

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/237321894>

# Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim?

Article

CITATIONS  
2

READS  
77

1 author:



Ahmet BARDAKCI

Pamukkale University

46 PUBLICATIONS 210 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



brand name and slogan extension tendencies [View project](#)

**AIMS and SCOPE:**

The *Review of Social, Economic and Business Studies* welcomes all academics and practitioners to submit articles from all disciplines that bear on topics such as economics, political economy, industrial organization, finance, management, marketing, human resources, management information, international relations, politics, and public administration, among others. The main aim is to bridge the gap between the theory and practice in order to serve both executives and academics concerned with these topics.

**MANAGING EDITOR**

Mehmet Tahirođlu, *Faculty of Business and Economics, Eastern Mediterranean University*

**MANAGING CO-EDITOR**

Cahit Adaođlu, *Faculty of Business and Economics, Eastern Mediterranean University*

**EDITORS**

M. Hulusi Demir, *Department of Business Administration, Eastern Mediterranean University*

Ahmet Yörükođlu, *Department of Economics, Eastern Mediterranean University*

Nejat Tenker, *Department of Business Administration, Eastern Mediterranean University*

Yücel Vural, *Department of Political Science and Public Administration, Eastern Mediterranean University*

**EDITORIAL BOARD**

Ahmet Acar  
*Middle East Technical University*

Ahmet Öztürk  
*Uludağ University*

M. Hulusi Demir  
*Eastern Mediterranean University*

Norton Mezvinsky  
*Central Connecticut State University*

Fikret Görün  
*Eastern Mediterranean University*

Ahmet Rüstemli  
*Eastern Mediterranean University*

Şevkinaz Gümüšođlu  
*Dokuz Eylül University*

Halil Seyidođlu  
*Uludağ University*

Tareq Ismael  
*University of Calgary and Eastern Mediterranean University*

Nejat Tenker  
*Eastern Mediterranean University*

Glenn Jenkins  
*Queen's University and Eastern Mediterranean University*

Ercan Uygur  
*Ankara University*

Ruşen Keleş  
*Eastern Mediterranean University*

Ahmet Yörükođlu  
*Eastern Mediterranean University*

Özay Mehmet  
*University of Carleton and Eastern Mediterranean University*

---

**Publication Information:** The *Review of Social, Economic and Business Studies* is published once in the Fall semester of every academic year by Eastern Mediterranean University Press.

# **REVIEW OF SOCIAL, ECONOMIC AND BUSINESS STUDIES**

**EASTERN MEDITERRANEAN UNIVERSITY  
FACULTY OF BUSINESS AND ECONOMICS**

*VOLUME 2  
FALL 2002-2003*

<b>Multi-Stage Dynamic Production Stock Planning in West Machine Company</b> H. Ahmet AKDENİZ and Mehmet AKSARAYLI	1
<b>Benefits of Computerized Accounting Information Systems on the JIT Production Systems</b> İlhan DALCI and Veyis Naci TANIŞ	45
<b>New Chapter in the Eurasia Politics after the September 11 Attacks: Reactions to the American Attempts</b> Ertan EFEGİL	65
<b>Gandhian Political Economy: State, Power and Policy</b> Baidyanath GHOSH	90
<b>Gandhian Political Economy: Testing the Hypothesis on Capitalist Industrialization and Economic Inequalities</b> Baidyanath GHOSH	119
<b>Impact of Information Technology on Organizational Strategic Variables: A Study in Hospitality Industry in Antalya and Turkish Republic of Northern Cyprus</b> Himmet KARADAL and Mustafa TÜMER	132
<b>Developing China's West by Regional Cooperation</b> Eric A. L. LI	151

<b>An Analytical Approach to the Reconstruction and Estimation of Product Life Cycle</b> Tayfun TURGAY	163
<b>The Analysis of Forecasting Performance by using Time Series Data for Two Mediterranean Islands</b> Vedat YORUCU	175
<b>Döviz Kurundaki Değişkenliğin Türkiye İhracatı Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma</b> Ali ACARAVCI ve İlhan ÖZTÜRK	197
<b>Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim?</b> Ahmet BARDAKCI ve İrfan ERTUĞRUL	207
<b>İşletmeden İşletmeye Elektronik Ticaretin Gelişmesine İlişkisel Pazarlamanın Rolü: Güven İlişkisi Eksenli Bir Analiz</b> M. Hulusi DEMİR ve Ayşe ŞAHİN	219
<b>Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmeler İçin Pazarlama Verimliliğini Artırma Stratejileri</b> Neriman ENER	232
<b>Bir Karar Destek Aracı Bulanık Hedef Programlama ve Yerel Yönetimlerde Vergi Optimizasyonu Uygulaması</b> Mustafa GÜNEŞ ve Nurullah UMARUSMAN	242
<b>İşletmelerde Yarı Zamanlı Çalışma ve Motivasyon</b> Hüseyin ÖZGEN ve Doğan ÜNLÜCAN	256
<b>Bulanık Hedef Programlama Modeli ve Bir Uygulama Denemesi</b> Mustafa M. ÖZKAN	265
<b>Azerbaycan'da Demografik Gelişme Dinamiği</b> İbrahimova ŞAHLA Hüseyin Kızı	302

## *Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim?*

Ahmet Bardakçı

***Yrd. Doç. Dr., İşletme Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Pamukkale Üniversitesi***

İrfan Ertuğrul

***Yrd. Doç. Dr., İşletme Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Pamukkale Üniversitesi***

### ***Özet***

*Toplam kalite yönetimi yazarları genelde toplam kalite uygulamalarının müşteriye tatmin etme amacına yönelik bir süreç olarak tanımlamakta ancak hedefi müşteri tatmini olan pazarlama bilimi ile toplam kalite yönetimi ilişkisini incelememektedirler. Bu makalede toplam kalite yönetiminin vazgeçilmez unsurlarından iç müşteri kavramı ile pazarlama ilişkisi ele alınmış ve toplam kalite yönetimindeki iç müşteri kavramının pazarlama bakış açısından yeniden değerlendirilmeye çalışılmıştır.*

### **1. Giriş**

Hızlı değişim ve teknolojik gelişmelere paralel olarak globalleşen dünya küçülmüş ve şiddetli rekabete karşı koyabilmenin etkin yollarından birisi olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesini benimseyip uygulayan işletmeler şiddetli küresel rekabet ortamında başarılı olmuşlardır. Yüksek kaliteyi düşük maliyetle sağlamayı ve bu sayede müşteri tatminini bir gelenek haline getiren işletmeler; pazar paylarını artırırken, sayılamayacak kadar çok sektörlerde efsane haline gelmişlerdir (Kavrakoğlu, 1993a). Gümrük duvarlarının kalkması ile birlikte yaşanacak olan amansız rekabet, ülkemiz işletmelerinin küreselleşen pazarlarda rekabet edebilecek düzeye gelmelerini zorunlu hale

getirmektedir. İşletmelerin bu rekabet düzeyine ulaşabilmeleri için; geleneksel yönetim biçimlerinden soyutlanıp, çağdaş bir yönetim tarzı olan TKY yi benimseyip uygulamaları gerekmektedir. Küresel pazar ortamlarında ürünler, fiyatlar, tutundurma ve dağıtım müşteri talebi doğrultusunda belirlenmektedir. Mikro düzeyde TKY felsefesi ile işletmelerimizin dünya pazarlarında rekabet edebilir duruma gelmeleri, hiç kuşkusuz makro düzeyde de ülkemizin kalkınmasını, gelişmesini kısaca uluslararası platformda itibarı yüksek bir ülke haline gelmesini sağlayacaktır (Sevim, 1999).

## **2. Toplam Kalite Yönetimi**

TKY; literatüründe bu kavrama ilişkin çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan belli başlıları kısaca gözden geçirilecek olursa;

- TKY; bir kuruluştaki çalışanların tamamının katılımı ile süreçlerin, ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi suretiyle iç ve dış müşterilerin kalite gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir (Soylu, Soylu ve Süer, 1998).
- TKY; müşterisinin en ekonomik düzeyde tam olarak tatmin edilmesi için, şirket içindeki tüm bölümlerin yani, pazarlama, mühendislik, satın alma, üretim, kontrol, satış ve servis faaliyetlerinin organize edilerek, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini, geliştirilmesi ve takibini temin edecek etkin bir sistemin gerçekleştirilmesidir (Sosyal, 1992).
- TKY; müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (Aydinceren, 1993).
- TKY; organizasyonun etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerdeki devamlı gelişme ile müşteri tarafından yönlendirilen öğrenmeyi sağlayan veya kendisini tamamen müşteri tatminine adanmış organizasyonları kuran bir yönetim felsefesidir (Corrigan, 1994).
- TKY; uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için yararlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir (Efil, 1995).

Bu tanımlardan hareketle TKY, bir işletmede üretilen ürün ya da hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve çalışanların sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, müşteri arzu ve isteklerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yoluyla karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanabilir.

Çoğu yönetim uzmanı, işletmelerin başarısı için yeni yaklaşımlar ve teoriler geliştirmişlerdir. TKY de korkunç bir rekabetin olduğu günümüzde işletmenin uzun dönemde hayatta kalmasını sağlayan bir yaklaşımlarda birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımın en temel unsurları Feigenbaum ve Ishikawa gibi çeşitli kalite yöneticileri tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Özveren, 1998):

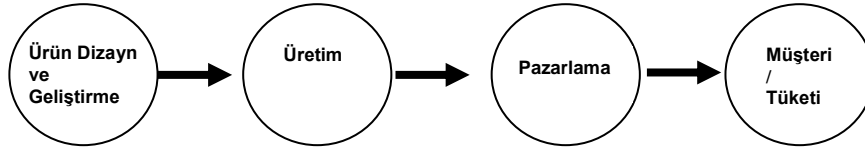
- Kalite odaklı olmak,
- Müşteri odaklı olmak
- Süreç odaklı olmak
- Kalite maliyetlerini hesaplamak
- Demin döngüsünü bir yönetim modeli olarak kullanmak
- Gerçek istatistikleri kullanarak karar vermek
- Devamlı gelişme (Kaizen)
- Hedeflerle yönetim (Hoshin Kanri)
- Günlük yönetime (Nichijo Kanri) ağırlık vermek
- Katılımcı yönetim ve grup çalışması
- Her girdi ve kaynağın kontrolü
- İç müşteri kavramı, (bir sonraki süreç müşterinizdir)
- Önlemeye dönük yaklaşım

İşletmenin başarılı olabilmesi uzun dönemde karlı satışlar yapılmasını gerektirir. Uzun dönemde karlılığın anahtarı ise müşteri tatmininden geçer. İşletmeler hem şu andaki müşterilerini tatmin ederek elde tutmak, hem de gelecekte müşteri bulabilmek için gayret sarf etmelidir. Müşteri tatmini için öncelikle müşterilerin ikinci olarak onların gereksinim ve beklentilerin belirlenmesi, ve süreçlerinin bu gereksinim ve beklentileri doğru zamanda karşılayacak şekilde düzenlemesi gerekmektedir.

Bir işletme karlarını maksimize etmek için, verimliliğe ve etkinliğe önem vermek zorundadır. Bunun yolu müşteriye tatmin edecek mal veya hizmeti en düşük maliyetle üretmekten geçer. Maliyet etkinliği ve mükemmel müşteri tatmini için, müşteri gereksinimleri tasarım aşamasından itibaren göz önüne alınarak ürün veya hizmet üretirken hata, fire ve ıskartaları en aza indirmek gerekir.

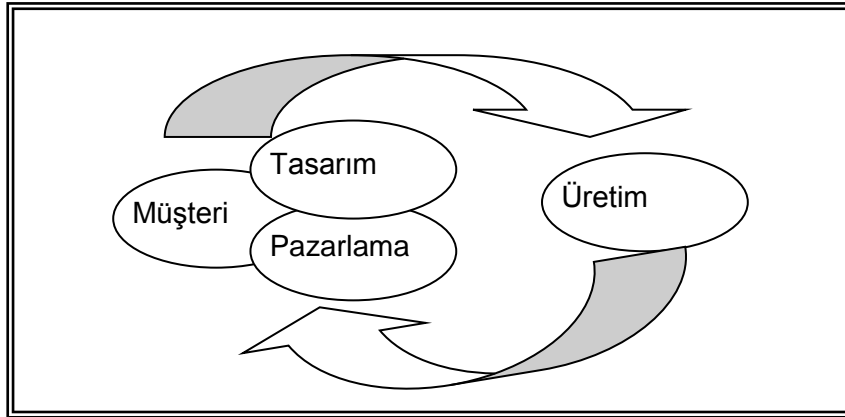
Müşteri arzu ve isteklerinin tasarım aşamasından itibaren göz önünde bulundurulması aslında geleneksel pazar bölümlendirme yöntemleri ile gerçekleştirilmesi mümkün olmayan bir fikirdir. Müşterinin tasarım aşamasında işletmenin faaliyet zincirine katılımını gerektiği düşünülürse işletmelerin faaliyet zincirinin müşteri ile başlaması gerektiği görülür. Bu durumda geleneksel pazarlama yaklaşımlarının yerini kitlesel bireyselleştirmeye bırakması gerekir.

Kitlesel Bireyselleştirme teorisine göre işletmelerin değer zincirinde müşteri sondaki işlevlerden biri değildir. Müşteri tasarım ve üretim işlevinden daha öncelikli bir sırada yer alır (Webster, 1996). Bu sayede işletmelerin geleneksel olarak şekil 1 de sunulan faaliyet zinciri Şekil 2'de gösterilen hale dönüşüyor. Kitlesel üretim felsefesinde belirli bir müşteri kitlesini temsil ettiğine inanılan bir örnekten hareketle ürün dizayn edilir ve müşteri üretim öncesinde fiili olarak herhangi bir sürece iştirak etmez, pazarlama faaliyetleri sonucu mal ve hizmetler müşterinin faydasına sunulur. Dolayısıyla müşteri bu metotta zincirin sonundaki halkalardan birisi olarak karşımıza çıkar. Bu tür bir yaklaşımda aslında müşteri tatmininin ne kadar önemli olduğu tartışılmalıdır. Müşteri tatmininin önemine kısaca bakılacak olursa; yeni bir müşteri kazanmak mevcut müşterileri elde tutmaktan en az beş defa daha pahalıdır ve tatmin olmamış bir müşteri bu tatminsizliğini ortalama 9 kişiye anlatmaktadır (Kotler, 2000). Kitlesel bireyselleştirme denilen yaklaşımda ise müşteri ürünün tasarım aşamasına dahil olduğu için bu yaklaşımda müşteri zincirin başlangıcına konumlandırılmaktadır.



**Şekil 1: Geleneksel Bir İşletme Faaliyet Zinciri Kesiti**

*Kaynak: Wiktröm, S. (1996) "Customer As Co-Producer", European Journal Of Marketing, V.30, N.4, s.6-19.*



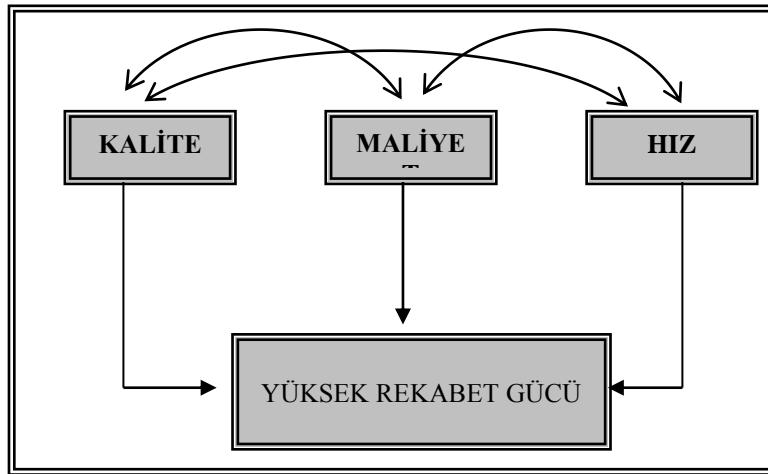
**Şekil 2: Müşteri Odaklı Bir İşletme Faaliyet Zinciri Kesiti**



**Kaynak:** Bardakci, A. & Whitelock, J. (2001), "An Examination Of Customers' Readiness For Mass-Customisation: An Exploratory Study Of The Turkish Car Market", Working Papers In Business And Management, University Of Salford, May, ISSN 1472-314X.

### 3. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi ve Amacı

TKY'de temel amaçları işletmenin pazar payını, verimlilik, rekabet ve karlılık düzeylerini artırmaktır (Bozkurt, 1994). Ancak rekabet gücü, mutlak ölçütlerle ifade edilemez, karşılaştırmalı olarak ele alındığında bir anlam taşır. Rakiplere göre; kalite, maliyet ve hız üstünlüğü rekabet gücü sağlar. Yaklaşık yarım yüzyılı aşan deneyimin gösterdiğine göre; bu üçlü arasında simetrik olmayan bir ilişki vardır. Bir başka ifade ile maliyetten ya da hızdan hareketle sırasıyla kalite ve hız faktörlerini geliştirmek olanaksız olmasına karşın, kaliteden hareketle maliyet ve hız faktörlerini iyileştirmek mümkündür. Kalite, doğru şekilde geliştirildiğinde; hataları önler, düzeltici faaliyetlere gerek bırakmaz, net üretimi artırır, gecikmeleri ortadan kaldırır ve aşırı stokların oluşmasının önüne geçer. Yani, kalite; maliyetleri düşürdüğü gibi, hız avantajı da sağlar. Şekil 3'te görüldüğü gibi, kalite, maliyet ve hız üçlüsü bir araya geldiğinde "Yüksek Rekabet Gücü" sağlanmış olur (Kavrakoğlu,1993 b). Ancak belirtmek gerekir ki TKY, sadece ürün ya da hizmet kalitesi ile ilgili değil, daha geniş bir yönetim felsefesinin ifadesidir. TKY'nin rekabet gücünü yükseltmesinin temel nedeni, bir taraftan işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmesi ve diğer taraftan da verimliliği arttırması olarak düşünülmektedir. TKY felsefesinin benimsenmediği bir işletmede, kalitenin yükseltilmesi kesinlikle maliyetleri arttırmakta, bu da işletmenin rekabet gücünü azaltmaktadır. TKY felsefesinin uygulanmaya başlanmasıyla tüm çalışanları motivasyonu, katılımı ve eğitimi; sürekli gelişme ve iyileştirme planlı, sistematik yaklaşım ve kapsamlı yaygın faaliyetler; hataların önlenmesi, yüksek verimlilik, ürün ve pazar çeşitlenmesi sonucunda "Yüksek Kalite", "Düşük Maliyet" ve "Yüksek Rekabet Gücü"ne ulaşılmaktadır (Kavrakoğlu, 1994).



**Şekil 3: Rekabet Gücü Faktörleri İlişkisi (Kavrakoğlu, 1993)**

**Kaynak:** İ. Kavrakoğlu, Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları Yay.No:3, İstanbul, (1993b) s.7.

**4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri**

TKY felsefesinin gereği gibi uygulanabilmesi için, bu yönetim biçimine ilişkin tüm ilkelerinin bir bütün olarak uygulanması gerekmektedir. TKY'nin başarıya ulaşabilmesi için, bu bir zorunluluk olarak belirtilmiştir. Bu ilkelerin kısmen uygulanmaması durumunda TKY'nin başarı şansı yoktur. TKY'ni başarıya ulaştıracak bu temel ilkeler ise kısaca şunlardır (Sevim, 1999).

a. **İşletmenin Kalite Amaç ve Politikalarının Belirlenmesi**

TKY'nin temeli, açıklık ve iletişime dayanır. İşletmede çalışan herkese; işletmenin amacı, kalite politikası ve ulaşmak istenen hedefler açıkça belirtilmelidir.

b. **Çalışanların Tümünün Müşteri Tatminine Öncelik Vermesi**

Müşteri gereksinim ve beklentilerinin doğru olarak belirlenmesi ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi, müşteri tatminini mükemmel bir şekilde sağlayacaktır. Böylece satışların artırılarak pazar payının geliştirilmesi ve karlılığın artırılması mümkün hale gelecektir.

c. **Çalışmaların İleriye Yönelik ve Bilinçli Bir Biçimde Programlanması**

Çalışmalarda, TKY'nin planlı yönetim yaklaşımı olan "Hedeflerle Yönetim" ilkeleri uygulanmalıdır. Tam faaliyet alanlarında; açık ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı izlenmelidir.

d. **Sürekli Eğitim Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi**

Her düzeydeki çalışanlara hem temel konularda, hem de TKY faaliyetlerini içeren konularda, sürekli eğitim vermeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitilmeleri sağlanmalıdır.

e. **İstatistiksel Yöntemler ve Süreç Kontrol Çalışmaları**

İşletme bünyesinde gerçekleşen olaylardaki neden-sonuç ilişkileri imkanlar 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 gerekir. Mümkün olduğu kadar daha

kolay kontrol edilebilen süreçlerde, üretilmesi olanaklı yeni tasarımlar sürekli olarak geliştirilmelidir.

f. **Kalite Çemberleri**

İşletmede çalışanların karşılaştıkları sorunları kendilerinin çözmesi temeline dayanan kalite çemberleri çalışmalarının, yönetimce desteklenmesi, işletmede üretimi gerçekleştiren ve çalışanların çoğunluğunu oluşturan kitlelerin de geliştirme faaliyetlerine katkısını sağlayacaktır.

g. **Verimlilik Çalışmaları**

Rekabet gücü açısından, verimlilik (Çıktı/Girdi) oranları çeşitli kriterler doğrultusunda ölçülmeli ve bu değerlerin sürekli gelişmesini sağlayacak bir biçimde çalışmalarını yönlendirmek, yönetimin öncelikli amaçlarından birini oluşturmaktadır.

h. **Toplam Kalite Maliyetlerinin Hesaplanması**

Toplam kalite maliyetleri, yönetimce en iyi şekilde tanımlanmalıdır. Maliyet ve yönetim muhasebesi yöntemleri kullanılarak, toplam kalite maliyetlerini periyodik olarak hesaplayıp raporlayacak bir biçimde düzenlenmeli, kalitesizliğin neden olduğu kayıpları belirlemeli, analiz etmeli ve sonuçlarını işletme çalışanlarına açıklamalıdır.

i. **Planlı Bakım**

Toplam kalite felsefesi tepkici bir yönetim biçimi yerine, önleyici bir yönetim biçimini öngörmektedir. Bu nedenle; her türlü, makine, teçhizat ve donanımın bakımlarının, arızaları ve duruş zamanlarını sıfıra indirecek biçimde planlanması ve bunlarla ilgili prosedürlerin hazırlanıp uygulamaya alınması gerekmektedir.

j. **Satıcılarla İlişkiler**

Satıcılarla, ekip çalışması niteliğinde işbirliğine yönelik çalışmalar gerçekleştirmeli, seçilen satıcılarla karşılıklı güven ve ortak çıkarlara dayalı uzun vadeli ilişkiler geliştirilmelidir.

k. **Kalite Tetkiki**

Sistemdeki hata ve aksaklıkları belirlemeye yönelik olarak belirli aralıklarla ya da özel koşullarda kalite denetimleri gerçekleştirilmelidir. Denetimlerin içeriği ve kimlerce yapılacağı, planlarda açıklanmalıdır.

**5. Toplam Kalite Yönetimi ve Pazarlama Kapsamında İç Müşteri**

TKY ile ilgili düşüncelerin büyük çoğunluğu üretim sektörü kökenlidir. Deming'e göre bu yıllara kadar müşterinin ne istediğine bakmak yerine, uzmanların müşterisinin istediklerini düşündüğü şeyleri üretmek eğilimi vardı, bu eğilim pazarlamada bölümlendirilmiş pazarlama olarak bilindiği ifade edilmişti. TKY düşünürlerine göre TKY ile birlikte müşteri merkezli üretime geçildi. Kalite müşterinin beklentisi ile başlar, tatmini

ile devam eder. TKY’de iç müşteri kavramından kurumun iş görenleri, dış müşteri kavramından da kurumun mal ve/veya hizmetinden yararlananlar anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, dış müşteri hizmetin satıldığı kesimi, iç müşteri de işletmede çalışanları ifade eder. Burada bireysel başarının örgütsel başarıya neden olacağı ve bunun da iç müşteri memnuniyeti ile sağlanacağı vurgulanır. TKY’de iç müşteri memnuniyetinde insanın önemli olduğu, demokratik iş ortamı, eğitim ve gelişim odaklarının varlığı, işin insancılaştırılması gibi kavramlarla bir bilinç bulanıklığı yaratılmaya çalışılmaktadır. Böylelikle de verimlilik, kârlılık, rekabet üstünlüğü elde etmek için emeğin en “rasyonel” kullanım yolları aranmaktadır. Sonuçta TKY de iç müşteri dış müşteriyi tatmin etmek üzere kullanılacak bir araçtır.

*Çağdaş pazarlama kuramında da nihai hedef müşteriyi tatmin etmektir. Pazarlama disiplini bu doğrultuda hedeflerini ve stratejilerini belirler. Ancak müşteri denilince akla ilk gelen malı satın alan kişi veya kurumdur. Müşteri tatmini bu bağlamda aslında tüketici yani ürünü kullanan ve/veya tüketen kişi veya kurumun tatmin edilmesi demektir. Tüketicinin tatmini satın alma öncesi beklentilerle kullanım ve/veya tüketim süreci arasındaki ilişki olarak ifade edilebilir. Tatminin ölçülmesi için bu bağlamda bir çıktı gerekmektedir. Bu çıktı veya sonuç tüketim sırasında ve/veya sonrasında elde edilebilecektir. Bu sonuca ulaşabilmek için gerekli olan bir de girdinin olduğu aşıkardır.*

Dolayısıyla tüketim için gerekli olan girdinin tatmin kavramıyla doğrudan bir ilişkisi mevcuttur. Girdi beklentilere cevap verebildiği ölçüde tatmin yüksek olacaktır. Bu nedenle dikkatler tüketim sürecine girdi olarak giren ürün ve hizmetler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Müşteri ve tüketici için girdiler işletmeler için çıktılar olmaktadır. Örneğin 250gr.lık ekmek tüketicinin girdisi, fırın işletmelerinin çıktısıdır.

Müşteri tatmini için gerekli olan işletme çıktılarının müşteri tatmininin gerçekleştirilmesinde ölçüler olan beklentileri karşılayabilmesi veya bu beklentileri aşabilmesi için müşterilerin beklentilerinin bilinmesi bir zorunluluktur. Pazarlama araştırmaları ve geribildirimler bu bağlamda müşterilerin beklentilerin belirlenebilmesi için bölümlendirilmiş pazarlamada kullanılan yöntem bilimler olarak düşünülebilir. Dolayısıyla işletmeler çıktılarını sunmadan önce pazarlarda müşterilerinin beklentileri belirleyebilmek için pazarlama araştırmaları yaparlar. Fırın işletmesi örneğimize geri dönecek olursak beklenti ekmeğin iki gün süreyle bayatlamadan bekleyebilmesi ise fırının bu beklentiye karşılayabilecek ekmek üretmesi tatmin için gerekli olan minimum ürün özelliği olarak karşımıza çıkar. Üç gün bayatlamadan bekleyebilen ekmek bu bağlamda müşteriyi hoşnut edecek bir ürün olacaktır.

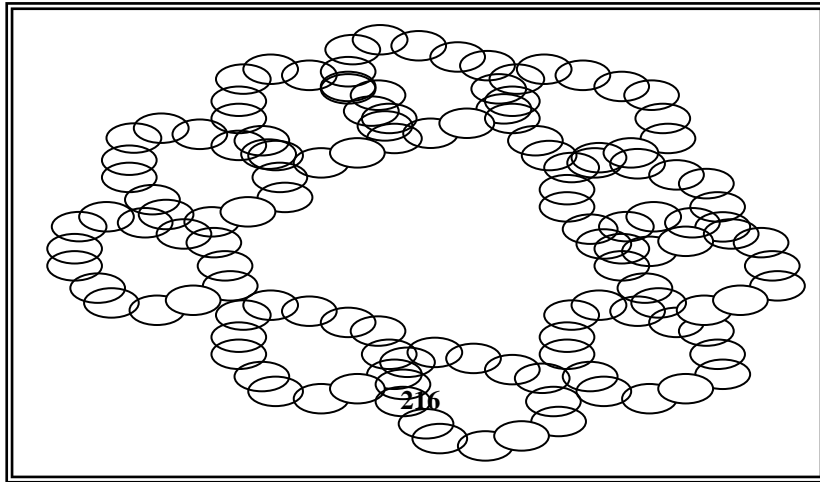
İşletmeler için beklentiler bu işletmelerin üretimleri için gerekli olan girdilerden birisidir. Ancak bu girdi işletme için ana hedefi belirleyecek olan asıl yani temel girdidir. Bu ana hedef nitelendirmesi aslında tatmin anlamında minimum hedefi ifade etmektedir. Yani bir işletme için amaç sadece müşterilerin beklentilerinin karşılanması değil bu müşteri beklentilerinin ötesindeki ürünlerin çıktı olarak müşteriye sunulabilmesidir ki müşteriler sadece tatmin olmasın hoşnut olsun. Müşterinin beklentisi işletmenin diğer girdilerini belirleyecek olan asıl unsur olarak çıktının ne olması gerektiğini ifade ettiği için sadece üretim için gerekli olan girdileri değil üretim sürecini de dolaysız olarak etkileme yeteneğine sahiptir. Fırın işletmemize geri döndüğümüzde beklentinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli girdilerin A evsafında un, B evsafında maya, taş fırın ve 120°fırın sıcaklığı olduğunu varsayalım. Bunlara ek olarak unun hamur haline gelmesinde A1 miktarında evsafı unun, B1 miktarında maya ve C1 miktarında su ile yoğrulup 6 saat beklemeye bırakıldıktan sonra, ekmeğin hamuru haline getirip 120° lik fırında 15dk. süre ile pişirilip 10dk. soğumaya bırakıldıktan sonra dağıtımının yapılmadığı sürece beklenen faydayı veremeyeceğini varsayarsak, beklenti girdisinin üretim sürecini dolaysız olarak nasıl etkilediğini analiz edebiliriz. Satış sonunda oluşan çıktılar yani ekmeğin görünüm itibarıyla birbirlerinin aynısı olacaklardır ve bunların müşterilerin beklentileri ile ne kadar uyduğunun tespiti ürün dağıtılıp tüketilmeden önce yapılamaz. Dolayısıyla her müşteriyi tatmin için her ekmeğin en azından minimum beklentiye karşılayabilir olma özelliğinde olması gerekmektedir.

Fırın işletmemizden bu özellikte bir çıktının oluşması için sondan başa doğru gidilecek olursa, dağıtım için ekmeğin ayıran personelin 10dk dan daha az soğutulmuş olan ekmeğin servis aracına yüklememesi gerekir. Fırından 15dk dan önce çıkan ekmeğin soğumaya alma işinden sorumlu personel reddetmelidir. Aynı şekilde satın alma bölümü belirtilen evsafı uygun olmayan üretim girdilerini almaması gerekmektedir. Bunu bir başka ifadesini şöyle yazabiliriz; üretim sürecindeki her nokta kendisinden bir önce gelenin müşterisidir. Dolayısıyla bu noktalardaki her müşterinin tatmin edilmesi gerekmektedir. İşletme çıktısının son müşteriyi tatmini ancak bu şekilde mümkün olabilecektir.

Bu bağlamda işletme içindeki her nokta veya her müşteri son tüketici beklentilerine cevap verebilmesi için sadece bir öncekinden aslında öncekilerden beklentileri olan ve bir sonrası veya sonrakilerin beklentilerine cevap verebilme ve karşılama yükümlülüğü olan birer **müşüre** (müşteri+üretici) haline dönüşürler. Bu müşürelere her birisinin çıktısı doğal olarak bir sonraki müşürenin asgari beklentisine

cevap verebilme zorunluluğundadır. Aksi halde son müşteriye tatmin etmeyeceği için bu ürünün çıktı olarak işletmeden çıkmaması gerekmektedir. Bu durumda işletmelerin müşterilerinin beklentilerine cevap verme ve bu beklentileri karşılama yeteneğine sahip olabilmeleri için kendi bünyelerindeki müşürelerin girdi ve çıktılarının, bu müşürelerin beklentilerini karşılayabilme özelliğine de sahip olmaları gerekecektir.

*İşletmeler de aslında çıktılar sunabilmek için girdiler temin eden birer müşüredir. Fırın işletmemiz müşteriye ekmek çıktısı sunabilmek için un girdisini kullanır, dolayısıyla un fabrikasının müşterisidir. Bu durumda un fabrikası kendi müşterisi olan fırını tatminle yükümlü olacaktır. Fırıncının dolayısıyla fırın işletmesinin beklentisini, un fabrikası asıl girdisi olarak değerlendirmek durumunda olacaktır. Böylece un fabrikası içindeki müşürelere fırın işletmesinin beklentileri doğrultusunda beklentileri olan müşürelere dönüşecektir. En nihayetinde un fabrikası da buğdayı alıp un haline dönüştüren bir müşürelere toplamından ibaret olduğu için buğday üreticisinin müşterisidir. Şu halde çiftçi un fabrikasının girdilerinden birisinin tedarikçisidir. Dolayısıyla un fabrikasının beklentisi çiftçinin girdilerinden birisini oluşturacaktır. Bu süreçler dolayısıyla birbiri içine geçmiş halkalardan oluşan bir zincire benzetilebilir, çiftçinin buğday üretmek için gerekli girdileri kullanarak fırının son müşteriye ekmek olarak sunmasıyla son bulur. Ancak müşteri beklentilerinin girdi olarak sürece sokulduğu için zincirin uçları açık değil belki bir gerdanlığın zinciri gibi kapalıdır (Şekil 3) Bir önceki halkanın müşterisi bir sonraki halkadır. Pazarlama disiplini de üretici ile tüketici arasındaki köprü olduğuna göre birbirini izleyen halkalar arasında bir pazarlama faaliyeti bu anlamda ihmal edilemeyecek bir gerçektir. İşletmeler de gene aynı şekilde girdiler alıp çıktılara dönüştüren zincirlere benzetilebilir.*



### **Şekil 3: Birer Müşüre Olarak İşletmeler ve Süreçler**

Analiz sadece bireysel işletmeye indirildiğinde birbirine bağlanmış zincirleri, açık uçlu bir zincir halinde ele almak mümkündür. Bu halde karşımıza çıkacak zincirin en zayıf halkasının en güçlü süreci oluşturduğu süreçler toplamı çıkacaktır. Bu süreçler bilindiği gibi müşürelere oluşturduğu süreçlerdir. Amaç müşteri tatmini olduğundan en zayıf halka kendisinden sonra gelen müşüreyi tatmin edemeyen, müşüre olacaktır. Bu halde müşürelere ayrı ayrı ve her birisinin ve toplamalarının müşteri odaklı olması kaçınılmazdır.

### **6. Sonuç**

Müşteri odaklılık “müşteri ihtiyaçlarının bilinmesi ve en önemli öncelikli olduğuna inanılması” şeklinde ifade edildiğinde modern pazarlama yaklaşımının tanımı verilmiş olur. Bu halde pazarlama disiplini sadece işletme ile nihai müşteri arasında bir köprü değil müşürelere arasında da bir köprü vazifesi ifa ettiği için, nihai tüketici beklentisi ve ihtiyacına cevap verebilmek için, işletmenin bir bütün olarak ve her bir müşürenin ayrı ayrı müşteri odaklı olması kaçınılmazdır. Bu bağlamda TKY'nin pazarlama disiplini dışında ve bu disiplinden apayrı bir dal gibi düşünülmesi doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bunun yerine TKY müşterilerin tatmin edilmesi sürecinde pazarlama faaliyeti kapsamında kullanılacak araçlardan sadece birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **Kaynaklar**

- AYDINCEREN, A. Toplam Kalite Yönetimi, Öncü Kalite Dergisi, S:2, 1993, s.33.*
- BARDAKCI, A. & WHITELOCK, J., An Examination Of Customers' Readiness For Mass-Customisation: An Exploratory Study Of The Turkish Car Market, Working Papers In Business And Management, University Of Salford, May, 2001, s.3.*
- BOZKURT, R. Toplam Kalite Kontrolü. Öncü Kalite Dergisi, Yıl:2, 1994, s.32.*
- CORRIGAN, J.P. Is ISO 9000 The Path To TQM?, Quality Progress, n.34, 1994.*

- EFİL, İ. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995, s.29.*
- KAVRAKOĞLU, İ. Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları, Yay.No:3, İstanbul, 1993b, s.7.*
- KAVRAKOĞLU, İ. Kalite Güvencesi, ISO 9000 ve Toplam Kalite, Rekabetçi Yön.Dizi, 1993a, s.95.*
- KAVRAKOĞLU İ. İşletme Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Eğitim Yayınlar Dizisi, 1994, s.53.*
- KOTLER, P. Marketing Management, The Millennium Edi. Prentice Hall, USA, 2000.*
- ÖZVEREN, M. Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları , İstanbul, 1998, s.4.*
- SEVİM, A. TKY'de Bir Araç Olarak TKM Sisteminin Kurulması, Anadolu Üniv. Yayınları, 1999 s.19*
- SOSYAL, A. Kalite Kavramındaki Gelişmeler ve Kalite Güvencesi Sistemi, 1992, s.69.*
- SOYLU K., SOYLU F.ve A. SÜER, Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü, Beyza Yayınları, 1998.*
- WEBSTER, F. Mastering Management: The New Marketing Concept, Financial Times, June/21, 1996.*
- WIKTROM, S. Customer As Co-Producer, European Journal Of Marketing, v.30, n.4, 1996, s.6-19.*