

**OTOMOTİV SERVİSLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
ANLAYIŞI ÇERÇEVESİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI
(DENİZLİ, AYDIN, İZMİR ÖRNEĞİ)**

**Pamukkale Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Makine Eğitimi Anabilim Dalı**

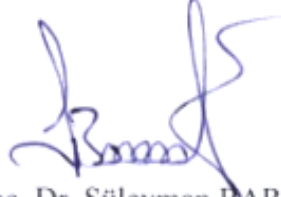
Mehmet AKÇAY

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Şenol OKAY

**Temmuz, 2008
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Mehmet AKÇAY tarafından Yrd. Doç. Dr. Şenol OKAY yönetiminde hazırlanan “**Otomotiv Servislerinde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Alan Araştırması (Denizli, Aydın, İzmir Örneği)**” başlıklı tez tarafımızdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



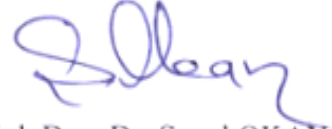
Yrd. Doç. Dr. Süleyman BARUTÇU

Jüri Başkanı



Yrd. Doç. Dr. Süleyman SEMİZ

Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. Şenol OKAY

Jüri Üyesi (Danışman)

Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
.../.../... tarih ve Sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet Ali SARIGÜL

Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulguların analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza

: 

Öğrenci Adı Soyadı

: Mehmet AKÇAY

TEŞEKKÜR

Bu çalıőmamın konusunun belirlenmesinde, çalıőmam sırasında ve çalıőmamın vücuda getirilerek bilim dünyasına kazandırılmasında her zaman yanımda olan ve maddi manevi desteğini büyük bir cömertlikle gösteren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Şenol OKAY' a sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Bana bu tezde araştırma olanağı sağlayan ve çalıőmalarımın her safhasında yakın ilgi gösteren ve önerileri ile beni yönlendiren Sayın Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÖLCÜ'ye, Sayın Yrd. Doç. Dr. Süleyman SEMİZ'e, ve yardımlarını gördüğüm Sayın Öğretim Görevlisi Dr. Őeref AYKUT'a teőekkürlerimi sunarım.

Bu tezi "Otomotiv Yetkili Servislerinde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı erevesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Alan Araştırması (Denizli, Aydın, İzmir Örneği)" adlı 2008TEF001 numaralı projeye destekleyen Pamukkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Bölümü'ne teşekkür ederim.

ÖZET

OTOMOTİV SERVİSLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI ÇERÇEVESİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI (DENİZLİ, AYDIN, İZMİR ÖRNEĞİ)

Akçay, Mehmet
Yüksek Lisans Tezi, Makine Eğitimi ABD
Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Şenol OKAY

Temmuz 2008, 186 sayfa

Rekabetin yoğun ve acımasız olarak yaşandığı, güçlü olan işletmelerin varlıklarını devam ettirebildikleri, güçsüz işletmelerin ise piyasadan kısa bir sürede silindikleri günümüz küresel rekabet ortamında işletmelerin var olabilmesi ve varlıklarını sürdürebilmeleri müşterilerinin varlığı ile mümkündür. Müşteri herhangi bir işletmenin en değerli varlığıdır ve işin oluş nedenidir. Müşteri olmadan ne kar ne pazar payı ne de rekabetten söz edilemez. İşletmenin, varlığı için bu denli öneme sahip olan müşteriye elde etmesi ve daim olmasını sağlaması, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ile mümkün olabilmektedir.

Bu çalışmada TKY anlayışı çerçevesinde, otomotiv yetkili servislerindeki iç müşteri ve dış müşteri memnuniyetine etki eden faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla iki adet anket formu geliştirilmiş, Denizli, Aydın ve İzmir illerindeki otomotiv yetkili servislerinde servis çalışanlarına ve dış müşterilerine uygulanarak müşteri memnuniyetine etki eden faktörler belirlenmiştir. Alınan sonuçlara göre servislerin iç müşterilerinin memnuniyet seviyelerinin tatmin edici seviyede olduğu görülmektedir. Ancak eğitim ve ücret yönünden bir takım eksikliklerin olduğu ve bu eksikliklerin giderilmesiyle iç müşteri memnuniyet düzeyinin daha da arttırılabileceği ifade edilebilir. Servis iç müşterilerinin memnuniyet düzeylerinin tatmin edici düzeyde olması, servis dış müşterilerine de yansımakta ve iç müşterilerin dış müşterinin memnuniyetini arttırma çabası içerisinde oldukları araştırma sonucunda görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Toplam kalite yönetimi, rekabet, müşteri memnuniyeti, otomotiv servisi

Yrd. Doç. Dr. Süleyman BARUTÇU
Yrd. Doç. Dr. Şenol OKAY
Yrd. Doç. Dr. Süleyman SEMİZ

ABSTRACT**A FIELD STUDY ON CUSTOMER SATISFACTION ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT UNDERSTANDING IN AUTOMOTIVE SERVICES (EXAMPLE OF DENİZLİ, AYDIN, İZMİR)**

Akçay, Mehmet
M. Sc. Thesis in Machine Education
Supervisor: Assist. Prof. Dr. Şenol OKAY

July 2008, 186 pages

In the present global competition fields in where competition is lived as a dense and painless, strong enterprises can carry on own life and at the same time weak enterprises can be wiped out competition field all of them it can be possible with own customers. Customer is the most value issue for any enterprise and all works belong to customer. Without customer it can not be said to not only profit, marketing but also competition. To have any enterprise obtaining customer who has a large importance and to supply as a constantly but it is possible to reply customers' necessity and expectation exactly.

In present study in frame of total quality management understanding, to determine the factors which affect satisfactions of in-service and out-service costumers at authorized automotive services, is aimed. With the this goal to be improved two questionnaire forms have been applied to authorized automotive services to in-service who work in service and out-service customer and in Denizli, İzmir and Aydın provinces. According to obtained results, it is demonstrated that in-service customer satisfaction level is to be satisfactory level. However, there are some deficiency education levels and salary of in-service customers, if these conditions can be better, in-service customer satisfactory level can be commented toward more increasable. As it can be seen in results that if in-service customer satisfaction level is satisfactory level, this condition reflects to out-service customers satisfaction and it is known that in-service customer try to out-service customers satisfaction.

Keywords: Total quality management, competition, customer's satisfaction, automotive service

Assist. Prof. Dr. Süleyman BARUTÇU
Assist. Prof. Dr. Süleyman SEMİZ
Assist. Prof. Dr. Şenol OKAY

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU	i
BİLİMSEL ETİK BEYANI	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLOLAR DİZİNİ	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	4
2.1. Kalite Kavramı	4
2.1.1. Kalitenin tanımı ve önemi	4
2.1.2. Kalitenin boyutları	7
2.1.3. Kalitenin evrimi	9
2.1.3.1. Muayene aşaması	10
2.1.3.2. İstatistiksel kalite kontrol aşaması	10
2.1.3.3. Toplam kalite kontrol aşaması	11
2.1.3.4. Toplam kalite yönetimine geçiş aşaması.....	12
2.1.4. Kaliteyi oluşturan temel unsurlar	13
2.1.4.1. Tasarım kalitesi	14
2.1.4.2. Kullanım (performans) kalitesi	14
2.1.4.3. Uygunluk kalitesi	15
2.1.5. Kaliteyi etkileyen temel faktörler.....	16
2.2. Toplam Kalite Yönetimi	18
2.2.1. Toplam kalite yönetiminin tanımı ve önemi	19
2.2.2. Toplam kalite yönetiminin tarihçesi.....	22
2.2.3. Toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri.....	26
2.2.3.1. Kalite çemberleri.....	26
2.2.3.1.1. Kalite çemberinin kurulma amaçları	27
2.2.3.1.2. Kalite çemberlerinin yapısı	29
2.2.3.1.3. Kalite çemberinin yararları	30
2.2.3.2. Müşderi odaklılık	32
2.2.3.3. Liderlik.....	33
2.2.3.4. Çalışanların eğitimi	35
2.2.3.5. Süreç odaklı yaklaşım	36
2.2.3.6. İstatistik ve analizden yararlanma	37
2.2.3.7. Sürekli gelişme;.....	38
2.2.3.7.1. Japon (kaizen) ve batı tarzı gelişim arasındaki fark.....	40
2.2.3.7.2. PUKÖ (Deming) döngüsü.....	41
2.2.4. Toplam kalite yönetiminin amacı ve felsefesi	42

2.2.5. Toplam kalite yönetimi guruları.....	44
2.2.5.1. Armand V. Feigenbaum.....	44
2.2.5.2. Joseph M. Juran.....	45
2.2.5.3. W. Edwards Deming.....	46
2.2.5.4. Kaoru Ishikawa.....	50
2.2.5.5. Philip B. Crosby.....	51
2.2.5.6. Walter Shewhart.....	52
2.2.5.7. Masaaki Imai.....	53
2.2.6. Toplam kalite yönetimi maliyet ilişkisi.....	54
2.2.6.1. Kalite maliyetleri.....	54
2.2.6.2. Toplam kalite yönetimi ve maliyet arasındaki ilişki.....	58
2.2.7. Klasik yönetim anlayışı ile Toplam kalite yönetimi anlayışı arasındaki fark.....	61
2.2.8. Toplam kalite yönetimi uygulamada karşılaşılan sorunlar ve işletmeler üzerindeki etkisi.....	64
2.2.9. Türkiye' de TKY uygulamaları ve geleceği.....	68
3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	72
3.1. Müşteri Kavramı ve Önemi.....	72
3.2. Müşteri Memnuniyeti.....	74
3.3. Memnuniyeti Etkileyen Faktörler.....	78
3.3.1. Ürün kalitesi.....	79
3.3.2. Hizmet kalitesi.....	79
3.3.3. Servis kalitesi.....	80
3.4. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Süreçler.....	81
3.5. Müşterilerin Genel İhtiyaçları ve Beklentileri.....	83
3.6. İşletmeler Açısından Müşteri Memnuniyetinin Önemi ve Müşteri Sadakati.....	87
3.6.1. Müşteri memnuniyetinin önemi.....	87
3.6.2. Müşteri sadakati kavramı.....	90
3.7. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi.....	94
3.7.1. Müşteri kaybı ve maliyeti.....	97
3.7.2. Müşteri memnuniyetsizliği.....	98
3.7.2.1. Şikâyet etme davranışı.....	99
3.7.2.2. Şikâyetlerin çözümlenmesi.....	101
3.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	103
3.8.1. Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı.....	103
3.8.2. Müşteri ilişkileri yönetiminin amaçları.....	105
3.8.3. Müşteri ilişkileri yönetiminin faydaları.....	107
3.9. Hizmet Pazarlama.....	108
3.9.1. Dışsal pazarlama.....	111
3.9.2. Karşılıklı etkileme (interaktif) pazarlaması.....	111
3.9.3. İçsel pazarlama.....	111
3.9.3.1. İçsel pazarlamanın amaçları.....	113
4. OTOMOTİV SERVİSLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI ÇERÇEVESİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	115
4.1. Otomotiv Sektörüne Genel Bir Bakış.....	115
4.2. Türkiye'de Otomotiv Sektörü.....	120
4.2.1. Endüstrisinin tarihsel gelişimi.....	120
4.2.2. Endüstrinin ekonomik katkıları.....	122
4.2.2.1. İthalat.....	123

4.2.2.2. İhracat.....	125
4.2.3. Otomotiv yetkili servisi.....	127
4.3. Araştırmanın Amacı	127
4.4. Araştırmanın Önemi.....	128
4.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	129
4.6. Araştırmanın Yöntemi.....	130
4.7. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	131
4.7.1. Servis personelinin memnuniyetinin araştırılması.....	131
4.7.1.1. Demografik yapının değerlendirilmesi	131
4.7.1.2. Personelin memnuniyetine ilişkin yargıların değerlendirilmesi	134
4.7.1.2.1 Servis yöneticileri ile ilgili bulgular.....	134
4.7.1.2.2 Servis personelinin dış müşterilerine karşı takındıkları tutum ve davranışlara ilişkin bulgular.....	136
4.7.1.2.3 Personelin servisteki işi ile ilgili bulgular.....	138
4.7.1.2.4 Personelin çalışma şartları ile ilgili bulgular.....	141
4.7.1.2.5 Personelin çalışma ortamı ile ilgili bulgular	144
4.7.2. Servis dış müşterisinin memnuniyetinin araştırılması	147
4.7.2.1. Demografik sorular ve değerlendirilmesi.....	147
4.7.2.2. Dış müşteri memnuniyetine ilişkin yargıların değerlendirilmesi.....	148
4.7.2.2.1 Servis personeli ile ilgili bulgular	149
4.7.2.2.2 Servis yöneticileri ile ilgili bulgular.....	151
4.7.2.2.3 Servis işlemleri ile ilgili bulgular.....	153
4.7.2.2.4 Müşterilerin servis seçiminde etkili olan faktörlerin değerlendirilmesi.....	157
4.7.2.2.5 Müşterilerin bakım ya da tamir işlemleri için yetkili servisi tercih etmesinde etkili olan faktörlerin değerlendirilmesi	158
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	160
KAYNAKLAR	168
EKLER.....	178
Ek-1 Personel Anketi	179
Ek-2 Müşteri Anketi	183
ÖZGEÇMİŞ	186

ŞEKİL DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 2.1 Kalite anlayışının evrimi.....	9
Şekil 2.2 Tasarım/yeniden tasarım kalitesi	14
Şekil 2.3 Performans kalitesi.....	15
Şekil 2.4 Uygunluk kalitesi.....	16
Şekil 2.5 Toplam kalite yönetiminin diğer kavramlar ile olan ilişkisi.....	22
Şekil 2.6 Kalitenin tarihsel gelişimi	23
Şekil 2.7 Kalite çemberi örneği şeması.....	27
Şekil 2.8 Kalite çemberi organizasyon yapısı.....	29
Şekil 2.9 Organizasyonlarda müşteri odaklı yapının aşamaları.....	32
Şekli 2.10 Kaizen şemsiyesi.....	39
Şekil 2.11 Batı tarzı gelişme anlayışı.....	40
Şekil 2.12 Japon tarzı gelişme.....	41
Şekil 2.13 PUKÖ döngüsü	42
Şekil 2.14 Sebep sonuç diyagramının temel yapısı.....	51
Şekil 2.15 Kalite maliyet bileşenlerinin sınıflandırılması.....	55
Şekil 2.16 Kalite buz dağı	59
Şekil 2.17 Toplam kalite yönetiminde kalite-maliyet ilişkisi	60
Şekil 2.18 Klasik ve toplam kalite yaklaşımları	62
Şekil 2.19 Toplam kalite yönetimi ile elde edilen sonuçlar	66
Şekil 3.1 Avrupa kalite ödül modeli	78
Şekil 3.2 Müşteri memnuniyetini etkileyen temel süreçler.....	81
Şekil 3.3 Müşteri beklentisi ile ürün algılaması arasındaki fark.....	84
Şekil 3.4 Müşteri sadakatinin unsurları.....	91
Şekil 3.5 Müşteriler istek ve şikayetlerinin eğilimini gösteren pareto diyagramı.....	102
Şekil 3.6 Müşteri ilişkileri yönetimi	105
Şekil 3.7 Hizmet pazarlamasında kullanılan üç tip pazarlama	110
Şekil 3.8 İçsel ve dışsal başarı zinciri	113
Şekil 4.1 OICA 2007 Yılı ülkelere göre otomotiv üretimi	118

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1 Kalitenin evriminde kilometre taşları	13
Tablo 2.2 Toplam kalite maliyetlerinin dağılımı	58
Tablo 2.3 Klasik yönetim anlayışı ile TKY anlayışının karşılaştırılması	63
Tablo 3.1 Müşteri memnuniyeti-müşteri sadakati	91
Tablo 4.1 Dünyada otomotiv üretimi	117
Tablo 4.2 Dünyada otomobil üretimi	119
Tablo 4.3 Türkiye'de yıllara göre otomotivde üretim miktarları ve kapasite kullanım oranları	122
Tablo 4.4 Türkiye'de otomotiv ithalatı	123
Tablo 4.5 Ülkelere göre otomobil ithalatı	124
Tablo 4.6 Otomotiv sanayi firmalarının ihracatları	126
Tablo 4.7 Personelin yaş guruplarına göre dağılımı	132
Tablo 4.8 Personelin çalışma pozisyonuna göre dağılımı	132
Tablo 4.9 Personelin eğitim durumuna göre dağılımı	132
Tablo 4.10 Personelin çalışma süresine (iş deneyimi) göre dağılımı	133
Tablo 4.11 Personelin yöneticilerine ilişkin yargılara verdiği cevapların dağılımı	135
Tablo 4.12 Personelin yöneticilerine ilişkin yargılara verdiği cevapların dağılımı	136
Tablo 4.13 Personelin dış müşterilerine karşı tutundukları tavır ve davranışlara ilişkin yargılar	137
Tablo 4.14 Personelin dış müşterilerine karşı tutundukları tavır ve davranışlara ilişkin yargılar	138
Tablo 4.15 Personelin işi ile ilgili yargılara verdiği cevapların dağılımı	139
Tablo 4.16 Personelin işi ile ilgili yargılara verdiği cevapların dağılımı	140
Tablo 4.17 Personelin çalışma şartlarına ilişkin yargılara verdiği cevapların dağılımı	142
Tablo 4.18 Personelin çalışma şartlarına ilişkin yargılara verdiği cevapların dağılımı	144
Tablo 4.19 Personelin çalışma ortamına ilişkin yargılara verdiği cevapların dağılımı	145
Tablo 4.20 Personelin çalışma ortamına ilişkin yargılara verdiği cevapların dağılımı	146
Tablo 4.21 Müşterilerin cinsiyet gurubuna göre dağılımı	147
Tablo 4.22 Müşterilerin yaş guruplarına göre dağılımı	148
Tablo 4.23 Müşterilerin eğitim durumlarına göre dağılımı	148
Tablo 4.24 Müşterilerin servis personeli hakkındaki yargılara ilişkin görüşleri	149
Tablo 4.25 Müşterilerin servis personeli hakkındaki yargılara ilişkin görüşleri	150
Tablo 4.26 Müşterilerin servis yönetimi hakkındaki yargılara ilişkin görüşleri	152
Tablo 4.27 Müşterilerin servis yönetimi hakkındaki yargılara ilişkin görüşleri	153
Tablo 4.28 Müşterilerin servis işlemleri hakkındaki yargılara ilişkin görüşleri	154
Tablo 4.29 Müşterilerin servis işlemleri hakkındaki yargılara ilişkin görüşleri	156
Tablo 4.30 Bir markaya ait birden fazla yetkili servis arasından seçim yapılması durumunda göz önünde bulundurulacak faktörlerin dağılımı	158
Tablo 4.31 Bakım ya da tamir işlemleri için yetkili servisin tercih edilmesinde etkili olan faktörlere ilişkin görüşlerin dağılımı	159

SİSMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

ASQC	Amerikan kalite kontrol derneği
EOQC	Avrupa kalite kontrol organizasyonu
ISO	Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu
İ.T.O.	İstanbul ticaret odası
İKK	İstatistiksel kalite kontrol
JBMB	Japon bilim adamları ve mühendisliği birliği
JIS	Japon sanayi standartları komitesi
JUSE	Japon istatistikçileri ve mühendisleri topluluğu
KÇ	Kalite çemberi
KG	Kalite güvence
KK	Kalite kontrol
MİY	Müşteri ilişkileri yönetimi
OICA	Uluslar arası motorlu taşıt üreticileri derneği
PUKD	Planla, uygula, kontrol et, düzelt
TKK	Toplam kalite kontrol
TKM	Toplam kalite maliyeti
TKY	Toplam kalite yönetimi
TSE	Türkiye standartları enstitüsü
TÜSİAD	Türkiye sanayiciler ve iş adamları derneği
T.V.B.	Türkiye vakıflar bankası
TZÜ	Tam zamanında üretim

1. GİRİŞ

Günümüzde “imhacı rekabet” olarak tabir edilen ortamda işletmelerin devamlılıklarını sağlamaları için yapmaları gereken en önemli faaliyetin müşteri memnuniyetini yüksek tutmak olduğu görülmektedir.

Müşteri memnuniyeti işletmeler için en önemli rekabet stratejilerinden bir tanesidir (Eroğlu 2005). Bu kavram genel olarak, “ürün veya hizmetin müşterilerin beklentilerinin üzerinde ürün veya hizmetin sunulması”, şeklinde tanımlanmaktadır (Yılmaz 2005). Müşterinin memnun edilebilmesi, işletmeye bağımlı hale getirilebilmesi, beklentilerinin en iyi şekilde anlaşılması ve tam anlamıyla karşılanması ile mümkün olabilmektedir.

Müşteri isteklerinin gerektiği şekilde anlaşılabilmesi, yeni ya da revize edilmiş ürünlerin daha başlangıçta önemli bir dezavantaja sahip olması anlamına gelmektedir. Ürünü satın alacak ve memnun olacak taraf olan müşterinin yeni bir ürünün geliştirilmesine ilişkin çalışmalarda en önemli girdisi olması da tabidir. Bunun aksine gelişen durumlarda piyasaya sürülen yeni ürün genellikle hayal kırıklığı ile sonuçlanmaktadır (Day 1998).

Müşteri istek ve beklentilerinin önceden belirlenebilmesi için üretim süreci ve müşterinin birbirinden izole olmayan, entegre bir yapıya kavuşturulmalıdır. İşletme yönetiminin, müşterinin beklentilerini bulunduğu yerden tahmin etmek yerine, yapılabilecek çeşitli araştırmalarla müşterilerin nabzını tutması ve beklentilerini belirlemeye çalışması gerekmektedir. Diğer taraftan işletmelerin rekabette etkili olmasında sadece müşteri beklentilerinin üretim öncesinde belirlenmesi de yeterli değildir. Diğer önemli faktörde beklentileri karşılayacak ürün veya hizmetin hedeflenen kalite ve verimlilikte üretilebilmesidir. Kaliteli ürün ya da hizmetin üretilebilmesi ve sunulması, işletmenin sahip olduğu üretim sürecini oluşturan teknik yapıya, bu yapıyı işleten insan kaynağına ve memnuniyetine bağlıdır.

İşletme yönetimi sahip olduğu insan kaynağının ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılaması, kaliteli ve verimli üretim için motive etmesi de en önemli unsurlardandır. Bir işletmenin rekabette başarılı olabilmesi için gerekli olan bu şartları en iyi şekilde göz önünde bulundurarak, birbirleri ile olan ilişkilerini kontrol eden yönetim anlayışına Toplam Kalite Yönetimi (TKY) denilmektedir.

TKY’de kaliteli üretim için işletmenin sahip olduğu teknolojik yapının yanı sıra, iç müşteri olarak kabul edilen insan kaynaklarının memnuniyetleri de son derece önemsenmektedir. Bu durum dış müşterinin memnuniyetine açılan bir kapı olarak görülmektedir (Yılmaz 2005). Bu kapsamda TKY, çalışanların motive edilmesi, bilgi ve yetenek seviyelerini yükseltici eğitimlerin verilmesi, kalitelerinin ve işletmeye bağlılıklarının artırılmasına yönelik çalışmalara büyük önem vermektedir (Çoban 2004).

Bütün insanlar doğal olarak tüketicidir ve ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet satın almak durumundadırlar. Bu sebeple toplumun her ferdi birçok firmanın müşterisi konumundadır. Tüm firmaların, toplam kalite anlayışını benimsemesi ve uygulaması ile tüm müşterilerin memnun edilmesi mümkün olabilecektir. Bu da aslında, tüm toplumun mutluluğu demektir (Şimşek 2001).

Bir kuruluşta TKY stratejisinin geliştirilebilmesi için, tüm süreçlerin, personelin, üretilen mal ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, en düşük toplam maliyet düzeyine ulaşılması, önceden tanımlanmış müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, tüm çalışanların bu hedeflere ulaşmaları için katılımlarının sağlanması gibi çalışmaların performansın artırılması amacına yönelik olarak bütünleştirilmesi gerekmektedir (Peşkircioğlu 1996).

Bir performans artırma stratejisi olarak tanımlanabilecek TKY, işletmelerde başarılı bir şekilde uygulandığında, müşterilerin (iç ve dış) memnuniyetini, pazar payı, maliyetler, verimlilik, çalışanların memnuniyeti, birimler arası işbirliği, vb. konularda iyileştirmeler sağlamaktadır.

Bu çalışmada rekabet üstünlüğü sağlamada çok büyük bir öneme sahip olan TKY, onun odak olarak kabul ettiği iç-dış müşteri ve memnuniyeti ele alınmaktadır.

Uygulama olarak otomotiv servislerinde bu durumun ne derece gerçekleştirilebildiği, bu çerçevede iç-dış müşterilerin sorunları ve beklentileri üzerinde durulmaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm giriş bölümü olup, burada hazırlanan çalışmanın genel yapısı ile ilgili bir değerlendirme yapılmaktadır.

İkinci bölümde, TKY kavramı ve işletmeler açısından önemi üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda kalite kavramı üzerinde durularak, tanımı, önemi, geçirdiği evreler, geliştirilmesi ve TKY'ye ulaşmada öncü kişilere değinilmektedir. Ayrıca, TKY kavramının tanımı, tarihçesi, TKY ile geleneksel yönetim arasındaki farklar, iş yaşamına etkisi ve Türkiye'de TKY uygulamaları değerlendirilmektedir.

Üçüncü bölümde, müşteri kavramı, işletme açısından önemi, müşteri memnuniyeti, etki eden faktörler, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi kavramları incelenmekte ve müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) kavramının tanımı, önemi ve yararları üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, hizmet pazarlaması ve hizmet pazarlamasında içsel ve dışsal pazarlama konularına değinilmektedir.

Dördüncü bölüm uygulama bölümü olup; Türkiye'deki otomotiv sektörü hakkında genel bir bilgi verilmekte ve Denizli, Aydın, İzmir illerindeki otomotiv yetkili servislerinde iç ve dış müşteri memnuniyeti hakkında yapılan alan araştırmasının bulguları tablo halinde sunulularak yorumlar yapılmaktadır.

Sonuç ve öneriler bölümünü oluşturan beşinci bölümde ise, elde edilen bulgulara göre otomotiv yetkili servislerindeki iç ve dış müşterilerin memnuniyetlerinde etkili olan faktörler ile ilgili tespitlere göre öneriler getirilmektedir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde genel hatları ile kalite kavramı, Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin gelişimi ve kalite konusunda önemli olgulara imza atan TKY gurularından bahsedilmektedir. Ayrıca TKY'nin amacı, önemi ve diğer yönetim tarzlarından ayıran farklılıklardan bahsedilerek, yararlarına değinilmektedir.

2.1. Kalite Kavramı

Kalite kavramının tanımlanması konusunda, kalite uzmanları ve kurumları arasında bir görüş birliğinden söz etmek zordur. Kavramın farklı bakış açılarına göre farklı şekillerde yorumlandığını gözlemlemek mümkündür. Kavram karışıklığını önlemek ve konunun daha iyi anlaşılabilmesini sağlamak amacı ile takip eden bölümde kalite kavramı, kaliteyi oluşturan unsurlar ve kaliteyi etkileyen faktörlerden bahsedilerek, kaliteden TKY'ye geçiş sürecine değinilmektedir.

2.1.1. Kalitenin tanımı ve önemi

Günümüzde hızla gelişen teknoloji ile üretilen ürün ve hizmet çeşitliliği artmıştır. Müşteri ise bu süreçte ürün ve hizmette seçici konuma gelmiş ve satın alma davranışını etkileyen unsurlardan biri olarak "kalite" kavramı ortaya çıkmıştır.

Kalitenin pazar ortamında önemli bir yere sahip olmasında; küreselleşme, rekabetin biçim ve şiddetinin değişmesi ile teknolojik ilerlemeler öne çıkmaktadır. Diğer taraftan ise müşteri istek ve beklentilerinin değişimi ve bu beklentilere en üst düzeyde cevap alabilme istekleri de sebep olarak gösterilebilir (Yüksel 1998).

Kalite çok boyutlu ve geniş kapsamlı bir olgu olduğundan net ve somut bir tanım yapmayı zorlaştırmakta, çok farklı şekillerde tanımlanmasına sebep olmakta (Avcı ve Sayılır 2006) ve zaman zaman da yanlış anlaşılması sonucunu doğurabilmektedir. Bu sebeple kalite kavramına açıklık getirilmesi konunun anlaşılması açısından önemlidir.

Kalite sözcüğü, 1970'li yıllarda pek çoğumuz için "lüks", "az bulunur" ve "pahalı" kavramları ile eş anlamlı bir kelime iken, günümüzde rekabet ekonomisine dayalı dünyada ayakta kalabilmenin şifresi haline gelmiştir (Nalıncı 1997).

Günümüzde kalite kavramı, klasik anlamından daha farklı olarak sadece ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetimin kalitesi anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlamıştır. Bir ürün veya hizmetin kaliteli olabilmesi için onu meydana getiren sürecin kaliteli olması gerektiği yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle kalite artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış "stratejik" bir kavram hâline gelmiştir. Bu sebeple kalite "ölçülebilen yönetim değerleri" olarak da tanımlanmaya başlanmıştır (Efil 1999, Özevren 2000).

En geniş anlamda kalite, iyileştirilebilen her şeydir. Bu bağlamda, sadece ürün ve hizmette değil, aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinelerin nasıl işletildikleri, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile de ilgilidir. Dolayısıyla insan davranışlarını da her yönüyle içermektedir (İmai 1999).

Tüketici açısından tatminkârlık olarak ifade edilen kalite kavramı, üreticiler açısından standartların belirlenmesi ve uygulanmasını kapsayacak şekilde tasarım, üretim ve satış aşamalarını ifade etmektedir (Muğan 1997).

Dünyaca tanınan uzmanlar ve kuruluşlar kaliteyi farklı tanımlamaktadırlar bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir,

J. M. Juran'a göre kalite; "kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite, kullanıma uygunluktur" (Bozkurt 1996).

Crosby'e göre; "kalite şartlara uygunluktur ve kaliteyi geliştirmek için azim, eğitim ve uygulama gibi üç temel aşamaya sadık kalmak gerekmektedir" şeklinde kalite tanımını yapmaktadır (Şale 2001).

K. Ishikawa'ya göre ise kavram iki yönden ele alınmaktadır: Dar anlamda, "ürün kalitesi" olarak tanımlanırken, geniş anlamda, "iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, işçiler, mühendisler, idareciler ve yöneticiler dahil insanların

kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesi, vb.” şeklinde tanımlanmaktadır (Aktan 2007).

Avrupa Kalite Kontrol Birliği (EOQC)’ne göre ise; “bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür. Bu özelliklerden bazıları boyut, biçim, kimyasal-fiziksel özellikler, ömür ve güvenilirliktir”, şeklinde tanımlanmaktadır (Ay 1997).

Türkiye Standartları Enstitüsü (TSE) kaliteyi, “bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamı” olarak tanımlamaktadır (Muluk vd 2000). Diğer taraftan kalite, en basit şekilde bir malın vasfını, niteliğini ifade eder. Kalite, bir mal veya hizmetin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneği olarak da ifade edilmektedir (Çiftçi 2004).

Yapılan bu tanımlamalara göre günümüzde kalite, müşteri (kullanıcı) odak noktası alınarak yapılmaktadır. Buna bağlı olarak şu şekilde bir tanım da yapılabilir; “Kalite müşteri veya kullanıcının bir ürün veya servis hakkında verdiği hükümdür. Kalite, müşteri veya kullanıcıların, kendi ihtiyaçlarının ve beklentilerinin kullandıkları ürün veya servis aracılığıyla ne derece karşılandığına dair (memnun veya beklentilerinin üzerinde memnun) olan inançlarıdır” (Mergen 1993). Kalite ile ilgili yapılan bu farklı tanımlamalar doğrultusunda kalitenin genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özdemir 1996, Muluk vd 2000).

- Kalite bir önlemdir. Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur.
- Kalite, müşterinin memnuniyetidir. Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusunda son kararın verdiği memnunluktur.
- Kalite verimliliklidir. İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
- Kalite esnekliktir. Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- Kalite bir süreçtir, süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite bir yatırımdır. Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

- Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.
- Kalite müşterinin ihtiyaçlarıdır. Bugünün üretim anlayışında müşterinin ihtiyaç ve beklentileri en belirleyici faktörlerin başında gelmektedir.
- Kalite sürekli başarı demektir. İyinin de iyisi vardır.
- Kalite üretilen bir malın eksikliğini bulmak değil, onu eksiksiz üretmektir.
- Kalite ölçülebilirdir.

2.1.2. Kalitenin boyutları

İşletmelerde yer alan departmanlar ve kişilerin formasyonlarına bağlı olarak kalite farklı şekilde algılanabilmektedir. Kaliteyi, mühendis ve imalatla ilgili birimler spesifikasyonlara uygunluk olarak tanımlayarak, düşük israf ve yeniden işleme alma oranı şeklinde algılamaktadır. Oysa pazarlama ve satış birimleri açısından kalite kullanıcıya dayanan yani kullanıma uygunluk derecesi olarak algılanmaktadır (Efil 1999).

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının ölçülebilir, somut değerler haline getirilmiş haline kalite boyutları denmektedir (Özevren 2000). Genellikle bir ürün veya hizmetin kalitesini belirleyen pek çok boyut vardır. Ancak bazı boyutlar her ürün veya hizmet için kullanılabilen temel boyutlardır. Bu boyutlar şu şekilde özetlenebilir;

1. *Performans*: Performans, üründe bulunan birincil özelliklerdir (Bozkurt 2001). Bir ürünün temel işlevsel özellikleri anlamına gelen performans, bir otomobil için hız, konfor; bir televizyon için renk, ses, görüntü, vb. özellikler olabilmektedir. Hizmet işletmelerinde ise performans servis hızı ve bekleme zamanının azlığı gibi faktörlerle ölçülebilir (Efil 1999, Doğan 2000).
2. *Özellikler*: Bu kavram, bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan faktörleri ifade etmektedir (Doğan 2000). Özellik mal veya hizmetin temel fonksiyonlarına ilave olarak taşıdığı ikincil karakteristiklerdir (Efil 1999). Havayolu şirketinin uçuşlarda verdiği ücretsiz ikramlar; çamaşır makinesinin pamuklu ya da yünlü programı, televizyondaki otomatik arama yetenekleri örnek olarak verilebilir (Şimşek 2001).

3. *Güvenilirlik*: Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütüdür. Daha çok dayanıklı tüketim mallarına yöneliktir. Atıl zamanın maliyeti arttıkça ve bakım pahalılaştıkça, güvenilirliğin önemi artmaktadır (Efil 1999, Şimşek 2001).

4. *Uygunluk*: Bir ürünün tasarımının ve kullanım karakterlerinin standartlara uyma oranıdır (Şimşek 2001). Diğer bir deyişle uygunluk, speafikasyonlara, standartlara ve belgelere uygunluktur. Uygunluk, kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici veya kullanıcıya fikir vermektedir (Sevim 1999, Doğan 2000).

5. *Dayanıklılık*: Bir mal veya hizmetin ekonomik ve teknik olarak ömrünü ifade etmektedir (Efil 1999). Teknik olarak, bir ürünün bozuluncaya kadar ki kullanım miktarıdır. Teknolojik açıdan dayanıklılık, bir ürünün deformasyona uğrayıncaya kadar olan kullanım süresini ifade etmektedir. Örneğin, bir elektrik ampulünün lityum teli yandığında değiştirilmesi gerekmektedir, tamiri imkânsızdır (Doğan 2000).

6. *Hizmet görme yeteneği*: Bu boyut, hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edilebilme kolaylığı gibi özellikleri ifade etmektedir. Ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliğidir (Bozkurt 2001).

7. *Estetik*: Tüketicilerin beş duyusuna hitap eden özellikler ya da ürünün duyulara hitap eden albenisi olarak tanımlanabilir (Özevren 2000). Başka bir deyişle, ürünün kullanıcının beklentilerine uygun bir estetik yapıyı sağlayabilmesidir. Renk, ambalaj, biçim gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilememekle beraber, tüketici beğenilerine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilir (Doğan 2000).

8. *Algılanan kalite*: Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler ve böyle durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar vermelerinde önemli rol oynamaktadır (Doğan 2000). Üretici firmanın ya da ürünün ünü, algılanan kalitenin özüdür ve oldukça önemlidir (Şimşek 2001). Örneğin; televizyon üretimi konusunda uzun yıllar önderlik yapmış bir firmanın yeni

çıkartacağı bir ürünün de, bu markaya güvenen tüketicilerin büyük bir bölümü tarafından kaliteli olarak algılanması kaçınılmaz bir gerçektir (Doğan 2000).

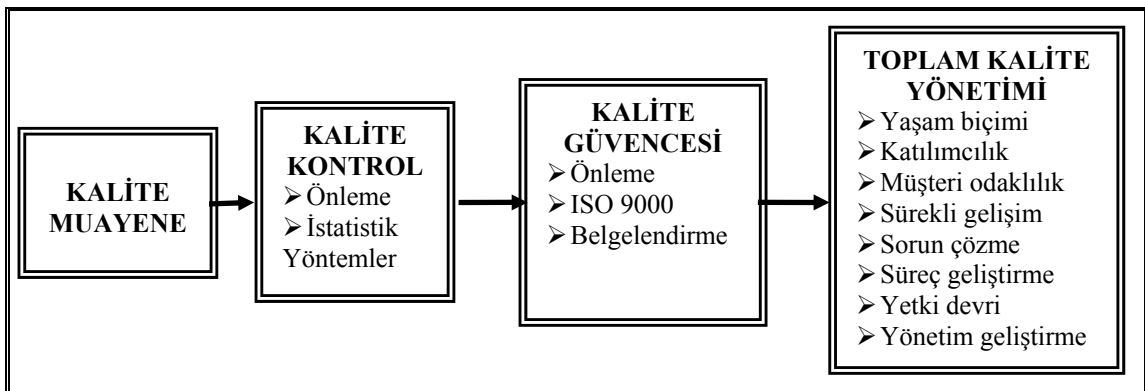
9. *Servis kalitesi*: Satış sonrası hizmetin niteliği, mal veya hizmetin onarılma kolaylığı, hizmetin hızı, firmanın müşterinin şikâyetine yaklaşım ve çözüm getirme derecesi gibi konular bu boyut içerisine girmektedir (Efil 1999).

Sıralanan kalite boyutları birbirleri ile karşılıklı olarak ilişki halindedir. Bir mal veya hizmet herhangi bir kalite boyutunda mükemmel olabildiği halde, diğer boyutlarda kalitesiz olarak kabul edilebilmektedir. Bazı kalite boyutları birlikte aynı yönde iyileşmekte (güvenilirlik ve uygunluk kalitesi gibi) iken, bazı durumlarda bir boyutta iyileşme sağlanması, diğerinde kalitenin düşmesine yol açabilmektedir (Efil 1999).

İşletmeler, tüketici araştırmaları yaparak, tüketicinin kaliteye ilişkin görüşlerini belirlerler. Tüketicilerin kaliteden beledikleri çeşitli etmenlerden etkilenir ve zaman içinde de değişiklik gösterir. Bu nedenle, mal ve hizmetlerin tüketicilerin zamana bağlı olarak farklılık gösteren beklentilerine göre geliştirilmesi gerekmektedir (Karalar 1997).

2.1.3. Kalitenin evrimi

Kalite kavramı ilk ortaya çıktığı zamandan günümüze gelene kadar içerisinde bulunulan çevre ve zamanın şartlarına bağlı olarak birçok gelişime ve değişime maruz kalmıştır. Değişen ve gelişen kalite genel olarak dört dönemden geçmiştir ve bu dönemler Şekil 2.1’de görülmektedir.



Şekil 2.1 Kalite anlayışının evrimi (Türkmen 1996)

Kalitenin geçirmiş olduğu dönemler Şu Şekilde açıklanmaktadır;

2.1.3.1. Muayene aşaması

Kalite, sanayide ilk defa muayenecilik mesleği olarak ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hatalıları tespit etme görevini üstlenmiŐlerdir (Efil 1999). İŞletmelerde üretilen ürünlerin kontrolü ve bunların hatalarını tespit etme görevi iŐçilere verilmiş ve bir “muayeneci” grubu ortaya çıkmıştır. Amacı tüketiciye hatalı ürün gitmesini önlemek olan bu yaklaşım, tüketiciyi korumuŐ ancak üreticilerde sıkıntı oluşturmuştur. Çünkü bu çalışmalar işletmenin ürettiği ürünün kalitesini arttırmamıŐtır (Kovancı 2001, Üstüntepe 2003).

Hatalı görölerek ayrılan ürün zaten üretilmiş olduğu için bu ürünün atılacak ya da tekrar üretime sokulacak olması, ek bir maliyet anlamına gelmiş ve bu durum işletmeyi maddi yönden olumsuz etkilemiŐtir.

2.1.3.2. İstatistiksel kalite kontrol aşaması

1920'li yıllarda muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiŐtir. Bu yapı kalite kontrol çalışmalarını işletmede bağımsız bir bölüm tarafından üstlenilmesini zorunlu kılmıştır. Bu aşamada istatistik bilimi kalite kontrolünde geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönem İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) olarak da adlandırılmaktadır. II. Dünya Savaşı yılları istatistik biliminin kalite kontrolünde yoğun olarak kullanılmaya başlandığı bir dönemdir. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi koruma yolunda ilk adımlar atılmıŐtır (Efil 1999, Üstüntepe 2003).

İstatistik, tesadüfi etkenlerin etkisi altında bulunan olayların gözlenmesi ve belirli kuram, araç, yöntem ve tekniklerin yardımı ile bu olaylar hakkında sistematik biçimde bilgilerin toplanması, incelenmesi soncunda belirli duyarlıkta tahmin ve yorumlar yapılmasını sağlayan bilim dalıdır. Kalite kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesinde, istatistik metotlarından iki temel yaklaşım ile yararlanılmaktadır. Bunlardan ilki işletmeye giren ve çıkan mamul, yarı mamul, malzeme ve hammaddelerin kontrol edilmesi, ikincisi ise üretim sürecinin belirlenen noktalardaki kontrolünün sağlanmasıdır (Kovancı 2001).

İKK, ekonomik etkililiği sağlamak için kalite spiralinin ilgili aşamalarında memnun edici olmayan performansın nedenlerini ortadan kaldırmak ve bir süreci izlemek için amaçlanan operasyonel teknikleri ve faaliyetleri kapsamaktadır (Bozkurt 1996).

Kalite öncülerinden Juran, İKK'nın pek çok manasının olduğunu vurguladıktan sonra İKK kavramını, “gerçek kalite kontrol performansını ölçerek sonucu kalite amaçları ile karşılaştıran ve farklılıklar üzerinde yoğunlaşan düzenleyici bir süreç”, şeklinde tanımlamıştır (Demirkan 1997a).

İstatistiksel kalite kontrol uygulamalarının başlıca yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kovancı 2001).

- Kalite seviyesinin artması,
- Verimliliğin artması,
- Tamir ve firelerin azalması,
- Maliyetlerin azalması,
- Kontrol kriterlerinin belirginleşmesi ve basitleşmesi,
- Standartların geliştirilmesi,
- Azalan sorunlar nedeniyle çalışanlar arası ilişkilerin iyileşmesi,

2.1.3.3. Toplam kalite kontrol aşaması

Toplam kalite kontrolü (TKK) terimini ilk olarak 1957'de yayınladığı makalesinde A. Feigenbaum kullanmıştır. Feigenbaum, TKK'yı bir örgüt içindeki çeşitli grupların kalite geliştirme, kalite devamlılığı ve kalite arttırıcı çabalarını birleştiren, müşteri memnuniyetini en ekonomik düzeyde üretim ve hizmet sunarak sağlayan etkin bir sistem olarak tanımlamıştır. Tanımdan yola çıkarak her departmanın ne yapması gerektiğini ayrıca belirtmiştir (Demirkan 1997a, Tütüncü 1999).

Nihai muayeneden geçmiş iyi ürünlerin bazen kötü ambalajlama nedeniyle depolama ya da taşıma sırasında zarar görerek müşteri şikâyetine ya da değiştirilme ihtiyacına yol açmaktadır. 1950'lerin ortalarında ticarete serbestleşme gündeme geldikten sonra bunun önemi gittikçe daha fazla sayıda kişi tarafından kavranmış ve

TKK'nın önemi imalatçılar tarafından vurgulanır ve anlaşılır hale gelmiştir (Kondo 1999).

Masaaki Imai TKK kavramını şu şekilde ifade etmektedir; TKK, her kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli, sürekli iyileştirme faaliyetleridir (İmai 1999).

TKK müşterilerin memnunluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlanması ve satış sonrası hizmetinin maliyet düşürülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşmak için bir kuruluşun bütün kısımları (üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, tasarım, teknik araştırma, planlama, pazar araştırması, idare, muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel, endüstri münasebetleri, genel işler, vd.) beraberce çalışmalıdır. Kuruluşu oluşturan bütün kısımların, işbirliğini kolaylaştıracak sistemleri kurmak, standartları hazırlamak ve uygulamak için gayret sarf etmesi gerekmektedir (Şimşek 2001).

2.1.3.4. Toplam kalite yönetimine geçiş aşaması

Kalitenin evriminde TKK aşamasından sonra son evre olarak TKY aşamasına geçilmiştir. Japonlar, Amerikalılardan aldıkları bilgileri işletmedeki herkesin katılımını sağlayacak ve yapılanların sorumluluğunu paylaşılacak hale getirip yeniden şekillendirmiş, bunu bir yönetim felsefesi haline getirmiş ve TKY Felsefesi olarak da adlandırmışlardır (Kovancı 2001). Kalitenin tarihsel gelişiminde önemli rol oynayan kişi ve kurumlar Tablo 2.1'de görülmektedir.

1950'lerde başlayan ve 1960'larda gelişerek süren kalite ve kalite yönetimi stratejilerine 1970'lerde (Ishikawa'nın diyagramı ve Taguchi'nin metotlarının gelişmesiyle) "katılımcı kalite kontrol" de eklenerek organizasyonlarda TKY'ye geçilmiştir (Demirkan 1997a, Üstüntepe 2003).

TKY, 1994 tarihli ISO 8402'de şu şekilde tanımlanmaktadır; "kaliteyi odak alan bir kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan, kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır" (Özevren 2000).

Tablo 2.1 Kalitenin evriminde kilometre taşları (Özevren 2000, Yılmaz 2005)

1931	W. Shewhart, İstatistiksel Kalite Kontrol
1940	STANFORD Seminerleri (ABD)
1950	E. Deming'in Seminerleri (Japonya)
1951	Deming Kalite Ödülü (Japonya)
1952	Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
1954	J. JURAN: "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur"
1954	Ulusal Radyo ile Japonya'da "Kalite Eğitimi" Yayınları
1957	A Feigenbaum: Toplam Kalite Kontrol
1961	K. Ishikawa: Formenler İçin Kalite Kontrol Dergisi
1962	K. Ishikawa: Kalite Çemberleri
1968	G. Taguchi: İstatistiksel Deney Tasarımı
1969	Kobe Steel: Kalite İşlevini Planlama
1970	S. Shingo: Poka-Yoke
1970	G. Taguchi: Kalite Kaybı Fonksiyonu
1976	T. Ohno: Toyota Tam Zamanında Üretim Sistemi
1980	G. Taguchi: Sağlıklı Tasarım
1990 ve ötesi	Yaratılan Kalite

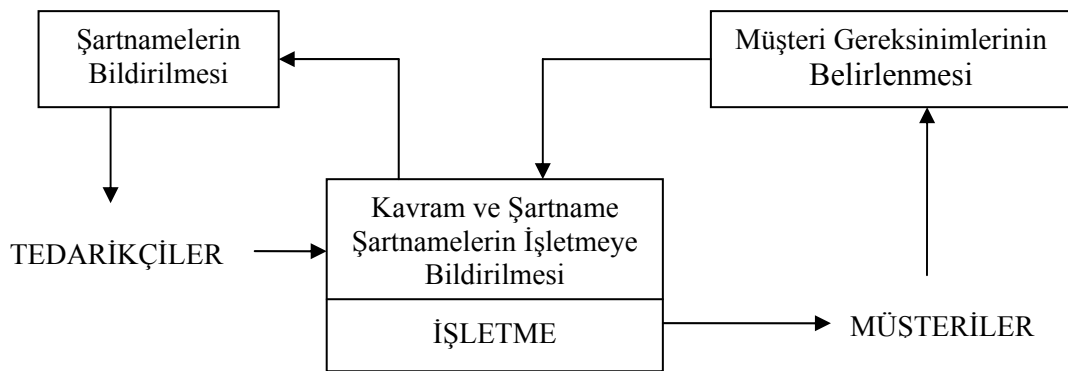
Diğer bir tanıma göre, TKY "bir işletmenin bütün çalışanlarını, tedarikçilerini ve dağıtım kanallarını kapsayan faaliyetlerin, müşterilerin ihtiyaç ve mantıklı beklentilerini tam, sürekli ve en ekonomik şekilde karşılamak amacıyla planlanması ve uygulanmasını sağlayan bir yönetim felsefesi", şeklinde tanımlanmaktadır (Kovancı 2001). TKY'nin başlıca özelliği, kalitenin geleneksel yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümün değil, işletmenin bütün bölümlerinin, bütün elemanlarının görevi olduğudur. Bu tepe yöneticilerden aşağıya doğru işletmenin tüm elemanlarını, müşteri ve tedarikçileri içeren bütüncül bir süreçtir (Doğan 2000).

2.1.4. Kaliteyi oluşturan temel unsurlar

Kaliteyi oluşturan temel olarak üç unsur bulunmaktadır. Bunlar, tasarım kalitesi, kullanım (performans) kalitesi ve uygunluk kalitesidir (Sevim 1999) ve şu şekilde açıklanmaktadır;

2.1.4.1. Tasarım kalitesi

Tasarım kalitesi, müşterilerin ürün ya da hizmetten olan beklentilerinin karşılanabilmesi için ürünün hangi parçalardan oluşacağını ve bunların özelliklerinin belirlenmesidir (Sevim 1999). Ayrıca ürünün boyut, ağırlık, hacim, dayanıklılık gibi fiziksel nitelikler ile renk, koku ve görünüş gibi estetik özelliklerini belirtmektedir. Diğer taraftan tasarım aşamasında ürünün, kullanım kolaylığı, güvenliği, ömür ve bakım periyotları gibi çeşitli faktörler de göz önüne alınmaktadır (Şimşek 2001). Kısaca açıklamaya çalışılan tasarım kalitesi süreci Şekil 2.2’de görülmektedir.



Şekil 2.2 Tasarım/yeniden tasarım kalitesi (Bozkurt 2001)

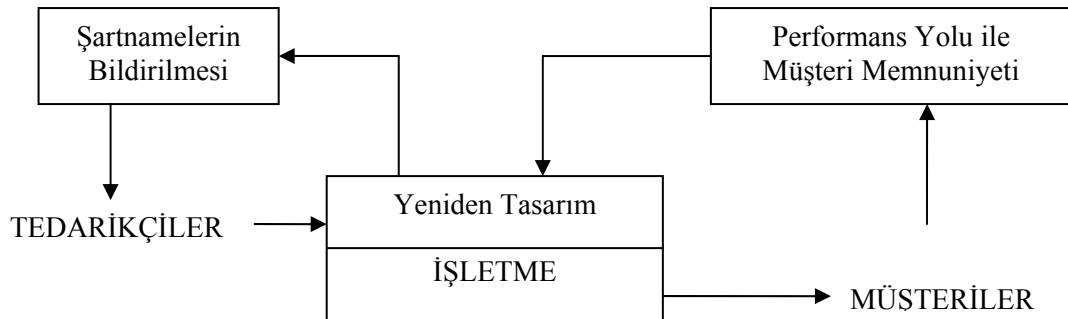
Tasarım kalitesi açısından, bir örgütteki müşteri ve tedarikçilerin dış ve iç olmak üzere iki ayrı grupta değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin; satın alma üretimin tedarikçisi, üretim sevkiyatın tedarikçisi, sevkiyat ise müşterinin tedarikçisi olarak değerlendirilmelidir (Sevim 1999, Bozkurt 2001).

Tasarımda kalite çalışmalarının amacı, ürün/hizmet tasarımı ya da yeniden tasarımlar için sürekli ve sonsuz bir şekilde müşteri araştırmalarını ve satış/hizmet ziyaretleri analizlerini sürdürmektir (Bozkurt 2001).

2.1.4.2. Kullanım (performans) kalitesi

Performans kalitesi; işletmenin ürünlerinin ya da hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları, satış ya da hizmet ziyaretleri ve analizleriyle belirlenmesidir. Bu belirleme çalışmaları; satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin işletmenin ürün ya da hizmetlerini

neden satın almadıklarının araştırılmasını içerir (Sevim 1999). Mamulün fiziksel yapısı performans özellikleri ile beraber tasarlanır (Şimşek 2001). Kısaca açıklanmaya çalışılan performans kalitesi süreci Şekil 2.3’de görülmektedir.



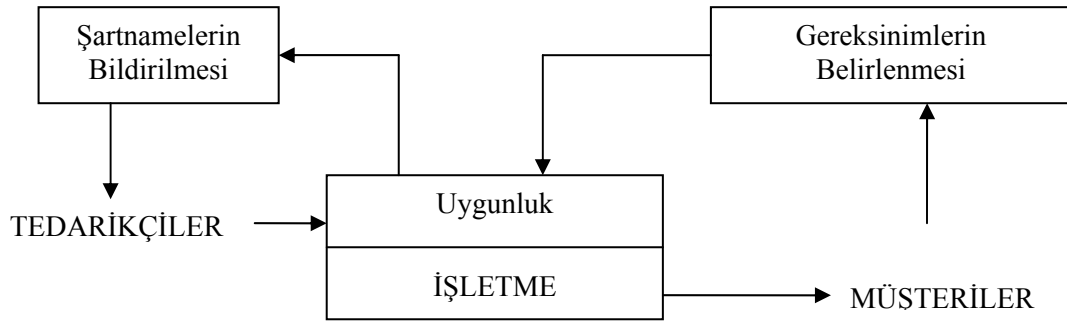
Şekil 2.3 Performans kalitesi (Sevim 1999, Bozkurt 2001)

Ürün/hizmet karakteristikleri belirlendikten ve işlemsel olarak tanımlandıktan sonra, tüketiciler bu karakteristiklere göre pazar bölümlerine gruplandırılabilir. Ürün/hizmet karakteristikleri ve fiyat, müşterilerin ilk olarak bir pazar bölümüne girip girmeyeceklerini ve pazar payının ölçüsünü belirler. Bir tüketici performansına göre bir ürün/hizmeti yeniden satın alacak ya da başkalarına övecektir. Performans bir pazar bölümünde pazar payını ve ürün/hizmetin başarısını belirler (Bozkurt 2001).

2.1.4.3. Uygunluk kalitesi

Uygunluk kalitesi, tasarım kalitesiyle belirlenen spesifikasyonlara üretim sürecinde uyma derecesi olarak tanımlanır. Başka bir ifade ile uygunluk kalitesi, bir işletmenin ya da onun satıcılarının müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme ölçüsüdür (Sevim 1999, Şimşek 2001). Uygunluk kalitesi süreci Şekil 2.4’de görülmektedir.

Belirli bir uygunluk kalitesinin gerçekleştirilmesinde, çeşitli maliyetlerin optimize edilmesine çalışılır. Uygunluk kalitesini ölçmede, bozuk ürünlerin sağlam ürünlere oranı kullanılabilir (Sevim 1999).



Şekil 2.4 Uygunluk kalitesi (Bozkurt 2001)

Kalite yönetiminde temel ilke “kusurlu parçalar geçmez” kuralı yerine “başlangıçta doğru imal et” şeklinde belirlenmiştir. Bu nedenle uygunluk kalitesinin en düşük maliyette gerçekleşmesi, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır (Şimşek 2001).

2.1.5. Kaliteyi etkileyen temel faktörler

İşletmelerin ürettiği ürün veya hizmetin pazarlanmasında vazgeçilemez bir öneme sahip olan kalite kavramı müşteri odaklı olarak tanımlandığı ve belirlendiğinden dolayı bu kavram birçok faktör tarafından etkilenebilmektedir.

Ürün ve hizmet kalitesi başlıca dokuz temel faktörden doğrudan etkilenmektedirler. İngilizce' de 9M olarak da bilinen bu faktörler pazar, para, yönetim, insan, motivasyon, malzeme, makine, teçhizat, modern bilgi metotları ve üretim parametrelerini oluşturma şeklindedir (Şimşek 2001). Aşağıda bu faktörler kısaca açıklanmaktadır;

1. *Pazar*: TKY serbest piyasa faaliyetlerinden doğan bir rekabet aracıdır. Rekabet olan bir ortamda müşteriyi kim daha çok mutlu ederse o kazanmaktadır (Özevren 2000). Pazara sunulan ürünler sadece ürün olarak değil, yeni malzeme ve üretim metotlarını da beraberlerinde getirmektedirler. Ayrıca yeni ürün geliştirmek için temel olarak tüketici istek ve ihtiyaçları analiz edilerek yeni veya ıslah edilmiş mamuller piyasaya sunulmaktadır. Müşteriler gittikçe daha iyi ve daha çok ihtiyacı karşılayacak ürünler talep etmektedirler. Böylece pazar daha da genişlemekle beraber sunulan ürün ve hizmetler açısından daha özel ve kapsamlı bir hale gelmektedir (Şimşek 2001).

2. *Para:* Kalite düzeyini koruma ve geliştirme faaliyetleri ek bir maliyeti gerekli kılmıştır (Efil 1999). Mal ve hizmetlerin çeşitlenmesi, rekabetin hızlanması ve gerilemiş ülkelerdeki ekonomik krizler nedeniyle işletmelerin kâr marjları düşmüştür. İşletmeler bu açıklarını pazar genişletmek ve işletmede hurda ve hataları azaltmak suretiyle kapatmaya çalışmaktadırlar (Özevren 2000).
3. *Yönetim:* Daha önceleri kaliteden sorumlu bir kaç özel bölüm olması yerine bugün işletmelerdeki bütün bölümler bu kavramla içice geçmişlerdir (Efil 1999). Pazarlama bölümü, o üründen neler beklendiğini ortaya koyar, mühendislik bölümü, ürünü belirlenen özelliklere uyacak bir şekilde tasarlar, imalat bölümü ise, ürünün tasarlanan spesifikasyonları göz önüne alarak bir üretim yöntemi getirir, kalite bölümü, nihai ürünün belirlenen kalite spesifikasyonlarına uyması için proses akışı içindeki kalite ölçüm parametrelerini planlar. Müşteri servisi ise, ürün tüketiciye ulaştığı andan itibaren toplam ürün paketi içinde daha önemli bir konuma yerleşir. Bu gruplar arasında eşgüdümün ve kalitenin sağlanması için yönlendirme ve sorumlulukların dağıtılmaları üst yönetime binen yükleri fazlalaştırmaktadır (Şimşek 2001).
4. *Çalışanlar:* Teknik bilginin hızla büyümesi ve yeni alanların ortaya çıkması, konusunda ihtisaslaşmış kişilere olan ihtiyacı arttırmıştır. Bilgi alanlarının sayıca artmasının yanı sıra içerik olarak da büyümesi uzmanlaşmanın bir ihtiyaç haline gelmesine yol açmıştır (Efil 1999).
5. *Motivasyon:* Kişiyeye parasal ödül vermenin dışında onun işini tamamlama duygusunu güçlendirmesi ve kişisel olarak işletme amaçlarına ulaşmada pay sahibi olduğunun anlatılması gerekliliği çeşitli araştırmalarda belirtilmiştir (Efil 1999). Çalışanların, görevlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda istekle yerine getirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamının oluşturulması olarak tanımlayabileceğimiz "motivasyon yönetimi" yönetimin asal işlevlerinden biri, belki de en önemlisidir. Çalışanların gereksinimlerini, istek ve beklentilerini yanıtlayan bir çalışma ortamı, bir yandan onların doyum düzeylerini artırırken diğer taraftan iş başarımlarını da yükseltecektir (Şimşek 2001).

6. *Malzeme*: Kaliteyi etkileyen temel etkenlerden biri de malzemedir. Malzemenin istenen kalite karakteristiğine uygun olması ve bunun içinde doğru ölçümler yapılması kalitesizlik maliyetini azaltma açısından önemlidir. Son zamanlarda malzemeler de teknolojik gelişmelere paralel olarak çok gelişmiş ve çeşitlenmiştir. Böylece daha özellikli ürünler yapılabilmekte ve müşteri memnuniyetini artırılabilmektedir (Özevren 2000).
7. *Makine ve teçhizat*: Ürün maliyetlerini azaltma ve kaliteli üretimi arttırarak rekabetin çok olduğu pazarlarda müşterileri memnun edebilmek için işletmeler gittikçe daha çok karmaşık ve kullanılan malzemenin kalitesine daha fazla bağımlı üretim sistemlerine önem vermeye başlamışlardır (Efil 1999). Yüksek kalite, üretim zamanı içinde bütün olanakların tam olarak kullanılmasında daha da kritik faktör haline gelmiştir. Bunun yanında yüksek kalitesini elde edilebilmesi için makine ve teçhizatın tam kapasitede çalıştırılarak üretim maliyetlerinin düşürülmesi gerekmektedir. Otomasyonla birlikte işçi ve makine verimliliği artarken, üretim maliyetleri de azaltılabilmektedir (Şimşek 2001).
8. *Modern bilgi elde etme metotları*: Bilgisayar teknolojisinin hızla gelişmesi, bilginin toplanması ve işlenip kullanılmasında çok büyük kolaylıklar getirmiştir. Böylece üretim prosesindeki makinelerin kontrolünden satılan ürünün müşteride takibine kadar bilgi kontrolü sağlanmaktadır. Elde edilen verilerin daha iyi işlenmesiyle, yönetim daha verimli, hızlı ve doğru kararlar vermektedir (Efil 1999, Şimşek 2001).
9. *Üretim parametrelerini oluşturma*: Mühendislik tasarımlarının gelişmesiyle daha önce önem verilmeyen bazı faktörler, günümüzde çok büyük önem kazanmıştır. Elektronik montaj atölyesinde toz, nümerik kontrollü bir makine için yer titreşimi, sistem odalarında sıcaklık gibi faktörler bugün modern üretim için birer tehlike haline gelmişlerdir (Efil 1999).

2.2. Toplam Kalite Yönetimi

Son zamanlarda teknolojideki hızlı değişime bağlı olarak işletmelerin ürün veya hizmet sunduğu pazarın da istek ve ihtiyaçları değişmekte ve bu değişiklikler

birbirlerini yakından etkilemektedirler. Günümüzde hızlı değişimin yaşandığı pazar ortamındaki değişime paralel olarak işletmelerin yapısında köklü değişiklikleri ön gören yönetim yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Ancak bu yönetim yaklaşımları içerisinde en çok konuşulan ve üzerinde durulan yaklaşım TKY olmuştur.

Bu bölümde, TKY kavramının neyi ifade ettiği, bu kavramın hangi nedenlerle ortaya çıktığı, bu çıkışta öncü olan uzmanlar ve tam anlamıyla uygulanması durumunda işletme üzerinde ne gibi etkilerinin olabileceği üzerinde durulmaktadır.

2.2.1. Toplam kalite yönetiminin tanımı ve önemi

Yönetimde insanı merkeze alan anlayışların gelişmesiyle beraber ortaya TKY anlayışı çıkmıştır. TKY anlayışı, temelde büyük farklılıklar olmamakla birlikte, kalite guruları tarafından farklı şekillerde açıklanmaktadır.

Buna göre kimi yazarlar TKY'yi; “güçlü liderlik, katılımcı yönetim ve ekip çalışmasının bir bileşimi” şeklinde tanımlarken, bazıları da “hatasız ürün üretme veya her şeyi mükemmel bir şekilde yapma” olarak tarif etmektedir. TKY, pek çok kişi için “müşteri memnuniyeti” ile eş anlamlıdır. Ya da eş zamanlı olarak bir örgütün başarısında çıkarı olan herkesin (hissedarlar, müşteriler, yönetim ve çalışanların) memnun edilmesini içermektedir (Demirkan 1997a).

Genel olarak yapılan TKY tanımlamaları şu şekildedir;

TKY, üretkenlik ve müşteri memnuniyetini geliştirmek için bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Smith 1999).

TKY, tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri memnuniyetinin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern yönetim biçimidir (Yılmaz 2005).

TKY, 1994 tarihli ISO 8402’de şu şekilde tanımlanmaktadır; “bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır” (Özevren 2000).

Armand V. Figenbaum TKY kavramını; “bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri memnuniyetini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistem” şeklinde tanımlamaktadır (WEB_1 2007).

Japon Endüstri Standartlarının tanımı ise şu şekildedir: “tüketicilerin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemidir” (WEB_1 2007).

Avrupa kalite ödülü prensiplerinin aynen alındığı Türkiye Kalite Ödülü kriterlerine göre TKY şöyle tanımlanmaktadır; “müracaatçı memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için politika ve stratejilerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir” (Yolcuoğlu 2001).

TKY, müşterilerin şu anki olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tespit edip, bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir (Onay ve Koroğlu 1996).

Doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen TKY, organizasyonun bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmayı ve rekabet gücünü amaçlayan bir yönetimdir (Marşap 1996).

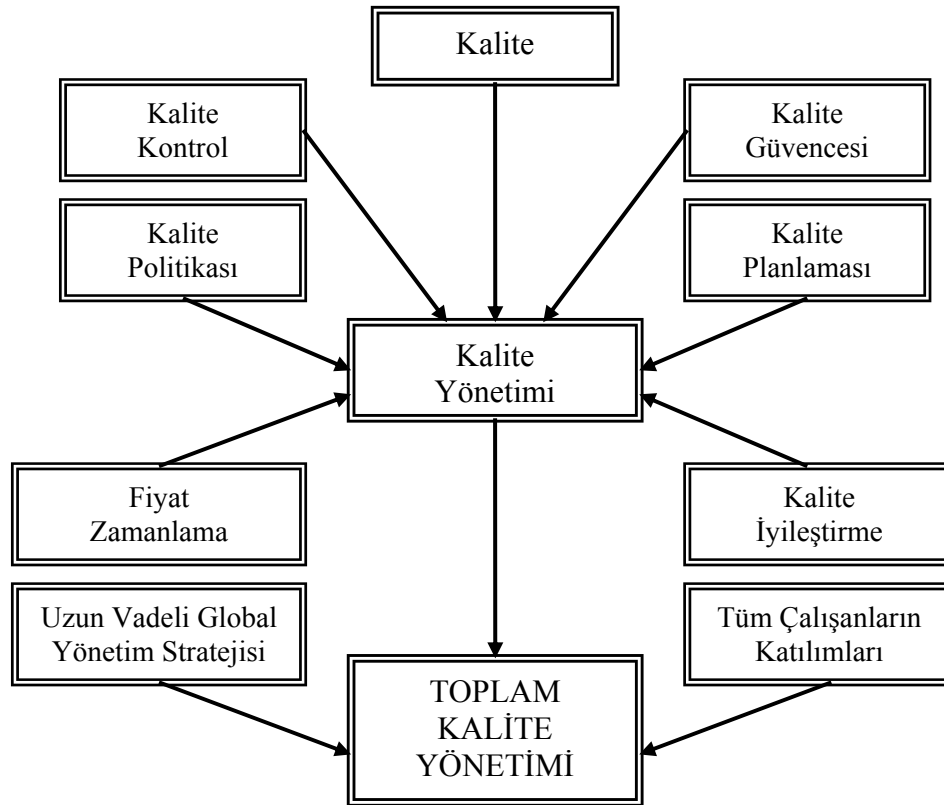
Son bir tanım olarak TKY, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek kuruluşun ürün ve hizmetlerin yanında yönetiminin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir çalışma ya da yönetim uygulamasıdır, şeklinde tanımlanabilmektedir (Akal 1996).

TKY'yi oluşturan özellikler şu şekilde verilmektedir (Kovancı 2001).

- İnsana saygı esastır.
- İşletmenin politikasına kalite kavramı yön vermelidir ve "önce kalite" anlayışı işletme politikası olmalıdır.
- Müşterinin tam ve sürekli memnuniyeti ilk hedeftir.
- Kalite bilinci yaygınlaştırılmalı ve çalışanların tamamı bu bilinçle her alanda kaliteyi artırmaya çalışmalıdır. Kalite sadece kalite bölümü çalışanlarının değil herkesin işi olmalıdır.
- Herkes işini zamanında, her defasında, tam ve doğru olarak yapmalıdır.
- Bir işi en iyi bilen yöneten değil, o işi yapandır fikri benimsenmelidir.
- Sürekli iyileşme anlayışı esas olmalı, ürünün kontrolüne değil üretim sürecinin kontrolüne öncelik verilmelidir.
- Yöneticiler dâhil bütün çalışanların katılacağı sürekli bir eğitim programı uygulanmalıdır
- Grup çalışması benimsenmeli ve her kademedede uygulanmalıdır.
- Ben değil, biz anlayışı tüm çalışanlar tarafından benimsenmelidir.
- Her kademedede katılımcı yönetim uygulanmalıdır.
- Her alanda sürekli ve periyodik bir istatistiksel süreç kontrolü yapılmalıdır.

TKY, katılımcı yönetim, etkin liderlik, sürekli gelişme ve insan kaynaklarının etkili kullanımı gibi zamana karşı yenilmeyecek doğruları esas aldığı ve hiçbir yönetim tekniğinin tek başına doğru olmadığını savunduğu için modası geçecek bir yönetim felsefesi değildir. Bu özelliği ile TKY, bu güne kadar uygulanmış ve bundan sonra da uygulanacak olan tüm teknik ve yöntemleri içerecek kadar geniş bir yönetim felsefesidir (Arkun 1998). TKY'nin diğer kavramlarla ilişkisi açısından yeri Şekilde 2.5'de görülmektedir.

Şekil 2.5'de de görüldüğü üzere TKY sadece kaliteye hâkim olma kavramı değil, aynı zamanda diğer yönetim ile ilgili bütün kavramları da bünyesinde taşıyan bir yönetim düşüncesi ve felsefesidir (Efil 1999).



Şekil 2.5 Toplam kalite yönetiminin diğer kavramlar ile olan ilişkisi (Sevim 1999, Efil 1999)

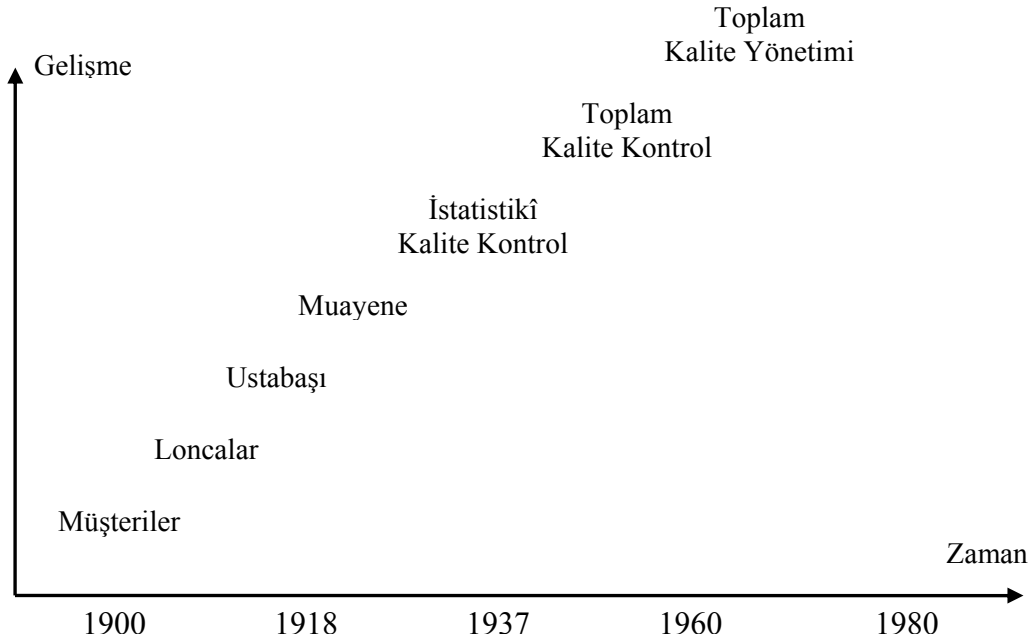
TKY'den mümkün olduğunca üst düzeyde yararlanılabilmesi Şekil 2.5'de gösterilen kavramlarında TKY uygulamalarından ayrı tutulmaması ve TKY uygulamalarını destekler biçimde algılanması gerekmektedir.

2.2.2. Toplam kalite yönetiminin tarihçesi

Günümüz işletmeler için rekabette kuşkusuz büyük öneme sahip olan TKY'nin tarihini şu şekilde açıklamak mümkündür;

Kalite kavramının ilk kez ne zaman bilinçli ve koordineli bir şekilde uygulamaya başlandığı kesin olarak bilinmemektedir. Bununla birlikte, arkeolojik araştırmalar ve eski yapıların kalıntıları göstermektedir ki Mısır piramitlerinin yapılışına kadar, kalite kontrolüne ait bilinçli çabalar ortaya çıkmıştır. Piramitlerin mükemmelliği, klasik Yunan eserlerinin kusursuzluğu ve Roma yapılarının dayanıklılığı, kalitenin kontrol edilmesi için bilinçli bir çaba harcandığını doğrulamaktadır (Gencel 2001).

İnsanoğlunun “en iyiye ulaşma” hedefine paralel olarak, “daha kaliteli ürün kullanma”, “daha kaliteli hizmet görme” gibi talepleri yüzyıllardır devam etmiştir. Bu gerçeklikten hareketle “kalite” kavramının ortaya çıkışının oldukça eskilere dayandığı söylenebilir (Muluk vd 2000). Şekil 2.6’da kalitenin tarihsel gelişimi görülmektedir.



Şekil 2.6 Kalitenin tarihsel gelişimi (Şimşek 2001, Yılmaz 2005)

Milattan önce 2150 yıllarına ait Babil hükümdarı Hamurabi kanunlarınının 229. maddesinde şu hükme yer verilmiştir: "Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne neden olursa o inşaat ustasının başı uçurulur". İfadeden de anlaşıldığı gibi kalite ile ilgili çalışmalar en ilkel biçimiyle de olsa M.Ö.'ki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir (Fındıklı 1997, Özevren 2000, Yılmaz 2005).

Finikelilerde de bu konuda oldukça etkili yaptırım yolları uygulamışlardır. Finikeli bir denetçi kalite standartlarında bir aykırılık gördüğünde bunun tekrarını kesinlikle önlemek için kusurlu malı veya hizmeti üreten kimsenin elini kesme yetkisine sahipti. Bu kişiler tarafından devlet şartnamelerine göre mallar kabul ya da ret edilmekteydi (Fındıklı 1997, Şale 2001).

M.Ö. 1450 yıllarına gelindiğinde ise, Mısırlı kaliteçiler tarafından yollara döşenen kare taşları, bunları kesenlerin gözü önünde bir sicimle kontrol edilmekteydi. (Şale 2001). Aynı şekilde eski Mısırlılar, anıt mezarların yapımında kullandıkları taşın kalitesine, uygun bir biçimde yontulmasına ve yerleştirilmesine özen göstermişlerdir (Fındıklı 1997, Yılmaz 2005).

Endüstri Devrimi'nden önce üretim, küçük atölyelerde ve az sayıda kişi tarafından gerçekleştirilmekte, üretim ve üreten ilişkileri loncalar tarafından düzenlenmekteydi. Loncalarda "iş ahlâkı" ile ilgili düzenlemeler de vardı. Lonca sisteminde usta-çırak ilişkileri dolaysız bir nitelik taşımaktaydı. Çırak, belirli safhalardan geçtikten sonra kalfa ve ustalığa yükselmekte ve her yükselişte kendine özgü merasimler yapılmaktaydı. Bu merasimler hem güdüleme, hem de kimin ne seviyede olduğunu gösterme açısından önemliydi (Özevren 2000).

Loncalar tarafından (Ahilik teşkilatı) hammaddeler, prosesler ve ürünler için spesifikasyonlar geliştirilerek, lonca üyelerinin bunlara uymaları istenmiştir. Bu konuda cezai ve özendirici tedbirler geliştirilmiş ve uygulanmıştır (Şimşek 2001).

İşletmelerde kalite olgusu görece olarak daha yakın bir tarihi ifade etmektedir (Özevren 1999). Endüstri devriminden sonra el emeğinin yerini, çok daha hızlı ve ucuza üreten makineler almıştır. Bu gelişme ile üretim ve kalite kontrol faaliyetleri birbirlerinden ayrılmıştır. İşletmelerde yeni bir birim olarak muayene istasyonları oluşturulmuş ve muayeneciler diğer işçilerin ürettiği ürünü kontrol etmeye başlamışlardır. Bu süreçte endüstri devrimi öncesindeki gerçek kontrol fonksiyonu kaybolmaya başlamıştır. Muayenecilerin yaptığı iş, müşteriye hatalı malzeme gitmemesi için, ağırlıklı olarak ayıklamaktan oluşmaktaydı (Gencel 2001).

Üretim sürecinden sonra ürünün ayıklanması, müşteri için olumlu bir durum iken işletme için hatalı ürünlerin atılması ve ya tekrar işlenmesi maliyette artışa neden olmuştur. Bu duruma karşı işletmeler tarafından ürünün hatasız üretilmesinin önemi kavranmaya başlanmıştır.

Endüstri devrimi ile hızlı makineleşmenin yaşandığı dönemde tarım ile uğraşan bireylerin fabrikada çalıştırılması, aşırı hatalı ve verimsiz üretim gibi bir olumsuz

durumun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Vasıfsız tarım işçilerinden en yüksek verimi elde edebilmek ve böylece bu olumsuz durumun üstesinden gelebilmek için Taylor önemli bir çıkış yapmıştır.

Frederick Taylor, işi mümkün olan en küçük parçalarına ayırarak nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayan bazı "standartlar" geliştirmiştir. Böylece üretim, kalite ve verimlilikte artış, maliyetlerde ise azalış sağlanmıştır (Kondo 1999).

1905 yılında Henry Ford, Ford Motor Şirketi'nin imalat ortamında hareketli montaj hattını kullanmaya başlamıştır. Montaj hattı üretimi ile karmaşık işlemlere bölünmüş ve düşük maliyette yüksek düzeyde teknik ürünlerin imali gerçekleştirilebilmiştir (Bozkurt 2001).

II. Dünya Savaşı'nın hemen ardından dünya ülkelerinin yıkılan ekonomik sistemlerinin toparlanma döneminde her türlü ürüne talep çoğalmış, bu talebi karşılamak için arz artışı önem kazanmış, fakat kalite olgusu bir süre için göz ardı edilmiştir. Ancak, talebin doyurulması ve tüketicinin bilinçlenmesi sonucu, endüstriyel yaşam yeniden şekillenmiş, bu şekilleniş TKY kavramının doğuşuna neden olmuştur (Özevren 2000, Yılmaz 2005).

TKY konusundaki ilk çalışmalar 1930'lu yıllarda ABD'de başlamıştır. Walter A. Shewhart, İKK alanında önemli çalışmalar yapan, üretime istatistiksel yöntemleri uygulayan ilk kişilerden biridir. Shewhart'ın kalite konusundaki çalışmalarını ABD'de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran'ın çalışmaları izlemiştir (WEB_1 2007).

Japonya'ya davet edilen Edwards Deming ve Joseph M. Juran, Japon mühendislere kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol konularında seminerler vermişlerdir (WEB_1 2007). Bu ilk adımdan sonra 1940'ların sonlarından itibaren ilerleme kaydedilmiş ve bugünkü Japon TKY anlayışının oluşmasında önemli sayılan girişimler o zamandan başlatılmıştır (Özdemir 1996).

TKY kavramını ilk ortaya atan kişi ise A.V. Feingenbaum' dur. Bir makalesinde, ilk kez TKK kavramını 1957 yılında kullanarak kalitenin, sadece kalite bölümünün

sorumluluğu olmadığını çalışan herkesin kalite olayına karışması gerektiği fikrini ortaya atmıştır (İmai 1999, Başkan ve Aydın 2000).

2.2.3. Toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri

TKY, bir yönetim anlayışıdır ve bu yönetim anlayışı bir takım ilkeleri bünyesinde barındırmaktadır. TKY, bu ilkeler çerçevesinde işlevini yerine getirmeye çalışmakta ve TKY'yi uygulamak isteyen işletmelerin bu ilkeleri tam manası ile özümsemiş olması TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için önemli bir gereklilik arz etmektedir. TKY'nin ilkeleri şu şekilde açıklanmaktadır;

2.2.3.1. Kalite çemberleri

Bilginin hızlı transferi düşünce düzeyini yükseltirken çeşitli uzmanlık alanlarında derinleşmeyi de günümüz insanına mümkün kılmaktadır. Gelişen ve uzmanlaşan insanların ortak bir üretim için yeteneklerini organize edebilmeleri, çıktıda ulaşılabilecek kalite ve verim düzeyini daha da yükseltmektedir (Arioğlu 1996).

Kalite çemberleri (KÇ) işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır (İnce vd 2004). İyi bir şekilde oluşturulan bir takım işbirliği yeteneği kazanmakta, iş hakkında daha çok şey öğrenmekte ve değişime duyulan ihtiyacı daha iyi kavramaktadırlar (Elma 2004).

KÇ'ler nispeten sürekli iş grupları olup, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir (Özkalp 1997).

Literatürde genellikle Kalite Kontrol Çemberi (KKÇ) Kalite çemberi teriminin yerine kullanılmaktadır. Ancak bu çalışmada Kalite Çemberi terimi kullanılmaktadır. KÇ ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır ve bu tanımlar kısaca şu şekildedir;

KÇ, çembere üye olanların işleriyle ilgili kalite sorunlarını çözmek amacıyla değişik önlemler geliştirmek üzere gönüllülük temelinde bir araya gelen işçilerle bir nezaretçi-den oluşan bir gruptur (Kondo 1999).

KÇ'nin büyüklüğü ile ilgili ölçüler 2–10, 4–10, 3–20 arası olmakta en ideal rakam olarak 10 kişi belirlenebilmiştir. Japonya'da 5–10 arası en çok kullanılan bir ölçüdür (Özalp 1988). Yapılan araştırmalar 7 kişilik grupların daha verimli olduğunu ortaya koymuştur (Şale 2001).

Ishikawa, KÇ'yi; “aynı bölümde çalışan kişilerden oluşur. Kalite kontrol faaliyetlerinde bulunan gönüllülerden oluşan küçük gruplardır. Bu küçük gruplar işletme çapında kalite kontrol faaliyetlerinin bir parçasıdır. Bu gruplar, üyelerinin kendilerini ve birbirlerini geliştirmelerini sağlar. Ayrıca bütün üyelerin katılımıyla da bölümde sürekli gelişmeyi sağlar” şeklinde tanımlamaktadır (Şale 2001).

Genel anlamda KÇ, örgüt çalışanlarının tümünün bir takım olarak değerlendirilip, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik yaptıkları katkı ve işbirliği olarak da tanımlanabilir (Elma 2004). Şekil 2.7’de örnek bir KÇ şeması görülmektedir.



Şekil 2.7 Kalite çemberi örneği şeması (Şale 2001)

2.2.3.1.1. Kalite çemberlerinin kurulma amaçları

KÇ'nin asıl amacı ismine bakarak doğrudan kalitenin iyileştirilmesi tekniği olarak düşünülmemelidir. Çünkü kalitenin yanında başka amaçlarda önemli yer tutmaktadır

(Özevren 2000). Kalite çemberinin uygulanması işletmenin başarısı için gereklidir ve amaçları şöyle sıralanabilir (Özalp 1988, Miyauchi 1999, Şimşek 2001, Yılmaz 2005).

- TKY sistemi ile bütünleşmek.
- Şirketin iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak.
- Maliyetlerin düşürülmesini sağlamak.
- İşyerini daha keyifli, canlı ve memnun edici hale getirmek.
- İşe karşı ilgiyi artırmak.
- Kalite kontrolü sağlamak.
- İşçilerin ve ustabaşların bir araya gelerek birlikte bir çalışma grubu oluşturmaları sağlamak.
- Uyumlu yönetici-çalışan ilişkisini geliştirmek.
- Çalışanların ilk basamak yöneticilerinin özellikle ustabaşların önderlik yeteneklerini artırmak.
- İş kazalarının azalması ve iş emniyeti arttırmak.
- İşteki verimliliği arttırmak.
- Üretim faaliyetinde çalışan her birey güdülenmek suretiyle sorunlara daha duyarlı olmasını sağlamak.
- Müşterileri ve çalışanları kapsayan bir danışma ortamı yaratmak.
- İnsana saygıyı artırmak ve işgücünün sonsuz yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamak.
- Üyelerin yeteneklerini geliştirme ve kendini gerçekleştirme sağlanmak.
- Birimler ve kişiler arası haberleşmeyi, işbirliğini ve ekip çalışmasını geliştirmek.
- Problem getirme yerine çözüm getirme alışkanlığı kazandırmak.
- Fikir ve görüşlerin uygulanmasına olanak sağlanmak.
- Bireylerin motivasyonunu artırmak.
- Bireylerin etkin bir katılımıyla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması için teşvik etmek.
- Müşteri memnuniyetini artırmak.
- Topluma katkıda bulunmak.

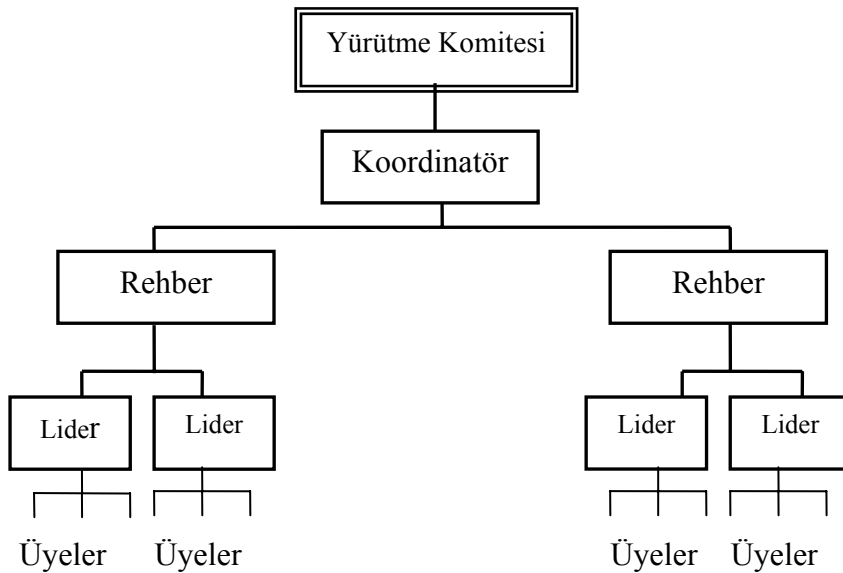
KÇ'ler belli bir yönetim stratejisine hizmet etmektedir. Buradan yola çıkarak denilebilir ki, yönetsel stratejiyi uygulama arzusunda olmayan kuruluşlarda KÇ uygulamasına geçmek başarısız bir girişim olacaktır (Arkış 1996).

Belirli aralıklarla toplantılar yaparak, problemlerin kaynaklarını ve nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst yönetime sunan KÇ'nin temel düşüncesi; iş yaşamını, işletmenin hareketlerini, uygulamalarını ve kalite yaratma işlevini çalışanların üstlenmesini sağlamaktır (Miyauchi 1999, Yılmaz 2005).

2.2.3.1.2. Kalite çemberlerinin yapısı

1960 yılında Kaoru Ishikawa tarafından gerçekleştirilen KÇ, Japonların birlikte çalışmalarının ortaya çıkardığı doğal bir oluşumdur (Şimşek 2001, Yılmaz 2005).

Japonya'nın kalite konusunda gerçekleştirdiği gelişmenin kökü batı kaynaklı olan İKK'dan gelmektedir. 1950'li yıllarda Japonlar II. Dünya savaşından yenik çıktıkları ve altüst olan ekonomilerini kalkındırmak için verimliliği arttırmak ve kaliteyi yükseltmek için çalıştıkları dönemde İKK metotları Amerikalı uzmanlar tarafından Japon işletmelerine sokulmuştur (Özalp 1988). Aşağıdaki Şekil 2.8'de KÇ'nin organizasyon yapısı görülmektedir.



Şekil 2.8 KÇ organizasyon yapısı (Özevren 2000)

Üretimde beşerî ilişkiler yaklaşımları, motivasyon gibi konulardan ve batının bilim adamlarından yararlanarak bu bilgileri kendi kültürleriyle çok usta bir şekilde birleştirerek kalite konusunda lider olabilecek konuma gelmişlerdir (Özevren 2000).

KÇ faaliyetleri; yürütme komitesi, rehber, lider ve grup üyeleri olmak üzere dört kademedен oluşan bir organizasyon tarafından yürütülmektedir. Büyük firmalarda grup sayılarının ve buna bağlı olarak rehber sayılarının da artması durumunda yürütme komitesiyle rehberler arasında yer alan bir koordinatörün de devreye girmesiyle 5 kademeli bir organizasyon kurulması gerekebilmektedir (Özevren 2000).

Kalite çemberinin organizasyon yapısını oluşturan kademeleri şu şekilde tanımlanmaktadır (Özevren 2000).

1. *Yürütme Komitesi:* Genel müdür ve fonksiyonel yöneticilerden oluşur. Çember faaliyetine etkin bir destek verir ve önerileri inceler.
2. *Rehber:* KÇ'nin başarısında mutlak payı olan rehber iyi bir koordinatör olmak zorundadır. Rehber iyi bir öğretici, yenilik taraftarı, iletişim tekniklerini bilen ve aktif bir özelliğe sahip olan bir kişi olmalıdır.
3. *Lider:* Geliştirme grubu çalışmalarında grup faaliyetlerini fiilî olarak yöneten Liderlerin rolü çok önemlidir. Liderlerin tıpkı rehber gibi problem çözme tekniklerinin yanı sıra, davranış bilimleri, liderlik, grup dinamiği gibi konularda da eğitim almış olmaları gerekir.
4. *Çember Üyeleri:* KÇ'nin en önemli unsurunu çember üyeleri oluşturur. Çember üyeleri KÇ konusunda yeterli eğitim almış olmalıdır. Çember üyeleri KÇ'nin beyin takımını oluşturmaktadır.

2.2.3.1.3. Kalite çemberlerinin yararları

KÇ'ler kalitenin iyileştirilmesi, verimliliğin arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve tasarrufların arttırılmasının yanında gerek çalışanlara gerekse işletmeye çeşitli katkılar sağlamaktadır.

KÇ'ler, işleri ve iş yerlerini daha insancıl hale getirerek çalışanların çalışma zevkini tatmalarını, insana saygı duyulan ve çalışmanın anlam kazanacağı mutlu ve eğlenceli bir çevre oluşturulmasını, bütün gurup üyelerinin kendilerini ve birbirlerini geliştirmelerini ve bütün üyelerin katılımıyla da bölümde sürekli gelişmeyi sağlamaktadırlar (Düren 1990, Şale 2001, Kovancı 2001).

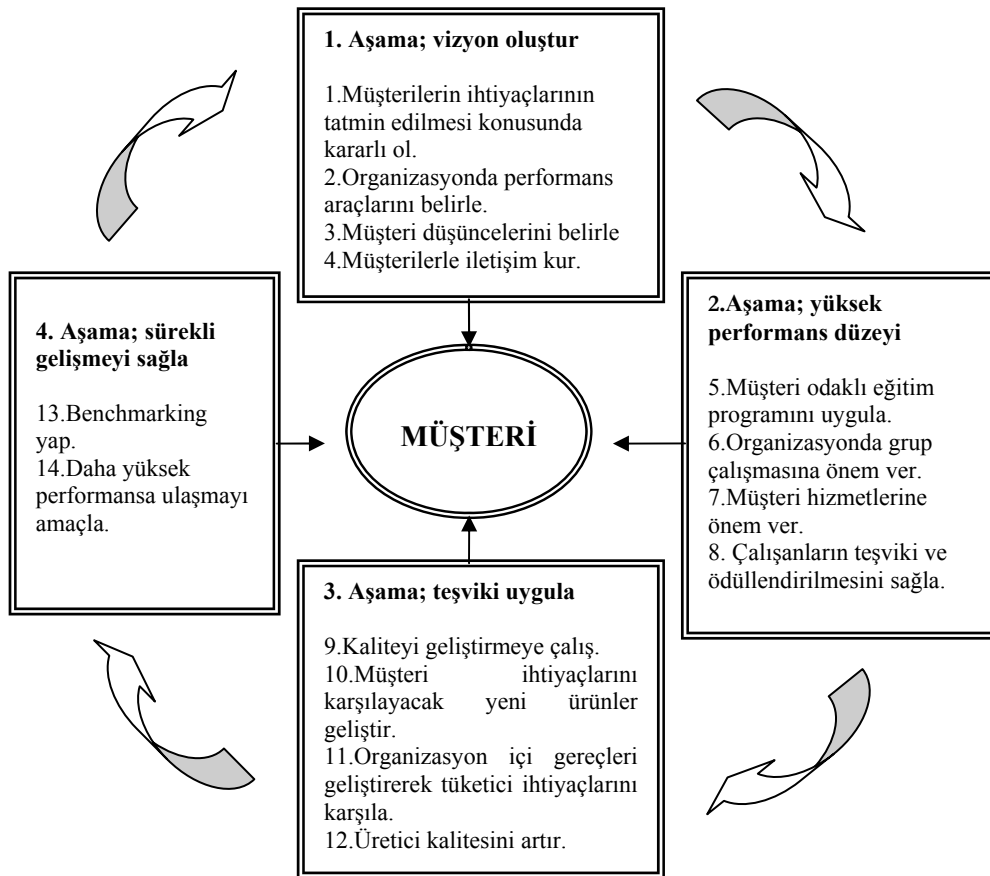
Genel olarak KÇ'lerin yönetime yeni boyutlar getirmesi ve emir komuta sisteminde yeni görüş açısı sağlaması yanında şu yararları vardır (Özalp 1988, Elma 2004, Cinemre 2005a).

- Çalışanların moral düzeylerini arttırmalarını sağlar.
- Kalite kontrol konusunda her çalışanın duyarlı olması sağlanabilir.
- Çalışanların işteki sorumluluk duygusu artar.
- Yönetim daha önce astların uygulamadaki yetersizliğini ileri sürerken astlar her şeyin iyisini üstler bilir diyerek sorumluluğun üst yönetimde olduğu düşüncesine sahipti. Kalite çemberlerinde ortak çalışmalar sonunda iki grup arasında dayanışma sağlanır.
- İşletme içinde dikey ve yatay haberleşme kolaylaşır. Bilgi kolayca anlaşılabilir hale gelir.
- KÇ çalışanların önderlik yeteneklerini artırır.
- Grup çalışması kolaylaşır. Grup kararı yoluyla kalite çemberi uygulaması kolaylaşır.
- İnsan kaynaklarının daha iyi sağlanmasına yardımcı olur.
- Yaratıcılığın geliştirilmesini sağlar.
- İş doyumunu sağlar.
- Sinerjik etkinin oluşturulmasını sağlar.
- Hızlı, kolay ve yalın iletişime olanak verir.
- Çalışma ortamının iyileştirilmesine katkı sağlar.
- İnsanları birbirine yaklaştırması ve aralarındaki ilişkileri güçlendirmesini ve takımdaki herkesin birbiri ile iyi geçinmesi ve yardımlaşmasının sağlanmaktadır.
- İnsanların kendilerini geliştirme olanağı sunar.
- İnsanların değişime açık olmasını sağlar.
- Sorunlara doğru, kalıcı ve hızlı çözümler bulunmasını sağlar.

- İnsanların yaratıcılıklarını güçlendirir.
- "Biz" yaklaşımını güçlendirir.
- Yüksek performans sağlar.

2.2.3.2. Müşteri odaklılık

Günümüzün yoğun rekabetin yaşandığı pazar ortamında işletmenin ayakta kalabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi, müşterilerinin değişen istek ve gereksinimlerini karşılayabilmesine bağlıdır. Bu çerçevede işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre üretim ve hizmet süreçlerini geliştirmeleri, müşterinin sesine kulak vermeleri gerekmektedir ki buna da genel olarak müşteri odaklılık denilmektedir. Şekil 2.9'da organizasyonlarda müşteri odaklı yapının aşamaları görülmektedir.



Şekil 2.9 Organizasyonlarda müşteri odaklı yapının aşamaları (Yılmaz 2005)

Bu çerçevede müşteri odaklılık, vizyon, amaç ve hedeflerle yayılımı sağlanmış açık bir hizmet stratejisine sahip olmak şeklinde ifade edilebilir. TKY'de performans,

müşteriye sağlanan kaliteli hizmetle tanımlanır. Bundan dolayı müşteri odaklılık TKY'nin en temel ögesidir ve bu öge, “kaliteyi müşteri tanımlar” ilkesiyle açıklanmaktadır (Ece ve Abdioğlu 2005).

Müşteri odaklı olmak sürekli olarak müşteri ile birlikte yaşamak ve kendisini müşterinin yerine koymak demektir. Müşteri odaklılığı müşteri gereksinimlerinin anlaşılması ve bu gereksinimleri karşılayacak ürün ya da hizmetlerin sunulması için amaçlanan bir süreçtir (Bozkurt 1997).

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi, kısaca söylemek gerekirse, bir işletmenin üretim ve hizmet sürecini müşteri odaklı konuma getirmesi, müşteri gözlükleri takarak işletmeyi müşterinin gözüyle görebilmesi ile eş anlamlıdır (Yılmaz 2005).

Müşteri odaklı yönetim anlayışı, günümüzün bir sosyal politika alanı olan “tüketicinin korunması” konusu ile birlikte ele alınabilir ve böylece TKY, sosyal politikanın bir alanının geliştirilmesinde hem “araç” hem de “hedef” olarak uygulanabilir. Çünkü TKY’de “müşteri odaklılık”, tüketici istek ve beklentilerini en iyi şekilde ve en kısa sürede yerine getirmek anlamına gelmektedir. Söz konusu anlayışın devletin öncülüğü ve desteğinde işletmelere benimsetilmesi ile tüketicinin korunması en iyi şekilde ve önceden güvence altına alınmış olacaktır (Demirkan 1997a).

2.2.3.3. Liderlik

Herhangi bir organizasyonda lider ve liderlik statüsü, o organizasyonun varlığı ve uyum içersinde devamlılığını sürdürebilmesi için çok önemli bir konuma sahiptir.

TKY’de liderlik bir statü ya da otorite işleminden çok, ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı iletişiminin kalitesi ile ilgili bir işlemdir. Liderlik, kendisine bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur (Vayvay ve Erken 1997).

İşletmelerde uzun vadeli planlar yapmak üst yönetimin görevi olduğu için, TKY uygulamalarında da üst yönetimin rolü büyüktür (Yılmaz 2005). TKY’nin öncülerinden Deming, bir kuruluşta karşılaşılan sorunların %95’inin yönetimden kaynaklandığını söyleyerek yönetimin önemine vurgu yapmıştır (Cinemre 2005a). Deming’e göre lider,

kalitenin sağlanmasında ve sistemi geliştirmede önemli rolleri üstlenir. Bu bakımdan liderler, güven yaratır, yardım eder, ama yargılamazlar. Herkesi gelişime sevk eder ve işçilerin onur duyabileceği bir ortam yaratmaya çalışırlar. Yönetimin çabaları, çalışanların, kurumun amaçlarına uygun bir mantık içinde, işin zevkini tadarak, performanslarını en üst düzeye çıkarmalarına yöneliktir (Demirkan 1997a).

P. Drucker, “Japonlar liderliğin sadece iki şartının olduğunu kabul eder. Birincisi, rütbenin insana ayrıcalık vermeyip sorumluluklar yüklediğini kabul etmektir. Diğeri ise, bir kuruluştaki liderlerin, yaptıkları ile söylediklerini, davranışları ile beyan ettikleri inançlar ve değerler arasındaki tutarlılığı yani namus dediğimiz şeyi önce bizzat kendilerinin yaşamayı kabul etmesidir”, şeklindeki konuşması ile liderliği tarif etmektedir (Demirkan 1997a).

Diğeri bir tanıma göre; liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin, başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Lider ise; başkalarını belirli amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir (Ardıç ve Yenigün 1997).

İşletmenin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetici statüsünde görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de, iş gören performansının artırılmasıdır (Tayfun ve Kösem 2005). Çünkü işletmelerinde hizmet kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır. Verilen hizmetlerin kişisel olduğu bu örgütlerde etkinliğin sağlanabilmesi için çalışanların iş doyumunun yüksek düzeyde sağlanması gerekir (Tengilimoğlu 2005). Bu nedenle liderlik görevini üstlenen bireyler iş göreninin performansını etkileyen unsurları belirleyip bunların olumlu yönde düzenlemesi yönünde çaba göstermeleri gerekmektedir.

Ayrıca, üst yönetimin liderliği olmaksızın TKY uygulamaları başarısız kalacaktır. Üst yöneticilerin bu görevlerini yerine getirebilmeleri için TKY'nin ilkelerine uygun bir yönetim anlayışına sahip olmaları önemli avantajlar sağlayacaktır (Türkmen 1996).

2.2.3.4. Çalışanların eğitimi

TKY sürecinin en gerekli ve en önemli unsurlarından biri de her kademede sürekli ve yaygın eğitimidir (Peşkirioğlu 1996). Eğitim genel anlamda bilgi vermek, yetenek ve becerileri geliştirme süreci veya bir değişim olarak tanımlanmaktadır (Kasımov 2007).

TKY, bir kurum-kuruluştta ürün, hizmet, proses ve çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli olarak artırarak kaliteyi elde etme faaliyetlerinin toplamıdır. Bu yaklaşım kurumsal kültür değişimi ve çalışanların görevli oldukları işlerde proses iyileştirme faaliyetlerine ve çalışma becerileri kazanmalarına ihtiyaç göstermesi TKY uygulaması, sürekli eğitim, etkili bir liderlik ve uzun bir zamana odaklanmayı gerektirmektedir (Çoruh 1998).

Eğitimde amaç, istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır (Marşap 1996). TKY sürecinin etkinliği için eğitim ön koşuldur. Bu konuda Japonların kalite üstadı Ishikawa, bu konuya bakışını, "TKY eğitimle başlar, eğitimle devam eder" sözü ile eğitimin önemini vurgulamıştır (Efil 1999, Yılmaz 2005).

Konu ile ilgili olarak, Vehbi Koç da "istediğiniz kadar fabrika, otel, motel, hastane gibi tesisler kurunuz; eğer onu işletecek elemanlar olmazsa bütün emekler boşa gider ve müessese kâr yerine zarar eder. Bu bakımdan müesseselerde çalışan, elemanların iyi yetişmiş olması şarttır" sözü ile eğitimin önemini çok açık bir şekilde belirtmiştir (Kasımov 2007).

Eğitim sürekli geliştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler olması sürekli gelişimi sağlamaktadır. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek, yeni gelişmelere hazırlamaktadır (Efil 1999).

Eğitilmiş çalışanların kendilerine olan güven duygusunun artması, direkt olarak onların performanslarına da yansiyabilmektedir. Ayrıca işletmedeki eğitimin artırılmasıyla orantılı olarak, müşterilerin memnun olma oranının da artması söz konusu

olabilmektedir (Kovancı 2001). İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin önemini artıran hususların başlıcaları şunlardır (Erdoğan 1997).

- Performansı iyileştirmek,
- İşgörenlerin becerilerini güncelleştirmek,
- Örgütsel problemleri çözmek,
- Terfiye hazırlamak,
- Yeni işgörenlerin oryantasyonu

Kalite eğitiminin verimliliği ve istenen sonuçların elde edilmesi açısından uygulama ilkeleri ise şu şekilde özetlenmektedir (Şimşek 2001).

- Kalite eğitimi, hat yöneticilerinin ve grup liderlerinin sorumluluğundadır. Eğitim bölümü, bu konuda destek görevi görür.
- Her yönetici, astlarının işlerinin gerektiği yeterlilik düzeyine uygun eğitimi almasını sağlamakla sorumludur.
- Eğitimden edinilen bilgi ve becerilerin, iş ortamında kullanılması yöneticiler tarafından desteklenmelidir.
- Eğitimlere katılımın, yöneticiler tarafından desteklenmesi gereklidir.
- Eğitimlerin sonuçlarının izlenmesi ve performans değerlendirmesi yapılmalıdır.
- Eğitimlerin sonuçlarının, grup üyeleri arasında paylaşımı desteklenmesi ve bilginin aktarılması gereklidir. Bu konu da yöneticiler veya grup liderleri tarafından desteklenmelidir

2.2.3.5. Süreç odaklı yaklaşım

TKY'nin uygulamalarının temelinde, yapılan işlemlerden hataların ayıklanması yerine hata yapmama prensibi vardır. Çünkü bir mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi, içinde bulunduğu sürecin kalitesine bağlıdır (Efil 1999). Ürünün ve ya hizmetin üretildiği süreç mümkün oldu kadar iyi planlanıp tasarlandıktan sonra uygulamaya geçilmesi daha ürün ve hizmette hata oluşmadan önlenmesinin sağlanmasına bu da kaliteni optimum düzeyde tutulmasına imkan verecektir.

Hatalı ürün ve hizmet sunulmasını önlemek için önceden kullanılan denetleme yöntemi, bir eylemin sonuçlarını standartlara dayalı sınır değerleriyle karşılaştırmak, her ikisi arasındaki farkın anormal olup olmadığını saptamasını sağlamaktaydı (Kondo 1999). Ancak burada üretim sürecine müdahale edilmediği için hatalı olan ürün zaten üretilmiş olmakta ve tekrar işleme veya defolu mal gibi bir takım ek maliyetlere neden olmaktadır.

Kaliteyi sağlamanın temeli "kalitesizliğin önlenmesidir" anlayışında TKY'de "hataları ayıklamak" yerine hata yapmamak yaklaşımı egemendir. TKY anlayışına göre, üretimin niteliği üretim sırasında sağlanır. Böylelikle "sıfır hata" ya ulaşmak amaçlanmaktadır (Ağaoğlu 1997, Çatı 2003).

2.2.3.6. İstatistik ve analizden yararlanma

Ölçüm ve istatistik TKY'nin vazgeçilmez bir parçasıdır. Bunun nedeni, olaylarda var olan değişkenliğin istatistiksel tekniklerle incelenmesinin ve analizinin daha güvenilir sonuçlara ulaştırılması, hataların kaynaklarının daha kolay bulunması ve konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmalarının sağlanmasıdır. Neyin olağan neyin olağan dışı olduğuna ancak veri toplama ve istatistik teknikler yardımıyla ulaşılabilir (Karalar 1997).

Sistemik analiz, kuruluşun süreçlerindeki ve çevresindeki değişikliklere karşılık vermede tutarlı olmasının sağlanması için uygulanır. Amaç, müşteri gereklerinin en az varyasyonla karşılanabilmesidir (Bozkurt 1997).

İstatistiksel yöntemlerden yararlanmadan doğru verileri elde etmede bir takım güçlükler vardır. Bunun sebebi kişilerin olguları iyi değerlendirmeden, dikkatle bakmadan kafalarındaki peşin fikirlere uydurma çabalarıdır (Efil 1999).

Olgular önemlidir ve onların önemli olduğu açıkça kabul edilmelidir. İşin ilk kuralı olguları gözden geçirmektir. Daha sonraki adım olguları verilere dönüştürmektir. Ancak buradaki tehlike doğru verileri elde etmenin zor olabileceğidir. Son adım verileri analiz etmek için istatistiksel yöntemlerden yararlanmaktır. Eğer bir yönetici veriler ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmayıp kendi deney, altıncı his ve cesaret duygusuna güveniyorsa şirketin yüksek teknolojiye sahip olmadığını itiraf ediyor demektir.

Yönetimin davranışlarının geliştirilmesi olgu, veri ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmanın bir yan ürünüdür (Efil 1999).

İşletme bünyesinde gerçekleşen olaylardaki neden-sonuç ilişkileri imkânlar elverdiği ölçüde istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmelidir. Kaliteyi, tasarım veya üretim aşamasında sağlayabilmek ve hatalı ürünleri oluşmadan önleyebilmek, gelişmenin temel koşuludur. Bunları başarabilmek için, ürünlerin bizzat kendileri yerine bu ürünlerin üretildiği süreçlerin kontrol edilmesi, mümkün olduğu kadar daha kolay kontrol edilebilen süreçlerde, üretilmesi olanaklı yeni tasarımların sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir (Bardakcı ve Ertuğrul 2004).

2.2.3.7. Sürekli gelişme

TKY, bir organizasyonu iş mükemmelliğine ulaştıracak dinamik yönetim sistemini kurmak ve geliştirmek amacıyla ortaya çıkan bir yönetim felsefesidir.

Yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde TKY'nin temeli sürekli gelişmeye dayanır. Hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir (Semiz vd 2003). TKY felsefesinde hiçbir standart nihai olarak kabul edilmez. Bu çerçevede kalite geliştirme faaliyetleri hiç sona ermeyecek bir süreç olarak görülür (Demirkan 1997b).

Sürekli geliştirme fikri Deming' in 1950'de Japonya'da verdiği Kalite Kontrol (KK) konferansında savunduğu önemli görüşlerden birisidir (Demirkan 1997a).

Sürekli geliştirmeyi diğer bir anlamda ifade eden unsur da Japonların "KAİZEN" olgusudur (Efil 1999). Kaizen, Japon değişim (kai) ve iyi (zent) kelimelerinden oluşmakta ve sürekli gelişme anlamında kullanılmaktadır. Japonlara göre kaizen öyle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için, evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret içersinde olmalıdır, bu gelişimin boyutu önemli değildir (İmai 1999).

Sürekli gelişme felsefesini ilk ortaya koyan kişi olarak gösterilen Masaaki İMAİ ise Kaizen'i şu şekilde tanımlamaktadır: "Kaizen, Japonya'da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını (üretkenlik artırımı, toplam kalite

kontrol, kalite kontrol çemberleri ya da işçilerle olan ilişkiler) kapsayan bir şemsiyedir” (Şimşek 2001). Bu şemsiye, kapsadığı elemanlar ile birlikte Şekil 2.10’da görülmektedir.



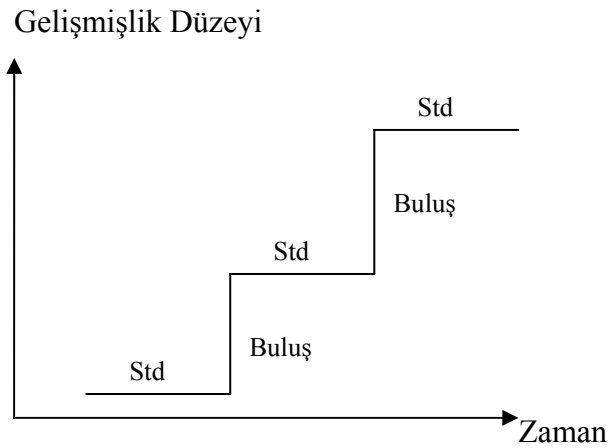
Şekli 2.10 Kaizen şemsiyesi (İmai 1999)

Japonların II. Dünya savaşı sonrası tekrar ekonomik olarak dirilmesini sağlayan ekonomik mucize “KAİZEN” dir. Bugün artık Kaizen, dünya çapında “Japonlara özgü” olarak tanınan; müşteri yönelimi, TKK, robot kullanımı, kalite kontrol çemberleri, öneri sistemi, otomasyon, işyerinde disiplin, toplam verimli bakım, kanban, kalite iyileştirme, tam zamanında üretim, sıfır hata, küçük grup faaliyetleri, işçi-yönetim işbirliği, verimlilik iyileştirme, yeni ürün geliştirilmesi vb. gibi çok sayıda uygulamayı bir araya getiren bir şemsiye kavram konumundadır (İmai 1999, Yılmaz 2005).

Sürekli gelişme faaliyetleri sonucu, müşteri memnuniyetinin artacağı varsayılır. Sürekli gelişme, işletmenin hedeflerine ulaşabilmek için yürüttüğü faaliyetlere ilişkin istisnasız tüm süreçlerde, varılan sonuç ne olursa olsun bununla memnun olmayıp, sürekli daha iyiye ulaşma çabasının organizasyondaki tüm çalışanlar ve işletmenin tüm çevresinin katılımı ile gerçekleşmesidir (Semiz vd 2003).

2.2.3.7.1. Japon (Kaizen) ve batı tarzı gelişim arasındaki fark

Batının klasik gelişme tarzı, üretim belirli standartlara göre sürerken, araştırmacılar laboratuvarında bir buluş yaparlar ve bu uygulamaya konulursa bir sıçrama yapılır. Artık yeni bir buluşa kadar üretim bu standart da devam eder. Şekil 2.11’de batı tarzı gelişme anlayışı görülmektedir.

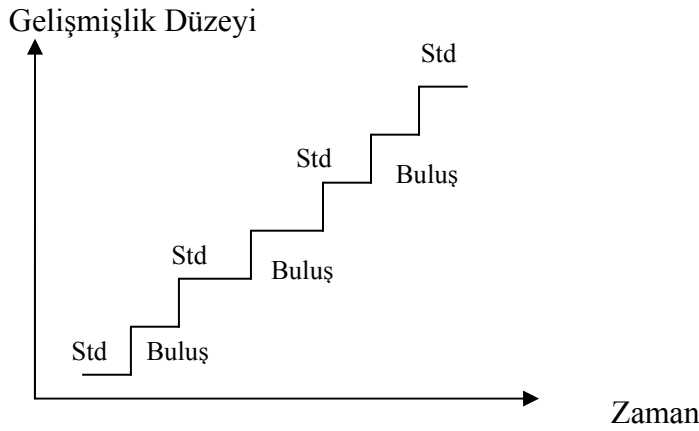


Şekil 2.11 Batı tarzı gelişme anlayışı (Özevren 2000, Şimşek 2001)

Bu sistemde üretim yapanlarla, araştırma yapanlar farklı insanlardır. Sürekli gelişmede ise laboratuvar işyerinin kendisi olmaktadır (Özevren 2000). Belli bir zaman zarfından çok sayıda küçük geliştirmeler yapılabilirse, bunların toplam etkisiyle, klâsik gelişme hızı civarında, bazen de bundan daha fazla bir gelişme eğilimi yakalanabilir. Bahsedilen küçük gelişmeler, aslında çok sayıda çalışma grubunun ya da kişilerin ortaya koydukları önerilerin değerlendirilmesi ile meydana gelir. Burada özel araştırmacılar ve laboratuvar ortamının yerini, bizzat işi yapan kişiler ve iş ortamının kendisi almıştır (Şimşek 2001).

Japonlar’ın II. Dünya Savaşı’ndan yenik çıkmaları, ekonomik yapılarının bozukluğu ve ileri teknolojileri satın alacak güçlerinin olmaması sürekli gelişmeyi, bir gelişme stratejisi olarak kullanmaya yönlendirmiştir (Özevren 2000). Kaizen, batının gelişme anlayışının yerine değil, bunu tamamlayan bir yöntem olarak kullanmışlardır. Küçük iyileştirme projeleri ile standartlar sürekli geliştirilmektedir. Batıda teknoloji her buluştan sonra yeni bir standart haline gelip yeni buluşa kadar sabitleşmekte, Japonya’da

ise her buluştan sonra sabitlik yerine sürekli bir gelişme ortaya çıkmaktadır (Şimşek 2001). Şekil 2.12’de Japon tarzı gelişme görülmektedir.



Şekil 2.12 Japon tarzı gelişme (Şimşek 2001)

Rekabette başarılı olmak için sürekli gelişmek şarttır. Bunun için aşağıdaki üç temel koşulu sağlamak gereklidir (Özevren 2000).

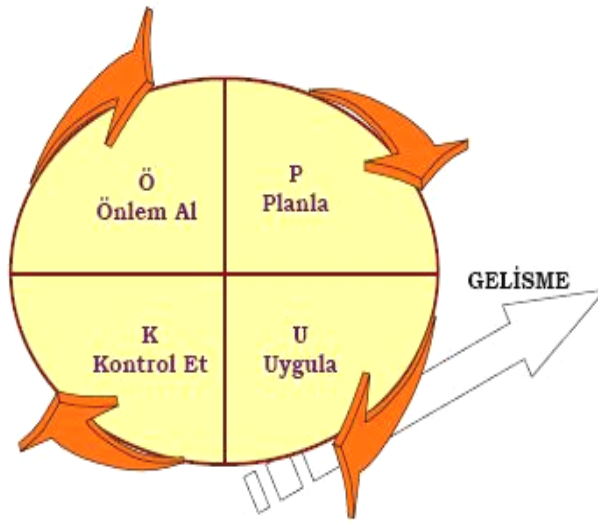
- Mevcut durumu yetersiz bulmak
- İnsan kaynağını geliştirmek
- Bilimsel teknikleri kullanmak

2.2.3.7.2. PUKÖ (Deming) döngüsü

Sürekli gelişmede Dr. W. A. Shewhart tarafından ortaya atılıp 1950 yılında Deming tarafından özümstenerek Japonya’ya aktarılan PUKÖ çevriminin yeri büyüktür. Sürekli gelişmede çember genel çalışma çerçevesi olarak kullanılmaktadır. TKY’de kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil, sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre verilir (Efil 1999, Şimşek 2001). PUKÖ döngüsü Şekil 2.13’de görülmektedir.

PUKÖ döngüsü, yönetimin herhangi bir süreci kararlı duruma getirmesine ve süreç iyileştirme çalışmalarının asla son olmayacağı düşüncesinin kuruluşta yerleştirilmesine yardımcı olabilecek bir yöntemdir. Burada bir plan geliştirilir (Planlama), plan uygular (Uygula), uygulanan planının eksiklikleri izlenir (Kontrol et), süreç üzerinde uygun düzeltici çalışmalar yapılır (Önlem al). Bu düzeltici çalışmalar yeni ve düzeltilmiş

planların oluşmasına yol açabilir. Böylece PUKÖ çevrimi sonsuza kadar sürebilmektedir (Efil 1999).



Şekil 2.13 PUKÖ döngüsü (Doğan 2000)

Hataların veya istisnaların tekrarını önlemek, PUKÖ çevriminin yeniden başlamasını sağlamak ve sürdürmek, kısaca iyileştirmenin sürekliliği için çalışanların hataları kabul etme bilincinde olmaları, yöneticilerin diğer insanlara güven duymaları ve her iki grubun da gelişme için hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Çünkü bu süreç sürekli gelişerek devam eden bir süreçtir. Böylece yeniden ve sürekli motive olmuş olan çalışanlar, hataların olmaması için yeni bir çabaya girerler. Yönetim, düzeltilmiş çalışmalarla yeni planlar oluşturur ve bu süreç (çevrim) sürekli dönmeye başlar (Demirkan 1997a).

2.2.4. Toplam kalite yönetiminin amacı ve felsefesi

TKY, edindiği amaç ve felsefesi bakımından bu güne kadar gelmiş diğer yönetim anlayışlarına oranla büyük farklılıklar göstermektedir.

TKY, sürekli iyileştirmeyi, takım çalışmasını, çalışanların katılımını, çalışanların ve hizmeti/ürünü talep edenlerin doyumunu, sistem yaklaşımını ve istatistiksel süreç kontrolünü içeren bir yaklaşımdır (Bayrak 1998a). Ayrıca, doğru politika ve stratejilerin belirlenmesini, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi sonucu müşterilerin ve çalışanların memnun olmalarını, toplumun kuruluşu olumlu

yönde algılamasını, finansal ve finansal olmayan konularda iş mükemmelliğine ulaşmayı amaçlamaktadır (Nalıncı 1997).

TKY'nin amacı, şirket için ekonomik kararlılık ve varlığını sürdürmesi için gerekli kazancı gerçekleştirirken, müşterisi için en düşük maliyette en yüksek değerdeki malı dağıtabilmektir (Smith 1999). Diğer bir kaynağa göre TKY'nin temel amacı ise, müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir. Bu nedenle ki, TKY aynı zamanda “müşteri odaklı yönetim” anlayışı olarak da bilinmektedir (Yılmaz 2005). Kalitenin öncülerinden olan Ishikawa'ya göre, TKY'nin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Yolcuoğlu 2001).

- Örgütün dinamizmini ve yapısını geliştirmek,
- Bütün çalışanların çabalarını birleştirmek, herkesin katılımını sağlamak ve işbirliğine dayanan bir sistem kurmak,
- Kalite güvenliği sistemini kurmak ve müracaatçıların güvenini kazanmak,
- Dünyadaki en yüksek kaliteye erişmeyi arzu etme ve bu amaçla yeni hizmetler geliştirmek,
- Yavaş kalkınma dönemlerinde kârı güvence altına alabilecek ve çeşitli itirazlara memnun edici yanıtlar verebilecek bir sistem geliştirmek,
- İnsanlığa saygı gösterme, insan kaynaklarını destekleme, çalışanın mutluluğunu düşünme, neşeli çalışma ortamları temin etme ve meseleyi bir sonraki nesile geçirmek,
- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanmak,

Bir düşünce devrimi ve çağdaş bir yönetim tarzı olan TKY, kendi ilkeleri ve teknikleri paralelinde, işletme faaliyetlerinin tümünde kalite ve verimliliği arttırıp maliyetleri azaltarak, müşteri beklentilerini karşılayarak ve onları memnun ederek, işletmenin globalleşen dünya pazarlarında rekabet edebilir bir düzeye ulaşmasını sağlamayı hedef edinmektedir (Sevim 1999).

TKY, bir organizasyonu is mükemmelliğine ulaştıracak dinamik yönetim sistemini kurmak ve geliştirmek amacıyla ortaya çıkan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim

felsefesi, organizasyonlardaki bütün problemlerin insan faktörü analiz edilerek çözülebileceğini ilke edinen bir anlayışa sahiptir (Ece ve Abdioğlu 2005).

Bu anlayış toplumun her kesiminde uygulama alanı bulmuştur. Toplumun gelişmesinde ve ilerlemesinde en büyük araç olan eğitim sistemi, bugüne değin bu felsefeden yeterince yararlanamamıştır. Son yıllarda değişik işletmelerin dünya çapında aldığı ödüllerle Türkiye'nin gündemine giren TKY ile ilgili çalışmaların eğitim sistemimizde de değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin çabaların yoğunluğu dikkat çekmektedir (Bayrak 1998a).

Deming, Crosby, Juran ve Feigenbaum TKY üzerinde görüş ayrılıkları içerisinde olmalarına rağmen, TKY'nin bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmasının altı anahtar unsurunu ortaklaşa belirlemişlerdir (Yolcuoğlu 2001).

- Organizasyonel birincil amaç olarak Kalite,
- Organizasyonun müracaatçıları tarafından belirlenen bir öge olarak Kalite,
- Müracaatçılarca yönlendirilen ve müracaatçı memnuniyetinden güç alan örgütler,
- Süreç içerisinde değişim hızını düzenleme, ayarlama,
- Ekipler ve ekip çalışması yoluyla başarılan ve sürekli hale getirilen değişim,
- Üst yönetimin, tam bir inançla kalite kültürü geliştirmesi, çalışanları yetkilendirmesi, sürece uzun dönemli bir perspektifle bakması ve taahhütlere girmesidir.

2.2.5. Toplam kalite yönetimi guruları

Kalitenin eski çağlardan günümüze gelene kadar geçirdiği evrelerde önemli roller üstlenen ve nihayet TKY'nin ortaya çıkmasında öncü olan kalite öncüleri diğer bir deyişle kalite guruları vardır. Bu guruların hayatları ve kalitenin günümüze gelene kadar geçirdiği evrelerde ne gibi roller üstlendikleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

2.2.5.1. Armand V. Feigenbaum

TKY kavramını ilk ortaya atan kişi Feigenbaum'dur. Amerikan vatandaşı olan Feigenbaum, 1950'li yıllarda General Elektrik firmasında kalite yöneticisi olarak

çalışmış ve ayrıca Amerikan Ulusal Kalite Akademisi'nin kurucusudur (Yılmaz 2005, WEB_2 2007). Bu yıllarda Feigenbaum örgütsel etkilik sorunlarına ilgi duymuş ve bu konudaki görüşlerini 1957 yılında "Industrial Quality Control" dergisine yazdığı bir makalede açıklamıştır. Bu makaleyi 1961 yılında yazdığı "Total Quality Management" adlı kitabı izlemiştir. Bu nedenle Feigenbaum TKY'nin isim babası unvanını almıştır (Başkan ve Aydın 2000, Özevren 2000).

Feigenbaum' un felsefesi üç başlıkta özetlenebilir (Yılmaz 2005).

- *Kalite liderliği*: Hatalara yoğunlaşmak yerine sürekli bir iyileştirme gereklidir. Yönetim mutlaka kalite çalışmalarına liderlik etmeli ve buna yoğunlaşmalıdır.
- *Modern kalite teknolojisi*: Geleneksel kalite bölümleri kalite problemlerinin %80-90'ını çözemezler. Müşterileri memnun etmek için yeni teknikler uygulanmalı ve süreçler farklı birimlerdeki personelden oluşacak gruplarla sürekli kontrol edilmeli ve değerlendirilmelidir.
- *Örgütsel bağlılık*: İş planlamasında kalitenin entegrasyonu için sürekli eğitim ve motivasyon çalışmalarına yer verilmelidir.

Feigenbaum kalite geliştirmede şu yöntemlerin izlenmesi üzerinde önemle durmuştur (Yolcuoğlu 2001).

1. İnsan ilişkilerinin geliştirilmesi,
2. İstatistikî veri toplama,
3. Bilgilendirme için istatistikî gösterim tekniklerinin kullanılması,
4. Dalgalanmaları azaltmak için istatistikî süreç kontrol ve ölçümlerin kullanılması,
5. İdeal yapının şekillendirilip gösterilmesi,
6. Gelişmeyi sağlamak için işin organize edilmesi

2.2.5.2. Joseph M. Juran

Juran, Connecticut'taki Juran Enstitüsü'nün kurucusudur. Kariyerinde çok çeşitli alanlarda çalıştığı görülmektedir. İşletme süreçlerinde kalite yönetimi kavramı ile ünlenmiştir (Özevren 2000). İlk büyük çalışması olan "Kalite Kontrol El Kitabı"nı 1954'de yayımlamıştır (Yolcuoğlu 2001).

Juran, Deming gibi 1954'de Japon İstatistikçileri ve Mühendisleri Topluluğu tarafında (JUSE) Japonya'ya davet edilmiştir. Onun konferansları; organize etme, planlama, kontrol etmenin yönetsel mesafesini tanıtmış ve gerekli zamanlama ayarları ve kaliteyi başarmak için yönetimin sorumluluğu üzerine odaklanmıştır. Juran kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlamaktadır (Bayrak 1998b). 1981 yılında Japon İmparatoru, Hirohito tarafından Order of Sacred Treasure ile ödüllendirilmiştir (WEB_3 2007).

Juran'ın kalite konusundaki reçetesi, “Kalite Üçlüsü” (Quality Trilogy) şeklinde adlandırılan üç belli başlı kalite prosesi üzerine odaklıdır (Yolcuoğlu 2001, Yılmaz 2005).

- *Kalite planlama:* İş süreçlerinin kalite hedeflerini yakalamayı sağlayacak şekilde planlanması.
- *Kalite kontrol:* Operasyonlar/çalışmalar boyunca kalite hedeflerine yönelik olarak süreçlerin kontrolünü yapmak.
- *Kalite iyileştirme:* Süreçleri, çalışanların en üst düzey performans ortaya koyabilecekleri şekilde düzenlemek.

2.2.5.3. W. Edwards Deming

Deming uzun yıllarını toplam kalite alanında çalışmalar yaparak geçirmiştir. Fizik doktorası için çalışırken, Chicago'daki Western Electric'in Hawthorne tesislerinde Walter A. Shewart ile birlikte çalışmalar yapmıştır (Özevren 2000). İstatistiğin kalite yönetiminde kullanılması konusunda ilk bilgileri Shewhart'dan almıştır. 1950 yılında Japon Bilim Adamları ve Mühendisler (The Union of Japanese Scientists and Engineers) tarafından Japonya'ya davet edilmiştir. Deming, Japonlara toplam kalite yönetimini öğreten kişi olarak anılmaktadır. Bu ülkede her yıl “Deming Ödülleri” adı altında kalite ödülleri verilmektedir (WEB_4 2007).

TKY'nin isim babası olan yani TKY'yi ilk defa telafuz eden Fiegenbaum'dur, ancak TKY'yi yayan en önemli kişilerden bir tanesi Deming'dir. Japonlara kaliteyi öğreten adam olarak bilinen Deming, kalite sorumluluğunun sadece yöneticilere ait olduğu

görüşüne karşı çıkararak, örgütte takım ruhunun önemine dikkat çekmiştir (Başkan ve Aydın 2000).

Japonlara istatistikte veri dağılımını, kontrol çizelgeleri yoluyla proses kontrolü ve bir yönetim modeli olarak Deming döngüsünü nasıl kullanacaklarını anlatmıştır. 14 ilkesiyle de kalite yönetiminin temellerini oluşturmuştur (Özevren 2000). Japonlara örgütlerde rekabet üstünlüğü için kalitenin önemli bir araç olduğunu söyleyen Deming, kaliteyi sağlayabilmek için aşağıdaki 14 ilkenin uygulanması gerektiğini söylemiştir (Oğuz 2001).

1. *Ürün ve servisin gelişmesi için istikrarın oluşturulması:* Deming, şirketlerin rolü için yeni köktenci bir tanım önermektedir. Para kazanmaktan öte, yenilik, araştırma, sürekli gelişim ve devamlılık aracıyla işin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Şirketlerin hedefi rekabet edebilecek duruma gelmek, iş yapmak ve yeni işler yaratmak olmalıdır. Şirketlerin önünde bugünün problemleri ve geleceğin problemleri olmak üzere iki problem durmaktadır. Bugünün problemleri, üretilen ürün kalitesinin sabit tutulması, kısa vadede satışların çok fazla geçilmemesi için üretimin denetiminin sağlanması, bütçe, işe alma, kârlar, satışlar vb. olguları kapsamaktadır. Geleceğin problemleri ise amaç tutarlılığı ve şirketi ayakta tutarak çalışanlara sürekli iş sağlamak için rekabetçi konumu iyileştirmeye olan bağlılığı geliştirmektir.
2. *Yeni felsefenin benimsenmesi:* Şirketlerin hataları ve şüpheciliği kabul etmeyecekleri yeni bir felsefeye gereksinimleri vardır. Yaygın bir biçimde kabul edilen hata düzeylerine, kusurlara, işe uygun olmayan malzemeye, işin içinde olan ama ne olduğunu anlamayan ve sormaya da korkan insanlara, taşımadan doğan hasarlara, antikalaşmış iş eğitimine, yetersiz gözetime, şirkette kökü olmayan bir yönetim anlayışına daha fazla katlanılmamalıdır.
3. *Kitle denetimine son verilmesi:* Kalitenin denetlenmesi değil, sürecin geliştirilmesi önemlidir. Kalite seviyesini arttırmak için % 100 kontrol yapmak, kusurlu mal üretmeyi planlamakla ve sürecin gerekli spesifikasyonlara uygun olmadığını peşinen kabul etmekle aynı şeydir. Bir ürün satıcınının kapısından çıktıktan sonra onunla ilgili hiçbir şey yapılamaz. Kalite, kontrolle değil, üretim

sisteminin geliştirilmesi ile sağlanabilir. Kontrol, hurda, yeniden işleme vb. üretim sürecinin düzeltici unsurları olamaz.

4. *Etiket fiyatı bazında ödüllendirmeden vazgeçmek:* Yeterli kalite ölçümleri olmadığında, ticaret en düşük fiyatı veren şirkete doğru kayar. Bunun kaçınılmaz sonucu ise düşük kalite ve yüksek maliyettir.
5. *Hizmet ve ürün sisteminin gelişimini sürekli hale getirmek:* Gelişme tek zamanlı bir çaba değildir. Yönetim, niteliği geliştirme ve israfı azaltma yolları için sürekli bir bakış açısına zorlanmalıdır. Kalite ürüne tasarım aşamasında katılmalıdır. Planlar hayata geçirilmeye başlandıktan sonra geri dönüş çok zor olabilir. Her ürün kendi türünün tek örneği olarak görülmelidir ve optimum başarı için sadece tek bir şans vardır. Test yöntemleri sürekli iyileştirilmeli, müşterinin gereksinimlerini, bir ürünü nasıl kullandığı ve nasıl yanlış kullandığı daha iyi bilinmelidir.
6. *Eğitim sisteminin oluşturulması:* Çalışanlar çok sık olarak kendi işlerini, daha önce bu konuda yeterince eğitilmemiş diğer bir çalışandan öğrenirler. Çalışanlar anlaşılmayan talimatları öğrenmeye zorlanırlar. Kimse onlara işin nasıl olması gerektiğini anlatmadığı için işlerini tam olarak yapamazlar. Bu nedenlerle eğitim tamamen yeniden yapılandırılmalıdır. Yönetimin, giren malzemedan, ürünün müşteriye ulaşıncaya dek geçen süre için eğitime ihtiyacı vardır.
7. *Liderlik sisteminin oluşturulması:* Bir yöneticinin rolü çalışanlarına doğru yolu göstermek için ne yapmalıyı anlatmak veya cezalandırmak değildir. Yol göstermek insanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için yardım etmek ve objektif metotlarla kimin bireysel yardıma ihtiyacı olduğunu anlamaktan ibarettir. Yönetim gelişim kaynakları, ürün ve hizmetin kalitesinin amacı, bu amacın tasarıma ve ürünün kendisine dönüşmesi ile uğraşmalıdır. Batı tarzı yönetimin dönüştürülmesinin şartı yöneticinin lider olmasıdır. Sonuçlara odaklanmaktan vazgeçilip liderlik devreye sokulmalıdır.
8. *Korkunun kovulması:* Birçok çalışan işi veya doğru ve yanlışın ne olduğunu anlamasalar, bilmeseler de soru sormaktan veya bir pozisyon içinde

bulunmaktan korkar. İnsanlar yanlış şeyler yapmaya veya hiçbir şey yapmamaya devam edeceklerdir. Korkudan doğan ekonomik kayıp korkunçtur. İnsanların kendilerini güvende hissetmeleri için daha iyi üretim yapmak zorunludur.

9. *Bölümler arasındaki engellerin kaldırılması:* Bölümler sık sık, birimler gibi çalışan alanları birbirleriyle yarışan veya birbirleriyle çatışan amaçlara sahiptirler. Onlar problemleri önceden gören veya sezinleyen bir takım gibi çalışmazlar. Daha kötüsü de, bir bölümün amaçlarının diğer bölüm için bir sorun yaratması, sıkıntı vermesidir. Araştırma, satın alma, satış gibi bölümler, üretim ve montajda malzeme ve spesifikasyonlardan ortaya çıkan sorunlar hakkında haberdar olmalıdırlar.
10. *İşgücü için hedefler, nasihatler ve sloganların yok edilmesi:* Bunlar iyi bir iş çıkarılması için kimseye yardım edemezler. Çalışanların kendi sloganlarını yaratmalarına izin verilmelidir. Çalışanları, üretkenliğe davet eden hedeflerden, sloganlardan ve öğütlerden kurtarmak gerekmektedir.
11. *Kotaların kaldırılması:* a) İşçiler için konan kotaların yok edilmesi: Kontenjanlar sadece sayıları dikkate alır, kaliteyi veya yöntemleri değil. Onlar genellikle yüksek fiyatın ve etkisizliliğin birer garantisidirler. Kotalar, bazen ölçülen günlük çalışma olarak, bazen de işin hızı ve standardı olarak bilinirler. Üst sınırdaki çalışanlar bu standardın sınırında kalırlar, alt sınırdakiler ise hiçbir zaman bu standardı tutturamazlar. Kotalar, kalite üretkenliğinin artırılmasının karşısında duran bir kale gibidirler. Sürekli iyileştirme felsefesiyle kotalar uyumlu değildirler. b) Yönetimde çalışanlar için kotaların kaldırılması: Yönetimde çalışan insanlar için konan sayısal hedeflerin kaldırılması gerekmektedir. Bilinçsiz bir biçimde şirket yönetimi için konan hedefler ancak gülünç olur. Sayısal hedeflerle yönetim, ne yapacağını bilmeden çalışmaktır ve bu genellikle korkuya neden olur.
12. *Çalışanların gurur duymasını engelleyen engellerin ortadan kaldırılması:* Çalışanlar iyi iş yapmayı arzularlar, bu gerçekleşmediği zaman da sıkıntıya düşerler. Çalışanlarını çok sık olarak yanlış yollara sevk eden yönetici, hatalı

ekipman ve eksik materyaller kullanıyor demektir. Bu engellerin yönetim tarafından ortadan kaldırılması gerekmektedir.

13. *Etkin bir eğitim programının uygulanması*: Hem yönetimi hem de iş gücünü, takım çalışmalarını ve istatistiksel teknikleri içeren yeni yöntemlerle eğitim zorunludur. Bir organizasyonun gereksinim duyduğu tek şey iyi çalışanlar değildir; eğitim ile kendilerini geliştiren çalışanlara gereksinim duyar.

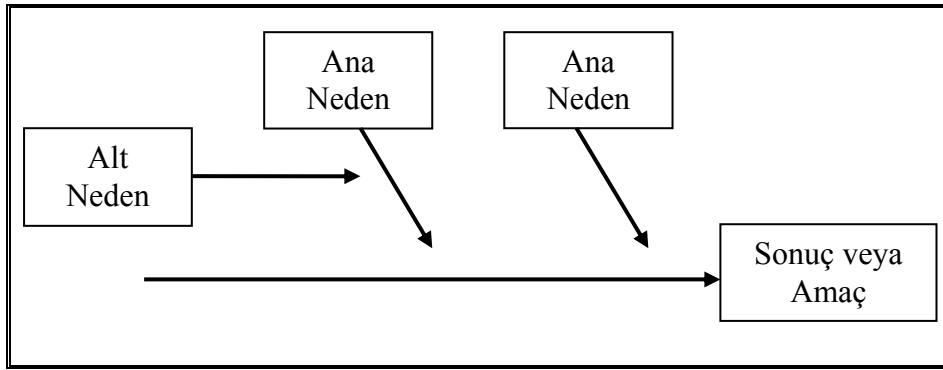
14. *Dönüşümü tamamlamak için harekete geçmek*: Kalite misyonunu icra edebilmek için, bir eylem planı ile özel bir üst yönetim ekibi oluşturulmalıdır. Değişim süreci yukarıda saydığımız 13 maddeyi gerçekleştirecek faaliyetlerden oluşmalıdır.

2.2.5.4. Kaoru Ishikawa

Japon kalite mucizesinin baş mimarlarından biridir. 1915'te Tokyo'da doğmuş, 1939'da Tokyo Üniversitesi Kimya Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. 1946'dan sonra Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JBMB)'nde kalite kontrol konusunda çalışmalara başlamıştır. Bu kuruluşta “kalite çemberleri” konusunda önemli çalışmalar yapmıştır. İkinci dünya savaşı sonrasında ABD'ye gitmiş ve bu ülkede kalite konusunda araştırmalar yapan ünlü yönetim düşünürleri W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran ile tanışmıştır (Özevren 2000, WEB_5 2007).

Japon tarzı toplam kalite stratejisinin geliştirilmesinde önemli katkıları olan Ishikawa, kalite kontrol çalışmalarına organizasyon düzeyinde tüm çalışanların, tüm süreçlerin ve işlerin katılımını öngörmektedir (Yılmaz 2005).

Kalite tarihine adını “kalite çemberlerinin babası” olarak yazdıran Ishikawa, ayrıca, bir sorunun nedenlerini analitik bir bakışla inceleyip bularak en optimum çözüm stratejisinin geliştirilmesi amacı ile kullanılan ve “Sebebe-Sonuç” ya da “Balık Kılıcı Diyagramı” olarak bilinen yöntemi geliştirmiştir (Yılmaz 2005). Şekil 2.14'de sebebe-sonuç diyagramının temel yapısı görülmektedir.



Şekil 2.14 Sebep sonuç diyagramının temel yapısı (Özevren 2000)

Ishikawa tüm yaşamını kalite kontrol faaliyetlerine, kalite kontrol faaliyetlerinin en güçlü yönetim aracına dönüşmesine, giderek hümanist ve üretken bir yaşam felsefesi olarak ortaya çıkmasına adanmış bir kişidir (Arıoğlu 1996).

Ishikawa felsefesinin önemli noktaları şöyle özetlenebilir (Yılmaz 2005);

- Kalite eğitimle başlar eğitimle biter.
- Kalitede ilk adım, müşterinin gereksinimlerini bilmektir.
- Önemli olan göstergeleri değil nedenleri ortadan kaldırmaktır.
- Kalite kontrol bütün bölümlerin ve tüm personelin sorumluluğundadır.
- Hedeflerle, bunlara götüreceği yöntemleri ve araçları karıştırmayın ve bunlar arasında bir kargaşa yaratmayın.
- Kaliteyi birinci sıraya yerleştirin ve uzun dönemli yararlarınız üzerine görüşlerinizi yerleştirin.
- Kalitenin girişi ve çıkışı pazarlamadır.
- Tepe yönetim, üstleri tarafından gösterilen gerçeklere karşı kızgınlık göstermemelidir.
- Şirketteki problemlerin %95'i, problem çözme ve analiz etme konusundaki basit araçlarla çözülebilir.

2.2.5.5. Philip B. Crosby

Kaliteye 40 yıl hizmeti geçmiş bir Amerikalı iş adamıdır (Özevren 2000). Philip B. Crosby, 1931 yılında doğmuştur. Bir süre ITT şirketinde kaliteden sorumlu başkan yardımcılığı görevini ve Martin Corporation'da pershing füze projesini yürütmüştür.

ABD'nin Florida eyaletinde Kalite Koleji (Quality College) adıyla bir okul açmıştır. (Yılmaz 2005, WEB_6 2007).

Crosby adını, ilk kez 1961 yılında Orlando, Florida'da Martin Marietta şirketinde çalışırken geliştirmiş olduğu “sıfır hata” kavramı ile duyurmuştur. Phil Crosby TKY konusundaki görüşlerini 14 başlık altında toplamıştır (Yolcuoğlu 2001, Yılmaz 2005).

1. *Yönetimin kesin kararlılığı*: Uygulanacak kalite programı için yönetimin tam inancı sağlanmalıdır.
2. *Kalite geliştirme grupları*: Programı desteklemek ve sürdürmek için kalite ekipleri oluşturulmalıdır.
3. *Kalite ölçümü*: Kalite ölçüm işlemleri başlatılmalıdır.
4. *Kalite maliyetinin belirlenmesi*: Kalite maliyetinin prensipleri tanımlanmalı ve uygulanmalıdır.
5. *Kalite bilincinin sağlanması*: Kalite bilinci geliştirme programları yerleştirilmelidir.
6. *Düzeltilici önlemlerin alınması*: Düzeltmeye yönelik faaliyetler başlatılmalıdır.
7. *Sıfır hatanın planlanması*: Sıfır hata uygulamaları için planlama yapılmalıdır.
8. *Denetleyicilerin seçimi*: Çalışanlar sürekli ve etkin olarak eğitilmelidir.
9. *Sıfır hata günü*: İşlerini başlatmak için sıfır hata günü ilan edilmelidir.
10. *Hedeften sapma*: Harekete temel oluşturacak hedefler belirlenmelidir.
11. *Hataların ve nedenlerinin yok edilmesi*: Denetleme mekanizması oluşturulmalı ve hataları ortaya çıkaran nedenler ortadan kaldırılmalıdır.
12. *Tanınma ve tanıtma*: Personel-yönetim iletişim sistemi kurulmalı ve aktif katılımı olanlar tanınmalıdır.
13. *Kalite grupları*: Süreç de devamlılığı sağlamak için kalite konseyi oluşturulmalıdır.
14. *Yeniden başlama*: Hepsi baştan, yeniden yapılmalıdır.

2.2.5.6. Walter Shewhart

Shewhart, TKY alanında liderlik görevini üstlenen W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran'ın istatistiksel düşünme yönünden etkilendiği kişidir. Shewhart 1920'li yıllarda çalıştığı Bell Atlantic firmasında kalite geliştirme ve problem çözme alanında istatistiksel araçlardan geniş ölçüde yararlanmıştır. Deming, o yıllarda bir süre

Shewhart'ın çalıştığı Bell Laboratuvar firmasında Shewhart ile birlikte çalışma imkânına sahip olmuştur. Shewhart, kaliteyi “objektif kalite” ve “sübjektif kalite” olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Shewhart'a göre kalite esasen subjektiftir ve kişiden kişiye değişir. Bu bakımdan, kaliteyi müşteri isteklerine uygunluk olarak tanımlamak daha doğrudur (WEB_7 2007).

Shewhart istatistiksel kalite kontrol teknikleri kullanılarak organizasyonda başlıca şu avantajların elde edilebileceğini belirtmiştir (WEB_7 2007).

- Ürün ortaya çıktıktan sonraki kalite maliyetleri azalır,
- Ürünün alıcılar tarafından reddedilme oranı azalır,
- Üretim miktarından maksimum fayda elde edilir,
- Tüm ürünlerde yeknesak bir kaliteye ulaşılır,
- Kalite ölçme işinin dolaylı olarak yapıldığı durumlarda tolerans limitleri azalır,

2.2.5.7. Masaaki Imai

1930 yılında Japonya'da doğan Imai, 1950'de Tokyo Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra 5 yıl ABD'de yaşamıştır. Washington DC'deki Japon verimlilik merkezinde çalışmış ve görevi gereği Japon iş adamlarına Amerikan fabrikalarını ziyaretlerinde refakat etmiş ve Amerikan verimliliğinin sırrını incelemelerine yardımcı olmuştur. JBMB ile müşterek çalışmalar ve projeler yürütmüştür (Özevren 2000, WEB_8 2007).

Imai 1986 yılında yayınladığı ve bir anda yönetim bilimine farklı bir boyut kazandırdığı “Japonya'nın Rekabet Başarısının Anahtarı; KAİZEN” adlı kitabında, Japon yönelim prensiplerini ve Kaizen'in pek çok uygulama alanında oynadığı rolleri adım adım incelemektedir. Bu alanlar, kârlılık planlaması, müşteri memnuniyeti, TKK programları, öneri sistemleri, grup çalışmaları, tam zamanında üretim (TZÜ), çapraz fonksiyonlu yönetim, üst yönetimin katılımı, işçi-işveren ilişkileri gibi alanlardaki problemlerin çözümü vb. konuları kapsamaktadır (Yılmaz 2005).

2.2.6. Toplam kalite yönetimi maliyet ilişkisi

TKY ile işletmede oluşan maliyetler arasında önemli bir ilişki mevcuttur. Şöyle ki, TKY anlayışını benimseyen ve tam anlamıyla uygulayan işletmeler, işletme genelinde meydana gelen maliyetlerde önemli ölçüde azalma gözlemleyebilmektedirler.

Burada genel olarak kalite maliyetleri hakkında bilgi verilmekte ve TKY ile maliyet arasındaki ilişki üzerinde durulmaktadır.

2.2.6.1. Kalite maliyetleri

İşletmelerin amacı tüketicilerin satın alma gücünden daha çok pay almaktır. Bunun yolu daha iyi kalite, düşük maliyet ve kalite güvenilirliğinin sürekli sağlanmasından geçmektedir.

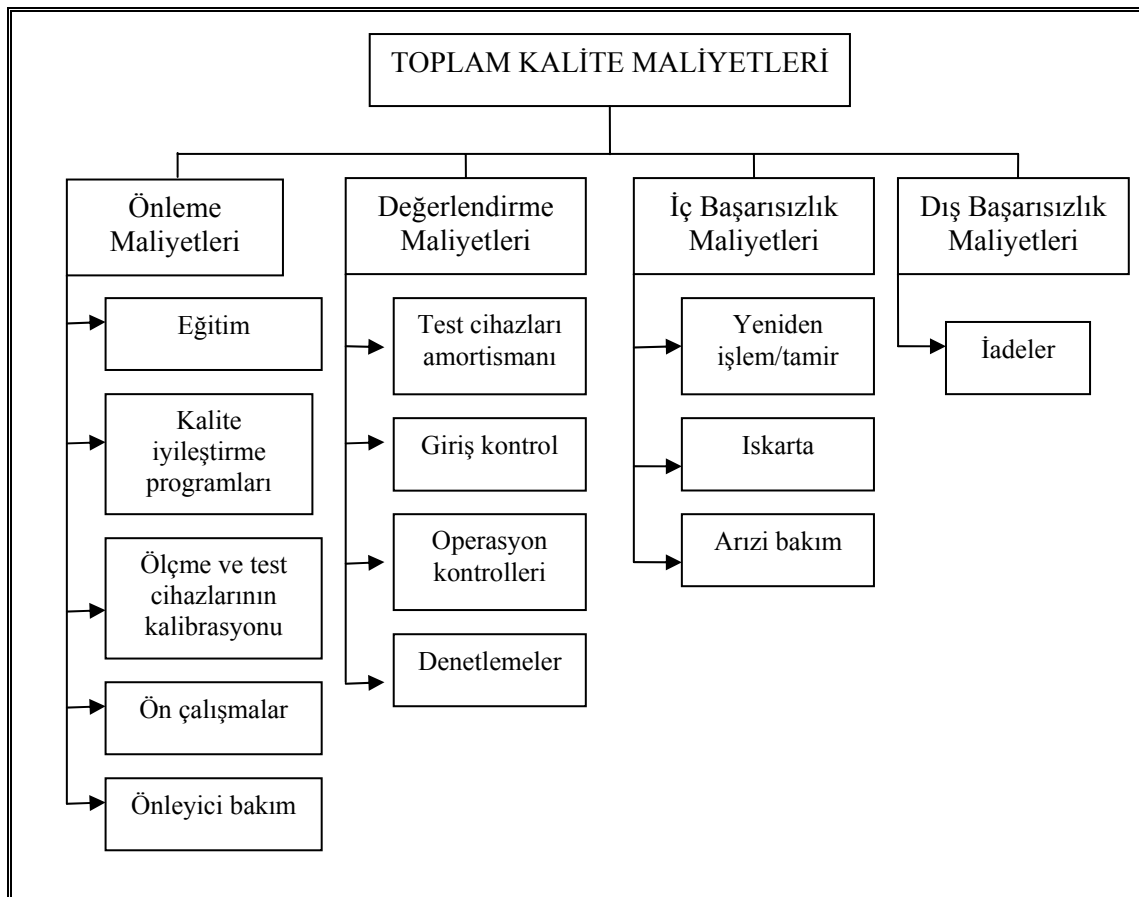
Kalite, kalite maliyetleri ile dengelenmelidir. Bunun için kalite maliyetlerinin bilinmesi ve kalite maliyet verilerinin doğru toplanması gerekir. Bu açıdan mevcut muhasebe sistemleri kalite maliyetlerini değerlendirmeye yetecek ölçüde gelişmiş olmalıdır. Kalite maliyet analizlerinde temel ilke “bir işi en ucuz yapmanın yolunun, onu daha başlangıçta doğru yapmak” olduğudur (Efil 1999).

Kalite maliyet çalışmaları, işletme faaliyetlerini olumlu yönde geliştirecek kararların alınmasında etkin rol oynamaktadır. Toplam kalite anlayışı doğrultusunda temel kalite sorunlarının % 80-90'ının kalite bölümünün dışında aranması gerekir. Çünkü kalitenin oluşumu tasarımdan satış sonrası hizmetlere kadar tüm bölümlerin katılımı ile mümkündür (Efil 1999). Kalite maliyetleri, yönetimin kalite yatırımlarını gözden geçirebilmesi, karar verebilmesi için bir araçtır (Başbuğ ve Emel 1998).

Bir İngiliz standardı olan “British Standards Organization-BS 6143”, Toplam Kalite Maliyeti (TKM)'ni, “kaliteye ulaşılmadığında oluşan kayıplar ile birlikte, kaliteyi sağlamanın ve güvenceyi vermenin maliyeti” olarak tanımlamıştır (Sevim 1999).

ISO 9004'te ise TKM, "uygun kalitenin gerçekleştirilebilmesi için yapılan faaliyetlerin maliyeti ve yetersiz kontrolden kaynaklanan maliyetler" olarak tanımlanmaktadır (Sevim 1999).

Diğer bir tanımlamaya göre de TKM, oluşabilecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetlerin, planlı kalite muayenelerinin ve ürünün üretim aşamalarında ya da müşteriye tesliminden sonra görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir, şeklinde tanımlanmaktadır (Sevim 1999). Şekil 2.15’de her işletme için genel olarak basit bir kalite şeması oluşturulmuştur.



Şekil 2.15 Kalite maliyet bileşenlerinin sınıflandırılması (Başbuğ ve Emel 1998, Sevim 1999)

Kalite maliyetleri sınıflandırılırken ve tanımlanırken, işletmeler aşağıdaki kıstasları esas alarak basitleştirilmiş bir liste hazırlamalıdır. Hesaplanması mümkün olmayan veya sağlıklı tahminler yapılması gereken maliyet bileşenlerinin kalite maliyetlerine dâhil edilmesi TKY'nin hesaplanmasını, yorumlanmasını ve analizini olumsuz etkileyerek işletmenin kalite maliyetlerini gerçekçi bilgilerle yönlendirmesini önleyecektir (Başbuğ ve Emel 1998).

Kalite maliyetleri genellikle dört kategoride sınıflandırılmaktadır (Ross 1999).

1. Önleme maliyetleri
2. Ölçme ve değerlendirme maliyetleri
3. İç başarısızlık maliyetleri
4. Dış başarısızlık maliyetleri

1. *Önleme Maliyetleri*: Önleme maliyetleri, ürünün tasarım aşamasından satış sonrası servis faaliyetlerine kadar geniş bir süreci kapsamaktadır. Kalitede bir uygunsuzluğu önlemeye yönelik olarak, kalite sisteminin tasarımı, kurulması ve düzenlenmesi ile ilgili maliyetler, önleme maliyetlerini oluşturmaktadır. Juran'a göre önleme maliyetleri şu şekilde tanımlanmaktadır (Doğan 2000, WEB_9 2008).

- Kusurlu üretimi önlemek için uygulanan faaliyetler,
- Başarısızlıkları ve değerlendirmeleri sınırlandıran faaliyetlerdir.

Üretim süreci içerisinde daha hata oluşmadan önleme ve çıkarma aktiviteleri içerir. Bu aktivitelere örnek olarak; kalite planlama, üretim gözden geçirme, eğitim ve mühendislik analizleri verilebilir. Bunlar garanti bir şekilde yapılırsa düşük kalite üretilmez (Ross 1999).

2. *Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri*: Gerek üretim gerekse tüketim safhasında ortaya çıkabilecek maliyetlerdir. Bunlar üretimden sonra düşük kaliteli ürünleri belirlemek için girilen maliyetlerdir ki bu ürünler daha müşteriye gönderilmeden tespit edilir. Bunların garanti bir şekilde yapılması durumunda düşük kalite üretilmemiş olur (Ross 1999, Çabuk 2005). Ölçme ve değerlendirme maliyetleri ile ilgili aşağıdaki örnekler verilebilmektedir (Muğan 1997).

1. Kalite testleri ile ilgili departmanlarda ortaya çıkabilecek tüm maliyetler; örneğin, satın alma departmanında malların incelenmesi sırasında bozuk malların ayırımında kullanılan işçilik maliyetleri, bu konudaki ilgili dolaylı işçilik maliyetleri ve malzeme giderleri,
2. Eğer gerekiyorsa laboratuvar testleri maliyetleri,
3. Testler ve incelemeler için gerekli teçhizatın kurulması maliyetleri,

4. Sevk sırasında yapılan kalite kontrol testlerinin maliyeti,
5. Malzeme ve yedek parçaların değerlendirilmesi,
6. Tüketici araştırmaları,

3. *İç Başarısızlık Maliyetleri*: Üretim safhasında defolu/bozuk mal üretmekten doğan maliyetlerdir. Satın alınmış fakat uygun olmayan malzemelerin maliyeti de bu guruba girer. Bu sınıfa giren maliyet unsurlarından bazıları aşağıda görülmektedir (Muğan 1997, Şale 2001, Çabuk 2005).

1. Defolu malların belirlenmesi, tamiri, düzeltilmesi veya atılmasıyla ilgili satın almadan satışa dek katlanılan tüm maliyetler,
2. Defolu malların tamiri için kullanılan malzeme ve işçilik giderleri,
3. Bozuk malları elden çıkarmak için veya hurdaya çevirmek için katlanılan maliyetler; teknik gereklilik dışında ortaya çıkan fire maliyeti,
4. Sorun giderme ve hata analizi,
5. Yeniden test etme ve tamir masrafları,
6. Düşük fiyatla elden çıkarmadan doğan fırsat maliyeti,
7. Kalite sorunları nedeni ile meydana gelen duruşların maliyetleri,

4. *Dış Başarısızlık Maliyetleri*: Ürünlerin üretim sisteminden çıktıktan sonra sevkiyat, teslimat, satış sonrası hizmetler ve servislerde meydana gelen aksaklıklardan kaynaklanan maliyetlerdir. Dış başarısızlık maliyetlerinin müşterinin öznel değer yargılarını da içerdiği için ölçülebilmeleri güçtür (Doğan 2000). Tüketicie satılan mala karşı şikâyetlerden doğan maliyetler, müşteri memnuniyetsizliğinin ve kayıp pazar payının saklı maliyetleri, garanti maliyetleri, geri dönme ve göz yumma (tolerans)'ları içerir. Bu maliyetler aşağıda kısaca sıralanmaktadır (Muğan 1997, Ross 1999, Şale 2001).

1. Şikâyet araştırmaları ve iade edilen ürünler,
2. İade edilen malların incelenmesi,
3. İade edilen mallarda üretim hatası nedeniyle oluşan arızaları giderme maliyeti,
4. Garanti nedeniyle satılan malın değiştirilmesi maliyeti,
5. Mühendislik hataları nedeniyle ortaya çıkan dizayn hataları, malın dizaynının değiştirilmesi için katlanılan tüm maliyetler,

6. Mahkeme masrafları ve ödenen cezalar,
7. İmaj kaybı ve pazar payı daralması,
8. Kalite sorunları nedeniyle iadeler ve fiyat düşmesi maliyetleri,

Yukarıda örnekleri verilen kategoriler ve bunlara ait maliyet kalemleri incelenirken unutulmaması gereken nokta, kaliteli mal üretiminin getireceği faydanın maliyetinden daha fazla olmasıdır (Muğan 1997). TKM'nin kendi içindeki dağılımı, Tablo 2.2'deki gibi gerçekleşmektedir.

Tablo 2.2 Toplam kalite maliyetlerinin dağılımı (Sevim 1999)

Toplam Kalite Maliyetleri	Toplam içindeki payı
Önleme maliyetleri	%5
Ölçme ve değerlendirme maliyetleri	%50
İçsel başarısızlık maliyetleri	%15
Dışsal başarısızlık maliyetleri	%30
TOPLAM KALİTE MALİYETLERİ	%100

Tablo 2.2'de görüldüğü üzere TKM'lerin oluşmasında en büyük paya ölçme ve değer maliyetleri sahiptir ve bunu dışsal başarısızlık maliyetleri izlemektedir.

2.2.6.2. Toplam kalite yönetimi ve maliyet arasındaki ilişki

TKY uygulamalarını en iyi şekilde benimseyen ve uygulamaya geçiren işletmelerde, işletme genelinde çeşitli nedenlerle oluşan maliyetlerde önemli oranda düşüşün gözlemlenmesi mümkün olabilmektedir.

1980'li yılların başlarına kadar, kalite ve maliyet kavramları arasında ters bir ilişki olduğu konusunda yaygın bir kanı mevcuttu. Bugün artık düşük kalitenin üretici firmalar için daha maliyetli olduğu kabul edilmektedir (Şimşek 2001).

Birçok üretici firmanın “kalite maliyeti yüksektir” düşüncesi ile kaliteyi düşük tuttuğu ve pazar payını kaybettiği bir gerçektir. Geçmişte uygulanan geleneksel maliyet muhasebesi teknikleri, sadece çıktıların miktarına önem verilmesine, kaliteli mamul

üretimine gereken önemin verilmemesine ve dışardan hammadde/malzeme tedarikinde sadece satın alma fiyatının dikkate alınmasına sebep olmuştur. Toplam kalite anlayışı ile birlikte, maliyetlerle ilgili düşünceler de değişmiş ve kalite maliyetleri konusu gündeme gelmiştir. TKY'nin uygulanmasıyla elde edilen ekonomik faydaların bazıları şu şekilde sıralanmaktadır (Şimşek 2001).

- Satın alınan malzeme maliyetlerinde azalmalar
- İşçilik maliyetlerinde azalmalar
- Ortalama stok seviyelerinde azalmalar
- Ürünün toplum üretim zamanıyla azalmalar
- Kalite maliyetlerinde azalmalar

TKY'yi uygulayan firmalar üzerinde yapılan incelemeler göstermiştir ki; satın alınan malzeme ve işçilik maliyetlerinde %10 ile %20, ortalama stok seviyelerinde %30 ile %90, ürün toplam üretim zamanında %40 ile %60, kalite maliyetlerinde de %30 ile %50 arasında bir azalma söz konusudur (Şimşek 2001).

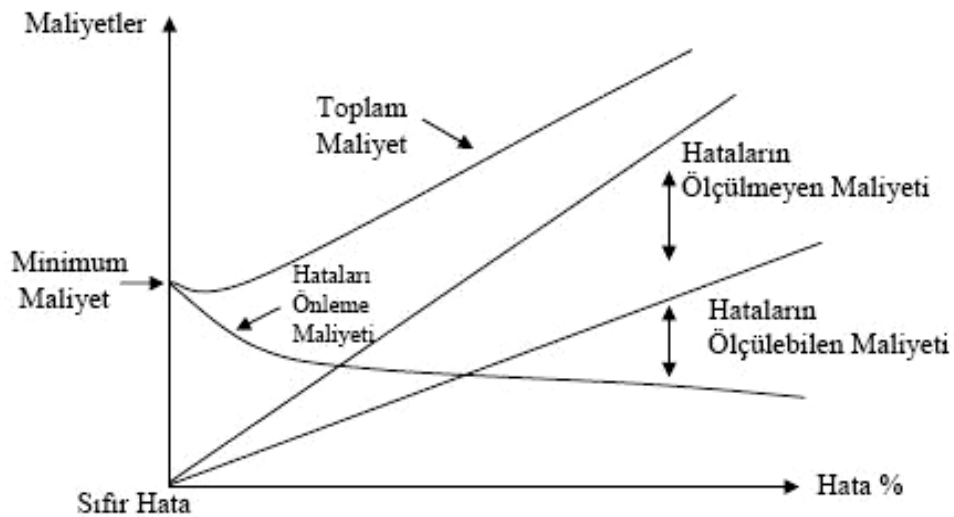
Bilindiği gibi, rekabette üstünlüğü sağlamak için kalite-maliyet-hız üçlüsünde üstünlük sağlamak gerekir. Klasik yönetim anlayışında kalite ve maliyet çelişir. Zira belli bir düzeyin üzerindeki kaliteyi gerçekleştirmek, ancak maliyetlerin yükselmesi ile mümkündür (Efil 1999, Sevim 1999).



Şekil 2.16 Kalite buz dağı (Efil 1999, Sevim 1999)

Kalite maliyetleri aslında “Kalitesizliğin Maliyetleri” olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Kalite maliyetleri buz dağına benzer, bilindiği gibi buzdağlarının yalnızca en fazla beşte biri su yüzünde görülür, oysa tehlikeli kısım suyun altında kalan kısımdır ve yine bilindiği gibi birçok gemi suyun altında kalan ve görünmeyen bu kısım yüzünden batmıştır (Şale 2001). Yukarıdaki Şekil 2.16’da kalite buzdağı ve bu maliyetleri nelerin oluşturduğu görülmektedir.

Kalitesiz üretimin getireceği maliyetler de aynı şekilde görünmeyen maliyetlerdir. İşletmelerde tam anlamıyla TKY sisteminin uygulanması bu görünmeyen maliyetleri de görmemizi ve kontrol altına almamızı sağlayacaktır. Dolayısıyla da verim, pazar payı ve kâr artacaktır (Şale 2001). O nedenle doğru bir tespit yapılması isteniyorsa, Şekil 2.17’de görüldüğü gibi, hata maliyetlerine, ölçülemeyen maliyetleri de eklemek gerekmektedir.



Şekil 2.17 Toplam kalite yönetiminde kalite-maliyet ilişkisi (Sevim 1999)

Klasik Yönetim felsefesiyle elde edilen en düşük maliyetten ortalama % 20–25 daha azdır. Başka bir deyişle, TKY felsefesini başarı ile uygulayan bir işletme, müşterilerine % 100 kalitede ürün sunmakla kalmaz, ayrıca % 20–25 düzeyinde maliyet avantajı da sağlamış olur (Sevim 1999, Efil 1999).

TKY felsefesi, değişik kalite düzeylerini optimize etmek ve bunların maliyetlerini azaltmak suretiyle, ürünlerin gerek kalite gerekse fiyat yönünden müşteri

gereksinimlerini karşılayarak satılabilirliğini arttırmaktadır. Bununla birlikte, TKY felsefesi, üretimde kullanılan faktörler arasındaki ilişkileri ortaya koyarak ve bu faktörlerdeki değişimlerin nedenlerini belirleyerek, üretim yöntemlerindeki yetersizliklerin dinamik bir biçimde olumsuzluklara zamanında müdahale etme olanağı verir ve sonuç da, maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Bu nedenle, TKY felsefesi, kârlılığı etkileyen faktörleri olumlu yönde etkilemektedir (Sevim 1999).

2.2.7. Klasik yönetim anlayışı ile toplam kalite yönetimi anlayışı arasındaki fark

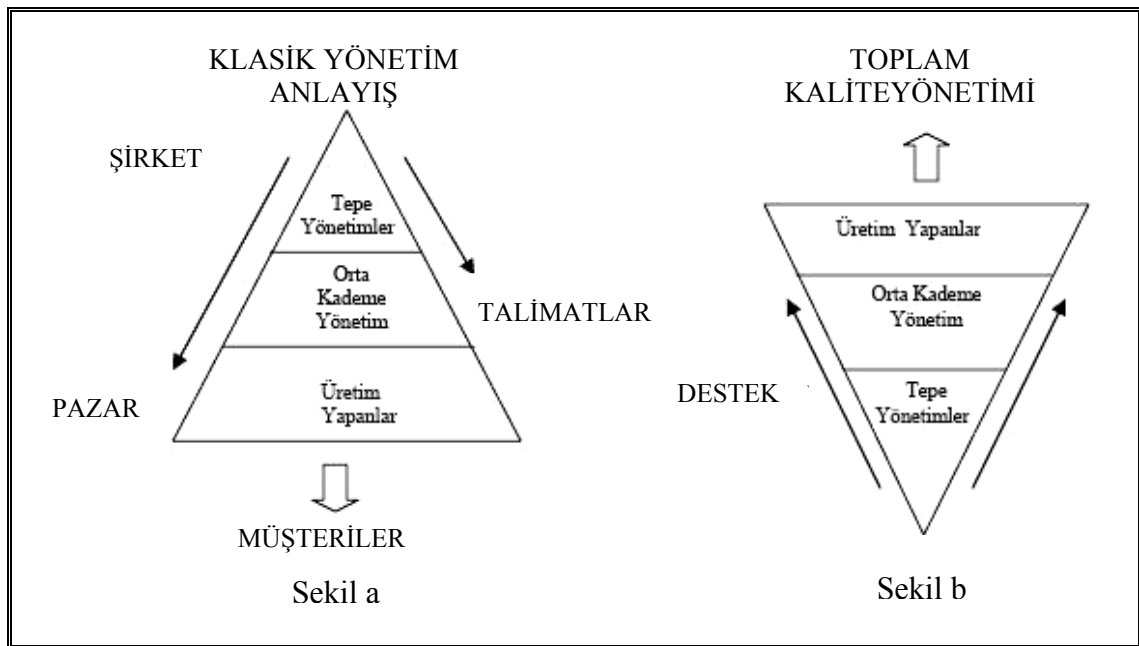
Son zamanlarda önemi kavranmaya başlayan ve üzerinde en çok durularak her alanda hayata geçirilmeye çalışılan, TKY felsefesi ile daha önceki yönetim modelleri karşılaştırıldığında dikkati çeken farklılıkların olduğu görülebilmektedir.

Klasik yönetim yaklaşımının amacı belirlenen standartlara ulaşmak ve bu standartlara göre üretimi gerçekleştirerek süreci denetim altında tutmaktır. TKY hiç bir standardı kabul etmez. TKY felsefesinde standartlara ancak ulaşılır ve bu standartlar ulaşıldıktan sonra geliştirilir. Yani TKY felsefesinde sürekli geliştirme ve iyileştirme vardır. Bu sürekli iyileştirme ve gelişme tüm süreçte, faaliyetlerde ve tüm personelde yaşanması esastır (Yolcuoğlu 2001).

Hemen hemen her konuda klasik yönetim yaklaşımının neredeyse tam tersi bir şekilde hareket etmekle başarı yakalanabilecektir (Yolcuoğlu 2001, Başkan ve Aydın 2000). Bu nedenle, TKY hem Klasik Yönetim teknikleri, hem de bu tekniklerin dayandığı teorilere meydan okumaktadır. TKY'yi uzun süre devam ettirmek için birtakım araçların yanında bu araçları uygulamalara yerleştirecek isteğe sahip çalışanlara ve her kademedeki yönetimin desteğine ihtiyaç vardır. Oysa geleneksel kalite kontrol faaliyetlerinin yürütülmesinde yöneticiler destek değil, direktif verirler (Kovancı 2001).

Klasik Yönetim Anlayışı'nda şirketler, tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde yönetilmekte ve astlar amirlerden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedir (Şekil a) ve doğal olarak burada amaç amirlerin memnun edilmesidir (Karalar 1997, Yılmaz 2005).

TKY’de amaç, şirketin tüm birimlerinin müşteri talepleri doğrultusunda yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri memnuniyetine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır (Şekil b). Bu amacın gerçekleştirilmesinde de iç müşteri olarak gördüğü çalışanların memnun edilmesi gerekliliğini savunmaktadır. Aşağıdaki Şekil 2.18’de klasik ve toplam kalite yönetimi yaklaşımları şematik olarak görülmektedir.



Şekil 2.18 Klasik ve toplam kalite yönetimi yaklaşımları (Yılmaz 2005)

Klasik Yönetim anlayışı, çalışanları bir makinenin dişlileri olarak görmekte ve gerçek görevlerini uzman ve yöneticilerin koydukları kurallara uymak olarak tanımlamaktadır. Oysa Deming, bu yaklaşımın kaliteyi ve müşteri doyumunu dışlayan, miktarı ve kârı öne çıkaran bir anlayış olduğunu savunmuştur. Deming’e göre Klasik Yönetim, örgütsel yaşamda insanın unutulmasına ve dolayısıyla üretkenliğin ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. İşte toplam kalite anlayışının geleneksel yönetim felsefesinden ayrıldığı nokta buradadır (Başkan ve Aydın 2000). Genel olarak TKY ile Klasik Yönetim Anlayışı arasındaki farklar Tablo 2.3’de görülmektedir.

Tablo 2.3 Klasik yönetim anlayışı ile TKY anlayışının karşılaştırılması (Yolcuoğlu 2001)

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı
1. "Çıkan probleme" dayalı kalite	"Önemeye" dayalı kalite Yüksek kalite ile düşen maliyet, Sıfır stok
2. Yüksek kalite ile artan maliyet	Hedefe uygun üretim
3. Optimum stok	Olası sorunları düşünüp, bunları önleyen yönetim
4. Spasifikasyonları arası üretim	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
5. Sorunlar çıktıkça çözüm getiren yönetim	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon
6. Azami uzmanlaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	Sıfır hatayı hedefleyen üretim
7. Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	Onurlu çalışma ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon
8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	Müracaatçı memnuniyetine dayalı öncelikler işbirliğine dayalı tedarik sistemi
9. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme
10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müracaatçı beklentilerine yanıt veren ürün kalitesi
11. Rekabete dayalı tedarik sistemi	Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
12. Kâr maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme	Tüm üretim ve satış fonksiyonlarının da katkısı olan ürün geliştirme
13. Ulusal/uluslar arası standartlara göre ürün kalitesi	Sıfır fire veya yenilimi işleme
14. Kalite kontrol fonksiyonun sorumluluğunda kalite güvencesi	Sadece birinci kalite ürün denetimi
15. Araştırma ve geliştirme ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımları	Devrimsel hızla gelişme
16. Optimum fire veya yeniden işleme	Robotsu ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları
17. Optimum birinci veya İkinci kalite oranı	İşbaşı eğitimi kadar temel eğitim ile geliştirilen bilgi ve beceri
18. Evrimsel hızla gelişme	Kaliteyi geliştiren hor uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
19. Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları	İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan anlayış
20. İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yatırım
21. Kâr-maliyet analizine dayalı yatırım ve işletme kârları	İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kârarı
22. İş en iyi bilen o işi yönetenin olduğuna İnanan anlayış	Performansın takdir edilmesi
23. Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürler geliştiren yönetim	"Önemeye" dayalı kalite Yüksek kalite ile düşen maliyet Sıfır stok
24. Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	Hedefe uygun üretim
25. Performansa göre ücret	Olası sorunları düşünüp, bunları önleyen yönetim
26. Rekabete dayalı tedarik sistemi	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı

2.2.8. Toplam kalite yönetimi uygulamada karşılaşılan sorunlar ve işletmeler üzerindeki etkisi

TKY, ilkeleri ve uygulama öncesi gerektirdiği önlemler göz önünde bulundurulup etkili bir biçimde uygulandığında mükemmel sonuçların alınabileceği bir sistem olarak literatürde yerini almıştır. Ancak şunu da bilmek gerekir ki, TKY uygulamalarının başarılı örneklerinin yanında, başarısızlıkla karşılaşan birçok örneğinin olduğu da bilinmektedir.

Genel olarak, TKY uygulamalarında karşılaşılan ve başarısızlığa yol açan sorunları şu şekilde özetlemek mümkündür (Doğan 2000, Aydemir 2006, WEB_10 2007).

- Tepe yöneticilerinin aktif katılımı olmaksızın, bir program olarak uygulamaya konulması,
- Kaliteyi geliştirmenin, şirket yönetiminin ara sıra slogan olarak ortaya attığı ve sonra da takipçisi olunmayan sıradan bir konu olarak algılanması, bir kalite politikasının ve sorumluluğunun yeterince olmayışı,
- Yönetim ve özellikle çalışanların kalite ve rekabetin bilincinde olmamaları, sürekli gelişmenin önemli olduğunun tam olarak anlaşılabilmesi,
- Yönetimin kabulü olsa dahi, felsefeyi uygulamak için gereken örgütsel düzenlemeler yapılmadan ve gerekli olan liderlik anlayışı geliştirilmeden uygulamaya geçilmesi,
- TKY'nin tamamıyla bir değişim faaliyeti olduğu ve özel bir kültürel ortama ihtiyaç duyduğu gerçeğinin yeterince fark edilmemesi ve sürecin mevcut sistem ve politikalar ile bütünleştirilmemesi,
- İnsanların sadece beyinlerine hitap edilmesi, duyguların unutulması,
- Kalitede insan boyutunun, kalitenin her şeyden önce kişisel bir konu olduğunun göz ardı edilmesi,
- Programların, sistemlerin ve metotların çok teknik ve karmaşık olması,
- Kalite tutum ve davranışlarının en alt kademe çalışanlarına ulaşamaması,
- Gelişmenin izlenmesi ve dinamiğin korunması için gereken gayretin gösterilmemesi,
- Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri zamanında izlememe ve buna bağlı olarak modern makine ve teçhizat noksanlığı,

- Tedarikçilerle olan ilişkilerin yeterince geliştirilmemesi nedeniyle girdi kalitesinde istikrarın sağlanamaması,
- TKY' uygulamasında önemli olan nitelikli iş gücü eksikliği,

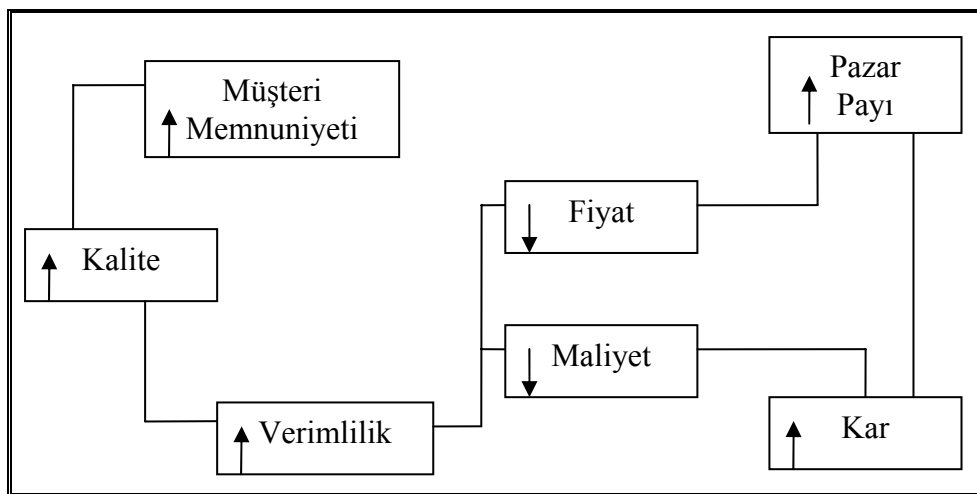
Diğer yandan, çalışanların TKY uygulamalarını, yukarıda belirtilen sorunların bir sonucu olarak yeterince anlayamaması ve direnç göstermesi bu felsefenin başarısını engelleyen sorunlardan başlıcalarıdır (WEB_10 2007).

Sürekli gelişim için en iyi niyetle başlanmış kalite yolculuklarında bile, beklenene ulaşmak için birçok engellerle karşılaşılabilmekte ve TKY uygulamak için kullanılan araçlardan beklenen yararlar eski alışkanlıklar ya da yanlışlıklarla etkisiz kalabilmektedir. Bu noktada önemli olan, işletmelerin başarılı bir biçimde TKY felsefesini nasıl başlatacakları ve devam ettirecekleri konusunda bilinçli olabilmeleridir (WEB_10 2007). Başarılı bir TKY uygulaması için temel koşulları şu şekilde özetlemek mümkündür (Tümer 1996, Vayvay 1997, Kuğuoğlu 1998, Tekin 1999, Gencil 2001, WEB_10 2007).

- Tepe yönetim TKY'yi önce kendisi uygulamalı ve tüm çalışanların uygulamasının sıkı takipçisi olmalıdır.
- Yöneticiler elde ettikleri başarılarla yetinmemeli, değişimi istemeli ve gerekliliğine inanmalıdır.
- İşletmenin kalite ile ilgili amaç, hedef ve politikaları belirlenmelidir. TKY konusundaki kararlılığın herkesin izleyebileceği amaçlara ve politikalara dönüştürülmesi başarı için zorunludur.
- İşletme faaliyetleri ileriye yönelik programlanmalıdır.
- Müşteriyi memnun etmenin sürekli gelişebileceğine dayalı bir kalite bilinci geliştirilmelidir.
- En üstteki mevkiden, en altta çalışanlara kadar, hedefleri belli olan TKY'nin anlaşılması ve uygulanmasına yönelik eğitim verilmelidir.
- Tüm personelin TKY sürecine katılım ve desteği sağlanmalıdır.
- "Kalite-Maliyet-Temrin" üçlüsünde üstünlük sağlayabilmek amacıyla, şirketin her yönü ile ölçmesi ve istatistiksel metotlarla değerlendirilmesi gereklidir.

- Yetkilerin devri gerçekleştirilmelidir. Yalın organizasyonlar içinde, problem çözen ve yaptıkları işi sahiplenen kişiler tam yetki ile donatılmalıdır.
- Müşterilere hizmetin en öncelikli görev olduğuna inanılmalıdır.
- Bireyciliğin yanı sıra kollektif karar alma süreçleri geliştirilmelidir.
- Kalite denetimi yapılmalı ve işletmede kalite maliyetleri hesaplanmalıdır.
- Tedarikçilerle olan ilişkiler iyileştirilmelidir.
- İşletme içinde bir güven ortamı oluşturulmalıdır.
- Çalışanların performanslarını ve verimliliklerini arttırmalarına yönelik beceri geliştirme çalışmaları yapılmalıdır.
- Takım halinde çalışma teşvik edilmeli, bireyselliğin önüne geçilmelidir.
- Planlı ve disiplinli çalışılmalıdır.
- Sürekli gelişme anlayışı benimsenmelidir.
- Yüksek kalitenin yönetici-çalışan arasında güven ve amaç birliği ile gerçekleştirilebileceği asla unutulmamalıdır.

Bir organizasyonun kendisine özgü, uygun sürede, mümkün olduğunca az direnç gösterilmesini sağlayacak tarzda bir kalite kültürü oluşturması, TKY'nin başarı ile uygulanabilmesinde temel koşuldur (WEB_10 2007). TKY'nin başarıya ulaşması için gerekenler tam olarak sağlanırsa yapılan çalışmalardan olumlu sonuçlar alınmaktadır (Gencel 2001). TKY'nin işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıdaki Şekil 2.19'da özet olarak gösterilmektedir.



Şekil 2.19 Toplam kalite yönetimi ile elde edilen sonuçlar (Güner ve Giritli 2004)

İşletmelerin en üst birimden en altta yer alan birimine kadar verimlilik artışına neden olan ve küreselleşme ile gittikçe şiddetini artıran rekabet koşullarında TKY'nin işletmeye sağladığı yararlar genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Türkmen 1996, Bozkurt 1997, Demirkan 1997a, Kuğuoğlu 1998, Tütüncü 1999, Başkan ve Aydın 2000, Özalp 2000, Gencel 2001, Yılmaz 2005).

- Mamul ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesini sağlar,
- Müşteri şikâyetlerinde önemli derecede azalma sağlanır,
- Müşteri odaklı tasarım yapılmasına imkân sağlar,
- Müşteri güvenin ve memnuniyetinin artmasını sağlar,
- Çalışanların memnuniyetinin ve motivasyonunun artırılmasını sağlar,
- Ürün ve hizmet fiyatlarında düşüş gözlenebilir,
- Kalite güvence sistemi kurulur ve yeni müşteriler edinilir,
- Kalite maliyetlerinde düşüş sağlar,
- Üretim miktarı artar ve rasyonel üretim planları hazırlamak mümkün hale gelir,
- Organizasyon içindeki gerek birimler ve gerekse kişiler arasındaki ilişkiler ve bilgi akışı daha düzenli hale gelir,
- İşletmeler açısından son derece önemli olan ve onların hayatta kalmalarını sağlayan araştırma ve geliştirme faaliyetleri hızlanır,
- Müşteriye hizmetin artmasına ve ürün teslim sürelerinin kısalmasına neden olur,
- Organizasyonda kalitenin tüm alanlarda iyileştirilmesini (insan kalitesi, sistem kalitesi, süreç kalitesi, ürün kalitesi, vs.) sağlar,
- İstif ve savurganlıkların azalmasını dolayısı ile de verimliliğin artırılmasını sağlar,
- Problemlerin nedenlerinin daha hızlı teşhis edilmesi ve çözülmesini sağlar,
- Toplam verimli bakım yönetimi ile organizasyonda makine, araç-gereç vs. donanımın bakım ve onarım maliyetlerinin azalması, donanımın daha uzun süreli olarak kullanılabilmesini sağlar,
- Genel işletme maliyetlerinin azalmasını sağlar,
- İşletmenin pazar payının artması ve organizasyonda kârlılığın artmasını sağlar,
- Ürün geliştirme süresinin kısaltılmasını sağlar,
- Süreçlerde sürekli iyileşmeyi sağlar,
- Satın alınan mal ve malzemenin maliyetinde düşüş sağlar,

- Stok düzeylerinde azalma sağlar,
- Organizasyonda hiyerarşik kademe sayısının azaltılmasını sağlar,
- Garanti nedeniyle yapılan, değiştirme ve onarım ödemelerinde azalma sağlar,

TKY'nin tüm bu yararlarının yanı sıra, örgütün kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlanabilmesi açısından da yararlar sağlayacağı bir gerçektir. TKY'yi benimseyen işletmeler hem kalite üstünlüğü hem de maliyet üstünlüğü elde edebilmektedirler. Özellikle de çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen yeni öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında önemli kazançlar sağlanabilmektedir (Türkmen 1996).

2.2.9. Türkiye' de toplam kalite yönetimi uygulamaları ve geleceği

Ülkemizde kalite konusunun temelini yüzyıllar öncesinde atıldığı yadsınamaz bir gerçektir. Ancak, kalite kavramının varlığı ve toplumsal önemi, ülkemize göre batıda daha önceleri fark edilmiş, özellikle sanayileşme hareketleri ile gelişimi hız kazanmıştır (Muluk vd 2000).

1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında özellikle yabancı ortaklı işletmelerin etkisi ile yayılma şansı bulan TKY, 1990'ların ortalarına doğru uygulama sonuçlarının görülmeye başlaması ile hem çalışma hayatının hem de akademik çevrelerin ilgi odağı haline gelmiştir (Demirkan 1997a).

Yapılan bir araştırmaya göre ilk KÇ'ler 1983'te uygulamaya başlanmıştır. KÇ'ler konusunda ikinci büyük atılım da 1988 yılında olmuştur. 1987 yılında yapılan bir çalışmada ISO'nun 500 büyük firmasına anketler gönderilmiş, bunlardan sadece 86 işletme bu anketlere cevap vermiştir. Bunların 23'ünde KÇ uygulanmakta olduğu görülmüştür. 1989 yılı Ocak ayı itibariyle bu 23 işletmede 168 çember bulunmakta ve bu işletmeler ISO'nun en büyük 150 sanayi kuruluşu arasında yer almaktaydı (Özevren 2000).

1987 yılından itibaren Türkiye'de ISO 9000 Kalite Güvence (KG) standartlarının işletmelerde yaygın bir şekilde kullanılması toplam kalite yönetimi uygulamalarının yaygınlaşmasını sağlayan önemli bir gelişmedir (Tekin 1999). Türkiye, ISO 9000 KG standartlarını ISO tarafından yayımlandıktan 1 yıl sonra (1998) aynen tercüme ederek,

ISO 6000 serisi şeklinde kabul etmiştir. Daha sonra TS-ISO 9000 KG standartları serisi şeklinde düzenlenen bu standartlar, TKY'ye geçişin hazırlık aşaması olarak nitelendirilmiştir (Demirkan 1997a).

Dünyada küreselleşme olgusuyla birlikte yoğun bir rekabetle karşılaşan Türk işletmeleri bu yoğun rekabeti aşabilmek için özellikle gelişmiş ülkelerin işletmeleri ile ortaklık kurarak birleşmeye başlamışlardır. Özellikle Japon ve Amerikan şirketleriyle birleşen Türk işletmeleri ortaklarının da yardımıyla TKY'nin temel ilkelerini öğrenmeye ve uygulamaya başlamışlardır. TKY uzmanları tarafından uygulamaya konan bu yönetim sistemi kısa sürede yararlarını göstermeye başlamıştır. Bu işletmeler Türkiye'de başarılı TKY uygulamalarının öncüsü olmuşlardır. Bunun en güzel örneği BRİSA'dır. Sabancı Holding'e bağlı bir işletme olan LASSA, Japon BRIDGESTONE işletmesi ile birleşmiş ve BRİSA adını almıştır. Japonlarla birlikte adım adım TKY tekniklerini uygulayan BRİSA 1993 yılında TÜSİAD KALDER kalite ödülünü, 1996 yılında da Avrupa Kalite Ödülünü kazanmıştır. Bu sonuçla BRİSA, Türkiye'de TKY tekniklerinin başarıyla uygulanabileceğini de göstermiştir. BRİSA'ya benzer bir şekilde NETAŞ, TEİ, BEKSA gibi bazı yabancı ortaklı işletmeler ve Arçelik, Eczacıbaşı gibi işletmelerde TKY'yi başarıyla uygulayan işletmeler olmuşlardır (Aydemir 2006).

TKY'nin Türkiye'ye sağladığı yaraları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özevren 2000).

- Türkiye'de bir kalite bilinci oluşmasına temel oluşturmuştur.
- ISO 9000 çalışmalarıyla işletmede bir kalite sistemi kurulmuş ve bu sistem bilinciyle sistemi geliştirebilme imkânı ve alışkanlığı artmıştır.
- İşletmelerde verimlilik ve etkinlik çalışmaları hızlanmış ve bilinçli bir şekilde yapılır bir hâle gelmiştir.
- Müşteri memnuniyeti işletmelerdeki faaliyetlerin yönünü oluşturmuştur. Bu bağlamda iç müşteri memnuniyetinin de önemi ortaya çıkmıştır. Müşteri memnuniyeti satışları, satışlar da pazar payını artırmıştır.
- Fabrikalar daha temiz ve düzgün bir hâle gelmiştir.
- İşletme içi ve dışı iletişim artmıştır.

- Kalite yönetimiyle, yeni yönetim ve denetim mekanizmaları ve yeni örgüt yapıları kurulmuştur.
- Süreç yönetimi önem kazanmıştır.
- Kalitesizlik maliyetlerinin düşüşü ile maliyetler düşmüş, kârlılık ve buna bağlı olarak rekabet edebilirlik artmıştır.
- Bilimsel çalışmalara ağırlık verilmiş, böylece kararlar daha isabetli alınmaya başlanmıştır.
- Bugüne kadar patrona veya amirlerine bağlı ve onları memnun etmeye çalışan personel, şimdi bu bağımlılıktan kurtulmuş, yenilikçi, yaratıcı, katılımcı ve daha üretken olmuşlardır.
- Kalite yönetimi ile takım çalışmaları fikri güçlenmiş, katılımcı yönetim uygulamaları başlamıştır.
- Otokontrolün önemi anlaşılmış, kişiler kendi kendilerini sorgulamaya başlamış, böylece eksikliklerini görmüş ve gidermeye çalışmışlardır. Böylece çalışanlar daha bilinçli ve eğitilmiş hâle gelmişlerdir.

Türkiye'de kalite bilincinin yaratılması ve TKY çalışmalarının yaygınlaştırılması için genel olarak şu önerilerde bulunmaktadır (Tekin 1999, Özevren 2000, Yolcuoğlu 2001).

- TKY çalışmaları üst kademedan başlayarak, politika yayılması şeklinde alt birimlere ulaşmalıdır. Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya gibi ülkelerde dahi, kalitenin gelişimi siyasî bir iradeye dayandırılmıştır.
- Kalite konusunda en önemli yer üniversitelerdir. Üniversiteler önce kendi kurumlarında TKY uygulamalı ve üniversitelere akreditasyon zorunluluğu getirilmelidir. Bu konuda çalışan bilim adamlarına maddî ve manevî destek verilmelidir.
- Türkiye'de işletme bazında TKY'nin gelişmesi de üst kademe yöneticilerinin kalite bilincine bağlıdır. TKY'de yönetici, "lider" olmalıdır. Yanında çalışanların bilgi, görgü ve yeteneklerini, iç ve dış müşteri memnuniyeti doğrultusunda birleştire-bilmelidir. Organizasyon içindeki tüm sistemleri bu amaca yönelik olarak kurmalı ve çalıştırmalıdır.

- Hizmet içi eğitime ağırlık verilmeli, ancak gerekli, gereksiz her türlü eğitim değil, bir program dâhilinde eğitim aldırılmalıdır. Alınan eğitimin davranışları etkilemesi önemlidir. Öğrenilenler işletmede uygulanmalıdır.
- Her işletme TKY ile ilgili bir bütçe ayırmalıdır. Genellikle kalite eğitimlerinin önemi anlaşılammakta, herkes eğitim vermeye soyunmaktadır.
- İşletmelerde TKY üretimle ilgili sanılmaktadır. Finans gibi önemli bölümler proje kapsamı dışında tutulmaktadır. Oysa her zaman söylenen şey, TKY'nin bütün birimlerde ve bütün seviyelerde uygulanması gerektiğidir.
- İşletmede TKY sistemini kurabilecek alt yapının oluşturulması önemlidir. Sistemin çalışmasını engelleyecek klasik yönetimi teknik ve yapılarının değişmesi ve bu yapılar oluşmadan TKY'nin uygulamaya geçilmesi, bazı şeyleri yapmadan, yapıyormuş gibi davranılması, Kalite Yönetimi uygulamalarını bozan davranışlardır.
- TKY uygulamasına geçişte karşılaşılan sorunların en önemlisi işletmelerin yeterli sayıda nitelikli işgücü ve yönetici bulamamasıdır. Günümüzün en iyi bir yönetim şekli olan TKY'nin uygulanması için her yönüyle gelişmiş bir insan kaynakları planlamasına ihtiyaç bulunmaktadır.
- KÇ, TKY'nin başarı ile uygulanabilmesindeki en önemli özelliği oluşturmaktadır. Takımlar oluşturulup anlaşmazlık durumlarında uzlaşmacı davranış sergilenmelidir.
- Türkiye'nin kalkınmasının, insanlarda ve tüm kurumlarda da kalite bilincinin oluşmasına bağlanmaktadır ve bunun için eğitim en önemli şart olarak gösterilmektedir.

3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru geçişi hızlandırmakla birlikte, insanlarda da gereksinim kavramının değişmesine neden olmuştur. Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için müşterilerin gereksinimlerini gidermesi ve onların istek ve beklentilerini karşılaması gerekmektedir.

Bu bölümde genel olarak müşteri, müşteri memnuniyeti ile ilgili kavramlar, müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, hizmet pazarlaması ve hizmet pazarlamasında içsel ve dışsal pazarlama konuları açıklanmaktadır.

3.1. Müşteri Kavramı ve Önemi

Günümüz küresel rekabet ortamında işletmelerin en önemli varlıklarının müşterileri olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Şöyle ki, işletme ürettiği ürün veya hizmeti müşterisine sunmak ve karşılığında girdi olarak varlığını idame ettirmek için kurulur.

Müşteriler, bilâncoda gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklardır. Müşteri, işin oluş nedeni. Müşteri olmazsa ne işletmenin kurulmasının ne de ürün/hizmet üretmesinin bir anlamı yoktur (Şimşek 2001). Bu nedenle yeni pazarlama anlayışı, işletme fonksiyonlarının merkezine müşteriyi koymaktadır (Taşkın 2000).

Müşteri, bir firmanın ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan ve satın almış olan herkeştir (Yılmaz 2005). Bu anlamda müşteri sadece ürün satın alanları değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen herkesi kapsamaktadır. Dolayısıyla; işletmenin bir bölümünün çıktılarını kullananlar veya bu çıktılarını etkilediği insanlar, organizasyonlar, sistemler veya süreçler de birer müşteridir (Eroğlu 2005).

Bu çerçevede, artık günümüzde müşteri denildiğinde sadece mal veya hizmeti satın alan kişi ya da kurumlar değil, aynı zamanda söz konusu mal veya hizmeti üreten bireyler/birimler de anlaşılmaktadır. Bu durum “iç müşteri” ve “dış müşteri” olarak iki grupta değerlendirilmektedir. Sözlük anlamıyla, iç müşteri, “kuruluş içindeki bir bölümün veya sürecin çıktılarını girdi olarak kullanan kişi ya da bölümdür”. Diğer bir ifadeyle iç müşteri, kurum içerisinde mal ve/ veya hizmet üretim sürecinde birbirini izleyen aşamalardaki personel ve/ veya birimlerdir (Yılmaz 2005).

Bir kuruluşta tedarikçilerden başlayarak dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde birbirine ürün ve hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ve hizmet alanlar ise iç müşteri olarak adlandırılmaktadır (Demirbağ 2004). Buna örnek olarak otomotiv servislerinde araç kabul personeli ile mekanik servis personeli arasındaki ilişki örnek olarak gösterilebilir. Araç kabul personeli teknik servis personeli için tedarikçi, teknik servis personeli araç kabul personeli için bir müşteridir. Diğer bir deyişle kuruluşun ürün ve hizmetini son kullanıcıya kadar ulaştıran zincir içerisinde yer alan tüm kullanıcılar diye adlandırılmaktadır (Orçunus 1996).

Deming bu ilişkiyi, "her aşamanın müşterisi bir sonraki aşamadır" şeklinde açıklamakta ve bu aşamaların birleşerek üretim sürecini oluşturduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde Imai'de bu konuda meşhur olan sözü “bir sonraki proses müşteridir” şeklinde söylemiştir. Bu anlayışa göre, firma içinde bir proses kendinden bir önceki prosesin müşterisi, bir sonraki proses ise kendisinin müşterisi konumundadır (Yılmaz 2005).

Dış müşteri ise işletmelerin ürettiği ürün ya da hizmeti satın alan işletme dışındaki kişi ve kuruluşlardır (Şale 2001). Diğer bir deyişle, bir ihtiyacının karşılanması için bir kurum/kuruluşa başvuruda bulunan (birey, toplum, organizasyon, vb.) anlamındadır (Çoruh 1998). Daha geniş bir anlamda dış müşteri, "bir organizasyonda üretilen mal ve/ veya ürünü satın alarak, o işletmenin piyasada var olmasını sağlayan kişi" şeklinde tanımlanabilir (Yılmaz 2005).

Müşteri işletme için sadece son kullanıcı değildir. İşletme için bir gelir kaynağı olduğundan öneminin kavranması ve mutlu edilmesi gerektirir (Demirbağ 2004). Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi

araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir (WEB_11 2007).

3.2. Müşteri Memnuniyeti

Günümüz rekabet ortamında önemi vurgulanan müşterinin işletmede daimi olması için ihtiyaçlarının tam anlamıyla karşılanması gerekmektedir. Müşterinin istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması müşterinin memnun edilebilmesi için bir ön koşuldur. Bu şartla müşteri işletmeye bağlanmakta ve işletmenin daimi müşterisi olma yolunda ilerlemektedir.

Hem teorik hem de araştırmalar çerçevesinde, işletmelerin rekabet gücüne sahip olmasında müşteri memnuniyetinin sağlanmasının çok önemli bir yeri olduğunu ve günümüzün yoğun rekabet şartları altında başarılarının temelini oluşturduğunu vurgulanmaktadır (Barutçu 2007).

Müşteri memnuniyeti müşterilerin doyurulmamış gereksinimlerini karşılama oranının yüksekliğine bağlıdır. Bu koşul sağlanmadan, değişik promosyon etkinlikleriyle memnuniyeti artırmaya çalışmak, kısa süreli ve sonuca kıyasla, maliyeti yüksek bir çabanın ötesine geçemeyecektir (Poyraz vd 2004).

Çoğu araştırmacıya göre müşteri beklentileri memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilmektedir (Liao vd 2007) ve müşteri memnuniyeti bir müşterinin beklentisi ile aldığı hizmet performansı arasındaki uyum/uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, müşteri memnuniyeti bir müşterinin beklentilerini, sonuçtan aldığı memnuniyetle karşılaştırmasıdır. Eğer sonuç beklentileri karşılamıyorsa, müşteri mutsuzdur. Eğer sonuç beklentilerle eşit ise müşteri mutludur. Eğer sonuç beklentileri aşıyorsa müşteri çok memnun ya da işletmeye sadakatle bağlı demektir (Halis 2007, Kim vd 2007).

Müşteri ihtiyacını tam anlamıyla memnun eden bir ürün veya hizmet, yüksek kaliteli rekabetçi bir üründen daha iyidir. Bu nedenle en önemli kalite ölçüsü müşteri

memnuniyetidir. Deming yönetim metodunda altı çizilen kavramlardan olan müşteri memnuniyetini, bir işletmenin, müşterilerinin ihtiyaçlarını sürekli olarak aynı işletme ürün ve hizmetleriyle karşılanıyor olduğunu anlama derecesi olarak belirtilmektedir (Yüksel 1998).

Juran'a göre, müşteri memnuniyeti, müşteri gereksinimlerinin ürün özelliklerine yansıtılmış olmasıdır ve genellikle ürün memnuniyeti ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Yılmaz 2005).

Genel olarak TKY uygulamalarının yaygınlaşması ile müşteri kavramı üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır. Müşteri kavramı ilk olarak TKY ile birlikte iç ve dış müşteri adı altında iki grup halinde incelenmiştir (Poyraz vd 2004). İç müşterilerin memnuniyetleri iş doyumları ile doğrudan ilişkilidir. İşinden memnun olan, örgüt içinde temel ve önemli ihtiyaçlarının tümünü karşılayan bireylerin iş başarımlarının, iş doyumunu düşük işgörenlerin iş başarımlarından önemli ölçüde yüksek olduğu ifade edilmektedir (Tengilimoğlu 2005).

İş doyumunu, işgörenin işe ya da işin belirli yönlerine tepkisini yansıtır. İş doyumunu, işin kapsamı ve iş ortamına ilişkin bireylerin, olumlu tutumlarının tümü şeklinde tanımlanmaktadır. İş doyumunun yüksek olması; verimliliğin yüksek olması, iş gücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. İş doyumunu aynı zamanda kişinin yaşam doyumunu ile de yakından ilişkilidir (Tengilimoğlu 2005).

Genel olarak iç müşteri memnuniyetini ortaya koyan hususları aşağıda verilmektedir (Kuğuoğlu 1998).

- Yöneticilerle ilişkiler,
- İşin kendisi (içeriği),
- Çalışma arkadaşları ile ilişkiler,
- Katılımcı yönetim ve motivasyon,
- Kalite ve yararları,
- Yöneticilerin liderlik özellikleri,

- Yönetim biçimi,
- Yükselme olanakları,
- Çalışma koşulları,
- Ücret,
- Çalışma ortamının olanakları,
- Zaman yönetimi ve tekdüzelik,
- Rekabet,
- Gelişme olanakları, şeklinde sıralanabilir.

İç müşteriler, işletme faaliyetlerinin sürekliliği için bedensel ve düşünsel yeteneklerini işletmeye sunan ve bunun karşılığında işletmeden beklentileri olan işletme içi bir paydaş grubudur. İşletmeler, dış müşterilerini memnun etmek ve kârlarını artırmak istiyorlarsa çalışanlarını çok iyi anlayıp, onları memnun etme yollarını aramalıdırlar. Eğer bu çalışanlar mutlu değilse, bunun etkisi müşterilere yansımaktır. Müşteriler en az ürün kalitesi ve fiyat kadar muhatap oldukları çalışanlardan ve hareket tarzlarından da etkilenmektedir. Memnun olmuş çalışanlar, memnun olmuş müşterilere yol açacak ve memnun müşteriler de personelin işlerinden memnun olma duygusunu güçlendirecektir (Kovancı 2001, Çoban 2004).

İç müşterinin memnun olmaması durumunda, işletmeden yabancılaşma söz konusu olmaktadır (Çoban 2004). Ayrıca iç müşterinin memnuniyetsizliği örgütte huzursuzluk, moral düşüklüğü, devamsızlık, disiplin sorunlarında ve iş gören devir hızında artış olarak ortaya çıkabilmektedir. Sonuç olarak memnuniyetsizliğin, örgütün amaçlarına ulaşmaması, bireyin de amaçlarını gerçekleştirememesi anlamına geldiği söylenebilmektedir. Çünkü işletmeler kendi amaçlarını bireylerin amaçları haline getirdikleri oranda başarılı olmaktadır (Örücü vd 2006). Bu durumda işletmenin rekabet gücünü önemli ölçüde zayıflamaktadır.

Dış müşteri memnuniyeti ise gelecekteki tercihi ve başkalarına tavsiyeyi etkileyen faktördür ve müşteriye sunulan değerlerin karşılanma derecesiyle ölçülür. Müşteriye sunulan bu değerler, kalite ve fiyattır (Kalder 2000).

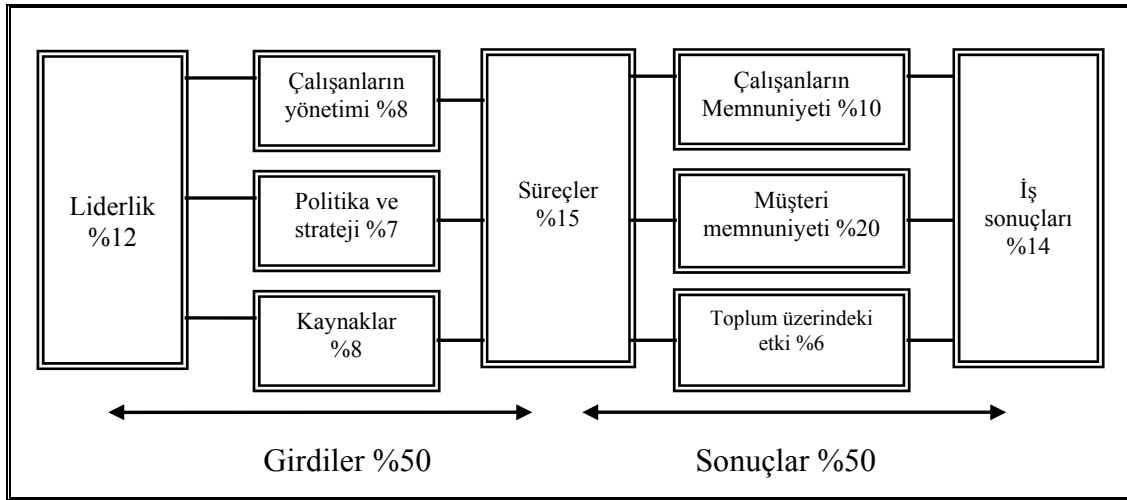
Müşteri bir ürün veya hizmeti almadan önce o ürün veya hizmet hakkında bazı beklentileri oluşmaktadır. Bu beklentilerini satın alma ya da kullanım sonrasında ki ürünün performansına yönelik algıları ile karşılaştırmaktadır. Değerlendirmeleri sonucunda satın aldığı ya da kullandığı ürün veya hizmetten memnun ya da memnuniyetsizlik duymaktadır (Özer 1999, Liao vd 2007). Memnuniyeti yüksek olan müşteri daha sonraki satın alma eyleminde aynı markaya (firmaya) yönelmektedir (Eroğlu 2005).

Juran, genel anlamda müşteri memnuniyeti teriminden kaçınmakta, “kullanıma uygunluk” sözcüğünü tercih etmektedir. Bir ürünü seçerken, satın alırken ve fiilen kullanırken düşünülen ilk şey onun hangi amaçla kullanılmak istendiğidir. Eğer kalitesi kullanılmak istenilen amaca uygunsa, o üründen memnun kalınır. Bu nedenle müşteri memnuniyeti ve kullanıma uygunluk sözcüklerini eş anlamlı kabul etmek mümkündür (Kondo 1999).

Bilindiği üzere her işletme temelde kâr amacı ile kurulur. Ancak müşteriler olmadan, ne kazanç, ne pazar payı, ne yatırımların geri dönüşü ve ne de kârdan bahsedilebilir. Bu bağlamda müşteri memnuniyetinin önemi oldukça açıktır (Şimşek 2001).

Bir işletme müşterisi olduğu sürece hayattadır ve işletme için “müşterisizlik” yoktur (Halis 2007). Hiçbir firma müşterileri olmadan yaşayamaz. TKY’nin gayesi, müşteri kazanmak ve müşterileri memnun ederek firmaya bağlamaktır. Maliyetlerin de kazançlarında kaynağı budur. Çeşitli araştırmalar, yeni müşteri kazanma maliyetinin, eski müşterilerin firmaya bağlı tutulmasının maliyetinden dört veya beş kat daha fazla olduğunu göstermektedir (Şimşek 2001, Yılmaz 2005).

Müşteri memnuniyeti son 15 yıldır oldukça dikkat çekmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve sürdürülmesi bugün ekonomik güvenilirliğin simgesi olarak tanımlanmaktadır. Malcolm Baldrige ulusal kalite ödülü müşteri odaklı sonuçları esas almaktadır. Avrupa kalite ödülü için de müşteri sonuçları en çok puan getiren unsurlardan biridir (Halis 2007). Avrupa kalite ödülü modeli Şekil 3.1’de görülmektedir.



Şekil 3.1 Avrupa kalite ödül modeli (Özevren 2000, Yılmaz 2005)

İşletmeler müşterilerle varlıklarını sürdürebildiklerine göre, onlara kendileri için ne kadar önemli olduklarını hissettirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Fakat bunu yaparken de sadece kendi çıkarları doğrultusunda değil, iki taraflı çıkar ve memnuniyeti sağlamaya çalışmak göz ardı edilmemelidir. Müşteriyi bir partner olarak değerlendirip, üretilen ürünlerde ve sunulan hizmetlerde bu hususun dikkate alınması işletmelerin felsefesi olmalıdır (WEB_11 2007).

3.3. Memnuniyeti Etkileyen Faktörler

Memnuniyeti etkileyen çok çeşitli faktörler bulunmakla birlikte bu faktörlerin de önem dereceleri her tüketici için farklılık gösterebilmektedir.

Nelerin müşteriyi daha memnun ettiğini bilebilmek için hedef müşteri kitlesinin genel özelliklerini bilmek ve onların beklentilerini tespit etmek ve anlamak gerekir. Daha önce de belirtildiği gibi müşteri memnuniyeti, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının, yani beklentilerinin tam veya beklenenin üzerinde karşılanmasıdır (Kalder 2000).

Müşteri memnuniyetini etkileyen faktörleri, ürün, servis ve hizmet kalitesi olarak genel bir sınıflandırma yapmak mümkündür;

3.3.1. Ürün kalitesi

Bir ürünün kaliteli olması müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkilemektedir. Memnuniyet müşteriye işletmeye bağlayan en önemli faktörlerdendir. Buna göre denilebilir ki, yüksek kalitede ürüne sahip işletmelerin müşteri potansiyelinin de yüksek olması kaçınılmazdır.

Kaliteli bir üründen duyulan memnuniyet, müşterilerde işletme için olumlu bir fikrin oluşmasında etken olacaktır. Kaliteli bir ürün, aynı zamanda işletmeler için müşteri bağlılığını sağlayıcı bir değişkendir (Poyraz vd 2004).

Düşük kalitenin işletme kazançları üzerinde olumsuz etki yaptığı geleneksel işletmelerin yöneticileri tarafından henüz tam anlamıyla anlaşılammıştır. Düşük kalite demek, hataları aramak ve bulmanın maliyetine katlanmak demektir (Atakan 2006). Üretilen ürünün kalitesinin düşük olması, kaliteli bir ürünün üretilmesinden daha maliyetlidir. Şöyle ki, düşük kalitede üretilen ürün daha düşük maliyet ile üretile bilmekte ancak, düşük kaliteli ürünün neden olduğu müşterilerin güvenin kaybı ve buna bağlı olarak da pazar payının kaybı, işletmeye daha büyük maliyete neden olabilmekte ve işletmenin varlığını tehlikeye sokabilmektedir.

3.3.2. Hizmet kalitesi

Müşteriyle muhatap olanlar işletmenin aynasıdır. Satış ve servis elemanları, müşteri memnuniyetiyle direk ilişkilidir. Eğer bu çalışanlar mutlu değilse, bunun etkisi müşterilere yansımaktadır. Müşteriler en az ürün kalitesi ve fiyat kadar muhatap oldukları çalışanlardan ve hareket tarzlarından da etkilenmektedir (Kovancı 2001).

Hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini karşılamak için en iyi hizmeti verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki fark, hizmet kalitesinin temel ölçüsüdür. Burada önemli olan konu, kalitenin müşteri tarafından algılanan kalite olmasıdır (Kalder 2000, Poyraz vd 2004).

Eğer bir müşteri, yeni bir ürün alırken veya bozulmuş bir ürünü değiştirirken kendini suçlu gibi hissediyorsa, şüphesiz o işletmeye ısınamayacak ve sürekli bir memnuniyetsizlik var olacaktır (Kovancı 2001). Müşteri ilişkilerinin ve müşteriye

sunulan hizmetin kaliteli olması, kısa yerine uzun vadeli müşteri memnuniyeti sağlamaktadır ve bu da işletme için kısa yerine uzun vadeli kazanç demektir (Taşkın 2000). Bu nedenle müşteri ile ilişkilerde de ürünün kalitesi için gösterilen özenin gösterilmesi ve müşteriye işletme için değerli olduğu hissettirilmeye çalışılması gerekmektedir.

3.3.3. Servis kalitesi

Müşterinin algılayışına göre servis kalitesinde servisin önde gelen kişileri ile girilen diyalogların etkisi yüksektir. Servis kalitesi müşterilerin servisin baştan sona kullanılabilirliği yönünde yaptığı değerlendirmenin sonucudur ve bu sonuç ya olumlu ya da olumsuzdur (Lin 2007).

Satış sonrasında müşterilerden gelen her türlü şikâyet görüş ve önerinin iş süreçlerine aktarılması ve gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi için sistematik bilgi akışını sağlamak, satış sonrası hizmetlerin etkin yürütülmesi sonucunda gerçekleştirilebilmektedir. Satış sonrası hizmetler ürünün kalitesini tamamlayan faaliyetlerdir. Dolayısı ile ürünün tek başına kaliteli olması müşteri memnuniyetinin sağlanması için yeterli olmamaktadır. Ancak kaliteli ürün ile birlikte kaliteli satış sonrası hizmetin sunulması müşteri beklentilerini karşılamakta ve memnuniyetini sağlamaktadır (Kalder 2000).

Satış gücünü seyyar hale getirmek ve yeterli satış teşvik programıyla desteklemek, müşteriye yeterli satış sonrası hizmeti götürmek, pazar savaşlarında vazgeçilmez öğelerdir. Bu nedenle iyi bir servis şu özelliklere sahip olmalıdır (Kovancı 2001).

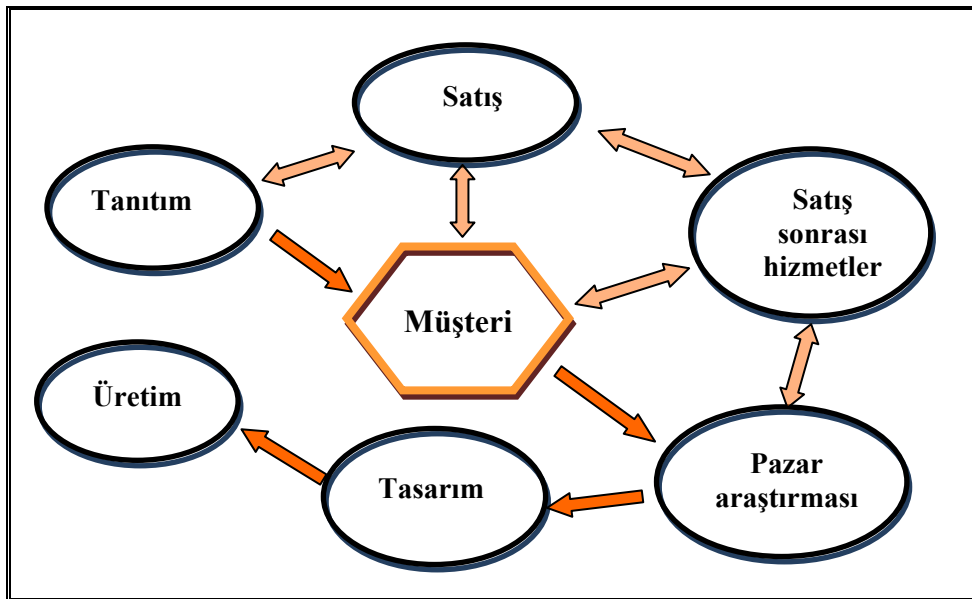
- Hızlı ve nazik olmalıdır.
- Müşterinin istek veya şikâyetini, ilk duyduğu anda değerlendirmeli ve giderebilecek yeterlilikte olmalıdır.
- İşletme politikası sonucu, müşteri hiçbir şarta veya rahatsızlığa maruz kalmamalı; diğer bir ifade ile işletmedeki prosedürlerin yerine getirilmesi uğruna müşteri sıkıntıya sokulmamalıdır.

3.4. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Süreçler

İşletmenin ürün veya hizmetini kullanan müşteriler nihayetinde birer insan olduğundan ve her insanın da fitratı, istek ve beklentileri farklılık gösterebileceğinden dolayı, herhangi bir ürüne veya hizmete karşı verilen tepkinin de farklılık göstermesi muhtemeldir.

Müşteri memnuniyeti teriminden “müşteri beklentilerinin üzerinde bir ürün ya da hizmetin sunulması” anlaşılmaktadır (Yılmaz 2005). Müşterilerin beklentilerinin karşılanabilmesi için, öncelikle müşteri grubunun beklentilerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Her müşteri grubunun, kendine özgü belirleyici bazı beklentileri olduğu unutulmamalıdır (Kalder 2000).

Müşteri memnuniyetini etkileyen çok sayıda süreç bulunmaktadır. Şekil 3.2’de genel olarak müşteri memnuniyetini etkileyen ortak süreçler görülmektedir.



Şekil 3.2 Müşteri memnuniyetini etkileyen temel süreçler (Kalder 2000)

Bu temel süreçler kısaca şu şekilde açıklanmaktadır;

1. *Pazar araştırma faaliyetleri:* İşletmeler küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için müşteri odaklı ürün ve hizmet üreterek müşterisini elinde tutmak için çabalamaktadırlar ve bu da işletmenin müşterisi ile daha yoğun ve daha düzeyli bir

iletişim içerisinde bulunmasını, neye gereksinim duyduklarını ve beklentilerini iletme ortamı sağlanmasını gerektirmektedir (Demirbağ 2004). Müşteriler hakkında bilgi toplanır ve müşteriler iyi tanınırsa, hizmeti olanların beklentilerine göre sunma olanağı doğar (Cinemre 2005a). İşletme, ürettiği ürün veya hizmetin değerini belirleyen yönetici değil, müşteri olduğunun bilincinde olması gerekmektedir. İşletme faaliyetlerinin, müşterinin istek ve arzularının belirlenmesi ile başlamalı ve müşteriden gelen taleplerin etkili olarak karşılanması ile sürmelidir (Taşkın 2000).

2. *Tasarım*: Tasarım süreci, müşterinin sesinin işletme tarafından doğru algılanması ile başlar. Burada esas olan, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının kendi değerlendirmeleri ile önem derecesine göre sıralanmış olmasıdır. Pazar araştırma faaliyetleri sonucu elde edilen bilgiler ile firmanın kendi iç kanallarından elde ettiği bilgiler ışığında mevcut ürünlerin tasarımında ihtiyaç varsa gerekli değişiklikler yapılırken, diğer taraftan pazara yeni sunulan ürünlerle birlikte, gelecekte sunulabilecek ürünler üzerinde tasarım çalışması yapılır (Kalder 2000).

3. *Üretim*: İşletme, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflediği mevcut ve yeni tasarımları doğrultusunda üretimini gerçekleştirmelidir. Tasarımcılar mutlaka seri üretimden önce ve sonra üretilen ürünleri test ederek müşterinin isteklerinin tasarıma ne kadar uygun üretilebildiğini düzenli olarak izlemelidirler. Bu izleme yapılmadan veya müşterinin sesi ürün ve hizmet sunanlar tarafından yeterince algılanmaz ve iş süreçlerine yansıtılmaz ise müşteri memnuniyetinin sağlanması zordur (Kalder 2000).

4. *Tanıtım*: Pazarlama, tasarımı yapılan ve seri üretime başlanan ürünün fiyatını, satış noktasını ve şeklini belirleyerek müşterilere tanıtım faaliyetlerini organize ederek satış öncesi talep geliştirmede bulunur. Tanıtım faaliyetleri daha çok, oluşacak müşteri beklentilerinin seviyesi üzerinde etkili olur (Kalder 2000). Tanıtım faaliyetlerinde verilen mesajların abartılı ve yanlış olmamasına özen göstermek gerekir. Aksi takdirde müşteriler fazla beklenti içine girerek ürün performansı ve beklentileri çakışmadığı için müşteri memnuniyetsizliği söz konusu olacaktır. Özetle müşteri, tanıtımından etkilenip aldığı üründe tanıtımın uyandırdığı beklentilerle, ürünün tüketiminden elde ettiği sonucun aynı olmasını beklemektedir (Atakan 2006).

5. *Satış*: Üretilen ürün, pazarlama tarafından hedeflenen pazara, bölgeye ve müşteri grubuna satış öncesi çalışmalar yapılarak satış geliştirme faaliyetleri ile satışları gerçekleştirilir. Satış yapan grup, satış yapacağı müşterilerinin ürün hakkındaki görüşlerini satış sırasında veya satış sonrasında mutlaka almalıdır. Satış faaliyetlerini yakından izlemek ve satışların olumsuz gelişmemesi için alınabilir önlemleri hızla almak için bu gereklidir (Kalder 2000).

6. *Satış sonrası hizmet*: Satış sonrası hizmetler; dayanıklı tüketim mallarının kullanımı süresince ortaya çıkabilecek her türlü problemin tespitine ve çözümüne ilişkin çalışmalardır. Üretim sektörüne göre farklılıklar göstermekle birlikte temelde, kurma ve başlatma hizmetleri, yedek parça sağlama ve tamir hizmetleri ve garanti hizmetleri sunumu şeklinde ele alınmaktadır (Ay 1997). Satış sonrası hizmetler ürünün kalitesini tamamlayan faaliyetlerdir. Satış sonrası hizmet kalitesi müşteri için iyi bir ürün kalitesi kadar büyük önem taşımaktadır. Satış sonrası verilmeyen veya zayıf verilen hizmetler, ürünlerin tekrar satın alınması gerektiğinde bir üründen veya markadan müşterinin uzaklaşmasının temel nedenlerinden birini oluşturabilmektedir (Yüksel 1998, Kalder 2000).

3.5. Müşterilerin Genel İhtiyaçları ve Beklentileri

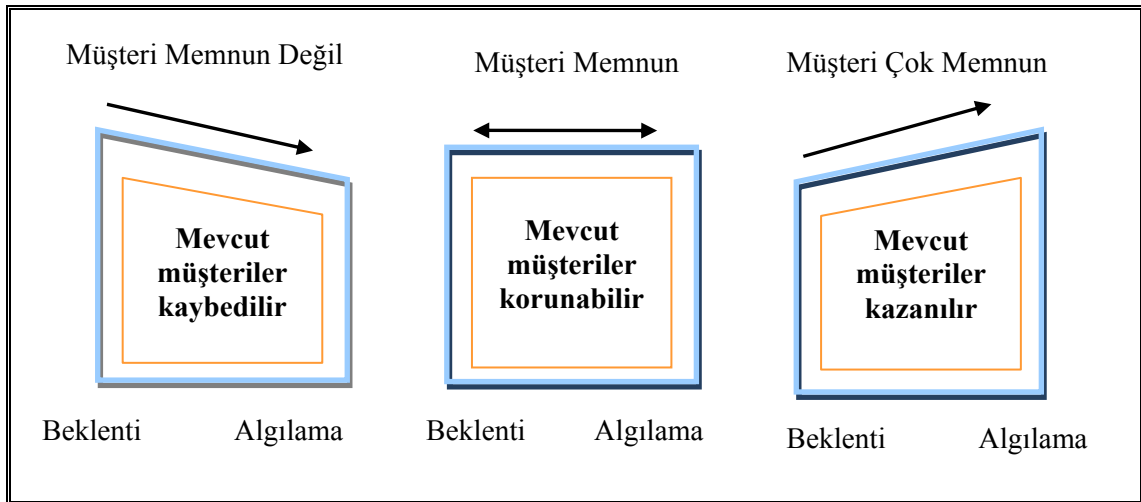
Rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek ve sürekli ilerlemek için, işletmeler müşterilerinin ne istediğini öğrenip, ürünleri ve servis hizmetlerini bu isteklere uygun bir şekilde getirmelidirler.

Müşterilerin bir ürüne veya hizmete karşı istek ve beklentisi farklılık gösterebilmektedir. Ancak belirli beklenti ve istekler her müşteri için bir paralellik teşkil etmektedir. Burada genel olarak her müşteri için ortak olan ihtiyaç ve beklentiler üzerine durulmaktadır.

Müşteri memnuniyeti, bir müşterinin beklentisi ile aldığı hizmet performansı arasındaki uyum/uyumsuzluk olarak tanımlanır. Eğer müşterinin aldığı performans beklentisini karşılıyor ya da aşılıyorsa müşteri memnun edilir, aksi takdirde müşteri memnun edilememiş demektir (Kim vd 2007).

Bu sebeple beklentilerin bilinmesi, memnuniyetin sağlanması için önemlidir. Beklentiler, kişisel ihtiyaçlara göre farklılık göstermektedir. Müşteri beklentilerinin seviyesini, deneyimler sonu elde edilen birikimler belirlemektedir. Daha önceki deneyimler olumsuz ise beklenti seviyesi düşük, deneyimler olumlu ise beklenti seviyesi yüksek oluşmaktadır (Demirbağ 2004).

Müşteri beklentilerinin yönetimde doğru algılanamaması daha ilk aşamada hizmet kalitesini ve dolayısı ile de memnuniyeti olumsuz etkilemektedir. Müşteriler, ürünün gerçek performansını kendi kıstasları ile karşılaştırır ve sonuçta bir karara varırlar. Bu karara göre ürün sınıfı ya geçecek ya da kalacaktır (Kovancı 2001). Aşağıda Şekil 3.3'de müşteri beklentisi ile ürün arasındaki ilişki görülmektedir.



Şekil 3.3 Müşteri beklentisi ile ürün algılaması arasındaki fark (Kalder 2000)

Algılanan kalite beklentilerin altında ise müşterilerin memnuniyetsizliği söz konusudur. Müşterilerin yaşadıkları algıladıkları beklentilerine denk ise bu halde genel olarak müşterinin memnuniyetinden bahsedilebilmektedir ve bir daha ki ihtiyaç durumunda müşterinin tekrar aynı işletmeye gelmesi yüksek ihtimaldir (Kalder 2000).

Algılanan kalite beklentilerin üzerinde ise müşterinin memnuniyet seviyesi oldukça yüksek gerçekleşecektir. Bu durumda, müşteri beklentilerinin çok iyi karşılanması nedeniyle ürün ve hizmeti sürekli satın alma yönünde tercihte bulunacağı gibi başkalarına da kuvvetle tavsiye edecektir.

Deming'in, “memnun olmuş bir müşterinin değerini kim belirleyebilir; memnun olmamış bir müşterinin maliyetini kim hesaplayabilir?”, sözleri ile müşteri ihtiyaçlarının tam olarak bilinmesi ve karşılanabilmesinin önemini, oldukça açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Kovancı 2001).

Yazarlar ve farklı kaynaklar tarafından da belirtildiği gibi memnuniyeti etkileyen faktörler çok çeşitlilik göstermektedir ve bu faktörler tüketiciler için değişik seviyelerde önemli olabilmektedirler.

Müşterilerin genel beklentileri aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Kondo 1999, Kalder 2000, Cinemre 2005b).

1. *Ürün ve hizmette güvenilirlik:* Güvenilirlik iki şekilde kendini göstermektedir. Birincisi işletmeye olan güvenilirlik, ikincisi de işletmenin sunmuş olduğu ürüne karşı güvenilirliktir. Müşteriler, satın aldıkları ürün ve hizmetleri kullanmaları sırasında ihtiyaçlarını karşılayacağına inanmak ve güvenmek ister. Güvenirlik; performansta tutarlılık, firmanın ürünü ve hizmeti bir defada doğru yapması ve verilen sözleri yerine getirmesidir.
2. *Tutarlılık:* İşletmenin vermiş olduğu sözler ile yerine getirdiği eylemler arasındaki benzerliktir. Müşteri, işletmenin söylemleri ile eylemlerinin aynı olmasını beklemekte ve verilen sözlerin tutulmasını istemektedir.
3. *İlgi:* Müşteriler kendilerine ve sorunlarına ilgi gösterilmesini ister. İlgi müşteriye telefonda ya da servise geldiğinde karşılamak ile başlar ve servis sonrasında memnuniyetinin araştırılması ile devam eder
4. *Sorumluluk:* İşletme çalışanları yaptıkları işin arkasında durması durumunu belirtmektedir.
5. *Kalite:* Müşteriler açısından kalite önemli ve vazgeçilmez bir unsurdur. Yapılan işin sunulan hizmetin en üst kalitede olması, müşterinin hakkı işletmenin sorumluluğudur. Bu tercih bazen bir yönetim, bazen de bir fikir yeniliği olabilir. Müşteriler açısından kalite önemli ve vazgeçilmez bir unsurdur. Müşteriler her

zaman kafalarındaki amaca uygun kaliteli ürün ve hizmet satın almaya yöneldikleri için rahatlıkla kalitenin, hem imalatçıların hem de müşterilerin ortak ilgi alanı olduğunu söylemek mümkündür.

6. *Garanti*: İşletmenin yaptığı işe, sunduğu ürün/hizmete garanti vermesini ifade eder. Garanti, alınan ürün ve ya hizmetin herhangi bir olumsuz durumu karşısında önceden belirlenen şartlara göre yerine getirilen tutum ve davranışları içermektedir. Müşteri güvenle alabileceği ve kullanabileceği ürün veya hizmete ihtiyaç duymaktadır.

7. *Hizmet sunma hızı*: Günümüzde çok önemli bir rekabet aracıdır. Müşterinin ihtiyacı olan ürün ve ya hizmeti mümkün olan en kısa sürede teminini sağlanmasını belirtir. Hizmet sunma hızı bir taraftan müşteri memnuniyetini, diğer taraftan işletmenin etkinliğini artırır.

8. *Makul fiyat ve ödeme koşulları*: İşletmenin ürün ve hizmetlerine karşılık istediği ücretin piyasaya uygun veya daha düşük olması, müşteriye farklı ödeme koşullarının sunulmasını belirtir.

Tüketiciler, satın aldıkları ürün ve hizmet için ödedikleri bedelin karşılığını aldıklarını görmek isterler. Tüketiciler bu kararlarını, daha önce kullandıkları ürün ve hizmetten elde ettikleri ile karşılaştırarak veya çevrelerinde benzer ürün ve hizmetleri kullananların elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırarak verirler (Kalder 2000). Ayrıca, müşteriler, karşılaştırılabilir kalitede mallar arasından seçim yapma söz konusu olduğunda genellikle daha ucuz olana yönelirler (Kondo 1999) ve müşteriler yalnızca ödediğinden daha değerli olduğunu düşündüğü ürünü satın alırlar. Bu nedenlerle işletme ürettiği ürünü/hizmeti hem makul bir fiyata hem de makul ödeme koşullarında pazara sunması ile o ürünün/hizmetin maddi olarak müşterinin beklentisini karşılayacağı kanısına varılabilmektedir.

Sonuç olarak, müşteri odaklı bir kültürün yaratılmasında, doğru işin doğru şekilde yapılması kadar, bilginin yönetilmesi, müşterinin de sürecin içersine dâhil edilmesi gereklidir. Bu şekilde, müşteri tercihleri, memnuniyet düzeyleri, yeniden satın alma

istekleri ve başkalarına önerme arzuları analiz edilebilir ve gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılması sağlanır (WEB_11 2007).

Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara göre, yetkili servis iç ve dış müşterilerinin beklentilerinden kısaca bahsedecek olursak; servis iç müşterileri serviste çalışan personeli tanımlamaktadır. Araştırma sonucuna göre yetkili servis iç müşterilerinin genel olarak beklentilerinin ortak olduğu görülmüştür. Servis iç müşterileri serviste yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücreti düşük bir oranda yetersiz bulmaktadır. Ayrıca servis yönetiminin göndermiş olduğu eğitim ve seminerlere katılma konusunda iç müşterilerin çok istekli olmasına karşın yeterli oranda eğitim ve seminerlere katılmadıklarını belirtmişlerdir. Son olarak iç müşteriler zamanlarının büyük çoğunluğunu geçirdikleri yetkili servis çalışma ortamında günlük yaşantısını aratmayacak huzurlu bir ortam istediklerini belirtmişler ve büyük oranda bu isteklerinin yetkili servis tarafından karşılandığı görülmüştür.

Yetkili servis dış müşterileri, müşterisi olduğu yetkili servisten genel olarak herhangi tamir veya bakım işlemlerinde biraz daha uygun fiyat talep edilmesini beklemektedirler. Dış müşteriler servis işlemlerinin gerçekleştirilme süresinin uzun olduğundan şikâyetçi olmakta ve bu sürenin daha kısa olması konusundaki beklentilerini araştırmaya yansıtmışlardır. Ayrıca müşteriler araçlarını servise bıraktıklarında servis işlemleri süresinde kendilerine bir araç tahsis edilmesinden yüksek oranda memnuniyet duyacaklarını belirtmişlerdir.

3.6. İşletmeler Açısından Müşteri Memnuniyetinin Önemi ve Müşteri Sadakati

İşletme, varlığı için hayati öneme sahip olan müşterisini elinde tutması ve müşterisinin gözünde değişilmez olabilmesi için sürekli olarak kendini yenilemesi ve değişen yaşam standartları ile birlikte değişen müşterisinin ihtiyaçlarına tam anlamıyla cevap verebilmesi gerekmektedir. Bu koşulla müşteri memnuniyeti sağlanmış ve müşterinin sadakatini kazanma yolunda önemli bir adım atılmış olur.

3.6.1. Müşteri memnuniyetinin önemi

Müşteri değeri ve müşteri memnuniyeti, pazarlama literatüründe son yıllarda oldukça ilgi gösterilen ve üzerinde çokça çalışılan kavramlar olmuştur. Bu kavramlar

üzerine yoğun bir şekilde durulmasının en önemli nedeni; müşterilerin satın alma sonrası düşünce ve kararları üzerinde önemli etkilere sahip olmalarındandır. Bundan dolayıdır ki, firmalar da müşterilerine daha fazla değer sunarak onları memnun etme ve müşteri sadakati sağlama yoluna gitmekte ve böylece rekabet üstünlüğü kazanmaktadırlar (Uzkurt 2007).

Müşteri memnuniyetinin önemi oldukça açıktır. Hiçbir firma müşterileri olmadan yaşayamaz. Müşteriler olmadan, ne kazanç, ne pazar payı, ne yatırımların geri dönüşü ve ne de kârdan bahsedilebilir (Şimşek 2001). Müşteri memnuniyeti uzun dönem müşteri-işletme ilişkilerini korumada kritik rol oynar (Wu 2007). Bu sebeple de işletmeler müşterilerini memnun ederek işletmeye karşı sadık müşteriler haline getirmeye çalışmaktadırlar.

Müşteri memnuniyeti, müşteri koruma açısından çok önemlidir. Bunun nedenlerinden biri de memnun olmayan bir müşterinin, şirketten tazminat istemek, memnuniyetsizliğini diğer kişiler ile paylaşmak ya da bir daha satın almamak gibi seçenekleri olmasıdır. Nasıl bir hizmetin ya da hizmet sağlayıcısının oluşturduğu memnuniyet, müşterilerin o şirketle olan ilişkilerini sürdürme eğilimlerini arttırıyorsa; benzer şekilde, bunun tam tersi yaşandığında da, yani memnuniyetsizlik olduğunda, bu memnuniyetsizlik müşterinin şirketle ilişkisini sonlandırması için önemli bir neden olarak görülmektedir. Hizmet sağlayıcılar açısından müşterinin kaybedildiği durumlar, rekabetçi avantajda rol oynadığı bilinen şirket ölçeği, pazar payı, birim maliyetleri gibi kavramlardan çok daha önemli bir etkiye sahip olabilmektedir (WEB_15 2008).

Gupta ve arkadaşlarının (2004) yaptığı bir araştırmaya göre, müşteriyi elde tutma oranında meydana gelecek %1'lik bir artışın müşteri değerini % 2.45 ile % 6.75 arasında değiştireceğini buna karşın müşteriyi kazanma maliyetlerinde meydana gelecek %1'lik artışın aynı etkiyi göstermeyeceğini belirtmektedir. Bununla beraber, müşteri terk edişlerinde meydana gelen %5'lik bir azalmanın işletme kârlılığını %25 ile %85 arasında arttıracığından bahsedilmektedir (Koşan 2007).

Müşterinin yaşamış olduğu bir memnun edici tecrübe ile memnuniyetsizlik veren bir tecrübenin müşteri üzerinde eşit etkiye sahip olduğu düşünülemezdir. Amerika'da yapılan bir araştırmada otomobil alan bir müşteri, otomobilinden memnun ise bu

memnuniyetini sekiz kişi ile paylaşırken; memnun olmayan müşteri memnuniyetsizliğini 22 kişiye aktarmaktadır. Sadece bir tek kötü tecrübe kişinin o mağazaya bir daha gelmemesine neden olabilmektedir (Cinemre 2005b).

İşletme ile alış verişte bulunan ve bu durum sonucunda memnun kalan müşteriler, işletmenin taraftarları olarak olumlu konuşmaları ile yeni müşteriler kazandırabilmektedirler. Memnun olmayan müşteriler ise daha fazla olumsuz olarak konuşmakta, olumsuz konuşmaları bir propagandaya dönüşmekte ve bu durum tahmin edilenden daha çok müşteri kaybına neden olabilmektedir (Taşkın 2000).

Ürün veya hizmet üretiminde bulunan herhangi bir işletmede her çalışan doğrudan dış müşterilere ürün/hizmet sunmamaktadır. Çalışanların çoğu süreçlerin akışı içinde dış müşterilere mal ya da hizmet sunanlar için çalışmaktadırlar. İşletme içerisinde, birbirine ürün ya da hizmet sunanlar iç müşteri olarak adlandırılmaktadır (Taşkın 2000, Poyraz 2004).

Müşteri memnuniyetinde süreklilik sağlama, işletmelerin sektörlerinde söz sahibi olmaları ve gelecekleri açısından hayati öneme sahiptir (Kalder 2000). Müşteri memnuniyetinde sürekliliğin sağlanabilmesi için müşteriye sunulan hizmetin kalitesinin müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılaması ve geçmesi gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti sürekliliği için kaliteli bir hizmet sunumu ile birlikte müşterilerle iyi ve başarılı bir iletişimin kurulabilmesi gerekmektedir. Müşteri memnuniyetinin sürekliliği için bir diğer etken de müşterilere daha fazla değer verilerek müşteri sadakatinin sağlanmasıdır. Müşteri memnuniyeti sürekliliğindeki bileşenler şu şekilde sıralanabilir (Poyraz 2004).

1. *Hizmet kalitesi*: Müşteriye sunulan hizmetin, müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılayabilme yeteneğini vurgulayan bir ifadedir. Hizmet, ortamının etkileşim süreci içerisinde yer alır. Bu üç etmen arasındaki etkileşim hizmet kalitesinin belirlenmesinde etken olacaktır.

2. *Etkin iletişim*: İşletme içinde iletişim, bilgi alınması ve bilgi verilmesi süreçlerinden oluşmaktadır, iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için iletişim kanallarının varlığı ve sürekli açık kalması sağlanmalıdır.

3. *Müşteri sadakati*: İşletmenin başarısı için müşteri memnuniyeti ile birlikte müşterilerle olan iyi ilişkilerin geliştirilip onlara daha fazla değer vererek müşteri bağlılığının sağlanmasına çalışılmalıdır. Müşteriye sağlanan değer, müşterilerin elde ettiği yararların bir bileşenidir.

3.6.2. Müşteri sadakati kavramı

Müşteri sadakati genel olarak, bir markaya ya işletmeye duyulan bağlılık olarak tanımlanabilmektedir. Müşterinin sadık olması o işletmenin ürün veya hizmetini daimi kullanması anlamına gelebilmektedir.

Son birkaç yıl boyunca şirketler müşteri memnuniyetinin ve müşteri sadakatinin kârlılık ve uzun vadede hayatta kalma açısından vazgeçilmez olduklarını giderek daha iyi anlamaya başlamışlardır (Conti 1998).

Müşteri sadakati, müşterinin tüm rekabetçi etkilere ne ölçüde direndiği ve işletmenin ürün ve hizmetlerini kullanmakta ne kadar kararlılık gösterdiğidir (Yurdakul 2007). Diğer bir tanıma göre, müşteri sadakati, müşterinin servise karşı tutumu olarak tanımlanır. Müşteri sadakati, sadece özel bir durum karşısında değil geçmiş zamanlarda müşterinin servis ile ilgili deneyimleri ile şekillenir. Genel olarak müşteri sadakatinin müşteri memnuniyeti ile güçlü bir bağa sahip olduğu kabul edilir ve bu finansal çıktıdan bir önce var olan olarak belirtilmektedir (Anderson vd 1994, Liao vd 2007).

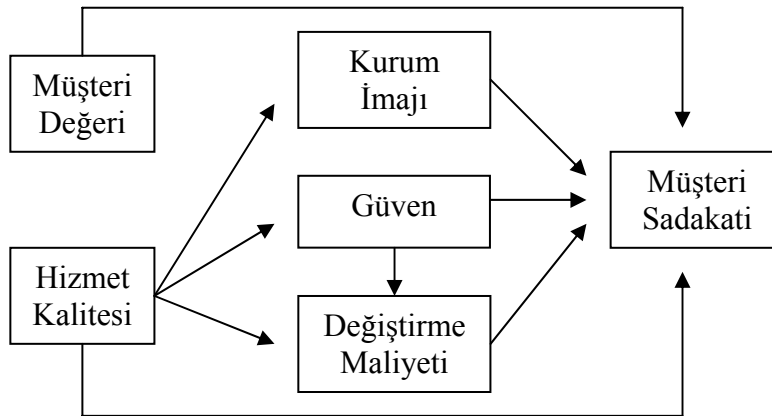
Müşteri sadakati konusundaki literatür bu kavramı, davranış ve tutum faktörleri aracılığıyla tanımlamakta ve bu iki faktörü birbiriyle ilişkilendirmektedir (Oymak 2002). Müşteri memnuniyeti ile müşteri bağlılığı arasında fark vardır. Bir müşterinin memnun edilmesi artık o müşterinin devamlı o işletmenin sadık müşterisidir anlamına gelmez. Müşteri memnuniyeti ile sadakati arasındaki fark Tablo 3.1'de görülmektedir.

Müşteri bağlılığının sağlanabilmesi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru saptanması, eksiksiz yerine getirilmesiyle mümkündür. Müşteriler, ancak bütün istekleri karşılanırsa sadık kalırlar (Kovancı 2001).

Tablo 3.1 Müşteri memnuniyeti-müşteri sadakati (Kuğuoğlu 1998)

Müşteri Memnuniyeti	Müşteri sadakati
1. Kısa dönemli	1. Uzun dönemli
2. İhtiyaçları belirleme ve karşılama	2. Düşkünlük ve sadakat sağlayan pek çok cesur davranış
3. Müşteri, ihtiyaçları giderildiği sürece işletmeye karşı iyi duygular besler	3. Müşteri kısa süreli zevkler ötesinde şeyler arar
4. Müşteriler memnun edilir ve onlara yardımcı olunur	4. Müşterilere ithaf olunmuş ve sadıktırlar
5. Müşteriler bağımsızdırlar	5. Müşteriler birbirlerine bağlıdır
6. Müşteriler gerçekten ithaf olmadıkları halde memnun edilebilirler	6. Yoğun ve uzun dönemli sadakati ifade eder

Şekil 3.4’de görülen modelde, müşteri sadakatının bileşenleri ortaya konmuştur. Müşteri sadakatini belirleyen en önemli bileşen, güvendir. Çünkü güven hem müşteri sadakatine doğrudan etkide bulunurken, hem de değiştirme maliyeti aracılığıyla dolaylı bir etkiye sahiptir. Güven bileşeninden sonra değiştirme maliyetinin etkisi önemlidir. Hizmet kalitesinin etkisi ise üçüncü sırada gelmektedir. Ayrıca, hizmet kalitesine oranla güven bileşeni, değiştirme maliyetinin üzerinde daha fazla etkilidir (Yurdakul 2007).

**Şekil 3.4** Müşteri sadakatının unsurları (Yurdakul 2007)

Müşteri memnuniyetinin başarılı bir iş sonucu için değişmez bir kural olduğunu söyleyebiliriz. Gerçekten de müşteriler memnun edilmişler veya tedarikçilerini pozitif bir şekilde algılıyorlarsa iş ilişkilerini daha fazla artırmak isteyeceklerdir. Bu da müşteri sadakatini doğuracaktır (Kalder 2000).

Burke Costumer Satisfaction Associates'in 1179 örnek üzerinde yaptığı bir çalışmada şikâyetçi bir müşterinin işletmenin en sadık müşterilerinden birisi olacağı görülmüştür. Bunun sebebi ise, şikâyetçi müşterilerin çareyi bulmada daha dikkatli olmaları ve problemlerinin beklentileri doğrultusunda çözümünü istemelerinden kaynaklanmaktadır (Kovancı 2001).

Müşterilerin bekledikleri; kibar ve profesyonel davranışlar, ihtiyaçlarının giderilmesi ve problemlerinin çözülmesidir. Bu nedenle işletmeler, müşterilerin isteklerini karşılamanın yanı sıra müşteri memnuniyetinin de önüne geçerek sadık müşteriler kazanmaya çalışmalıdır. Çünkü bir ürün veya hizmet, müşterinin söylediği kadar iyidir. Bunu göz ardı eden işletmeler geleceklelerini büyük bir riske atmaktadırlar (Kovancı 2001).

Deming'e göre gerçek kârı, hoşnut müşteriler değil, sadık müşteriler sağlamaktadır. Hoşnutluk arayan müşteriler, rakip bir işletmenin yeni bir ürününü deneyebilmekte veya fiyatı daha ucuz olduğu için başka bir ürüne dönüş yapabilmektedir. Fakat sadık müşteriler, aldıkları ürünler ve hizmetlerle her zaman övünmekte, işletmenin yeni ürünlerini hemen almakta ve genelde yakınlarını da aynı ürünü almaya ikna etmektedirler. Ayrıca, sadakatin artmasıyla işletme masraflarının düşmesidir, örnek olarak ürünlerinin %100'ünün birkaç müşteriye satılması %1'lik bölümlerinin yüzlerce müşteriye satılmasından çok daha iyidir. Çünkü dağıtım ve iletişim masrafları azalmakta, karşılıklı güven sürekli artmaktadır (Kovancı 2001).

Müşteri sadakatinin yararları şu şekilde ifade edilmektedir (Kalder 2000, Oymak 2002).

- Müşteri sadakatindeki artışlar işletmelerin kârlarında daha büyük artışlara zemin hazırlamaktadır. Müşteri sadakatindeki % 5'lik bir artış, % 25 ile % 80 arasında bir kârlılık artışına neden olabilmektedir. Sektörler itibariyle değerlendirildiğinde bu rakam değişme gösterebilmekte, örneğin, kredi kartı sektöründe müşteri elde tutma oranındaki % 5'lik bir artışın kâr gelirinde % 125'lik bir artış yaratacağı tahmin edilmektedir.

- Müşterilerle kurulacak uzun dönemli ilişkilerle müşteriye tanımak, memnuniyet fırsatlarını değerlendirmek ve müşterileri sadık tutabilmek, işletmenin pazarlama çabalarının daha etkin ve verimli kullanımına da olanak tanır. En azından, işletmenin en iyi müşterilerini tanınması, bu müşterilerin sadakati için ne yapması gerektiği konusunda değerli bilgiler verecektir. Bu da pazarlama çabalarında gereksiz tekrarları ve verimsiz uygulamaları ortadan kaldıracaktır.
- Müşteri tutma suretiyle sadık müşterilerin yaratılması hiçbir tanıtım aracının yapamayacağı kadar etkili tanıtım sağlayabilmektedir; “ağızdan ağza iletişim” olarak bilinen, olumlu öneriler ile yeni müşterilerin sağlanmasına yardımcı olan bir sonuç ortaya çıkar ki böylece yeni müşteriler için yapılacak harcamalar da daha az olabilmektedir. Sanayi ortalaması olarak müşterilerin yaklaşık yarıya yakını, bir başkasının tavsiye etmesi üzerine oluşmaktadır. Sadık müşteriler aslında yeni müşteri kazanmak için çok iyi birer yardımcıdır. Fakat bunun tam tersinin geçerli olduğu da unutulmamalıdır. Olumsuz yaklaşımlar ise müşteri kaybına yol açabilmektedir.
- Müşterilerin sadakatinin sağlanmasının ve müşterinin elde tutulmasının bir diğer yararı da “çalışanların tutulması”dır. Memnun olmuş müşteriler, memnun olmuş, mutlu çalışanlar yaratır. Müşterileri memnun olmuş kuruluşların çalışma ortamı da huzurlu olmakta ve insanlar bu tür kuruluşları tercih etmektedirler. Kâr ve gelirleri artırmanın ötesinde sadık müşteriler uzun dönemli ilişkilerle işletmenin adeta iş ortağına dönüşürler. Sadece ürünler ve hizmetler konusunda geri bildirim yaparak değil, tüm üretim ve pazarlama eylemlerinin etkinliği konusundaki fikirleriyle de katkıda bulunabilirler.

Sadık müşteriler oluşturmakla, işletmeler için oldukça önemlidir ve kârlı olduğu düşünülen müşterilerin işletmeyi terk etmeyerek, işletmenin sunmuş olduğu hizmet ve faaliyetleri kullanması uzun dönemli finansal performansı ve kârlılığı olumlu olarak etkileyebilmektedir (Koşan 2007).

3.7. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi

Günümüz işletmeleri için büyük önem arz eden ve üzerinde önemle durulan müşterinin memnun edilmesi durumu bahsedildiği üzere müşterinin ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgilidir. Hızla değişen teknolojik gelişmeler karşısında müşterinin daima aynı standartlardaki ürün veya hizmete karşı sürekli memnuniyet duygusu taşınması beklenemez. Sürekli bir değişim içerisinde olan müşteri ihtiyaçlarının zamanında ve doğru olarak anlaşılabilmesi durumunda müşteriyi memnun edebilecek ürün veya hizmetin sunulması mümkün olabilecektir.

İşletmeler için en önemli pazarlama hedeflerinden biri müşteri sadakatini artırmaktır. Bu da müşterilere sürekli kaliteli ürün ve hizmetin sunulması ile mümkün olur. Müşteri memnuniyetini sağlamak için yapılan yatırımlar, önceleri bir maliyet olarak görünse de kazanılan sadık müşteriler sayesinde firma hedefleri gün geçtikçe büyümektedir (Eroğlu 2005).

İşletme pazar ortamına sunduğu ürünlerin veya hizmetlerin müşteri gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığını saptamak amacıyla düzenli olarak müşteri memnuniyeti araştırmaları yapması, pazarın nabzını tutması gerekmektedir. Buna göre de genel olarak müşteri kitlesinin gereksinim duyduğu, ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürün veya hizmeti sunması ile müşterilerinin memnun edilmesini sağlayabilecektir.

Bir şirket, müşterilerinin gereksinimlerini başlarda ne denli etkin biçimde karşılasa karşılansın, önemli olan, müşterilerin bitmek bilmeyen istek ve gereksinimlerine karşı sürekli olarak tetikte bulunmak ve bunları karşılayabilmektir. Değişen müşteri gereksinimlerine karşılık veremeyen şirketler, başlangıçta sahip oldukları avantajları zaman içerisinde yitirmeye mahkûmdurlar. Müşterilerin düşüncelerinin istek ve gereksinimlerinin gerektiği şekilde anlaşılabilmesi, yeni ya da revize edilmiş ürünlerin daha en başta önemli bir dezavantaja sahip olması anlamına gelir. Çünkü ürünü satın alacak ve bu üründen memnun olacak taraf müşteridir ve bu yüzden yeni bir ürünün geliştirilmesine ilişkin çalışmaların en önemli girdisini, müşteri istekleri oluşturmalıdır. Bunun aksine gelişen durumlarda piyasaya sürülen yeni ürün genellikle hayal kırıklığı ile sonuçlanmaktadır (Day 1998). Bu nedenle işletmeler tarafından müşteri memnuniyetinin ölçülmesi konusuna oldukça önem verilmektedir.

Çok sayıda işletme ve/veya kurumun müşteri memnuniyetini ölçmesinin temel nedenleri şu şekilde gösterilmektedir.

1. Müşterilere en iyi mal ve hizmet sunumu için müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi,
2. Müşterilere sunulan mal ve hizmetlerle ilgili değerlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi,
3. Müşterilerin önceliklerinin belirlenmesi,
4. Müşterilerin isteklerine ve memnun olmadığı noktalara göre mal ve hizmet kalitesi ve/veya üretim ve pazarlama süreçlerinde gerekli düzeltmelerin yapılması, olarak sıralanabilir (Barutçu 2007).

Birçok sektör, müşteriler tarafından kabul görmeyen yeni ya da revize edilmiş ürünleri piyasaya sürme başarısızlığını yaşamıştır. Bu sorunların ardında, genellikle müşterinin gerçek istek ve gereksinimlerinin anlaşılabilmesi yatmaktadır. Şirket piyasaya oldukça başarılı bir ürün sunsa dahi, müşteriler, yenilikçi yaklaşımları olan diğer ürün ve hizmetleri gördükçe beklentilerini de değiştirebilmektedirler (Okkalı 2006). Dolayısıyla işletmeler müşterilerini kendi bünyelerinde sabit kılabilmesi için müşterinin değişen bu beklentilerini en iyi şekilde belirlemeleri ve gidermeleri gerekmektedir.

Kessler, “Eğer müşteri sadakatini ölçmüyorsanız büyük bir ihtimalle onu yönetemeyeceksiniz demektir. Bir işletmenin ölçmesi gereken üç şey vardır. Müşteri memnuniyeti, müşterilerin ürünleri niye almadığı ve ayrılma oranı. Bu üç şeyi bilmeden asla sadık müşteriler edinilemez” diyerek müşteri memnuniyetinin ölçülmesinin önemine dikkat çekmektedir (Kovancı 2001).

İşletme kendi performansını izlemek, anlamak, iyileştirmek ve yine müşterilerin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç ve dış göstergeler vardır.

1. *İç göstergeler:* İç göstergeler şirketin genel imajı, şirketin ticari konularda, kalite ve çevre v.b. gibi konularda aldıkları ödüller, şirket içinde kişiler içinde firma dışından aldıkları ödüller ve unvanlar şirketin toplum üzerinde imajını kuvvetlendirecek haberlerin sıklığı da müşteri memnuniyetini ölçmeye yaramaktadır. Ürün ve hizmetlerin

kalitesi, ömrü, rekabet edebilirliği, defo ve hata oranları, garanti kapsamı satış ve sonrası hizmetler şirket içinde takip edilmesi gereken konulardır (Koçbek 2005).

2. *Dış göstergeler:* Müşteri memnuniyetini ve sadakati ölçmek için firma içinde kullanılan ölçütlerin yanı sıra dış göstergelerden de yararlanılmaktadır (Kalder 2000). Müşteri memnuniyeti değerlendirilmesinde dış gösterge olarak genellikle anket uygulaması yapılmaktadır. Müşterilere ürün ve hizmetle ilgili olarak beklentileri, verdikleri değer karşılığında elde ettikleri, şikâyetleri, geliştirilmeye açık yönler gibi sorular sorulur ve müşterilerin bu sorulara belirli bir ölçek kullanarak yanıt vermesi istenir (Eroğlu 2005). Ankette bulunan her bölümde yer alacak soruların kolay anlaşılabilir sorulardan başlayarak daha karmaşık sorulara doğru sıraya konulması algılamayı kolaylaştırması bakımından dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur (Arseven 2004). Firmada kullanılan ve izlenen iç göstergeler anket sonuçlarını desteklemeli ve doğrulamalıdır. Bu sonuçlar birbirine ne kadar yakınsa yapılan işler doğru, aksi takdirde problem var demektir (Kalder 2000).

Müşteri memnuniyet anketleri en fazla kullanılan pazar araştırma metodudur. Anketler müşteri beklentilerini karşılamak ve aşmak üzere sunulmuş hizmetlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığı hakkında bilgi vermektedir. Müşteri istekleri sürekli değişmektedir. Bu nedenle mevcut performansın, yeni beklentilerin ve önceliklerin izlenmesi gerekmektedir. İşletmeler belirli aralıklarda, kendi performanslarını ve rakiplerin performansını ölçmektedirler. Genellikle anketler yılda bir kez yapılmaktadır. Pazar dinamiklerine göre 6 ay, 1yıl ya da 2 yıl gibi aralıklarla anket yapan firmalar da bulamaktadır (Kalder 2000).

Müşteri memnuniyetini ölçmek için yapılan anket çalışmasının başlıca amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Kars 2001).

- Müşteriye sunulan değerlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığı görmek,
- Müşteri ihtiyaçlarını öğrenmek,
- Müşteri beklentilerini karşılamak ve aşmak,
- Müşterilerin bildirdiği problemler doğrultusunda, ürün, hizmet veya süreçlerde iyileştirmeler sağlamak,

- Müşteri önceliklerini öğrenmek,
- Bu önceliklere göre performansı belirlemek,
- Müşteriden yeni ürün ve hizmet için yaratıcı fikirler almak,
- Müşterinin duygu ve düşüncelerine ortak olmaktır.

Müşteri memnuniyetini ölçmek için, müşterinin kim ve memnuniyetin ne demek olduğunun bilinmesi önemlidir. Her zaman kaliteye bakışları farklı olan çok değişik müşteriler vardır ve hiçbir müşterinin memnuniyetsizliği, her müşterinin memnun olduğu anlamına gelmemektedir (Eroğlu 2005).

3.7.1. Müşteri kaybı ve maliyeti

İşletmenin varlığı için hayati öneme sahip olan müşterinin işletmeyi terk etmesi, işletmenin rekabet edebilirliği açısından büyük dezavantaj teşkil etmektedir.

Her yıl firmalar ortalama %10-%30 arasında değişen oranlarda müşteri kaybına uğramaktadırlar. Ancak firmaların bir kısmı; müşterilerinin ne için kayıp ettiklerini, ne zaman kaybettiklerini, hangi müşteriyi kaybettiklerini veya ne kadar gelir ve satış kaybettiklerini bilmemektedirler (Kalder 2000). Memnun olmamış müşterilerin çoğunluğu şikâyette bulunmadığı ve tepkisini işletmeyi terk ederek gösterdiği için bu müşterilerin ne için işletmeyi terk ettiklerini ortaya çıkarmak zor olmaktadır.

Yapılan araştırmalar, yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin, mevcut müşteriyi elde tutma maliyetinden çok daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Şöyle ki, reklâm ve promosyonlar, telefon görüşmeleri, sık ziyaretler gibi birçok parametre dikkate alındığında yeni bir müşterinin maliyeti çok daha fazla olacaktır. Bunun anlamı mevcut müşteriyi elde tutmanın maliyeti de yeni müşteri kazanmaya göre daha az olacağı gibi çok daha kârlı olacaktır (Kalder 2000).

Bir işletmenin günümüz küresel rekabet ortamında var olması ve varlığını sürdürebilmesi, ürettiği ürün veya hizmetin alıcısı veya var olan müşteri potansiyeline bağlıdır. İşletme müşterisi ile vardır ve müşterisinin varlığı ile varlığını devam ettirebilmektedir. Hiçbir işletme müşterileri olmadan varlığını devam ettirememektedir. Bu sebeple işletmenin müşteri edinmesi ve daha da önemlisi var olan müşterisini

işletmesinde devamlı kılması işletmenin varlığı açısından çok büyük önem arz etmektedir (Kalder 2000).

Her işletme alanı ne olursa olsun kâr etmek amacı ile kurulur. İşletme ürettiği ürünü veya hizmeti müşterisine satmakta, karşılığında müşterisinin yapmış olduğu ödeme ile de çıktısını girdiye dönüştürebilmekte ve küresel rekabet ortamında varlığını sürdürebilmektedir.

Müşteriyi işletmeye bağlamak, devamlı kılmak için müşterinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak ve müşteri memnuniyeti sağlamak gerekmektedir. Müşteri memnuniyetine bağlı olarak oluşan sadık müşteriler, işletmeye daha yüksek kâr, sürekli alışveriş ve pazar payı sağlamaktadırlar. Örnek olarak ürünlerinin %100'ünün birkaç müşteriye satılması %1'lik bölümlerinin yüzlerce müşteriye satılmasından çok daha iyidir. Çünkü dağıtım ve iletişim masrafları azalmakta, karşılıklı güven sürekli artmaktadır (Kovancı 2001).

Müşteri memnuniyetsizliği direkt ve endirekt etkilerinin, nerede başlayıp nerede bittiğini belirlemek zor olmakla beraber, Harvard Business School tarafından yapılan bir araştırma sonucunda işletmelerin, müşterilerinin %5'ini sadık müşteri haline getirerek, kârlarını % 100 civarında artıracabilecekleri ifade edilmektedir (Kovancı 2001).

3.7.2. Müşteri memnuniyetsizliği

Müşteri memnuniyeti, kişinin beklentilerini o malın ne derece karşılayıp karşılamadığıdır. Eğer kişinin beklentileri o malı algılayışından büyük ise, yani o mal beklentilerini karşılayamıyorsa burada bir memnuniyetsizlik vardır. Eğer beklentisi o malı algılayışından küçük ise yani mal beklentisini karşılıyorsa o zaman müşteri memnuniyetinden söz edilebilir (Özevren 2000). Buna göre, müşterinin beklentileri ile tecrübeleri arasındaki boşluk, memnuniyetsizliğin en büyük nedenidir.

Genel olarak memnuniyetsizliklerin başında; hizmetten beklentilerle sunum arasındaki farklılıklar, yöneticinin müşteri beklentilerini algılamadaki yanlışlıkları, müşteri beklentilerinin uygun süreç ve sistemlere yerleştirilememesi gibi nedenler sıralanabilir. Memnuniyetsizliğe neden olan başlıca eksiklikler ise tanıtım, anlama, süreç, davranışsal ve algılamaya yönelik boşluklar şeklinde sıralanabilir (Çınar 2007).

Herhangi bir ürün veya hizmete karşı müşteri memnuniyetsizlik derecesi düşük ise genel olarak müşterilerin tepkileri az olmaktadır. Ancak memnuniyetsizliğe neden olan problem müşterinin gözünde oldukça önemli ise, müşteriler doğrudan şikâyet etme eğilimi içersinde bulunmaktadır (Richins 1983).

3.7.2.1. Şikâyet etme davranışı

Müşteriler satın aldıkları ya da gördükleri bir hizmetten memnun olmadıkları zaman şikâyet etmektedirler. Bu, şikâyetlerin mutlak sayısı ve oranının müşteri memnuniyetsizliğinin göstergesi olduğu anlamına gelmektedir (Kondo 1999). Başarılı olmada tüketicinin söylediğini dinlemek çok önemlidir. Amaç her zaman tüketicilerin şikâyetlerini almak ve onlardan yanlışlıkları, eksiklikleri ortaya çıkarmak, doğruya ulaşmaya çalışmak olmalıdır (Ay 1997).

Müşteri şikâyetlerine profesyonelce (yani duygusallıktan uzaklaşmak, şikâyetleri kendine yönelik bir saldırı olarak görmemek ve savunmaya geçmemek) yaklaşmak gerekir. Servisçi, şikâyeti kabul etmenin veya ret etmenin yaratacağı sonuçları bilmelidir. Şikâyeti reddedilen müşteri kendisine haksızlık yapıldığını düşünebilmekte ve bu düşüncesini başkaları ile paylaşma konusunda oldukça istekli davranmaktadır (Cinemre 2005b).

Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre satın aldığı hizmetten memnun kalmayan 27 müşteriden 26'sı hiç bir şikâyette bulunmamaktadırlar. Çünkü bunun zaman kaybindan başka bir şeye yaramadığını düşünmektedirler. Bu nedenle sadece şikâyetini bildiren müşterileri şikâyetçi, bunun dışındaki müşterileri memnun kabul etmek büyük bir yanılgıdır. Bu durumda şirkete gelen her 100 şikâyeti 27 ile çarparak gerçek şikâyet sayısını bulmak gerekir (Cinemre 2005b).

ABD Tüketici Olayları Bürosu tarafından 1986 yılında tamamlanan bir araştırma sonuçlarına göre (Kovancı 2001).

1. Memnuniyetsizliğini belirten her müşteriye karşılık 26 adet sessiz kalan vardır.
2. Memnun olmayan bir müşteri memnuniyetsizliğini 8–16 kişiye anlatmaktadır. Bunların %10'dan daha fazlası 20'den fazla kişiye anlatmaktadır. Memnun edilmiş

şekilde çözülmüş şikâyeti olan müşteriler ise bu durumdan sadece 5 kişiye söz etmektedir.

3. Memnun kalmayan müşterilerin %91'i, aynı işletmenin ürününü bir daha almamaktadır.

4. Memnun kalmayan müşterilerin, şikâyetlerine çare bulmak için çaba sarf ederseniz %82-%95'i sizin ürünlerinizi tekrar almaktadır.

5. Yeni bir müşteri elde etmenin maliyeti, eskisini elde tutmaktan 5 kat daha fazladır.

Şikâyet, tüketicinin olumsuz geribildirimi olarak tanımlanmaktadır. Kelimelere dökülmüş sorunları belirten şikâyetler önemli bir sinyaldir. Şikâyetler olmazsa, küçük sorunlar, aksilikler, performans düşüklükleri daha büyük sorunlara yol açmadan bulunamaz ve çözülemezler. Genellikle, şikâyetçi tüketiciler, işletmenin faaliyetlerini iyileştirme yolunda mesaj verirler, işletmeyi zor durumda bırakmazlar. Her şikâyet, tüketici ile işletme arasında tehlikeye giren ilişkiyi düzeltmek için bir fırsattır (Kozak 2007).

Bir işletme tarafından müşterisinin sorunlarının ve şikâyetlerinin dinlenmesi genel olarak o işletmeye şu yararları sağlamaktadır (Odabaşı 2000, Timur ve Sarıyer 2004, Yılmaz 2005).

- Müşterinin gereksinimleri tanımlanabilmektedir.
- İşletmenin zayıf yönlerini belirleyici olmaktadır.
- Müşterinin gereksinimlerini karşılamak için yapılan işin müşteri tarafından nasıl algılandığının belirlenmesine yardımcı olmaktadır.
- Kalite konusunda müşterinin öncelik verdiği özelliklerin belirlenmesini sağlamaktadır.
- Ürünler ve hizmetlerin hem planlanması ve hem de sağlanması/ sunulması ile ilgili olarak iyileştirme alanlarının keşfedilmesini sağlamaktadır.
- İşletme tarafından hatalı ürün veya hizmetlerin düzeltilip doğru yapılmasına fırsat vermektedir.
- Şikâyetçi olan müşterinin sorununu çözüp işletmeye karşı daha ılımlı hareket etmesini sağlamaktadır.

- Müşterinin işletmeye karşı olan bağlılığını devam ettirmekte ve teşvik etmektedir.
- Şikâyetler, firmaya memnun olmayan müşterilerin memnun edilmesi imkânını vermektedir. O firma ile bir daha iş yapılmamasını engelleyebilmekte, başkalarına firma veya marka hakkında olumsuz şeyler anlatmalarına engel olabilmektedir.

Bu sebeple, müşterilerin rahatlıkla işletme ve ürün hakkında kolaylıkla şikâyette bulunabilecekleri bir ortam oluşturulmalı ve şikâyet eden müşteriler ve şikâyetleri olumlu karşılanarak şikâyette bulunmaları yönünde müşteriler cesaretlendirilmelidir (Demirbağ 2004).

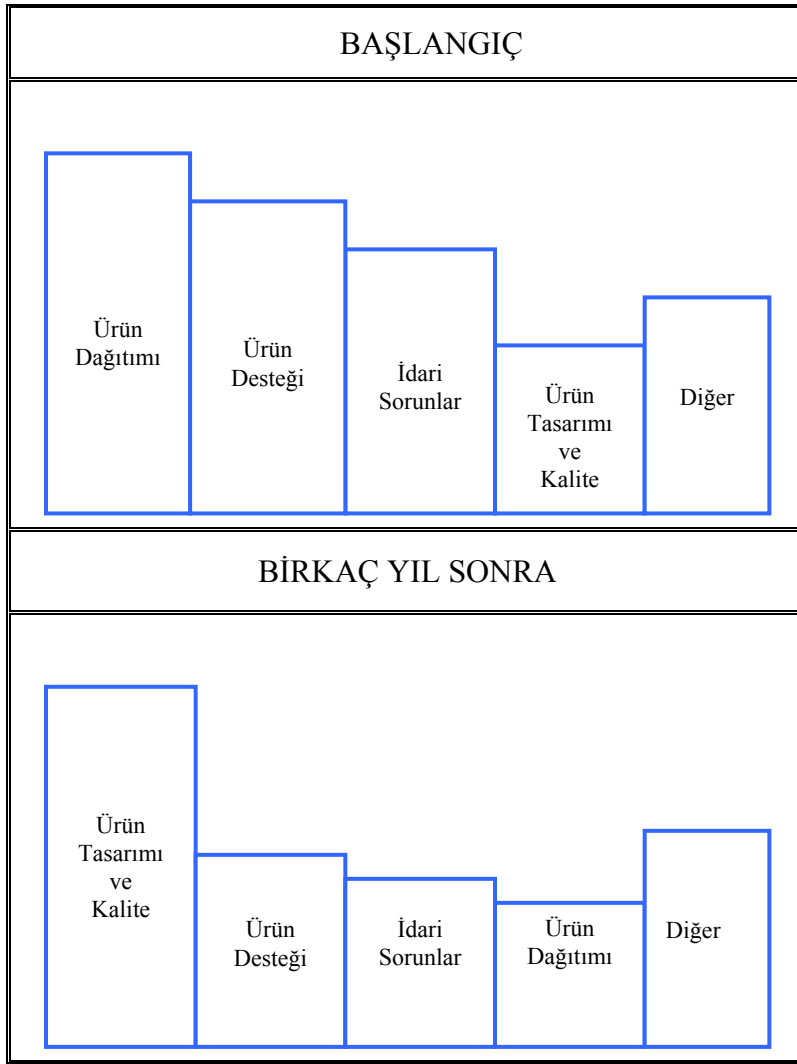
3.7.2.2. Şikâyetlerin çözümlenmesi

Her işletme, müşterilerinden şikâyetler veya istekler alır. İşletmeler arasındaki fark, şikâyet veya isteklerin tekrar oranı ve yoğunluğudur. Bazı işletmeler, şikâyetleri kulak arkası ederken bazıları da bilgili ve tecrübeli personeli ile bu şikâyetleri analiz ederek tekrarlanmaması için gerekli önlemleri almaktadırlar (Kovancı 2001).

Technical Assistance Research Programs (TARP) tarafından yapılan araştırmalara göre, müşterilerin %95'i, bir sorunu olduğunda sessiz kalmayı tercih etmektedir. Aynı zamanda bu müşteriler, işletmeden bir daha ürün satın almamakta yani işletmeyi terk etmektedirler. Bu durumla karşılaşmak istemeyen işletmeler, müşterilerinin sessiz kalmasından ziyade konuşmasını tercih etmektedirler (Timur ve Sarıyer 2004).

Müşteri şikâyetlerinin analizinde genel olarak, şikâyetlerin sıklığı, cinsi ve konuları gibi hususlar kaydedilerek ileride yapılacak istatistiksel çalışmalara referans oluşturması sağlanmalıdır. Kaydedilen şikâyetler, "Pareto Diyagramı" kullanılarak önem sırasına konmalıdır. En önemli şikâyetten başlanarak, "sebe-sonuç diyagramı" ve "beyin fırtınası" teknikleri kullanılarak şikâyetlerin nedenleri belirlenmelidir (Kovancı 2001).

İşletmenin kalite ve müşteri politikasına göre müşterilerin şikâyetleri de farklılık göstermektedir (Cinemre 2005b). Şekil 3.5'de değişik ülkelerdeki işletmelerden elde edilen bilgiler sonucu, müşterilerin istek ve şikâyet eğilimleri görülmektedir.



Şekil 3.5 Müşteriler istek ve şikâyetlerinin eğilimini gösteren pareto diyagramı (Kovancı 2001)

Şikâyetleri saptama ve ele almada işletmenin temel amacı müşteri memnuniyetini ve işletmeye karşı sadakatini korumaktır. Şikâyetleri çözümüleme çabaları hem zaman hem de para açısından önemli maliyet unsurlarını gerektirdiğinden dolayı, bu amaçla hazırlanan bir programın arzu edilen sonuçları verebilmesi için ciddi bir çalışma fazlasıyla önemlidir. Müşteri şikâyetlerine etkin çözümler getirebilecek bazı kural ve öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Timur 1989).

- Müşterilerin şikâyetlerini rahatlıkla iletebilecekleri bir ortam hazırlanmalıdır.
- Şikâyetleri çözümlenmekten sorumlu personel sempatik, sabırlı ve anlayışlı bir tavır takınmalıdır.

- Şikâyetleri ele alan personelin ilgili, kibar ve dikkatli bir dinleyici olması gerekir.
- Şikâyetleri çözümlene politikası esnek olmalıdır.
- Şikâyetler mümkün olan en kısa zamanda çözümlenmelidir.

Şikâyetlerden kaçınmak, öyle olmadığını bilindiği halde her şey yolundaymış gibi davranmak yanlıştır. Müşteriden kötü haber gelmediğinde her şeyin yolunda olduğunun düşünülmesi ve buna göre hiçbir faaliyet içerisinde bulunulmaması durumunda müşterilerin organizasyonu neden terk ettikleri anlaşılacaktır (Kalder 2000).

3.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Günümüz rekabet ortamında önemi her geçen gün daha da artan müşteri ile uzun süreli ilişkiler kurmak için işletmeler yoğun bir şekilde çabalamaktadırlar. İşletmeler, bu sayede müşterinin işletmeye bağlanacağını ve daha sık satın alma faaliyetinde bulunacağını ve bu şekilde rekabette üstünlük sağlayabileceklerinin farkındadırlar.

Müşterinin işletmeye bağlanması (sadık müşteri olması) için ihtiyaç ve isteklerinin optimum düzeyde karşılanması gerektiği konusundan daha önce bahsedilmişti. Bu bölümde müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda önemli bir uygulama olan Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) kavramı üzerinde durulmaktadır.

3.8.1. Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı

MİY ya da CRM (Customer Relationship Management) son yılların en önemli ve dikkat çekici pazarlama kavramıdır. MİY yeni bir kavram gibi ileri sürülse de ilişkisel pazarlama, müşteri odaklı bilgi sistemleri, bilginin yönetimi ve işletme süreç yönetimi gibi çeşitli yönetim akımlarının etkisi altında bu günkü anlamını kazanmıştır (Gülçubuk 2007, Atay ve Yücel 2007).

MİY'nin bu günkü anlamını ve geldiği noktayı belirleyebilmek için yapılmış çeşitli tanımlar şu şekildedir;

MİY, temelde müşterilerle herhangi bir etkileşim esnasında müşteri ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayarak memnun etmekte kullanılan teknolojilerin ve iş süreçlerinin bütünleştirilmesi sürecidir (Atay ve Yücel 2007).

MİY, bir işletme tarafından müşterilerin değişen ihtiyaçlarını daha yakından tespit etmek ve karşılamak için ürün, hizmet ve dağıtım sistemlerini etkili kılarak müşteri ilişkilerini güçlendirme stratejisidir (Demirel 2007).

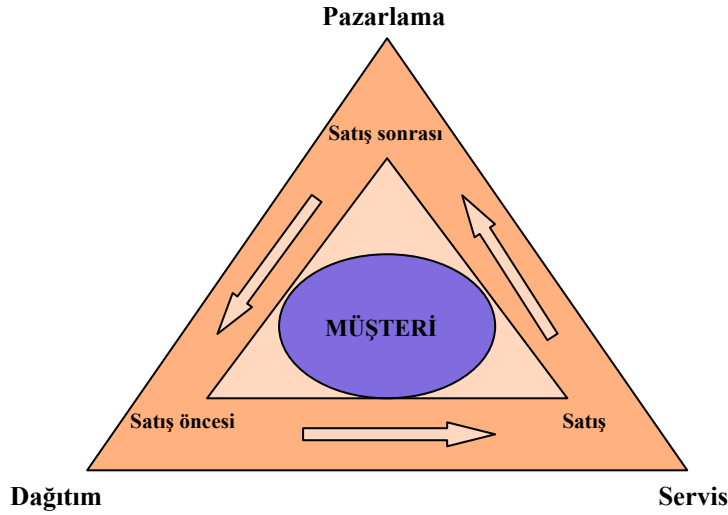
MİY, işletmelerin müşterilerle olan ilişkilerini daha da geliştirmek amacıyla müşteri ihtiyaç ve davranışları hakkında daha fazla bilgi öğrenebilmek için müşteri merkezli stratejinin oluşturulmasını amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir (Oraman 2004). MİY, müşterilerle daha güçlü ve uzun vadede, firma için kârlı ilişkiler geliştirmek amacıyla, onların ihtiyaç ve davranışlarını daha iyi anlamak için kullanılan bir yönetim felsefesidir (Koşan 2007).

MİY, yönetim biçiminin “müşteri odaklı” olması demektir. Firmaların stratejik silahı olarak görülen MİY, işe müşteriden başlayarak bütün üretim ve iletişim kararlarını müşteri merkezli olarak belirleyen bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır (Doğdubay ve Giritlioğlu 2007).

Son bir tanım olarak; MİY, bir işletmenin doğru ürünü ya da hizmeti doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru kanaldan, doğru fiyattan ulaştırmak suretiyle giderek artan düzeyde sadık ve kârlı müşterileri belirleme, nitelendirme, kazanma, geliştirme ve elde tutma yolunda gerçekleştirdiği faaliyetlerin tümüdür, şeklinde tanımlanabilmektedir (Uysal ve Aksoy 2004).

Yapılan tanımlamalardan anlaşılacağı üzere MİY; işletmenin bütünü kapsayan bir değişimin sonucunda, müşteri merkezli stratejinin oluşturulmasını amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesi olarak yorumlanabilmektedir.

Şekil 3.6’da görüleceği üzere MİY; satış, pazarlama, dağıtım ve hizmet süreçlerinin müşteri odaklı bir felsefe etrafında en iyi hale getirilmesidir (Gülçubuk 2007).



Şekil 3.6 Müşteri ilişkileri yönetimi (Gülçubuk 2007)

MİY çok sayıda sürecin birleştirilmesi sonucu oluşturulabilmektedir. Bahsedilen bu süreçler sonucu müşteri memnuniyeti sağlanacak bunun sonucu olarak sadık müşteriler yaratılacak ve işletme için faydalı olacağı düşünülen müşteri ve müşteri gruplarının belirlenmesi ve elde tutulmasıyla işletme kârlılığı artacaktır. Dolayısıyla müşteri ilişkileri geliştirilirken belirlenen hedef, doğru felsefe ile sadık ve kârlı bir müşteri grubu oluşturmaktır (Uysal ve Aksoy 2004).

3.8.2. Müşteri ilişkileri yönetiminin amaçları

MİY, müşterilerle ilişkilerin nasıl geliştirilebileceğini de ele almaktadır. MİY anlayışının temelinde müşteri kavramını anlayabilmek için, müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmetlerin özelleştirilip mevcut müşterilere daha iyi hizmet sunulmasının yanında, yeni müşterilerin kazanılması yatmaktadır (Özdemir 2004).

MİY'nin odak noktası, satış, pazarlama, müşteri hizmetleri ve doğrudan müşteri ilişkileri ile ilgili destekleyici iş süreçleri otomasyonunu gerçekleştirmektir. MİY birtakım ilişkilerden oluşmamaktadır. MİY genel olarak; Satış döngüsü ve maliyetlerin azaltılması, müşterilerin değerlerinin, bağlılıklarının, kârlarının ve memnuniyetlerin artması ile beraber işlerin geliştirilmesi, işletmelerin pazar yapılarını oluştururlarken yardımcı olan gerekli kanallara ulaşılabilmesi ve işletme açısından yeni pazarlara ulaşabilmek için araştırmaların ve kârın artırılması amaçlarını taşımaktadır (Doğdubay

ve Giritlioğlu 2007). Genel olarak MİY'nin amaçları Şu Şekilde sıralanmaktadır (Demirbağ 2004, Atay ve Yücel 2007).

- Müşteri ile temas kurulan tüm kanalların entegrasyonu ile satış, pazarlama ve müşteri hizmetlerinde müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler üreterek müşteri ilişkilerini iyileştirmek.
- FarklılaŐma sağlamak, ürünlerin birbirine benzediği bir ortamda farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmak.
- Maliyet minimizasyonu yapmak, iyi tasarlanmış ve sistem yaklaŐımıyla düşünölmüş bir MİY projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri alınması mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriyi muhafaza etmenin getireceği kazançlar, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruf ve Şirket içi iletişim maliyetindeki azalmalar göz önüne alınırsa ayrılan bütçe kısa sürede geri alınabilir.
- İŞletmenin verimini artırmak, işletmeler her faaliyetini kendi ihtiyaçlarına göre tasarlamıŐtır. Oysa yapılması gereken dıŐarıdan içeriye, yani müşteri ihtiyaçları etrafında tasarımların gerçekleşmesi gereklidir.
- Uyumlu faaliyetler sağlamak, MİY satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini internet fırsatları ile birleŐtirir, tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlar. Hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgiler, hem de diğer alternatif kanallardan sağlanan bilgiler sentezlenerek yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlanır.
- Müşteri taleplerini karşılamak, müşterileri MİY yardımıyla, tüm kurumun tanınması mümkündür. Müşterilerden alınan geri bildirimler sayesinde işi onların istediği Şekilde yapmak mümkün olur.

3.8.3. Müşteri ilişkileri yönetiminin faydaları

Günümüz küresel rekabet ortamında, teknolojik gelişmeler ve işletmelerin yaptığı diğer uygulamalar, çok kısa süre içerisinde taklit edilmekte ve bu durum işletmelerin rekabet üstünlüğünü uzun zaman koruyamamalarına neden olmaktadır. İşletmelerin uzun ve zahmetli çalışmaları sonucunda oluşturdukları ve belli bir yapıya oturttukları müşteri ilişkilerinin ise diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi zor ve maliyetli olmaktadır. Bu nedenle işletmeler rekabette üstünlük sağlayabilmek amacı ile son zamanlarda müşterilerle olan mevcut diyaloglarını geliştirerek, onlarla daha yakın ve kalıcı ilişkiler geliştirmeye çalışmaktadırlar (Doğdubay ve Giritlioğlu 2007).

İşletmelerin, müşterileri ile ilişkide buldukları her alanda müşterilerini daha iyi algılama ve onların istek, ihtiyaç ve beklentileri çerçevesinde kendilerini daha iyi yönlendirmeleri gerekmektedir. Bu durum ise yalnızca müşterilerin değişen satın alma davranışlarını, istek ve beklentilerini, işletme amaç ve hedeflerine uygun olarak yönetebilmek, müşteriye işletmenin odak noktasına yerleştiren ve müşteri memnuniyetinin ötesine geçip müşteri sadakati yaratmayı hedefleyen MİY ile mümkün olmaktadır (Doğdubay ve Giritlioğlu 2007).

Yönetim gurularından Peter Drucker, 1954 yılında “her firmanın gerçek işi müşteriye edinmek ve elde tutmaktır” demiştir. Kotler ise “pazarını bul, müşterini tanı” ve “müşterinizi düşünmüyorsanız, zaten hiç düşünmüyorsunuz demektir” diyerek MİY’nin önemini iki öz ifade ile belirtmiştir (Gülçubuk 2007).

Bazı işletmeler için oldukça maliyetli bir iş olarak görünse de MİY’nin sağlayacağı faydalar oldukça önemlidir. MİY’in başarılı uygulanması işletmelere aşağıda belirtilen yararları sağlayacaktır (Gülçubuk 2007).

- Müşterilerle ilgili demografik, sosyo-ekonomik ve psikografik bilgilere ulaşıldığından dolayı işletme daha iyi müşteri servisi veren bir yer haline gelir.
- Müşteriye daha hızlı ve doğru cevap verilir.
- Müşterilerden elde edilen veriler değerlendirilerek bireysel müşteri gereksinimleri daha kolay karşılanır.

- Müşteri kaybı en aza indirilir, buna karşılık müşteri memnuniyeti ve sadakati, müşterinin yaşam boyu elde tutulması ve müşterilerin ömür boyu değerinin en büyüklenmesi gerçekleştirilir.
- İş birliği yapılan şirketler üzerinden, rakip şirketlerle ilgili bilgilere kolayca ulaşılır ve satış teklifleri daha hızlı ve daha yüksek oranlarda siparişe dönüşür.
- Pazarlama, tanıtım ve satış süreçlerinin hızlılığı ve anlaşılabilirliği sağlanır.
- İşletmelerin elinde müşterilerin demografik özellikleri, alış veriş tarzları, hobileri ve tercihleri hakkında bilgisayar ortamında korunan yeterli bilgi bulunduğundan, müşterileri kolayca segmentlere ve alt segmentlere ayırabilmek, kârlı ve iyi müşterileri tanımlayabilmek olanaklı hale gelir.
- Hedef kitlelere kolayca ulaşılır. Kârlı ve iyi müşterileri elde tutmak kadar rakiplere kaptırmamak için planlanacak satış etkinliklerinde (promosyon vd.) ve harcama düzeyini arttırıcı kampanyalarda üstün başarı sağlanır.
- Yapılacak pazarlama yatırımlarında ve pazarlama bütçelerinden tasarruf sağlanır.
- İşletmenin verimliliği ve müşteri kârlılığı artar.

MİY, işletme süreçlerinin otomasyonu, teknolojik çözümler ve bilgi kaynakları yoluyla satış, pazarlama, hizmet, girişim, kaynak planlaması ve arz zinciri yönetimi fonksiyonlarını, her bir müşteri ilişkisini en üst düzeye çıkarmak için bütünleştirmektedir. MİY girişimciler, müşteriler, iş ortakları, satıcılar ve işverenler arasındaki ilişkileri düzenlemektedir (Uysal ve Aksoy 2004).

3.9. Hizmet Pazarlaması

Hizmet, işletmelere mükemmelliği yakalayabilme imkânı tanıyan ürün ya da hizmeti kullananlara ve ürünü satan aracılara sağlanan yardımdır (Çağlar ve Kılıç 2005). Pazarlama da, tüketicileri memnun etmek ve işletme amaçlarına ulaşmak üzere mal ve hizmetlerin tüketiciye veya kullanıcıya akışını yöneltten faaliyetlerin yerine getirilmesidir, şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımdan da vurgulandığı üzere, sadece mallar değil hizmetler de pazarlanmaktadır. Hizmet sektörü, çok sayıda hizmeti kapsamaktadır. Montaj, bakım-onarım, sağlık, taşıma, sigortacılık, bankacılık, bu çeşitliliği gösteren hizmet örnekleridir (Yükselen 2001).

Araştırmanın gerçekleştirildiği otomotiv yetkili servislerinde üretimden ziyade bakım ve onarım işlemleri ile ilgili hizmetler sunulduğundan dolayı, bu tür işletmeler için hizmet pazarlaması üzerinde önemle durulması gereken konuların başında gelmektedir.

Müşteri ile ilişkide bulunan ve müşteri ile karşı karşıya gelen personel, hizmet pazarlamasının çok önemli bir rekabet unsurudur ve bu unsurun iyi yönetilmesi önemli bir rekabet aracı olarak görülmektedir (Öztürk 2003). Hizmetlerin pazarlanması, ürünlerin pazarlanmasından farklıdır Bunun nedeni ise hizmetlerin, ürünlere göre bir takım farklı özelliklere sahip olmalarıdır. Hizmetlerin sahip olduğu özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Çağlar ve Kılıç 2005).

- Hizmetler elle tutulamaz. Ancak, hizmetleri temsil eden nesnelere elle tutulabilir. Bu nedenle hizmetlerin sergilenmeleri hemen hemen imkânsızdır.
- Hizmetlerin reklâmları ve resimlendirilmeleri güçtür. Ayrıca alıcılara sözlü olarak ifade edilmeleri ve örneklenmeleri kolay değildir.
- Hizmetler üretenden ayrılamazlar. Hizmetlerin üretimleri ve tüketimleri birbirine bağlıdır. Bu yüzden aynı hizmeti farklı pazar bölümlerine aynı şekilde sunmak zordur.
- Hizmetler dayanıksızdır. Bu yüzden gelecekteki tüketimi karşılamak üzere önceden üretilmeleri zordur.
- Hizmetler benzer değildir. Birbirinden oldukça farklıdır. Bu nedenle standartlaştırılmazlar.
- Hizmetlerde alıcı ve satıcılar birbirinden ayrılmaz. Hizmet türlerinin birçoğunda alıcı ve satıcı bir aradadır. Satıcı hizmeti sunandır.
- Hizmetler ertelenebilir. Bu nedenle hizmet pazarı oldukça dalgalı bir pazardır.
- Hizmetler bölünemez. Hizmetlerin, ürünlerde olduğu gibi küçük parçalar halinde alınıp denenmesi söz konusu değildir. Örneğin bir sigorta poliçesi belli bir süreyi kapsar. Yine bir saç tıraşını küçük miktarlarda bölmek imkânsızdır.

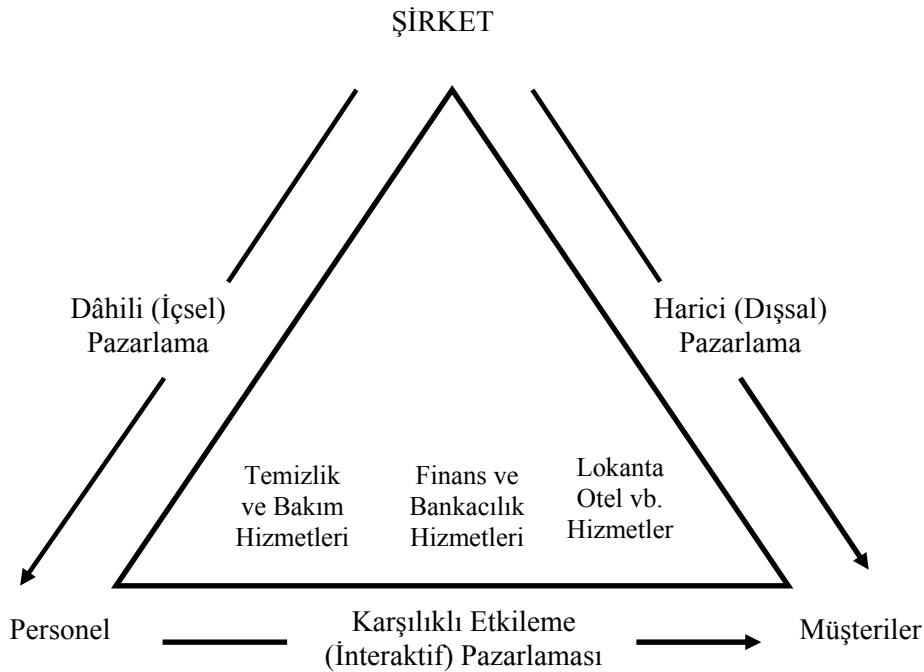
Hizmetlerin birçoğu bireyler tarafından yerine getirildiğinden dolayı, başarılı bir hizmet sunma öncelikle işletmenin müşteriye hizmet verecek personeline önem vermesi,

onları memnun etmesi gerekir. Kendi işinden memnun olmayan personelin müşteriye gereken önemi göstermesi zordur (Mucuk 2004).

Hizmet kalite ile ilgili önemli bir husus, kalitenin üretim-satıcı açısından değil tüketici açısından tanımlanmasının gerekli olduğudur. Hizmeti veren kişi “hizmetinin çok iyi olduğunu” düşünüyor iken müşteri bundan hiç memnun kalmamış olabilir. Burada asıl olan alıcının beklentilerini karşılama ve ya daha yüksek düzeyde tutabilmektir (Mucuk 2004).

Son zamanlarda, hizmet yöneticilerinin odaklanması gerektiği üçlü pazarlama ilişkilerini gösteren bir hizmet pazarlama üçgeni tavsiye edilmektedir. Bunlar;

- Müşteri ve işletme arasında ki ilişki (Harici (dışsal) pazarlama)
- Müşteri ve çalışanlar arasındaki ilişki (İnteraktif (Karşılıklı etkileme) pazarlama)
- İşletme ve çalışanlar arasındaki ilişki (Dâhili (İçsel) pazarlama) olarak sıralanmaktadır (Lings 2004, Çoban 2004, Çağlar ve Kılıç 2005). Hizmet pazarlamasında kullanılan üç tip pazarlama Şekil 3.7'de görülmektedir.



Şekil 3.7 Hizmet pazarlamasında kullanılan üç tip pazarlama (Çağlar ve Kılıç 2005)

3.9.1. Dışsal pazarlama

Dışsal pazarlama; geleneksel pazarlama faaliyetine dışsal pazarlama denilmektedir. Dışsal pazarlama, işletmenin pazarlanacak nesneyi hazırlaması, fiyatlandırması, tutundurması ve dağıtımını ile ilgili geleneksel pazarlama çalışmasıdır (Mucuk 2004).

3.9.2. Karşılıklı etkileme (interaktif) pazarlaması

Hizmet personelinin, müşterilere sunmuş oldukları hizmetteki mahareti temsil eder. Müşteriler hizmeti sadece teknik kalitesi değil aynı zamanda fonksiyonel kalitesi ile de değerlendirdiklerinden, hizmet personelinin ileri teknoloji kadar yüksek iletişim ve anlayış da sunmaları gereklidir (Çağlar ve Kılıç 2005).

3.9.3. İçsel pazarlama

Hizmet pazarlamasında personelin önemini vurgulayan ve 1980'lerde literatürde yerini alan kavram "içsel pazarlama" kavramıdır. İçsel pazarlama, bir örgütün müşterilerini içsel ve dışsal müşteriler olarak ikiye ayırmaktadır. Personele, nihai tüketicilerden oluşan dışsal müşterilerle aynı önemi vermekte ve personeli de örgütün müşterisi statüsünde görerek, içsel müşteri olarak ifade etmektedir (Öztürk 2003).

İçsel pazarlar firmanın çalışanlarından oluşmaktadır. Üst yönetim kadrosundan en alt kademedeki personele kadar tüm çalışanlar firmanın iç pazarını oluşturmaktadır. Dış müşteri isteklerini karşılamak kadar iç müşterilerin isteklerini anlamının da organizasyonun iç dinamikleri arasında yer alması gerektiği ileri sürülmektedir. İçsel pazarlama müşteri odaklı çalışanları işletmeye çekmek ve onları işletmede tutmak üzerine yoğunlaşan faaliyetlerdir. Alıcı-satıcı ilişkileri işletmelere pazarlama fırsatı sağlamakta olup, bunu başarmanın yolu, içsel pazarlamanın uygulanmasıdır. Çünkü içsel pazarlama, mutlu müşteriler elde etme yolunun mutlu ve memnun olmuş iç müşteriden geçtiğini ifade etmektedir. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını anlama ve karşılama, hem çalışanların hem de müşterilerin memnuniyet seviyesini artırmaktadır (Yapraklı ve Özer 2002, Çoban 2004).

Pazarlama perspektifini örgütün insan kaynaklarını yönetmek için kullanan içsel pazarlama kavramı literatürde çoğunlukla bir yönetim felsefesi olarak dikkate alınmaktadır. İçsel pazarlama kavramı, pazarlama gündemine girişinden bu yana birçok

yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Yapraklı ve Özer 2002).

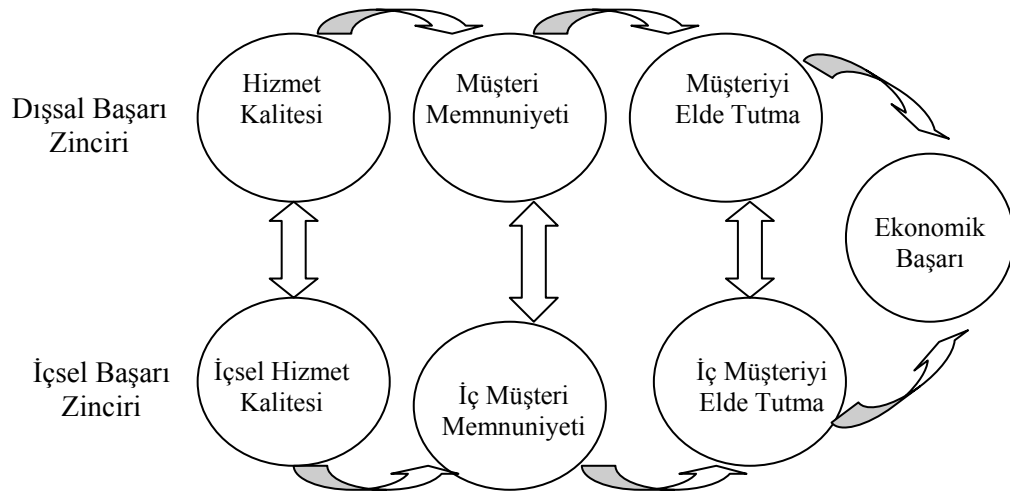
Grönroos içsel pazarlamayı "firmayı çalışanlara satmak" şeklinde tanımlamıştır. Berry ise "firmada en uygun kişinin istihdam edilmesi ve dış müşterilere hizmet sunan çalışanlara en iyi işi çıkarmaları için pazarlama felsefesinin uygulanması" olarak içsel pazarlamayı tanımlamıştır (Yapraklı ve Özer 2002).

İçsel pazarlama, işletmenin değer oluşturma zinciri boyunca tedarikçiler ve içsel müşterileri tanımlar ve hizmet dağıtım sürecinin her basamak içerisinde kalitenin inşa edilmesini sağlayan içsel etkileşimlerin kalite yönetimi yolu ile tanımlanmasıdır (Lings 1999).

Yukarıda yapılan tüm tanımlar dikkate alındığında içsel pazarlamayı ayrıntılı olarak şu şekilde tanımlamak mümkündür; İçsel pazarlama, "firma faaliyetlerini gerek iç gerek dış müşterilerin memnuniyetini sağlayacak şekilde organize etmek, nihai firma misyonuna ulaşmak amacı ile yetenekli personeli istihdam ve muhafaza etmek, firmanın tüm çalışanlarını içsel iletişimi ve motive edici diğer unsurları kullanarak dış müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelmektir". Tanımından da anlaşılacağı üzere içsel pazarlama, dış müşterilerin beklentilerini karşılama açısından kilit bir role sahiptir (Dündar ve Güneri Fırlar 2006).

İçsel pazarlama faaliyetlerine işlevsellik kazandırmak ve istenen sonucu yakalamak insan kaynakları sürecinde toplam kalite uygulamalarını etkin kılmak sayesinde mümkün olacaktır. Çünkü toplam kalite yönetimi işletme çalışanlarına yön verecek görev ve amaçları, ileriye yönelik olarak ulaştırılması düşünülen hedefleri, işletmede çalışanları pozitif yönde etkileyecek liderlik anlayışını, çalışanları işe yönlendirecek, onları heyecanlandıracak motivasyonu, çaba ve çalışmalarını birleştirmeyi hedef alan koordinasyonu ve çalışanları aynı inanç, davranış ve değerler etrafında bütünleştiren ortak kültürü özünde barındıran bir yönetim anlayışıdır (Dündar ve Güneri Fırlar 2006). İçsel pazarlamada eğitim, bilgilendirme ve iletişime geniş bir açıdan bakılmaktadır. Başarılı liderliği yansıtan bu bakış açısı içsel pazarı, heterojen ve ihtiyaçların bölümlendiği bir pazar olarak, içsel pazarlamayı ise, TKY ve anlayışının bir gereği olarak görür (Yapraklı ve Özer 2002).

Bir işletmede, iş tasarımı ve işgörenin katılımının sağlanması, ücret ve ödüllendirme, iş atmosferinin düzenlenmesi, eğitim ve görevlendirme, dikey ve yatay iletişimde etkinliğe ve açıklığa önem verilmesi, iç hizmet kalitesi ve bunlara bağlı olarak oluşan işgören memnuniyeti ve motivasyonu artırmakta, işgören devir oranı azaltmakta ve çalışanın organizasyona katılımını sağlamaktadır (Çoban 2004). Şekil 3.8'de içsel ve dışsal pazarlamaya etki eden faktörler görülmektedir.



Şekil 3.8 İçsel ve dışsal başarı zinciri (Çoban 2004)

3.9.3.1. İçsel pazarlamanın amaçları

Firmanın tüm faaliyetlerinde olduğu gibi içsel pazarlama uygulamalarında da nihai hedef; dış tüketici memnuniyetini maksimize ederek firmanın karını ve pazar payını artırmaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılması gereken ilk eylem, çalışanların memnun oldukları bir süreç yaratmaktır. Bunu sağlamanın yolu ise yetenekli personel istihdam etmek, personel arası uyum ve işbirliğini artırmak, firma içi iletişimi güçlendirmek ve çalışanları müşteri odaklılığa yönelterek dış müşteri memnuniyetini maksimize etmektir (Yapraklı ve Özer 2002).

İçsel pazarlama, içsel müşterilerin memnun edilmesi ile ürün veya hizmet içerisinde kaliteyi sürekli olarak inşa etmeyi dolayısı ile de dışsal müşterilerin memnun edilmesini garanti altına almayı amaçlamaktadır. İçsel pazarlama, organizasyon içerisindeki her departman ve kişinin her ikisi de bir tedarikçi ve bir müşteri gibi rol oynar, ve işletme kadrosu işletme stratejisi ve amaçlarını destekler bir durum içinde birlikte çalışırlar

(Lings 1999). İçsel pazarlamanın amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Çoban 2004).

- Organizasyondaki nitelikli çalışanların işletmeden ayrılmasını önleyerek tutmak; zayıflayan yönetim standartlarını yok ederek ve şirket ve personel politikalarında açıklığı benimseyerek yönetimde etkinlik sağlamak,
- Amaçları paylaşan, deneyim ve becerilerini geliştiren, ekonomik iyileşme için bireysel motivasyonu harekete geçiren yönetim takımı ile işbirliği yapmak,
- Değişen ekonomik, politik ve teknolojik çevrede, rekabet edebilir hizmet dağıtımını için kaliteye yönelmek,
- Hem tüketicileri hem de organizasyon üyeleri açısından çekici bir şirket markası oluşturmak,
- Araştırma ve değerlendirme, personel geliştirme ve sorumluluğa dayalı açık bir strateji ile iletişimi yönetmek,
- Liderin, süreçlerin ve taahhütlerin gerektirdiği katılım sayesinde verimliliğini artırmaktır.

4. OTOMOTİV SERVİSLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI ÇERÇEVESİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Teknolojik gelişme ve ilerlemelerin oldukça yoğun yaşandığı günümüzde, otomotiv sektörü, sürekli olarak yeniliklere açık, ileri teknolojiyi yakından takip eden ve kullanan bir sektör olarak tarif edilebilmektedir. Türkiye’de otomotiv sektörü üzerine çok sayıda işletme faaliyet göstermekte ve otomotiv sektörü, işgücü istihdamı ve yapılan ihracatları ile ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır. Çalışmada, Türkiye’de Otomotiv Sektörü’nde faaliyet gösteren yetkili servislerde genel olarak iç müşteri (servis personeli) ve dış müşteri memnuniyeti ele alınmakta ve hazırlana anket çalışmasına dayalı bir alan araştırması yapılmaktadır. Araştırma sonucu değerlendirilmekte ve buna göre de çeşitli öneriler getirilmektedir.

Bu bölümde, otomotiv sektörünün genel olarak yapısı, değerlendirilmesi, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve sınırlılıkları ve yöntemi başlıklarında değerlendirmeler yapılmakta ve son kısımda, alan araştırmasında elde edilen verilerin değerlendirilmesi yer almaktadır.

4.1. Otomotiv Sektörüne Genel Bir Bakış

Otomotiv sanayii, tüm sanayileşmiş ülkelerde ekonominin lokomotifi olarak kabul edilmektedir. Sektörün ekonomideki sürükleyici-lokomotif etkisinin nedeni, diğer sanayii dalları ve ekonominin diğer sektörleri ile olan çok yakın ilişkisidir (T.V.B. 2003). Otomotiv sektörü, başta demir-çelik olmak üzere, petro-kimya, lastik, cam, elektrik, elektronik gibi sektörlerin de gelişiminde etkin rol oynamaktadır (İ.T.O. 2003).

Turizm, altyapı ve inşaat ile ulaştırma ve tarım sektörlerinin gerek duyduğu her çeşit motorlu araçlar sektör ürünleri ile sağlanmaktadır. Bu sektördeki değişimler, ekonominin tümünü yakından etkilemektedir (T.V.B. 2003).

Otomotiv sektörü genel bir ifade ile, karayolu taşıt araçları (binek otomobili, otobüs, minibüs, çekici, kamyon ve traktör) ile bu araçların imalatında kullanılan parçaları imal eden bir sanayii dalı olarak tanımlanmaktadır (T.V.B. 2003).

Otomotiv Sanayii genel olarak ABD'nin hâkimiyeti ve önderliğinde 1900'lü yıllarda gelişmiştir. Bu hâkimiyeti Avrupalı firmalarla az da olsa paylaşan ABD'li firmalar, II. Dünya Savaşı sonrası hiç hesaba katmadıkları Japonya'yı bir güç olarak karşılarında bulmuşlardır (İ.T.O. 2003). Japonya otomotiv sanayiine sonradan girmiş olmasına rağmen üretimde gösterdiği performans ve teknik başarısı nedeniyle 1960'larda önemli ölçüde ihracat yapar duruma gelmiş ve pazar payını sürekli artırmıştır (T.V.B. 2003).

Geleneksel üretim merkezleri olarak nitelenen ve imalat rakamları ile öne çıkan ülkeler ABD, Japonya, Almanya, İtalya, İngiltere, Kanada ve İspanya'dır. Ancak, bu klasik bölgelerin dışında, Güney Kore ve Brezilya da gelişen performansları ile dikkati çekmektedirler (İ.T.O. 2003).

Otomotiv sanayii, seri üretime geçtiği günlerden itibaren ve özellikle de günümüzde dünyadaki üretim sektörlerinin lokomotifi olarak görülmektedir. Bu dev sanayii, tüm dünyada yarattığı 500 milyar dolarlık cirosu, ana ve yan sanayii kuruluşları ile sektörün diğer yan dallarında doğrudan ve dolaylı olarak istihdam ettiği 40 milyonu aşkın çalışanıyla, sermaye yatırımları, teknolojik gelişmeler ve bilgisayar uygulamaları sonucu dünya ticaretine miktar ve değer olarak yaptığı katkının boyutları ile her zaman dikkatleri çekmiştir (İ.T.O. 2003).

Kesinleşen OICA (Uluslar arası motorlu taşıt üreticileri derneği) verilerine göre, 2007 yılında dünya toplam motorlu araç üretimi, 2006 yılına göre %5,4 oranında artarak 73 milyon adede yükselmiştir. 2007 yılı motorlu araç üretimi AB (27 ülke)'de 2006 yılına göre %5,3 oranında artarak 19,6 milyon adet olmuş ve AB'nin Dünya otomotiv üretimindeki payı yüzde 27 düzeyinde gerçekleşmiştir. AB (yeni üyeler)'nin 2007 yılı otomotiv üretimi 2006 yılına göre %25,2 gibi önemli bir oranda artarak 2,9 milyon adede yükselmiştir (WEB_17 2008).

NAFTA Bölgesi 15,5 milyon adetlik üretimi ile Dünya üretimden %21'lik bir pay almıştır. NAFTA Bölgesinde üretim %2,9 azalırken, G. Amerika'da %15,5 oranında

artmıştır. Doğu Avrupa ülkelerindeki üretim %13 artış ile 2 milyon adede, Asya Pasifik Bölgesi'nde ise %8,5'lik artış ile 30,6 milyon adet düzeyine ulaşmıştır. Japonya'da üretim %1, Çin'in üretimi %22, Hindistan'ın üretimi ise %14,4 artmıştır. Bu Bölge, toplam dünya üretimi içindeki %42'lik payı ile ilk sırada yer almaktadır (WEB_17 2008). Dünya'da otomotiv üretimi Tablo 4.1'de görülmektedir.

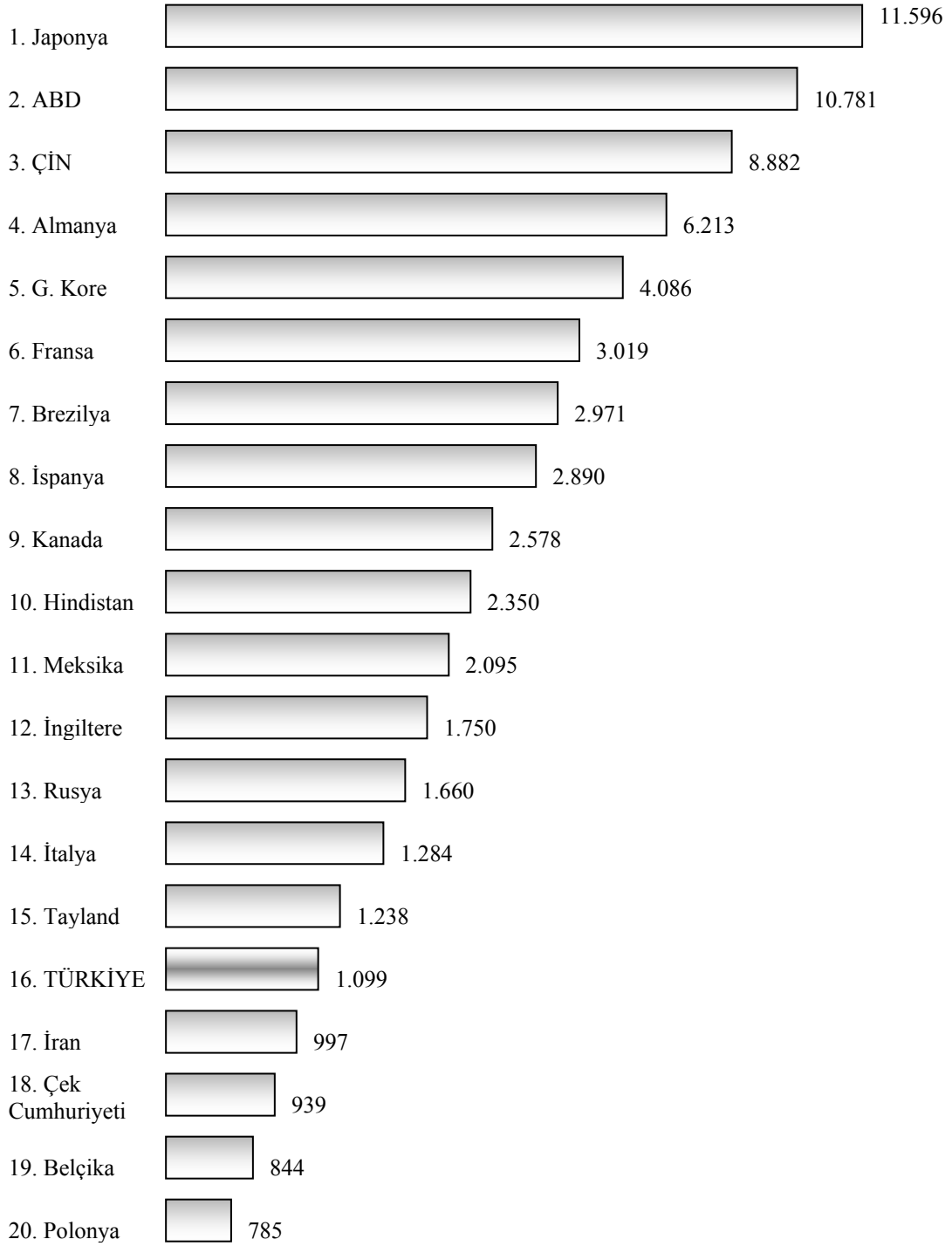
Tablo 4.1 Dünyada otomotiv üretimi (WEB_17 2008)

Dünyada Otomotiv Üretimi (X 1.000)			
Bölge/ Ülke	2006	2007	Değişim (%)
Avrupa	21.396	22.754	6.3
AB-15	16.284	16.702	2.6
AB-Yeni Üyeler	2.392	2.995	25.2
AB-(27 Ülke)	18.676	19.670	5.3
D. Avrupa	1.732	1.958	13.0
Türkiye	988	1.099	11.2
Amerika	19.099	19.138	0.2
Nafta	15.909	15.454	-2.9
G. Amerika	3.190	3.684	15.5
Asya-Pasifik	28.268	30.672	8.5
Japonya	11.484	11.596	1.0
Çin	7.278	8.882	22.0
Hindistan	2.017	2.307	14.4
G. Kore	3.840	4.086	6.4
Tayland	1.194	1.238	3.7
İran	905	997	10.2
Diğer Asya Ülkeleri	1.550	1.566	1.0
Diğer Dünya Ülkeleri	571	538	-5.8
TOPLAM	69.334	73.102	5.4

2007 yılı dünya motorlu taşıt aracı üretiminde, Japonya 11,6 milyon adetlik üretimi ile birinci sırada yer alırken, ikinci sırada 10,8 milyon adetlik üretimi ile ABD ve üçüncü sırada ise 8.9 milyon adetlik üretimi ile Çin'in bulunduğu görülmektedir. 2007 yılı Dünya sıralaması, 2006 yılı ile kıyasladığımızda, ilk üç sıralama değişmemiştir (WEB_17 2008).

2006 yılında onuncu sırada yer alan Meksika ile on birinci sıradaki Hindistan, on dördüncü sıradaki Tayland ile on beşinci sıradaki İtalya 2007 yılı sıralamasında yer değiştirmiştir. Ayrıca, 2006 yılı sıralamasında on dokuzuncu olan İran, önemli bir hamle yaparak, 2007 yılı itibariyle, Belçika ve Çek Cumhuriyeti'ni geride bırakarak,

Türkiye'nin hemen arkasında on yedinci sırada yer almıştır. Dünya otomotiv üretiminde ülke sıralaması Şekil 4.1'de görülmektedir (WEB_17 2008).



Şekil 4.1 OICA 2007 Yılı ülkelere göre otomotiv üretimi (X 1.000) (WEB_17 2008)

2007 yılı itibariyle, AB (27) içinde, toplam motorlu taşıt aracı üretiminde beşinci ve kamyon üretiminde yedinci sırada, otomobil üretiminde dokuz, hafif ticari araç

üretiminde ise ikinci sırada bulunan Türkiye, otobüs üretiminde ilk sırada yer almaktadır. Bu duruma göre, Türkiye 2007 yılı toplam taşıt aracı üretiminde, dünyadaki sıralamasında, 2006 yılına göre bir sıra yükselmiştir (WEB_17 2008).

Dünya Otomotiv Sektöründe toplam motorlu taşıt üretiminin yaklaşık % 70'ini otomobil üretimi oluşturmaktadır. Türkiye'de de bu oran geçerlidir. Otomobil üretimi, diğer motorlu taşıtlara göre çok daha yüksek adetlerde yapılmaktadır. Bu suretle otomobil üretimi, güçlü bir yan sanayiini oluşturarak diğer taşıtların üretimine de destek olmaktadır. Bu nedenle otomobil üretimi, otomotiv sanayiinin temelidir (WEB_12 2007). Genel olarak 2004–2007 yılları arasında dünyada otomobil üretimi Tablo 4.2'de görülmektedir.

Tablo 4.2 Dünyada otomobil üretimi (WEB_13 2008)

DÜNYADA OTOMOBİL ÜRETİMİ (1000)				
	2004	2005	2006	2007
Avrupa	18.367	18.263	18.154	19.252
Avrupa birliği	15.024	14.624	13.992	14.226
Doğu ve Orta Avrupa	2.894	3.185	3.616	4.391
CIS	1.356	1.353	1.351	1.526
Rusya	1.110	1.068	1.176	1.289
Ukrayna	179	197	267	380
Özbekistan	67	88	100	121
Türkiye	447	454	546	635
Amerika	8.567	8.816	9.333	9.326
Nafta	6.468	6.523	6.893	6.475
Kanada	1.335	1.356	1.428	1.342
Meksika	903	846	1.098	1.209
Amerika Birleşmiş Milletler	4.230	4.321	4.367	3.924
Kuzey Amerika	2.098	2.386	2.520	2.936
Asya-Okyanusya	17.928	20.131	22.303	24.269
Afrika	343	385	416	376
TOPLAM	45.205	47.595	50.206	53.223

Tabloda toplam otomobil üretimi; Avrupa, Amerika, Asya-Pasifik ve Afrika'nın toplamından ve Avrupa'daki üretim; Avrupa Birliği, Doğu ve Orta Avrupa ve Türkiye'nin toplamından oluşmaktadır. Avrupa ülkelerinde otomobil üretimi 2006'yılında 18.2 milyon civarında iken 2007'de %6 artış ile 19.3 milyona ulaşmıştır. Bu artış karşısında Türkiye de 2006 yılı üretim 546 bin iken 2007 yılında %16.3 artış ile

635 bin adete ulaşmıştır. Avrupa'da durum böyle iken toplamda üretim, 2004 yılında 45, 2005 yılında 47, 2006 yılında 50 milyon civarında sürekli bir artış içerisinde olup 2007 yılında da %6.1 artış ile 53.2 milyon adete ulaşmıştır.

4.2. Türkiye'de Otomotiv Sektörü

Dünyanın bugün ulaşmış olduğu ekonomik gelişme açısından, başta sanayileşmiş ülkelerde olmak üzere otomotiv sanayii, ekonominin diğer sektörlerini de peşinden sürükleyen stratejik ve öncelikli önem taşıyan bir sektör durumuna gelmiş bulunmaktadır (İ.T.O. 2003). Ülkemizde de otomotiv sanayii pek çok açıdan ekonomimiz içinde lokomotif sektör konumundadır. Sektör gerek oluşturduğu katma değer, gerek doğrudan ve dolaylı olarak istihdama katkısı ve ithalata yönelik döviz tasarrufu gücü oranında dış ödemeler dengesi üzerinde sağladığı pozitif katkılar, gerekse sektörün içinde yer alan üretici işletmelerin ödedikleri ve sektör ürünlerinin satışlarından elde edilen vergi gelirleri ile devlet bütçesi içinde önemli bir yer tutmaktadır (T.V.B. 2003).

Türkiye'de Otomotiv Sektörü kısa süre önce kurulmuş olmasına rağmen hızla gelişmiş, tekstil ve gıdadan sonra üçüncü büyük sektör olmuştur. Otomotiv aynı zamanda stratejik sektörler arasındadır, savunma sanayiinin alt yapısını oluşturmaktadır (Doğan ve Marangoz 2002).

Otomotiv ana ve yan sanayii; ülkenin, hammadde imalat ve savunma sanayiilerinin gelişmesinde, istihdamın artırılmasında, sosyal ve ekonomik gelişmenin sağlanmasında, milli gelirin artırılmasında ve geniş bir tabana yayılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu anlamda otomotiv ana sanayii yan sanayii ile birlikte ülkenin ekonomik ve sosyal gelişmesini destekleyen bir özellik arz etmektedir (T.V.B. 2003).

4.2.1. Endüstrinin tarihsel gelişimi

Osmanlı hanedanlarından büyük kabul görmüş olan otomobil üretiminin ilklerinden biri, ülkeye Sultan II. Abdülhamit devrinde özel izinle girmiştir. Ülkeye otomobil girişi II. Meşrutiyetten sonra hızla artmış ve Nazırlara, (o devrin bakanlarına) birer otomobil tahsis edilmiştir (İçingür ve Çengelci 2008).

I. Dünya Savaşının sona ermesi ile beraber otomobil alım satımı ve yedek parçası konusunda birçok şirket faaliyete geçmekle beraber olumsuz ekonomik koşullar nedeniyle bu konuda pek bir gelişme sağlanamamıştır. Daha sonra, 1927 yılında çıkarılan bir yasa ile Ford Motor Company'ye 25 yıllık imtiyaz tanınarak başta Sovyetler birliği hedeflenerek otomobil, traktör ve kamyon montajına başlanmış ancak 1929 yılında dünyayı sarsan ekonomik kriz nedeniyle üretim durdurulmuştur. Sonuçta ilerleyen yıllarda da ülke otomotiv ihtiyacı tamamen ithalat yoluyla giderilmiştir. 1954 yılında ithal otomobil talebini azaltmak amacıyla ilk montaj izni Türk Willys Overland Limited ortaklığı ile orduya jip ve kamyonet imali için verilmiş ve böylece ülkemizde ithal ikamesi yoluyla sanayileşme başlamıştır (İ.T.O. 2003).

Türkiye'de otomotiv sektörü üretime 1950'lerin ortalarında başlamış, üretim 1960'ların ortalarından itibaren de hız kazanmıştır. İlk yerli otobüs montajı 1963 yılında Otobüs Karasörü A.Ş. tarafından "Magirus" otobüslerinin montajı ile başlamıştır. İlk binek otomobilimiz olan "Devrim" ise, Eskişehir Demiryolları Fabrikasında 1961 yılında 4 prototip olarak imal edilmiştir. Bu ilk üretim denemelerinden sonra 1966 yılında % 53 yerli malzeme katkısı ve ülkemizin yerel dizaynı ile "Anadol" markalı otomobillerin seri imalatına başlanmıştır. Bunu izleyen 3 yıl içinde İtalyan Fiat lisansı ile "Tofaş", Fransız Renault lisansı ile de "Oyak" seri otomobil montajına başlamıştır (İ.T.O. 2003, T.V.B. 2003).

Son yıllarda Japon ve Güney Koreli otomobil üreticileri Türkiye'de ortak girişimler başlatmışlardır. 1999 yılında özgün tasarımı Türkiye'de geliştirilen kamyonların İspanya, Portekiz ve İngiltere'ye ihracatına başlanmıştır. Otomobilde de büyük Türk otomotiv üreticileri, lisansları altında üretim yaptıkları Batılı otomotiv üreticilerinin dünya üretim merkezleri olma yolunda ilerlemektedirler (T.V.B. 2003).

Günümüzde, otomotiv ana sanayiinde Anadolu Isuzu, Anadolu Honda, B.M.C., Askam, Hyundai Assan, Karsan , M.A.N., Mercedes-Benz Türk, Otocar, Ford Otosan, Otoyol, Oyak-Renault, Temsa, Tofaş, Toyotasa, Türk Traktör ve Uzel firmaları faaliyet göstermektedir (İ.T.O. 2003).

4.2.2. Endüstrinin ekonomik katkıları

Türkiye'deki üretici firmaları tam kapasitede çalışmamaktadırlar. En yüksek kapasite kullanımı otomobil üretiminde olmaktadır (İçingür ve Çengelci 2008). Tablo 4.3'de Türkiye'de 2000 yılından 2007 yılına kadar otomotiv sektöründe çeşitli üretim alanlarında üretiminin miktarı ve kapasite kullanımı hakkındaki veriler görülmektedir.

Tablo 4.3 Türkiye'de yıllara göre otomotivde üretim miktarları ve kapasite kullanım oranları (%) (WEB_14 2008)

OTOMOTİV SANAYİNİNDE YILLAR İTİBARI İLE ÜRETİM ADETLERİ VE KAPASİTE KULLANIMI								
ARALIK SONU								
Tipler	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Otomobil	297.476	175.343	204.196	294.116	447.152	453.663	545.682	634.883
Kamyon	28.348	6.683	12.295	19.041	31.790	37.227	37.026	34.544
Kamyonet	68.807	76.672	116.872	195.606	301.563	349.885	369.862	391.737
Otobüs	4.213	2.501	2.584	4.490	4.839	5.406	6.019	6.946
Minibüs	20.597	6.486	6.139	13.625	28.161	26.162	20.728	21.999
Midibüs	11.506	3.000	4.377	6.794	9.903	7.109	8.263	9.305
Traktör	37.434	15.052	10.840	29.778	40.665	36.527	38.841	35.518
TOPLAM	468.381	285.737	357.405	563.450	864.073	915.979	1.026.421	1.132.932
Kapasite Kullanımı	%36	%29	%35	%52	%73	%76	%81	%86

Tablo 4.3 incelendiğinde, otomotiv sektöründe üretim toplamda 2000 yılında 468 bin, 2001'de 286 bin, 2002'de 357 bin, 2003 yılında 563 bin, 2004 yılında 864 bin, 2005 yılında 916 bin, 2006 yılında 1 milyon ve 2007 yılında 1.133 milyon olduğu görülmektedir. Otomotiv sektörünün yıllara göre sürekli bir büyüme içerisinde olduğu ve geliştiği görülmektedir.

Ancak bu sürekli büyüme 2001 yılında ani bir düşüş göstermiştir. Bu düşüşte Türkiye'deki 2001 yılında meydana gelen ekonomik krizin etkisi büyüktür. Takip eden yıllarda sektörde üretim kapasitesindeki artış, ekonomik krizde karşılaşılan olumsuz durumu unutturacak boyuta ulaşmıştır.

Otomotiv sektörü içerisinde otomobil üretim kapasitesinin yerinin oldukça önemli olduğu Tablo 4.3’de görülebilmektedir. Buna göre toplam otomotiv sektörü üretiminin yaklaşık %50 gibi bir oranını otomobil üretimi oluşturmaktadır.

4.2.2.1. İthalat

Türk otomotiv sanayii önceki yıllardan buyana ödemeler dengesine negatif katkı yapmakta, son yıllarda ithalatın önemli ölçüde artması ile bu katkı da büyümektedir.

2006 yılında %12 oranında daralan otomotiv pazarı, 2007 yılında da %4.2 oranında azalarak 641 bin adet düzeyine gerilemiştir. Toplam pazarda ithalatın payı, 2006 yılında %57 iken, 2007 yılında %56 düzeyine gerilemiştir. Bu durum Tablo 4.4’de görülmektedir.

Tablo 4.4 Türkiye’de otomotiv ithalatı (WEB_17 2008)

OTOMOTİV İTHALATI								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Otomobil	258.987	72.259	55.096	153.769	311.668	301.889	255.494	236.725
Hafif Ticari Araç	77.295	18.797	24.031	59.458	110.906	124.385	115.558	108.332
Ağır ticari Araç	5.892	3.155	4.163	9.997	9.719	11.840	13.122	14.032
İthalat (%)	52	48	48	56	58	57	57	56

2007 yılı otomobil pazarı, 2006 yılına göre %4,2 oranında azalarak 357 bin adet düzeyinde gerçekleşmiştir. 2006 yılında olduğu gibi EURO değerinin enflasyon değerinin altında gerçekleşmesi, ithal otomobillerin cazibesini devam ettirmiş ve pazarın %66 sının ithal ürünlerden oluşmasına neden olmuştur. Tablo 4.5’de ayrıntılı olarak otomobil ithalatı açıklanmaktadır (WEB_17 2008).

2007 yılı itibariyle ticari araç pazarında %4,2 düzeyinde bir azalma olmuş ve pazar 284 bin adet düzeyinde kapanmıştır. 2007 yılı hafif ticari araç pazarı 237 bin, ağır ticari araç pazarı 47 bin adet düzeyinde gerçekleşmiştir. 2007 yılı hafif ticari araç pazarı, 2006 yılına göre %2,9, ağır ticari araç pazarı %10 oranında azalmıştır. İthalatın pazar payı

hafif ticari araç satışlarında %46, ağır ticari araçlarda ise %30 düzeyinde gerçekleşmiştir (WEB_17 2008). Tablo 4.5’de 2003–2007 yılları arasında otomotiv sanayiinde gerçekleştirilen ithalatta önemli bir yer tutan otomobil ithalatının sayısı ve ithal edilen ülkeler görülmektedir. Burada AT; Avrupa Topluluğu’nu, EFTA; Avrupa Serbest Mübadele Birliği’ni ifade etmektedir.

Tablo 4.5 Ülkelere göre otomobil ithalatı (WEB_14 2008)

OTOMOBİL İTHALATI									
Bölge/ Ülke	2003	2004		2005		2006		2007	
	Adet	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%
AT+EFTA/ EU+EFTA	136.228	261.263	83.8	237.905	78.8	200.446	78.5	195.361	82.5
Doğu Avrupa	8.707	15.395	4.9	20.106	6.7	14.022	5.5	9.998	4.2
Rusya Fed.	2.701	4.002	1.3	3.562	1.2	1.441	0.6	845	0.4
Romanya	1.190	4.088	1.3	8.464	2.8	7.355	2.9	3.688	1.6
Çek Cum.	4.816	7.305	2.3	8.080	2.7	5.226	2.0	5.465	2.3
Uzak Doğu	9.072	35.010	11.2	43.878	14.5	41.026	16.1	31.366	13.2
Japonya	4.163	8.289	2.7	8.448	2.8	8.891	3.5	8.931	3.8
G. Kore	4.909	26.721	8.6	33.184	11.0	29.769	11.7	20.102	8.5
Diğer	0	0	0.0	2.246	0.7	2.366	0.9	2.333	1.0
Toplam	154.007	311.668	100.0	301.889	100.0	255.494	100.0	236.725	100.0

Özellikle Gümrük Birliği ile 1996 yılından itibaren otomobil ve hafif ticari araçların ithalatında büyük oranda istikrarlı artışlar meydana gelmiştir. 1996 yılından bu yana otomobil ve hafif ticari araçlar pazarı, önemli oranda ithalata dayalı bir artış içersine girmiştir (T.V.B. 2003).

Otomobil ithalatı, 2003 yılında 154 bin adet iken, 2004 yılında 312 bin, 2005 yılında 302 bin, 2006 yılında 256 bin ve 2007 yılında 2367 bin olduğu görülmektedir. Türkiye’de otomobil ithalatındaki artış 1996’dan 2004’e kadar devam etmiş ancak, otomotiv üretim kapasitesindeki artışın da etkisiyle 2004 yılından sonra otomobil ithalatındaki artışı duraklamış ve azalmaya başlamıştır.

4.2.2.2. İhracat

Otomotiv sanayii, 1998 yılı verilerine göre 19 sektör arasında ihracat kayıtları baz alındığında 7'nci sırada yer almaktadır. Aynı yıl, ülkemiz ihracat kayıtlarının yaklaşık % 5'i bu sektöre aitken, 2001 yılında gerçekleşen 3.9 milyar dolarlık ihracat ile Hazır giyim ve Demir Çelik sektörünün ardından 3. sıraya yerleşmekte ve sektör, toplam ihracatımızın yaklaşık % 13'ünü gerçekleştirmektedir (İ.T.O. 2003).

Türkiye otomotiv firmaları Tablo 4.3'de gösterilen üretim kapasitelerine göre aşağıdaki Tablo 4.6'da gösterilen ihracatı yapmaktadırlar;

Tablo 4.6 incelendiğinde otomotiv sanayiinde 2003 yılında yaklaşık olarak 361 bin adet ve 4.4 milyar dolarlık ihracat yapılırken bu miktar 2004 yılında 519 bin adet ve 7.2 milyar dolara civarına yükselmiştir. 2005 yılında otomotiv sektöründeki ihracat yaklaşık olarak 562 bin adet ve 8.1 milyar dolar iken 2006 yılında 706 bin adet ve 10.2 milyar dolar civarında gerçekleşmiştir. 2007 yılında ise otomotiv sektöründe yaklaşık olarak 829 bin adet ve 13.3 milyar dolarlık bir ihracat gerçekleşmiştir. Sonuçlara göre otomotiv sektöründeki ihracat dört yıl içerisinde yaklaşık olarak üç kat artmıştır.

Otomotiv ihracatındaki oranlar bu şekilde iken otomotiv sektöründe önemli bir yere sahip olan otomobil ihracatı, 2003 yılında yaklaşık olarak 215 bin adet ve 2 milyar dolar iken, 2004 yılında 305 bin adet ve 3.8 milyar dolar civarındadır. Bunun ile birlikte ilerleyen yıllara bakıldığında bu sayı 2005 yılında yaklaşık olarak 320 bin adet ve 4.1 milyar dolar, 2006 yılında 430 bin adet ve 5.5 milyar dolar civarında olduğu görülmektedir. 2007 yılı aralık sonunda ise bu değer 520 bin adet ve 6.9 milyar dolar civarına yaklaşmıştır. Tablo 4.6'dan görüldüğü üzere otomobil ihracatı dört senede yaklaşık olarak iki buçuk kat artmıştır.

Bu sonuçlara göre, otomobil ihracatı toplam otomotiv sanayiindeki ihracatın yaklaşık olarak %50 sini oluşturduğu görülmektedir. Otomotiv sektöründe yapılan ihracat karşılığında en fazla kazanç otomobil ihracatından olduğu ve 2007 yılı sonu toplam ihracat 13.3 milyar dolar (\$) iken otomobil ihracatının 6.9 milyar dolar civarında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6 Otomotiv sanayii firmalarının ihracatları (WEB_14 2008)

OTOMOTİV SANAYİİ FİRMALARININ İHRACATLARI												ARALIK SONU	
TIPLER	2003		2004		2005		2006		2007		Değer \$	Adet	
	Adet	Değer \$	Adet	Değer \$	Adet	Değer \$	Adet	Değer \$	Adet	Değer \$			
Otomobil	215.317	2.070.548.508	305.072	3.763.058.705	319.849	4.098.450.643	430.528	5.471.999.318	518.328	6.941.721.286			
Kamyon	1.656	52.566.132	2.530	104.124.950	5.059	265.908.938	4.012	236.167.822	9.399	644.492.876			
Kamyonet	123.125	1.298.921.254	190.358	2.278.970.894	219.067	2.638.935.232	251.911	3.113.245.220	273.017	3.850.694.467			
Otobüs	3.218	473.389.429	2.933	467.852.005	3.791	568.072.883	4.122	673.747.640	5.349	1.068.409.224			
Minibüs	4.085	50.709.412	5.521	71.953.668	3.733	57.189.589	4.208	75.387.559	11.622	220.139.691			
Midibüs	1.479	35.596.341	1.939	72.152.794	1.935	85.037.627	1.918	109.027.648	2.031	125.803.388			
Traktör	12.070	151.257.308	10.178	144.384.771	8.244	122.154.910	9.710	145.034.002	9.458	164.941.590			
Yedek parça		214.470.147		239.085.076		261.833.548		308.910.352		363.577.505			
Toplam	360.950	4.347.455.531	518.531	7.141.582.863	561.678	8.097.583.370	706.409	10.133.519.561	829.204	13.379.780.027			

4.2.3. Otomotiv yetkili servisi

Yapılan alan araştırması, Türkiye’de otomotiv sektöründe bakım ve satış işlemlerini yapan otomotiv yetkili servislerinden belirli bir bölümü üzerinde gerçekleştirildiğinden dolayı otomotiv yetkili servisinin ne olduğu hakkında genel bir bilgi verilmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.

Yetkili servis tanım olarak; Bağlı bulunduğu veya anlaşma yapmış olduğu üretici ve distribütör firmanın hizmetlerini verme yükümlülüğüne sahip servis, olarak tanımlanmaktadır (WEB_16 2006). Diğer bir tanıma göre de, gerçek veya tüzel kişiler tarafından kurulan, sözleşme yaptığı ana firma tarafından belirlenen ve ilgili mevzuat gereğince zorunlu olan makine, takım, teçhizat, cihaz, yedek parça, malzeme vb.leri bünyesinde bulunduran, çalışan personelin eğitimini sağlayan, ana firmanın satışa sunduğu ürünlerin garanti taahhütlerini yerine getiren, garanti dışında ürünün bakım, onarım vb. hizmetlerinin tamamının yapılmasından sorumlu olan servis olarak tanımlanmaktadır (TSE 2005).

Araştırmanın yapıldığı ve otomotiv yetkili servisi olarak tanımlanan servisler, otomotiv üretimi yapan fabrikaların ya da yurt dışından ithal eden distribütör firmanın araçlarının satışının ve/veya servis işlemlerinin yapıldığı servis olarak tanımlanmaktadır. Araştırma kapsamına alınan yetkili servislerde iç müşteri memnuniyeti üzerinde durulduğundan dolayı bu servislerin satış yanında servis hizmetlerini de veren servisler olmasına dikkat edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Amacı

Yapılan alan araştırmasında, otomotiv yetkili servislerinin TKY anlayışı çerçevesinde iç ve dış müşteri kavramlarının algılayış biçimi ve iç ve dış müşterinin servis için ifade ettiği anlamın belirlenmesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda, TKY anlayışı çerçevesinde müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli şart ve koşulların neler olduğu, buna göre de servislerin müşterilerini en iyi şekilde memnun etmeleri için neler yapmaları gerektiği ve ne kadarını gerçekleştirdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, servislerde TKY çerçevesinde iç ve dış müşterinin memnun edilmesi konusunda

karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların üstesinden gelinmesi kapsamında yapılması gerekenlerin belirlenmesi, buna göre de gerekli önerilerin yapılması amaçlanmaktadır.

4.4. Araştırmanın Önemi

Teknolojinin çok hızlı değiştiği ve geliştiği günümüzde bireylerin istek ve ihtiyaçları da hızlı bir şekilde değişmekte ve bireylerin zamanı algılayış biçimlerine göre de bu istek ve ihtiyaçlar farklılıklar göstermektedir. Değişen zaman ve değişen değerlerle birlikte farklı bir oluşum kazanan iş dünyası farklı bir müşteri yapısıyla karşı karşıya kalmıştır. Günümüzde işletmeler satın alma sürecinin son aşamasının benimseme aşaması olduğu ve ihtiyacın karşılanması halinde, satın almada bulunan kişinin o malın sürekli müşterisi olacağı dikkate alındığında “ne üretirsen satarım” yerine “alıcımı memnun edersem satarım” düşüncesi ile faaliyet göstermek zorunda kalmışlardır. Çünkü rekabet ortamında kaliteyi, kuruluşun yöneticileri veya kalite kontrol uzmanları değil, müşteriler belirler hale gelmiştir.

İşletmenin müşterisini elinde tutamaması ve doğal olarak o müşterinin farklı bir işletmeye yönelmesi müşterisini kaybeden işletme açısından, tahmin edilenden daha büyük olumsuz bir etkiye sahiptir. Şöyle ki, memnun olmayan her bir müşteri memnuniyetsizliğini 8–16 kişiye anlatmaktadır. Bunlardan %10’dan daha fazlası 20’den fazla kişiye anlatmakta ve işletme için potansiyel olabilecek müşteri sayısının azalmasına ve işletmenin ölçemeyeceği bir değerde zarara uğramasına neden olmaktadır (Kovancı 2001).

İşletmelerin kendileri için hayati öneme sahip olan müşterilerini ellerinde tutmaları ve bu şekilde varlıklarını devam ettirebilmeleri için müşterisinin ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılaması gerekmektedir, bu da yüksek düzeyde ürün ve hizmet kalitesi ile mümkün olabilmektedir. İşletmede yüksek ürün ve hizmet kalitesi oluşumunu etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi işletmenin sahip olduğu beşeri sermayesinin yüksek kalite düzeyindeki çalışanlardan meydana gelmesidir. Ancak bu kaliteli çalışanlardan yüksek verim alınabilmesi, işletme içerisinde bireysel kaliteden toplam kaliteye geçerek bütünsel kalitenin yakalanabilmesine bağlıdır.

TKY anlayışı çerçevesinde müşteri kavramı iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmıştır. Müşteri anlayışına yeni bir kavram getiren TKY işletmede çalışanları da müşteri kategorisinde değerlendirmektedir.

Yapılan alan araştırmasında iki konu üzerinde durulmuştur. Birinci olarak, iç müşteri olarak adlandırılan servis personelinin iş memnuniyet düzeyleri ve buna etki eden faktörler tespit edilerek personelin motivasyonunu artırıcı etkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu tespitler ışığında yapılacak reorganizelerde servis başarısını artırıcı etki ortaya koyacaktır.

İkinci olarak dış müşteri dış müşteri olarak adlandırılan hizmet ve ürünlerin pazarlandığı servis müşterilerinin beklentileri ve bunların karşılanma düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tespitler doğrultusunda servislerde yapılacak yenilikler servislerin rekabet gücünü artırıcı bir etki ortaya koyacaktır.

4.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma, araç satışı ve servis hizmetleri veren otomotiv yetkili servislerinde yapılmıştır. Araştırmada ulaşım kolaylığı ve yetkili servis potansiyelinin yüksek olmasından dolayı Denizli, Aydın ve İzmir illeri seçilmiştir. Araştırmanın Denizli, İzmir, Aydın illerinde bulunan otomotiv yetkili servislerinde, personel ve bu servisleri kullanan dış müşterileri kapsamaktadır.

Araştırmada Denizli ilinde 25, Aydın ilinde 22 ve İzmir ilinde tespit edilen 55 yetkili servis olmak üzere toplamda 102 yetkili servise araştırma materyali olan anket formları dağıtılmıştır. Ancak tespit edilen bu servislerden Denizli ilinden 17 tanesi, Aydın ilinden 15 tanesi ve İzmir ilinden de 38 tanesi araştırmaya olumlu yaklaşarak toplam 70 otomotiv yetkili servisi anket formlarını doldurmuşlardır. Bu yetkili servislerden toplamda 302 personel (çalışan) ve 234 dış müşteriye uygulanan anketler değerlendirilmeye alınmıştır.

Hazırlanan anketlerde kullanılan sorular yetkili servis personelinin ve dış müşterilerinin TKY anlayışı çerçevesinde memnuniyetini araştırmak amacı ile hazırlanmış, ancak anketlerin uygulandığı bireylerin TKY hakkındaki bilgilerinin düşük

olduğu yapılan pilot uygulamasında anlaşılmış ve bu nedenle de sorularda doğrudan TKY'yi sorgulayan sorular yerine TKY'yi tanımlayan ve TKY ilkeleri ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

Araştırma anketinde bulunan usta/ustabaşı ifadesi ile servisin mekanik, elektrik-elektronik ve kaporta bölümlerinde bilfiil çalışan işçiler ile teknisyenleri, orta düzey yönetici ifadesi ile de yine bu bölümlerde bulunan ve gerekli durumlarda bilfiil çalışan ancak kıdemi hem de tecrübesi gereği çalışanları yönlendirebilen ve yönetime daha yakın olan çalışanları kapsamaktadır.

4.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamı olarak tespit edilen Denizli, İzmir ve Aydın illerinde araştırmaya olumlu yaklaşan, toplamda 70 adet otomotiv yetkili servisine personel için hazırlanan ve Ek 1'de görülen personel anketi formu dağıtıldı. Aynı şekilde bu illerdeki servisleri kullanan dış müşterilere de Ek 2'de gösterilen anket formu dağıtılmıştır.

Doldurulan anketlerden 304 adet servis personeli ve 234 adet servis dış müşterisi anketinin araştırma için sağlıklı veri oluşturabilecek düzeyde olduğu görülmüş ve incelemeye alınmıştır. Anket sorularının hazırlanması sürecinde her soru gurubu pilot uygulama için seçilen bir serviste anlaşılabilirlik ve anlamlılık nitelikleri bakımından denenmiştir. Bu pilot çalışma doğrultusunda anket formu tekrar gözden geçirilerek gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Bu çalışmada veri ve bilgi toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketler aracılığı ile toplanan verilerin bilgisayara girilmiş ve SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 11.0 for Windows ortamında analiz edilmiştir. Analiz sonucu oluşturulan tabloların değerlendirilmesi ardından sonuç ve öneriler yapılmıştır.

Anket sorularının cevaplanması sonucu elde edilen bulguların değerlendirilmesinde frekans (f), ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (Ss) üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan Likert ölçeğinde aralıkların genişliği "dizi

genişliği/yapılacak grup sayısı” sayısı formülü ile hesaplanmıştır. Buna göre aralıklar oluşmuş ve sınıflama buna göre yapılmıştır (Tekin 1993).

1.00–1.80	Hiç
1.81–2.60	Çok az
2.61–3.40	Orta
3.41–4.20	Oldukça
4.21–5.00	Tamamen

Hazırlanan anketlerdeki bazı soruların birden fazla işaretlenmesine imkân verilerek, cevaplardan hangi faktörün daha önemli ve etkili olduğunun tespitine çalışılmıştır. Anketlerde açık uçlu sorulardan kaçınılarak sonuçların değerlendirilmesinde oluşabilecek karmaşıklığa engel olunmuştur.

4.7. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın kapsamı olarak ele alınan Denizli, İzmir ve Aydın illerindeki Otomotiv Yetkili Servis sayısı 102 olup bunlardan 70 tanesi araştırmaya olumlu yaklaşarak araştırmaya dâhil olmuşlardır. Servislerden toplamda 302 tane personel tarafından anket formları doldurulmuştur. Servis dış müşterisi tarafından doldurulan anket sayısı da 234 tanedir. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar tablolar haline getirilerek değerlendirilmiştir.

4.7.1. Servis personelinin memnuniyetinin araştırılması

Araştırmanın bu adımında servis personelinin memnuniyet düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

4.7.1.1. Demografik yapının değerlendirilmesi

Bu bölümde hazırlanan personel anketini cevaplayan servis personelinin demografik özellikleri görülmektedir.

Yaş Dağılımı: Araştırmaya katılan personelin yaş guruplarına göre dağılımı Tablo 4.7’de görülmektedir. Buna göre ankete katılan personelin %32.8’i 26–30, %26.8’i 31–

35, %24.5'i 20–25, %10.3'ü 36–40 ve %5.6'sının da 40 ve üstü yaş gurubunda olduğu görülmektedir. Personelin %75'lik bölümü 25 yaş ve üstü olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 4.7 Personelin yaş guruplarına göre dağılımı

<i>Yaş</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
20–25	74	24.5
26–30	99	32.8
31–35	81	26.8
36–40	31	10.3
40-	17	5.6
Toplam	302	100.0

Çalışma Pozisyonu: Araştırmaya katılan personelin görevlerine ilişkin dağılım Tablo 4.8'de görülmektedir.

Tablo 4.8 Personelin çalışma pozisyonuna göre dağılımı

<i>Çalışma pozisyonu</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Usta/ustabaşı	169	56.0
Alt kademe Yönetici	133	44.0
Toplam	302	100.0

Buna göre personel sayısının %56'sını usta/ustabaşı oluştururken %44'ünü orta kademe yönetici oluşturmaktadır. Burada orta kademe yöneticiden kasıt usta ve ustabaşı kadrosunun işlerinde bir düzen ve uyumu kontrol eden ve yönetim ile personel arasında bağlantıyı kuran kişi ve kişiler anlaşılmaktadır. Yetkili servislerde bu kişilerle ilgili olarak, bölüm şefi, formen vb. unvanlar kullanılabilir.

Tablo 4.9 Personelin eğitim durumuna göre dağılımı

<i>Eğitim</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
İlköğretim	110	36.4
Lise	102	33.8
Önlisans	42	13.9
Üniversite	45	14.9
Lisansüstü	3	1.0
Toplam	302	100.0

Eğitim durumu: Araştırmaya katılan servis personelinin eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 4.9'da görülmektedir. Servis personelinin eğitim durumları

incelendiğinde, %36.4'ü ilköğretim, %33.8'i lise, %14.9'u üniversite, %13.9'u önlisans ve %1.0'ünün lisans üstü olduğu görülmektedir. Tablo 4.9'a göre, eğitim seviyesi yönünden en fazla istihdam %36.4 ile ilköğretim eğitimi almış olan personel olduğu görülmektedir.

İlköğretim seviyesinde eğitim almış personel sayısının bu denli yüksek olması otomotiv sektöründe usta-çırak ilişkisinin yüksek olduğunu göstermektedir. Otomotiv sektöründe kullanılan teknolojinin ilerlemesi bu teknolojiyi yönetecek vasıflı işgücü ihtiyacını ortaya çıkarmış, bu durum karşısında da mesleki ve teknik eğitim veren lise mezunlarının önemli oranda istihdamda pay almasını sağlamıştır. Önlisans ve üniversite mezunlarının oranının %28.8 olması, servislerin teknolojik gelişmelere adaptasyonu ve sağlam bir organizasyon yapısına sahip olması için önemli bir avantaj sağlayabileceği ifade edilebilir.

Çalışma süresi: Personelin iş deneyimlerine göre dağılımları Tablo 4.10'da görülmektedir. Buna göre personelin %41.1'i 1-5 yıl, %24.5'i 1 yıldan az, %18.5'i 6-10 yıl, %10.9'u 11-15 yıl, %5.0'ı da 16 ve 16 yıldan fazla süredir bulunduğu serviste çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4.10 Personelin çalışma süresine (iş deneyimi) göre dağılımı

<i>İş deneyimi</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Bir yıldan az	74	24.5
1-5 yıl	124	41.1
6-10 yıl	56	18.5
11-15 yıl	33	10.9
16-	15	5.0
Toplam	302	100.0

Servis personelinin çalışma süresinin %41 oranında 1-5 yıl arasında olması sektördeki personel devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir. Personelin memnuniyetini etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerin verildiği Tablo 4.11, Tablo 4.15, Tablo 4.17 ve Tablo 4.19'da personel memnuniyet düzeyinin ve çalıştığı servise karşı aitik duygusunun yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılırken, Tablo 4.10'da çalışma süresinin yüksek oranda 1-5 yıl çıkması bu sonuçlar arasında bir uyumsuzluğun olduğunu göstermektedir.

Bu durum, servis personelinin belirli bir bölümünün yönetimin vereceği tepkiden çekinerek memnun olmasa bile memnun olduğu yönünde beyanda bulunmuş olabileceği ifade edilebilir.

4.7.1.2. Personelin memnuniyetine ilişkin yargıların değerlendirilmesi

Bu bölümde genel olarak servis personelinin memnuniyetini etkileyebilecek yargı türleri verilerek otomotiv servisinde personelin memnuniyetinin hangi nedenlere bağlı olduğu ve bu çerçevede personelin memnuniyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

4.7.1.2. 1. Servis yöneticileri ile ilgili bulgular

Burada, servis personelinin yöneticilere ilişkin yargılara verdikleri cevapların değerlendirilmesi yapılmaktadır. Tablo 4.11’de personelin yöneticileri hakkındaki yargılara verdikleri cevap dağılımı görülmektedir. Buna göre personel, “işimi iyi yapabilmem için gereken bilgiyi alabiliyorum” %86.8, “yöneticilerim çalışmalarında bana güvenmektedir” %83.4, “yönetim personele yeterli teknik desteği sağlamaktadır” %80.1, “iş yerinde hedefleri oluşturmada yönetim tarafından personelin katılımı sağlanır” %76.5 ile “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aynı şekilde, “servis de iş gören ile yönetim arasında sürekli bir çekişme vardır” %40.4, “yönetimin yönetim tarzı beni stres altında bırakıyor” %34.7 ile “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir.

Personelin işini yapabilmesi için gerek duyduğu destek, yönetim tarafından oldukça yüksek oranda karşılandığı ve bu konuda personelin memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında personelin yönetime katılımı aidiyet duygusunu geliştirirken, kaliteli üretim ve hizmete olan bağlılığının dolayısı ile de iş gücü memnuniyetinin artırılmasına olumlu katkı sağlayabilmektedir.

Ancak Tablo 4.11 incelendiğinde personel ile yönetim arasında bir çekişme olduğu görülmektedir. Bu çekişmenin sebebi yöneticilerden bir kısmının personelin başarısını çekememe durumundan kaynaklanabileceği ifade edilebilir. Bu tür bir davranış TKY’nin başarısını engelleyen faktörlerdendir. Bu durumun en aza indirilmesi için personel ve yönetimin bu konuda eğitilmeleri ve personelin başarısının yönetici konumunda çalışanlar için bir tehdit değil, personelin başarısının yönetimin de

başarıdır, anlayışının servis genelinde yaygınlaştırılması ile mümkün olabileceği ifade edilebilir.

Tablo 4.11 Personelin yöneticilerine ilişkin yargılara verdiği cevapların dağılımı

Yöneticiler ile ilgili yargılar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Personeli etkileyen kararlar ya da değişikliklerden zamanında haberimiz oluyor.	34	11.3	31	10.3	42	13.9	116	38.4	79	26.2
İşimi iyi yapabilmem için gereken bilgiyi alabiliyorum.	12	4.0	20	6.6	11	3.6	147	48.7	112	37.1
Yönetim personele yeterli teknik desteği sağlamaktadır	7	2.3	20	6.6	33	10.9	125	41.4	117	38.7
Yönetim tekliflerimizi değerlendirmektedir	24	7.9	28	9.3	60	19.9	115	38.1	75	24.8
Serviste iş gören ve işverenler (yönetim) arasında sürekli bir çekişme vardır.	62	20.5	52	17.2	66	21.9	65	21.5	57	18.9
Servis deki yönetim tarzı beni stres altında bırakıyor.	67	22.2	77	25.5	53	17.5	43	14.2	62	20.5
Yönetim yaptığım işleri takdir eder	21	7.0	16	5.3	73	23.2	110	36.4	85	28.1
Yönetim, kendisine ilettiğim konularda sonradan beni bilgilendiriyor	16	5.3	36	11.9	31	10.3	135	44.7	84	27.8
Yönetim, personelini yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda motive ediyor	29	9.6	29	9.6	49	16.2	108	35.8	87	28.8
Yeni fikirlerle geldiğimde amirim tarafından desteklendiğimi hissederim	12	4.0	26	8.6	44	14.6	113	37.4	107	35.4
Yöneticilerim sorunlarımla zamanında, gecikmeden ilgilenir	21	7.0	26	8.6	43	14.2	124	41.1	88	29.1
Yönetim bana çalışmalarında güvenmektedirler.	6	2.0	8	2.6	36	11.9	129	42.7	123	40.7
İşyerimde, hedefleri oluşturmada personelin katılımı sağlanır	9	3.0	13	4.3	49	16.2	129	42.7	102	33.8

Tablo 4.12’de personelin yönetim ile ilgili görüşleri verilmektedir. Tablo 4.12 incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip faktörlerin “yönetim çalışmalarında bana güvenmektedir” (4.18), “işimi iyi yapabilmem için gereken bilgiyi alabiliyorum” ve “yönetim, personele yeterli teknik desteği sağlamaktadır” (4.08), “iş yerinde hedeflerin oluşturulmasında personelin katılımı sağlanır” (4.00) ve “yeni fikirlerle geldiğimde yönetim tarafından desteklendiğimi hissederim” (3.92)’lik bir orana sahip olduğu ve “oldukça” seviyesinde yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan “iş yerinde iş gören ve yönetim arasında sürekli bir çekişme vardır” (3.01) ve “yönetimin yönetim tarzı beni stres altında bırakıyor” (2.85) ile “orta” seviyede yer almıştır.

Tablo 4.12 Personelin yöneticilerine ilişkin yargılara verdiği cevapların dağılımı

<i>Yöneticiler ile ilgili yargılar</i>	<i>f</i>	<i>\bar{X}</i>	<i>Ss</i>
Personeli etkileyen kararlar ya da değişikliklerden zamanında haberimiz oluyor.	302	3.58	1.29
İşimi iyi yapabilmem için gereken bilgiyi alabiliyorum.	302	4.08	1.01
Yönetim, personele yeterli teknik desteği sağlamaktadır.	302	4.08	0.98
Yönetim tekliflerimizi değerlendirmektedir.	302	3.63	1.18
Serviste iş gören ve işverenler(yönetim) arasında sürekli bir çekişme vardır.	302	3.01	1.40
Servis deki yönetim tarzı beni stres altında bırakıyor.	302	2.85	1.45
Yönetim yaptığım işleri takdir eder.	302	3.74	1.13
Yönetim, kendisine ilettiğim konularda sonradan beni bilgilendiriyor.	302	3.78	1.14
Yönetim, personelini yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda motive ediyor.	302	3.65	1.26
Yeni fikirlerle geldiğimde amirim tarafından desteklendiğimi hissedirim.	302	3.92	1.10
Yöneticilerim sorunlarımla zamanında, gecikmeden ilgilenir.	302	3.77	1.16
Yönetim bana çalışmalarımnda güvenmektedirler.	302	4.18	0.89
Serviste hedefleri oluşturmada personelin katılımı sağlanır.	302	4.00	0.97

Yargılarla ilgili cevapların ortalamaları incelendiğinde yönetimin personeline çalışma ortamında desteğinin oldukça yüksek olduğu ve personelinin en iyi şekilde ürün ve hizmet sunması için gereken desteği verdiği görülmektedir.

Ancak yönetim ile personel arasında oluşan çekişmenin ve yönetimin personel üzerinde oluşturduğu baskının “orta” düzeyde olması burada bir problemin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yönetim ile personelin uyum içerisinde çalışmasının, karşılıklı anlayışın her iki taraf için de olumlu olacağı bilincinin servis genelinde yayılması ve bu konu üzerine personele ve yönetime gerekli düzeyde eğitim verilmesi ile bu aksaklığın önlenmesinin mümkün olabileceği düşünülmektedir.

4.7.1.2.2. Servis personelinin dış müşterilerine karşı takındıkları tutum ve davranışlara ilişkin bulgular

Burada personelin müşterilerine ne derece önem verdiği ve müşterilerinin değerini algılayış düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri incelenmektedir.

Tablo 4.13’de personelin müşterilerine yönelik takındıkları tutum hakkında görüşleri verilmektedir. Buna göre, “personel olarak müşteri şikayetlerine oldukça önem veriyoruz” %95.4, “müşterileri memnun olmuş bir şekilde uğurlamaya özen

gösteriyoruz” %94.4, “personel olarak müşteri şikayetlerine kesin çözüm konusunda oldukça kararlıyız” %94.1, “servise gelen müşterileri güler yüz ile karşılıyoruz” %93, “müşterinin her türlü memnuniyetini (konfor, ikram, vb.) düşünüyoruz” %91.1 ile “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Sonuçlar incelendiğinde, personelin müşterilerinin memnuniyetine büyük önem verdiği ve memnuniyetin sağlanabilmesi için gerekli tutum ve davranışlar konusunda istikrarlı bir tutum sergiledikleri ifade edilebilmektedir. Bunun temeli de Tablo 4.11’de personelin memnun edilmesi çalışmalarına dayandırılabilir. İç müşterinin memnun edilmesi işine kendini daha iyi vermesine ve daha özveri ile çalışmasına neden olmakta bu da dış müşteriye karşı olan tutum ve davranışa büyük oranda yansiyabilmektedir.

Tablo 4.13 Personelin dış müşterilerine karşı tutundukları tavır ve davranışlara ilişkin yargılar

<i>Personelin tutum ve davranışları</i>	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Servise gelen müşterileri güler yüzle karşılıyoruz.	7	2.3	5	1.7	9	3.0	77	25.5	204	67.5
Müşterilerin şikâyetlerini en iyi şekilde dinleyip anlamaya çalışıyoruz.	4	1.3	6	2.0	10	3.3	72	23.8	210	69.5
Personel olarak müşteri şikâyetlerine oldukça önem veriyoruz.	4	1.3	2	0.7	8	2.6	79	26.2	209	69.2
Personel olarak müşteri şikâyetlerinde kesin çözüm için oldukça kararlıyız.	3	1.0	5	1.7	10	3.3	83	27.5	201	66.6
Müşterinin her türlü memnuniyetini (konfor, ikram, vb.) düşünüyoruz.	5	1.7	11	3.6	11	3.6	96	31.8	179	59.3
Müşterileri memnun olmuş bir şekilde uğurlamaya özen gösteriyoruz.	4	1.3	3	1.0	10	3.3	79	26.2	206	68.2

Tablo 4.14’de personelin müşterilere yönelik tutum ve davranışları hakkında yargılar verilmektedir. Tablo 4.14 incelendiğinde yargıların tamamının en yüksek ortalama ile “personel olarak müşteri şikâyetlerine oldukça önem veriyoruz” (4.61), “müşterileri memnun olmuş bir şekilde uğurlamaya özen gösteriyoruz” (4.59), “müşteri

şikayetlerini en iyi şekilde dinleyip anlamaya çalışıyoruz” (4.58), “personel olarak müşteri şikayetlerine kesin çözüm için kararlıyız” (4.57), “servise gelen müşterileri güler yüz ile karşılıyoruz” (4.54), “müşterilerin her türlü memnuniyetini düşünüyoruz” (4.43) ile “tamamen” seviyesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.14 Personelin dış müşterilerine karşı tutundukları tavır ve davranışlara ilişkin yargılar

<i>Personelin tutum ve davranışları</i>	<i>f</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>
Servise gelen müşterileri güler yüzle karşılıyoruz.	302	4.54	0.83
Müşterilerin şikâyetlerini en iyi şekilde dinleyip anlamaya çalışıyoruz.	302	4.58	0.77
Servis olarak müşteri şikâyetlerine oldukça önem veriyoruz.	302	4.61	0.70
Servis olarak müşteri şikâyetlerinde kesin çözüm için oldukça kararlıyız.	302	4.57	0.73
Müşterinin her türlü memnuniyetini (konfor, ikram, vb.) düşünüyoruz.	302	4.43	0.86
Müşterileri memnun olmuş bir şekilde uğurlamaya özen gösteriyoruz.	302	4.59	0.73

Sonuçlar incelendiğinde, personelin müşterilerin memnun edilmesi konusunda tam bir kararlılık içersinde oldukları tablodan açık bir şekilde görülebilmektedir. Tablodan elde edilen sonuçların bu denli yüksek olması Tablo 4.11 ile olumlu bir anlamlılık ifade etmektedir. Şöyle ki dış müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi iç müşterilerin bu konuda tam anlamıyla istekli ve motive edilmiş olması ile yakından ilgilidir. Bu durumun oluşabilmesi de iç müşteri memnuniyetinin ve iş tatmininin yüksek olması ile mümkün olabilmektedir. Tablo 4.11’de de görüldüğü üzere personelin yönetim tarafından memnun edilmeye çalışılması, personelin de bu memnuniyetini müşterisine yansıtma eğiliminde olmasına bağlı olarak Tablo 4.13 ve Tablo 4.14’deki sonuçlara ulaşılmıştır.

4.7.1.2.3. Personelin servisteki işi ile ilgili bulgular

Burada personelin serviste yaptığı işi ile ilgili yargılara verdiği cevapların değerlendirilmesi incelenmektedir.

Tablo 4.15’de personelin işi ile ilgili yargılara verdiği cevapların dağılımı incelenmektedir. Buna göre, “işim ile ilgili her şeyi göze aldığımda işimden memnunum” %85.4, “mesleki kurs, toplantı gibi etkinlikler işime olan ilgimi artırmaktadır” %85.1, “yetkili servis tarafından personelinin eğitimine büyük önem verilmektedir” %84.1 “başka bir serviste benzer bir iş olması halinde dahi servisimi

tercih ederim %75.8, “almış olduğum eğitim ile servisteki konumum arasında paralellik vardır” %69.2’lik bir oranla “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Diğer taraftan “yaptığım işlerde piyasaya bakarak hak ettiğim ücreti aldığıma inanıyorum” %37.7’lik bir oranla “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.15 Personelin işi ile ilgili yargılara verdiği cevapların dağılımı

<i>Personelin işi ile ilgili yargıları</i>	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Yaptığım işlerde piyasaya bakarak hak ettiğim ücreti aldığıma inanıyorum.	61	20.2	53	17.5	48	15.9	70	23.2	70	23.2
Yetkili servis tarafından yurtiçi ya da dışındaki mesleki kurs, toplantı gibi etkinliklere gönderilmekteyim.	26	8.6	32	10.6	39	12.9	75	24.8	130	43.0
Mesleki kurs, toplantı gibi etkinlikler işime olan ilgimi artırmaktadır.	8	2.6	10	3.3	27	8.9	102	33.8	155	51.3
Yetkili servis tarafından personelinin eğitimine büyük önem vermektedir.	9	3.0	13	4.3	26	8.6	105	34.8	149	49.3
Başarılı çalışmalarımla işimde daha üst düzey bir göreve getirileceğime inanıyorum.	20	6.6	27	8.9	60	19.9	91	30.1	104	34.4
Başka bir servis de benzer bir iş olması durumunda dahi servisimi tercih derim.	9	3.0	16	5.3	48	15.9	103	34.1	126	41.7
İç müşterilerimin kimler olduğunu ve benim kimin müşterisi olduğumu bilirim.	17	5.6	25	8.3	79	26.2	93	30.8	88	29.1
İşim ile ilgili her şeyi göz önüne aldığımda işimden memnunum.	7	2.3	11	3.6	26	8.6	133	44.0	125	41.4
Almış olduğum eğitim ile servisteki konumum arasında paralellik vardır.	11	3.6	33	10.9	49	16.2	113	37.4	96	31.8
Servis de mesleki bakımdan yeterli ve başarılı olanlar terfi ettirilmektedir.	23	7.6	41	13.6	87	28.8	84	27.8	67	22.2
Başarılarım yetkililerce takdir edilir ve bu da maaş ve sosyal haklarıma yansıtılır.	37	12.3	49	16.2	63	20.9	84	27.8	69	22.8
Servisimde yükselme şansımın olması beni motive ediyor.	22	7.3	34	11.3	68	22.5	92	30.5	86	28.5

Sonuçlara göre, personelin genel olarak işi ile ilgili memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Personelin eğitimine önem verilmesinin, personelin memnuniyetini olumlu yönde etkilediği ve işine karşı aitlik duygusunu artırdığı görülmektedir. Şöyle ki, personel benzeri bir iş olması durumunda dahi yine kendi servisini tercih edeceğini belirtmektedir.

Ancak burada personelin belirli bir bölümü (%33.7) yaptığı işe karşılık hak ettiği ücreti almadığına inanmaktadır. Bu durum personelin memnuniyet düzeyine olumsuz etki edebilmektedir. Bu durumda personelin çalışma ücretlerinin diğer servis personellerine paralel olarak belirli bir düzeyde artırılması, personel memnuniyetsizliğinin ortadan kaldırılmasına ve personelin memnuniyet düzeyinin artırılmasına olumlu etki edebileceği ifade edilebilir.

Tablo 4.16 Personelin işi ile ilgili yargılara verdiği cevapların dağılımı

<i>Personelin işi ile ilgili yargıları</i>	<i>f</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>
Yaptığım işlerde piyasaya bakarak hak ettiğim ücreti aldığımı inanıyorum.	302	3.12	1.46
Yetkili servis tarafından yurtiçi ya da dışındaki mesleki kurs, toplantı gibi etkinliklere gönderilmekteyim.	302	3.83	1.32
Mesleki kurs, toplantı gibi etkinlikler işime olan ilgimi artırmaktadır.	302	4.28	0.948
Yetkili servis personelinin eğitimine büyük önem vermektedir.	302	4.23	0.985
Başarılı çalışmalarım ile işimde daha üst düzey bir göreve getirileceğime inanıyorum.	302	3.77	1.20
Başarılarım yetkililerce takdir edilir ve bu da maaş ve sosyal haklarıma yansıtılır.	302	3.33	1.32
Servis de mesleki bakımdan yeterli ve başarılı olanlar terfi ettirilmektedir.	302	3.43	1.19
Servisimde yükselme şansının olması beni motive ediyor.	302	3.62	1.21
Başka bir servis de benzer bir iş olması durumunda dahi servisimi tercih ederim.	302	4.06	1.03
İç müşterilerimin kimler olduğunu ve benim kimin müşterisi olduğumu bilirim.	302	3.70	1.14
İşim ile ilgili her şeyi göz önüne aldığım anda işimden memnunum.	302	4.19	0.907
Almış olduğum eğitim ile servisteki konumum arasında paralellik vardır.	302	3.83	1.10

Tablo 4.16’da personelin işi ile ilgili yargılara verdikleri cevaplar görülmektedir. Tablo 4.16 incelendiğinde “mesleki kurs, toplantı gibi etkinlikler işime olan ilgimi artırmaktadır” (4.28) ve “servis personelinin eğitimine büyük önem verilmektedir” (4.25) ile bu iki ortalama “tamamen” seviyesinde yer almaktadır. Bunun yanında “işim ile ilgili her şeyi göze aldığım anda işimden memnunum” (4.19), “başka bir serviste benzer

bir iş olması durumunda dahi servisimi tercih ederim” (4.06), “servis tarafından yurt içi ya da yurt dışı mesleki kurs, toplantı gibi etkinliklere gönderilmekteyim” (3.83) ve “başarılı çalışmalarım ile işimde daha üst düzey bir göreve getirileceğime inanıyorum” (3.77) ile bu yedi ortalama da “oldukça” seviyesinde yer almaktadır. Diğer taraftan, “yaptığım işlerde piyasaya bakılarak hak ettiğim ücreti aldığımı inanıyorum” (3.12) ve “başarılarım yetkililerce takdir edilir ve bu da maaş ve sosyal haklarıma yansıtılır” (3.33) ile “orta” seviyede olduğu görülmektedir.

Yargılara personelin verdiği cevaplar incelendiğinde, personelin eğitimine önem verildiği, hizmet içi eğitimler ve toplantıların personelin işine daha iyi bağlanmasını ve aidiyet bilincini artırıcı etki oluşturduğu ifade edilebilir. Servis personelinin yaptığı işlere karşılık aldığı ücrete ve başarılarının maaşına ve sosyal haklarına yansıtılmasına karşı memnuniyet düzeyini orta derecede olduğu görülmektedir.

Personelin verimli bir şekilde çalışmasında önemli etkisi olan iş tatmininin sağlanabilmesi, öncelikle personelin temel ihtiyaçlarının karşılanması ile mümkün olabilmektedir. Personelin temel ihtiyaçları, Abraham Maslow’un belirttiği gibi fizyolojik ihtiyaçlar, yeme içme barınma ihtiyaçlarıdır. Personel bu ihtiyaçlarını çalışmakta olduğu yetkili servisten temin ettiği ücret ile karşılamakta ve verilen ücrete göre de bu ihtiyaçların karşılanma oranı değişebilmektedir. Dolayısı ile personelin almış olduğu ücret personelin sergilemiş olduğu iş performansını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Bu durumda servis yönetimi personelin göstermiş olduğu üstün başarıları görmezlikten gelmemesi, başarılarına karşı personelde memnuniyet duygusunu pekiştirecek uygulamalar içerisinde bulunması ve personelin hayatlarını idame ettirebilmeleri için önemli bir gereklilik arz eden ücretlerinin yaşam koşullarına uygun düzeyde verilmesi personelin bu konudaki orta düzey memnuniyetinin oldukça seviyesine ve daha da üstüne çıkarabilmesinin mümkün olabileceği ifade edilebilir.

4.7.1.2.4. Personelin çalışma şartları ile ilgili bulgular

Burada personelin çalışma şartlarına ilişkin yargılara verdikleri cevapların değerlendirilmeleri incelenmektedir.

Tablo 4.17 Personelin çalışma şartlarına ilişkin yargılara verdiği cevapların dağılımı

Çalışma şartları ile ilgili yargılar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sürekli işten çıkarılma duygusu yaşamaktayım ve buda beni mutsuz ediyor.	130	43.0	71	23.5	39	12.9	34	11.3	28	9.3
Personel arasındaki olumsuz ilişkiler ve geçimsizliğin olması beni stres altında bırakıyor.	75	24.8	60	19.9	52	17.2	54	17.9	61	20.2
Serviste, çalışmalarına gerekli saygı gösterilmekte ve değer verilmektedir.	13	4.3	19	6.3	51	16.9	130	43.0	89	29.5
Servis olarak takım halinde çalışmalar yapmaktayız.	13	4.3	22	7.3	37	12.3	120	39.7	110	36.4
Servisimi çalışmak için uygun bir yer olarak başkalarına tavsiye ederim.	14	4.6	11	3.6	54	17.9	106	35.1	117	38.7
Servisteki arkadaşlarım çalışma esnasında karşılaştığım sorunlarda bana yardımcı olurlar	8	2.6	11	3.6	30	9.9	127	42.1	126	41.7
Serviste daimi olabilmek için iş arkadaşlarım ile sürekli rekabet etmek zorundayım.	48	15.9	70	23.2	41	13.6	85	28.1	58	19.2
Servis içersinde personel arasındaki rekabet beni huzursuz ediyor.	66	21.9	79	26.2	58	19.2	47	15.6	52	17.2
Her an işten çıkarılma duygusu kendimi işime vermemi engelliyor.	108	35.8	67	22.2	39	12.9	38	12.6	50	16.6
Çalışma grubumuzda yapılan iş ve hizmetleri iyileştirmek için toplantılar yapılmaktadır.	21	7.0	26	8.6	42	13.9	125	41.4	88	29.1
Serviste personel arası iletişim oldukça iyidir.	15	5.0	17	5.6	34	11.3	125	41.4	111	36.8
Serviste değerli olduğumu hissediyorum ve bu da işimi daha iyi yapmam konusunda beni motive ediyor.	14	4.6	15	5.0	61	20.2	112	37.1	100	33.1

Tablo 4.17’de personelin işi ile ilgili yargılara verdiği cevapların dağılımı incelenmektedir. Buna göre, “servisteki arkadaşlarım çalışma esnasında karşılaştığım sorunlarda bana yardımcı olmaktadırlar” %83.8, “serviste personel arasındaki iletişim oldukça iyidir” %78.2, “serviste personel olarak takım halinde çalışmalar yapmaktayız” %76.1, “servisimi çalışmak için uygun bir yer olarak başkalarına tavsiye ederim” %73.8, “serviste çalışmalarına gerekli saygı gösterilmekte ve değer verilmektedir” %72.5, “serviste değerli olduğumu hissediyorum, bu da işimi daha iyi yapmam konusunda beni motive ediyor” %70.2’lik bir oranla “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bunun yanında “sürekli işten çıkarılma

duygusu yaşamaktayım ve bu da beni mutsuz ediyor.” %66.5, “her an işten çıkarılma duygusu kendimi işime vermemi engelliyor” %58 ile katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Diğer taraftan “servis personeli arasındaki rekabet beni huzursuz ediyor” %32.8 ile katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Personelin genel olarak çalışma koşullarıyla ilgili memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında, personel arası iletişimin iyi olması ve birbirlerine destek olunması, personele gerekli saygınlığın gösterilmesi ve değer verilmesi genel olarak personelin memnuniyetini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Buna bağlı olarak da personel servisini çalışmak için uygun bir yer olarak başkalarına tavsiye ettiği görülebilmektedir. Bu sonuçlar Tablo 4.15’i destekler nitelikte olup olumlu bir anlamlılık ifade etmektedir. Ancak düşük oranda da olsa (%32.8) personel arasında rekabetin olduğu ve bu rekabet ortamından personelin rahatsız olduğu görülmektedir.

Tablo 4.18 Personelin çalışma şartlarına ilişkin yargılara verdiği cevapların dağılımı

<i>Çalışma şartlarına ilişkin yargılar</i>	<i>f</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>
Sürekli işten çıkarılma duygusu yaşamaktayım ve buda beni mutsuz ediyor.	302	2.20	1.35
Personel arasındaki olumsuz ilişkiler ve geçimsizliğin olması beni stres altında bırakıyor.	302	2.89	1.47
Servis de, çalışmalarına gerekli saygı gösterilmekte ve değer verilmektedir.	302	3.87	1.04
Servis olarak takım halinde çalışmalar yapmaktayız.	302	3.97	1.08
Servisimi çalışmak için uygun bir yer olarak başkalarına tavsiye ederim.	302	4.0	1.06
Servisteki arkadaşlarım çalışma esnasında karşılaştığım sorunlarda bana yardımcı olurlar	302	4.17	0.936
Serviste daimi olabilmek için iş arkadaşlarım ile sürekli rekabet etmek zorundayım.	302	3.12	1.38
Servis içersinde personel arsındaki rekabet beni huzursuz ediyor.	302	2.80	1.40
Her an işten çıkarılma duygusu kendimi işime vermemi engelliyor.	302	2.52	1.49
Çalışma grubumuzda yapılan iş ve hizmetleri iyileştirmek için toplantılar yapılmaktadır.	302	3.77	1.16
Servis de personel arası iletişim gayet iyidir.	302	3.99	1.08
Servis de değerli olduğumu hissediyorum ve bu da işimi daha iyi yapmam konusunda beni motive ediyor.	302	3.89	1.07

Tablo 4.18’de personelin işi ile ilgili yargılara verdikleri cevaplar görülmektedir. Bu cevaplar incelendiğinde, “servisteki arkadaşlarım çalışma esnasında karşılaştığım

sorunlarda bana yardımcı olurlar” (4.17), “serviste personel arasında iletişim oldukça iyidir” (3.99), “Serviste değerli olduğumu hissediyorum ve bu da işimi daha iyi yapmam konusunda beni motive ediyor” (3.89) ile bu üç ortalama da “oldukça” seviyesinde yer almaktadır. Diğer taraftan, “serviste daimi olabilmek için iş arkadaşlarım ile sürekli rekabet etmek zorundayım” (3.12) ve “servis içersinde personel arasındaki rekabet beni huzursuz ediyor” (2.80) ile “orta” seviyesindedir. Ayrıca “sürekli işten çıkarılma duygusu yaşamaktayım ve bu da beni mutsuz ediyor” (2.20) ile “çok az” seviyesinde olduğu tablodan görülebilmektedir.

Yargılara personelin verdiği cevaplar incelendiğinde personel arası iletişim ve dayanışmanın yüksek olduğu, personele değer verildiği ve bununda personelin memnuniyet düzeyini olumlu yönde artırdığı görülebilmektedir. Ancak belirli bir oranda personel arasında rekabetin olduğu ve bu rekabet ortamından personelin rahatsız olduğu görülmektedir. Bu rahatsızlığın personelin memnuniyeti ve dolayısı ile de kaliteli üretim ve hizmeti olumsuz etkileyebileceği ifade edilebilir.

Bu durumun optimum şekilde düzeltilmesi, personel arası rekabeti özendirerek etkinliklerin ve uygulamaların önlenmesi ve personel arası iletişim ve işbirliğini arttırıcı uygulamalar yapılmasıyla mümkün olabileceği ifade edilebilmektedir.

Personelin çalıştığı serviste işten çıkarılma duygusunu çok az bir seviyede yaşadığı görülmekte ve bu durumda personelin işten çıkarılma korkusu çekmediği, servisin personeline sahip çıktığı ve bu durumun Tablo 4.16’yı destekler bir biçimde, personelin ait olma duygusunun yüksek olmasına olumlu etkide bulunduğu yorumu yapılabilmektedir.

4.7.1.2.5. Personelin çalışma ortamı ile ilgili bulgular

Burada personelin çalıştığı ortamın çalışma koşullarıyla ilgili yargılara verdiği cevapların değerlendirilmeleri incelenmektedir.

Tablo 4.19’da personelin çalışma ortamıyla ilgili yargılara ilişkin görüşleri verilmektedir. Buna göre, “çalışma ortamında personelin güvenliği için yeterli önlemler alınmıştır” %85.8, “çalıştığım yer temiz ve kullanışlı olup yaptığım iş ile uyum içersindedir” %85.1, “görevimi gerektiği gibi yapabilmem için gerekli olan araç ve

gereç yeterlidir” %84.1, “çalıştığım yer yeterli ve kaliteli yemek-yemekhane imkânları sağlamaktadır” %73.5, “çalıştığım iş yerinde iş gören ve işverenler (yönetim) karşılıklı anlayış, saygı ve sevgi içindedir” %73.2, “dinlenme odalarımız ve dolaplarımız yeterlidir” %71.9 ile “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Personelin çalışma ortamıyla ilgili memnuniyet düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Üretim ve hizmet kalitesinin artırılması ve dış müşterinin memnun edilmesinde iç müşterilerin çalıştığı ortamın memnun edici düzeyde olmasının önemli etkisinin olabileceği ifade edilebilir.

Tablo 4.19 Personelin çalışma ortamına ilişkin yargılara verdiği cevapların dağılımı

Çalışma ortamı ile ilgili yargıları	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Çalıştığım serviste işgören ve işverenler karşılıklı anlayış, saygı ve sevgi içindedir.	18	6.0	22	7.3	41	13.6	94	31.1	127	42.1
Çalıştığım yer ısı, ışık, havalandırma gibi fiziksel koşullar yönünden yeterlidir.	24	7.9	23	7.6	28	9.3	97	32.1	130	43.0
İşyerim bize yeterli ve kaliteli yemek-yemek hane imkânları sağlamaktadır.	26	8.6	24	7.9	30	9.9	93	30.8	129	42.7
Çalıştığım yer temiz ve kullanışlı olup yaptığım iş ile uyum içindedir.	7	2.3	12	4.0	26	8.6	111	36.8	146	48.3
Dinlenme odalarımız ve dolaplarımız yeterlidir.	23	7.6	26	8.6	36	11.9	96	31.8	121	40.1
Görevimi gerektiği gibi yapabilmem için gerekli olan araç ve gereç yeterlidir.	10	3.3	21	7.0	17	5.6	101	33.4	153	50.7
Çalışma ortamımda, personelin güvenliği için yeterli önlemler alınmıştır.	6	2.0	14	4.6	23	7.6	112	37.1	147	48.7
Yeterliliklerime uygun ücret alıyorum.	56	18.5	60	19.9	36	11.9	60	19.9	90	29.8

Tablo 4.20’de personelin çalışma ortamının durumuna ilişkin yargılarla ilgili görüşleri verilmektedir. Buna göre, “çalışma ortamında çalışma güvenliği için gerekli önlemler alınmıştır” (4.26), “çalıştığım ortam temiz ve kullanışlı olup yaptığım iş ile uyum içersindedir” (4.25) ve “görevimi gerektiği gibi yapabilmem için gerekli araç ve

gereç yeterlidir” (4.21) ile bu üç ortalama “tamamen” seviyesinde yer almaktadır. Bunun yanında, “çalıştığım iş yerinde iş gören ve iş görenler karşılıklı anlayış, saygı ve sevgi içersindedir” (3.96), “çalıştığı yer ısı, ışık, havalandırma gibi fiziksel koşullar yönünden yeterlidir” (3.95), “iş yerim yeterli ve kaliteli yemek-yemekhane imkânları sağlamaktadır” (3.91) ve “dinlenme odalarımız ve dolaplarımız yeterlidir” (3.88) olduğu görülmektedir. Bu dört ortalama da “oldukça” seviyesinde yer almaktadır.

Tablo 4.20 Personelin çalışma ortamına ilişkin yargılara verdiği cevapların dağılımı

<i>Çalışma ortamı çalışma ile ilgili yargıları</i>	<i>f</i>	<i>\bar{X}</i>	<i>Ss</i>
Çalıştığım işyerinde işgören ve işverenler karşılıklı anlayış, saygı ve sevgi içindedir.	302	3.96	1.18
Çalıştığım yer ısı, ışık, havalandırma gibi fiziksel koşullar yönünden yeterlidir.	302	3.95	1.24
İşyerim bize yeterli ve kaliteli yemek-yemek hane imkânları sağlamaktadır.	302	3.91	1.27
Çalıştığım yer temiz ve kullanışlı olup yaptığım iş ile uyum içindedir.	302	4.25	0.937
Dinlenme odalarımız ve dolaplarımız yeterlidir.	302	3.88	1.24
Görevimi gerektiği gibi yapabilmem için gerekli olan araç ve gereç yeterlidir.	302	4.21	1.05
Çalışma ortamımda, personelin güvenliği için yeterli önlemler alınmıştır.	302	4.26	0.929

Tablo 4.20’deki yargılara verilen cevaplarla ilgili ortalamalar incelendiğinde servislerin personele sunduğu çalışma ortamının personelin algılayışına göre oldukça memnun edici düzeyde olduğu görülmektedir. Personel günlük zamanının büyük bölümünü iş yerinde geçirdiğinden dolayı çalışma ortamı ve koşullarının memnun edici düzeyde olması hem personelin bu ortama bağlanmasına, devamsızlıkların azalmasına, hem de personel şikâyetlerinin azalmasına imkân sağlayacaktır. Bu durum kaliteli ürün ve hizmet üzerine olumlu etki yapacağından, dış müşterinin de memnun edilmesine, ürün ve ya hizmetten doğabilecek şikâyetlerin minimuma indirilmesine imkân sağlayabileceği ifade edilebilir.

Bu sebeple servis tarafından öncelikle personelinin çalışma ortamına özen gösterilmeli, iyileştirilmeli ve personelin günlük zamanının büyük bölümünü geçirdiği bu ortamın memnun edici düzeyde olmasına özen gösterilmesi, servisin müşteri potansiyelinde önemli bir derece de artışın görülmesine imkan sağlayabileceği ifade edilebilir.

4.7.2. Servis dış müşterisinin memnuniyetinin araştırılması

Araştırmanın bu adımında servis dış müşterilerinin memnuniyet düzeyleri araştırılmaktadır.

4.7.2.1. Demografik yapının değerlendirilmesi

Bu bölümde hazırlanan müşteri anketini cevaplayan servis müşterilerinin demografik özellikleri görülmektedir.

Cinsiyet Dağılımı: Araştırmaya katılan müşterilerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4.21’de görülmektedir.

Tablo 4.21 Müşterilerin cinsiyet gurubuna göre dağılımı

<i>Cinsiyet</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Kadın	47	20.1
Erkek	187	79.9
<i>Toplam</i>	234	100.0

Tablo 4.21 incelendiğinde katılımcıların %79.9’unun erkek, %20.1’inin kadın olduğu görülmektedir. Bu durum yetkili servis kullananların önemli çoğunluğunun erkek olduğunu göstermektedir.

Yüz yüze yapılan anket çalışmasında edinilen deneyime göre bu durumu şu şekilde açıklamak mümkündür; servis kullanımında bayan oranının farklı bir şekilde düşük olmasının en önemli gerekçelerinden birisi bayanların daha çok bu tür tamir, bakım, mekanik servis işlemlerinde eşlerini veya erkek tanışlarını görevlendirmekte ve bil fiil servis ile diyalog halinde olmamaktadırlar. Diğer bir kanı da, ülkemizde bayan araç kullanım ve araç sahibi olma oranının ülkemizde erkek araç kullanım oranına göre düşük olması olarak gösterilebilmektedir.

Yaş dağılımı: Araştırmaya katılan müşterilerin yaş dağılımı Tablo 4.22’de görülmektedir. Buna göre müşteri yaş dağılımı incelendiğinde, %41.0 ile 26-30, %24.8 ile 31-35, %20.9 ile 20-25, % 12.0 ile 36-40 ve %1.3 ile de 40 ve üzeri yaş guruplarında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.22 Müşterilerin yaş guruplarına göre dağılımı

<i>Yaş</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
20–25	49	20.9
26–30	96	41.0
31–35	58	24.8
36–40	28	12.0
40-	3	1.3
<i>Toplam</i>	234	100.0

Eğitim durumu: Araştırmaya katılan müşterilerin eğitim durumları Tablo 4.23’de gösterilmektedir. Buna göre, müşterilerin %28.6 ile eşit paya sahip olan lise ve lisansüstü, %19.7 ile üniversite, %17.1 ile ilköğretim ve %6.0 ile de önlisans düzeyinde eğitime sahip bireylerden oluştuğu görülebilmektedir.

Tablo 4.23 Müşterilerin eğitim durumlarına göre dağılımı

<i>Eğitim</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
İlköğretim	40	17.1
Lise	67	28.6
Önlisans	14	6.0
Üniversite	46	19.7
Lisansüstü	67	28.6
<i>Toplam</i>	234	100.0

Sonuçlara göre, araştırmaya katılan müşterilerin eğitim durumları incelendiğinde, lise ve üniversite ve lisansüstü eğitim almış müşterilerin yoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu durum elde edilen verilerin güvenilirliği bakımından oldukça önemli olduğu ifade edilebilir.

4.7.2.2. Dış müşteri memnuniyetine ilişkin yargıların değerlendirilmesi

Genel olarak müşteri memnuniyetini etkileyebilecek yargı türleri verilerek araç bakım ve tamir işlemleri için otomotiv yetkili servisi kullanan müşterilerin memnuniyetinin hangi yargılara bağlı olduğunu ve bu çerçevede müşterilerin memnuniyetine etki eden faktörlerin belirlenmesine çalışılmaktadır.

4.7.2.2.1. Servis personeli ile ilgili bulgular

Bu bölümde müşterilerin servis personeli hakkındaki yargılara ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi incelenecektir.

Tablo 4.24’de müşterilerin personel hakkındaki yargılara ilişkin görüşler verilmektedir. Buna göre; müşteriler “yetkili serviste araç kabul personelinin bana karşı tutum ve davranışlarından memnunum” %82.9, “teknik servis personelinin bana olan tutum ve davranışlarından memnunum” %79, “yetkili serviste araç kabul personelinin ihtiyaçlarımı anlayabilme, uygun öneri getirebilme becerisinden memnunum” %77.8, “yetkili servis personeli istek ve beklentilerimi karşılamada oldukça yeterlidir” %72.3 ve “teknik servis elemanının problem çözümüne yönelik bilgisi yeterli düzeydedir” % 65.8 ile “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.24 Müşterilerin servis personeli hakkındaki yargılara ilişkin görüşleri

Personel ile ilgili yargılar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yetkili serviste araç kabul personelinin bana karşı tutum ve davranışlarından memnunum	8	3.4	13	5.6	19	8.1	104	44.4	90	38.5
Yetkili serviste araç kabul personelinin ihtiyaçlarımı anlayabilme ve uygun öneri getirebilme becerisinden memnunum.	13	5.6	23	9.8	16	6.8	114	48.7	68	29.1
Teknik servis elemanının problem çözümüne yönelik bilgisi yeterli düzeydedir.	12	5.1	17	7.3	51	21.8	87	37.2	67	28.6
Yetkili servis personeli istek ve beklentilerimi karşılamada oldukça yeterlidir.	13	5.6	24	10.3	28	12.0	105	44.9	64	27.4
Teknik servis personelinin bana olan tutum ve davranışından memnunum.	14	6.0	17	7.3	18	7.7	104	44.4	81	34.6

Dış müşterilerin memnun edilmesinde ve işletmeye bağlanmasında oldukça büyük öneme sahip iç müşterilerin memnun edilmesi ve böylece dış müşteri memnuniyetine ulaşmayı amaç edinen TKY anlayışı çerçevesinde servis tarafından personelin memnuniyeti Tablo 4.11 ve Tablo 4.15’de görüldüğü üzere yüksek oranda sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu durum karşısında da iç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine olumlu yönde Tablo 4.24’de olduğu gibi yansıdığı görülebilmektedir.

Buna göre; dış müşterilerin personel ile önemli bir derecede sorununun veya şikâyetinin olmadığı ve genel anlamda müşterilerin personelden memnun olduğu yargısına varılabilmektedir. Küçük oranda da olsa müşterinin personele karşı bir memnuniyetsizliğinin olabileceği ve bu durumun da iyileştirilmesi, personele müşteri memnuniyetinin önemini kazandıracak eğitim ve seminerlerin verilmesiyle mümkün olabileceği ifade edilebilir.

Tablo 4.25’de müşterilerin servis personeli hakkındaki görüşlerinin yüzdelik dağılımı verilmektedir. Buna göre; “servis araç kabul personelinin bana karşı tutum ve davranışlarından memnunum” (4.09), “ teknik servis personelinin bana olan tutum ve davranışlarından memnunum”(3.94), “serviste araç kabul personelinin ihtiyaçlarımı anlayabilme ve uygun öneri getirebilme becerisinden memnunum” (3.86), “servis personeli istek ve beklentilerimi karşılamada yeterli düzeydedir” (3.78) ve “ teknik servis elemanının problem çözümüne yönelik bilgisi yeterli düzeydedir” (3.77) olduğu görülmektedir. Görüldüğü üzere ortalamaların hepsi “oldukça” seviyesindedir.

Tablo 4.25 Müşterilerin servis personeli hakkındaki yargılara ilişkin görüşleri

<i>Personel ile ilgili yargılar</i>	<i>f</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>
Serviste araç kabul personelinin ihtiyaçlarımı anlayabilme ve uygun öneri getirebilme becerisinden memnunum.	234	3.86	1.11
Serviste araç kabul personelinin bana karşı tutum ve davranışlarından memnunum	234	4.09	1.00
Teknik servis elemanının problem çözümüne yönelik bilgisi yeterli düzeydedir.	234	3.77	1.10
Servis personeli istek ve beklentilerimi karşılamada yeterlidir.	234	3.78	1.12
Teknik servis personelinin bana olan tutum ve davranışından memnunum.	234	3.94	1.12

Yargılarla ilgili cevaplar incelendiğinde müşterilerin servis personeline ilişkin memnuniyet seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Yine de küresel rekabet ortamında rekabet edebilmenin önemli şartlarından bir tanesi olan müşteri memnuniyetinin sağlanması koşulunun en iyi şekilde yerine getirilebilmesi ve bu durum da sürekliliğin sağlanabilmesi, servis personeline müşteri istek ve ihtiyaçlarının neler olduğu ve müşterinin servis için ifade ettiği önem konusunda eğitim verilmesi bu koşulun en iyi şekilde yerine getirilmesinin mümkün olabileceği ifade edilebilir.

4.7.2.2.2. Servis yöneticileri ile ilgili bulgular

Bu bölümde müşterilerin servis yönetimine ilişkin yargıları değerlendirmeleri incelenecektir.

Tablo 4.26’da müşterilerin servis yönetimine ilişkin görüşleri verilmektedir. Buna göre; “her hangi bir konu ya da şikayetle ilgili servis yetkililerine ulaşabiliyorum” %84.2, “yetkili serviste yaptırdığım işle ilgili sorunlarımı ya da şikayetlerimi sürekli olarak servis yetkililerine iletirim” %82.1, “yetkili servisin vermiş olduğu garanti şartlarına uyumundan memnunum” %76.1, “yetkili servis beni memnun edecek şekilde sorunlarıma cevap vermekte ve çözüm getirebilmektedir” %70.6, “yetkili servisin şikayetlerime çözüm getirme istekliliği memnun edici düzeydedir” %69.2 ile “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Diğer taraftan “ yetkili servis şikayetlerimi en kısa sürede çözmektedir” %24.7 ile “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.26 incelendiğinde müşterilerin yetkili servis yönetimine karşı memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Müşterilerin servis yönetimine ulaşmada, gerekli sorunlarını ve şikâyetlerini bildirmede ve servisin vermiş olduğu garanti koşullarına uyum konusunda önemli bir sorun yaşanmadığı ve bu yönde müşterilerin memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Servis personelinin Tablo 4.13’de görüldüğü üzere dış müşterilerin şikayetlerine oldukça önem vermesi ve bu şikayetlerin kesin çözümü için kararlı bir tutum sergilemeleri, buna bağlı olarak da dış müşterilerin Tablo 4.26’da görüldüğü gibi şikayet ve sorunlarını yüksek oranda servis yetkililerine iletme de istekli olmaları olumlu bir anlamlılık ifade etmektedir.

Ancak Tablo 4.26’da görüldüğü üzere müşterilerin servis yönetimine herhangi bir sorun ve şikayetlerini bildirmede problem yaşamadığı görülmesine karşın, şikayetlerin çözümlenme sürecinin uzun olmasından kaynaklanan bir memnuniyetsizliğin olduğu düşük oranda da olsa görülebilmektedir (%24.7). Burada servis yönetiminin, sorunların ve şikâyetlerin dinlenmesine verdiği önem kadar bu sorunların ve şikâyetlerin çözümüne de önem vermesi, bu sorunların çözümlenmesi ve memnuniyetsizlik unsurunun ortadan kaldırılmasını mümkün kılabilceği ifade edilebilir.

Tablo 4.26 Müşterilerin servis yönetimi hakkındaki yargılara ilişkin görüşleri

Yargılar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Herhangi bir konu ya da şikâyetimle ilgili servis yetkililerine ulaşabiliyorum.	10	4.3	9	3.0	18	7.7	108	46.2	89	38.0
Yetkili Serviste yaptığım işle ilgili sorunlarımı ya da şikâyetlerimi sürekli servis yetkililerine iletirim.	7	3.0	18	7.7	17	7.3	124	53.0	68	29.1
Yetkili Servis beni memnun edecek şekilde sorunlarımın cevabını vermekte ve çözüm getirmektedir.	10	4.3	34	14.5	25	10.7	101	43.2	64	27.4
Yetkili Servisin şikâyetlerime çözüm getirme istekliliği memnun edici düzeydedir.	14	6.0	23	9.8	35	15.0	103	44.0	59	25.2
Yetkili Servis şikâyetlerimi en kısa sürede çözmektedir.	16	6.8	42	17.9	45	19.2	71	30.3	60	25.6
Yetkili Servisin verdiği garanti şartlarına uyumundan memnunum.	11	4.7	17	7.3	28	12.0	88	37.6	90	38.5
Yetkili servise hizmet konusunda ilettiğim öneriler dikkate alınmaktadır.	16	6.8	23	9.8	56	23.9	68	29.1	71	30.3

Tablo 4.27’de müşterilerin servis yönetimiyle ilgili yargılara verdiği cevapların ortalamaları görülmektedir. Buna göre, “herhangi bir konu ya da şikâyetimle ilgili servis yetkililerine ulaşabiliyorum” (4.10), “yetkili servisin verdiği garanti şartlarından memnunum” (3.98), “yetkili serviste yaptığım işle ilgili sorunlarımı ya da şikâyetlerimi sürekli servis yetkililerine iletirim” (3.97), “yetkili servis beni memnun edecek şekilde sorunlarımın cevabını vermekte ve çözüm getirmektedir” (3.75), “yetkili servisin şikâyetlerime çözüm getirme istekliliği memnun edici düzeydedir” (3.73), “yetkili servise hizmet konusunda ilettiğim öneriler dikkate alınmaktadır” (3.67) ve “yetkili servis şikâyetlerimi en kısa sürede çözmektedir” (3.50) olduğu görülmekte ve bu oranların hepsinin de “oldukça” seviyesinde yer almaktadır.

Yargılarla ilgili cevapların verildiği Tablo 4.27 incelendiğinde müşterilerin yönetime karşı memnuniyetinin yüksek olduğu fakat şikâyetlerin çözümü konusunda bir

takım eksikliklerin olduğu ve bu eksikliklerin giderilmesi ve iyileştirilmesi durumunda müşteri memnuniyetinin daha yüksek olabileceği ifade edilebilir. Müşteri istek ve şikâyetlerinin mümkün olduğunca kısa sürede ve kesin çözümlenmesi, müşterilerin servisin ürün ve hizmet üretimiyle ilgili görüşlerinin ve önerilerin alınması servisin başarısını artırmaya yönelik olumlu etkiye sahip olabilmektedir. Bu nedenle servislerin müşteri şikâyetlerine ve müşterilerin servis hakkındaki görüşlerine önem verilmeli ve müşterilerin bu tür tutum ve davranış sergilemeleri desteklenmelidir.

Tablo 4.27 Müşterilerin servis yönetimi hakkındaki yargılara ilişkin görüşleri

<i>Servis yönetimi ile ilgili yargıları</i>	<i>f</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>
Herhangi bir konu ya da şikâyetimle ilgili servis yetkililerine ulaşabiliyorum.	234	4.10	1.00
Yetkili Serviste yaptırdığım işle ilgili sorunlarımı ya da şikâyetlerimi sürekli servis yetkililerine iletirim.	234	3.97	0.98
Yetkili Servis beni memnun edecek şekilde sorunlarımı cevap vermekte ve çözüm getirmektedir.	234	3.75	1.14
Yetkili Servisin şikâyetlerime çözüm getirme istekliliği memnun edici düzeydedir.	234	3.73	1.13
Yetkili Servis şikâyetlerimi en kısa sürede çözmektedir.	234	3.50	1.25
Yetkili Servisin verdiği garanti şartlarına uyumundan memnunum.	234	3.98	1.11
Yetkili servise hizmet konusunda ilettiğim öneriler dikkate alınmaktadır.	234	3.67	1.21

4.7.2.2.3. Servis işlemleri ile ilgili bulgular

Bu bölümde müşterilerin servis işlemleri ile ilgili görüşleri değerlendirilmektedir.

Tablo 4.28’de müşterilerin servis işlemleri ile ilgili görüşleri verilmektedir. Buna göre; “yetkili servise aracımı bıraktığımda bana yedek bir araç tahsis edilmesinden memnun olurum” %76.9, “yetkili servise verdiğim aracın servis hizmeti bildirilen zamanda tamamlanmaktadır” %74.8, “yetkili servis tarafından verilen hizmetler güvenilir niteliktedir” %72.6, “yetkili servisin hizmet sonrasında sunmuş olduğu ödeme kolaylıklarından memnunum” %70.5, “yetkili serviste gereksinimlerim zamanında ve isteğim gibi (yedek parça, miktar vb.) karşılanmaktadır” %67.5, “yetkili servis tarafından ihtiyaçlarıma kesin olarak çözüm getirilebilmektedir” %66.3, “bu yetkili servisi bakım ya da tamir işi için kullanmaya devam edeceğim” %66.2, “müşterisi olduğum yetkili servisi araç ve hizmet alınacak bir yer olarak daima tavsiye ederim” %61.9 ile “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Diğer taraftan, “yetkili serviste servis işlemlerinin gerçekleştirilme süresi işlemler oldukça kısadır” %33.7, “yetkili servisin vermiş olduğu hizmet karşılığında talep ettiği ücretten memnunum” %33.3, “aracımın servis işlemleri her zaman hatasız bir şekilde sonuçlandırılmaktadır” %30.8 ve “yetkili servis, servis işlemlerinden sonra sürekli olarak benimle irtibat halindedir” %30.3 ile “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seviyesindedir.

Tablo 4.28 Müşterilerin servis işlemleri hakkındaki yargılara ilişkin görüşleri

Servis işlemleri ile ilgili yargılar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yetkili servis tarafından ihtiyaçlarım doğru olarak anlaşılma ve kaydedilmektedir.	11	4.7	16	6.8	37	15.8	98	41.9	72	30.8
Yetkili servis tarafından ihtiyaçlarıma kesin olarak çözüm getirilebilmektedir.	16	6.8	36	15.4	27	11.5	86	36.8	69	29.5
Yetkili serviste gereksinimlerim zamanında ve istediğim gibi (yedek parça, miktar, model) karşılanmaktadır.	19	8.1	36	15.4	21	9.0	98	41.9	60	25.6
Yetkili servise verdiğim aracın servis hizmeti, bildirilen zamanda tamamlanmaktadır.	13	5.6	28	12.0	18	7.7	98	41.9	77	32.9
Yetkili serviste servis işlemlerinin gerçekleştirilme süresi oldukça kısadır.	20	8.5	59	25.2	37	15.8	63	26.9	55	23.5
Yetkili servis tarafından verilen hizmetler güvenilir niteliktedir.	14	6.0	15	6.4	35	15.0	92	39.3	78	33.3
Aracımın servis işlemleri her zaman hatasız bir şekilde sonuçlandırılmaktadır.	24	10.3	48	20.5	30	12.8	70	29.9	62	26.5
Müşterisi olduğum Yetkili servisi araç ve hizmet alınacak bir yer olarak daima tavsiye ederim.	18	7.7	29	12.4	42	17.9	67	28.6	78	33.3
Bu yetkili servisi bakım ya da tamir işi için kullanmaya devam edeceğim.	22	9.4	24	10.3	33	14.1	73	31.2	82	35.0
Yetkili servise aracımı bıraktığımda bana yedek bir araç tahsis edilmesinden memnun olurum.	22	9.4	9	3.8	23	9.8	55	23.5	125	53.4
Yetkili servis, servis işlemlerinden sonra sürekli benim ile irtibat halindedir.	23	9.8	48	20.5	30	12.8	64	27.4	69	29.5
Yetkili servisin vermiş olduğu hizmet karşılığında talep ettiği ücretten memnunum.	33	14.1	45	19.2	32	13.7	78	33.3	46	19.7
Yetkili Servisin hizmet sonrasında sunmuş olduğu ödeme kolaylıklarından memnunum.	23	9.8	25	10.7	21	9.0	94	40.2	71	30.3

Müşterilerin yargılara verdikleri cevaplar, Tablo 4.28’de incelendiğinde en yüksek oranla (%76.9) görülüyor ki müşteriler, servis işlemleri esnasında kendilerine bir araç tahsis edilmesinden memnuniyet duyacaklarını belirtmektedirler. Bilindiği üzere yetkili servislerde henüz yaygın bir şekilde böyle bir uygulama yapılmayıp sadece servise araç bırakıldığında müşteri gideceği yere kadar servis tarafından bırakılmaktadır. Yine tabloda yetkili servis tarafından ihtiyaçlarına kesin olarak çözüm getirilebilmektedir yargısına müşterilerin yüksek oranda olumlu cevap vermesi Tablo 4.13’de personelin müşterilerinin sorunlarını en iyi şekilde çözmek ve memnuniyetini sağlamak için gereken tutum ve davranışları sergilemekte olduklarına yönelik yargılarını destekler niteliktedir.

Genel olarak servis işlemlerine karşı müşterilerin tepkilerine bakıldığında memnun oldukları görülmektedir. Ancak Tablo 4.28’e göre; servis işlemlerinin gerçekleştirilme süresinin uzun olması, servis işlemleri sonrası talep edilen ücretin yüksek olması, servis işlemlerinden sonra servin müşteri ile irtibat oranının düşük olması ve benzeri nedenlerle düşük oranda da olsa müşterilerin yetkili servislere karşı bir memnuniyetsizliklerinin olduğu görülmektedir.

Tablo 4.29’da müşterilerin servis işlemleriyle ilgili görüşleri verilmektedir. Buna göre; “yetkili servise aracımı bıraktığım zaman bana bir araç tahsis edilmesinden memnun olurum” (4.08), “yetkili servis tarafından verilen hizmetler güvenilir niteliktedir” (3.88), “yetkili servise verdiğim aracın servis hizmeti bildirilen zamanda tamamlanmaktadır” (3.85), “bu yetkili servisi, bakım ya da tamir işi için kullanmaya devam edeceğim” (3.72), “yetkili servisin hizmet sonrası sunduğu ödeme kolaylıklarından memnunum” (3.71), “müşterisi olduğum yetkili servisi araç ve hizmet alınacak bir yer olarak daima tavsiye ederim” (3.68), “yetkili servis tarafından ihtiyaçlarıma kesin olarak çözüm getirilebilmektedir” (3.67), “aracımın servis işlemleri her zaman hatasız bir şekilde sonuçlandırılmaktadır” (3.43) ile “oldukça” seviyesinde yer aldıkları görülmektedir. Bunun yanında, “yetkili serviste servis işlemlerinin gerçekleştirilmesi süresi oldukça kısadır” (3.32) ve “yetkili servisin vermiş olduğu hizmet karşılığında talep ettiği ücretten memnunum” (3.25) ile “orta” seviyede yer almaktadır.

Yargılarla ilgili cevaplar incelendiğinde müşterilerin servisteki işlemlerle ilgili genel olarak memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu ve servislerden “araçları servisteyken kendilerine bu süre içerisinde araç tahsis edilmesi” konusunda bir beklentileri olduğu görülmektedir. Ancak servis işlemlerini gerçekleştirme süresinin ve servis işlemleri sonrası talep edilen ücretin yüksek olması, müşteri memnuniyetinin normal düzeye gerilemesine neden olduğu Tablo 4.29’da görülebilmektedir.

Tablo 4.29 Müşterilerin Servis işlemleri hakkındaki yargılara ilişkin görüşleri

<i>Servis işlemleri ile ilgili yargılar</i>	<i>f</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>
Yetkili servis tarafından ihtiyaçlarım doğru olarak anlaşılmakta ve kaydedilmektedir.	234	4.04	2.83
Yetkili servis tarafından ihtiyaçlarıma kesin olarak çözüm getirilebilmektedir.	234	3.67	1.24
Yetkili serviste gereksinimlerim zamanında ve istediğim gibi (yedek parça, miktar, model) karşılanmaktadır.	234	3.62	1.25
Yetkili servise verdiğim aracın servis hizmeti, bildirilen zamanda tamamlanmaktadır.	234	3.85	1.17
Yetkili serviste servis işlemlerinin gerçekleştirilme süresi oldukça kısadır.	234	3.32	1.31
Yetkili servis tarafından verilen hizmetler güvenilir niteliktedir.	234	3.88	1.13
Aracımın servis işlemleri her zaman hatasız bir şekilde sonuçlandırılmaktadır.	234	3.43	1.34
Müşterisi olduğum Yetkili servisi araç ve hizmet alınacak bir yer olarak daima tavsiye ederim.	234	3.68	1.27
Bu Yetkili servisi bakım ya da tamir işi için kullanmaya devam edeceğim.	234	3.72	1.30
Yetkili servise aracımı bıraktığımda bana yedek bir araç tahsis edilmesinden çok memnun olurum.	234	4.08	1.28
Yetkili Servis, servis işlemlerinden sonra sürekli benim ile irtibat halindedir.	234	3.47	1.37
Yetkili Servisin vermiş olduğu hizmet karşılığında talep ettiği ücretten memnunum.	234	3.25	1.35
Yetkili Servisin hizmet sonrasında sunmuş olduğu ödeme kolaylıklarından memnunum.	234	3.71	1.28

Müşteri memnuniyetini belirleyen faktörlerden kalitenin yanında üretim hızı ve fiyat da önemli rol oynamaktadır. Buna göre, servislerin müşteri memnuniyeti sağlama konusunda etkili olabilmesi için üretim ve hizmet süresini mümkün olduğunca kısa tutmaya çalışması gerekmektedir. Ayrıca verilen ürün ve hizmet karşılığında talep edilen ücretin makul bir oranda olması konusunda özen gösterilmelidir. Çünkü günümüzde gelişen teknoloji aynı kalitede ürün ve hizmet sunmayı mümkün hale getirmiş ve hemen hemen piyasaya aynı kaliteye sahip ürün ve hizmetler sunulmaya başlanmıştır. Bu sebeple rekabette kalite ile beraber üretim sürecinin kısa olması ve

ürün-hizmet fiyatı ön plana çıkmakta, müşteri aynı kaliteye sahip ürün-hizmet arasında daha uygun fiyata olanı tercih eder duruma gelmiştir.

Yetkili servis kullanan müşterilerin belirli bir oranı (%33.3) yetkili servisin servis işlemlerinden sonra talep ettiği ücreti, özel bir servisin aynı servis işlemleri sürecinde talep ettiği ücretten yüksek olduğunu belirtmektedirler. Burada müşterilerin yetkili servisin uyguladığı servis hizmeti süreci ile özel servisin uyguladığı servis hizmeti süreci arasında önemli bir ayrımı gözden kaçırmaktadırlar. Şöyle ki, özel servisler genellikle aracın herhangi bir parçasının arızası durumunda eğer o parçanın tamir edilebileceğini düşünüyorlarsa tamir ettirip, eğer tamir edilemeyecek durumda olduğunu düşünüyorlar ise de piyasada en uygun fiyata olan bir parçayı, genel olarak markasına bakmaksızın, alıp müşteriye uygun fiyata sunabilmektedirler. Ancak yetkili servislerde, yapılan işlerde her zaman garanti verildiği ve herhangi bir olumsuz duruma karşı riski göze almadığı için, aracın herhangi bir parçasında arıza olması durumunda tamir işlemi olmamakta ve o arızalı parça yetkili servisin kullanması zorunlu olan ve üretici firma tarafından gönderilen parçalardan bir yenisi ile değiştirilmektedir. Dolayısı ile yetkili servislerde özel servislere göre belirli bir oranda fiyat farkı görülebilmektedir.

4.7.2.2.4. Müşterilerin servis seçiminde etkili olan faktörlerin değerlendirilmesi

Burada yetkili servis kullanan müşterilerin o markaya ait birden fazla yetkili servis olması durumu karşısında kullandığı servisi tercih etmesinde etkili olan faktörler incelenmektedir.

Müşterilerin yetkili servis seçiminde etkili olan faktörlere ilişkin görüşlerin dağılımı Tablo 4.30'da görülmektedir. Tablo 4.30'a göre müşterilerin yetkili servis seçiminde, "servise olan güven" %64 ile en yüksek etkiye sahip olup bunu "iş kalitesi" %59.4, "ödeme kolaylığı" ve "teknik destek" %43.6, "fiyat uygunluğu" %43.2 ve "zamanında iş teslimi" %42.7 takip etmektedir. Buna karşılık "hizmet sonrası iletişim" %35 ve "yedek parça bulunurluğu" %27.8 ile servis seçiminde en az etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Sonuçlar incelendiğinde, müşteriler ilk başta bir yetkili servis seçerken o servise karşı olan güven sorgulanmakta, daha sonra iş kalitesi, ödeme kolaylığı, teknik destek,

fiyat uygunluğu, zamanında iş teslimi göz önünde bulundurularak tercih yapıldığı gözlemlenmektedir.

Tablo 4.30 Bir markaya ait birden fazla yetkili servis arasından seçim yapılması durumunda göz önünde bulundurulacak faktörlerin dağılımı

<i>Servis seçiminde etkili olan faktörler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
İş kalitesi	139	59.4
Zamanında iş teslimi	100	42.7
Yedek parça bulunurluluğu	65	27.8
Fiyat uygunluğu	101	43.2
Ödeme kolaylığı	102	43.6
Teknik destek	102	43.6
Konuya hâkimiyet	86	36.8
Servise olan güven	150	64.1
Hizmet sonrası iletişim	82	35.0

Bu sonuçlar doğrultusunda servislerin müşteri potansiyellerini artırabilmeleri ve bu sayede günümüz küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için müşterileri üzerinde güven duygusunu oluşturması gerekmektedir. Bu güven duygusunun oluşturulması da, müşterilerin ihtiyaçlarının tam anlamı ile karşılanması ve müşteri memnuniyetinin her zaman ön planda tutulması ile mümkün olabileceği ifade edilebilir.

4.7.2.2.5. Müşterilerin bakım ya da tamir işlemleri için yetkili servisi tercih etmesinde etkili olan faktörlerin değerlendirilmesi

Burada müşterilerin araç bakım ve tamir işlemlerini yetkili serviste yaptırma nedenleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu sayede müşterilerin yetkili servisi özel servise tercih etmelerinde hangi faktörlerin daha çok etkili olduğunun tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Müşterilerin yetkili servisi tercih etmelerine ilişkin görüşleri Tablo 4.31’de görülebilmektedir. Buna göre; “aracı satın aldığım yetkili satıcı olması” %64.5, “servisin verdiği garantinin iptal olmaması” %60.7, “yapılan işlerin güvenilir olması” %55.6 ve “yedek parça bulunurluğu” %55.1 en çok etkili olan faktörleri oluşturmaktadır. Buna karşılık, “alternatif ulaşım imkanlarının sunulması” %21.4 ve “yetkili satıcı ile yaşanan geçmiş” %20 en az etki eden faktörler olarak dikkat çekmektedir.

Tablo 4.31 Bakım ya da tamir işlemleri için yetkili servisin tercih edilmesinde etkili olan faktörlere ilişkin görüşlerin dağılımı

<i>Bakım ve tamir için yetkili servisin tercih edilme nedenleri</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Aracı satın aldığı yetkili satıcı olması	151	64.5
Yedek parça bulunurluluğu	129	55.1
Yetkili satıcıyla yaşanan geçmiş	49	20.0
Alternatif ulaşım imkânlarının sunulması	50	21.4
Randevu zamanının uygun sunulması	82	35.0
Yapılan işlemlerin güvenilir olması	130	55.6
Servisin vermiş olduğu garantinin iptal olmaması için	142	60.7

Bu sonuçlar doğrultusunda araç bakım ve tamir işlemlerin de yetkili servisin tercih edilmesinde, aracın alındığı yetkili satıcı olması ve servisin yapmış olduğu garanti sözleşmesinin iptal olmaması, yetkili serviste yaptırılan işlemlerin güvenilir olması ve yedek parça konusunda bir problemin olmayışı gibi nedenlerin büyük ölçüde etkin olduğu görülmektedir.

Müşterilerin büyük çoğunluğunun yetkili servisi tercih nedeninin servisin vermiş olduğu garanti süresinin iptal olmaması için olduğu bu analiz sonucunda görülmektedir. Yüz yüze yapılan anket çalışmasında kurulan diyaloglar da yetkili servis kullanan müşterilerin belirli oranı, servisin vermiş olduğu garanti süresinin bitiminden kısa bir süre sonra tekrar bu yetkili servisi kullanmadıkları görülmüştür. Bu durumda servislerin Tablo 4.31’de görülen diğer faktörlerin de iyileştirilmesine çalışılmalarının yanında servis, verilen bu garanti süresi içerisinde müşterisini en iyi şekilde memnun etmeye ve bu sayede müşterilerinin sadık müşteri olmalarını sağlayarak garanti süresi bitiminde dahi servisi kullanmaya devam etmelerinin sağlanabileceği ifade edilebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişen ve gelişen teknolojiyle birlikte, ulaşım ve iletişim imkânları olağanüstü bir şekilde gelişmiştir. Bu gelişim karşısında herhangi bir bölge, ülke, kıtadaki birey ihtiyaç ve istekleri diğer bir kıtadaki birey ihtiyaç ve isteklerini etkiler hale gelmiştir. Bu karşılıklı etkileşim ile bireysel ihtiyaç ve beklentiler bir bölgede sınırlı kalmamış ve küresel ortamda değişmiş ve çeşitlenmiştir.

Herhangi bir alanda kurulan işletmelerin nihai amacı kâr etmek ve rekabet ortamında varlığını sürdürebilmektir. İşletmenin kâr etmesi ürettiği ürün veya hizmeti bir dış müşteriye uygun ödeme karşılığında pazarlaması ile mümkündür. Müşterinin değişen ve gelişen ihtiyaçlarının karşılanmasıyla müşterinin memnuniyeti sağlanabilmekte ve bu şekilde müşterinin işletmede tutunması mümkün olabilmektedir. Dış müşterinin memnun edilmesini sağlayan ürün ve hizmeti üreten çalışanların önemi büyüktür. Çalışanların memnun edilmesi ürün ve hizmete ve buna bağlı olarak da müşteriye yansımaktadır. İç müşterinin memnun olmaması durumunda, işletmeden yabancılaşma söz konusu olmaktadır. Ayrıca iç müşterinin memnuniyetsizliği örgütte huzursuzluk, moral düşüklüğü, devamsızlık, disiplin sorunlarında ve iş gören devir hızında artış olarak ortaya çıkabilmektedir. Sonuç olarak memnuniyetsizliğin, örgütün amaçlarına ulaşmaması, bireyin de amaçlarını gerçekleştirememesi anlamına geldiği söylenebilmektedir (Örücü vd 2006). Bu durum da işletmenin rekabet gücünü önemli ölçüde zayıflatmaktadır.

Türkiye'nin önemli sektörel kuruluşlarından üçüncü sırada gelen 2007 yılında 13.3 milyar dolarlık ihracatıyla ekonomik kalkınmaya önemli destekte bulunan otomotiv sektöründe (WEB_14 2008) faaliyet gösteren otomotiv yetkili servislerinde iç müşteri (çalışan) ve dış müşteri olarak ikiye ayrılan ve karşılıklı etkileşim içerisindeki bireylerin teknolojiye bağlı gelişime bağlı olarak değişen ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma düzeyi ve bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmasını olumlu-olumsuz etkileyen faktörlerin belirlenmesine çalışılmıştır. Denizli, İzmir ve Aydın illerindeki otomotiv

yetkili servislerinde gerçekleştirilen alan araştırması sonucunda aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

- Servis personeli eğitim seviyesi bakımından değerlendirildiğinde, önemli oranda (%70.2) ilköğretim ve lise mezunu istihdam edildiği görülmektedir. İlköğretim seviyesinde eğitim almış personel sayısının bu denli yüksek olması otomotiv sektöründe usta-çırak ilişkisinin yüksek olduğunu göstermektedir. Otomotiv sektöründe kullanılan teknolojinin ilerlemesi bu teknolojiyi yönetecek vasıflı işgücü ihtiyacını ortaya çıkarmış, bu da mesleki ve teknik eğitim veren lise mezunlarının istihdamda önemli oranda pay almasını sağlamıştır.
- Servislerde önlisans ve üniversite mezunu oranının %28.8 olması, servislerin teknolojik gelişmelere adaptasyonu ve sağlam bir organizasyon yapısına sahip olması için önemli bir avantaj sağlayabileceği ifade edilebilir.
- Servis personelinin çalışma süresinin %41 oranında 1-5 yıl arasında olması sektördeki çalışan devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir.
- Araştırma da personelin memnuniyet oranının ve bulunduğu servise karşı aitik duygusunun yüksek olduğu sonucuna ulaşılmasına karşın personelin %41 oranında 1-5 yıl arası çalışma süresi olması iki sonuç arasında belirli bir oranda çelişkinin olduğunu göstermektedir.
- Dış müşterinin memnun edilmesinde büyük öneme sahip olan iç müşterinin memnun edilmesinde etkin rol oynayan yöneticilerin tutum ve davranışları hakkındaki personelin görüşleri incelendiğinde, personelin işini en iyi şekilde yapabilmesinde gerekli olan eğitim ve teknik donanımın yönetim tarafından oldukça yüksek oranda sağlandığı görülmektedir. Bu durum da TKY anlayışının üzerinde önemle durduğu bir konu olan, dış müşterinin memnun edilmesinde öncelikle iç müşterinin memnun edilmesinin öneminin servis yönetimi tarafından büyük oranda algılandığını göstermektedir.

- Servis yönetimiyle personel arasında belirli bir oranda çekişmenin olduğu görülmektedir (Bkz Tablo 4.11). Bu çekişme personelin memnuniyetini, ürün-hizmet kalitesini dolayısıyla da dış müşterinin memnuniyetini olumsuz etkileyebilmektedir.
- Servislerde personelin memnuniyet düzeyinin oldukça yüksek olduğu ve bu memnuniyete bir tepki olarak da dış müşteri memnuniyeti için çaba gösterdiği görülmektedir. Bu durum da TKY ilkelerinden müşteri odaklılık ilkesinin servis personeli tarafından benimsendiği ve dış müşterinin memnun edilmesi konusunda bir anlayışın oluştuğunu göstermektedir.
- Servis dış müşterilerinin sorun ve şikâyetlerini tamamen derecesinde çözmede konusunda servis personelinin istikrarlı olması, TKY ilkelerinden sürekli iyileştirme anlayışının personel tarafından benimsendiğini göstermektedir.
- Servis yönetimi, TKY anlayışı çerçevesinde eğitimin önemini büyük bir oranda kabullendiği ve bu çerçevede personelinin eğitimine büyük önem verdiği ve yurt içi ve yurt dışı eğitimlere ve toplantılara belirli oranda katılmalarını sağladığı görülmektedir. Bu durum personelin kendisini işine vermesinde, iş kalitesinde olumlu bir etki yapabilmekte ve personelin o işletmeye olan aitik duygusunu artırdığı görülebilmektedir.
- Servis yönetimi, personelin mesleki eğitimlere ve toplantılara katılmasına önem vermesine karşın bunun tam olarak yerine getirilemediği görülmekte ve bu da personelin aidiyetlik duygusunu olumsuz etkileyebilmekte, işini en iyi şekilde yapmasına engel teşkil edebilmektedir.
- Servis personeli, serviste yerine getirdiği iş karşısında aldığı ücretin yetersiz olduğunu savunmakta, bu durum, personelin memnuniyetini ve yerine getirilen işin kalitesini olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir
- TKY anlayışının yerleşmesinde önemli bir yeri olan ve motive edici unsurlar arasında büyük öneme sahip olan ücret ve başarı durumlarında ödüllendirme

faaliyetlerinin önemini yetkili servisler tarafından tam olarak benimsenemediği görülmektedir.

- Servislerde, TKY'nin üzerinde önemle durduğu iletişim ve iş birliğinin en iyi şekilde sağlanmaya çalışıldığı ve buna bağlı olarak da servis personeli arası iletişim ve dayanışmanın oldukça iyi olduğu, servis ortamında personele değer verildiği ve bunun da personelin memnuniyet düzeyini olumlu yönde etkilediği görülebilmektedir.

- Personel arasında düşük oranda da olsa bir rekabetin olduğu ve bu rekabet ortamından personelin rahatsız olduğu görülmekte ve bu durumun da, personelin işini özveri ile yapma duygusunu ve memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebileceği ifade edilebilmektedir.

- Personelin çalıştığı serviste işten çıkarılma duygusunu yaşamadığı, servisin personeline sahip çıktığı ve bu durumun da personelin ait olma duygusunun yüksek olmasına olumlu etkide bulunduğunu göstermektedir.

- Personelin çalışma ortamıyla ilgili memnuniyet düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Servis personelinin genel olarak çalışma ortamı ile ilgili olumlu görüş belirtmeleri, servislerin bu konuya oldukça önem verdiklerini ve bu yönde personelin memnuniyet düzeyini oldukça yüksek seviyede sağlamayı başardıklarını göstermektedir.

- Araştırmaya katılan servis dış müşterilerinin büyük oranda erkek olması (%79), yetkili servis kullanımında bireylerin cinsiyetinin erkek ağırlıklı olduğunu göstermektedir.

- Servis kullanımında yaş aralığının 20-35 arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum servis kullanıcılarının daha çok genç nüfus olduğunu göstermektedir.

- Müşterilerin servis personeline karşı memnuniyet derecesinin oldukça yüksek seviyede olması, servis personelinin TKY anlayışı çerçevesinde müşteri odaklı

hizmeti benimsediklerini ve personelin müşteri memnuniyetini sağlayacak ve müşteri beklentilerini karşılayabilecek düzeyde ve yeterlilikte olduğunu göstermektedir.

- Servis yönetiminin, müşterilerin şikâyet ve önerilerine önem vermesi, böylece müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanarak memnun edilmesine çalışması, TKY ilkelerinden müşteri odaklı anlayışın benimsendiğini göstermektedir.
- Müşterilerin, servis işlemlerinin gerçekleştirilme süresine ve verilen servis hizmetinden sonra talep edilen ücrete karşı belirli bir oranda memnuniyetsizlik duydukları görülmektedir. Bu durum küçük oranda da olsa TKY anlayışı çerçevesinde tam zamanında üretim ilkesinin gereklerinin tam olarak yerine getirilemediğini ve servislerin TKY çerçevesinde müşteri memnuniyetini en üst seviyede gerçekleştirme konusunda görevini tam olarak yapamadığını göstermektedir.
- Müşterilerin yetkili servis tercihinde en önemli belirleyicinin “servise olan güven” olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 4.30). Bu durum da, müşterilerin yetkili servislerden verdikleri hizmet/ürün kalitesinin yanında öncelik olarak beklentisinin güven olduğunu göstermektedir.
- Müşterilerin yetkili servis kullanmalarında, servisin vermiş olduğu garanti süresinin geçerliliğinin önemli derecede etkili olması, müşterilerin yetkili servisi kullanmalarında, serviste yapılan işlemlerin, gördükleri saygı ve değer yanında bir zorunluluğun da olduğunu göstermektedir.

Yapılan alan araştırmasında elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Servislerin teknolojik gelişmelere adaptasyonu ve sağlam bir organizasyon yapısına sahip olması için oldukça öneme sahip olan eğitilmiş personelin istihdamı, rekabet ortamında önemli bir avantaj sağlayabileceği ifade edilebilir.

- Yönetim personeli aşırı disipline etmek istemesi ve buna göre tutum ve davranış sergilemesi yerine, servis genelinde kaliteli üretim ve hizmet bilincinin yerleştirilmesine çalışılarak personelin işlerini kendi istek ve iradeleri ile disiplinli bir şekilde yerine getirmelerinde etkili olan TKY anlayışının personel tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.
- Servis personelinin, işini en iyi şekilde yapabilmesi ve bu durumdan severek yapması için ihtiyaçlarının-beklentilerinin karşılanması ve buna bağlı olarak da memnun edilmesi önemli bir şarttır. Araştırmada personelin genel itibarı ile dış müşterilerin memnun edilmesi konusunda yapılması gereken faktörlere “tamamen” seviyesinde katılmaları, personelinde memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelebilmektedir. Ancak TKY anlayışı herhangi bir standardı kabul etmediği sürekli gelişmeyi ilke kabul ettiğinden dolayı yetkili servis, iç müşterisinin memnuniyetine daha fazla önem vererek dış müşteri memnuniyetinde sürekli artış hedeflenmelidir.
- Servislerin TKY'nin üzerinde önemle durduğu, mesleki eğitimlerin ve toplantıların önemini algılayış düzeylerinin yüksek olduğu ancak, tam anlamıyla yerine getirilemediği görülmekte ve bu da personelin aidiyetlik duygusunu olumsuz bir şekilde etkileyebilmekte, işini en iyi şekilde yapmasına engel teşkil edebilmektedir. Bu durum personel eğitimine önem vererek ve her personelin eğitim almasını sağlayarak olumlu hale getirilmelidir.
- Ücret eksikliğinden dolayı çalışma performansı ve memnuniyeti olumsuz etkilenen servis personelinin ücretlerinin diğer servis personel ücretlerine de paralel olarak belirli bir düzeyde artırılması ile personelin bu memnuniyetsizlik faktörünün ortadan kaldırılması sağlanmalıdır.
- Servislerde personelin gerçekleştirdiği işe karşılık bir ödül programının geliştirilmesi personel üzerinde bir motivatör etkisi yapacağından dolayı, TKY kültürünün servislerde yerleşmesine olumlu bir etki yapacaktır.

- Serviste ileriye dönük yapılan plan ve politikaların belirlenmesi ve servisin genel durumu hakkındaki görüşmelerde TKY ilkelerinden katılmalı yönetim benimsenmeli ve personelin de katılımı sağlanmalıdır. Böylece personelin işletmeye olan aitik duygusunun artırılmasının yanında, ileride oluşabilecek anlaşmazlık ve sorunların önceden önlenmesi mümkün olabilecektir.
- Servisler geleceğe dönük hizmet iyileştirme konusunda tahmin yaparken TKY ilkelerinde müşteri odaklılık ilkesine göre müşterilerinin bu konuda istek ve ihtiyaçlarını mümkün derecede belirlemeye çalışmalı, buna göre iyileştirmeler yapılmalı ve dolayısı ile de rekabette üstünlüğün yakalanması sağlanmalıdır.
- Personel arası rekabet, rekabeti özendirerek etkinliklerin ve uygulamaların önlenmesi ve personel arası iletişim ve işbirliğini arttırıcı uygulamalar yapılması, personelin verimli bir şekilde çalışmasını olumlu yönde etkileyebilmektedir.
- Servis personelinin günlük yaşamının büyük bir bölümünü geçirdiği servis çalışma ortamının personelin yaşam standartlarına uygun olması personelin memnuniyet duygusunu önemli ölçüde etkileyebilmesinden dolayı servis yönetimi tarafından çalışma ortamının, düzen, temizliği, çalışmaya elverişli olması, beslenme ve dinlenme olanaklarının mümkün olduğunca iyi olmasına özen gösterilmelidir.
- Müşterilerin servis personeline karşı memnuniyet düzeyinin yüksek olmasına rağmen TKY anlayışı bir standardı kabul etmediği, en iyisini araştırıp kazanmayı, sürekli gelişme ve geliştirmeyi temel felsefe edindiğinden dolayı servis personelinin bu yönde eğitime ve kendini geliştirmesine önem verilerek müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde ve aşarak karşılaması sağlanmalıdır.
- Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve buna bağlı olarak da rekabette üstünlüğün her zaman sağlanabilmesi, sürekli değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle servis yönetimi, TKY ilkelerinden müşteri odaklılığa büyük önem vererek, servis ortamını müşterinin rahatlıkla şikâyetle bulunabileceği, beklentilerini ve önerilerini rahatlıkla aktarabileceği bir ortam haline getirilmesinde çaba göstermesi gerekmektedir.

- Servislerde TKY ilkelerinden tam zamanında üretim ilkesinin benimsenerek verilen hizmet sürecinin mümkün olduğunca kısa tutulması, verilen ürün hizmet sonrası talep edilen ücretin hem servis hem de müşteri memnuniyetini sağlayabilecek düzeye uygun olmasına özen gösterilmelidir.
- Servisler, tercih edilen olmak ve müşteri potansiyelini artırabilmek için, kaliteli ürün ve hizmet üretilmesi-sunulması ve bu durumun TKY ilkelerinde sürekli iyileşme ilkesine göre süreklilik arz etmesi ile müşterilerinin güvenini kazanması gerekmektedir.
- Yetkili servisin tercih edilme nedeni olarak, aracın alındığı satıcı olması ve serviste yaptırılan işlemlerin güvenilir olmasının yanında servisin vermiş olduğu garanti süresinin iptal olmaması için olduğu görülmektedir. Buna göre servisler vermiş oldukları garanti süresi içerisinde TKY anlayışının gereklerini tam anlamıyla yerine getirerek, müşterisini en iyi şekilde memnun ederek ve sadık müşteri olmalarını sağlayarak garanti süresi bitiminde dahi aynı servisi kullanmaya devam etmeleri sağlanmalıdır.

Yapılan çalışmanın kapsamı üç il ile sınırlandırılmıştır. Bu kapsamın genişletilmesi ile elde edilecek verilerin daha açıklayıcı olacağından dolayı çalışmanın daha kapsamlı bir şekilde yapılmasının önemli ölçüde yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Ağaoğlu, E. (1997) Toplam Kalite Yönetimi-Okul Ve Sınıf Yönetimi İle İlişkisi, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (1-2): 33-40
- Akal, Z. (1996) Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri. *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı*, 2: 83-108
- Anderson, E. W., Fornell, C., and Lehman, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings From Sweden, *Journal Of Marketing*, 58 (3): 53-66.
- Ardıç, K. ve Yenigün, M. C. (1997) Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, s.545-556
- Arıoğlu, Ü. (1996) Kalite insanı, *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı* 2: 25-30
- Arkış, N. (1996) Kalite Çemberlerinin Amaçları, *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı*, 2: 155-170
- Arkun, G. (1998) Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler. *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Premsiplerinin Uygulanması Sempozyumu*, s.251-265
- Arseven, A. D. (2004) Anket Hazırlama, *Gündüz Eğitim ve Yayıncılık*, Ankara, 93s.
- Atakan, T. (2006) Trakya Bölgesindeki Tekstil İşletmelerinde Kalite Yaklaşımı ve Müşteri Memnuniyeti Analizi, Doktora Tezi, *Trakya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Edirne, 204s.
- Atay, M. S. ve Yücel, H. (2007) İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi, *Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi*, s.707-718
- Avcı, U. ve Sayılır, A. (2006) Hizmet Kalitesi Çerçevesinden Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme, *Gazi üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 121-138
- Ay, C. (1997) Gümrük Birliği Süresinde Etkin Bir Rekabet Aracı Olarak Satış Sonrası Hizmetlerde Kalite ve Verimlilik, *3. Verimlilik kongresi*, s.99-110
- Aydemir, F. A. (2006) Toplam Kalite Yönetiminin İş Yaşamına Etkisi ve Sağlık Sektöründe Uygulanması, Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya, 159s.
- Bardakcı, A. ve Ertuğrul, İ (2004) Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim?, *Review of Social, Economic & Business Studies*, 2: 207-218

- Barutçu, S. (2007) E-Mağazalardan Alış-Verişlerde E-Müşteri Tutumları ve E-Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (14): 219–230
- Başbuğ, Ş. ve Emel, E. (1998) Kalite Maliyetlerinin Hesaplanmasında ve Yorumlanmasında İstatistiksel Teknikler, *Verimlilik Dergisi*, 2: 101–120
- Başkan, G. A. ve Aydın, A. (2000) Eğitim Sisteminde İnsan Unsuru ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18: 51–55
- Bayrak, C. (1998a) Öğretmen Adayları ve Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimleri, *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Premsiplerinin Uygulanması Sempozyumu*, s.169–182
- Bayrak, S. (1998b) Yüksek Öğretimde Aktif Eğitim: Bilgi Toplumunda Kaliteli Eğitim Modeli Olarak Aktif Eğitim, *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Premsiplerinin Uygulanması Sempozyumu*, s.77–87
- Bozkurt, R. (1996) Hizmet Endüstrisinde Kalite, *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı*, 2: 171–212
- Bozkurt, R. (2001) Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri (İstatistiksel Teknikler), *MPM Yayınları*, 2.Baskı, Ankara, 230s.
- Bozkurt, R. (1997) Toplam Kalite Uygulamasının Sağlandığı Performans Artışları: Netaş Örneği, *3. Verimlilik Kongresi*, s.160–176
- Cinemre, Ç. (2005a) Servis Yönetimi, *Panel matbaacılık*, İstanbul, 338s.
- Cinemre, Ç. (2005b) Serviste Davranış, *Panel matbaacılık*, 3.Baskı, İstanbul, 250s.
- Clifford, V. S. (1999) Total Quality Management, *Global J. Of Engng. Educ.*, 3 (1): 61-64
- Conti, T. (1998) Kurumsal Özdeğerlendirme, (Çev. Günay, G.), *Kalder Yayınları No:20*, İstanbul, 350s.
- Çabuk, Y. (2005) Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerini Ölçmede Kullanılan Yöntemler, *ZKÜ Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 7 (7): 1–8
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2005) Pazarlama, *Nobel Yayın*, Ankara, 242s
- Çatı, K. (2003) Ulaşım Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi ve Bir Uygulama, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27: 121–134
- Çınar, A. T. (2007) İşletmelerde Müşteri Hizmetleri ve Müşteri Memnuniyeti İle Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Aydın, 85s.

- Çiftçi, C. (2004) Müşteri Memnuniyeti, Kalite ve Osmanlı Esnafı, *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7: 17–34
- Çoban, S. (2004) Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22: 85–98
- Çoban, S. (2007) İç Müşterilerin Tatmini ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Kayseri Süper Marketlerinde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (14): 207–218
- Çoruh, M. (1998) Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Nasıl Başarılı Olur?, *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Premsiplerinin Uygulanması Sempozyumu*, s.9–20
- Day, R. G. (1998) Kalite Fonksiyon Yayılımı Bir Şirketin Müşterileri ile Bütünleştirilmesi, (Çev. Enternasyonal Tercüme Hizmetleri Ltd. Şti.), *Cem Ofset Basım*, İstanbul, 238s.
- Demirbağ, E. (2004) Sorunlarla Müşteri İlişkileri Yönetimi, *Ticaret Odası Yayını, İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi:3*, İstanbul, 56s.
- Demirel, Y. (2007) Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yöntemi'nin Müşteri Değerine Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2: 125–140
- Demirkan, M. (1997a) TKY ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, *Değişim Yayınları*, Sakarya, 286s.
- Demirkan, M. (1997b) Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’de Sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme, *3. Verimlilik Kongresi*, s.269–281
- Doğan, Ö. İ.(2000) Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1)
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi04/dogangil.htm> (01.02.2008)
- Doğan, Ö. İ. ve Marangoz, M. (2002) Toplam Kalite Uygulamaları ve Kapasite Verimliliği Arasındaki İlişk, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2): 1–13
- Doğdubay, M. ve Giritlioğlu, İ. (2007) Yiyecek İçecek İşletmelerinde CRM Uygulamaları, *Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi*, s.228–237
- Dündar, F. Ve Güneri Fırlar, B. (2006) İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi “Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Bilgi, Bahar*, 37: 131–153
- Düren, Z. (1990) İşletmelerde Kalite Çemberleri, *Evrin Basım Yayın*, İstanbul, 205s.

- Ece, O. ve Abdioğlu, H. (2005) Toplam Kalite Yönetiminin Muhasebe Meslek Elemanları Üzerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1: 67–69
- Efil, İ. (1999) Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvencesi, *Alfa Yayınları*, İstanbul, 344s.
- Elma, C. (2004) Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri, *Sandal Yayınları*, Ankara, 296s.
- Erdoğmuş, N. (1997) İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Kullanılması, *3. Verimlilik Kongresi*, s.300–313
- Eroğlu, E. (2005) Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34: 7–25
- Fındıklı, R. (1997) Polis Hizmetlerinde Kalite. *3. Verimlilik Kongresi*, s.331–341
- Fındıkcı, İ. (2003) İnsan Kaynakları Yönetimi, *Alfa Yayınları*, İstanbul, 412s.
- Gencel, U. (2001) Yüksek Öğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (3): 164–218
- Gülçubuk, A. (2007) Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Tasarımında Başarı Faktörleri ve İlaç Dağıtımını Yapan Bir İşletmede Uygulanması, *Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi*, s.246–254
- Güner, A. F. ve Giritli, H. (2004) İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamalar, *İtüdergisi/A (Mimarlık, Planlama, Tasarım)*, 3 (1): 19–30.
- Halis, M. (2007) Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden İşletme Performansı, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (4): 47–65
- İçingür, Y. ve Çengelci, A. (2008) Türkiye’de Otomotiv Endüstrisinin Sektörel Analizi, <http://www.obitet.gazi.edu.tr/makale/Makaleler/T27Sektor.htm> (13.02.2008)
- İmai, M. (1999) Kaizen, 4.Baskı, *KalDer yayınları*, İstanbul, 275s.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004) Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 423 – 446.
- İ.T.O. (2003) Otomotiv Sanayi Sektör Raporu, *İstanbul Ticaret Odası*, İstanbul, s.1–19
- Kalder (2000) Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, *Türkiye Kalite Derneği (Kalder) Yayınları*, 45s.

- Karalar, R. (1997) Toplam Kalite Yönetiminin Pazarlama Süreci Açısından İrdelenmesi, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1-2): 14-42
- Kars, S. K. (2001) Müşteri Memnuniyetinin Anketler Aracılığı İle Ölçülmesi, Kalibrasyonu ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul, 143s.
- Kasimov, R. (2007) İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, *Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi*, s.147-155
- Kim, K. J., Jeong, I. J., Park, J. C., Park, Y. J., Kim, C. G. and Kim, T. H. (2007) The Impact Of Network Service Performance On Customer Satisfaction and Loyalty: High-Speed Internet Service Case In Korea, *Expert Systems With Applications* 32: 822-831
- Koçberk, A. D. (2005) Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi Ve Müşteri Memnuniyeti: Etnik Restoranlara Yönelik Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 110s.
- Kondo, Y. (1999) İşletmede Bütünsel Kalite Arka Planı ve Gelişimi, (Çev. Dideli, A. B.), *MESS Yayın*, İstanbul, 247s.
- Koşan, L. (2007) Müşteri Odaklı Anlayış Çerçevesinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Müşteri Karlılık Analizi Gerekliliği, *Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 156-167
- Kovancı, A. (2001) Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?, *Sistem Yayıncılık*, İstanbul, 502s.
- Kozak, M. (2007) Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikâyetlerini Bildirme Eğilimleri, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (1): 137-151
- Kuğuoğlu, İ. (1998) Toplam Kalite Yönetiminin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi, Doktora Tezi, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya, 275s.
- Liao, C., Chen, J. L. and Yen, D. C.(2007) Theory Of Planning Behavior (TPB) and Customer Satisfaction In The Continued Use Of E-Service: An Integrated Model, *Computers In Human Behavior* 23: 2804-2822
- Lin, W. B. (2007) The Exploration Of Customer Satisfaction Model From A Comprehensive Perspective, *Expert Systems With Applications*, 33: 110-121
- Lings, I. N. (1999) Managing Service Quality With Internal Marketing Schematics, *Long Range Planning*, 32 (4): 452-463
- Lings, I. N. (2004) Internal Market Orientation Construct and Consequences, *Journal of Business Research*, 57: 405- 413

- Marşap, A. (1996) Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması, *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı*, 2: 133–142
- Mergen, A. E. (1993) Toplam Kalite Yönetimi, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1–2): 25–33
- Miyauchi, İ. (1999) Japonya’da Kalite Yönetimi, (çev. Atay, S.), *MESS Yayınları*, İstanbul, 170s.
- Mucuk, İ. (2004) Pazarlama İlkeleri, *Türkmen Kitabevi*, İstanbul, 398s.
- Muğan, C. Ş. (1997), Kalite Maliyetlerinin Toplam Faktör Prodüktivitesi Üzerindeki Etkisi, *3. Verimlilik kongresi*, s.428–438
- Muluk, F. Z., Burcu, E. ve Danacıoğlu, N. (2000) Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi, *KalDer Yayınları*, Ankara, 105s.
- Nalıncı, A. N. (1997) Kalite Güvencesi Yönetiminin Toplumsal Bir Uyarlaması, *3. Verimlilik Kongresi*, s.439–452
- Odabaşı, Y. (2000) Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, *Sistem Yayıncılık*, İstanbul, 207s.
- Oğuz, T. (2001) İstatistiksel Kalite Kontrolü Yönetim Metodolojisine Dönüştüren Kalite Gurusu: W. Edwards Deming, *Kurgu Dergisi*, 18: 279–293
- Okkalı, M. (2006) Otomotiv Servislerinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma ve Öneriler, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü*, İstanbul, 91s.
- Onay, İ. ve Koroğlu, A. (1996) Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi, *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı*, 2: 109–116
- Orçunus, A. R. (1996) Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli, *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı* 2: 67–82
- Oraman, Y. (2004) KOBİ’lerde CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) İçin Stratejiler, *Celal Bayar üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11 (1): 207–217
- Oymak, M. (2002) Müşteri Sadakati Sağlamada Sadakat Programlarının Önemi, *Kurgu Dergisi*, 19: 169–185
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006) Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1): 39–51
- Özalp, İ. (1998) İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2): 49–58

- Özalp, İ. (2000) Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet İşletmelerinin Toplam Kalite Yönetiminde Koç Finans Örneği, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1-2): 1-21.
- Özdemir, S. (1996) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı*, 2: 213-222
- Özdemir, A. İ. (2004) Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23: 87-96
- Özer, L. Ş. (1999) Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kurumsal Tartışmalar, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2: 159-180
- Özevren, M. (2000) Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, *Alfa Yayınları*, İstanbul, 261s.
- Özkalp, E. (1997) Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1-2): 431-460.
- Öztürk, S. A. (2003) Hizmet Pazarlaması, *Ekin Kitabevi*, Bursa, 198s.
- Peşkircioğlu, N. (1996) Toplam Kalite Yönetimi Ve Katılımcılık, *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı*, 2: 31-40
- Poyraz, K., Taşkın, E. ve Kara, H. (2004) Demiryolları İşletmesi'nde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi ve Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2): 73-88.
- Richins, M. L. (1983) Negative Word Of Mouth By Dissatisfied Consumer: A Pilot Study, *Journal of Marketing*, 47: 68-78
- Ross E. J. (1999) Total Quality Management, *St.Lucie Pres*, Washington D.C., 550s.
- Semiz, S., Okay, Ş., Sekmen, Y. ve Çınar, C. (2003) Otomotiv İşletmelerinde İleri Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarındaki Rolü, *III. Uluslararası İleri Teknolojiler Sempozyumu*, s.468-479
- Sevim, A., (1999) Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, No:152, Eskişehir, 276s
- Şale, İ. (2001) Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları, *Seçkin Yayıncılık*, Ankara, 283s.
- Şimşek, M. (2001) Toplam Kalite Yönetimi, 3.Baskı, *Alfa Yayınları*, Bursa, 554s.
- Taşkın, E. (2000) Müşteri İlişkileri Eğitimi, *Papatya Yayınları*, İstanbul, 304s.

- Tayfun, A. ve Kösem, H. (2005) Katımlı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 128-138
- Tekin H. (1993) Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, *Yargı Yayınları*, Ankara, 307s.
- Tekin, M. (1999) Toplam Kalite Yönetimi, *Kuzucular Ofset*, Konya, 324s.
- Tengilimoğlu, D. (2005) Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 23-45
- Timur, N. (1989) Büyük Mağazalarda Müşteri Şikâyetlerinin Ele Alınması ve Düzeltici Önlemler, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (2): 111-121
- Timur, M. N. ve Sarıyer, N. (2004) Kayseri'deki Otomobil Bayilerinde Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikâyet Toplama Yöntemlerine İlişkin Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17: 9-32
- TSE (2005) Yetkili Servisler-Genel Kurallar, *Türk Standartları Enstitüsü TS 12361/T2*, ANKARA, s.1-3
- Tümer, S. (1996) Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı, *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı*, 2: 41-66.
- Türkmen, İ. (1996) Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler, *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı*, 2: 143-154
- Tütüncü, Ö. (1999) Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemine Maliyet Muhasebesi Yönlü Bir Yaklaşım, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1-2): 327-342.
- T.V.B. (2003). Otomotiv Sektörü, *Türkiye Vakıflar Bankası Planlama ve İktisadi Araştırmalar Grup Yönetmenliği (İktisadi Araştırmalar ve Mevzuat Yönetmenliği) Sektör Araştırmaları*, Serisi/No:28, s.1-21
- Uysal, F. ve Aksoy, Ş. (2004) Müşteri İlişkileri Yönetiminde Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7: 129-144
- Uzkurt, C. (2007) Müşteri Değeri Ve Tatmininin Satın Alım Sonrası Gelecek Eğilimlere Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17: 25-43
- Üstüntepe, L. (2003) Kalite Kavramı ve Kalitenin Tarihsel Gelişimi, *UTED-Dergi*, http://www.uted.org/dergi/2003/nisan/nisan_4.htm (14.11.2007)
- Vayvay, Ö. ve Erken, N. (1997) Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, s.272-277

- WEB_1. (2007). Çağdaş Yönetim Anlayışı Toplam Kalite.
http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplamkalite.htm (10.09.2007)
- WEB_2. (2007) Armand V. Fiegenbaum ve Toplam Kalite Kontrol.
http://www.canaktan.org/yönetim/toplam_kalite/gurular/feigenbaum.html
(08.11.2007)
- WEB_3. (2007) Joseph M. Juran ve Kalite Kontrol.
http://www.canaktan.org/yönetim/toplam_kalite/gurular/juran.htm (08.11.2007)
- WEB_4. (2007) Edwards W. Deming: Organizasyonel Değişim ve Toplam Kalite.
http://www.canaktan.org/yönetim/toplam_kalite/gurular/deming.htm (08.11.2007)
- WEB_5. (2007) Kaoru Ishikawa ve Kalite Çemberleri.
http://www.canaktan.org/yönetim/toplam_kalite/gurular/ishikawa.htm (08.11.2007)
- WEB_6. (2007) Philip B. Crosby ve Sıfır Hata.
http://www.canaktan.org/yönetim/toplam_kalite/gurular/crosby.htm (08.11.2007)
- WEB_7. (2007) Walter Shewhart ve İstatistiksel Kalite Kontrol.
http://www.canaktan.org/yönetim/toplam_kalite/gurular/sheward.htm (08.11.2007)
- WEB_8. (2007) Masaaki İmai Kaizen ve Gemba Kaizen.
http://www.canaktan.org/yönetim/toplam_kalite/gurular/imai1.htm (08.11.2007)
- WEB_9. (2008) Kalite Maliyetleri ve Ekonomisine Giriş-I.
http://http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=44 (11.02.2008)
- WEB_10. (2007). Toplam Kalite Yönetimi.
http://http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefesi/akdogan-toplam-kalite.htm (18.01.2007)
- WEB_11. (2007). Müşteri Odaklılık. <http://www.danismend.com/>. (26.09.2007)
- WEB_12. (2007). Otomotiv Sektörünün Dünya Ekonomisindeki Önemi.
<http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011001/12455> (03.09.2007)
- WEB_13. (2008). Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bülteni 2008-II.
<http://www.osd.org.tr/cata2008a.pdf> (13.02.2008)
- WEB_14. (2008). Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bülteni 2008-I.
<http://www.osd.org.tr/cata2008.pdf> (13.02.2008)
- WEB_15. (2008)Türkiye Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezleri ve Müşteri Memnuniyeti. <http://www.pazarlamadunyasi.com.tr/sayiindex.php?dergiid=16>
(01.02.2008)
- WEB_16. (2006) Yetkili Servis Tanım.
http://www.lpghaber.com/sozluk/?kelime=yetkili_servis (11.02.2008)

- WEB_17 (2008) Otomotiv Sanayii Derneği 2007 Yılı Değerlendirme Raporu.
<http://www.osd.org.tr/2007yilidegerlendirme.pdf> (08.03.2008)
- Wu, C. H. J. (2007) The Impact Of Customer-To-Customer Interaction And Customer Homogeneity On Customer Satisfaction In Tourism Service—The Service Encounter Prospective, *Tourism Management*, 28 (6): 1518–1528
- Yapraklı, Ş., Özer, S. (2002) İçsel Pazarlama: Erzurum’da Faaliyet Gösteren Zincir Perakendeci Mağazaların Çalışanları Üzerinde Bir Alan Araştırması, *Afyon Kocatepe Üniversitesi 7. Ulusal Pazarlama Kongresi*, s.43–60
- Yılmaz, E. (2005) Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi, *ALP Yayınları*, Ankara, 496s.
- Yolcuoğlu, İ.G. (2001) İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi, *Golden Print*, İstanbul, 171s.
- Yurdakul, M. (2007) İlişkisel Pazarlama Anlayışında Müşteri Sadakati Olgusunun Ayrıntılı Bir Şekilde Analizi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17: 268–287
- Yüksel, B. (1998) Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım: Pazarlamanın Kalite Hareketindeki Rolünün İncelenmesi, *Verimlilik Dergisi*, 2: 73–100
- Yükselen, C. (2001) Pazarlama İlkeler-Yönetim, *Detay Yayıncılık*, Ankara, 285s.

EKLER

Ek-1 Personel Anketi

Değerli Katılımcı;

Elinizdeki anket formu, hazırlanmakta olan “Otomotiv Servislerinde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Alan Araştırması” isimli Yüksek Lisans Tezinin uygulama kısmında kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Zamanınızın kısıtlı olması dikkate alınarak, soruların basit ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir.

Vermiş olduğunuz bilgilerin değerlendirilmesi bilimsel amaçlar için yapılacak, işletmelerin adları kesinlikle gizli tutulacak ve bilgiler toplu olarak değerlendirilip yorumlanacaktır. Değerlendirme sonunda elde edilen bilgiler işletme yöneticilerine iletilecektir. Soruların cevaplanmasında gerekli hassasiyeti göstermeniz, sonuçların anlamlı ve güvenilir değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar diler, saygılarımızı sunarız.

Mehmet AKÇAY

Yüksek Lisans Öğrencisi
Pamukkale Üniversitesi
Teknik Eğitim Fakültesi
Makine Eğitimi Bölümü
e-posta: mehmetakcay_55@hotmail.com
Tel: 0555 305 95 77

Yrd. Doç. Dr. Şenol OKAY

Tez Yöneticisi
Pamukkale Üniversitesi
Teknik Eğitim Fakültesi
Makine Eğitimi Bölümü

1) Yaşınız:

- 20–25 26–30 31–35 36–40 40’dan fazla

2) Çalışma pozisyonunuz:

- Usta/ustabaşı Alt yönetici Orta yönetici Üst yönetici

3) Eğitim durumunuz:

- İlköğretim Lise Önlisans Üniversite Lisansüstü

4) Kaç yıldan beri bu serviste çalışıyorsunuz?

- 1 yıldan daha az 1–5 yıl 6–10 yıl 11–15 yıl 16 yıldan fazla

5) Aşağıdaki yargıları uygun gördüğünüz şekilde işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Fikrim yok 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle katılıyorum

<i>Yöneticilere ilişkin yargılara verilen cevapların dağılımı</i>	1	2	3	4	5
Personeli etkileyen kararlar ya da değişikliklerden zamanında haberimiz oluyor.					
İşimi iyi yapabilmem için gereken bilgiyi alabiliyorum.					
Yönetim personele yeterli teknik desteği sağlamaktadır.					
Yönetim tekliflerimizi değerlendirmektedir.					
Serviste iş gören ve işverenler arasında sürekli bir çekişme vardır.					
Yönetim yaptığım işleri takdir eder.					
Yönetim, kendisine ilettiğim konularda sonradan beni bilgilendiriyor.					
Yönetim, personeli yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda motive ediyor.					
Yeni fikirlerle geldiğimde amirim tarafından desteklendiğimi hissederim.					
Yöneticilerim sorunlarımla zamanında, gecikmeden ilgilenir.					
Yönetim bana çalışmalarında güvenmektedirler.					
Serviste, hedefleri oluşturmada personelin katılımı sağlanır.					

6) Aşağıdaki yargıları uygun gördüğünüz şekilde işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Fikrim yok 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle katılıyorum

<i>Servis personelinin dış müşterilerine karşı tuttukları tavır ve davranışlara ilişkin yargılar</i>	1	2	3	4	5
Servise gelen müşterileri güler yüzle karşılıyoruz.					
Müşterilerin şikâyetlerini en iyi şekilde dinleyip anlamaya çalışıyoruz.					
Servis olarak müşteri şikâyetlerine oldukça önem veriyoruz.					
Servis olarak müşteri şikâyetlerinde kesin çözüm için oldukça kararlıyız.					
Müşterinin her türlü memnuniyetini (konfor, ikram, vb.) düşünüyoruz.					
Müşterileri memnun olmuş bir şekilde uğurlamaya özen gösteriyoruz.					

7) Aşağıdaki yargıları uygun gördüğünüz şekilde işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Fikrim yok 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle katılıyorum

Yapılan iş ile ilgili yargılar	1	2	3	4	5
Yaptığım işlerde piyasaya bakarak hak ettiğim ücreti aldığımı inanıyorum.					
Yetkili servis tarafından yurtiçi ya da dışındaki mesleki kurs, toplantı gibi etkinliklere gönderilmekteyim.					
Mesleki kurs, toplantı gibi etkinlikler işime olan ilgimi artırmaktadır.					
Yetkili servis tarafından personelinin eğitimine büyük önem vermektedir.					
Başarılı çalışmalarım ile işimde daha üst düzey bir göreve getirileceğime inanıyorum.					
Başarılarım yetkililerce takdir edilir bu da maaş ve sosyal haklarıma yansıtılır.					
Servis de mesleki bakımdan yeterli ve başarılı olanlar terfi ettirilmektedir.					
Servisimde yükselme şansımın olması beni motive ediyor.					
Başka bir servis de benzer bir iş olması durumunda dahi servisimi tercih ederim.					
İç müşterilerimin kimler olduğunu ve benim kimin müşterisi olduğumu bilirim.					
İşim ile ilgili her şeyi göz önüne aldığım da işimden memnunum.					
Almış olduğum eğitim ile servisteki konumum arasında paralellik vardır.					

8) Aşağıdaki yargıları uygun gördüğünüz şekilde işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Fikrim yok 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle katılıyorum

Çalışma şartlarına ilişkin yargılar	1	2	3	4	5
Sürekli işten çıkarılma duygusu yaşamaktayım ve buda beni mutsuz ediyor.					
Çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler ve geçimsizliğin olması beni stres altında bırakıyor.					
Servis de, çalışmalarına gerekli saygı gösterilmekte ve değer verilmektedir.					
Servis olarak takım halinde çalışmalar yapmaktayız.					
Servisimi çalışmak için uygun bir yer olarak başkalarına tavsiye ederim.					
Servisteki arkadaşlarım çalışma esnasında karşılaştığım sorunlarda bana yardımcı olurlar					
Serviste daimi olabilmek için iş arkadaşlarım ile sürekli rekabet etmek zorundayım.					
Servis içersinde çalışanlar arsındaki rekabet beni huzursuz ediyor.					
Her an işten çıkarılma duygusu kendimi işime vermemi engelliyor.					
Çalışma grubumuzda yapılan iş ve hizmetleri iyileştirmek için toplantılar yapılmaktadır.					
Serviste personel arası iletişim oldukça iyidir.					
Servis de değerli olduğumu hissediyorum ve bu da işimi daha iyi yapmam konusunda beni motive ediyor.					

9) Aşağıdaki yargıları uygun gördüğünüz şekilde işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Fikrim yok 5. Kesinlikle katılıyorum

<i>Çalışma ortamı ile ilgili yargıları</i>	1	2	3	4	5
Çalıştığım serviste işgören ve işverenler karşılıklı anlayış, saygı ve sevgi içindedir.					
Çalıştığım yer ısı, ışık, havalandırma gibi fiziksel koşullar yönünden yeterlidir.					
İşyerim bize yeterli ve kaliteli yemek-yemek hane imkânları sağlamaktadır.					
Çalıştığım yer temiz ve kullanışlı olup yaptığım iş ile uyum içindedir.					
Dinlenme odalarımız ve dolaplarımız yeterlidir.					
Görevimi gerektiği gibi yapabilmem için gerekli olan araç ve gereç yeterlidir.					
Çalışma ortamımda, çalışan güvenliği için yeterli önlemler alınmıştır.					
Servis deki yönetim tarzı beni stres altında bırakıyor.					
Yeterliliklerime uygun ücret alıyorum.					

Ek-2 Müşteri Anketi

Değerli Katılımcı;

Elinizdeki anket formu, hazırlanmakta olan “Otomotiv Servislerinde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Alan Araştırması” isimli Yüksek Lisans Tezinin uygulama kısmında kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Zamanınızın kısıtlı olması dikkate alınarak, soruların basit ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir.

Vermiş olduğunuz bilgilerin değerlendirilmesi bilimsel amaçlar için yapılacak, işletmelerin adları kesinlikle gizli tutulacak ve bilgiler toplu olarak değerlendirilip yorumlanacaktır. Değerlendirme sonunda elde edilen bilgiler işletme yöneticilerine iletilecektir. Soruların cevaplanmasında gerekli hassasiyeti göstermeniz, sonuçların anlamlı ve güvenilir değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar diler, saygılarımızı sunarız.

Mehmet AKÇAY

Yüksek Lisans Öğrencisi
Pamukkale Üniversitesi
Teknik Eğitim Fakültesi
Makine Eğitimi Bölümü
e-posta: mehmetakcay_55@hotmail.com
Tel: 0555 305 95 77

Yrd. Doç. Dr. Şenol OKAY

Tez Yöneticisi
Pamukkale Üniversitesi
Teknik Eğitim Fakültesi
Makine Eğitimi Bölümü

1) Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2) Yaşınız:

20–29 30–39 40–49 50–59 60 ve üzeri

3) Eğitim durumunuz:

İlköğretim Lise Önlisans Üniversite Lisansüstü

4) Aşağıdaki yargıları uygun gördüğünüz şekilde işaretleyiniz.

1. Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Fikrim Yok 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle katılıyorum

<i>Servis çalışanları ile ilgili yargılar</i>	1	2	3	4	5
Yetkili serviste araç kabul personelinin ihtiyaçlarımı anlayabilme ve uygun öneri getirebilme becerisinden memnunum.					
Yetkili serviste araç kabul personelinin bana karşı tutum ve davranışlarından memnunum					
Yetkili servis tarafından ihtiyaçlarım doğru olarak anlaşılakta ve kaydedilmektedir.					
Yetkili servis tarafından ihtiyaçlarıma kesin olarak çözüm getirilebilmektedir.					
Teknik servis elemanının problem çözümüne yönelik bilgisi yeterli düzeydedir.					
Yetkili servis personeli, istek ve beklentilerimi karşılamada yeterlidir.					
Yetkili serviste gereksinimlerim zamanında ve istediğim gibi (yedek parça, miktar, model) karşılanmaktadır.					
Yetkili serviste, teknik servis personelinin bana olan tutum ve davranışından memnunum.					
Yetkili servise verdiğim aracın servis hizmeti, bildirilen zamanda tamamlanmaktadır.					
Yetkili serviste servis işlemlerinin gerçekleştirilme süresi oldukça kısadır.					
Yetkili servis tarafından verilen hizmetler güvenilir niteliktedir.					
Aracımın servis işlemleri her zaman hatasız bir şekilde sonuçlandırılmaktadır.					
Müşterisi olduğum Yetkili servisi araç ve hizmet alınacak bir yer olarak daima tavsiye ederim.					
Bu Yetkili servisi bakım ya da tamir işi için kullanmaya devam edeceğim.					

5) Bakım ya da tamir işleriniz için yetkili satıcının servis bölümünü kullanım nedenleriniz nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Aracı satın aldığım yetkili satıcı olması,
- Yedek parça bulunurluluğu,
- Yetkili satıcıyla yaşanan geçmiş,
- Alternatif ulaşım imkânlarının sunulması,
- Randevu zamanının uygun sunulması,
- Yapılan işlemlerin güvenilir olması,
- Servisin vermiş olduğu garantinin iptal olmaması için,

6) Aşağıdaki yargıları uygun gördüğünüz şekilde işaretleyiniz.

1. Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Fikrim Yok 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle katılıyorum

<i>Servis yönetimi ile ilgili yargılar</i>	1	2	3	4	5
Herhangi bir konu ya da şikâyetimle ilgili servis yetkililerine ulaşabiliyorum.					
Yetkili Serviste yaptırdığım işle ilgili sorularımı ya da şikâyetlerimi sürekli servis yetkililerine iletirim.					
Yetkili Servis beni memnun edecek şekilde sorularıma cevap vermekte ve çözüm getirmektedir.					
Yetkili Servisin şikâyetlerime çözüm getirme istekliliği memnun edici düzeydedir.					
Yetkili Servis şikâyetlerimi en kısa sürede çözmektedir.					
Yetkili Servisin vermiş olduğu garanti şartlarına uyumundan memnunum.					
Yetkili servise hizmet konusunda ilettiğim öneriler dikkate alınmaktadır.					
Yetkili servise aracımı bıraktığımda bana yedek bir araç tahsis edilmesinden çok memnun olurum.					
Yetkili Servis, servis işlemlerinden sonra sürekli benim ile irtibat halindedir.					
Yetkili Servisin vermiş olduğu hizmet karşılığında talep ettiği ücretten memnunum.					
Yetkili Servisin hizmet sonrasında sunmuş olduğu ödeme kolaylıklarından memnunum.					

7) Bir markaya ait birden fazla yetkili servis arasından seçim yapmak durumunda kaldığınızda nelere dikkat edersiniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- İş kalitesi
- Zamanında iş teslimi
- Fiyat uygunluğu
- Ödeme kolaylığı
- Teknik destek
- Konuya hâkimiyet
- İyi ilişkiler
- Firmaya olan güven
- Hizmet sonrası iletişim

ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Samsun'un Çarşamba ilçesinde doğdu. İlkokulu Dumlupınar İlköğretim okulu'nda okudu. Lise öğrenimini Çarşamba Endüstri Meslek Lisesi Motor Bölümü'nde tamamladı. 2002 yılında Pamukkale Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Makine Eğitim Bölümü Otomotiv Öğretmenliği'ni kazandı. 2006 yılında Denizli Pamukkale Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Makine Bölümü Otomotiv Öğretmenliği'nden mezun oldu. 2006 yılında Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Makine Eğitimi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisansa başladı. Halen yüksek lisans öğrenimine devam etmektedir.