanların Eğitimi

Çalışanların müşterilerin gereksinimlerini ve bu gibi ihtiyaçların nasıl tatmin edileceğinin farkında olmasını geliştirmek için eğitim programları sağlanmalıdır. Eğitim; iletişim kanalları, çalışanlar arasındaki iletişim, teknik destek, ürün bilgisi, müşteri satın alma biçimi, müşteri problemleri, satış geliştirme, hizmet ustalığı, problem yönetimi ve çözümü gibi konular üzerinde odaklanmalıdır.

- Toplam Müşteri Memnuniyeti İçin Motivasyon

Üstün müşteri memnuniyeti projelerini ödüllendirmek amacıyla özendirici programlar ve uygulamalar kabul edilmelidir. Bu gibi ödüller ve tanıtımlar şirkette mektup, dergi, bölüm toplantıları vasıtalarıyla ilan edilmelidir.

- Kişisel Hareket Planı

Her çalışan; müşteriye bağımlılığı tamamlayan, kişisel performansı ölçen ve geliştiren, müşteriye hizmet gelişimini kuvvetlendiren, müşteri ihtiyaçlarını anlayan, problemlerini bilen, tam müşteri memnuniyetine söz vermeyi içeren bir hareket planı tasarlamalıdır. Örneğin müşteri memnuniyeti anketleri, etkinlik ve performans geliştirmek amacıyla belirli alanlar saptamak ve değerlendirmek için tasarlanmalıdır.

Sonuçta müşterilerin izlenmesi için oluşturulan iyi bir müşteri takip sistemi, i) Müşteri ile ilgili problemler için veri tabanı bilgisi sağlamalıdır. ii) Müşterilerin bildirilen şikayetleri karşısında hızlı çözüm için işlem birimleri sağlamalıdır. iii) Performans problemlerinin yönetimini ve müşteriden haberdar olmayı arttırmalıdır. iv) Aynı pazardaki rakipler karşısında performansı karşılaştırmalıdır. v) Gelişim için sürekli olarak alanlar belirlemelidir¹¹⁷.

Müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak uygulamada IBM(International Business Machines) firmasının çabaları müşteri memnuniyeti için iyi bir örnek teşkil edebilir. IBM firması, kalite anlayışını “Pazarın Yönlendirdiği Kalite” olarak belirlemiştir. Pazarın Yönlendirdiği Kalite kavramı, IBM’in tüm şirketlerinde 1990 yılından itibaren ilke olarak benimsenen ve müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran kalite kavramını yansıtmaktadır. Amaç, müşterilerin gereksinmelerini ve beklentilerini tam olarak karşılamaktır. Bunun için, müşteri memnuniyeti tam anlamıyla sağlanmadan kaliteye ulaşılamayacaktır. IBM şirketinde çalışan her kişinin yaptığı her işte, müşteri gereksinmelerini amaç edinmesi esas olmaktadır. Pazarın Yönlendirdiği Kalite çalışmalarının başarılı olabilmesi için en önemli etkenlerden biri de üst düzeyde kaliteye inanmış güçlü bir liderliğin sergilenmesidir.

Pazarın Yönlendirdiği Kalite anlayışı, şirket içinde bir kültür değişimini gerekli kılmaktadır. Bu değişimde güçlü liderlerin önderliği kadar, tüm çalışanların katılımının sağlanması da önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların gerekli yetkilerle donatılması, yaptıkları işleri sahiplenmelerine, dolayısıyla inisiyatif kullanarak çözüme daha çabuk ulaşmalarına yol açmaktadır. Bu anlayışın ve kültür değişiminin şirkette yerleşmesi ve

¹¹⁷ Edosomwan, a.g.e., ss. 65-69.

yaygınlaştırılması; eğitim, iletişim, bilgi sistemleri ve personel etkinlikleri ile desteklenmektedir.

IBM firmasında uygulamaya ışık tutan ve öncelikle yapılması gerekli görölen unsurlar, “Pazarın Yönlendirdiği Kalite Temel Eylemleri” olarak adlandırılır. Bunlar sırasıyla aşağıda gösterilmektedir:

- Pazarı tanımlamak, müşteri gereksinimlerini belirlemek,
- Hataları yok etmek; Sıfır hataya ulaşmak (6 sigmaya yani milyonda 3.4 hata düzeyine gelmek),
- Tüm süreçlerde çevrim sürelerini kısaltmak,
- Tüm çalışanların katılımını sağlamak, takım çalışmalarını özendirmek,
- Yapılan çalışmalar ve alınan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek.

Bu eylemlerin tam anlamıyla uygulanabilmesi için süreç yönetimi kavramının şirket içinde yerleştirilmesi gerekmektedir. Süreç yönetimi şirkette varolan tüm süreçlerin, değişen müşteri gereksinimleri ve beklentileri doğrultusunda elden geçirilerek sürekli iyileştirilmesini, gerekiyorsa yeniden tasarlanması öngörmektedir¹¹⁸.

Pazara Yönelik Kaliteyi uygulama deneyimi, IBM firmasına önemli dersler öğretmiş, şirket önemli sonuçlara ulaşmıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Sürekli iyileşme, tepe yönetim olumlu olarak üslendiğinde ve dahil olduğunda gerçekleşmektedir.
- Çalışanlar hataları önlemeden önce problemleri saptamanın farkına varmalıdırlar.
- Kalitede eğitim, değişen davranış ve sonuçlara göre kendisini uyarlamalı ve devam etmelidir.
- Eğitim taktik olmalı ve en önemlisi tam zamanında uygulanmalıdır.
- Tüm çalışanlar IBM’de her gün gelişime açık olmalıdırlar. Bu sebeple çalışanlar birçok farklı yaklaşıma sahip olabilirler¹¹⁹.

¹¹⁸ Münire Arıkol, “Pazarın Yönlendirdiği Kalite”, **Önce Kalite** (Nisan 1993), Yıl:1, Sayı:4, ss. 12-14.

¹¹⁹ Cortada,a.g.e., ss. 52-53.

Bütün bu çalışmaların amacı, müşteri memnuniyetini arttırmaktır. Bu nedenle müşteri memnuniyet düzeyi sürekli olarak izlenmeli ve periyodik olarak ölçülmelidir. Bu ölçümlerden elde edilen bulgular, sürekli iyileştirme sağlayacak biçimde süreç yönetimi olgusuna geri beslemelidir.

Kısaca özetlersek, müşteri tatmininin nasıl artırılabilceğine ilişkin dikkat edilecek hususlar şunları içermektedir: Rekabet avantajına sahip olabilmek için müşteri taleplerinin karşılanma süresinin ve hizmetlerin getirdiği katma değerlerin önemli olduğunu bilmek, müşteri tatminini arttırmak için sürekli değişime yönelik ilkelerle taktikleri içeren eylem planına dayanmak, firmanın rakiplere göre güçlü ve zayıf yönlerinin hangilerini olduğunu anlamak için müşteri anketleri yapması, şirket içi etkinlikleri kalitenin geliştirilmesine ve müşterilere yanıt verme sürelerinin kısaltılmasına odaklamak, müşteri tatminini artırılmasını ölçen sistemlerle, uygulanan ödüllendirme sistemini birbirine bağlamak, düzenli toplantılar yapmak¹²⁰.

Hizmet açısından da yapılabilecekler; iyi bir cevaplama sistemi oluşturmak (Satıcılar insanları dinliyor ve ona göre harekete geçiyor mu?), müşteriler ve pazar için sezgide bulunmak (Satıcılar müşterilerin endişeleri ve problemlerini gerçekten anlayabiliyor mu?), çalışanların davranışlarını yönetmek (Yardımsever ve kibar olan çalışanlar en azından hizmet kalitesi kadar önemlidir.) olarak sıralanabilir¹²¹. Bunlara ek olarak, başarılı bir müşteri hizmetleri sistemi için atılacak adımlar aşağıdaki gibidir:

- Yönetimin Müşteri Hizmetleri Sistemine Kendisini Adanması

Şirket içinde üst yönetim bu kavramı tamamen benimsemediği sürece, müşteri hizmeti programları başarıya ulaşamaz. Şirket için açık ve net şekilde hizmet vizyonu oluşturmak, şirketi yöneten müdüre, üst düzey yöneticiye veya şirket sahibine bağlıdır.

¹²⁰ Mike Donovan, "Sınıfın En İyisi", *Executive Excellence* (Mart 1998), Yıl:1, Sayı:12, s. 13.

¹²¹ Gas Welch and Pete Geissler, *Bringing Total Quality to Sales*, Wisconsin : ASQC Quality Press, 1994, s. 37.

- Müşterileri Tanımaya Çalışmak

Müşterileri iyi tanımakla yetinmeyip, tamamen anlamaya çalışılmalıdır. Müşterilerin şirketin neyinden hoşlandıkları veya neyini sevmediklerini, şirketin neleri ve nasıl değiştirmesini istediklerini, nelere ihtiyaçları olduğunu, beklentilerini, onları alış veriş yapmaya iten dürtüleri ve sürekli müşteri olmalarını sağlamak için neleri yapmaya devam edilmesi gerektiğini bilmek gerekmektedir.

- Kaliteli Hizmet Performansı Göstermek İçin Standartlar Geliştirmek

Her firmada geliştirilmiş ya da benimsenmiş iş alışkanlıkları vardır. Örneğin bir siparişi hazırlamak veya değiştirilen bir malı göndermek ne kadar sürmektedir? Bu gibi sıradan iş yapma şekilleri belli standartlara oturtulduğu takdirde, çalışanlar çok daha iyi performans göstereceklerdir.

- İyi Elemanların İşe Alınması, Eğitimi ve Ödüllendirilmesi

İyi müşteri hizmetleri ve etkin müşteriye sürekli kılma programları sadece yetkili ve yetenekli kişilerce sağlanabilir. Bu nedenle insanlara iyi hizmet vermek için iyi insanlar işe alınmalıdır. Daha sonra, müşteriye en iyi şekilde hizmet etmeleri ve müşterileri elde tutmaya çalışmaları için çalışanlar eğitilmelidir. Son olarak da elemanlar ödüllendirilmelidir.

- Müşterilere Yakın Olmak

Müşterilerle daima iletişim içinde olunmalıdır. Onlarla ilgili bilgi edinmek için sürekli olarak araştırmalar yapılmalı, karşılıklı etkileşimler doğru olarak düzenlenmelidir.

- Gelişme Sağlamak İçin Sürekli Uğraşmak

Müşteri hizmetleri ve müşteriye sürekli kılma programlarını geliştirmek için her aşamada çaba sarf edilmelidir. Bu gibi girişimler müşteriler ve çalışanlar tarafından olumlu değerlendirilmektedir¹²².

¹²² Richard F. Gerson, *Müşteri Tatmininde Süreklilik*, çev. Tülay Savaşer İstanbul: Rota Yayınları Etkin Yönetim Dizisi No:5, 1997, ss. 16-20.

4.4.2. Müşteri Bağlılığına Geçiş

“Customer Loyalty” ya da Türkçe karşılığıyla müşteri bağlılığı, 1990’lı yılların en çok konuşulan pazarlama faaliyetlerinden bir tanesi olmaktadır. Ancak bununla birlikte müşteri bağlılığı sanıldığı kadar yoğun uygulanan pazarlama aracı da olmamaktadır. Kısa vadeli satış arttırma çabaları; uzun vadeli, müşteri ile sağlıklı ve kalıcı ilişki kurmaya yönelik bağlılık programlarından daha fazla ilgi görmektedir. Bunun yanında firmalar oluşturdukları bağlılık programlarını, tüketicinin ihtiyaçlarını daha iyi anlamak için kullanmadıkları takdirde elde edilen sadece geçici satış artışından başka bir şey olmayacaktır.

Müşteri bağlılığı programlarında dikkat edilecek nokta, iyi hizmetin herhangi bir bağlılığı olmayan müşteriyi bir dizi tutundurma faaliyetinden daha uzun süre bağlayacak olması ve müşteri sadakatini oluşturmasıdır. Bu arada hizmet üzerine kurulu bağlılık programları çok hassas dengelere dayanmaktadır. Çünkü hizmette olabilecek en küçük bir azalma ya da hata, müşterinin sadakatinin anında kaybedilmesiyle sonuçlanabilir. Bu sebeple bağlılık programlarında başarılı olabilmenin sırrı, müşteri profilini çok iyi tanımakta yatmaktadır¹²³. Peki bağlı müşteri nasıl sağlanacaktır? Buna verilecek yanıt bizi, yapılması gerekenlerin yer aldığı bir sistematüğın içine götürmektedir.

Bağılı müşteri elde etmek bir takım aşamaları beraberinde gerektirmektedir. Her şeyden önce müşteri bağlılığını sağlama, süreçler vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Ancak her aşamanın birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçları karşılayan bir şirket, alıcıları bağlı müşterilere dönüştürmede fırsat sahibi olmaktadır. Aşamalar şunlardan oluşmaktadır:

- Tahmin aşaması

Bu aşamada ürün ya da hizmeti alma ihtimali olan herkes tahmin içerisinde yer almaktadır. Pazarlamacının ilk işi; beklenen müşterileri, tahminleri belirlemek ve onları dördüncü aşamaya taşımaktır. Burada tahmin edilen, ürün ve

¹²³ “Müşteri bağlılığı programı olmayan var mı?”, *Marketing Türkiye* (Eylül 1995), Yıl: 5, Sayı: 106, s. 36.

hizmetlere ihtiyacı olan ancak haklarında bilgi sahibi olunmamış insanlar da vardır.

- Beklenen(muhtemel) müşteri aşaması

Muhtemel müşteri ürün ya da hizmetlere ihtiyacı olan ve alma yeteneğine sahip kimsedir. Muhtemel müşteriler henüz ürün ya da hizmeti satın almadığı halde şirketi duymuş, bir yerde okumuş hatta bir başkasına tavsiye etmiş olabilirler. Bu müşteri grubu şirketin kim olduğunu, nerede olduğunu, almadığı halde ne sattığını bilebilir. Beklenen müşteriyi nitelendirmek için iki ana kriter; ürün veya hizmetlere ihtiyacı olmak ve satın alabilmektir.

- Elenen müşteri aşaması

Bu müşteri grubu da şirketin ürünlerini satın alma yeteneğine sahip olmayan ya da ihtiyaç duymayan müşterilerden oluşmaktadır.

- İlk kez gelen müşteri aşaması

İlk defa gelen müşteriler, ürün ya da hizmeti bir kez satın almış olan müşterilerdir. Bunlar rakip şirketlerin müşterileri de olabilir. Müşteri ilişkisinin başlangıcında pazarlama sürecinin hedefi satış değildir. Bu, süreç kritik bir süreçtir. Eğer ilk defasında müşteri memnun değilse, muhtemelen ikinci bir satın alma da olmayacaktır. Bundan sonra bir kere müşteri aşamasına erişildiğinde ürüne olan istekleri anlama fırsatı doğmaktadır.

- Tekrarlı müşteri aşaması

Bu grupta ürün ya da hizmetleri iki ya da daha fazla satın alan müşteriler yer almaktadır. Bu müşteriler aynı ürünü iki defa alabildikleri gibi farklı iki ürün ya da hizmeti de alabilirler.

- Müşteri aşaması

Müşteriler, şirketin satmak için sahip olduklarını almak isteyenlerdir. Bunlar düzenli olarak satın alımda bulunurlar. Şirket bunlarla güçlü ve devamlı ilişkiye sahiptir. Müşteri aşamasında alıcı, şirketin malını almak için gerçek bir bağlılık

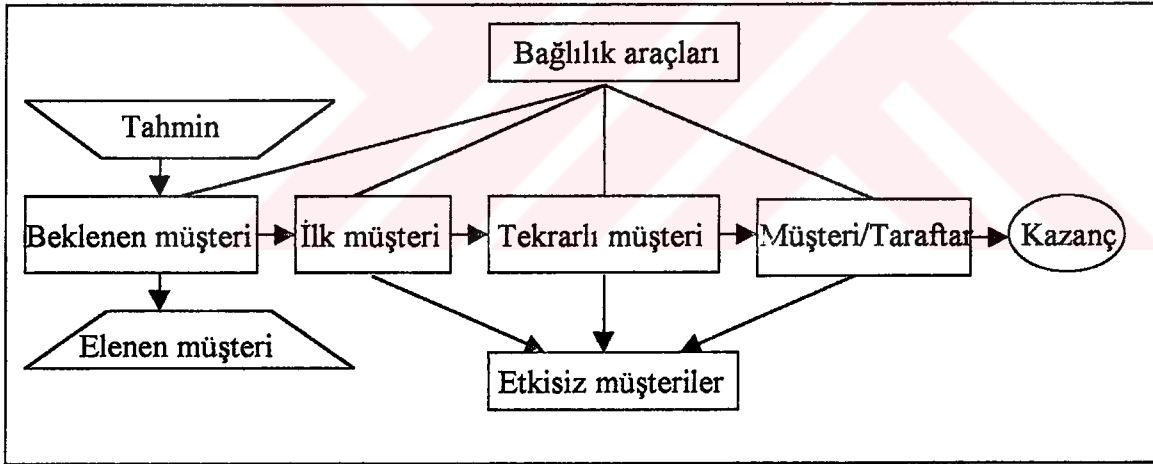
hissetmektedir. Bu aşamanın yararlarından birisi de ilişkiyi güvenle geliştirmek ve müşteri ile daha aktif olabilmektir.

- Taraftar aşaması

Müşteri gibi şirketin taraftarları da, şirketin satmak istediklerini düzenli olarak alanlardır. Buna ek olarak taraftarlar, şirketten almaları için diğer insanlara cesaret vermektedirler. Şirket hakkında konuşur, pazarlar ve şirkete müşteri getirirler¹²⁴.

Tüm bu aşamalar, kar üretici sistemin bir parçası olarak Şekil 14'de gösterilmektedir.

Şekil 14. Kar Üretici Sistem

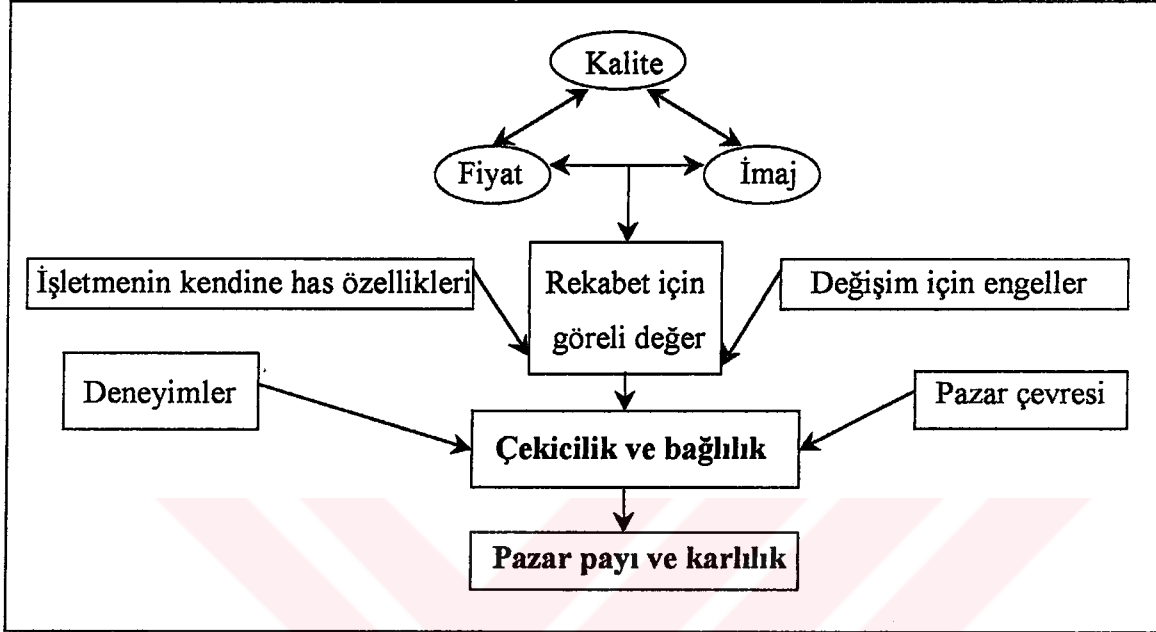


Kaynak : Jill Griffin, **Customer Loyalty How to Earn it How to Keep it**, San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1997, s. 36.

Müşteri ilişkileri açısından bakıldığında bağlılık odaklı yaklaşımlar, müşterilerin daha büyük bir değer algılamasını sağlayacak faktörlerin bileşimini yönetme ve geliştirme üzerine odaklanmaktadır. Müşterilerin değer ölçütleri esas olarak kalite, fiyat, şirket ya da marka imajıdır. Bu bileşenlerin tümü rekabetle ilgili olarak tespit edilmelidir. Şekil 15, değeri oluşturan bu üç faktör ve sonuçları arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

¹²⁴ Jill Griffin, **Customer Loyalty How to Earn it How to Keep it**, San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1997, ss. 35-41.

Şekil 15. Müşteri Bağlılığı: Bütünleşik Bir Model



Kaynak : Joan O. Fredericks and James M. Salter II, "What Does Your Customer Really Want?", *Quality Progress*, Vol. 31, No. 1 (January 1998), s. 64.

Müşteri bağlılığını sağlama, müşterinin bakış açısı tarafından sağlanan değeri ve değer unsurlarının her birini ölçmek için bir süreç anlayışını gerekli kılmaktadır. Şekil 15'te geleneksel müşteri satın alma şekli ve alışkanlıkları, pazar çevresi unsurları, devletin düzenleyici faaliyetleri ve engelleri kaldırması gibi müşteri bağlılığını etkileyen dış kuvvetlerden bazıları gösterilmektedir. Buna ek olarak geçmişteki olumlu ya da olumsuz deneyimler bağlılık üzerinde etkiye sahiptir. Dış unsurlar ve deneyimler müşterinin bağlılığa yönelik davranışını etkileyebildiği halde yönetim, müşterinin değer algılayışının üç unsuru olan kalite, fiyat ve imajı kolay kolay denetleyememektedir. Bu halde müşteri bağlılığını yönetme başlı başına bir sanat olup, amaçlanandan daha iyisine ihtiyaç duymaktadır. Şirketlerin müşteri bağlılığını yönetmek için aklında tutması gereken beş aşama vardır bunlar:

- Amaçları belirlemek ve iletmek

Müşteri bağlılığı çabaları, amaçların tam olarak ifadesi ile işe başlamaktadır.

- Müşterilerin kalite, fiyat ve değer kriterlerini belirlemek

Bu aşama, müşteri bağlılığını yönetmede sürecin oluş evresini yansıtmaktadır.

- Müşterilerin kritik ihtiyaçlarının ve onların rakip sunumlara biçtikleri değer kriterinin sayısal olarak belirlenmesi

Bu aşamanın amacı, müşterilerin şirketin performansını değerlendirmeleri için kullandıkları imaj, fiyat ve kalitenin bir çok yönünü nispi olarak belirlemektir. Bunlar müşteri bağlılığını etkileyen ve müşterinin algıladığı değeri yaratan başlıca kriterlerdir. Kritik değerlendirmeler, telefon, posta veya kişisel görüşmeler gibi yollarla yönetilen özenle tasarlanmış nicel araştırmalar vasıtasıyla sağlanmaktadır. Bu aşamanın başarısı ya da başarısızlığı müşteri önceliklerinin iyi ayrılmasına bağlıdır.

- Bir hareket planı geliştirme ve uygulamaya koyma

Başarılı hareket planları geliştirmede ilk aşama, ürünler ve müşterilerle ilişkiye giren herkese müşterinin ihtiyaçlarını iletme esasına dayanmaktadır.

- Pazarı ve işletmenin ürünlerini izleme

Müşterinin verdiği değeri yönetmek bir defalık süreç değildir. Müşterinin değer bileşenlerini oluşturan unsurlara bağlılığın tamamı, işletmenin hareket planının ve uygulama çabalarının nasıl başarıyla belirlendiğini ve gelişmelerin iş performansını arttırıp arttırmadığını düzenli olarak izleme ihtiyacı duymaktadır¹²⁵.

Tüm bu analizlerin sonucunda bağlılık daha büyük piyasa payını, dolayısıyla ekonomik faydayı, daha düşük faaliyet giderlerini ve azalan fiyat elastikiyetini yaratmaktadır.

¹²⁵ Joan O. Fredericks and James M. Salter II, "What Does Your Customer Really Want?", *Quality Progress*, Vol. 31, No. 1 (January 1998), ss. 64-65.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BRİSA'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE PAZARA ODAKLI OLMA

5.1. Brisa'nın Gelişimi ve Brisa'da Toplam Kalite Yönetimine Geçiş

Fabrikasının temeli 1975 yılında atılan Brisa, 1977 yılında Lassa Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. adı altında Amerikan BF Goodrich teknolojisi ile Goodyear'dan Know-How alınarak üretime başlamıştır. Bu tarihten itibaren teknolojik gelişmelere önem verilen Brisa'da, kısa sürede hızlı büyüme sağlanarak üretimin önemli bir kısmı ihraç edilecek duruma ulaşmıştır. Şirket bugün 1350 çalışanıyla, yaklaşık 500 çeşit olan ürünlerini 40'tan fazla ülkede 1000'den fazla satış noktasında pazarlamaktadır. Her yıl 5.3 milyon lastik üretim kapasitesine sahip olan Brisa, Türkiye'deki en büyük lastik üreticisidir. Şirket Sabancı grubuna bağlı olarak İzmit'te yer almakta ve 210.000 m²'si kapalı olmak üzere 880.000 m²'lik alanda faaliyet göstermektedir.

Gerek rekabetin artması gerekse değişen dünya koşulları sebebiyle yenilenmeyi devamlı gündeminde tutan Brisa, 1 Kasım 1988 yılında stratejik bir kararla dünya lastik endüstrisinin liderlerinden Japon Bridgestone Corporation ile ortaklık kurmuş, adını Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayii A.Ş. olarak değiştirmiştir. Bu ortaklık ile Brisa, üretim çeşidini ve kapasitesini arttırmakla beraber pazarın değişen ihtiyaçlarına zaman kaybetmeden cevap verebilecek teknolojiye sahip olmuş, ürün yelpazesini genişletme imkanına kavuşmuştur.

1989 yılında Brisa, müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerine uyum sağlamak amacıyla kaliteyi güvence altına alacak sistemleri kurmaya doğru ilk adımlarını atmıştır. Bu nedenle Kalite Kontrol Bölümü'nün sorumluluğu altında yer alan kaliteyi, üst yönetime ve şirketin tüm çalışanlarına yayma faaliyetleri başlamıştır. Yine 1989 yılı içerisinde hatalı üretim, hatalı kontrol yada hatalı bilgilendirme gibi sorunların sistematik analizine başlanmıştır. Aynı yıl Japonya'da mesleki eğitimler başlamış, Brisa yönetici ve çalışanları bu ülkedeki eğitim olanaklarından yararlanmıştır.

1990 yılından başlayarak Brisa yönetimi, yönetim anlayışı ve sistemini çağdaş bir düzeye getirmek için önemli adımlar atmıştır. Böylelikle, Brisa'da Toplam Kalite anlayışı 1990 yılından beri başarı ile uygulanmaya başlamıştır. Aynı şekilde 1988 yılından bu yana endüstri ilişkileri açısından sağlıklı olan yönetim ve sendika ilişkileri, 1990 yılında yerini yapıcı ve hedef bütünlüğüne dönüştürmeye yönelik müzakerelere bırakmıştır. Bugün de şirket yönetimi ile sendika yöneticileri arasında periyodik toplantılar yapılmaktadır.

1990 yılında Brisa'da yoğun teknolojik yatırımlar gerçekleştirilmiştir. Ancak yeterli görünmeyen bu yeniliğe "insan" ögesinin katılması zorunluluğu, yeni yönetim felsefesinin hızla benimsenmesini sağlamıştır. 1990 yılının başında toplam kalite anlayışı üst yönetim tarafından tüm çalışanlara tanıtılarak, toplam kalite anlayışının şirket kültürü olarak yaygınlaştırılması ve sürekli hale getirilmesi amacıyla aşamalı bir uygulama programı benimsenmiştir. Bu programın başlangıç aşamaları; değişim, sağlıklı endüstri ilişkileri, Toplam Kalite Kontrol ve iyileştirme çemberlerinden oluşmaktadır. Eğitim ise sürekli bir faaliyet olarak ele alınmıştır. Toplam kalite anlayışının yaygınlaştırılmasında şirket içi ve şirket dışı eğitimlerin yanında, el kitapları, el kartları, şirket gazeteleri ve kapalı devre yayınlardan da yararlanılmıştır.

Brisa'da değişim anlayışına uygun olarak yöneticiden çalışanına kadar tüm fertlerin üretim ve yaşam anlayışlarını, davranışlarını, alışkanlıklarını gözden geçirmesi ve kaliteye uygun biçimde değiştirmesi gündeme gelmiştir. Böylece Brisa'da değişim "Bariyerleri yıkın" sloganı ile uygulanmıştır. Bunun yanında toplam kalite anlayışını şirkete yerleştirmek, yaygınlaştırmak ve yönlendirmek amacıyla Toplam Kalite Komiteleri kurulmuştur. Bu komiteler; Politikalarla Yönetim Komitesi, Kalite Güvenirliği Komitesi, İyileştirme Komitesi, Maliyet Planlama Komitesi, Just in Time (J.I.T.) ya da Tam Zamanında Üretim Komitesi, Çevre Yönetimi Komitesi, Süreç Yönetimi Komitesi, Toplam Verimli Bakım Komitesi, Ürün ve Hammadde Konseyi, Sağlık ve Güvenlik Komitesi olarak sayılabilir. Bu komiteler farklı birimlerden oluşmakta ve fonksiyonlar arası çalışmalarda bulunmaktadır. Komiteler bir yandan yönetim kademelerinin toplam kalite anlayışını uygulayarak özümsemelerini sağlarken, aynı zamanda, her seviyede düzenlenen yoğun ve sürekli eğitim faaliyetleri ile Toplam Kalite anlayışının tüm çalışanlara aktarılmasında önemli rol oynamaktadırlar. Bu komitelerin başlıcaları yakından incelenirse;

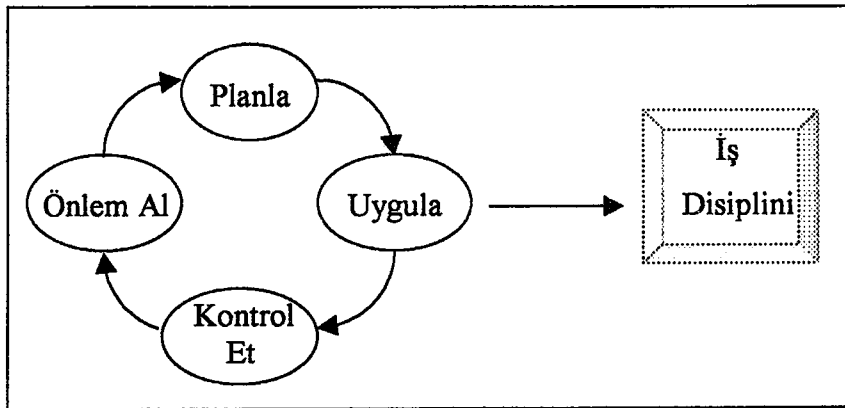
- Politikalarla Yönetim Komitesi

Kurulan komitelerin içinde Politikalarla Yönetim Komitesinin ayrı bir yeri vardır. Politikalarla yönetim, şirketin tüm kaynaklarının kuruluşun ana hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi için gerekli alt yapının oluşturulmasını amaçlamaktadır. Politikalarla yönetim yaklaşımı; misyon, vizyon, kuruluş içinden ve dışından sağlanan bilgilerin esas alınarak öncelikle şirketin ana politikasının belirlenmesini öngörmektedir. Daha sonra fonksiyonların politika ve stratejileri oluşturulmakta, bölümlerde ise politika ve stratejiler uygulama ve ayrıntılı uygulama planlarına dönüştürülerek yayılım sağlanmaktadır.

Politikalarla yönetim sisteminin gereği olarak uygulamalar ve sonuçları ikişer aylık periyodlarla gözden geçirilmektedir. Her yıl sonu ise, genel değerlendirme yapılarak uygulamalar, gerçekleştirmeler ve yapılan iyileştirmeler bizzat çalışanlar tarafından üst yönetime sunulmaktadır.

Politikalarla yönetim anlayışı içinde iş disiplini edinilmekte ve Deming döngüsünün safhaları Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al gereği olumlu sonuçlar alınana dek sürekli çevrim öngörülmektedir. (Şekil 16 ve Şekil 17)

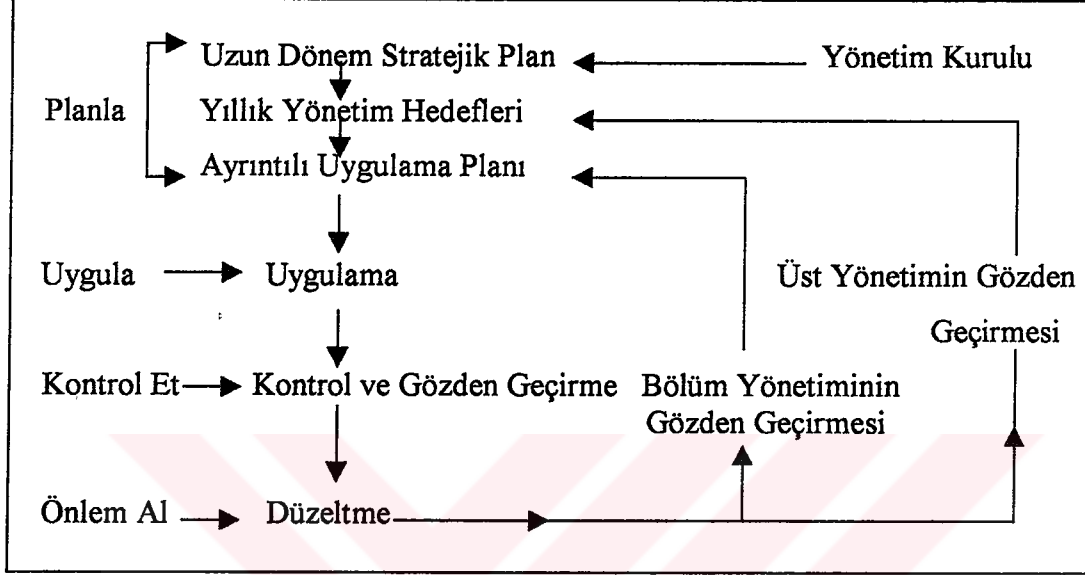
Şekil 16. Tüm Fonksiyonların Şirketin Ana Hedefleri Doğrultusunda Yönlendirilmesi



Kaynak: İ.T.Ü. İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi. **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Uygulamalar, Sorunlar, Fırsatlar, Öneriler.** İstanbul: 1994, s.35.

Politikalarla yönetimin Brisa'daki uygulama yöntemi, aşağıdaki şekilde gösterilmiştir: (Şekil 17)

Şekil 17. Politikalarla Yönetim Uygulama Yöntemi



Kaynak: Şekil tarafımızdan geliştirilmiştir.

Politikalarla Yönetim modelinin yararları aşağıdaki gibidir:

- Çalışanların tamamının aynı hedef doğrultusunda yönlendirilmesi
- Hedeflere ulaşmak için gereken önemli noktaların belirlenmesi
- Planla-Uygula-Kontrol Et-Önem Al anlayışını şirket bütününde teşvik ederek, sürekli iyileşmenin sağlanması

Politikalarla yönetimde; misyon, vizyon, kuruluş içinden ve dışından sağlanan bilgiler esas alındığından şirketin bugünkü vizyon, misyon ve kalite politikasını ifade etmekte fayda vardır. Brisa'nın 2000 yılı için sloganı "Verimlilik"tir. Şirketin kalite politikası; müşterilere daha ekonomik ve daha kaliteli ürün sunmak, çalışanları tatmin etmek, ortakları tatminkar oranda kazandırmak, sürekli iyileştirmeyi sağlamak, çevreyi korumak üzerine kuruludur. Brisa'nın vizyonu ise, iç pazarda liderlik, dış pazarda ise Brisa'yı uluslararası bir marka pozisyonuna getirmektir. Dış pazarlardaki vizyona ulaşmak için Brisa Brisgestone lastik şirketini örnek almaktadır.

- Kalite Güvenirliği Komitesi

Kalite Güvenirliği Komitesi fabrika teknik fonksiyonunun formen ve üst yöneticileri, pazarlama ve teknik servis temsilcilerinden oluşmaktadır. Komite ayda bir kez toplanmakta ve şu faaliyetleri koordine etmektedir:

- Kalite bilincinin arttırılması,
- Kalite sorunlarına neden olan faktörlerin belirlenerek ortadan kaldırılması,
- Kalite sistemlerinin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi,
- Standardizasyon,
- Eğitim.

- İyileştirme Komitesi

Üçüncü komite olan İyileştirme Komitesi'nin görevlerini özetlersek;

- Çalışanların yapıcı ve yaratıcı yeteneklerini kullanabileceği grup çalışmaları için alt yapının oluşturulması,
- Eğitim programlarının planlanması,
- Çember faaliyetlerinin tüm çalışanlara duyurulması,
- Sunuş toplantıları ve çember konferansları düzenleyerek çalışmaların teşvik edilmesi.

- Just In Time Komitesi

Bu komitenin amacı; müşteri isteklerini doğru zamanda ve miktarda en ekonomik düzeyde karşılayabilmek için, hammaddeden son ürüne kadar tüm aşamalarda stokları kontrol edilebilir minimum seviyede tutarak, stoklama maliyetini asgariye indirmektir.

- Maliyet Planlama Komitesi

Komite, şirketin ana maliyet kalemlerini incelemekte ve müşteriye tatmin edecek fiyatı önceden saptayıp, bu fiyata göre maliyetleri planlama ve azaltmaya dönük çalışmalar yaparak tüm çalışanların maliyet azaltma çalışmalarına aktif olarak katılımını sağlamayı hedeflemektedir.

Bunların yanında Brisa’da Toplam Kalite Kontrolü uygulamak ve kolaylaştırmak üzere kullanılan altı adet anahtar vardır. Bunlar:

- PUKÖ

Toplam Kalite Kontrolün önemli bir aracı olan Deming Döngüsü Plan-Do-Check-Act (PDCA) çevrimi Brisa’da Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) adında her seviyede uygulanmaktadır. P; hedeflerin saptanması, sağlıklı iş planının yapılması, U; plan doğrultusunda uygulamaya geçilmesi, K; uygulama sonuçlarının hedeflerle karşılaştırılması, Ö; olumsuz sonuçların plan revizyonu anlamına karşılık gelmektedir.

- Sayılarla İfade Etme ve İstatistiksel Veri Toplama Araçlarının Kullanılması

Gelişmeyi sağlamanın yolu sağlıklı verileri belirlemekten geçmektedir.

- Önemli Noktaların Kontrolü

Sorunlarda önemli ve kritik olanlar belirlenip ondan sonra çözüm sağlanmaktadır.

- Standartlaşma

Kişisel uygulama farklılıklarının giderilmesi için yapılan doğru uygulamaları standart hale getirme faaliyetlerini içermektedir.

- İletişim

Brisa’da iletişim araçları planlanırken iletişim; yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı ve yatay iletişim yapısı şeklinde esas alınmaktadır. Yukarıdan aşağıya iletişim çalışanların bilgi edinmesine yöneliktir. Aşağıdan yukarıya iletişimde mesaj aktarımı dinleme yeteneği ve arzusu olan ve insana saygı gösteren yönetim anlayışı ön plana çıkmaktadır. Yatay iletişim bölümler arası iletişimi ifade etmektedir.

Toplam Kalite anlayışının benimsenip yaygınlaşmasında yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimin çok önemli etkileri olmuştur. Brisa’da yöneticilerin ofisleri

açık politika gereği tüm çalışanlara açıktır. Çalışanlar ve yöneticilerin ortak yemekhanesi bulunmaktadır. Ayrıca çeşitli kutlama yemekleri düzenlenmekte, yönetici ve çalışanlar bu yemeklerde sağlanan başarıları paylaşmaktadırlar. Tüm bu birliktelikler karşılıklı iletişimi ve çalışma güdüsünü arttırmaktadır. Bununla beraber, fabrikada belirli yerlerde kapalı devre yayın sistemi kullanılmakta (Brisa-TV fabrikadaki 20 istasyonla birlikte 1993 yılında kurulmuştur.), böylece şirketle ilgili gelişmelerden ve faaliyetlerden tüm çalışanlar haberdar olmakta, yönetici ve çalışanlar arasında bir bütünlük sağlanmaktadır. Ayrıca üç ayda bir şirketin “Brisa Haber” dergisi yayınlanmakta, 1992’den bu yana çıkmakta olan, çalışanların ismini koydukları ve yayınladıkları “Değişimin Sesi” adlı bültende de iyileştirme çemberleri ve Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili başarılarla ve gelişmelere yer verilmektedir.

Dünyadaki gelişmeler açısından da bugün Brisa’da Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili gelişmeler gerek doküman, gerek uygulama ve gerekse katılım bazında takip edilmektedir. Aynı zamanda Brisa’da çalışan ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’nda (EFQM) görevli olan gerek denetçiler, gerekse icra ve yönetim kurulu üyeleri sayesinde Avrupa’daki gelişmeler yakından incelenmektedir. Bunun yanında Kalite Derneğinde de çalışan vardır. Tüm gelişmeler yazılı ve sözlü olarak takip edilmektedir.

- 5N1K

Sorunların kaynağına inmek için şu sözcükler kullanılmaktadır: “Ne?”, “Nerede?”, “Ne zaman?”, “Nasıl?”, “Niçin?”, “Kim?”

5.2. Süreç Yönetimi ve Brisa

Süreç yönetimi, şirketin iç ve dış müşterilerine yönelik süreçlerin tanımlanmasını, süreç sahiplerinin belirlenmesini, süreç yönetiminde yararlanılacak standartların oluşturulmasını, süreç performansını ölçecek metriklerin saptanması ve performansın izlenmesini kapsamaktadır. Süreçler genellikle hiyerarşik bir yapı içerisinde yer alır. İç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik temel süreçler üst süreç olarak adlandırılır. Üst sürecin her adımı ana, ana sürecin her adımı alt süreç olarak adlandırılmaktadır.

Brisa, süreç yönetimi açısından her yıl kritik başarı unsurlarını gözden geçirmektedir. Bu unsurlar Brisa'nın hedeflerinin sağlamlaştırılması için gerekli bir yön olarak belirlenmektedir. Beş tane unsur şöyle belirtilebilir:

- Müşteri İhtiyaçlarını Belirleme
- Süreçleri Belirleme
- Süreç Sahiplerini Belirleme
- Müşteri/Tedarikçi Süreçlerini Belirleme
- Performans Parametrelerini Saptama ve İzleme
- Süreçleri Geliştirme

5.3. Brisa'da Grup Odaklı Faaliyetler

Brisa'da genel müdür ve yardımcısına bağlı olarak; İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Finansman Bölümü, Satış ve Pazarlama Bölümü, ve Teknik Grup mevcuttur. Kalite organizasyonu teknik grubun içinde yer almaktadır. Bu organizasyon yapısı içinde grup odaklı bir takım faaliyetler yer almaktadır. Birey odaklı faaliyetler yerine grup odaklı faaliyetlerin yer almasının başlıca nedeni, bireysel sistemlerde genelde öneri sistemlerinin olması, bireylerin sadece planlama safhasında kalmalarıdır. Halbuki gruplar hedefleri saptamanın yanında, bunları uygulayarak sonuçlarını kontrol ederler ve standartlaştırırlar.

Çalışanların gönüllü olarak katıldıkları İyileştirme Çemberleri, işyeri temizlik ve düzenine yönelik çalışma yapan 5S, makineyi kullanan kişilerin bakım işini de üstlenmesini hedefleyen Toplam Verimli Bakım, uzman kişilerin bir araya gelerek belirli bir sorun üzerinde çalıştıkları Çözüm Grupları Brisa'daki grup-odaklı katılım ortamlarıdır.

Bir başka katılım yöntemi de bireysel öneri sistemleridir. Her ne kadar öneri sistemleri çalışanların yaratıcı gücünü şirketin gelişmesi için irtibatlandırıyor da, öneri sistemi ödüllendirmeye dayanmakta ve ferdi düşünmeyi ön plana çıkarmaktadır. Halbuki grup çalışmaları, ödüllendirme yerine başarının onurlandırılmasını esas alan ve her seviyede her işe uygulanabilme imkanı olan bir sistemdir. Grup odaklı faaliyetler sadece öneri aşamasında kalmamakta, üyeler tarafından fiilen uygulanmaya konulmaktadır. Grup

çalışmalarıyla, tüm çalışanların kendi işlerinin iyileştirilmesine gönüllü katılımı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların sorunlara duyarlılığı artmakta, özgüvenleri yükselmekte ve bireysel gelişmelerine imkan sağlanmaktadır.

Toplam Kalite Kontrolün önemli bir unsuru olan kalite çemberleri Brisa'da iyileştirme çemberleri olarak adlandırılmaktadır. İyileştirme Çemberleri, sorunların çözümüne ve çalışma ortamını iyileştirmeye katkıda bulunmak isteyen tüm Brisa çalışanlarına sağlanan bir imkandır. Bu nedenle çemberler, çalışanlar seviyesinde haftada 1 defa toplanmaktadırlar. Üye sayısı genellikle 6-7 kişi arasında değişmektedir. Çember organizasyonunda bir lider, bir sekreter ve üyeler bulunmaktadır. Çemberlerin sürekliliği söz konusudur. Çemberin seçtiği bir konu bitirildiğinde, çember dağılmayarak bir başka konuya geçmektedir.

İyileştirme Çemberlerinin başarıya ulaşması için 3 temel gereksinim vardır. Bunlar:

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

Brisa yönetimi, tüm çalışanlarına dağıttığı "İyileştirme Çemberleri Rehberleri"nde şirketin ana ilkesini aşağıdaki şekilde özetlemektedir: "Brisa üst yönetimi, çalışanların ve şirketin birlikte büyüyüp gelişmesi için, işini sürekli iyileştirme ve olumlu değişiklikler yapma çabasında olan tüm çalışanların bu gayretlerinin teşvik edilmesi ve desteklenmesi ilke olarak benimsenmiştir."

İyileştirme Çemberlerinin hedefleri şöyle sıralanmaktadır:

- Tüm çalışanların bilgi potansiyellerini tanımak ve geliştirmek için daha geniş imkanlar sağlamak,
- Çalışanların moralini yükseltmek ve takım çalışması ruhunu geliştirmek,
- Çalışanların işini iyileştirmesini teşvik etmek,
- Problem çözme ve sorun önleme yeteneklerini geliştirmek,
- Çalışanların liderlik vasıflarını geliştirmek,
- Tüm iş ortamını ve çalışanların iş yaşamını değiştirmek

Brisa'da İyileştirme Çemberleri, Eylül 1990'da iki tane pilot çember ile başlatılmıştır. 1993 yılında iyileştirme çemberleri 115 adete ulaşmış ve çalışanların %47'si üye olmuştur. Zaman içerisinde Toplam Kalite Yönetiminin sürekli iyileştirme felsefesini dikkate alarak kalite çemberleri yerine, iyileştirme çemberleri olarak tanımlanan faaliyetler, yoğun eğitimle birlikte tüm bölümlerde yaygınlaşmıştır. İyileştirme çemberlerinde verimlilik, kalite, maliyet azaltma ve iş güvenliği gibi çeşitli konular ele alınarak sürekli iyileştirilmektedir. Brisa'da iyileştirme çemberlerinde yer alarak sorunların çözümüne katkıda bulunan çember üyelerine, çalışmalarını bir takım platformlarda sunma fırsatı tanınmaktadır. Bu sebeple, çember çalışmalarının en etkileyici noktası yönetime sunuş yapmaktır. Bölüm içinde yapılan ve yöneticilerin de katıldığı sunuşları takiben bölüm amirleri tarafından örnek olarak seçilen çalışmalar, yılda bir defa düzenlenen iyileştirme çemberleri konferansına davet edilmekte ve başarıların tüm camia ile paylaşımı sağlanmaktadır.

İyileştirme Çemberleri dışındaki diğer grup çalışmaları;

- Çalışanların çalışma atmosferini birlikte iyileştirdikleri 5S, temizlik ve düzen faaliyetlerine süreç sahalarındaki tüm çalışanlar katılmaktadır.
- Üretim operatörünün makinesinin bakım faaliyetlerine katılması olarak tanımlanan Toplam Verimli Bakım faaliyetleri de 3 ila 7 kişilik gruplar tarafından sürdürülmektedir.
- Geliştirme ve sorun giderme amacıyla kurulan Proje Grupları değişik fonksiyonlardaki uzmanlardan oluşmaktadır.

Grup odaklı faaliyetlerden ikincisi olan 5S, "S" harfi ile başlayan Japonca 5 sözcüğün bir arada ifade edilmesidir. Bunlar:

- Seiri : Malzemeleri kullanım sıklığına göre sıralamak, gerekmeyenleri kaldırmak.
 Seition : Düzgün yerleşim planıyla kolay ulaşılabilecek şekilde yerleştirmek.
 Seiso : İşyerinin temizliği
 Seiketsu : Standartlaşma ve yukarıdaki "S"leri sürdürecekt sistem geliştirmek.
 Shitsuke : Misafir odası gibi fabrika disiplinin yerleşmesi

Çalışma ortamının verimliliğini artırmak öncelikle tertip ve düzeni gözden geçirerek sistematığe bağlamakla mümkündür. Bunun için 5S faaliyetlerine önem verilmekte ve herkesin ilgili olduğu yerin tertip ve düzenini sağlaması konusunda eğitimler sağlanmaktadır.

Diğer bir grup odaklı faaliyet Toplam Verimli Bakım'dır. Bu faaliyet, fabrikada çalışan her operatörün makinesinin bakım faaliyetlerine katılması ve katkıda bulunmasıdır. Şöyle ki; gereken eğitim verilip, teknik beceri kazandırıldıktan sonra belirli küçük bakım faaliyetlerini operatörün kendisinin yapması, yapamayacağı bakım faaliyetleri için ise bakım grubu elemanlarını tam ve doğru bilgilendirip bir an önce makinesi ile ilgilenmelerini sağlaması ve bakım yapılırken bakımcılarla çalışarak makinesine yapılan işlemleri görüp öğrenmesi, önerileri alması ve çalışırken o noktalara dikkatini vermesi beklenmektedir.

Toplam Verimli Bakım, çalışanın beceri ve motivasyonunu arttırmakta, işini zenginleştirmektedir. İş yerine etkileri ise genel olarak şu şekilde özetlenebilir. Bölümler arası iletişimi ve katılımı sağlar, optimum makine kullanım sürelerini sağlar ve makine verimliliğini artırır, sıfır hatalı üretimi destekleyerek kaliteyi yükseltir.

Grup odaklı faaliyetlerde görev alan çalışanlara sistematik problem çözme yöntemi ve teknikleri öğretilmektedir. Toplam Verimli Bakım'da buna ek olarak teknik bilgi ve becerilerin kazandırılması 4-5 yıl süren uzun ve tekrarlanan eğitimleri gerektirmektedir. Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetimi, müşteri mutluluğunu hedefleyen tedarikçiler gerektirmektedir. Toplam Verimli Bakım ise (bakımcı olarak) ne istediğini bilen ve öncelikle elinden gelen gayreti gösteren müşteri demektir.

Son olarak grup odaklı faaliyetlerden çözüm grupları da belirli bir konuyu geliştirmek ve belirli bir sorunu çözmek amacıyla değişik fonksiyonlardaki mühendislerden ve uzmanlardan oluşmaktadır. Çözüm gruplarında konuyu yönetim belirlemektedir. Çözüm gruplarına verilen konular fonksiyonlararası konulardır. Brisa çözüm gruplarıyla; zaman kayıplarını, bilgi kayıplarını, aynı işin tekrarından doğan kayıpları, uzlaşmazlık sebebi ile doğan kayıpları, fikir ve dolayısıyla para kayıplarının giderilmesini hedeflemektedir. Çözüm grupları, çalışmalarla ilgili olarak yönetime periyodik sunuşlar yaparlar. Çalışma tamamlandığında da çözüm grubu dağılmaktadır.

5.4. Brisa'da Araştırma ve Geliştirme

Brisa, Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge)'de Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarıyla Ar-Ge konularının seçilmesinde, projelerin yönlendirilmesinde, yeni ürün fikirlerinin oluşturulmasında, Ar-Ge süreç ve yöntemlerinin kalitesinde, çalışanların motivasyonu ve tatmininde, disiplinler arası çalışma gruplarının etkinliğinde ve verimliliğinde, pazarlama, finans, üretim ile Ar-Ge'nin koordinasyonunda önemli gelişmeler elde etmiştir.

Brisa Ar-Ge 1984 yılında kurulmuştur. Yönetim Teknoloji Direktörü ve ona bağlı Malzeme Geliştirme, Ürün Geliştirme ve Ürün Değerlendirme müdürlükleri şeklinde örgütlenmiştir. ARGESA araştırma merkezi ise Brisa Teknoloji fonksiyonuna ait çalışma birimlerinin adıdır ve 1988 yılında açılmıştır.

Brisa'nın başlangıcında satış ve pazarlama şirketi LİSA, üretim şirketi LASSA olarak ayrı ayrı kurulmuş, her iki şirkette çalışanların hedefleri ve öncelikleri de farklılaşmıştır. Bu dönemde LİSA'da satış ve karlılık, üretici şirket LASSA'da ise üretim kalitesi, verimlilik ve daha çok üretim öncelikli olmaktaydı. Bu iki şirketin çalışmalarını birleştirmeye yönelik pazarlama bölümünün istediği proje olan TPMR (Tire Project Marketing Request), Ürün Konseyi gibi zeminler kuruldu ancak bu dönemde Toplam Kalite Yönetimi benzeri üst politikalar ve stratejiler eksikti ya da çalışanlarca bilinmemekteydi.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının anlaşılma döneminde Pazarlama, Ar-Ge ve Bridgestone Teknik Merkezi BSTC (Bridgestone Technical Center)'den gelen uzmanlarla ortak saha gezilerine çıkılmıştır. Bu, Toplam Kalite Yönetimi ile müşteriye servis şartlarına bakış açısından yoğun tecrübe transferlerine doğru bir başlangıç olmuştur.

5.4.1. Müşteri İsteklerinin, Gereksinmelerinin Öğrenilmesi ve Tasarımlara Aktarılmasındaki Değişim

Pazarlamanın Ar-Ge'den yeni ürün geliştirme isteğinde bulunurken hazırladığı doküman olan TPMR içerik açısından gelişmiştir. (Tablo III.)

Tablo III. TPMR İçeriğindeki Değişmeler

PARAMETRELER	Toplam Kalite ÖNCESİ	Toplam Kalite SONRASI
Yeni Ürün Özeti		
- Ürünün Pazardaki Rolü	Kısmen	Var
- Ürünün Gerekliliği	Kısmen	Var
- Hedef Araçlar	Kısmen	Var
- Rakipler	Kısmen	Var
- Otomotiv Endüstrisi Uygulaması	Kısmen	Var
Ürün Parametreleri Kontrol Listesi	Kısmen	Var
Tasarım Görünüm	Yok	Var
Ürünü Kullanım Şartları	Kısmen	Var
Mevcut Durum Analizi ve Hedef Belirleme	Kısmen	Var
Performans Parametreleri Önceliği	Var	Var
Teknik Değerlendirme	Yok	Var
- Konstrüksiyon Kontrol Listesi	Yok	Var
- Malzeme Kontrol Listesi	Yok	Var
- Süreç Kontrol Listesi	Yok	Var
- Ekipman Kontrol Listesi	Yok	Var
- Performans Değerlendirme Kontrol Listesi	Yok	Var
Fiyat Analizi Maliyet Planlaması	Kısmen	Var

Kaynak: Kalder, “Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite”, **5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri**, Cilt: 1, İstanbul, 13-14 Kasım 1996. s.132.

Ayrıca pazarlamanın Ar-Ge’ye gönderdiği saha bilgileri önceleri dar kapsamlı gelirken, zaman içerisinde gelen bilgilerin kapsamı ve kalitesi artmıştır. Aynı zamanda pazarlama, belli bir taleple, şikayetçi olan müşterilere daha tatminkar açıklamalar verir hale gelmiştir. Müşteri, ürün geliştirme takımının daha işin başından itibaren bir üyesi haline getirilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi öncesi müşteri adına geliştirme çalışmasını Ar-Ge ve pazarlama bölümleri yapmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi sonrası ise Ar-Ge,

pazarlama, satış, bayiler, BSTC, üretim, kullanıcılar, Otomotiv Endüstrisi müşterileri ürün geliştirmede daha baştan yer almaktadır.

5.4.2. Ar-Ge’de Yeni Ürün Fikirlerinin Oluşturulması

Ar-Ge’de temel olarak, pazarın gereksinimleri doğrultusunda Brisa’nın çeşitliliğini artırması amacıyla pazarlama bölümü tarafından planlanan yeni ürünlerin geliştirilmesi üzerinde çalışılmaktadır.

Ürün, malzeme geliştirme, ürün değerlendirme çalışmalarının çeşitli araştırmalarında “Tasarım Değerlendirme” toplantıları ile yeni fikirlerin toplanması ve değerlendirilmesi için bir platform oluşturulmaktadır.

5.4.3. Tasarımda Kullanılan Tekniklerin Toplam Kalite Yönetimine Yansıması

Müşteri isteklerinin tasarıma alınması Toplam Kalite Yönetimi öncesi sistematik değilken, Toplam Kalite Yönetimi sonrası, sistematik olan Kalite Fonksiyon Yayılımı Brisa’da “Pazar Gereksinimleri Doğrultusunda Tasarım” olarak adlandırılmıştır. KFY’de müşterilerin fikirleri, ürün tasarım karakteristikleri, müşterilerin rakipler ve Brisa hakkındaki görüşleri, tasarım karakteristikleri arasındaki çapraz ilişkiler, rakip karşılaştırma bilgisi, teknik yapılabirlik ve önem derecesi, maliyet bilgileri yer almaktadır. Kısacası KFY Brisa’da müşterinin sesine kulak vermek olarak anılan bir metottur. Özellikle pazarlama, tasarım, geliştirme, üretim gibi değişik fonksiyonlardan kişilerin bir araya gelerek ekip oluşturmaları KFY’de büyük öneme sahiptir. Böylece daha tasarım aşamasında iken ürün kalitesinden emin olunabilmektedir.

İkinci olarak tasarım, geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında kullanılan istatistiksel deney tasarımı (Taguchi Yöntemi); kontrol edilen ve edilemeyen değişkenlerin hedef kalite parametreleri üzerindeki etkilerini belirleyen etkili bir yöntemdir. Amaç, kontrol edilemeyen değişkenlerin kalite üzerindeki etkilerini en aza indirmektir. Brisa’da bu yöntem ürün tasarımı, ürün geliştirme, ürün ve kalite iyileştirme, problem çözümü çalışmalarında yoğun ve sürekli olarak kullanılmaktadır. İstatistiksel deney tasarımının, deney sayısını azaltma üstünlüğü vardır. Bu da denemeler için gerekli sürenin, denemeler

sırasında üretilebilecek ve hurdaya ayrılabilir ürün yada yarı mamul miktarının azaltılması anlamına gelmektedir.

Ayrıca Brisa’da gerek tasarım, gerekse ürün ve üretimde olabilecek problemlerin çözümünde Failure Mode Effect Analysis (FMEA) kullanılmaktadır. FMEA; Olası Hata veya Başarısızlık Türleri ve Etkilerinin Analizi anlamına gelmektedir. Tasarımların değerlendirilmesinde de sistematik pazarlama, müşteri, Ar-Ge, üretim, kalite güvenliği bölümlerinin katılımı söz konusudur. Ürün tasarımı ile ilgili olarak da yaygın ve sistematik biçimde beyin fırtınası dahil tüm takım çalışması tekniklerine yer verilmektedir.

5.5. Brisa’da Kalite Denetlemeleri

Brisa’da kalite denetlemeleri kuruluş içi ve kuruluş dışı olarak iki ana grupta toplanmaktadır:

- Kuruluş içi kalite denetlemeleri; kalite sistemleri denetlemesi, süreç denetlemesi ve ürün denetlemesi olarak belirlenmiştir. Bu denetimlerin kapsamı müşteri isteklerinin belirlenmesinden, ürünün müşteriye ulaşmasına kadar geçen süreçte yer alan kalite ilgili tüm faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.
- Kuruluş dışı kalite denetlemeleri; kaliteli çıktının kaliteli girdi ile oluşacağı anlayışı yönünde tedarikçi firmaların denetimlerini içermektedir. Kuruluş dışı kalite denetlemesinin amaçları; tedarikçi firma seçimi, tedarikçi firma kalite iyileştirmesi, şirketteki kalite sorununun ortaya çıkarılması, belirli isteklerin sağlanmasından oluşmaktadır.

5.6. Brisa ve Tedarikçi Firmalar Arasındaki İlişkiler

Genel olarak müşteri-tedarikçi firma işbirliğindeki gelişme, aşağıda belirtilen hedeflere varılacağı varsayımıyla incelenebilir:

- Karşılıklı güven, açıkça tanımlanmış sorumluluklar üzerine kurulu uzun vadeli işbirliği,
- Çift yönlü teknik-ticari bilgi akışı, şeffaflık,
- Maliyet azaltma, ortak tasarım gibi alanlarda ortak çalışmalar,

- İstikrarsızlık ortamında esneklik sağlayacak şekilde kapasitelerin eş zamanlı olması,
- Ar-Ge faaliyetlerinde bütünleşmiş çabalar, daha sonraki aşamalarda müşteriden tedarikçiye teknoloji transferi, sonrasında da Ar-Ge sistemlerinin bütünleştirilmesi,
- Kalite hedeflerinde anlaşma-uzlaşma, sürekli iyileştirme faaliyetleri, nihai hedef olarak mükemmel kalite.

Brisa yönetimi de kendine girdi sağlayan hammadde üreticileri ile sürekli ilişki içinde olmayı, ortak projeler geliştirmeyi, ürün ve hizmet üretiminde sürekli iyileştirmeyi hedef alan üreticilerle çalışmayı ilke edinmiştir. Brisa'nın bir avantajı da kendisine girdi sağlayan önemli tedarikçilerinin (Beksa, Kordsa gibi) yine aynı kompleks içinde yer almasıdır. Bu uyumlu çalışma sırasında teknoloji, kalite güvenilirliği, ikmal grupları ve üretici firma ilişkileri yoğun bir bilgi ağına dayanmaktadır.

1980-1991 yılları arasında Brisa-Tedarikçi firma işbirliğinin ana hatlarını ticari ve teknik yönden yapılan denetlemeler oluşturmaktadır. 1992 yılından itibaren işbirliği, verilen teknik destekler ve tedarikçilerin kalite sistemlerinin denetlenmesi ile sürekli gelişen bir eğilimde olmuştur. Brisa'da hedef, sağlıklı kalite sistemlerini kurmuş ve sevkiyat kalitesi ile kendini kanıtlamış üreticilerle ticari ilişkileri sürdürmektir. Bu nedenle aynı yıl Brisa'ya girdi sağlayan hammadde tedarikçilerinin denetlenmesi amacıyla Tedarikçi Kalite Sistemleri Denetleme faaliyetleri başlatılmıştır.

1993 yılı ile birlikte tedarikçilerin kalite konusu üzerinde sürekli durmalarını sağlamak amacıyla tedarikçi konferansları düzenlenmeye başlanmıştır. Tedarikçilerle olan işbirliğini geliştirmek için 1994 yılından itibaren de tedarikçi performans değerlendirmeleri, Brisa-Tedarikçi ortak iyileştirme çemberleri, Brisa-Tedarikçi çapraz eğitim programları oluşturulmuştur.

Ortak kalite çemberleri ile her iki taraf, stratejilerini, uygulama kabiliyetlerini ve bilgi birikimlerini paylaşmada işbirliği oluşturmaktadır. Ortak iyileştirme çemberleri, Brisa ve tedarikçiler arasında oluşan veya oluşma ihtimali bulunan sorunların çözümünde, iyileştirme projelerinin geliştirilmesine ilk kademe yönetici ve çalışanların katılımını sağlamak amacıyla oluşturulmaktadır.

Tedarikçi performans değerlendirmeleri, sadece müşteri firmanın takiplerine karşı bir rekabet gücü elde etmesini değil, ortak kriterlere dayalı olarak performans geliştirmeyi teşvik eden bir anlayışla tedarikçiler arasındaki rekabeti öngörmelidir. Değerlendirmelerde her bir tedarikçiye belli periyotlarda not verilmekte ve genel toplam skordaki, yani diğer tedarikçiler arasındaki yeri ve geliştirmesi gereken zayıf noktalar bildirilmektedir.

Bununla birlikte, 1994 yılından itibaren tedarikçileri toplam kalite uygulamaları konusunda teşvik etmek üzere “Tedarikçi Kalite Ödülü” programı uygulanmaya konmuştur.

Tedarikçi çapraz eğitim programlarına baktığımızda da, Brisa kendi kalite ve üretim sistemlerini tedarikçilerine yakından tanıtmak ve kendi üretim süreçlerini yerinde göstermek amacıyla, çevre tedarikçi kuruluşlarla 1994 yılından itibaren çapraz eğitim programları başlatmıştır. Eğitim, tedarikçi firma çalışanlarının Brisa’ya davet edilmesini, Brisa’nın tanıtılmasına ve ortak çalışmalar konusunda fikir alışverişinde bulunulmasını içermektedir.

Kısacası daha önceleri yan sanayi ve satın alma konusunda klasik anlamda testler yer alırken, bugün Brisa’da tedarikçi denetim sistemleri oluşturulmuştur. Aynı zamanda tedarikçiler de fabrikanın gidişatını incelemekte ve denetlemektedirler. Bugün Brisa tedarikçilerden aldığı ürünleri sadece görsel açıdan kabulünün kontrolünü yapmaktadır.

5.7. Brisa’nın Müşteri Odaklı Olma Paralelinde Müşteriye Bakışı

Brisa’da Toplam Kalite, “müşterilerin varolan ve gelecekteki ihtiyaçlarının en ekonomik yolla karşılanması” olarak tanımlanmaktadır. Bilindiği gibi Toplam Kalite Yönetiminin hedefi, müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanmasıdır.

Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte Brisa’da klasik anlamda müşteri tanımı değişmiş, müşteriye sadece son alıcıyı olarak gören anlayışa son verilerek, her bölüm hizmet verdiği diğer bölümleri müşteri olarak benimsemiştir. Pazara ve dış müşteriye dönük süreçler “İş Süreci”, iç müşteriye dönük süreçler de “Destek Süreci” olarak adlandırılmaktadır. Üretim ve hizmet birimlerinde de 3K parolası benimsenmiştir. Bu üç parola, “Kalitesizi kullanma, Kalitesiz üretme, Kalitesizi sevk etme”dir.

Değişen müşteri tanımıyla beraber Brisa'da müşteri, buyruklarına uymayanı kesinlikle cezalandıran bir "kral" ile aynı görülmektedir. Dolayısıyla, müşteri de kral gibi kendisine ürün ve hizmet sunanlar arasında kendi kriterlerine göre birisini seçmekte ve daha iyisini bulduğunda tercihini bu yönde değiştirmektedir. Buna ek olarak Brisa'da ürün ve hizmet kalitesini müşteri belirlemektedir. Müşterilerin tatmini için pazar araştırmasından başlayan bir zincir olarak, tasarım, üretim ve satış bölümleri birlikte faaliyetler yürütmektedirler. Müşterinin mevcut ve gelecekteki isteklerine hızla ve yüksek kalite ile cevap vermek için Kalite Fonksiyon Yayılımı, İstatistiksel Deney Tasarımı, gibi sistematik yöntemler kullanılmaktadır.

Müşteriye cevap vermenin yanı sıra müşteri memnuniyeti yada memnuniyetsizliği de önemlidir. Brisa'da müşteri memnuniyeti anketlerle, memnuniyetsizliği ise "adjustment" sistemi olarak adlandırılan geri alım yada bilgilendirme sistemi ile ölçülmektedir. Müşterinin memnuniyetini etkileyen bir faktör olarak Brisa'da fiyat, müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek ürünün üretilmesi için gerekli olan maliyetin yanında, bunun düşüklüğü için de çaba gösterilen faaliyetlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Müşterinin vazgeçilmez isteği, daha kaliteli mal ve hizmetleri daha ucuza almaktır. Bu sebeple satış fiyatını maliyetlere göre belirlemek yerine, müşteriye tatmin edecek fiyatı önceden saptayıp bu fiyata göre maliyetleri planlamak gerekmektedir. Maliyet düşüklüğü ve verimlilik artışı amaçlanmaktadır. Bunun için de her alanda tüm çalışanların yer aldığı çeşitli kampanyalar yapılmaktadır.

Ayrıca Brisa'da hedefe yönelik olarak yoğun reklamcılık faaliyetleri yapılmaktadır. Yine müşteri odaklı olma doğrultusunda ürün ile firmanın uyumu arasında özellikle geçmişte bir takım sorunlar yaşanmıştır. Yakın zamana kadar Lassa ile Brisa arasında müşteriler ikilem yaşamaktaydı. Çünkü üretilen lastiğin markası Lassa, firmanın ismi Brisa'dır. Bu sorunlar için özellikle geçen yıldan itibaren geniş çaplı reklam kampanyalarına yer verilmiştir. Buna göre Brisa ve Lassa imajdır. Şirketin ürünleri kaliteyi kesinlikle yansıtmaktadır.

Sonuç olarak Brisa'da tüm faaliyetler müşteriler içindir. Zira 1994 yılında Brisa'nın sloganı "Kaliteyi Pazara Taşıyalım" olmuştur. Anlaşılabacağı üzere müşterinin olmaması halinde işletmeden bahsedilemez. O halde varlık nedeni olan müşteriye hizmet etmek ve onun değişen ihtiyaçlarını karşılamak temel görev olarak düşünülmelidir.

5.8. Brisa’da Çalışanların Memnuniyeti

Brisa, her çalışanın düşüncelerini incelemek yoluyla çalışanların memnuniyetini ölçmektedir. Çalışanların memnuniyet derecesi 1991 yılından bu yana aşama aşama artış göstererek 1996 yılında %80’nin üzerine çıkmıştır. Artan müşteri memnuniyetinin yanında Brisa’da çalışanlar için yapılan bir takım faaliyetler vardır. Bunlar:

- Eğitim

Çalışanların gelişmesi, bir dizi idari ve teknik eğitim programlar aracılığıyla artmış, ve artmaya da devam etmektedir. Kişi başına eğitim 1996 yılında 1991 yılının iki katına çıkmıştır.

- Güvenlik

Brisa’nın güvenlik için hedefi, sıfır kaza oranıdır. Güvenlik ölçüleri ulusal ve uluslararası normlara uymaktadır. 1996 yılında güvenlik sonuçları 1991 yılının %75 üzerinde gerçekleşmiştir.

- Sosyal faaliyetler

Brisa çalışanların ve ailelerinin katıldığı çeşitli sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler düzenlemektedir. Bu faaliyetlerin amacı, çalışanların yaşam kalitesini yükseltmek ve onlarla sosyal ilişkileri güçlendirmektir. Fabrikada üretenler yeni yapılan aydınlık ve ferah alanları kullanmaktadırlar. Ayrıca her çalışan için bedava kafeterya ve taşıma hizmetleri vardır. Her çalışan senede bir kez tıbbi muayeneden geçmektedir.

5.9. Brisa’da Satış Sonrası Hizmetler

Üretim, satış ve satış sonrası hizmetler birbiri ile ahenkli ve eş zamanlı çalıştıkları, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabildikleri ölçüde daha çok müşteri memnuniyeti sağlamaktadırlar. Bu noktada tasarımdan başlayarak üretim, satış, satış sonrası hizmetler ve pazar araştırma faaliyetlerini de içeren bir döngü söz konusudur.

Satış sonrası hizmetler, satış öncesi hizmetlerin tamamlayıcısı olarak rol oynamaktadırlar. Satış sonrası hizmetler şunlardan oluşmaktadır:

- Ürünün müşteriye sağlam teslim edilmesi
- Ürün hakkında müşterileri bilgilendirme
- Düzenli servis sağlama
- Ürün performanslarının takibi
- Müşterilerin takibi ve düzenli haberleşme
- Mevcut şikayetlerin ele alınması
- Garanti sistemi uygulamaları

Satış sonrası faaliyetler, genellikle telafi edici faaliyetler olarak görülmekle beraber aslında kendi içerisinde hem telafi edici hem de önleyici yönleri bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında Brisa’da müşteri beklentilerinin tamamının ekonomik şekilde karşılanması hedeflenmekte ve satış sonrasında müşterilerin ihtiyaç duyduğu hizmetler bir sistem ve politika dahilinde karşılanmaktadır.

Brisa’da önleyici ve telafi edici faaliyetler de şu şekilde sıralanabilir:

- Düzenli servis sunumu
- Müşteri için doğru ürün seçimi
- Ürünün doğru uygulaması
- Müşteriye ürün bilgilerinin sunumu
- Oluşan müşteri sorunlarını çözme
- Müşterilerin bilgilendirilmesi ve eğitilmesi
- Ürün performanslarının takibi
- Garanti uygulamaları ve kapsamı
- Müşteri algılarının ölçümü gibi faaliyetler

Brisa’da kalite güvencesine yönelik olarak da çıktıda görsel denetim yapılmaktadır. Bu faaliyetlerden iş mükemmelliği grubu sorumlu olmaktadır. Garanti sistemi uyarınca, Brisa tarafından üretilen her lastik kullanım ömrünün sonuna kadar garanti altındadır. Bu sistem sayesinde zamanla özürlü lastik sayısı azalmış, müşteri memnuniyeti artmıştır.

Ayrıca Brisa müşteri hizmetleri politikası şu ilkelerle çalışmaktadır:

- Müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için herkesin birlikte sorumlu olduğuna inanmak,
- Müşteri başvurularına olumlu bakmak ve onları teşvik etmek,
- Şirketin geleceğinin müşteri memnuniyetinin sürekli olmasına ve müşteri sadakatına bağlı olduğuna inanmak,
- Başvuruları iyileştirme ve geliştirmeler için bir araç olarak görmek,
- Başvuruların hızlı ve etkin bir şekilde çözümlenmesini hedeflemek.

Satış sonrası hizmetlerin etkinliğini sağlamak için Brisa tarafından çok sayıda gösterge izlenmekte ve sonuçlar ilgili birimlerle paylaşılarak tedbirler alınmaktadır. Brisa’da üretilen her ürünün piyasadaki gerçek kullanım şartlarında başarılı olması ve performansı rakipleriyle karşılaştırılıp izlenmektedir. Bu faaliyetler, ürünle ilgili bir şikayet ortaya çıkmadan gerçekleştirildiği için etkindirler. Bununla birlikte müşterilerin bazı beklentileri tam ölçülememektedir. Bu nedenle Brisa’da müşterilerin ürünlerle ilgili beklentileri ve algıları sistem dahilinde dikkate alınmaktadır.

Yıllar itibarıyla Brisa bayilerinin hizmet kapasitelerinde olumlu gelişmeler meydana gelmiştir.

Kaynak: Klder, “Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite”,
6.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri, Cilt: 1, İstanbul 12-13 Kasım1997,
s. 184.

5.10. Bayi Eğitimleri ve Brisa

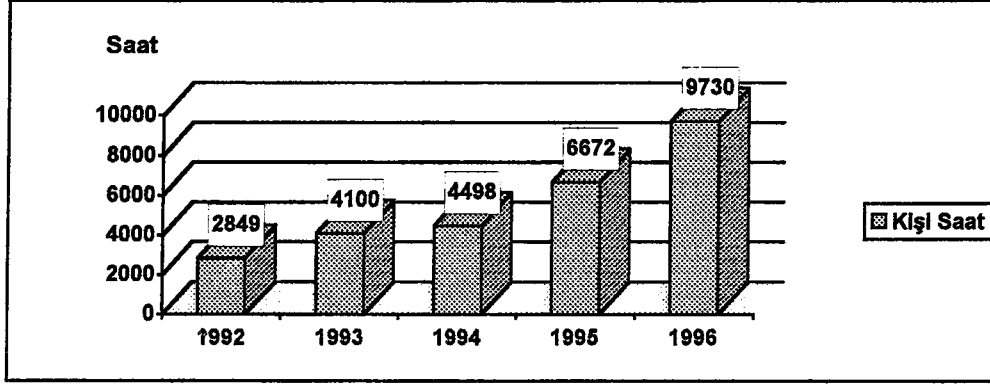
Yıllık eğitim programı içinde satış sonrası hizmetlerin yerine getirilmesine yönelik olarak, bayilere verilen eğitimin büyük önemi vardır. retimden başlayıp satış sonrası hizmetlere kadar Brisa’nın bayi ve müşteri eğitimleri mevcuttur. Brisa’nın İzmit’teki eğitim merkezinde sürdürülen eğitimlerin her biri kendi alanında uzman olan PEM (Pazarlama Eğitim Merkezi) uzmanlarınca verilmekte, gerektiğinde şirket içindeki diğer kaynaklar ve şirket dışı eğitmenlerden de yararlanılmaktadır.

Eğitim merkezindeki tesislerde, Toplam Kalite, lastik hammaddeleri, lastik bileşenleri, yapısal özellikler, ürün özelikleri gibi her biri farklı uzmanlık alanına odaklanmış 10 adet özel eğitim odası, eğitim amaçlı kullanılan 145 kişilik konferans salonu da bulunmaktadır. Brisa Araştırma Geliştirme Merkezi ile aynı çatı altında yer alan ve buradaki bütün test ve gösterim imkanlarından da yararlanan tesislerin kullandığı kaynaklar arasında 3.500 adet kitap ve 120 adet süreli yayının bulunduğu bir kütüphane de yer almaktadır.

Teknik eğitim açısından da bugün Brisa’da bayiler teknik eğitim verebilecek eğitim düzeyine ulaşmış bulunmaktadır. Satış ve hizmet anlamında bayi eğitimleri uzun

vadelidir. Bu eğitimlerin sonunda bayiler sertifika almaktadırlar. Satış sonrası hizmetlere yönelik bayi eğitimleri yıllar itibarıyla aşağıdaki grafikte gösterilmektedir.

Şekil 19. Bayi Eğitimleri



Kaynak: Kalder, “Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite”, 6.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri, Cilt: 2, İstanbul 12-13 Kasım 1997, s. 184.

5.11. Brisa’nın Müşteri Şikayetlerini Ele Alma Sistemi

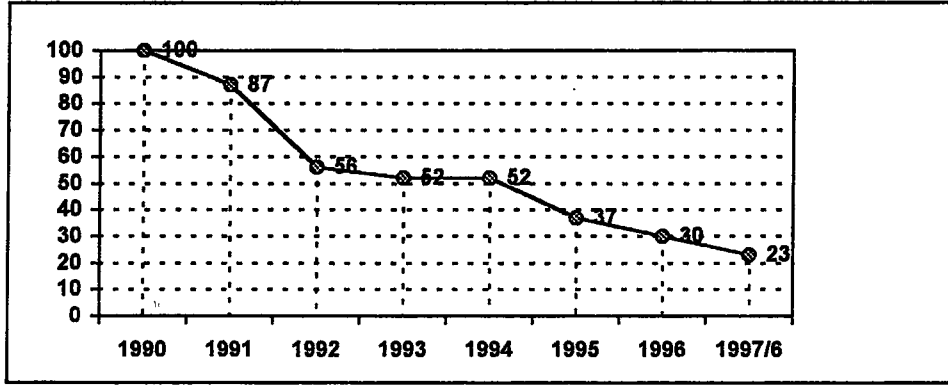
Brisa’da Toplam Kalite Yönetimi öncesi lastikle ilgili teknik sorunları Ar-Ge sahiplenilenirken, Toplam Kalite Yönetimi sonrası Ar-Ge, pazarlama, satış, bayiler, üretim ve kullanıcılar sorunların anlaşılması ve çözülmesinde birlikte çalışmaktadırlar.

Brisa şirketi esasen müşteri başvurularına olumlu bakmaktadır. Bu tür başvuruların öncelikle ve doğrudan şirkete yapılması teşvik edilmektedir. Çünkü bu başvurular; ürün ve hizmetten kaynaklanan sorunlar varsa bunları tespit ederek kaynağında yok etmek ve tekrarını önleyecek tedbirler alma imkanını vermektedirler. Başvurular genellikle yazılı yada yüz yüze (sözel) olmaktadır.

Müşterilerden alınan başvurularda; müşteri, araç, servis, lastik, arıza, bölge ve üretim tarihine kadar elde edilen çok sayıda bilgi ana bilgisayara girilerek on-line olarak ilgili tüm birimlerin kullanımlarına sunulmakta ve iyileştirilme çalışmaları için her an kullanılabilir bir bilgi bankası oluşturulmaktadır. Böylece herkes anında müşteri şikayetlerini on-line inceleyebilmekte ve önlem alabilmektedir.

Gerek müşteri başvurularından elde edilen bilgilerden ve gerekse ürün performansı ve müşteri algılamalarının ölçümü çalışmalarından elde edilen bilgilerden yararlanılarak sistematik olarak yapılan iyileştirme çalışmalarında çok olumlu gelişmeler elde edilmiştir.

Şekil 20. Müşteri Şikayetlerinde Azalma Endeksi

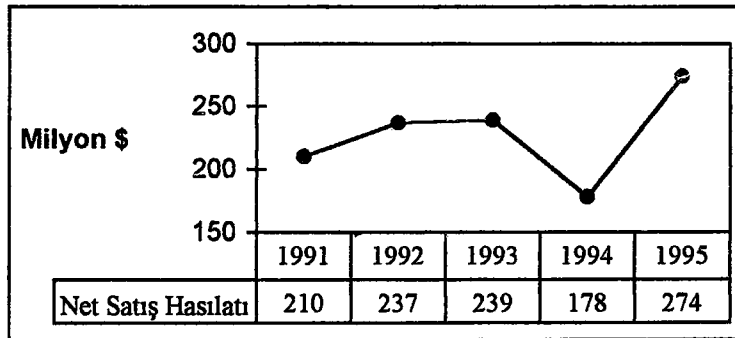


Kaynak: Kalder, "Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite", 6.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri, Cilt: 2, İstanbul 12-13 Kasım 1997, s. 185.

Müşteri şikayetlerinde ortalama 1991 ile 1998 yılları arasında %83'lük bir iyileşme (azalma) yaşanırken, kalite sorunlarında da aynı dönem içerisinde %97'lik bir iyileşme söz konusudur. Buradan ortaya çıkan sonuç pazar payının artmasıdır. Pazar payındaki artışlar Şekil 21 ve Şekil 22'de gösterilmektedir.

Brisa pazara sunduğu üstün kaliteli, ileri teknoloji ürünleriyle gerek yurtiçi gerekse yurtdışı pazarlarda satışlarını sürekli arttırmıştır.

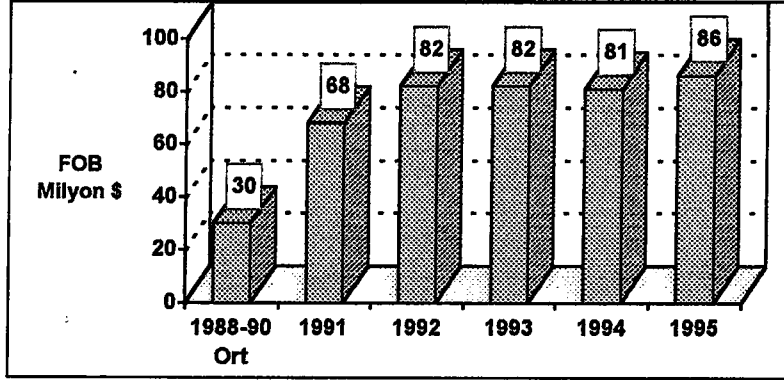
Şekil 21. Net Satışlar



Kaynak: Şekil tarafımızdan geliştirilmiştir.

Brisa, 1991 yılından itibaren kalıcı ihraç pazarlarına yönelmiş ve marka ihracı politikasını benimsemiştir. Yıllar itibariyle ihracat ise aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:

Şekil 22. Yıllar İtibariyle İhracat

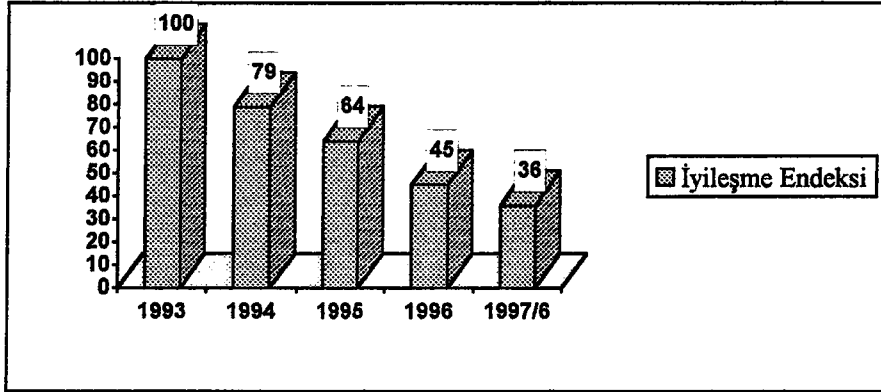


Kaynak: Şekil tarafımızdan geliştirilmiştir.

Araştırmalar, müşteri başvurularının hızlı bir şekilde çözülmesi halinde müşterilerin ortalama %50'sinin; başvuruların hem hızlı hem de etkin bir şekilde çözülmesi halinde ise, yaklaşık %95'inin o şirketin müşterisi olmaya devam ettiklerini göstermektedir.

Brisa her ne kadar sorunları kaynağında gideren ve satış sonrası dönemde ortaya çıkmamasını sağlayan önleyici tedbirler üzerinde yoğunlaşsa da, buna rağmen satış sonrasında ortaya çıkabilecek sorunları da telafi edici sistemler uygulayarak hızlı ve etkin bir şekilde sonuçlandırmayı hedeflemektedir. Bunun için şirket sıfır zaman kaybını hedeflemekle birlikte makine-metot-malzeme-insan unsurlarını incelemektedir. Bununla beraber geçen süre zarfında müşteriye cevap vermede olumlu gelişmeler olmuştur.

Şekil 23. Müşteriye Cevap Verme Süresindeki İyileştirmeler



Kaynak: Kalder, “Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite”, 6.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri, Cilt: 2, İstanbul 12-13 Kasım 1997, s. 186.

5.12 Brisa’da Onurlandırma Sistemi ve Brisa’nın Aldığı Ödüller

Brisa’da çalışanların ödüllendirilmesi sistemi yerine onurlandırılması sistemi vardır. Çalışmalarda bulunan iyileştirme çemberlerine, yaptığı işin aslına uygun olarak manevi değeri olan bir takım hediyeler verilmektedir.

Sonuç olarak iyileştirme çemberleri bir öneri sistemi değildir. Zira öneri sisteminde herhangi bir çalışan şirkete kazandırdığı ölçüde parasal ödüle layık görülür. Ancak Brisa’da manevi değeri olan bir hediye verilerek, bununla çalışanların onur duyması sağlanır.

Brisa’da ayrıca çalışanlara manevi hediye vermenin yanı sıra sertifika verme, çalışanların konferans sunuşu yapmalarını sağlama, yemekle ödüllendirme gibi bir takım onurlandırıcı faaliyetlerde bulunmaktadır.

Brisa’nın ödüllendirilmesine baktığımızda da başta Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD)- Kalite Derneği (KalDer)’in Kalite Ödülü görülmektedir. Ülkemizde kalite konusuna duyulan hassasiyetin ciddi bir göstergesi, TÜSİAD ve Kalite Derneği’nin Türkiye’de ulusal boyutta Kalite Ödülü’nü tesis etmesidir. Bunun için 1992 yılı sonunda TÜSİAD ve KalDer ortak bir girişimle European Foundation for Quality

Management (EFQM) isimli Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın geliştirdiği modeli esas olarak TÜSİAD ve KalDer Toplam Kalite modelini oluşturmuş, 1993 yılı için sadece imalat sektörüne yönelik kalite ödülü yarışmasını tesis etmiştir. Kalite anlayışının en geniş kapsamlı ve en yüksek değerlendirmesi olan bu ödülün ilki 11 Kasım 1993'de Brisa'ya verilmiştir. Brisa bu ödüle aday olan ve ülkemizin önde gelen 12 kuruluşu arasında ipi birinci olarak göğüsleyerek, kalite yönetiminin mükemmellikle derecelendirilmesinin gururunu yaşamıştır.

Brisa ödül süreci sonucunda Kalite Ödülü modelini esas alarak "Planlı Toplam Kalite İç Denetlemesi" sürecini geliştirmiştir. Böylelikle 3 hedef belirlenmiştir. Bunlar:

- Toplam Kalite anlayışını ve uygulamalarını TÜSİAD-KalDer Ödülü modeli esas alarak düzenli gözden geçirmek.
- Kuvvetli yönleri korumak ve güçlendirmek.
- İyileşmeye açık alanları belirleyip iyileştirme planları yapmak ve uygulamaya koymak.

Ayrıca Brisa yönetimi, ulusal sanayide kaliteye öncelik tanıma anlayışının yerleşmesinde öncelik etmeyi ve birikimini diğer kuruluşlarla paylaşmayı görev bilmektedir. Bu doğrultuda 1993 yılından bu yana şirket dışına açık, ücretsiz konferans ve seminer programları yürütülmektedir.

Brisa TÜSİAD-KalDer Ödülü dışında 1992 yılında ISO 9000 ve ISO 9001 belgelerini, BS 7750 Çevre Yönetim Belgesini almıştır. 1995'te Türk Standartları Enstitüsünden kalite belgelerini, 1996 yılında EFQM'in verdiği Avrupa Kalite Büyük Ödülünü, İstanbul Sanayi Odası tarafından Çevre ödülünü, Kocaeli Sanayi Odası'ndan Yeşil Baca Ödülünü, Bridgestone Şirketi tarafından en iyi yönetilen fabrika ödülünü, Otomotiv Sanayicileri Derneği'nden En İyi Tedarikçi Ödülünü ve ISO/DIS 14001 belgesini almıştır. Aynı yıl İstanbul Ticaret Odası tarafından ilk kez verilen Teknoloji Geliştirme Ödülünü de almıştır.

Brisa, 1998'de ISO 9002 belgesine, 1999'da QS 9000 belgesine (otomotiv ve lastik sektörü için geliştirilmiş kalite standardı) sahip olmuştur. Bunların dışında Brisa, iyi bir tedarikçi olarak; Koç Holding, Toyota ve Renault'dan puan ödülleri ve en iyi tedarikçi

ödülleri almış, otomotiv sektörünün önde gelen kuruluşları tarafından yapılan denetimlerde takdir kazanmıştır. Ek olarak şirket, her yıl İstanbul ve İzmit'teki Sanayi ve Ticaret Odalarından çeşitli performans ödülleri almaktadır.

Bir çok ödüle ve onurlandırma sistemine sahip Brisa'da 1992 yılından itibaren Kasım ayları kalite ayı olarak benimsenmiştir. Bu ay içinde düzenlenen çeşitli etkinliklerle, kalite bilgilerinin pekiştirilmesi amaçlanmaktadır. Kalite ödülleri, kalite slogan yarışması, sıfır hata bayrağının imzalanması (kaliteye bağlılığın ifadesi olarak), gruplara plaket ve kişilere madalya kampanyaları bu ay içinde gerçekleşen faaliyetlerden bazılarıdır. Bu tür etkinlikler fotoğraflar aracılığıyla panolarda duyurulmakta, özellikle Değişimin Sesi gazetesi başarılı bölüm ve kişileri haber yaparak çalışanların tüm Brisa ailesi tarafından tanınmasını sağlamaktadır.



SONUÇ

Uygulama kısmında ele alınan ve ayrıntılarıyla incelemeye çalışılan Brisa firması, Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uygulayan öncü şirketlerden birisidir. Firmada Toplam Kalite Yönetimi biçimsel olarak değil, şirket yönetiminin kendi iradesi ile uygulanmaktadır.

Brisa'da şirketin kalıcılığı ve rekabetteki başarısını gözönünde tutan bir değişim olarak Toplam Kalite Yönetiminin benimsenmesiyle kısa zamanda önemli mesafeler kaydedilmiştir. Yakın zamana kadar sürekli çatışma, grevler yaşayan firmada bugün aynı ortamda yöneticiler, çalışanlar ve sendikacılar birlikte çalışmaktadırlar.

Bu bölümde Brisa'nın Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından elde edilen sonuçların yanı sıra Toplam Kalite Yönetiminin yararları, karşılaşılan zorluklar ve ülke çapında diğer şirketlerde uygulanabilirliği irdelenecektir.

Gerek TÜSİAD-Kalder Kalite Ödülünü ilk alan firma olması gerekse Avrupa Kalite Büyük Ödülüne sahip olması göstermektedir ki; Brisa Toplam Kalite Yönetimini şirket kültürü olarak benimsemiş, bunu sürekli gelişme anlayışına uyarlamış ve iş mükemmelliğinde başarıya ulaşmıştır. Brisa'nın Toplam Kalite Yönetimi sayesinde ulaştığı sonuçlar rakamsal olarak şu şekilde özetlenebilir:

Tablo IV. 1991-1998 Yılları Arasında Gerçekleşen Ortalama İyileşmeler

Verimlilik (t)	% 35 artmıştır.
Kalite Sorunları	% 100 azalmıştır.
Hizmet Kapasitesi	% 85 artmıştır.
Kişi Başına Satış Tutarı (t)	% 90 artmıştır.
Ürün Geliştirme Zamanı (t)	% 85 azalmıştır.
Net satışlar (t)	% 50 artmıştır.
Müşteri Şikayetlerinde Azalma	% 85 azalmıştır.
Çalışanların Memnuniyeti	% 85 artmıştır.

(t): Tahmini Değişim

Kaynak: Tablo tarafımızdan geliştirilmiştir.

Tablodan da dikkat edileceği üzere, Toplam Kalite Yönetimine geçildiği zamandan bu yana Brisa'da, ürün geliştirme zamanındaki azalış ve hizmet kapasitesindeki artışla aynı oranda müşteri şikayetlerinde bir azalış gerçekleşmiştir. Buradan çıkan sonuç, ürün geliştirme zamanları ve hizmet kapasitesi artışı ile müşteri şikayetleri arasında tam bir ilişkinin olduğudur. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimine geçmeden önce varolan kalite sorunlarının zaman içinde tamamen ortadan kalkması da müşteri şikayetlerinin azalmasına ve memnuniyetin artmasına sebep olmuştur.

Müşteri şikayetlerinde azalış beraberinde pazar payında artışa yol açmıştır. Pazar payındaki artış ve satışlara bağlı olarak artan kazanç da çalışanların memnuniyetinin artmasını sağlamıştır. Sonuç olarak, dünya lastik sektörünün lideri Bridgestone ile ortaklığa giden Lassa, ortağının tecrübelerinden ve başarısını kanıtladığı yöntemlerden yararlanarak kısa sürede büyük gelişmeler kaydetmiştir.

Brisa firmasından ulaştığı sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, küreselleşmeyle birlikte sertleşen rekabet koşullarında Toplam Kalite Yönetimi işletmeye bir takım yararlar sağlamaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Daha kaliteli ve tatmin edilmiş personelle çalışarak mal ve hizmet kalitesini iyileştirmesi ve dolayısıyla müşteri tatmininin artmasını sağlaması,
- Kaynak kullanımını optimize ederek kaynak israfını azaltması, yatırım gereksinimini azaltması ve verimliliği arttırması,
- Ürün geliştirme sürelerini azaltması,
- Pazarın talebinin karşılanmasında esnekliği arttırması, talebi karşılayabilme yeteneği kazandırması,
- Müşteriye hizmet ve ürün teslim sürelerini kısaltması,
- İşçi ve işveren ilişkilerinin düzelmesini sağlaması,
- Sonuç olarak pazar payının arttırarak, yeni pazarlara girme imkanı sağlaması ve ortakları tatmin etmesi.

Ancak bununla birlikte, Toplam Kalite Yönetimi Yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasını engelleyen bir takım zorluklar da vardır. Bunlar sırasıyla şöyledir:

- Amaç ve hedeflerin belirlenmesi, uygulama planlarının tanımlanması, eğitim, analizlerin yapılması gibi faaliyetler için önemli miktarda zaman gerekmektedir.
- İşletmedeki tüm çalışanların Toplam Kalite Yönetimi felsefesini anlayabilmeleri ve bu konu ile ilgili beceri ve teknikler kazanmalarını sağlayacak önemli yatırımlar gereklidir.
- Toplam Kalite Yönetimi tepe yönetimin sorumluluğunda yönlendirilebilen bir yaklaşım olduğundan, tüm yönetim basamaklarının katılımı gerekmektedir.
- Toplam Kalite Yönetiminin başarılı olabilmesi için şirket kültürü sürekli iyileştirme biçimine dönüşmeli, bütünlük sağlanmalıdır. Bu ise, şirket içindeki tüm bölümlerin uyum içinde çalışmalarını gerektirmektedir.

Bu yararların ve zorlukların yanı sıra Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili olarak Türkiye'deki kuruluşlar, diğer ülkelerdeki şirketlerle karşılaştırıldığında daha büyük ve hızlı başarılar etmektedirler. Bunda en büyük sebep, yapısal bozuklukların büyüklüğü nedeniyle şirketlerin rasyonellikten uzak kalmaları, Toplam Kalite Yönetimiyle rasyonel yönetim boyutunu ve değişimi daha yoğun hissetmeleridir. Sonuçta Toplam Kalite Yönetimine uygun şirket kültürü, Türk insanın yapısına ve şirketlerin yapısına çok uygundur. Çünkü Toplam Kalite Yönetiminin içinde Türk karakterine uygun basit temel prensipler yer almaktadır. Bunun en tipik örneği "müşterilerimiz velinimetimizdir" sözüdür. Kültürümüze mal olmuş bu söz, müşteriye her şeyin üzerinde tutan bir anlayışı açıkça ifade etmektedir.

Günümüzde gittikçe yaygınlaşan Toplam Kalite Yönetimi ve modern pazarlama anlayışı, yakın gelecekte işletmelerin büyük çoğunluğunda özellikle de küçük ve orta ölçekli işletmelerde geniş kabul alanına sahip olacaktır. Ancak bu gelişim için Toplam Kalite Yönetimine geçiş bir maliyet kaynağı olarak değil, geleceğe yönelik bir yatırım olarak düşünülmelidir. Çünkü kısa vadeli bakış açısına sahip sermayedarların varlığı Toplam Kalite Yönetiminin yaygınlaşmasına engel olucu niteliktedir. Bu sebeple dinamik pazarlarda rekabetin karşısında ayakta kalabilmek, ancak bu yaklaşımı benimsemekle mümkündür.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Akın, Besim Canan Çetin ve Vedat Erol. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uygulamadan Örnekler.** İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998.
- Anderson, M. David. **Design for Manufacturability, Optimizing Cost, and Time-to-Market.** California: CIM Press, 1990.
- Berkowitz, N. Eric Roger A. Kerin and William Rudelius. **Marketing.** 2nd. ed. Boston: Richard D. Irwin, 1989.
- Besterfield, H. Dale. **Quality Control.** 4th.ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1994.
- Boone E. Louis and David L. Kurtz. **Contemporary Marketing Plus.** 8th. ed. New York: The Dryden Press, 1995.
- Cateora, R. Philip. **International Marketing.** 8th. ed. Boston: Richard D. Irwin Inc., 1993.
- Cortada, James **TQM For Sales And Marketing Management.** New York: McGraw-Hill, Inc., 1993.
- Dalrymple J. Douglas and Leonard J. Parsons. **Marketing Management Text and Cases.** 6th.ed. New York: John Wiley&Sons, Inc., 1995.
- Day, G. Ronald. **Kalite Fonksiyon Yayılımı Bir Şirketin Müşterileri İle Bütünleştirilmesi.** Kocaeli: Marshall Boya ve Vernik Sanayi A.Ş. Yayını, 1997.
- Duncan, L. William. **Total Quality Key Terms and Concepts.** New York: Luftig & Warren International, 1995.
- Edosomwan, A. Johnson **Customer and Market-Driven Quality Management.** Wisconsin: ASQC Quality Press, 1993.
- Field, Christopher. **New Strategies for Marketing Information Technology.** London: Chapman&Hall Inc., 1996.
- Foxall R. Gordon and Ronald E. Goldsmith. **Consumer Psychology for Marketing.** Boston: International Thompson Business Press, 1997.

Gaithen, Norman. **Production and Operations Management**. California: Duxbury Press, 1996.

Gerson, F. Richard. **Müşteri Tatmininde Süreklilik**. çev. Tülay Savaşer. İstanbul: Rota Yayınları Etkin Yönetim Dizisi No:5, 1997.

Gevirtz, Charles. **Developing New Products With TQM**. Singapore: McGraw-Hill Inc., 1994.

Gilbert A. Churchill, Jr. and J. Paul Peter, **Marketing Creating Value for Customers**. Annotated Instructor's Edition. Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1995.

Griffin, Jill. **Customer Loyalty How to Earn it How to Keep it**. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1997.

Guinta, R. Lawrance and Nancy C. Praizler. **The QFD Book**. NewYork: American Management Association Books, 1993.

Handy, Charles Stephen Covey, Michael Porter ve diğerleri. **Geleceği Yeniden Düşünmek**. İstanbul: Sabah Yayınları No: 46, 1997.

Hutt D. Michael and Thomas W. Speh. 4th. ed. **Business Marketing Management A Strategic View of Industrial and Organizational Markets**. Florida: Dryden Press, 1992.

Ishikawa, Kaoru. **Toplam Kalite Kontrol**. 2.b. İstanbul: Kalder Yayınları No: 7, 1997.

İ.T.Ü. İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi. **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Uygulamalar, Sorunlar, Fırsatlar, Öneriler**. İstanbul: 1994, ss. 14-15.

Imai, Masaaki. **Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**. İstanbul: Brisa Yayınları, 1994.

Johnson, Ross and William O. Winchell. **Marketing and Quality**. Milwaukee: American Society for Quality Control, 1989.

Juran M. Joseph.. **Juran's Quality Control Hanbook**. içinde "Marketing". Frank M. Gryna. New York: McGraw Hill, 1988.

Kavrakoğlu, İbrahim. **Kalite-Kalite Güvencesi ve ISO 9000**. İstanbul: Kalder Yayınları, Rekabet Yönetimi Dizisi No: 1, 1996.

Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**. 4.b. İstanbul: Kalder Yayınları No: 10, 1998.

Kotler Philip and Alan R. Andreasen. **Strategic Marketing For Nonprofit Organizations**. 5th. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

Kotler, Philip and Gary Armstrong. **Principles of Marketing**. 8th.ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.,1999.

Lamb, W. Charles Jr. Carl Mc Daniel and Joseph F. Hair Jr. **Marketing**. 3rd. ed. Cincinnati: South-Western College Publishin, 1996.

Linneman, E Robert and John L. Stanton Jr. **Marketing Planning in a Total Quality Environment**. New York: Haworth Press Inc., 1995.

Mc Daniel, Carl and Joseph F. Hair, Jr. **Marketing**. 3rd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1996.

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 6.b. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1996.

Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. 8.b. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997.

Odabaşı, Yavuz. **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Özenci, B. Tayfun ve Ö Lütfi Cınbul. **Kalite Ekonomisi**. İstanbul: Kalder Yayınları:2, 1998.

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

Perreault, D. William and E. Jerome Mc Carthy. **Basic Marketing A Global Managerial Approach**. 12th. Chicago: Richard D. Irwin Inc., 1996.

Rao Ashok ve diğerleri. **Total Quality Management: A Cross Functional Perspective**. NewYork: John Wiley&Sons Inc., 1996.

Senders, A. Donald. **ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?**. çev. Gönül Yenersoy. İstanbul: Rota Yayınları, 1994.

Soin, Singh Sarv. **Total Quality Control Essentials Key Elements, Methodologies and Managing for Success**. International Editions. Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1993.

Sparling, Keith. **Quality Assurance in Marketing**. Cambridge: Mc Graw-Hill Inc., 1994.

Stanton, William J. Michael J. Etzel and Bruce J. Walker. **Fundamentals of Marketing**. NewYork: McGraw-Hill Inc., 1994.

Taptık, Yılmaz ve Özgül Keleş. **Kalite Savaşı**. İstanbul: Kalder Yayınları No:22, 1998.

Taşkın, Erdoğan. **Müşteri İlişkileri Eğitimi**. İşletme Eğitimi Dizisi No: 2, İstanbul: Kazancı Yayıncılık, 1997.

Tek Baybars, Ömer. **Pazarlama İlkeleri**. 3.b. İzmir: Cem Matbaacılık, 1997.

Vavra, G. Terry. **How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing**. Chicago: Richard D. Irwin Inc., 1995.

Weaver, N. Charles. **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**. çev. Tuncay Birkan ve Osman Akınhay. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995.

Welch, Gas and Pete Geissler. **Bringing Total Quality to Sales**. Wisconsin: ASQC Quality Press.1994.

Yenersoy, Gönül. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

MAKALELER

Anderson, W. Eugene Claes Fornell and Donald R. Lehmann. "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden". **Journal of Marketing**. Vol. 58 (July 1994), ss. 53-66.

Arıkan, Necati. "Toplam Kalite Kontrol ve Endüstri İlişkileri ile Etkileşimi". **Önce Kalite**. Yıl: 1,Sayı:2, (Ocak 1993), ss. 17-19.

Arıkan, Necati. "Toplam Kalite Yönetimi". **Önce Kalite**. Sayı:2, (Ocak 1993), s. 17.

Arıkol, Münire. "Pazarın Yönlendirdiği Kalite". **Önce Kalite**. Yıl:1, Sayı:4, (Nisan 1993), ss. 12-16.

Aydemir, Nilgün. "Rekabet Anahtarı Olarak Kalite Stratejisi ve Gerçekleştirilmesinde Bir Etken: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi". **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**. Yıl: 8, Sayı: 88, (Temmuz 1993), ss. 53-57.

Bekçi, Hüseyin. "Pazarın sesini duymak". **Kalite**. Sayı: 15, (Eylül 1992), ss. 2-5.

Chandra, Mahesh. "Total Quality in Management Development". **Journal of Management Development**. Vol. XII, No. 7 (July 1993), ss. 19-31.

Cross Richard and Janet Smith. "Müşteriyi Kendinize Bağlamak". **Executive Excellence**. Yıl: 2, Sayı: 24, (Mart 1999), s. 17.

Demirel, Gülşen. "Ünlü Guru Kotler'den Pazarlamanın Yarını". **Capital**. Yıl: 4, Sayı: 8, (Ağustos 1996), ss. 92-95.

Dinçkök, Ömer. "Yönetimde Kalite". **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**. Yıl: 31, Sayı: 369, (Aralık 1996), s. 13.

Donovan, Mike. "Sınıfın En İyisi". **Executive Excellence**. Yıl:1, Sayı:12, (Mart 1998), s. 13.

Fram, H. Eugene. "Not so strange bedfellows: marketing and total quality management". **Managing Service Quality**. Vol. 5, No. 1 (January 1995), ss. 50-56.

Fredericks, O. Joan and James M. Salter II, "What Does Your Customer Really Want?". **Quality Progress**. Vol. 31, No. 1 (January 1998), ss. 63-68.

Jackson, Mahr Irish. "Conceptualizing Total Quality Orientation". **European Journal Of Marketing**. Vol 32 No: 1/2 (January 1998), ss.13-22.

Jones, O. Thomas and W. Earl Sasser, Jr., "Why Satisfied Customers Defect". **Harvard Business Review**. Vol. 73, No. 6 (November 1995), ss. 88-99.

Joyner, M. James. "Marketing's Role in Quality Improvement". **Quality Progress**. (June 1986), ss. 12-13.

Karalar, Rıdvan. "Toplam Kalite Yönetiminin Pazarlama Süreci Açısından İncelenmesi". **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt: XIII, Sayı: 1-2 (Ocak 1997), ss. 15-42.

Kohli K. Ajay and Bernard J. Jaworski. "Market Orientation:Construct, Research Propositios, and Managerial Implications". **Journal of Marketing** Vol. 54 (April 1990), ss. 1-18.

Marketing Türkiye. "Müşteri bağlılığı programı olmayan var mı?". Yıl: 5, Sayı: 106, (Eylül 1995), s. 36.

Meniz, Tansu. "Müşteri Odaklı Kalite Tasarımı (QFD)". **Kalite**. Sayı 15, (Eylül 1992), ss. 6-9.

Morgan A.Neil and Nigel F. Piercy. "Interactions Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes". **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 26, No. 3 (Summer 1998), ss. 190-208.

Orsini L., Joseph. "Make Marketing Part of the Quality Effort". **Quality Progress**. Vol 27, No. 4 (April 1994), ss. 43-46.

Ovenden, Anthony. "Keep your customers happy and your competition will slowly fade away". **The TQM Magazine**. Vol. 7, No. 1 (January 1995), ss. 46-49.

Peters, John. "Quality management as a brand-building strategy: a proposal to return to basic purpose". **Training for Quality**. Vol. IV, No. 2 (February 1996), ss. 34-39.

Pine II, B. Joseph Don Peppers and Martha Rogers. "Do You Want to Keep Your Customer Forever". **Harvard Business Review**. (March-April 1995), Vol 73, No. 2, ss 110-111.

Stowell, M. Daniel. "Quality in the Marketing Process". **Quality Progress**. Vol 22, No. 10 (October 1989), ss. 57-62.

Zemke, Ron. "Dinle, anla ve müşteriye yanıt ver". **Kariyer Dünyası** (Mayıs 1998), Yıl:1, Sayı: 8, s. 91.

Zemke, Ron. "Mızımız müşteri kazandırır". çev. Fazıl Oral, **Kariyer Dünyası**. Yıl: 2, Sayı: 2, (Kasım 1998), s. 115.

Diğer

Hunicke, J. Wayne. "Total Quality: The Three Missing Links." **David Butler Associates Inc.**, <http://www.dbainc.com/dba2/library/links.html>. 24.11.1997.

Özalp, İnan. "Kalite Yönetimi Ders Notları". (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1996), ss. 6-7.

Tak, Bilçin. "Toplam Kalite Yönetimine Stratejik Bir Yaklaşım ve Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Araştırma". (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), ss. 68-69.

Kalder. "Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite". **6.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri**. Cilt: 2, İstanbul 12-13 Kasım 1997.

Kalder, "Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite". **5.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri**. Cilt: 1, İstanbul, 13-14 Kasım 1996.

EK: 1**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PAZARLAMA ANKET FORMU**

1. Şirketin faaliyet alanı nedir?
2. Şirketin vizyonu, misyonu ve kalite politikası nedir?
3. İşletmenin organizasyon yapısı nasıl?
4. Şirketin organizasyon yapısında kalite yönetimi özel olarak yapılandırılmış mı?
5. Kalite geliştirme ekipleriniz var mı? Hangi düzeyde kaç tane ve hangi sıklıkta bir araya geliyorlar?
6. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında örnek alınan yurt içi/dışı firma var mı?
7. Pazara yönelik kalite anlayışı hakim mi?
8. Ürün tasarımında müşteri ile ortak hareket ediliyor mu, ürün tasarımında hangi teknikler kullanılmaktadır?
9. Fiyat kaliteyi nasıl yansıtıyor?
10. Geniş çapta reklamcılık araştırmaları yapılmakta mı?
11. Kaliteniz bir reklam aracı olarak kullanılabilir mi?
12. TKY öncesi ve sonrası yan sanayi ve satın alma konusundaki politikalarda değişim yaşandı mı?
13. Satış sonrası hizmetler hangi faaliyetlerden oluşmaktadır?
14. Müşteri şikayetlerini ele alma sistemi nasıldır?
15. Müşteri şikayet ve isteklerini değerlendirme prosesinizde geri bildirim var mı?
16. Şirketinizin önleyici ve telafi edici faaliyetleri nelerdir?
17. Satış sonrası hizmetlere yönelik bayi eğitimleri var mı?
18. Çalışanlar şirket içi ve dışı seminerlere gönderiliyor mu?
19. Kalite güvencesi nasıl sağlanmaktadır?
20. Sahip olduğunuz kalite belgeleri ve ödülleri nelerdir?
21. Toplam kalite yönetimine geçmeden önce ve sonra müşteri ve çalışan memnuniyetinde ve pazar payında somut bir değişim elde edildi mi?
22. Çalışanların başarısı ne şekilde ödüllendiriliyor?
23. Gerçekten müşteri odaklı bir örgüt kültürüne sahip misiniz?
24. Müşteri odaklı olma paralelinde ürün yelpazesi genişledi mi?
25. Toplam Kalite Yönetimi konusunda dünyadaki gelişmeleri ne şekilde takip ediyorsunuz?

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi	23.11.1974	
Doğum Yeri	Adapazarı	
Medeni Hali	Bekar	
Askerlik Durumu	Tecilli	
Lise	1988-1991	Adapazarı Atatürk Lisesi
Lisans	1992-1996	İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü
Yüksek Lisans	1997-	Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Bölümü
Çalıştığı kurumlar	1998	Ametist Turizm-Reklam Ltd. Şti.