

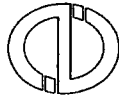
**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BÜTÜNLEŞİK
BİR PARÇASI OLARAK PAZARLAMA İŞLEVİ VE
BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi
Fatma HACIOĞLU

Eskişehir

1996

Yüksek Lisans Tezi
Eskişehir



T.C. ANADOLU UNIVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BÜTÜNLEŞİK
BİR PARÇASI OLARAK PAZARLAMA İŞLEVİ VE
BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE UYGULAMA**

-YÜKSEK LİSANS TEZİ-

Fatma HACIOĞLU

Danışman: Prof.Dr. Rıdvan KARALAR

Eskişehir

1996

Ö Z E T

Bu araştırma pazarlamada toplam kalite yönetimi üzerinde odaklaşmaktadır. Son zamanlarda toplam kalite yönetimi hem yönetim teorisi olarak hem de uygulama açısından önem kazanmaya başlamıştır.

Günümüzün global pazarlama anlayışında kalite, işletmenin varlığını sürdürmesi ve başarılı olması için stratejik bir üstünlük olmaktadır.

Öncelikle kalitenin ne olduğu ve ne olmadığı belirtilmesi gerekmektedir. Kalite tüketicilerin algılarıyla ilişkilidir. Kalite, “kullanıma uygunluk” veya “tüketici ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak” olarak tanımlanabilir. Kalite “mükemmel” demek değildir. Kalite işletme stratejisinin bütünleştirici bir parçası olmalıdır.

Toplam kalite yönetiminin temel amacı tüm ürün dizisi, hizmet veya süreç gelişiminde tüketici doyumunu sağlamaktır. Bütün süreçleri ve işlevleri sürekli geliştirilmeye çalışıldığında, işletmenin ürün ve hizmetlerinin kalitesi de geliştirilmiş olur.

Toplam kalite yönetimi tüketici orijinli bir sistemdir. Kalite yalnızca üretim bölümünün görevi değil, bütün bölümlerin ve hatta üst yönetiminde sorumluluğundadır. Bunun anlamı işletmede kalite geliştirme sürecinden herkes aktif olarak katılmakla sorumludur.

İşletmeler kaliteyi sağlamak için bir kalite güvence sistemine gerek duyarlar. Günümüzde güncel olanlardan bir tanesi ISO 9000 standartlarıdır. ISO 9000 standartları

Cenova'da Uluslararası Standartlar Örgütü'nün açıkladığı bir yönetim aracı ve marka güvenliğidir. Kalitenin gelişmesine yardımcı olur. Günümüzde ISO 9000 standartları bütün Avrupa'da 1991 yılından beri ürün güvenliğinin bir parçası olmaya başlamıştır. Ülkemizde Avrupa'daki tüketicilerin baskılarından dolayı birçok işletme bu belgeyi almaktadır.

Pazarlamada, tüketicilerin kaliteyi nasıl algıladıkları ve algılanan kaliteyi ölçmek için farklı yöntemlerin geliştirilmesi önemlidir. Algı kalitesi subjektif bir ölçümdür. Sunulan bir ürünün değeri tüketiciden tüketiciye değişir. Algı kalitesini etkileyen birçok etken vardır. Örneğin işletmenin ismi ve imajı, mağazanın ünü, ilk deneyimler vs. Günümüzde modern işletmeler tüketiciler üzerinde odaklaşmaktadırlar. Tüketicilerle yakın ilişkiler ve tüketicilerin algılarını daha iyi anlamak işletmeye hangi alanların geliştirildiğini ve amaçların yerleştirildiğine ilişkin bilgiler sağlar. Doyuma ulaşmış tüketici, yeni tüketicilere önerilerde bulunarak pazarlama maliyetlerine gerek duymaksızın işletmenin etkinliğini artırır.

Pazarlama yeni ürünlerin geliştirilmesinde tüketicilerden elde edilen bilgileri toplamak için önemli bir role sahiptir. Bu noktada toplam kalite yönetimi pazarlama ile birleşir. Pazarlama sürekli gelişmenin önemli bir parçasıdır. Toplam kalite yönetimi gerçekte pazarlama ile başlar. Tüketici pazarlamada toplam kalite çabalarına rehber olmalıdır. İşletme müşterisini dinlemelidir. Çünkü ürünün kalitesine karar verici olan müşteridir.

İşletmede pazarlama işlevinde kaliteye yer verilmesi satışların artırılması, pazarlama maliyetlerinin azaltılması, tüketici doyumunun artırılması, rekabetin sağlanması, işgören ilişkilerinin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması, pazar payının genişletilmesi ve kârlılığın yükseltilmesini sağlar.

S U M M A R Y

This research focuses on total quality management in marketing. Total quality management has recently become much important both in management theory and practice.

In today's global marketing quality has become a strategic advantage that ensures survival and success.

Firstly we need to understand what quality is and what it isn't. Quality relates to the customer's perceptions. The basic definition of quality is "fitness for use" or "meeting customers' needs and expectations". Quality does not mean excellence. Quality should be an integrated part of a firm's strategy.

The main purpose of total quality management is to get customer satisfaction on the full range of product and service needs and process improvement. By continuously working on improving all processes, functions and operations, the quality of a company's products and services will also improve.

Total quality management is a customer oriented system. Quality concerns not only manufacturing but all different functions and operations even including top management are responsible to get quality. That means in the organization every one is responsible for active participation in the quality improvement process.

Firms need a system to get quality assurance. The popular one is ISO 9000 in today.

The ISO 9000 standards from the international standards organization in Geneva have been described as a management tool and a trended barrier. It helps improve quality. Now, ISO 9000 standards become part of the product safety law all over Europe by 1991. In our country more companies have got certification in many cases because of pressure from in Europe customers.

In marketing, how quality is perceived by customer and develop different methods for measuring perceived quality are important. Perceived quality is a subjective measure. It's value for a given product could vary substantially from one customer to another. There are a lot of effect on the perceived quality such as company's brand name and image, store reputation, previous experience etc. Today in modern companies focuses customers. Closer relationships with customers and a better understanding of customers perceptions provide vital information in formulating what areas need to be improved and in setting goals. Satisfied customers are more likely to recommend new customers at effectively no marketing cost to the business.

Marketing has a vital role to gathering customer input that will drive the development of new products. At this point total quality management meets marketing. Marketing is an important part of continuous improvement. Total quality management really begins with marketing. Customer must guide total quality effort in marketing. Organization must listen to its customers. Because the customer is the judge of the product quality.

Quality in marketing can have major impact in the organization by increasing sales, reducing marketing expenses, improving customer satisfaction, providing a competitive edge, developing better employee relations, getting higher productivity, expand market share and improved profitability.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	X
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

PAZARLAMA KAVRAMI VE PAZARLAMAYA ÇAĞDAŞ BAKIŞ

I- PAZARLAMANIN TANIMI	3
II- PAZARLAMANIN UĞRAŞ ALANLARI	5
1- REKLAM	6
2- RAKİPLERİ DEĞERLENDİRME	6
3- TÜKETİCİ DAVRANIŞLARI	6
4- DAĞITIM PLANI	6
5- ÇEVRESEL DEĞERLENDİRME	6
6- PAZAR DEĞERLEMESİ	7
7- KİŞİSEL SATIŞ	7
8- FİYATLAMA	7
9- ÜRÜN PLANLAMA	7
10- TUTUNDURMA	7

11- TANITIM	7
12- ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ	7
III- PAZARLAMA ANLAYIŞINDA GELİŞMELER	8
1- ÜRETİME YÖNELİK ANLAYIŞ	8
2- ÜRÜNE YÖNELİK ANLAYIŞ	9
3- SATIŞA YÖNELİK ANLAYIŞ	9
4- PAZARA YÖNELİK ANLAYIŞ	10
5- TOPLUMSAL PAZARLAMA ANLAYIŞI	12

İkinci Bölüm

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

I- KALİTENİN TANIMI	13
II- KALİTEYİ OLUŞTURAN TEMEL ÖGELER	16
1- TASARIM KALİTESİ	17
A- Ürün Tasarımı Aşaması	17
a- Sistem Tasarımı	17
b- Parametre Tasarımı	17
c- Tolerans Tasarımı	17
B- Süreç Tasarımı Aşaması	17
a- Sistem Tasarımı	17
b- Parametre Tasarımı	17
2- UYGUNLUK KALİTESİ	18
3- GÜVENİRLİK (İŞ GÖRME) KALİTESİ	18
4- KULLANIM KALİTESİ	18
III- KALİTE KONTROLÜ SÜRECİ	20
IV- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	22
1- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BİR YÖNETİM SİSTEMİ	

OLARAK AYIRDEDİCİ ÖZELLİKLERİ	25
A- Kaliteye Öncelik Verilmesi	25
B- Tüketiciye Yönelme	26
C- İşletme Bölümlerinin Birbirlerini Müşteri Olarak Değerlendirmesi	27
D- Sürekli Gelişme	27
E- İnsana Saygı ve Katılımcı Yönetime Önem Verme	29
F- Veriler ve İstatistiki Yöntemlerle Çalışma	30
G- Hataları Önlemeye Dönük Bir Yaklaşımın İzlenmesi	30
H- Yönetim	31
I- Örgütsel Yapı ve İletişime Önem Verme	31
2- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİYLE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI	32
3- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI YARARLAR	34
A- Kârlılığın ve Rekabetin Arttırılması	34
B- Örgütsel Etkinlik	34
C- Tüketici Memnuniyeti ve Mutluluğu	35
4- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR	36
A- Zaman	36
B- Eğitim	36
C- Yönetim	36
D- Süreklilik ve Bütünlük	37
V- KALİTE STANDARTLARI	37
1- TSE	40
2- ISO 9000 KALİTE GÜVENCE STANDARDI	41
VI- KALİTEYE İLİŞKİN ÖZENDİRMELER	46
1- "DEMİNG" KALİTE ÖDÜLÜ	46
2- "MALCOLM BALDRIGE NATIONAL" KALİTE ÖDÜLÜ	48
3- AVRUPA KALİTE ÖDÜLÜ	48
4- TÜSİAD-KALDER KALİTE ÖDÜLÜ	49

Üçüncü Bölüm

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE
PAZARLAMA İŞLEVİ

I- KALİTE VE PAZARLAMA	51
1- KALİTE VE PAZARLAMA İLİŞKİSİNİN GELİŞİMİ	51
2- PAZARLAMA SÜRECİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	52
A- Tüketici İsteklerini Anlamak	53
B- Pazarlanan Ürünleri ve Süreçleri Belirlemek	58
a- Planlama Süreci	58
b- Bilgi Geliştirme Süreci	58
c- Bilgi Dağıtma Süreci	58
d- Ölçme Süreci	59
C- Pazarlanan Ürünlerle Tüketici İsteklerini Karşılaştırmak ...	59
D- Yetersiz Ürünleri ve Süreçleri Elemek	61
E- Eleme Dışı Kalan Ürün ve Süreçleri Geliştirmek	61
F- Gerektiğinde Yeni Ürün ve Süreçler Ekleme	62
G- Yeni Ürünler İçin Süreçleri Gözden Geçirmek	63
H- Tüketici Satın Alma Sürecini Geliştirmek	63
I- İşgörenele İşbirliği İçinde Olmak	64
II- PAZARLAMA KARMASI İÇİNDE KALİTE KAVRAMI VE	
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	65
1- PAZARLAMA KARMASI	65
2- ÜRÜN VE KALİTE İLİŞKİSİ	66
A- Marka ve Kalite İlişkisi	72
a- Kalite İyileştirme ve Geliştirme	73
b- Aynı Kalite Düzeyini Koruma	74
c- Kaliteyi Bozma-Düşürme	74
B- Ambalaj ve Kalite İlişkisi	74
C- Ürün Kalitesini Etkileyen Etkenler	76
3- FİYAT VE KALİTE İLİŞKİSİ	76

4- DAĞITIM KANALI VE KALİTE İLİŞKİSİ	78
5- TUTUNDURMA VE KALİTE İLİŞKİSİ	82
A- Reklam ve Kalite İlişkisi	84
B- Kişisel Satış ve Kalite İlişkisi	86
C- Satışta Özendirme ve Kalite İlişkisi	87
D- Halkla İlişkiler ve Kalite İlişkisi	87
III- PAZARLAMA ARAŞTIRMASI VE KALİTE ARASINDAKİ	
BAĞINTI	90
IV- SATIŞ SONRASI HİZMET VE KALİTE İLİŞKİSİ	93

Dördüncü Bölüm

ARÇELİK A.Ş.'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BÜTÜNLEŞİK BİR PARÇASI OLARAK PAZARLAMA İŞLEVİ

I- ARÇELİK A.Ş.'NİN GENEL TANITIMI	99
1- ARÇELİK A.Ş.'NİN İŞLETME YAPISI	99
2- ÜRÜN TÜRLERİ	102
A- Çamaşır Makinesi	102
B- Buzdolabı	104
C- Bulaşık Makinesi	105
D- Elektrikli Süpürge-Ütü	107
E- Klima ve Ticari Soğutucular	108
3- YATIRIM FAALİYETLERİ	110
4- ARÇELİK A.Ş.'NİN ÖRGÜT YAPISI	111
II- ARÇELİK A.Ş.'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TEMEL	
ÖZELLİKLERİNİN UYGULANMASI	116
1- KALİTEYE ÖNCELİK VERİLMESİ	116
2- TÜKETİCİYE YÖNELME	117
3- İŞLETME BÖLÜMLERİNİN BİRBİRLERİNİ MÜŞTERİ	
OLARAK DEĞERLENDİRMESİ	117

4- SÜREKLİ GELİŞME	118
5- İNSANA SAYGI VE KATILIMCI YÖNETİM	118
6- VERİLER VE İSTATİSTİKİ YÖNTEMLERLE ÇALIŞMA	119
7- HATALARI ÖNLEMeye DÖNÜK BİR YAKLAŞIMIN İZLENMESİ ...	119
8- YÖNETİM	120
9- ÖRGÜTSEL YAPI VE İLETİŞİM	120
10- ARÇELİK A.Ş.'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR	120

III- ARÇELİK A.Ş.'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE

PAZARLAMA İŞLEVİNİN YERİ	121
1- ARÇELİK A.Ş.'DE PAZARLAMA SÜRECİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	123
A- Tüketici İsteklerini Anlamak	123
B- Pazarlanan Ürünleri ve Süreçleri Belirlemek	127
C- Pazarlanan Ürünlerle Tüketici İsteklerini Karşılaştırmak ...	135
D- Yetersiz Ürünleri ve Süreçleri Elemek	136
E- Eleme Dışı Kalan Ürün ve Süreçleri Geliştirmek	136
F- Gerektiğinde Yeni Ürün ve Süreçler Ekleme	138
G- Yeni Ürünler İçin Süreçleri Gözden Geçirmek	138
H- Tüketici Satın Alma Sürecini Geliştirmek	138
I- İşgörenle İşbirliği İçinde Olmak	138

IV- ARÇELİK A.Ş.'DE PAZARLAMA KARMASI İÇİNDE

KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	139
1- ÜRÜN VE KALİTE İLİŞKİSİ	139
2- FİYAT VE KALİTE	140
3- DAĞITIM KANALI VE KALİTE İLİŞKİSİ	141
4- TUTUNDURMA VE KALİTE İLİŞKİSİ	142
A- Reklam	142
B- Kişisel Satış ve Kalite İlişkisi	146
C- Satışta Özendirme ve Kalite İlişkisi	146
D- Halkla İlişkiler ve Kalite İlişkisi	148

V- SATIŞ SONRASI HİZMET VE KALİTE İLİŞKİSİ	148
--	-----

VI- ARÇELİK A.Ş.'DE KALİTE KONTROLÜNÜN UYGULANMASI	151
VII- UYGULAMAYA YÖNELİK SONUÇ VE ÖNERİLER	155
SONUÇ VE ÖNERİLER	157
EKLER	i
YARARLANILAN KAYNAKLAR	xxx

ŞEKİLLER DİZİNİ

1. Kalite Halkası	16
2. Son Kalitenin Oluşumu	19
3. Üretim Süreci İçerisinde Toplam Kalite Kontrolü Aşamaları	23
4. Gerçek Kalite ile Kârlılık Arasındaki İlişki	25
5. Sürekli Gelişme	28
6. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı	31
7. ISO 9001, 9002, 9003 Arasındaki İlişki	43
8. Tüketici Satın Alma Süreci	55
9. Marka Kalitesi Stratejileri ve Kârlılık	72
10. Fiziksel Dağıtımın İşletmenin Toplam Kalitesi İçindeki Yeri ve Fiziksel Dağıtım İçin Müşteri İstek ve İhtiyaçlarının Belirlenmesi	81
11. Pazarlama İletişim Sistemi	83
12. Müşteri Hizmetleri	95
13. Arçelik A.Ş.'nin Ortaklarının Sermaye Paylarının Dağılımı	100
14. Arçelik A.Ş.'nin Çamaşır Makinesi Pazar Payı	103
15. Arçelik A.Ş.'nin Çamaşır Makinesine İlişkin Kapasite ve Üretimi (1000 Adet)	103
16. Arçelik A.Ş.'nin Buzdolabı Üretimindeki Pazar Payı	104
17. Arçelik A.Ş.'nin Buzdolabına İlişkin Kapasite ve Üretimi (1000 Adet)	105
18. Arçelik A.Ş.'nin Bulaşık Makinesi Pazar Payı	106

19. Arçelik A.Ş.'nin Bulaşık Makinesine İlişkin Kapasite ve Üretimi (1000 Adet)	106
20. Arçelik A.Ş.'nin Elektrikli Süpürge Pazar Payı	107
21. Arçelik A.Ş.'nin Elektrikli Süpürgesine İlişkin Kapasite ve Üretimi (1000 Adet)	108
22. Arçelik A.Ş.'nin Klima ve Ticari Soğutuculara İlişkin Kapasite ve Üretimi (1000 Adet)	109
23. Arçelik Süreç Odaklı Yapı Modeli	113
24. Eskişehir Buzdolabı İşletmesi Örgüt Şeması	114
25. Ankara Bulaşık Makinesi Örgüt Şeması	115
26. Arçelik A.Ş.'de Üretim Planlama Süreci	122
27. Pazar Araştırma Alt Süreci	124
28. Hedef Pazar Belirleme Süreci	128
29. Tüketici İstek ve İhtiyaçlarının Saptanması	129
30. Tüketici İstek ve İhtiyaçlarının Saptanması Alt Süreci	131
31. Pazar Verilerini Elde Etme I (Üretici Bilgileri)	132
32. Pazar Verilerini Elde Etme II (Satıcı Bilgileri)	133
33. Pazar Verilerini Elde Etme III (Tüketici Bilgileri)	134
34. Tüketici Doyumunun Saptanması Alt Süreci	137
35. Medya Satınalma Süreci	144
36. Yurtiçi Fuar ve Sergi Organizasyonu Süreci	147
37. Basına Bilgi Aktarımı ve Haber Hazırlanması Süreci	149
38. Eskişehir Buzdolabı İşletmesi Kalite Güvence Yöneticiliği Örgüt Şeması	152
39. Buzdolabı İşletmesi Kalite Güvence Yöneticiliğinin İlişki Kurduğu İşletme İçi Birimler	154
40. Buzdolabı İşletmesi Kalite Güvence Yöneticiliğinin İlişki Kurduğu İşletme Dışı Birimler	154

TABLÖLAR DİZİNİ

1. Klasik ve Modern Pazarlama Anlayışlarının Karşılaştırılması	11
2. Toplam Kalite Süreci	24
3. Kalite Anlayışları	33
4. Standardizasyonun Pazarlama İşlevleriyle İlişkisi	38
5. ISO 9000 Standartlar Dizisi	42
6. ISO 9001, 9002, 9003'ün Kapsamları	44
7. ISO 9004-2 Hizmet Birimleri Kalite Sistemi Kapsamı	45
8. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Kalite Modeli	49
9. Pazarlama Süreci	60
10. Üreticilerin ve Tüketicilerin Kaliteye Bakış Açılarının Karşılaştırılması	68
11. Amerikan Otomobillerine Yönelik Değişen Tüketici İstekleri	69
12. Ürün Kalitesinde Tüketicilerin Algılarını Etkileyen Etkenler	70

GİRİŞ

Her geçen gün ülkeler arasındaki ekonomik ve politik sınırlar kalkmakta, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler baş döndürücü bir hızla gelişmekte, ulaşım olanakları artmakta ve telekomünikasyon alanındaki gelişmeler sayesinde dünya giderek küçülmektedir. Sürekli değişim gösteren bu çevrede işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, tüketicilerin ihtiyaçlarını önceden kestirebilme yeteneklerine, teknolojik olanaklardan daha fazla yararlanabilmelerine, yaratıcı ve yenilikçi olmalarına bağlıdır.

Daha verimli çalışmak, kaynakları verimli şekilde kullanabilmek, maliyetleri azaltmak, üretimi arttırmak, tüketicici doyumunu sağlamak, insan hakları, toplumsal değerler, çevreye zen göstermek ve global bazda bir işletme olmak günümüz işletmelerinin temel amaçlarıdır. İşletmeler bu amaçlarını gerçekleştirmek için hedef pazara sundukları ürün veya hizmetlerin kalitelerini geliştirmeleri gerektiğini ve bunun stratejik bir üstünlük sağladığını anlamışlardır.

rn veya hizmetlerin kalitesinin kabul görmüş ortak bir tanımı olmamasına karşın ürün veya hizmet kalitesinde dayanıklılık, güvenirlilik, doğruluk, tamlık, bakım ve onarım kolaylığı ve diğer değer verilen özelliklerin bütünlüğüyle beraber tüketicici doyumunu ve kullanım kolaylığı sağlamak amaçlarıdır.

Günümüzde daha önce de belirtilen nedenlerden dolayı tüketicici ihtiyaçları ve tüketicici davranışları hızla değişmektedir. Tketicicilerin artan baskılarının da etkisiyle tüketicici isteklerini ve ödeme güçlerini dikkate alan yeni bir yönetim anlayışı uygulamak zorunlu hale gelmiştir. Toplam kalite yönetimi işletme yöneticiliğinde mükemmele geçişte

işletmelerin önündeki bir şans olarak görülmektedir. İşletmenin kullanabileceği tüm kaynakları kullanarak müşterilerinin doyumunu en uygun fiyatlarla sağlamayı hedef alan toplam kalite yönetimi, stratejik bir yaklaşımdır. Amaç işletmenin rekabet gücünü artırarak, ürünleri, hizmetleri ve beşeri kaynakları sürekli olarak iyileştirmektir. En alt kademedeki işçiden başlayarak en üst kademedeki yöneticiye kadar herkesin sorumluluğunu gerektirir.

Toplam kalite yönetiminin en önemli öğelerinden birisi olan kalite geliştirme süreci tüketicilerin ihtiyaçlarının belirlenmesinden başlayıp, tasarımcılar, üreticiler, satış sonrası hizmetler ve tekrar tüketicilere uzanan bir çember sürecini içerir. Bu çember süreci aynı zamanda modern pazarlamanın da işlevlerini kapsamaktadır. Modern pazarlama anlayışı ve toplam kalite yönetimi müşteri odaklıdır. Dolayısıyla modern pazarlama ve toplam kalite yönetiminin temel amaçlarının aynı olduğu söylenebilir. Pazarlamada kalite anlayışının yer alması, tüketici doyumunun sağlanması ve satışları sürdürmede kilit noktayı oluşturmaktadır.

Gerek uluslararası rekabet koşulları, gerekse tüketicilerin istekleri ile gelişen kalite arayışı bugün kalite sürekliliğinin güvencesi olan kalite sistemlerini gündeme getirmiştir. Bunların en güncel olanı ISO 9000'dir. ISO 9000 ruhunda statik olmayan ve sürekli dinamizm içinde bulunan öğeleri içerir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışmaya giriş niteliğinde ve günümüzdeki gelişen anlayışını da vurgulamak amacıyla pazarlama kavramı ve pazarlamanın gelişimi incelenmiştir.

İkinci bölümde, kalite konusuna değinilmiş, kalite kavramları açıklanmış ve toplam kalite yönetiminin içeriğine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, toplam kalite yönetimi ve pazarlama arasındaki ilişkiye değinilmeye çalışılmıştır. Her iki yaklaşımı birbirine çakıştıran "müşteri odaklı olma" anlayışı üzerinde durulmuştur.

Son bölümde, ilk üç bölümde incelenen ve pazarlama açısından toplam kalite yönetimi olarak adlandırdığımız çalışma konusunun bir işletmede nasıl işlerlik kazandığı incelenmiştir.

Birinci Bölüm

PAZARLAMA KAVRAMI VE PAZARLAMAYA ÇAĞDAŞ BAKIŞ

I. PAZARLAMANIN TANIMI

Gelişmiş toplumlarda pazarlama, günlük yaşamı sürekli etkileyen işletme işlevlerinden biri durumundadır.

Pazarlama günümüze kadarki gelişim süreci içinde değişik görevler yüklenmiş ve değişik biçimlerde tanımlanmıştır.

Klasik pazarlama anlayışında pazarlamaya üretilen ürünlerin satışı görevi verilmiş ve pazarlama “ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yönelten işletme işlevlerinin yerine getirilmesi” olarak tanımlanmıştır¹. Bu anlayıştaki hedef, üretilen ürünlerin etkin bir şekilde dağıtımı, satış artırma ve diğer pazarlama karması elemanlarının, işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde belirlenmesi ve dolayısıyla kârın artırılmasıdır.

İşletme yönetimlerinin finansman ve örgütlenme ilkelerini ön planda tuttuğu dönemde, pazarlamaya dağıtım görevi yanında reklam ve satış geliştirme görevleri de

¹ İsmet MUCUK, **Pazarlama İlkeleri**, Der Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, 1994, s.4.

verilmiştir. Bu dönemdeki pazarlama tanımları da günümüzdeki pazarlama anlayışından uzaktır. “Pazarlama, doğru ürün veya hizmeti, doğru fiyatta, doğru yerde, doğru zamanda kâr ederek bulundurmaktır” denilmiştir². Fakat bu tanımlamada doğru tüketiciler veya müşteriler kavramı yer almamaktadır ve eksik bir tanımdır.

Modern pazarlama anlayışının geçerli olduğu günümüzde ise pazarlamanın tanımı genişletilmiştir. Philip Kotler “Pazarlama Yönetimi” adlı kitabında modern pazarlamanın ilkelerini “pazar değişimlerinin yönetim etrafında merkezleşmesi” olarak tanımlamaktadır³. Modern pazarlama anlayışında pazarlamaya, tüketici ihtiyaçlarının belirlenerek, üretilecek ürün ve hizmetlerin saptanması ve olabildiğince fazla tüketicinin kullanımına sunulması görevi verilmiştir. Amaç, tüketicilerin doyumunu sağlayarak kâr etmektir. Bu anlayışta pazarlama yönetimi, programların planlanması, uygulanması, denetlenmesi ile örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için hedef müşteri ile yararlı ilişkileri sürdürmeyi amaçlar⁴.

Pazarlama, insan ihtiyaçlarının ve isteklerinin doyurulmasına yöneliktir. Bunu gerçekleştirmek için pazarlama, ürün üretilmeden çok önce başlamakta ve ürün tüketiciye satıldıktan sonra da sürmektedir⁵. Günümüzde üstlendiği işlevler açısından pazarlamayı şu şekillerde tanımlamak olasıdır⁶. “Pazarlama, ihtiyaçları ve istekleri değişim yoluyla doyumaya yönelik insan eylemleridir”. Bir başka tanım da pazarlama, çeşitli değişken çevre koşullarında değişimi kolaylaştırmak ve gerçekleştirmek amacıyla, insanların ve örgütlerin yaptıkları eylemlerdir⁷.

² P.V. BUELL, **Marketing Management in Action**, Pan Books Ltd., London, 1966, s.9.

³ B.J. WITCHER, “**Total Marketing: Total Quality and The Marketing Concept**”, THE QUARTERLY REVIEW OF MARKETING, Winter, 1990, s.1.

⁴ Philip KOTLER, **Marketing Management**, Printece Hall, 3. Baskı, 1986, s.2.

⁵ W. LAZER, **Marketing Management; A System Perspectives**, John Wiley and Sons. Inc., New York, 1971, s.27.

⁶ P. KOTLER, **Principles of Marketing**, Printice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, s. 10.

⁷ W.M. PRIDE-O.C. FERREL, **Marketing : Basic Concepts and Decisions**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1983, s. 10.

Chartered Enstitüsü'nün pazarlamaya bakış açısı da şu şekildedir. "Pazarlama, müşteri ihtiyaçlarının doyumu, kestirilmesi ve tanımlanmasını en kârlı olacak şekilde sağlamaktan sorumlu olan bir yönetim işlevidir⁸.

1985 yılında AMA tarafından pazarlamanın şu tanımı yapılmıştır⁹. "Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun şekilde, değişimi sağlamak üzere, ürünlerin, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve satış çabalarını planlama ve uygulama sürecidir".

II- PAZARLAMANIN UĞRAŞ ALANLARI

Adam Smith "üretimin amacı tüketime hizmettir" demektedir. Modern anlamda işletmenin bütün çalışmaları tüketici doygunluğuna yöneliktir. Bu amaca da ancak pazarlama aracılığıyla ulaşılabilir.

İşletme yönetimi açısından pazarlama, tüketici ve işletme arasındaki köprüyü kuran, dış çevreyle doğrudan iletişimi sağlayan bir penceredir¹⁰. Pazarlama işletmeden hedef pazara, hedef pazardan işletmeye doğru bilgi akışını sağlar. Tüketici taleplerinin, ihtiyaçlarının öğrenilmesini kolaylaştırır. Üretici, tüketicilere ne kadar yakın olup ürünlerle ilgili tüketicilerin düşüncelerini öğrenirse, başarısı da o ölçüde artar. Pazarlamanın sağladığı bu iki yönlü bilgi akışı olmazsa; işletmeler satıla bilir ürün ve hizmet üretememe yanında, ürettikleri ürün ve hizmetleri de tüketicilere ulaştırmakta güçlüklerle karşılaşacaklardır.

İşletmede pazarlama işlemleri tüketici talebini ölçmekten başlayıp, fiziksel dağıtım sistemini kurmak, satıştan sonra yine tüketici hareketlerine dikkat edilerek ürün üzerinde iyileştirmeler yapmaya, dolayısıyla ürün kalitesini standardize etmeye kadar gider.

⁸ Institute of Marketing, Marketing as a Career.

⁹ İlhan CEMALCILAR, "Pazarlamanın Tanımı", PAZARLAMA DÜNYASI, Yıl: 1, Sayı: 5, Eylül-Ekim, 1987, s. 13.

¹⁰ Cemal YÜKSELEN, Temel Pazarlama Bilgileri; İlkeler, Kavramlar, Örnek Olaylar, Ankara, 1994, s.13.

Pazarlama ekonomik gelişmeye etki eden ek işlevler de yapar. Bunlar arasında dengeleme ve birleştirme işlevi sıralanabilir. Bundan amaç arz ve talep durumlarına göre üretim fazlası olan yerlerden alıp arzın az olduğu yerlere yönelmektir.

Pazarlama kavramının reklam ve satıştan çok daha fazla işlevi içerdiği günümüzde, pazarlama eylemlerinin yerine getirilmesi pazarlamanın ilgilendiği alanlarda uzmanlığı gerektirir. Pazarlamanın ilgilendiği bu alanlar şunlardır¹¹.

1- REKLAM

Kişisel olmayan haberleşme mesajlarının verilmesi, düşüncelerin, ürünlerin ve hizmetlerin tutundurulması, gösteriminin yapılması, yönetilmesi ve tamamlanmasıdır.

2- RAKİPLERİ DEĞERLENDİRME

İşletmenin pazara sunduğu ürün ve hizmetleri rakiplerinkiyile karşılaştırmaktır.

3- TÜKETİCİ DAVRANIŞLARI

Örgütlerin ve tüketicilerin bireysel satın almalarına ilişkin bilişsel ve davranışsal durumları anlama ve pazar fiyatlarını değerlendirmedir.

4- DAĞITIM PLANI

Ürün dağıtım yöntemlerinin kararlaştırılması, taşıma-depolamayla ilgili konuların belirlenmesi, ürün ve hizmetler için alım-satım işlemlerinin içeriğine karar verilmesidir.

5- ÇEVRESEL DEĞERLENDİRME

Şimdiki ve gelecekteki pazarlama sürecine etkiyen ekonomik ve sosyal etkenlerin değerlendirilmesidir.

¹¹ Joseph ORSINI, "Make Marketing Part of the Quality Effort", QUALITY PROGRESS, April, 1994, s.43-44.

6- PAZAR DEĞERLEMESİ

Şimdiki ve gelecekteki pazar ihtiyaçlarının anlaşılması, pazarlama ölçüm testlerinin yapılması, pazar ve pazarlama ile ilgili bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve pazardaki farklı bölümlerin özelliklerinin anlaşılmasına ilişkin konulardır.

7- KİŞİSEL SATIŞ

Potansiyel alıcılara satış yapmak amacıyla satıcı ile alıcı arasında iletişimin kurulması ve sürdürülmesidir.

8- FİYATLAMA

Ürünün değerini ve niteliğini göz önünde bulundurarak rekabet edebilen bir fiyatlandırma politikasına karar verilmesidir.

9- ÜRÜN PLANLAMA

Tüketici ihtiyaçlarının belirlenip değerlendirilmesinden dağıtımına kadarki süreçte hizmet ve düşüncelerin geliştirilmesidir.

10- TUTUNDURMA

Potansiyel alıcıların ya da var olan alıcıların davranışlarını etkilemek üzere reklam dışı (kupon yayınlama, sergileme, yarışma düzenleme gibi) yöntemlerin geliştirilmesidir.

11- TANITIM

Varolan ya da beklenen müşterilerin tutum ve davranışlarını etkilemek üzere reklam dışı (tanıtıcı haber, röportaj, yorumun basın-yayın araçlarında yer alması gibi) yöntemlerin uygulanmasıdır. Tanıtım bazen olumsuz da olabilir.

12- ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

Yönetimin karar verebilmesi için sosyo-ekonomik bilgileri toplamak, analiz etmek, işlemleri planlamak, örgütlemek, yerine getirmek ve gerekli denetimleri yapmaktır.

İşletmenin başarısı, verimliliği ve etkinliği büyük ölçüde pazarlamaya bağlıdır.

III. PAZARLAMA ANLAYIŞINDA GELİŞMELER

Daha önce verilen pazarlama tanımlarından da anlaşılacağı üzere “pazarlama anlayışı “evrimsel bir süreç içinde hızla değişmiştir. Aşağıda farklı evrelere göre açıklanan söz konusu değişim pazarlamanın çıkış yeri olan ABD’de son derece hızlı yaşanmıştır. Günümüzde farklı evrelerin yaşandığı ülkeler ve kesimler de vardır. Doğal olarak ülkenin ve sektörün gelişimi, içinde bulunulan koşullar, pazarda bulunan işletmelerin benimseyecekleri ve uygulayacakları pazarlama anlayışını etkileyecektir.

Genelde birçok işletmenin izlediği yollar açık olsa bile, farkında olmadan yapılan politikalar ve davranışlar rakiplere karşı işletmenin pazarlama felsefesini belirler. İşletmelerin uygulayabileceği pazarlama felsefeleri beş ayrı şekilde açıklanabilir.

1- ÜRETİME YÖNELİK ANLAYIŞ

İşletmelerin en eski anlayışlarından bir tanesidir. Bu anlayışa göre tüketiciler istedikleri ürünlere kolaylıkla ulaşabilmeyi ve onların ucuz olmasını yeğlerler. Bunu sağlamak için işletmeler de üretimi arttırarak birim maliyeti azaltmaya, ürünleri verimli biçimde üretmeye, olabildiğince çok tüketiciye ulaşmaya çalışarak üretimi odak noktası biçimine getirmeye yönelirler.

Üretim anlayışı uygulayan bir işletmedeki felsefe “ne üretirsem onu satarım” şeklindedir. Dolayısıyla satış çabalarına önem verilmez. Tüketicilerin satın alma davranışlarında yalnızca fiyat ve kaliteyi dikkate aldıkları varsayılır. Bu anlayışta işletmeler tüketici isteklerinin belirlenmesinde ön yargıyı esnek ve tepkisel yaklaşıma yeğlerler. Ambalajlama ve çevresel etkenlerin etkisini göz ardı ederler¹².

Günümüzde Japon işletmelerinin birçoğu üretim yönlüdür ve pazarlama felsefeleri, teknolojiyi geliştirerek üretimi verimli kılmaktır¹³.

¹² YÜKSELEN, s.14.

¹³ İhan CEMALCILAR, **Pazarlama Kavramlar Kararlar**, İstanbul, 1994, s.18.

2- ÜRÜNE YÖNELİK ANLAYIŞ

“İyi ürün kendini satar” anlayışında, tüketicilerin kendilerine sunulan kaliteli ürünleri satın alacakları varsayımına dayanır. Bu anlayışı benimseyen işletme yönetimi en iyi ürünü üretme ve geliştirme çabasının yanında çok az satış çabasına girer. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmez.

İyi ürünün kendini satacağı kabul görmekteyse de edinilen deneyimler bunun yeterli olmadığını; özellikle değişen çevre koşullarında başarıya ulaşmak için ürünün etkin bir pazarlama politikası ile uygulanması gerektiğini, pazarlama körlüğüne yol açmamak için tüketici istek ve ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmasının zorunluluğunu göstermiştir.

Özellikle kamu işletmeleri yöneticileri ürün yönlüdürler, halka kaliteli ürünler sunduklarına ve halkın kendilerinden memnun olduklarına inanırlar¹⁴.

3- SATIŞA YÖNELİK ANLAYIŞ

“Ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim”¹⁵. anlayışı egemendir. Bu anlayışta işletmeler yoğun satış çabalarına girerler (kişisel satış, reklam vb.) ve tüketicilerin kendi kendilerine bırakıldıklarında işletmenin ürünlerini yeterince satın almayacaklarını varsayarlar. Tüketicie vurup kaçan tavırlar içinde kısa dönemde edinilecek kâra razı olurlar. Ürün kalitesine önem vermezler. İşletmeler için ne olursa olsun çok satış yapmak hedeflenir.

Bu anlayışta da tüketici doygunluğuna önem verilmeyip, tüketici istek ve ihtiyaçları göz önüne alınmamaktadır.

Gelişmiş ülkeler başta olmak üzere her ülkede sigortacılar, ansiklopedi, emlak ve otomobil satıcıları (oto galerileri) satışa yönelik anlayışı en çok uygulayan işletmeler olarak gösterilmektedir¹⁶.

¹⁴ A. g. e., s.19.

¹⁵ MUCUK, s.10.

¹⁶ Baybars Ö. TEK, **Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**, İzmir, 1990, s.11.

4- PAZARA YÖNELİK ANLAYIŞ

“Müşteri velinimetimizdir”, “müşteri kraldır”, “müşteri her zaman haklıdır” anlayışları hakimdir. Bu anlayışlar işletmelerin çalışmalarında müşteriye odak noktası biçimine getirir. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçları işletmenin hareket noktasını belirler. Hedef pazarın istek ve ihtiyaçları saptanarak tüketiciler üzerinde rakiplerden daha etkin ve yeterli doyumun yaratılması amaçlanır¹⁷.

Pazara yönelik anlayışta pazar, tüketicilerin ihtiyaçları göz önüne alınarak anlaşılmalı olmalıdır. Pazarın anlaşılması pazarı daha küçük parçalara bölmeyi, müşteri hedefleri ile işletmenin hedeflerini birbirine uyumlaştırmayı sağlar¹⁸. Pazarı bölme ve bu pazarda işletmenin konumunu belirleme modern pazarlamanın kalbidir. Modern pazarlama anlayışı, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına göre farklı pazar dilimlerine ayrılabilmesi ve tüketicilerin kendi istek ve ihtiyaçlarını en iyi karşılayanları yeğleyecekleri görüşünden kaynaklanır¹⁹.

Bu anlayışa göre, pazarlama işlevinin tamamlanması yalnızca pazarlama bölümü ile sınırlandırılmaz. Çünkü pazarlama anlayışı bir pazarlama yönetim biçimidir. Üst yönetimde işletmenin her işlevinin işbirliğinde iyi bir pazarlama bilgi sisteminin kurulması çok önemlidir. Bu anlayışta pazarlama yalnızca bir satış işlemi olmaktan çıkmakta ve pazarlama süreci üretim öncesinde hedef pazarın belirlenmesi, tanımlanması, tüketicilerin istek, ihtiyaç ve değerlerinin araştırılması ve etkin bir iletişim ağının kurulmasıyla başlamakta; satış işlemleri ve satış sonrası sunulan müşteri hizmetleriyle sürmektedir. Tüm pazarlama süreci denetlenerek elde edilen bilgiler pazarlama aracılığıyla tekrar işletmeye aktarılmakta ve sistem bu şekilde döngüsünü yapmaktadır.

İşletme, modern pazarlama anlayışını dikkate alınarak yönetilmeye çalışıldığında işletme yönetimiyle ilgili yerine getirilmesi gereken üç zorunluluk vardır²⁰.

i) İşletme, örgüt ve diğer bütün konularıyla birlikte tüketiciler üzerinde odaklanmalıdır. İşletme ticari ve pazarlama çevresine ilişkin bilgileri olmalı, tüketicilerini

¹⁷ KOTLER, s.17.

¹⁸ WITCHER, s.2.

¹⁹ TEK, s.12.

²⁰ WITCHER, s.2.

anlamaya ve onlarla ilişkiyi hep ayakta tutmaya çalışarak, tüketicilerin pazarlama ile ilgili ulaşmak istedikleri bilgileri onlara sağlamalıdır.

ii) İşletmenin gösterdiği başarı hedef tüketicinin ihtiyaçları ve istekleri ile karşılaştırılmalı, onlarla uyumlu duruma getirilmelidir. Pazarlama değişkenlerinin uyumlaştırılması beraberinde pazarlama planını getirir. Bu pazarı bölme ve orada belli bir yer edinmeyle sağlanabilir.

iii) İşletme içinde çalışan herkes pazarlamaya katılmalıdır. Pazarlamanın uygulanmasında en uygun ortam ve kùltürü yapmak için işletmenin bir bütün olarak çalışması gereklidir.

İşletmeler modern pazarlama anlayışını göz ardı etmelerine karşın satışların sürekli olarak düşmesi, yeni pazarlara girme zorunluluğu, tüketicilerin satın alma alışkanlıklarının değişmesi, rekabetin şiddetlenmesi ve pazarlama maliyetlerinin yükselmesi işletmeleri bu anlayışa doğru iten etkenlerdir²¹.

Tablo 1 klasik ve modern pazarlama anlayışlarının karşılaştırılmasını göstermektedir.

Tablo 1

Klasik ve Modern Pazarlama Anlayışlarının Karşılaştırılması

	Klasik Pazarlama Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı
Odak Noktası	Ürünler	Hedef müşterilerin istek ve ihtiyaçları
Araçlar	Satış ve tutundurma (reklam v.b.)	Bütünüşik Pazarlama
Amaç	Satış hacmini arttırarak kâr elde etme	Alıcı doyumunu sağlayarak örgütsel amaçlara ulaşma

Kaynak: TEK, s.10-12.

²¹ CEMALCILAR, Pazarlama, Kavramlar ..., s.21.

5- TOPLUMSAL PAZARLAMA ANLAYIŞI

Toplumsal pazarlama anlayışı, pazarlama eylemlerinde toplumsal çıkarlarında göz önünde bulundurulması gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. “İşletmenin sosyal sorumluluğu” anlayışı hakimdir²².

İşletmenin rakiplerine göre daha başarılı olabilmesi için hem tüketicinin hem de toplumun genel refahını dikkate alması bir zorunluluktur. Toplumsal pazarlama anlayışı, belirli tüketici veya tüketici gruplarının özel isteklerinden çok, daha geniş bir tüketici kitlesinin daha ortak, genel ve olabildiğince uzun dönemdeki ihtiyaç ve isteklerine de cevap vermeye çalışır.

Günümüzde bu anlayışın gerekli ilgiyi gördüğü söylenemezse de tüketicilerin toplumsal ihtiyaçlarıyla ilgili baskıları arttıkça bu anlayış da yaygınlaşabilir²³.

Yukarıda konu edilen pazarlama yönetim felsefeleri için iyi veya kötü şeklinde yorumlar yapılmamalıdır. Bu anlayışlardan herhangi birini benimsemek tümüyle işletmelerin politikalarıyla ilgilidir. Bazen aynı kesim içerisindeki işletmeler aynı anda klasik ve modern pazarlama uygulamalarını yapabilirler. Hatta modern pazarlama anlayışı uygulayan bir işletme zaman zaman klasik pazarlama anlayışını benimseyebilir. İşletmelerin bu evrelere uymayan kendilerine özgün politikaları da olabilir.

²² TEK, s.15-17.

²³ CEMALCILAR, **Pazarlama, Kavramlar ...**, s.21.

İkinci Bölüm

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

I. KALİTENİN TANIMI

Ürün ya da hizmet üretmek için kurulan işletmelerin topluma hizmet etmek, varlığını sürdürmek, uzun dönemde kâr etmek gibi genel amaçların yanında, bu genel amaçlarını destekleyen özel amaçları da vardır. Bunlardan bir tanesi de tüketicilerin ihtiyaçları doğrultusunda onlara daha iyi, daha kaliteli ürün veya hizmetler sunmaktır. Globalleşen ve rekabet koşulları gittikçe artan dünyamızda, tüketicilerin de bilinçlenmesiyle işletmeler açısından kaliteli ürün üretmek önem kazanmıştır.

Öncelikle kalitenin ne anlama geldiğini belirlemek gerekir. Kalite, latince “qualites” nasıl oluştuğu anlamına gelen “qualis” sözcüğünden gelmektedir²⁴. Zaman içinde kalite farklı tanımlarla belirtilmiştir. J.M. Juran kaliteyi “kullanıma uygunluk”²⁵ olarak belirtirken, A.V. Feigenbaum “tüketicilerin beklentilerini karşılayacak biçimde

²⁴ Macit KARABAY, “Kalite ve Kalite Kontrolü Kavramları ve Tanımları için Kriterler”, KALİTE KONTROLÜ YÖNETİCİLER TOPLANTISI VE SEMPOZYUMU, MPM Ya. No: 177, Ankara, 1976, s.57; Erdoğan FIRATLI, Yeni Mamül Kalite Kontrolü, A. Ü. Yayınları, No: 7, Eskişehir, 1983, s.2.

²⁵ J.M. JURAN, “Basic Concepts” Quality Control Handbook, 3. Baskı, McGraw Hill Book Co., New York, 1974, s.2.

mühendislik ve üretim safhalarında belirlenen ürün özelliklerinin bileşimi sözkonusu ürünün kalitesi olarak adlandırılır”²⁶ demektedir. Kalite konusunda ileri gelen isimlerden biri olan K. Ishikawa ise “kalite, ürünün veya hizmetin tüketiciyi doyuma ulaştırmak üzere ürünün veya hizmetin “sahip olduğu özellikler”²⁷ olduğunu söylemektedir.

TS-ISO 9005 kalite sözlüğünde kalite “bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır”²⁸ şeklinde tanımlanmaktadır.

Japon sanayi standartları Komitesine göre kalite “ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir” denilmektedir. Genichi Taguchi kaliteyi “ürünün dağıtımdan sonra toplumda neden olduğu en az zarar” olarak tanımlamaktadır²⁹. Günümüze kadarki gelişim süreci içerisinde kaliteye katkısı bulunanları göz önünde bulundurmak gerekir³⁰.

Kaliteyi bir işletme içindeki satınalma, finans ve pazarlama bölümleri de ayrı ayrı tanımlarlar. Satın alma bölümü kaliteyi gelen malzemelerin şartnameye uygunluğu olarak görürken, üretim bölümü kaliteyi ürünün tasarlanan özelliklere uygunluğu olarak görmektedir. Pazarlama bölümü ise ürüne yönelik tüketici tepkilerine yönelerek ürünün

²⁶ A.V. FEIGENBAUM, **Total Quality Control**, Mc Graw-Hill Publishing Co.,Inc., New York, 1961, s.13.

²⁷ K. ISHIKAWA, **Quality Control**, Japanese Standards Association, Akasaka-4 Minato-Ku, Tokyo, 1984, s.13.

²⁸ Osman DEMİRDÖĞEN, “**Kalite Yönetimi Açısından TS ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi**”, VERİMLİLİK DERGİSİ, 1994/4, MPM. Ya., s.41.

²⁹ Rıdvan BOZKURT, “**Hizmet Endüstrisinde Kalite**”, VERİMLİLİK DERGİSİ, Toplam Kalite Özel Sayı, MPM Ya., Ankara, 1995, s.172.

³⁰ W. SHEWART İstatistiksel Kalite Kontrol, 1931., STANFORD SEMİNERLERİ (ABD), 1940., E. DEMİNG’İN Seminerleri (Japonya), 1950., “DEMİNG” KALİTE ÖDÜLÜ (Japonya), 1951., “Kalite Kontrol” Dergisi (Japonya), 1952., J. JURAN: “Kalite Yönetimin Sorumluluğudur”, 1954., Ulusal Radyo ile Japonya’da “Kalite” Eğitimi Yayınları, 1954., A. FEIGENBAUM: Toplam Kalite Kontrol, 1957., K. ISHIKAWA: Formenler için Kalite Kontrol Dergisi., 1961., K. ISHIKAWA: Kalite Çemberleri, 1962., G. TAGUCHI: İstatistiksel Deney Tasarımı, 1960., KOBE STELL: Quality Function Deployment, 1969., S. SHINGO: Paka-Yoke, 1970., G. TAGUCHI: Quality Loss Function, 1970., T. OHNO: Toyota Just-in-Time Sistemi, 1976., G. TAGUCHI: Robust Design, 1980.

algılanan kalitesi ve gerçek kalite üzerinde durur. Bir ürünün algı kalitesi, tüketicilerin ürünün kalite düzeyine ilişkin düşüncelerini içerir³¹.

Geleneksel anlamda kalitenin genellikle üretim faaliyetlerinde yaygın olduğunun söylenmesine karşın tanımlar göz önüne alındığında kalitenin ürünün tasarımından başlayıp, son tüketicinin doyumuna kadar uzanan uzun bir süreci kapsadığı görülür.

Kalite yalnız fiyat veya teknik kusursuzluk ve sağlamlık deneyimleri ile anlatılamaz³². Kalite iyi bir ürün yapmaktan daha çok ögeyi içerir. Kalite her zaman bir ürünün en iyisini yapmak değildir. Kalite göreceli bir kavram olduğundan çok iyi tasarlanmış bir ürün bile müşterilerin algıladığı iyi kaliteye uygun değilse ürün başarısız olabilir. Dolayısıyla, ürün veya hizmetin kalitesi müşteri odaklı olmalıdır ve müşterilerin algılarıyla ilişkilendirilerek, tüketicilerin beklentilerini karşılamalıdır. Tüketici kullandığı üründen veya aldığı hizmetten doyum sağlamalıdır.

Bütün bu anlatılanlar göz önüne alındığında kalitenin farklı tanımlarının olduğu ve bunun nedeninin de kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Fakat bütün tanımlardaki ortak özellik ürünlerin ve hizmetlerin müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamaya yönelik olduğudur³³. Genel kapsamıyla “kalite, özellikle tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi, bunlara uygun tasarımın yapılması, bunların hatasız bir şekilde oluşturulması, satış işlemleriyle ilgili üst ve alt bileşenlerin güvenilir bir şekilde sağlanması, performansın ve güvenliğin açık bir şekilde ortaya konulması, uygun bir şekilde ambalajlama ve teslimatın yapılması, satış sonrası hizmetin verilmesi, edinilen deneyimlerin tekrar kullanılabilir hale getirilmesi ve dolayısıyla tüketicilerin doyum sağlanmasıdır”³⁴ olarak tanımlanabilir. Bu tanım kaliteyi bir halka gibi

³¹ Sanjoy GHOSE-Samar K. MUKHOPADHYAY, **Quality as the Interface Between Manufacturing and Marketing**, “MARKETING INTERNATIONAL REVIEW, Special Issue, 1993/1, s.42.

³² E. TAŞKIN, “**Kalite Bir Yaşam Tarzıdır**”, ANAHTAR, MPM Ya., Nisan, 1994, Yıl: 6, Sayı: 64, s.5.

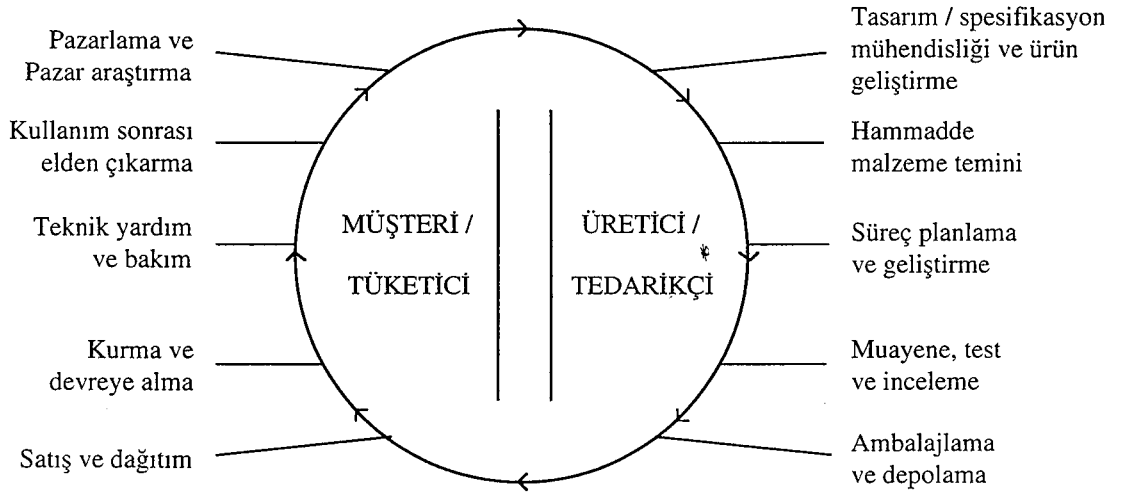
³³ Rıdvan BOZKURT-Nilüfer ASİL, **Kalite Politikası Oluşturma Süreci**, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., Ankara, 1995/3, s.34.

³⁴ J. ADSHEA, **ISO 9000 ve Kalite Sistemleri**, İSTANBUL SANAYİ ODASI, Ya. No: 1993/13, s.212-213'den aktaran Osman DEMİRDÖĞEN, (**Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi**, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., 1994/4., s.40.

görmekte ve kalite halkasını oluşturan ögelere yer vermektedir. Şekil 1, kalitenin tanımını içeren kalite halkasını göstermektedir.

Şekil 1

Kalite Halkası



Kaynak: Rıdvan BOZKURT-Aynur ODAMAN, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Ya., 549-KOSGEB, Ankara, 1995, s.9.

Günümüzde kalite kavramı bir olgu ve rekabet üstünlüğü olmaktan öte bir pazarlama aracı haline gelmiştir.

II. KALİTEYİ OLUŞTURAN TEMEL ÖGELER

Kalite; bir üründe bulunması gerekli spesifikasyonlara uygunluk derecesi veya hedeflenen değişmezliği olarak tanımlandığında bir ürünün kalitesini oluşturan ögeler dört grupta toplanabilir.

1- TASARIM KALİTESİ

Tüketicilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak teknik gerekleri yerine getirmek üzere ürünün proje düzeyindeki kalitesidir. Tasarımda amaç müşteri istek ve ihtiyaçlarını ürün ve hizmete yansıtmaktır. Tasarım kalitesini ürün tasarımı ve süreç tasarımı olarak incelemek gerekir³⁵.

A - Ürün Tasarımı Aşaması

a- Sistem Tasarımı: Mühendislik ve teknik bilgilerin kullanılarak, tüketicilerin beklentilerini karşılayacak bir prototip ürünün geliştirilmesidir.

b- Parametre Tasarımı: Ürün parametrelerinin, formülasyon boyut gibi optimal değerlerinin belirlenmesidir. Ürünün performans farklılıklarının en aza indirmek ve ürünün hem üretim hem de yaşam süresi maliyetlerini azaltmak amaçlanır.

c- Tolerans Tasarımı: Parametre tasarımı aşamasında belirlenen hedef değerler etrafında toleransların geniş tutulması amaçlanır.

B - Süreç Tasarımı Aşaması

a- Sistem Tasarımı: Ürün bilgilerine ve var olan üretim teknolojisine bağlı olarak üretim sürecinin seçilmesidir.

b- Parametre Tasarımı: Denetlenebilen üretim süreç parametreleri için uygun düzey ve aşamaların belirlenmesidir. Ürünü ve süreci olumsuz yönde etkileyen denetlenemeyen etkenlere karşı üretim sürecini güçlendirmek amaçlanır. Denetlenemeyen etkenler ısı, nem oranı, toz, voltaj düzeyi, çevre koşulları, zaman içerisinde ve hatalı kullanım sonucu oluşan ürün aşınması, materyal yorgunluğu hammadde ve üretim süresindeki değişikliklerden dolayı aynı spesifikasyona göre üretilmiş olmasına karşın parçalar arasında görülen farklılıklar sayılabilir.

Ürün ve süreç tasarım kalitesi, kalite güvencesinin en önemli aşamalarıdır.

³⁵ Ridvan BOZKURT, "ISO 9000 ve Belgelendirme" VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., Özel Sayı, s.20.

2- UYGUNLUK KALİTESİ

Tasarım kalitesi ile belirlenen teknik özelliklerin standart olarak belirlenen bir ürünün kalite düzeyi göz önüne alınarak hedeflenen ürüne ne ölçüde yakın ve uygun olduğunun saptanmasıdır. Aradaki fark ne kadar az ise uygunluk kalitesi o kadar iyi demektir. Uygunluk kalitesi kullanılan araç, gereç, işgücü, üretim yöntemleri ve üretim girdilerine bağlıdır.

3- GÜVENİRLİK (İŞ GÖRME) KALİTESİ

Bir ürünün kendisinden beklenen işi, önceden belirlenmiş bir süre içinde aksatmadan yapma olasılığı şeklinde tanımlanabilir³⁶.

4- KULLANIM KALİTESİ

Koruyucu ambalajlama, taşıma, yerleştirme, bakım ve onarım işlerinde kalite gereklerine uyulması olarak tanımlanır³⁷. Kullanım kalitesi uygulanmazsa tasarım ve uygunluk kalitesi ne ölçüde üstün olursa olsun istenilen en son ürün kalitesine ulaşamaz.

Tasarım, uygunluk, güvenilirlik (işgörme) ve kullanım kalitelerini birbirinden ayrı düşünmek uygun değildir. Kaliteyi oluşturmada bütün öğelerin iç içe girdiği, hepsinin de aynı önemli yere sahip olduğu göz önünde tutulmalıdır.

Kalitenin parasal olmayan başka öğeleri içerdiği de unutulmamalıdır. Tüketicilerin ürünü kaliteli olarak algılamalarında sosyolojik, psikolojik ve ekonomik olmak üzere birçok etken de vardır. Özellikle, tüketicilerin satınalma gücünün etkisi önemli boyutlara ulaşır. Gerçekte, kalitenin algılanmasında, satınalma gücü-maliyet-kalite arasındaki ilişkisinin önemi gözden kaçırılmamalıdır³⁸.

³⁶ Bülent KOBU, *Üretim Yönetimi*, 8. Baskı, İstanbul, 1994, s.462.

³⁷ FIRATLI, s.4.

³⁸ A. g. e., s.5.

Tüketicilerin satınalma gücü de dikkate alındığında kaliteyi oluşturan temel öğelere teknik kalite, ekonomik kalite ve gerçek kaliteyi de eklemek gerekir.

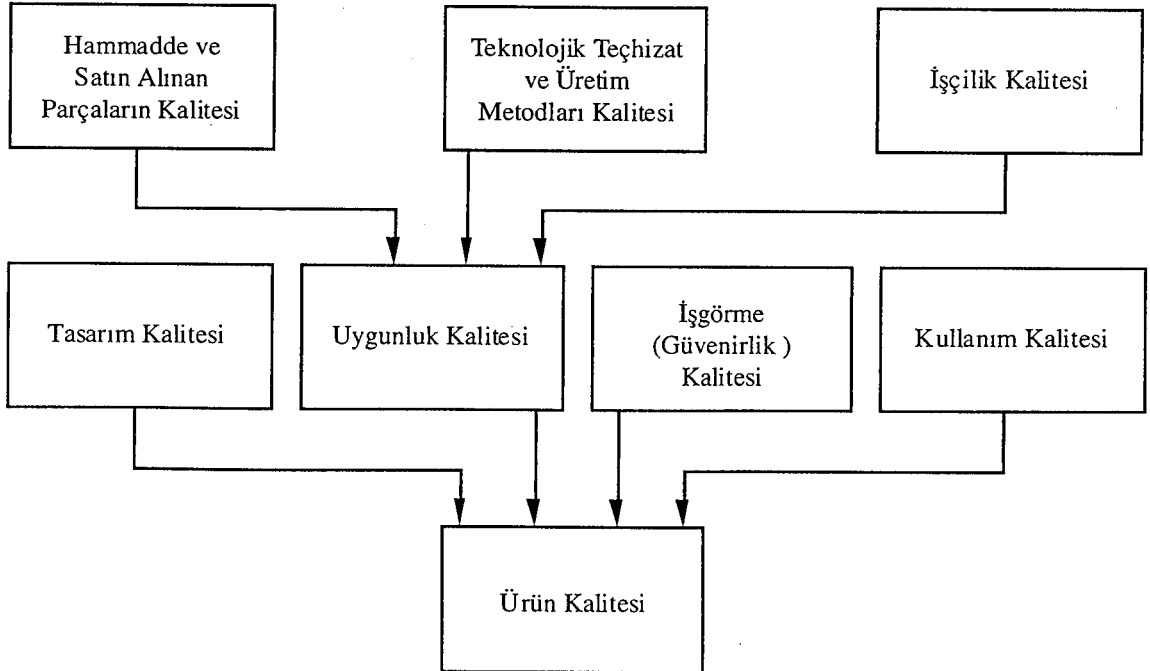
Teknik kalite; maliyet hiç düşünülmeden, yalnızca teknik ölçütlere göre tasarım, uygunluk, kullanım ve iş görme kalitelerinin oluşturulması sonucunda ulaşılan kalitedir.

Ekonomik kalite; yalnızca maliyetin önemli olduğu, teknik gereklerin, güvenilirliğin ve ürün yaşam süresinin göz önünde tutulmadığı kalitedir.

Gerçek kalite; pazar koşulları, tüketicilerin üründen beklediği özellikler ve satın alma gücü gibi etkenler göz önünde bulundurularak teknik ve ekonomik kalite arasında denge kurabilen kalite özellikleridir. Gerçek kalite öznel bir kavram değildir. Müşteriden müşteriye göre değişmez. Günümüzde en yaygın olarak kullanılan kalite kavramı gerçek kalitedir.

Şekil 2

Son Kalitenin Oluşumu



Kaynak: B. L. ENRIQUE, "Kalite Planlaması, Örgütlenmesi ve Yönetimi", KALİTE KONTROLÜ YÖNETİCİLER TOPLANTISI VE SEMPOZYUMU, MPM Ya. No: 177, Ankara, 1976, s. 74'ten aktaran FIRATLI, s.4.

III. KALITE KONTROLÜ SURECİ

Kontrol, bir konuda belirlenen standartların kurulması ve bu standartların yerine getirilmesi süresidir³⁹. Bir başka deyişle kontrol, elde edilmek istenen sonuçlara ulaşabilecek yolda işlerin yürütülmesini sağlayan, buna aykırı gidişlerin yoluna konulmasını olanaklı kılan bir işlev olarak tanımlanmaktadır⁴⁰. Kalite kontrolü kavramı, kontrol kavramına temel yönleriyle uymaktadır. Kalite kontrolünün geleneksel amacı, temelde üretim sistemlerinden teknik özelliklerine uymayan parçaları çıkarmak ve üretilen parçaların hatalı olup olmadığını kontrol etmek için, gözlem ve test işlemlerini gerçekleştirmektir⁴¹.

Buffa, kalitenin kurulması, korunması ve kontrolü, kalite standartlarının saptanması ve bu standartların korunup korunmadığını, uygulanıp uygulanmadığını görmek için gerekli ölçme kontrollerin yapılması işlerini kalite kontrolü olarak tanımlanmaktadır⁴².

TS-ISO 9005'te ise kalite kontrolü, kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır⁴³.

Kalite kontrolün tarihsel gelişimine bakıldığında Endüstri Devriminin ilk dönemlerinde kalite kontrol işlevinin işin sahibi tarafından yapıldığı görülür. Daha sonraları ölçme yapan kişiler kalite kontrolünden sorumlu tutulmuşlardır. Bu dönemlerde kalite kontrolü muayene işlevi olarak algılanmıştır. II. Dünya savaşıdan sonra gelişen koşullar, kaliteye daha fazla önem verilmesini gerektirmiş, bu nedenle de öncelikle Shewart tarafından bazı istatistiksel yöntemler kullanılmıştır⁴⁴.

³⁹ Nimetullah BURNAK, **Çok Değişkenli Kalite Kontrolünde Maliyet Analizi**, A.Ü. Ya. No: 259, Eskişehir, 1988, s.13.

⁴⁰ Mehmet OLUÇ, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, 1. Cilt, 2. Baskı, İstanbul, 1963, s.317.

⁴¹ Nihan ÇETİN-Yeşim ÖZTÜRK, **“Çevre Faktörlerinin Kalite Kontrol Bölümü Çalışanları Üzerindeki Etkisi”**, VERİMLİLİK DERGİSİ, Özel Sayı, MPM. Ya., s.134.

⁴² KARABAY, s.63.

⁴³ Nimetullah BURNAK-Cafer ÇELİK, **“Potansiyel Verimlilik Artırma Aracı olarak Kalite Geliştirme”**, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., 1992/4, s.56.

⁴⁴ Bülent KOBU, **Üretim Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Ya. No: 33, İstanbul, 1979, s.516-519'dan aktaran Işıl PEKDEMİR ve Diğerleri, **“Toplam Kalite Kontrol Anlayışı: Tekstil Endüstrisinde Bir Araştırma”**, İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C: 23, S.1, Nisan, 1994, s.95.

Teknolojinin hızla gelişmesi, rekabet koşullarının artması, işletmelerin yüksek kaliteli ürünleri düşük maliyetle üretilmesi konusuna önem vermeleri, kalite kontrolünün önemini arttırmıştır. Bunun sonucu olarak ürünün tasarımından, üretimine, üretiminden müşteri hizmetlerine kadar tüm aşamaları kapsayan “Toplam Kalite Kontrolü” anlayışı Feigenhaum tarafından ortaya atılmıştır.

Günümüzdeki anlayışa göre kalite kontrolü üretim süreci sırasında yapılan her işlemde sonra ürünü kontrol etmek değil, yapılırken ürünü doğru yapmaktır. Kalite bir şeyin en iyisi yapmak anlamına gelmediğinden kalite kontrolü yapılırken, üründe hangi kalite varsa, onun kalitesini belirlemek hedeflenir. Kalite kontrolü üretimde önemli bir öğe olmakla beraber diğer süreçler için de bir başlangıç noktasıdır.

Kalite kontrolünden beklenen yararlar şöyle sıralanabilir⁴⁵.

- Ürün kalite düzeyinin yükseltilmesi.
- Iskarta, işçilik ve malzeme kalıplarında azalma.
- Üretim hattındaki dar boğazların giderilmesi.
- Personel moralinin yükseltilmesi.
- Tüketicinin parasının karşılığını aldığını görerek memnun olması.
- Ülke ekonomisine olumlu katkılar.
- İşletmenin prestijinin artması.
- İşçi-işveren ilişkilerinde düzelme.

Kalite kontrolünü etkileyen bir takım etkenler de vardır. Bunlar hedef pazar, hedef pazardaki tüketici özellikleri, tüketicilerin alım gücü, işletme içindeki personelin gücü, malzeme, tesis, makine, üretim yöntemleri, teknolojik ve kültürel düzey, eğitim ve ülkenin yasalarıdır.

⁴⁵ KOBU, s.469.

IV- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetimi, kalite geliştirme süreci veya “toplam kalite kontrolü” olarak da adlandırılır⁴⁶.

Toplam kalite yönetimi, ürünün elde edilmesinde işletme personelinin hepsinin katılımının sağlanması temeline dayandığından, en azından uzun dönemde sıfır hata ile ürünün kalitesinin yükseltilmesini ve maliyetlerin düşürülerek israfın önlenmesini, ürünün müşterilere zamanında ve yerinde teslimini, satış sonrasında kalite sorumluluğunun üstlenilmesini ve ürüne ilişkin hizmetlerin sağlanarak müşterilerin yüzde yüz doyuma ulaşmasını temel ilke olarak kabul eder⁴⁷. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı sürekli gelişmeyi amaçlayan ve bunu işletme kültürü biçimine getirmeye çalışan bir felsefedir. Bu felsefede iki tane öge vardır. Birincisi insan diğeri bilimselliktir⁴⁸. Toplam kalite yönetimi Japonya’da KAIZEN olarak adlandırılmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde amaç müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve müşteri doyumunun sağlanması olduğundan en alt kademedeki işçiden en tepedeki yöneticiye, müşterilerden tedarikçilere kadar herkesin sorumluluğunu kapsamaktadır. Bu açıdan toplam kalite yönetimi insana değer vermeyi gerektirir. Bu anlayışa göre kalite, tüketici beklentilerinin saptanması için önce pazarlama ve pazarlama araştırmasıyla başlar, işletme politikasına uygun olarak piyasaya sunulacak ürünün kalitesi ve tasarımı belirlenir, hedeflenen kaliteyi gerçekleştirecek planlar yapılır, planlama yöntemleri ve araçları seçilir, gerekli hammadde veya yardımcı maddeler sağlanır, personel seçilip eğitilir, müşteri şikayetleri, satış sonrası hizmetlere önem verilerek geri bildirim yoluyla sürecin sürekli kendini geliştirmesine çalışılır. Bu aşamalarda

⁴⁶ Thomas H. BERRY, **Managing the Total Quality Transformation**, Mc Graw-Hill, Inc. New York, 1990, s.1.

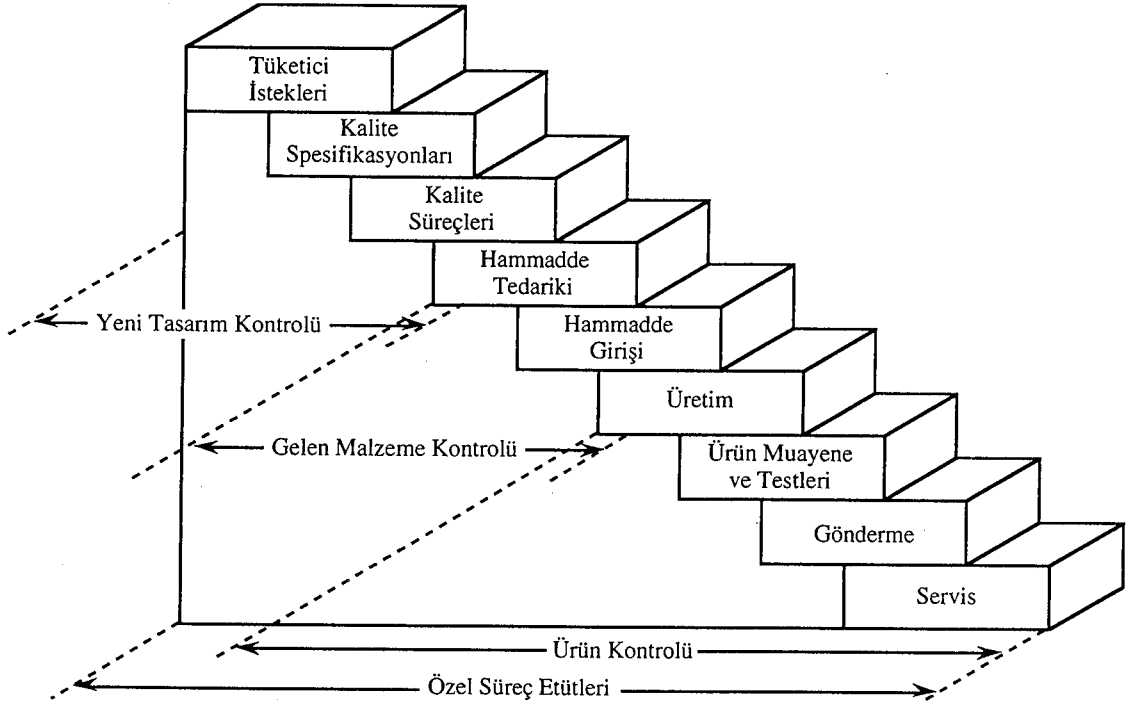
⁴⁷ Mustafa MAZLUM, “İhracatta ISO 9000 Vizesi”, PAZARLAMA DÜNYASI, Yıl: 7, Sayı: 39, Mayıs-Haziran, 1993, s.2.

⁴⁸ Kasım KARAHAN, “**Toplam Kaliteyi Yakalamada Pazarlama Yaklaşımının Rolü**”, I. ULUSAL PAZARLAMA SEMPOZYUMU, Pazarlama ve Kalite, İ.Ü.İ.F. Ya., 27-29 Ekim, Silivri-İstanbul, 1995, s.3.

yöneticiler çalışanlara öncülük ederler, hedefler belirtirler, yol gösterirler ve olanaklar sunarlar. Toplam kalite yönetiminde amaç, oluşan kaliteyi kontrol etmek değil, üretmektir⁴⁹. Üretim süreci içerisinde toplam kalite kontrolü aşamaları Şekil 3'te, toplam kalite süreci ise Tablo 2'de gösterilmiştir.

Şekil 3

Üretim Süreci İçersinde Toplam Kalite Kontrolü Aşamaları



Kaynak: KOBU, s. 467.

⁴⁹ Cafer ÇELİK, "Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü", VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., Özel Sayı, s.126.

Tablo 2

Toplam Kalite Süreci

Girdiler	Süreç	Çıktılar
Yönetim Sistemleri	Tasarım	İşletme Politikaları
Yönetim Felsefesi	Tedarik	Müşteri İlişkileri
Liderlik Gücü	Üretim	Müşterinin İlgisi
Haberleşme Sistemleri	Denetim	Ürünün İmajı
Müşteri Beklentileri	Pazarlama	Pazarlama Stratejileri
Rekabet	Hizmet	Pazarlama Anlayışı
Piyasa Payı		Ürün Geliştirme Maliyetleri
Ürünün Özellikleri		Satış Sonrası Hizmetler
Ürünün Yapısı		İşletmenin Geleceği
Finansal Kaynaklar		
Malzeme Kaynakları		
İnsan Kaynakları		
Teknolojik Kaynaklar		
Hammadde Kaynakları		
Ürün Geliştirme Programları		
Personelin Tutumu		

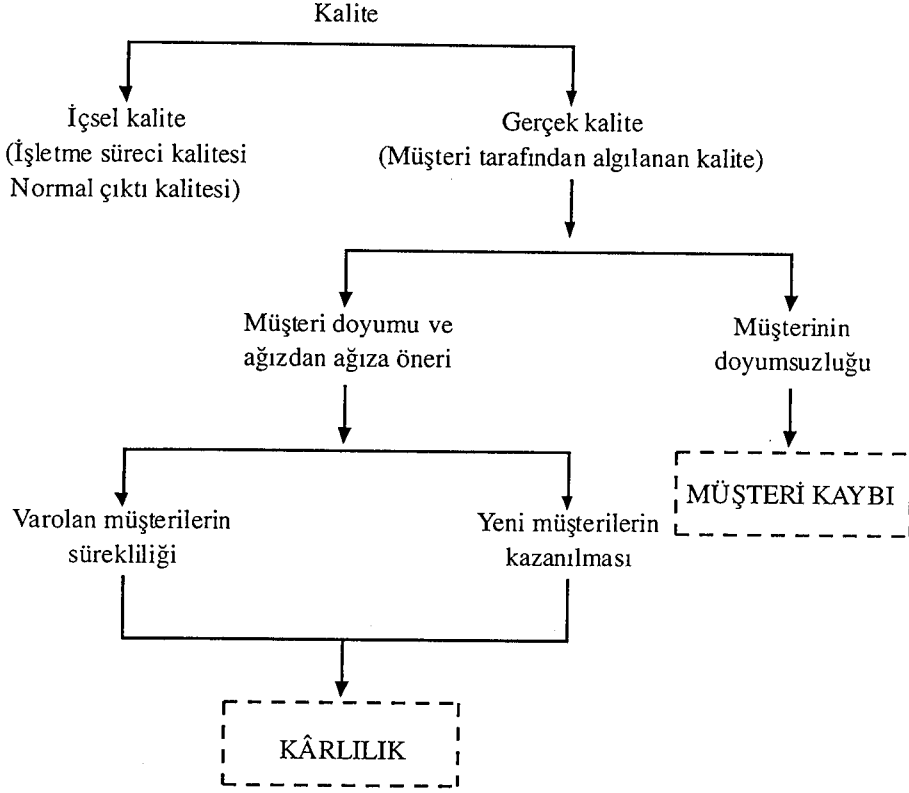
Kaynak: Mustafa KÖSEOĞLU-Harun TERZİ, “Kalite Geliştirmede Altyapının Oluşturulması; Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Uygulanabilir Genel Bir Model”, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., 1995/4, s.11.

Toplam kalite yönetimi anlayışı temel olarak pazar payını ve kârlılığını arttırmayı amaç edinmektedir. Bu, ancak müşteri tarafından algılanan kalitenin (gerçek kalite) müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılar ya da aşar düzeyde olmasıyla sağlanabilir⁵⁰. Şekil 4, gerçek kalite ile kârlılık arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

⁵⁰ Ömer Baybars TEK-Okan TUNA, “Fiziksel Dağıtımda Toplam Kalite Yönetimi”, I. ULUSAL PAZARLAMA SEMPOZYUMU, Pazarlama ve Kalite, İ.Ü.İ.F. Ya., 27-29 Ekim, Silivri-İstanbul, 1995, s.1.

Şekil 4

Gerçek Kalite ile Kârlılık Arasındaki İlişki



Kaynak: TEK-TUNA, s.1.



1- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BİR YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK AYIRDEDİCİ ÖZELLİKLERİ

A- Kaliteye Öncelik Verilmesi

Toplam kalite yönetimi her aşamada kaliteyi ön planda tutan bir yönetim felsefesidir. Toplam kalite yönetiminin amacı yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri düşük maliyetle üretip, tüketiciye sunmaktır⁵¹. Klasik yönetim modellerini benimseyen işletmeler, ürünün kalitesini yükseltmenin maliyeti artıracığını ve kârın azalacağını savunurlar. Aslında

⁵¹ Adnan ÇAĞLAYAN, "Çağdaş Yönetim ve Kalite", ÖNCE KALİTE, Ocak, 1993, Sayı: 2, s.48.

ürünün tasarım kalitesi artırıldığında maliyetler geçici olarak artar. Fakat ürünün kalitesinin artması, ıskartaya çıkan miktarın azalmasına, iadelerin ve tüketici şikayetlerinin en aza indirilmesine neden olacağından maliyetlerde önemli ölçüde azalır. Gerçekte tasarım kalitesinin geliştirilmesi daha fazla satış ve kâra ve daha düşük maliyete doğru atılan ilk adımdır⁵². Böylelikle verimde arttırılmış olur. Juran “20. yüzyıl verimliliğin yüzyılı olurken, 21. yüzyıl kalitenin yüzyılı olacaktır” demektedir⁵³.

B- Tüketicie Yönelme

Kalitenin tek değerlendiricisi tüketicidir⁵⁴. Hiçbir başarı müşterilerin satın aldıkları ürünler veya gördükleri hizmetler sonucunda nasıl düşündüklerini öğrenen bir işletmenin başarısından daha iyi olamaz. Müşteri ile odaklaşma müşteri ihtiyaçlarının ne olduğunun bilinmesini ve başarının bu ihtiyaçları karşılamak olduğunun anlaşılmasını sağlar.

Pazardaki müşteri ihtiyaçlarının analizi toplam kalite yönetimi sürecinin ilk aşaması olup, bu anlayışta pazarlama işlevinin önemli görevlerinden biri de müşteri bilgilerinin sürekli toplayarak, bu bilgilerin kuruluş içinde gerek yeni ürün tasarımları, gerekse var olan ürünlerin ve sunulan hizmetlerin geliştirilebilmesi için kullanımının sağlanmasıdır⁵⁵. Tüketicilerin ihtiyaçlarına tüketicilerin sözcükleriyle karar verilmelidir⁵⁶. Günümüzde rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi ele geçiren, doygunluğa ulaştıran ve elinde tutan kuruluş rekabette başarılıdır. Müşteri doygunluk hissettiği ve işletmenin ürünlerine bağlı kaldığı sürece o kuruluşun rekabetteki üstünlüğü sürecektir⁵⁷.

⁵² İsmail EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç, ISO 9000 Kalite Güvence Standartları**, Bursa, 1994, s.73.

⁵³ Tom REDMAN, “Is Quality Management Working In the UK?”, JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT, Vol.20, No: 3, Spring, 1995, s.44.

⁵⁴ J.P. ROSS, **Taguchi Techniques For Quality Engineering**, Mc. Graw. Hill, New York, 1988’den aktaran Nimetullah BURNAK-Cafer ÇELİK, **Potansiyel Verimlilik Artırma Aracı Olarak Kalite Geliştirme** “VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., 1992/4, s.57.

⁵⁵ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, “**Toplam Kalite Yönetimi Sistemleri ve ISO 9000 Standartları**”, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., 1994/I, s.105.

⁵⁶ Raymond E. KORDUPLESKİ-Roland T. RUST-Antony J. ZAHORİK, “**Why Improving Quality Doesn’t Improve Quality (or Whatever Happened to Marketing)**”, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, Vol: 35, SS: 3, Spring, 1993, s.86.

⁵⁷ Necati ARIKAN, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, ÖNCE KALİTE, Ocak 1993, Sayı 2, s.17.

Toplam kalite yönetimine göre kalite müşteriye doyuma ulaştırmaktır. Kısa ve uzun dönemde planlanan tüm faaliyetlerin müşteriye dönük olduğu ve amacının da müşteriye doyuma ulaştırmak olduğu unutulmamalıdır. Müşteri doyumsuzluğunun sonucunda satışlarda gerileme, reklam ve satış artırıcı çaba masraflarında artış, pazar kaybı, imaj zedelenmesi, işletmeye duyulan güvenin sarsılması gibi sorunların doğacağı açıktır.

C- İşletme Bölümlerinin Birbirlerini Müşteri Olarak Değerlendirmesi

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında müşteri yalnızca işletmenin ürün veya hizmetini sunduğu kesimler değildir. İşletme içindeki her bölüm kendinden önceki bölümü tedarikçi, kendinden sonraki bölümü müşteri olarak görür. Bu nedenle yaptıkları işi bir defada sıfır hata ile yaparak bir sonraki bölüme aktarırlar⁵⁸. Kalitede kusursuzluğun ancak bir halka içinde yer alan ve her birimin kendisine düşen görevi en iyi şekilde gerçekleştirmesiyle oluşacağı inancı egemendir.

D- Sürekli Gelişme

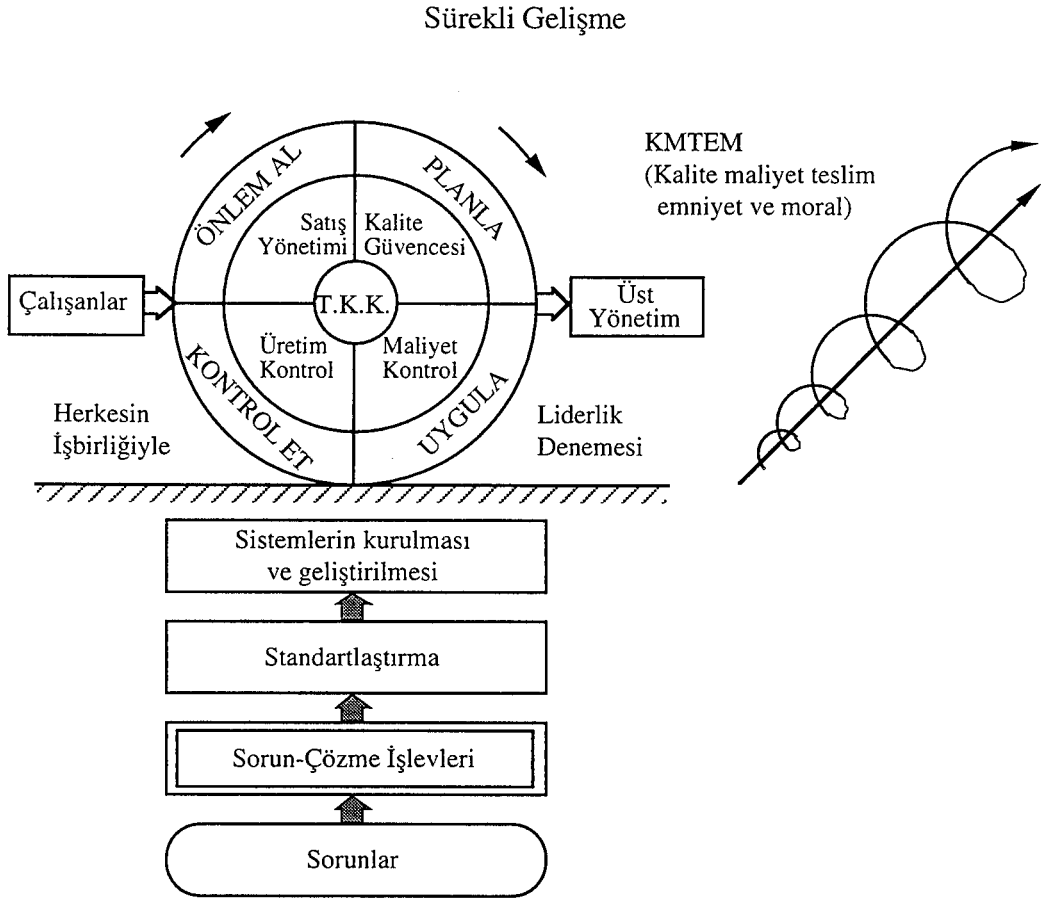
Sürekli gelişme toplam kalite yönetiminin temel öğelerinden bir tanesidir. Sürekli gelişmede hedef belli bir standardı tutturmak değil, ürün ve hizmetlerin sürekli gelişmesini sağlamaktır. Sürekli gelişmede en alt düzeydeki süreçten, tüm topluluğu içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir⁵⁹.

Sürekli gelişme ve sorun çözmenin uygulanmasında kalite çemberleri, öneri sistemleri, sorun çözme ekipleri, istatistiksel kontrol, kendi kendini kontrol, Deming Çemberi (Planla-uygula-denetle-önlem al) yöntemleri kullanılmaktadır. Şekil 5, sürekli gelişmeyi göstermektedir.

⁵⁸ Baki DENİZ, "Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve ISO 9000 Standartlarının Ülkemiz İşletmeleri Açısından İrdelenmesi", ISO DERGİSİ, Ekim, 1992, s.18.

⁵⁹ Ömer PEKER, "Toplam Kalite Yönetimi", AMME İdaresi Dergisi, C:26, Sayı: 1, Mart 1993, s.213.

Şekil 5



Kaynak: PEKER, s.214.

Sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için haberleşme, iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün işletme içinde yerleştirilmiş olması gereklidir⁶⁰. Kalite geliştirme planını oluşturan ögeler şu şekildedir⁶¹.

- Kalite kültürü ve sorumluluğu
- Kalite politikası, uygulama süreci ve amacı
- Yönetimin karar alma ve analiz yeteneği

⁶⁰ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., Toplam Kalite Özel Sayı, Ankara, 1995, s.33.

⁶¹ KÖSEOĞLU-TERZİ, s.12.

- Yönetimin haberleşme ve raporlama sistemi
- Raporlama sisteminin etkinliği
- Eğitim
- Programın performansını ölçme yöntemi
- Kalite denetimi
- Ürün sorumluluğu, hataları bulma ve düzeltme mekanizması
- Kalite teşvik programı
- Raporlama sisteminin etkin tanımlanması
- Geri-besleme ve ileri-besleme mekanizması
- Satıcı ilişkileri programı

E- İnsana Saygı ve Katılımcı Yönetime Önem Verme

Toplam kalite yönetimi anlayışında “kalite herkesin işidir” anlayışı egemendir. Bu nedenle toplam kalite yönetimine herkesin katılımı şarttır. Toplam kalite yönetimi tasarımdan başlayarak tüm üretim sürecinde kalite geliştirme işlevlerini hızlandırır, bu yolla işgörenleri sorun çözme sürecine katar ve insana saygının önem kazandığı örgüt ve örgüt kültürünün oluşmasını sağlar. Kalite konseyleri, kalite yürütme ve geliştirme ekipleri ve kalite çemberi adı verilen çalışmaların uygulanması sonucu çalışanların yaratıcı gücünden yararlanılarak kalite başta olmak üzere işletme ile ilgili her türlü işlevin geliştirilmesi ve sorunların çözülmesi işgörenlerin katılımıyla gerçekleştirilir⁶². Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için kişileri güdüleme, bilgi-beceri düzeylerini artırıcı eğitimler verme, rotasyon, katılım, iş zenginleştirme gibi insana yönelik etkenleri ön plana çıkaran kavramlar önem taşımaktadır. Böylelikle işgören, morali yükseltilir, iş doyumunu arttırılır, grup çalışması anlayışı yerleştirilir ve işgören motive edilir.

Tüm çalışanların toplam kalite yönetimi anlayışının önemini, gerekliliğini, amaçlarını ve uygulamasını öğrenmelerini sağlayıcı bir şekilde eğitilmeleri gereklidir⁶³. Eğitim de

⁶² DENİZ, s.17.

⁶³ A. g. e., s.18.

amaç üründe istenilen kalitenin en ekonomik şekilde oluşturulması için bilgi, beceri ve bilincin işgörene kazandırılmasıdır. Eğitim bilgi verici veya periyodik bilgi yenileyici programlar olarak yapılabilir.

F- Veriler ve İstatistiki Yöntemlerle Çalışma

Ölçüm ve istatistik, toplam kalite yönetiminin 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 ulaşılabilir⁶⁴.

G- Hataları Önlemeye Dönük Bir Yaklaşımın İzlenmesi

Kaliteyi sağlamanın temeli “kalitesizliğin önlenmesidir”⁶⁵ anlayışında toplam kalite yönetiminde “hataları ayıklamak” yerine hata yapmamak yaklaşımı egemendir. Üretimin kalitesi ürün üretilirken sağlanır. Üretilen bir ürünün aşamasında hata yapmamak ya da yapılan hataları anında gidermek amaçlanır. Sıfır hata işlevi hammadde aşamasında başlayan işletmeye girdi sağlayan tedarikçileri de kapsamına alan, ürünün tasarımındaki her aşamayı (üretim, pazarlama ve yönetim sürecinin tüm aşamalarını) kapsayan bir süreçtir⁶⁶.

⁶⁴ PEKER, s.203.

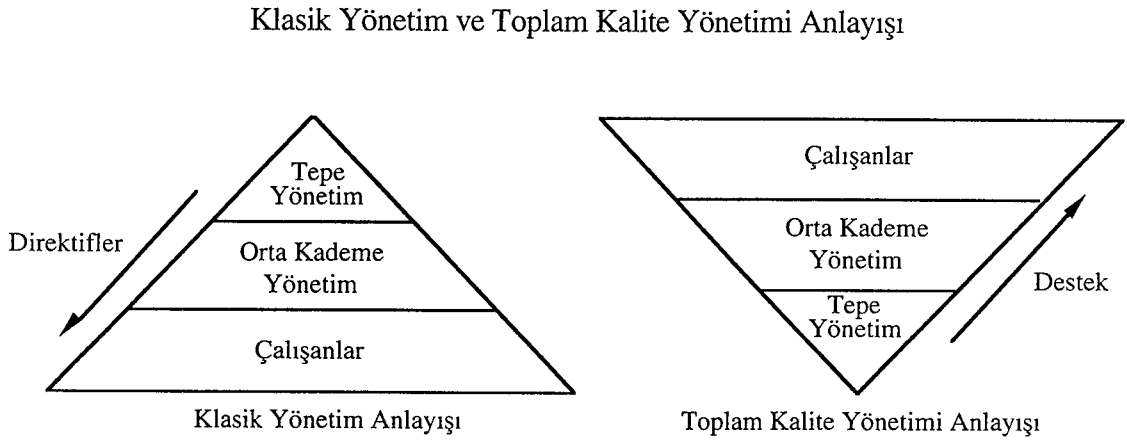
⁶⁵ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, “Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerine Uygulanması”, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., Özel Sayı, s.143.

⁶⁶ Asuman YALÇIN-İ. Füsün ALP, “Toplam Kalite Yönetimi ve Pazarlamada Sosyal Sorumluluk İlişkisi”, I. ULUSAL PAZARLAMA SEMPOZYUMU, Pazarlama ve Kalite, İ.Ü.İ.F. Ya., 27-29 Ekim, Silivri-İstanbul, 1995, s.2.

H- Yönetim

Toplam kalite yönetimi yalnızca belli bir bölüm kişi ya da grubun çaba ve işlevleri ile değil işletme yönetiminin önderliğinde işletmenin bütünlüğü ile başarılı olur. Toplam kalite yönetiminde yönetici, ne yapıldığını, nereye gidildiğini, hangi işlemlere karar verildiğini, nasıl yönlendiğini ve uyumlaştırıldığını etkin ve verimli bir şekilde örgütlemelidir⁶⁷. Yani toplam kalite yönetiminde üst yönetimin önderliği gereklidir. Klasik ve toplam kalite yönetim anlayışı bakış açıları Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6



Kaynak: İbrahim KAVRAKOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yayınları, No:1, İstanbul, 1992, s.54.

I- Örgütsel Yapı ve İletişime Önem Verme

Örgütsel yapı, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılacak işlevleri belirlemek, benzer işlevleri gruplamak, işlevleri yerine getirecek kişileri görevlendirmek ve bunlar arasında bir düzen sağlamaktır⁶⁸.

⁶⁷ Akın MARŞAP, “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması”, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., Toplam Kalite Özel Sayı, Ankara, 1995, s. 137.

⁶⁸ Fevzi OKUMUŞ, “Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları”, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., Özel Sayı, Ankara, 1993, s. 169.

Toplam kalite yönetiminde örgüt yapısı ve bu yapı içerisindeki görev, yetki ve sorumlulukların dağılımı ve uygulanacak iletişimin biçimi önem kazanmaktadır. Toplam katılımı sağlamak için kişi ve bölümler arasındaki yatay iletişimin güçlendirilmesi, karşılıklı güven, açık ve çok yönlü iletişim sisteminin kurulması gereklidir.

2- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİYLE, KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI

Klasik yönetim yaklaşımının hedefi belli bir standart oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmektir. Toplam kalite yönetiminde ise amaç müşteri doyumunu sağlamak üzere ürün veya hizmetin sürekli geliştirilmesidir.

Toplam kalite yönetimi ile klasik yönetim arasında belirgin farkların olduğu söylenebilir. Her iki yönetim yaklaşımının karşılaştırılması aşağıda Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3

Kalite Anlayışları

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetim Anlayışı
1- Muayeneye dayalı kalite.	1- “Önelemeye” dayalı kalite.
2- Yüksek kalite ile artan maliyet	2- Yüksek kalite ile düşen maliyet
3- Optimum stok.	3- Sıfır stok.
4- Spesifikasyon limitleri arası üretim.	4- Hedefe uygun üretim.
5- Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim.	5- Olası sorunları düşünüp, bunları önleyen yönetim.
6- Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı.	6- İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşım.
7- Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon.	7- İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon.
8- Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim.	8- “Sıfır Hata” yı hedefleyen üretim.
9- Ödül ve cezaya dayalı motivasyon.	9- Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon
10- Hiyerarşiye dayalı öncelikler.	10- Müşteri tatminine dayalı öncelikler.
11- Rekabete dayalı tedarik sistemi	11- Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi.
12- Kâr maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme.	12- Yüksek kalite sağlamayı hedefleyen güdülenme.
13- Ulusal/uluslararası standartlara göre ürün kalitesi.	13- Müşteri beklentilerine göre ürün kalitesi.
14- Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi.	14- Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi.
15- AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımları.	15- Tüm üretim ve satış fonksiyonlarının katkısı olan ürün geliştirme.
16- Optimum fire veya yeniden işleme.	16- Sıfır fire veya yeniden işlem.
17- Optimum 1. kalite/2. kalite oranı.	17- Sadece 1. kalite ürün yönetimi.
18- Evrimsel hızla gelişme.	18- Devrimsel hızla gelişme.
19- Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları.	19- Yeni ürün tasarımı ile
20- İşbaşı eğitim ile sağlanan bilgi ve beceri.	20- İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri.
21- Fayda-maliyet analizine dayalı yatırım/işletme kararları.	21- Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayış.
22- İş en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış.	22- İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim.
23- Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürler geliştiren yöntem.	23- Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim.
24- Deneyim ve inisiyatif dayalı yönetim kararları.	24- İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları.

Kaynak: PEKER, Ömer, “Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları”, VERİMLİLİK DERGİSİ, Özel Sayı, MPM Ya., s.50-51.

3- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI YARARLAR

Toplam kalite yönetiminin işletmeye sağladığı yararlar üç başlık altında toplanabilir⁶⁹.

A- Kârlılığın ve Rekabetin Arttırılması

- İşletmede kullanılan kaynakların sürekli geliştirilmesiyle ilk defada hatasız üretimin yapılması ve tüketici doyumunun sağlanmasıyla daha çok üretim olanağı sağlar.
- Uzun dönemde işletmenin etkinliğini ve verimliliği artarak, maliyetler ve tüketici iadeleri azalır.
- Zaman ve hammadde kayıplarından tasarruf sağlanır.
- Satışlar ve yeni müşteriler kazanma miktarı düşük pazarlama giderleriyle artabilir.
- Pazar payı artabilir.

B- Örgütsel Etkinlik

- Grup çalışmasını (kalite çemberleri, süreç geliştirme ekipleri vb) geliştirir.
- İşgören katılımını ve doyumunu arttırır.
- Haberleşme alanında ve başarılı işin takdiri konusunda etkin yollar yaratır.
- Tüketici ile odaklaşılarak aynı dilin konuşulmasını sağlar.
- Personel moralini yükseltir⁷⁰.
- Ana hedefler üzerinde odaklaşılmasını sağlar.

⁶⁹ BERRY, s.7-9.

⁷⁰ Jack A.-CALDWELL-Terence D. HAGEN, "Engineering Consultants Implement TQM", QUALITY PROGRESS, January, 1994, s.62.

- Sürekli gelişen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında süreçleri sürekli gözden geçirmeyi kolaylaştırır.
- İşçi-işveren ilişkilerini geliştirir.
- Düşük düzeyde işten ayrılma olur.
- İşletmenin gelişme hızı artar⁷¹.
- İşletmenin dinamizmini ve yapısını geliştirir.

C- Tüketici Memnuniyeti ve Mutluluğu

- Tüketicilerin sürekliliğini sağlar.
- Ürünle ilgili bilgilerin kulaktan kulağa yayılması yoluyla etkili pazarlamayı sağlar.
- Memnunluğu artan tüketiciler sayesinde yeni tüketiciler kazandırır.
- Tüketici şikayetlerini azaltır.

Toplam kalite yönetiminin işletme yönetiminde önem kazanması aşağıdaki etkenlerden dolayıdır⁷².

i) Günümüzde işletmeler yalnızca ulusal rakiplerle değil, uluslararası düzeydeki rakiplerle de rekabet etmek durumundadırlar.

ii) Günümüzde tüketici geçmişe göre kaliteye daha çok önem vermektedir.

iii) Günümüzde tüketiciler işletmeleri birbirleriyle karşılaştırarak almak istediği ürünü veya hizmeti uygun bir fiyatla almaktan da öte daha iyi satış sonrası hizmet, güvenilirlik, dayanıklılık gibi nitelikler aramaktadır.

⁷¹ Işıl PEKDEMİR ve Diğerleri, s.96.

⁷² BERRY, s.6.

4- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Etkin bir biçimde uygulanması en güç olan konulardan biri de toplam kalite yönetimi girişimleridir. Bu zorluklar zaman, eğitim, yönetim, süreklilik ve bütünlük şeklinde sıralanmaktadır. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir⁷³.

A- Zaman

Özellikle başlangıçta amaç ve hedeflerin belirlenmesi, uygulama planlarının tanımlanması, eğitim, analizlerin yapılması ve ilerlemenin izlenmesi için önemli miktarda zaman ayrılması çok önemlidir.

B- Eğitim

Yararları uzun dönemde belirginleşecek kısa dönemli maliyetlerin öneminin anlaşılmasındadır. Başlangıçta, işletmede görev yapan tüm çalışanların toplam kalite yönetimi konusunu anlayabilmeleri ve bu konuyla ilgili yeni beceri ve teknikler kazanmalarını sağlayacak yatırımlar yapılmadığı takdirde, tüm toplam kalite yönetimi girişimleri başarısızlığa uğrayacaktır.

C- Yönetim

Toplam Kalite Yönetimi, genellikle adında kalite sözcüğünün bulunması nedeniyle kalite bölümünün sorumluluğunda olan bir uygulama gibi algılanmaktadır⁷⁴. Oysa kalite üretim, personel, pazarlama bölümlerini de en az kalite bölümü kadar ilgilendirmektedir.

⁷³ Ron COLLARD, “Toplam Kalite: İnsan Kaynaklarının Rolü”, BİZDEN HABERLER, Ocak,1994,s.5-6.

⁷⁴ İsmail TÜRKMAN, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler”, VERİMLİLİK DERGİSİ, Toplam Kalite Özel Sayı, MPM Ya., Ankara, 1995, s. 148.

Toplam kalite yönetimi üst yönetimin sorumluluğunda yönlendirilebilecek bir yaklaşımdır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımını uygulamaya koyan işletmedeki tüm yöneticilerin uygulamaya katılmaması ve tepki göstermeleri yaklaşımın yerleştirilmesini zorlaştırır.

D- Süreklilik ve Bütünlük

Toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesi için günlük çalışmaların değişmez ve temel bir parçası olarak ele alınması gerekir. Kısa dönemde birçok işletme belirli alanlarda iyileştirme sağlamasına yönelik olarak başlattığı eğitim ve sorun çözücü teknik uygulamalarıyla önemli ölçüde başarı kazanabilmektedir. Ancak uzun dönemde bu işletmelerin kültürleri, sürekli bir iyileştirme şekline dönüşmemektedir. Çünkü proje sona ermiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarılı olması işletme bütünlüğüne ne derece önem verildiğine ve bu konuda yapılan planların kararlılığına bağlıdır.

V- KALİTE STANDARTLARI

Kalite standartları yaklaşık yarım yüzyıllık bir geçmişe sahiptir⁷⁵. Kalite standartları üründen ve uygulama alanından bağımsızdır. Bu standartlarda bir kalite sisteminin en az gerekleri tanımlanmakta, ancak uygulanması ilgili kuruluşa bırakılmaktadır. Yani standartlar neyin uygulanması gerektiğini belirtmekte, nasıl uygulanması gerektiğini ise belli kurallar çerçevesinde serbest bırakmaktadır⁷⁶.

Pazar koşullarının değişmesi, teknolojinin hızla gelişmesi, politik dengelerin değişmesi, her alanda küreselleşmenin yaşanması, tüketicilerin bilinçlenmesi, standardizasyon, kalite ve kalite kontrolü konularının önemini arttırmıştır. Standartların, özellikle ticaretteki engelleri ortadan kaldırmak için konulduğu söylenebilir. Standartların

⁷⁵ İbrahim KAVRAKOĞLU, “Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000 Sistemi”, İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ, Sayı: 320, Ekim, 1992, s.9.

⁷⁶ Rıdvan BOZKURT, “ISO 9000 ve Belgelendirme”, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., Özel Sayı, s.35.

sağladığı bir başka yarar da üretimdeki akışkanlığı sağlamaktır. Standartların sağlık, güvenlik ve çevre koşullarını iyileştirmeye yönelik başka etkileri de vardır⁷⁷. Standardizasyonun pazarlama işlevlerine sağladığı yararlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Standardizasyonun Pazarlama İşlevleriyle İlişkisi

Pazarlama İşlevleri	Standardizasyon
Satın Alma	Ön alımları olanaklı kılar, gelecekteki alımlar için temel oluşturur.
Taşıma	Sınıflandırılmış ürünlerin bir arada ve karışık bir şekilde taşınmasına olanak verir. Standartlaşmış ürünlerin yüksek fiyatına karşın taşıma maliyetlerinin yüzdesini düşürür.
Depolama	Sınıflandırılmış ürünlerin bir arada ve karışık bir şekilde depolanmasını sağlar ve yüksek kaliteli standart ürünlerin maliyet yüzdesini azaltır
Finansman	Standart ürünler için büyük ve geniş kredi olanakları verir.
Risk Taşıma	Gelecekteki ticareti olanaklı kılar. Standart ürünlerin satışlarını kolaylaştırır. Pazarlama araştırmalarının yapılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırır, daha anlamlı şekle getirir.
Pazar Bilgisi	Elde edilen bilgilerin doğruluk derecesini yükseltir.

Kaynak: T. BECKMAN-W. DAVIDSON, **Marketing**, The Roland Press Company, 7th Edition, New York, 1962, s.11.

⁷⁷ Neil COOK, "ISO 9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri", İSTANBUL SANAYİ ODASI, Ya. No: 1993/13 s.6-7'den aktaran Osman DEMİRDÖĞEN, "Kalite Yönetimi Açısından, TS-ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi", VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., 1994/4 s.42.

Kalite Standartları kavramı öncelikle savunma sanayiinde gelişmiş, daha sonra uçak sanayiinde, tıbbi cihazlar, ürünler ve nükleer tesislerde zorunlu tutulmuştur. Ülkeler, kaliteli ürün ihtiyacına paralel olarak bünyelerinde kurumlar oluşturup ürün ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar.

Bazı kalite kuruluşları şöyledir.

i- Amerikan Kalite Kontrol Kurumu (ASQC)

II. Dünya Savaşı sırasında savunma malzemelerinin kalitesini geliştirme çabalarının bir sonucu olarak 1946'da kurulmuştur. Günümüzde dünya çapında kullanılan kalite yöntemlerinin çoğunu ASQC başkanları ve üyeleri geliştirmiştir. ABD, Kanada ve 63 ülkeden yaklaşık 60.000 kişisel, 500 kuruluş üyesi vardır.

ASQC Amerikan ürün ve hizmetlerinin dünya çapında rekabet üstünlüğü sağlamasını amaçlayan araştırma bursları, burs programları, belgesel filmler vb. işlevlerde bulunur. Önemli çalışmalarından bir tanesi "NASA Kalite ve Verimlilik Başarı Ödülü" adındaki uygulamasıdır. Bu ödül NASA'nın ürün ve hizmet kalitesini sağlamak ve geliştirmek için tutarlı bir uygulama gösteren yan sanayicilere yönelik olarak düzenlenmektedir.

ii- Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE)

JUSE, Japon bilim adamları ve mühendislerinin girişimiyle 1946'da kurulmuştur. 1961'de bir kamu kuruluşuna dönüştürülmüştür. 1989 yılına kadar JUSE'ye kayıtlı olan kuruluşların sayısı 1825'i bulmuştur.

Amaç, Japonya'da üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmektir.

iii- Türk Standartları Enstitüsü (TSE)

Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları Birliği bünyesinde 16 Ekim 1954 yılında Türk Standartları Enstitüsü her türlü ürün ile ilgili usul ve hizmet standartlarını hazırlamak amacıyla kurulmuştur. Kısa adı TSE olan Enstitü, 22 Kasım 1960 yılında 132 sayılı kanun ile bugünkü tüzel kişiliğine kavuşmuş ve bir kamu kurumu niteliğini kazanmıştır. TSE, standardizasyonun yanısıra kalite konusuna eğilmiş ve bu alanda yürüttüğü çalışmalara son yıllarda daha çok önem vermiştir.

iv- Avrupa Kalite Örgütü (EOQ)

Avrupa Kalite Örgütü, 1957 yılında beş batı Avrupalı ülkenin kalite uzmanlarınca Avrupa Kalite Kontrol Örgütü adıyla kurulmuştur. Sonraki yıllarda 25 ülkeden birer kalite kuruluşunun üye olduğu büyük bir Avrupa örgütüne dönüşmüştür. 1988 yılında adını Avrupa Kalite Örgütü olarak değiştirmiştir.

Avrupa Kalite Örgütü'nün amacı ürün ve hizmet kalitesinde etkili gelişme sağlayacak bilimsel ve teknik bir Avrupa kuruluşu olmaktır.

TSE, ülkemiz adına 1976 yılından beri Avrupa Kalite Örgütü'nün tam üyesi olarak kuruluşun çalışmalarına katılmaktadır.

Ürün ve hizmetlerin kalitesi için belirlenen istekleri karşılamak amacıyla yeterli güvenin sağlanması için olması gerekli planlı ve sistematik işlevler kalite güvence standartları adını almaktadır. Bazı kalite güvence standartları şöyledir.

1- TSE

Türkiye 'de 1976 yılından beri Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 6948 sayılı Sanayi Sicil Kanunu kapsamına giren bütün sanayicilerden "üretim yeterlilik belgesi" ile bu üretim yerlerinde üretilen tüm ürünler için "Kalite belgesi" diğer adıyla "Türk Standartlarına Uygunluk Belgesi" alma zorunluluğu getirilmiştir. İthal edilen ürünler için de yine TSE "özel şartlara uygunluk belgesi" vermektedir.

Kalite Belgesi: Türk standardı hazırlanmamış ürünlerin uluslararası veya diğer ülkelerin standart veya teknik spesifikasyonlarına veya Türk Standartları Enstitüsü tarafından kabul edilecek kalite etkenlik ve değerlerine uygun bulunmaları halinde üreticilere ürünü temsilen Türk standartları Enstitüsü tarafından verilen belgedir.

Üretimde Yeterlilik Belgesi: Her türlü madde veya ürünleri üreten işletmelerin arazi, bina, tesisler, personel, makine-teçhizat, araç-gereç, kalite kontrolü sistemi ve laboratuvar imkanları gibi üretimi etkileyen ögeler yönünden yeterli olmaları halinde Türk standartları Enstitüsü tarafından verilen belgedir⁷⁸.

⁷⁸ TEK, s.44-45.

2- ISO 9000 KALİTE GÜVENCE STANDARDI

ISO 9000 standartlarının temelini Kanadalı'ların **CSA Z 299** standartları ile İngiliz'lerin **BS 5750**'nin bileşimi oluşturmuştur. Avrupa standardizasyon Komitesi (CEN) tarafından **EN 29000** adıyla yürürlüğe giren **ISO 9000**, Türkiye'de **TS ISO 9000** adıyla benimsenmiş ve Aralık 1991 tarihinden itibaren Türk Standartları Enstitüsü tarafından ulusal standart olarak yayınlanmıştır.

ISO 9000 yalnızca bir denetim veya ölçme sistemi değildir. Bir kalite yönetimi sistemidir⁷⁹. ISO 9000 dizisi kaliteyi işletme bazında sağlamayı hedeflemektedir. Yani işletmenin ürettiği herhangi bir ürünün belli standartlara uyması yeterli değildir. Üretim sürecinin öncesinden başlayıp pazarlama sürecinin sonrasına kadar uzanan bir zincir içinde işletmenin belli standartlara uyum sağlaması gerekmektedir⁸⁰. Dolayısıyla ISO 9000 işletmelerin kalitesini belgeleyen bir ölçümdür. Belgelendirme kalitenin arkasından gelir⁸¹.

ISO 9000 "tüketici odaklı" insanın mutluluğu, özgürlüğü güveni ve refahına yönelik ürün sorumluluk yönergesi ile üreticilerin ürünlerinin sorumluluğunun belgelenmesi zorunluluğu olarak tanımlanabilir⁸².

ISO 9000 standartları, Toplam Kalite Yönetimine uzanan yolda bir başlangıç noktası niteliğindedir⁸³. Başka bir deyişle, ISO 9000 kalite standartları, toplam kalite yönetiminden esinlenerek geliştirilmiş bir kalite güvence sistemidir⁸⁴. ISO 9000'de müşterilerin güvenini sağlamak esastır.

⁷⁹ ARIKAN, s.24.

⁸⁰ "Kalitenin adı: ISO 9000", POWER, Mart 1995, Sayı: 4, s.68.

⁸¹ Herve LIET VEAUX, "From Quality To Cercification ISO 9000 Standarts For Small or Medium size Companies Experience From The Foundary Industry In France", NINTH WORLD PRODUCTIVITY CONGRESS, June 4-7, 1995, İstanbul, Turkey, s.1413.

⁸² Mehmet S. KUMBARACI, "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartları" 1. TÜRKİYE HAZIR GIYİM VE KONFEKSİYON KONGRESİ 1-2 ARALIK 1993 BİLDİRİ DERLEMELERİ, Sheraton Otel, İstanbul, s.108.

⁸³ Fatih ÖZGÜLŞEN, "Neden ISO 9000?", İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ, Sayı: 320, Ekim, 1992, s.22.

⁸⁴ MAZLUM, s.2.

1987'den beri ISO 9000 standartları 85 ülkede uygulanmaktadır. Bu ülkeler arasında ABD, Japonya, Avrupa Topluluğu (EC) ve Avrupa Serbest Ticaret Birliği'ne (EFTA) bağlı tüm ülkeler ve Türkiye'de bulunmaktadır.

ISO 9000 bir takım dizilerden oluşmaktadır. Bunların işlevleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5

ISO 9000 Standartlar Dizisi

ISO 9000	Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanım Kılavuzu
ISO 9001	Kalite Sistemleri - Tasarım / Geliştirme, Üretim Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli
ISO 9002	Kalite Sistemleri, Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Modeli
ISO 9003	Son Muayene ve Deneyle Kalite Güvencesi Modeli
ISO 9004	Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Elemanları Kılavuzu
ISO 9004-2	Hizmetler İçin Kılavuz Kalite Sözlüğü
ISO 9005	Kalite Sözlüğü
ISO 10011-1	Kalite Sistemleri Tetkiki-Kılavuz Tetkik
ISO 10011-2	Kalite Sistemleri Tetkiki-Kılavuz, Kalite Sistemi Tetkikçileri İçin Nitelendirme Kriterleri
ISO 10011-3	Kalite Sistemleri Tetkiki-Kılavuz Tetkik Programlarının Yönetimi

Kaynak: EFİL, s. 189.

ISO 9001- Tasarım/geliştirme, üretim ve/veya montaj yapan ve servis hizmeti veren kuruluşların yerine getirilmesi gereken zorunlulukları vermektedir. Bu standartta belirtilen zorunluluklar, tasarımdan hizmete kadar, bütün aşamalarda öncelikle hataların önlenmesi amacına yöneliktir.

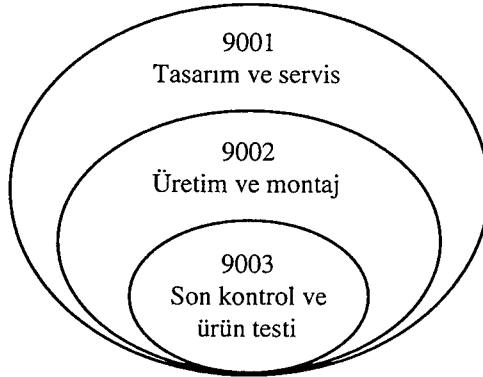
ISO 9002- Özellikle tasarlanmış ve onaylanmış tasarımların üretimini yapan kuruluşlar için uygundur. Aslında ISO 9001 ile ISO 9002 de belirtilen zorunlulukların tamamına yakını birbirinin aynısıdır. Yalnızca ISO 9002 tasarım/geliştirme ve servis modüllerini kapsamamaktadır.

ISO 9003- Basit üretim süreçlerine sahip ve ürün özelliklerinin sağlandığının son kontrolde onaylanabileceği ürünleri üreten kuruluşlar tarafından uygulanır. Örneğin firma bitmiş yarı ürünleri alarak, bunları monte etmek durumundaysa ve bu iş için müşterinin tasarımını kullanıyorsa, bu durumda ISO 9003 en uygun kalite sistem standardıdır.

ISO 9001, 9002, 9003 arasındaki ilişki Şekil 7’de gösterilmiştir.

Şekil 7

ISO 9001, 9002, 9003 Arasındaki İlişki



Kaynak: POWER, s. 69.

Tablo 6

ISO 9001, 9002, 9003'ün Kapsamları

	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
1- YÖNETİM			
Yönetimin Sorumluluğu	+	+	+
Kalite Sistemi	+	+	+
Döküman Kontrolü	+	+	+
2- TASARIM	+	-	-
3- SATIN ALMA	+	+	-
4- ÜRETİM			
Proses Kontrol	+	+	-
Taşıma	+	+	-
Ambalaj	+	+	-
5- KALİTE KONTROL			
İzlenirlik	+	+	+
Muayene ve deney	+	+	+
Kalite Kayıtları	+	+	+
Hatalı ürünün kontrolü	+	+	+
Düzeltilici faaliyetler	+	+	+
Eğitim	+	+	+
İstatistik teknikler	+	+	+
6- SERVİS	+	-	-

Kaynak: EFİL, s. 191.

ISO 9004- Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları Kılavuzu belirlenen hedefleri, istenen standartları gerçekleştirmek için ürün ve hizmetin kalitesini etkileyen teknik, idari ve insan faktörlerini kontrol altında tutmak için nasıl organize olunması gerektiğini açıklamaktadır.

ISO 9004-2- Hizmet Birimleri Kalite Sistemi kapsamını içermektedir.

Tablo 7

ISO 9004-2 Hizmet Birimleri Kalite Sistemi Kapsamı

YÖNETİM	Yönetimin sorumluluğu Kalite politikası hedefleri Hizmet yönetimi Yönetimin gözden geçilmesi
PERSONEL	Eğitim İletişim Motivasyon
PAZARLAMA	Pazar araştırması Müşteri görüşmeleri Reklam Hizmet dağıtımı
TASARIM	Tasarımın sorumlulukları Tasarımın gözden geçirilmesi Tasarımın değişikliği kontrolü
KALİTE KONTROL	Kalite sistemi prensipleri Kalite sisteminde anahtar etkenler Kalite sorumluluk ve yetkisi Kalite sistem yapısı Hizmet - kalite halkası Kalite dökümantasyon ve kayıtlar İç kalite incelemesi Teminde kalite Kalite kontrol şartnamesi Hizmet kalitesinin tedarikçi incelemesi Hizmet kalitesinin müşteri incemesi Uyumsuzluğun tanımlanması ve düzeltici faaliyetler Hizmet kalitesi geliştirme Ölçüm sistemi kontrolü
PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	Hizmet performans analizini geliştirme Veri toplama ve analizleri İstatistik metodlar

VI KALİTE İLİŞKİN ÖZENDİRMELER

Kalitenin stratejik bir üstünlük sağlamakta öte üründe bulunması gerekli bir öge olarak görülmesi kuruluşları kaliteyi artırıcı çalışmalar yapmaya zorlamıştır. İşletmeler rekabet güçlerini arttırmak, ürün ve hizmetlerin kalitelerini yükseltmek için çağdaş yönetim biçimlerini uygulamak durumunda kalmıştır. Kalitenin önemle üzerinde durulduğu bu yönetim modeline işlerlik kazandırmak, kaliteli ürün ve hizmetler üretmeyi özendirmek ve başarılı kalite stratejilerini yaygınlaştırmak için kalite kuruluşları bir takım ödüller vermektedir. Buna ilişkin bazı örnekler şöyledir.

1- “DEMİNG” KALİTE ÖDÜLÜ

Amerikalı bir öğretim görevlisi olan Dr. W.E. Deming, “İşletme Çapında Kalite Kontrolü” adı verilen Japon modeli kalite kontrolünün yaratıcısı olmuştur. 1951 yılından beri Japonya’da her yıl Dr.W.E. Deming’in öğretilerinin uygulanmasında en büyük başarıyı gösteren kişi ve kuruluşlara “Deming” kalite ödülü verilmektedir. Böyle bir ödülün verilmesinin bir amacı, Japon’ların Dr. Deming’e duydukları saygıyı belirterek onun anısını yaşatmak, diğeri de kişi ve kuruluşlarda sürekli bir motivasyon yaratarak kalite alanında önderliği özendirmektir⁸⁵.

Deming ödülü iki çeşittir.

i) Kalite kontrolü ve istatistiksel kalite kontrolü alanında önemli katkıları olan kişilere verilen ödül,

ii) Deming Uygulama Ödülü: İşletmelere verilmektedir. Farklı kategorilere ayrılır. Örneğin küçük işletmeler için Deming Uygulama Ödülü, Fabrika Düzeyinde Deming Uygulama Ödülü, Deming Ödül Komitesi Kalite Kontrol ödülü gibi.

Deming ödülü, Deming’in öğretilerinin uygulamada ve geliştirmede ne derecede başarılı olduğunun bir göstergesi olarak işletmenin kalitede önderliğini de belgelemektedir⁸⁶.

⁸⁵ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, “Kalite Alanında Bir Öncü: Dr. W. E. Deming ve İlkeleri”, ANAHTAR, MPM. Ya., Yıl: 2, Sayı: 20, Ağustos,1990, s.6.

⁸⁶ A. g.e., s.6.

Dr. W. E. Deming'in daha çok işletme yöneticilerine yönelik ve Japon kalite kontrol başarısının temelini teşkil eden 14 maddelik kalite kontrolünün temel ilkeleri şöyle özetlenebilir⁸⁷.

i) İşletmede amaç birliği sağlayın ve kaynaklarınızı işletmenizin ve tüketicinin uzun dönemdeki ihtiyaçlarını karşılayacak alanlara yatırın.

ii) Yeni görüşlere, değişen çevre koşullarına ve teknolojilere uyum sağlamaya çalışın.

iii) Gelen malzemeyi ve üretim sürecini kontrol diyagramı ve benzeri istatistik araçları kullanarak kontrol altında tutun.

iv) Tedarik kaynaklarının sayısını azaltın.

v) Problemlerin nedenlerini araştırmak için istatistiksel yöntemlerden yararlanın, kontrol edilebilen ve edilemeyen nedenlerin ayırımını dikkatle yapın. Her problem için doğrudan işçiyi suçlanmaktan kaçının.

vi) İş başında eğitime önem verin ve modern eğitim araçlarından yararlanın.

vii) İşçiye yaptığı işin kontrolü sorumluluğunu verin, işçinin elinde olmayan nedenlerle (hatalı tasarım, defolu malzeme gibi) ortaya çıkan sorunların kaynağını doğru teşhis edin.

viii) Personele hatalı işlem ve hata kaynaklarını hiç çekinmeden ve ceza korkusu olmadan açığa çıkarması için gerekli güven ortamı yaratın.

ix) İşletme bölümleri arasında etkili bir haberleşme sistemi kurun ve işbirliği havası yaratın.

x) Rakamlara dayanan hedefler, slogan ve posterler kullanmaktan kaçının.

xi) Çalışma standartlarını geliştirin.

xii) Personeli temel istatistik kavramlar konusunda eğitin.

xiii) Yeni ürün, süreç, makine, malzeme vb konularda işçileri sürekli eğitimden geçirin.

xiv) İşletmenizde istatistik yöntemlerden uygulanabilecek her yerde yararlanma yollarını arayın. Bu konuda uzmanların danışmanlığına başvurmaktan kaçınmayın.

⁸⁷ W.E. DEMING, "Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management", NATIONAL PRODUCTIVITY REVIEW, Winter, 1981-82, s.12-22'den aktaran KOBU, s.484.

Görüldüğü üzere Deming'in ondört prensibi kaliteye yönelik köklü yeni tutümlar ve diğer yararları da ortaya koyan bir yönetim felsefesidir.

2- "MALCOLM BALDRIGE NATIONAL" KALİTE ÖDÜLÜ

1988 yılında ABD'de Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü verilmeye başlanmıştır. Ürünlerinde ve hizmetlerinde kaliteyi ilerletmek isteyen ABD işletmeleri için hem özendirici hem de tamamlayıcı rehber olmayı amaçlamaktadır. Ödülün kriterleri 7 kategoriye ayrılmıştır. Her kategori üzerinde durulması gereken kalite çabalarını göstermek üzere alt kategorilere bölünmüştür. Bunlar⁸⁸;

- i) Liderlik
- ii) Bilgi Sağlama ve Analiz
- iii) Stratejik Kalite Planlaması
- iv) İnsan Kaynakları Gelişimi ve Yönetimi
- v) Kalite Sürecinin Yönetimi
- vi) Kalite ve Süreç Sonuçları
- vii) Tüketicisiyle Odaklaşma ve Tüketici Memnuniyeti

3- AVRUPA KALİTE ÖDÜLÜ

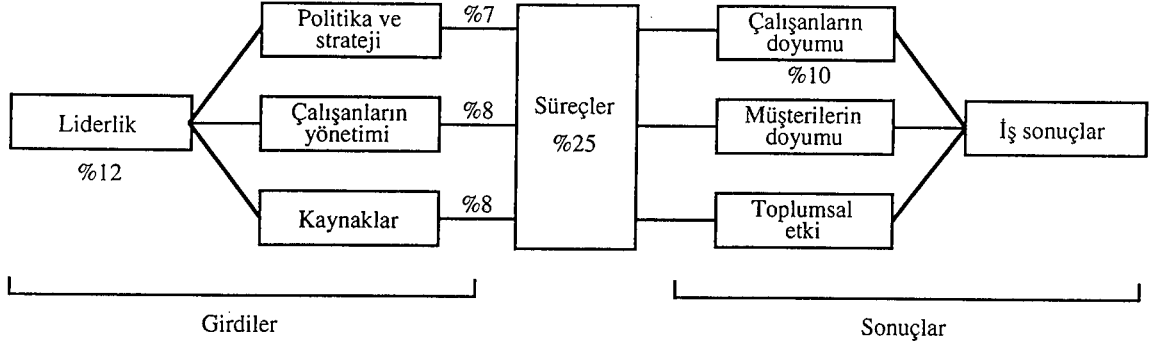
Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından, Avrupalı işletmelerin dünya çapında rekabet gücünü arttırmak için verilmektedir⁸⁹. İşletmelerin yerine getirmesi gereken aşamalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Her aşamanın değerlendirmedeki ağırlığı ise verilen oranlar şeklindedir.

⁸⁸ **1994 Ödül Kriterleri**, National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, MD, s. 13'den aktaran ORSINI, s.44.

⁸⁹ Meral TAMER, "Almanlar, Rekabet Trenini Kaçırıyor mu?", Milliyet, 1 Ekim 1995, s.6.

Tablo 8

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Kalite Modeli



Kaynak: TAMER, s.6.

4- TÜSİAD-KALDER KALİTE ÖDÜLÜ

Tüsiad ve KalDer ortak girişimi ile Kalite Ödülü'ne temel oluşturacak Toplam Kalite Modelinin tasarımı 1992 yılında düşünülmüştür.

İlk kez 1993 yılında üretim sektöründe bir kuruluşa verilmesi kararlaştırılan Kalite Ödülü, 1994 yılından itibaren hizmet sektörüne de yaygınlaştırılmıştır. 1995 yılında Tüsiad-KalDer Kalite Ödülünün üretim ve hizmet sektörleri olmak üzere iki ayrı dalda verilmesi kararlaştırılmıştır⁹⁰.

Tüsiad-KalDer tarafından geliştirilen Kalite Ödülü'nün temelinde çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığı ile iş sonuçlarına dönüştürüldüğü görüşü vardır⁹¹.

Model Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)'in geliştirdiği modelden yararlanılarak hazırlanmıştır. Bu modelde Avrupa Kalite Ödülünde olduğu gibi dokuz aşamaya aynı ağırlıkta önem verilmektedir. Bunlar,

⁹⁰ Ali Rıza ORÇUNUS, "Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli", VERİMLİLİK DERGİSİ, Toplam Kalite Özel Sayı, MPM. Ya., Ankara, 1995, s. 75.

⁹¹ ORÇUNUS, s. 69.

- i) Liderlik
- ii) Politika ve Strateji
- iii) Çalışanların Yönetimi
- iv) Kaynaklar
- v) Süreçler
- vi) Müşteri Tatmini
- vii) Çalışanların Tatmini
- viii) Toplum Üzerindeki Etki
- ix) İş Sonuçları dır.

Üçüncü Bölüm

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE PAZARLAMA İŞLEVİ

I. KALİTE VE PAZARLAMA

1- KALİTE VE PAZARLAMA İLİŞKİSİNİN GELİŞİMİ

Günümüzde birçok işletme toplam kalite kontrolünün içeriğiyle ilgilenmektedir. Toplam kalite yönetimindeki kalite geliştirme teknikleri, ürün geliştirme, üretim, dağıtım, yönetim ve müşteri hizmetleri olmak üzere her alanda uygulanmaktadır.

Yakın zamana kadar işletmelerde ürün kalitesini ve üretim işlemlerini geliştirmek önem kazanmaktaydı. Kalite uzmanları bu alanlarda eğitildi ve uzmanlık kazandı. Ancak bu on yıl içindeki gelişmeler, kalite gelişiminde, ekonomik durumların bütün alanlarının işbirliğini gerektirdiğini açıkça göstermiştir. Şimdiye kadar kalite hareketlerinde pazarlama göz ardı edilmiştir.

Pazarlama pek çok boyutlarıyla kalite hareketlerinin dışında kalmıştır. Oysa toplam kalite yönetiminde daha da ilerlemek için toplam kalite yönetimini pazarlamayı ve hatta işletmenin bütün işlevlerini kapsamalıdır. Birçok işletmede toplam kalite yönetimi pazarlama kapsamına doğrudan girmemektedir.

Aslında pazarlama ile kalitenin arasındaki kopukluk tarihsel köklere dayanmaktadır. 20. yüzyılın ilk yarısında kalite “tasarıma uygunluk” olarak tanımlanırken; pazarlama, “pazarlama fabrika kapısında başlayan bir eylem” olarak tanımlanmaktaydı. Pazarlamanın dağıtım işlemlerini dikkate alması, kalitenin ise tasarım özellikleri üzerinde odaklaşması iki disiplin arasında küçük de olsa bir yaklaşım sağlamıştır⁹².

1950’li yılların başında kalite “müşteri ihtiyaçlarına uygunluk” olarak tanımlanırken pazarlama da ürün tasarımındaki girdiler konusunda söz sahibi olmaya başlamıştır. Bu, pazarlama ile kaliteyi birbirlerine yaklaştırmıştır. Son zamanlarda yapılan daha yeni tanımlar örneğin “kaliteyi müşteri ihtiyaçlarıyla karşılaştırmak” gibi pazarlama işlevini kalite çabalarına doğru iyice yönlendirmiştir. Böylelikle pazarlama da açıkça kalite ilişkili konuları kapsamıştır.

Kalite sürecinde pazarlamanın yer alması için en güçlü destek ISO 9000 kalite standartları rehberidir. ISO 9004’ün kapsamında olduğu gibi⁹³;

- Bölüm 7.1. Pazarlama Talepleri: Pazarlama işlevi ürünün kalite isteklerini oluşturmada önderlik etmelidir.
- Bölüm 7. 2. Ürün ile ilgili olarak: Pazarlama işlevi ürünün olması gereken spesifikasyonlarını işletmeye sağlamalıdır.
- Bölüm 7. 3. Müşteri Geribildirim Bilgisi: Pazarlama işlevi sürekliliği sağlamak amacıyla geri bildirim ve haberleşme sistemini kurmalıdır.

2- PAZARLAMA SÜRECİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Pazarlama, genellikle müşterinin örgütle ilk ilişki kurduğu işletme işlevidir. Pazarlamada, kaliteye önem veren işletmeler, satışların artırılmasında ve pazarlama maliyetlerinin azaltılmasında başarı sağlamışlardır. Bu işletmelerde tüketici doyumu ile pazarlama işlevini birlikte geliştirmek amaçlanmaktadır.

⁹² ORSINI, s.43.

⁹³ ISO 9004-1987, **Quality Management and Quality Systems Elements Guidelines**, International Organization for Standardization, İsviçre, 1987.

Rekabet ortamının artması karşısında işletmeler, pazardaki konumlarını korumak ve varlıklarını sürdürebilmek için daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretmek gerektiğini anlamışlardır. Modern pazarlama anlayışı ve toplam kalite yönetiminin aynı konuyu temel alarak yani müşteri ihtiyaç ve beklentilerini baz alarak hareket etmeleri ve her ikisinin de amacının müşteri doyumunu sağlamak olması pazarlama işlevinin toplam kalite yönetiminde önemli bir etken olmasına neden olmaktadır.

Pazarlamanın özellikle üzerinde durduğu algı kalitesidir. Pazarlama araştırmacıları, toplam kalite yönetimi başlangıcı olarak kabul edilen tüketicilerin kaliteyi nasıl değerlendirdikleri üzerinde dururlar.

Kalite kavramının pazarlama sürecinde başarıyla uygulanması için aşağıda belirtilen 9 aşamaya önem vermek gerekmektedir⁹⁴.

- A- Tüketici isteklerini anlamak.
- B- Pazarlanan ürünleri ve süreçleri belirlemek.
- C- Pazarlanan ürünlerle, tüketici isteklerini karşılaştırmak.
- D- Yetersiz ürünleri ve süreçleri elemek.
- E- Geriye kalan ürün veya süreçleri geliştirmek.
- F- Gerektiğinde yeni süreçler ve ürünler eklemek.
- G- Yeni çıkarılan her ürün için süreçleri yeniden gözden geçirmek.
- H- Tüketici satın alma sürecini geliştirmek.
- I- İşgörenle işbirliği yapmak.

A- Tüketici İsteklerini Anlamak

Kalitenin tek doğru değerlendiricisi tüketicidir. Pazarlama işlevinde de kalitenin ilk basamağı pazarlamadaki tüketicileri ve onların isteklerini anlamaktır. Tüketici istekleri, tüketicinin ürün ya da ürün özelliklerine ilişkin beklentileri olarak tanımlanabilir. Tüketici

⁹⁴ Daniel M. STOWELL, "Quality In the Marketing Process", QUALITY PROGRESS, October, 1989, s.57.

isteklerine, tüketicilerin sözcükleriyle ulaşmaya ve belirlemeye özen gösterilmelidir. Tüketici isteklerinin anlaşılması aşağıdaki soruların yanıtlandırılmasıyla yapılabilir⁹⁵.

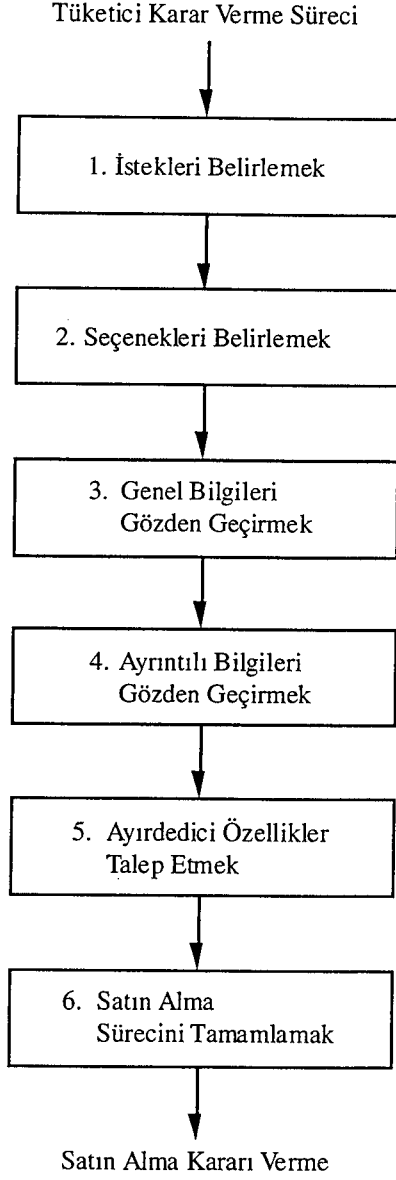
- Pazardaki tüketiciler kimdir?
- Tüketiciler satın alma kararını verirken hangi aşamalardan geçmektedirler?
- Tüketicilerin kararlarını etkileyen kilit etkenler nelerdir?
- Tüketicilerin kullandığı iletişim kaynakları nelerdir?

Birinci soruya tam bir yanıt vermek için özellikle hedef pazardaki kişi ve kişilerin satın alma kararlarını alış ve kararı etkileyen grup ve insanlar tanımlanmalıdır. Pazardaki tüketiciler belirlendikten sonra satın alma kararına ulaştırılan basamaklara karar verilmelidir. Satın alma süreci Şekil 8’de gösterilmiştir. Satın alma kararının temelini oluşturacak olan kilit etkenler saptanarak, her etken hakkında bilgi sağlanmalıdır. Tüketicilerin iletişim kaynaklarını kullanarak tüketicilerin nereleri ve niçin yeğledikleri belirlenmelidir. İşletmenin ürünlerini sürekli kullanan tüketiciler karar verme sürecinin içinde tutulmayabilir.

⁹⁵ A. g. e., s.58.

Şekil 8

Tüketici Satın Alma Süreci



Kaynak: STOWELL, s. 58.

Şekil 8'deki tüketicilerin karar verme süreci ile ilgili basamaklar aşağıdaki biçimde açıklanabilir.

1- İstekleri Belirlemek: Tüketici satın alma süreci doyurulmamış bir ihtiyacın tüketicide gerilim yaratmasıyla başlar. Bu, biyolojik bir ihtiyacın doğması, bir reklam veya görsel olarak başka bir dış etkiyle (uyarıcı ile) belirir. İhtiyaç duyulunca, bunun nasıl giderileceği sorunuyla karşılaşılır.

2- Seçenekleri Belirlemek: Bu aşamada ihtiyacı karşılayacak ürün ve marka alternatifleri belirlenir. Tüketiciler bu aşamada ürün ve hizmetlerin özelliklerini (fonksiyonel veya psikolojik), marka imajı, çeşitli markalara ilişkin farklı değerlendirme yöntemleriyle geliştirilen tutum ve tercihler açısından karşılaştırıp kendine uygun olanı seçerler. Harcanacak zaman, kişinin alternatiflerle ilgili bilgisi, deneyimi, bilgiyi nereden sağlayacağı gibi konular üzerinde de durulur.

3- Genel Bilgileri Gözden Geçirmek: Ürünün genel özelliklerine verilen önemler rakiplerinkiyle karşılaştırılır.

4- Ayrıntılı Bilgileri Gözden Geçirmek: Ürünün farklı özelliklerine verilen önemler, her ürün için ayrı ayrı yarar işlevinin üzerinde durulur.

5- Ayırdedici Özellikler Talep Etmek: Ürünün niteliklerine veya satıştan sonra servis hizmetleri için ek spesifikasyonlarda veya hizmetler istemektir.

6- Satın Alma Sürecini Tamamlamak: Değerlendirmenin sonucu olumlu ise, ürünün cinsine, markasına, fiyatına, rengine, miktarına ve satın alınacağı yere ilişkin bir dizi karar verilerek edinilen bilgilerin de yardımıyla satın alma süreci tamamlanır. Satın alma süresini tüketicinin kişiliği, zeka kıvraklığı, konuşma yeteneği aceleci olup olmaması, satıcının karakteri, dürüstlüğü, yasalar, uygulanabilme durumları ve ürünlerin kalitesi de etkiler.

Tüketicilerin satın alma sonrası ortaya çıkan değerlendirmeleri, duygu ve düşünceleri pazarlama açısından önemlidir. Alıcının başkasına ne söyleyeceği ve alışkanlığa dönüşen tekrar alımları yapıp yapmayacağı satıştan duyulan doyum veya doyumsuzlukla ortaya çıkar. Alışkanlığa dönüşen satın almalar dışında tüketicide, seçilen ürünün olumsuz yanları, seçilmeyen ürünlerin üstünlükleri bir kaygı, yanlış seçim endişesi ve uyumsuzluk yaratır⁹⁶. Ford'un pazar araştırmasına göre memnun bir müşteri ortalama sekiz kişiye ürünün iyi yönlerini anlatmakta, ancak üründen memnun olmayan bir müşteri ise bu olumsuzluğu ortalama yirmi kişiye aktarmaktadır. Bu örnek, tüketiciler arasındaki iletişimin birbirlerini etkileme açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Tüketici isteklerinin belirlenmesinde kullanılan birtakım araçlar vardır. Kalite Fonksiyon Yayılımı (Quality Function Deployment) ve bu bağlamda Kalite Evi bu araçlardan bir tanesidir⁹⁷. Kalite Fonksiyon Yayılımı; tüketicilerin isteklerini ürün geliştirilmesi aşamasından, üretim kalite kontrolüne kadar yayararak taşır. Müşteriyi dinlemek, anlamak ve söylediklerini tasarımda çalışan teknik işgörenin anlayabileceği dile çevirmek kalite fonksiyon yayılımının temelini oluşturur⁹⁸.

Tüketici isteklerinin doğru olarak belirlenmesi çok önemlidir. Çünkü daha sonra yapılacak çalışmalar, bu aşamada belirlenmiş öğeler tarafından yönlendirilecektir.

Tüketici isteklerini anlamak aşamasının sonunda işletmenin tüketicileri belirlenmiş ve tüketici karar verme süreci işlemleri tamamlanmış olmalıdır. Tüketici ihtiyaçlarının nasıl ve ne zaman olabileceği ve tüketici taleplerinin ne olduğu iyice anlaşılmalıdır. İşletmenin çevresinde uyandırdığı izlenimler tüketicilerin elde etmek istediği bilgileri onlara sağlamalıdır.

⁹⁶ MUCUK, s.90.

⁹⁷ Bkz. Nesime ACAR, “**Kalite Fonksiyonu Göçerimi-Kalite Evi**”, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., Toplam Kalite Özel Sayı, 1995, s. 117-132.

⁹⁸ Hakan KAGNICIOĞLU, “**Kalite Yönetiminde Kalite Fonksiyon Yayılımının Önemi**”, I. ULUSAL PAZARLAMA SEMPOZYUMU, Pazarlama ve Kalite, İ.Ü.İ.F. Ya., 27-29 Ekim, Silivri-İstanbul, 1995, s.1.

B- Pazarlanan Ürünleri ve Süreçleri Belirlemek

Kalite kavramının pazarlama sürecinde uygulanmasının ikinci aşaması pazarlama sürecini oluşturma ve pazara sunulacak ürünleri belirlemektir.

Pazara sunulacak ürünler belirlenirken öncelikle tüketici istekleri göz önünde bulundurulur. Belirlenen tüketici isteklerinin hepsi aynı derecede önem taşımamaktadır. Bu nedenle tüketici isteklerinin göreceli ağırlıkları saptanmalıdır. Tasarım aşaması ancak bundan sonra gelir. Ürün tasarımındaki amaç, tüketici doyumunu maksimize etmek için, tüketici istek ve ihtiyaçlarını ürün üzerinde gösterebilmektir. Bu aşamada aynı zamanda ürünün kalitesi, spesifik özellikleri ve toleransları da belirlenir.

Pazarlanan ürünleri ve süreçleri belirleme aşaması dört kategori altında incelenebilir⁹⁹.

a- Planlama Süreci

Pazar araştırmasında ulaşılmaya çalışılan ve birinci aşamada da konu edilen soruların yanıtları bulunmaya çalışılır. Bir planlama süreci tüketici taleplerinin genel özelliklerini, tasarımı yapılan ürünün işlevlerini, yararlarını, fiyatlama, ambalajlama ve dağıtım bilgilerini içermelidir.

b- Bilgi Geliştirme Süreci

Tüketicileri satın alma kararına götüren bilgiyi belirleyip, onu kullanılabilir hale getirme aşamasıdır. Reklamın oluşturulması, tele pazarlama, ürün gösterimi ve tanıtımı bu süreç kapsamındadır.

c- Bilgi Dağıtım Süreci

Bilgiyi tüketicilere aktarmak amaçlanır. Bu süreçteki diğer işlemler, reklamlar için medya seçimi, satış taleplerini belirleme, pazarlanan ürünlerle ilgili seminerler verme, ürün gösterimi vb. faaliyetleri yapmaktır.

⁹⁹ STOWELL, s.58.

d- Ölçme Süreci

Pazarlanan ürünlerin ve diğer süreçlerin etkinliğini belirleyen bir ölçüm sürecidir. Bu süreç çeşitli şekillerde yapılabilir. En basit yöntem tüketici taleplerini öğrenmek ve tepkisini ölçmek için tüketicilere form verip doldurmalarını istemektir. Bu yolla elde edilecek bilgilere telefonla yapılan pazar araştırması veya satışların izlenmesi yoluyla da ulaşılabilir.

C- Pazarlanan Ürünlerle Tüketici İsteklerini Karşılaştırmak

Bu aşamada pazara sunulan ürünlerin tüketici ihtiyaçlarını ne şekilde giderdiği belirlenmeye çalışılır. Birinci aşamada belirlenen tüketici istekleri ile ikinci aşamada belirlenen pazarlama üretim ve dağıtım bilgileri karşılaştırılır. Tablo 8’de görüldüğü gibi pazarlamanın elde ettiği bilgilerin nasıl tüketici satınalma sürecine dönüştüğü saptanır. Pazarlanan ürünler ve tüketicilerin ulaştığı çeşitli bilgiler satın alma kararının oluşumunu sağlar.

Tablo 9’da pazarlama ürünlerine ilişkin tanımlanan ve müşterilerin satın alma kararına ulaşmalarına yardım eden bilgiler birinci sütunda gösterilmiştir. Bilgi geliştirme süreci bilgiyi tanımlama, toplama ve değerlendirme ikinci sütunda gösterilmiştir. Bilgiyi tüketicilere sağlayan dağıtım sürecine ise üçüncü sütunda yer verilmiştir.

Birinci aşamada yapılan pazar araştırması tüketici karar verme sürecine ve tüketici ihtiyaçlarına ilişkin bilgileri ortaya koymaktadır. Bunun yanında pazarlanacak ürünlerin özelliklerine karar verilmesine ve tüketicilerin gözleriyle dağıtım sürecinin oluşturulmasına olanak tanımaktadır. Böylece tüketici doyumu sağlanır.

Karşılaştırma sürecinin tamamlanması karar verme sürecinin her bir aşamasını üç aşamada incelemeyi gerektirmektedir. Bunlar,

- 1- Gerekli bilginin sağlanması
- 2- Değerlendirmenin yapılması

3- Tüketiciyi yönlendirecek tutum içerisinde bulunulmasıdır. Ulaşılan pazarlama bilgileri, bunların değerlendirilmesi ve dağıtım kanalının destekleriyle karşılaştırma süreci tamamlanır.

Tablo 9

Pazarlama Süreci

Pazarlama Bilgisi	Pazarlama Bilgisi Geliştirme Süreci	Pazarlama Bilgisi Dağıtım Süreci	Müşteri Karar Verme Süreci
Satış Bilgileri - Özellikler - Fonksiyonlar - Yararlar	- Reklam Kampanyaları - Satış broşürleri - Kataloğa Giriş	- Ticari Yayınlar - Postalama - Kataloğa Giriş	1. İstekleri Belirlemek 2. Seçenekleri Belirlemek
Genel Bilgiler - Fonksiyonel Şartname - Fiyatlama ve Dağıtım	- Genel Bilgi Verme Kılavuzu - Seminer Materyalleri - Satış Kılavuzu - Satış elemanlarının yetiştirilmesi, eğitimi	- Satış elemanı - Pazarlama Semineri - Satış elemanı - Satış elemanı	3. Genel Bilgileri Gözden Geçirme
Ayrıntılı Bilgiler - Ayrıntılı Fonksiyonlar - Sözleşme Şartları ve Kapsamı - Veri Kaydı	- Ayrıntılı spesifikasyon kılavuzu - Basit Sözleşmeler - Detaylı kayıt rehberi - Ürün uzmanları yetiştirme	- Satış elemanı - Satış elemanı - Satış elemanı - 800'lü telefon numaraları (ücretsiz)	4. Ayrıntılı Bilgileri Gözden Geçirme
Ayrırdedici Ürün Bilgileri - Özelliklerin detaylı olarak belirlenmesi - Fiyatlama - Dağıtım	- Teknik Özellikler ve veriler - Fiyatlama ↓ Ön Hazırlık	- Satış elemanı - Satış elemanı	5. Ayrırdedici Özellikler Talep Etmek 6. Karar Verme Satın Alma Kararı Verme
			Satın Alma Kararı Verme

Kaynak: STOWELL, s.59.

D- Yetersiz Ürünleri ve Süreçleri Elemek

Üçüncü aşamada konu edilen tüketicilerin ihtiyaçlarıyla pazarlanan ürünlerin ve süreçlerin karşılaştırılması, tüketicilerin isteğine uymayan bazı noktaları ortaya koyabilir. Bunlar pazarlama sürecinden çıkartılması gereken öğelerdir.

Her ürünün uzun süre hedef pazarda kalacağı ve işletmenin amaçlarına ulaşmada yararlı olacağı söylenemez. Ürünlerin de belli bir yaşam süreleri vardır. Zaman içerisinde pazarda uygunluk yaratabilirler. Bir işletme etkili bir ürün karmasına sahip olabilmek için zayıf ürünleri üretip pazarlamaktan vazgeçmelidir. Zayıf bir ürün işletmede çeşitli sorunlar yaratır, kârlılığı olumsuz yönde etkiler ve pazarlamacının zamanını alır. Kaynakların boşuna harcanmasına neden olarak varolan ürünlerde değişiklik yapmak ya da yeni ürünler geliştirmek için gerekli zamanı ve kaynakları azaltır. Zayıf bir ürün tüketiciler arasında olumsuz bir imaj da yaratarak işletmenin pazara sunduğu öteki ürünlere de yansiyabilir¹⁰⁰.

Yetersiz ürünlerin ve süreçlerin çıkartılarak daha etkin olacak ürün ve süreçleri eklemek veya başka ürün ve süreçleri geliştirmek işletmenin hedef pazardaki varlığını sürdürebilmesi ve kârlılığını arttırabilmesi için daha yararlı olacaktır.

E- Eleme Dışı Kalan Ürün ve Süreçleri Geliştirmek

Bu aşama yetersiz ürün ve süreçlerin elenmesinden sonra geriye kalan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yönetilmesi üzerinde odaklaşır.

Bu aşamadaki amaç tüketici tarafından kullanıma uygunluk olarak değerlendirilen ürün ve süreçlerin gelişimiyle tüketici doyumunu ve işletmenin gelişmesini sağlamaktır.

¹⁰⁰ CEMALCILAR, *Pazarlama, Kavramlar ...*, s.96.

Bu aşama için gerekli olan bilgiye iki şekilde ulaşılabilir.

i- İşletme içi öneriler, işletmenin üst düzey yöneticileri, üretim ve ürün tasarımı ile uğraşan işletme mühendisleri, satış elemanları ve diğer personelden elde edilebilir.

ii- İşletme dışı öneriler işe müşteriler, bilim adamları ve rakiplerden elde edilebilir.

Geriye kalan ürünlerin geliştirilmesi, tüketici isteklerinin belirlenmesi, mühendislik, markalama, ambalajlama, reklam hazırlıkları gibi çok yönlü faaliyetlerle gerçekleşir. Ürünle ilgili olarak fiyatlandırma ve indirim politikası belirlenir.

Geriye kalan ürün ve süreçleri geliştirmek tamamen tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarından kaynaklanır.

F- Gerektiğinde Yeni Ürün ve Süreçler Ekleme

Üçüncü aşamadaki tüketici karar verme sürecinin analizinde, bir ihtiyaç açıkça ortaya çıkmamış olabilir. Bu aşamada ortaya çıkmayan ihtiyaçlara ulaştıracak süreçlerin planlanması, geliştirilmesi ve bunların tamamlanması amaçlanır. Bunlar tüketicilerin farkına varılmayan isteklerini oluştururlar. Ancak bu bilgilere de birinci aşamada yapılan pazar araştırmasıyla ulaşılabilir.

J. M. Juran “Juran on Planning For Quality” adlı kitabında yeni pazarlama süreçleri ve ürün gelişiminde çok etkili olan planlama sürecini önermektedir. Bu kitapta en uygun ürün tasarımının amaçlarını “ihtiyaçlarımızla tüketici ihtiyaçlarını karşılaştırmak ve fiyatımızı en aza indirmek”¹⁰¹ olarak ifade etmektedir. Bu amaç pazarlamaya da uygulanabilir.

Yeni ürün ekleme işleminde genellikle temel basamaklar şunlardır.

i- Yeni ürün yaratmak için fikir (tasarım) çalışması.

ii- Fikirleri gözden geçirmek ve tüketiciye yönelik olanları ayıklamak.

iii- Ürünlerin özellikleri, pazar, talep tahminleri ve kârlılık ile ürünün üretim olanakları üzerinde durarak ticari analizler yapmak.

¹⁰¹ J.M. JURAN, *Juran on Planning For Quality*, (New York The Free Press), 1988, s.136.

iv- Ürünü geliştirmek (üretici ve pazarlamacı işbirliğinde)

v- Pazar testi yapmak.

vi- Sürekli üretim ve pazarlama planı ve programları hazırlayarak uygulamaya geçmek.

G- Yeni Ürünler İçin Süreçleri Gözden Geçirmek

Genellikle işletme yeni bir ürünü veya hizmeti pazara sunar. Bu pazarlama süreçlerinin ve ürünlerinin tekrar değerlendirilmesi için bir fırsat ortaya koyar. Böylelikle her yeni ürün için birinci aşamada tüketici hakkında edinilmek istenilen bilgilerin cevabına ulaşılır.

- Satın alma kararını kimler veriyor? Kimler satın alma kararına etki ediyor?
- Tüketiciler satın alma kararına ulaşırken hangi aşamalardan geçiyorlar?
- Tüketiciler hangi etkenlere önem vermektedirler?
- Tüketiciler bilgi sağlamak için hangi iletişim kaynaklarını tercih etmektedirler?

Yeni ürün için yapılan pazarlama planı çoğu kez bir önceki ürün planından farklı olamaz. Çünkü genellikle yöneticiler “biz bunu hep bu şekilde yaparız” diye düşünür. Bunun sonucunda ise fırsatların kaçırlmasına, rekabette yetersizliğe ve israfa neden olunur. Oysa eklenen her yeni ürün için süreçler tekrar gözden geçirilmelidir.

H- Tüketici Satın Alma Sürecini Geliştirmek

Tüketici satın alma süreci tüketicinin nasıl ve neden satın aldığı sorusuna süreçsel yönden cevap bulmaya çalışır. Satın alma sürecini bir karar süreci olarak inceler.

Pazar yerinde etkili olmak ve tüketici ihtiyaçlarını kestirmek isteyen her işletme veya kişi pazarladığı ürün veya hizmet için alıcılara ilişkin bazı varsayımlara dayalı tüketici satın alma modelleri geliştirmek zorundadır. Bu nedenle işletmeler tüketicilerin yaşarken ve tüketirken neler yaptıklarını anlamaya çalışarak, davranışlarını incelerler.

Tüketici satın alma süreci çoğu kez uygun bilgilerin akışına dayanır. Örneğin, doğrudan postalama, kataloglar ve tele merkezlerin kullanımı tüketicilerin bilgilere daha kolay ulaşmasını sağlar. Pazarlama, tüketicilere bilgiyi en kolay şekilde sağlayarak satın alma sürecinin gelişmesine yardımcı olur.

I- İşgörenle İşbirliği İçinde Olmak

Pazarlama işlevinde kalite geliştirme tekniklerinin uygulanmasının son basamağı işgören işbirliğidir. Bu geleneksel yaklaşım kalite çemberleri, kalite geliştirme grupları ve düzeltme grupları ile işgörenlerin işbirliğinin sağlanmasıdır. Beyin fırtınası tekniği de bu konuda önem kazanır*.

Tüketicilerin ihtiyaçları çok iyi tanımlanmalıdır. Satıştan sorumlu olan işgörenler finans bölümünün de desteğiyle pazarlanan ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesinde yardımcı olmadırlar.

İşletme ister üretim ister hizmet işletmesi olsun; kâr amacı gütsün veya gütmesin kesinlikle pazarlama işlevine ve ürünlerine sahip olacaktır. İşgören işbirliği pazarlamada birçok şekilde başarıyla uygulanmaktadır.

Genellikle kalite uzmanları tüketici taleplerini saptama teknikleri olan planlama, geliştirme, ölçme, yönetim, işgörenleri işe alma gibi konularla iç içedirler. Tüm bu alanlarda kalite yönetimini uygulamalıdırlar.

Günümüz koşulları göz önüne alındığında toplam kalite yönetimi pazarlama için gereklidir. Toplam kalite yönetiminin pazarlamada uygulanmasıyla sıfır hatalı bir pazarlama programı, sıfır tüketici kaybı veya maksimum marka bağlılığı, ürünün veya hizmetin kalitesinde, fiyatta, dağıtımda, tutundurmada sıfır şikayet, sıfır işgören kaybı vb. amaç ve hedefler gerçekleştirilebilir¹⁰².

* Beyin fırtınası herkese açık bir çerçevede fikir yaratılması sürecidir. Bu süreçte fikirler grup üyeleri tarafından yalnızca öne sürülür, eleştirilemez ve geliştirilemez. Beyin fırtınasının temel amacı kısa zaman içerisinde grup üyelerinin yaratıcılığı sayesinde çok miktarda fikir üretmektir. Grup 6 ile 12 kişilik eleman içerir. Sonuçta problemin tanımlandığı, düşüncelerin üstün ve üstün olmayan yönlerinin belirtildiği çözümler önerilir.

¹⁰² Muhittin KARABULUT, “**Toplam Pazarlama Yönetimi Kalitesi**”, MESAJ, Türkiye Pazarlama Derneği Haber Bülteni, Sayı: 5, Temmuz-Aralık, 1995, s.4.

Pazarlamada toplam kalite yönetiminin oluşturulması örgütün satışlarını artırmada, pazarlama masraflarını azaltmada, tüketici doygunluğunda, işgören motivasyonunda ve rakipler arasında önemli bir üstünlük sağlar. Kalite kavramının pazarlama işlevinde uygulanmasıyla tüketici doyumu ile pazarlama işlevleri birlikte gelişebilir.

Günümüzde tüketiciye yalnızca ürün veya hizmet, yalnızca fiyat, yalnızca dağıtım ya da yalnızca tutundurma sunulmamaktadır. Pazarlama bileşenleri bir bütün olarak sunulmaktadır. Bu bakımdan “tüketici değeri” yaratacak, “sıfır hatalı” bir pazarlama programı geliştirilip, pazara sunulmalıdır¹⁰³. Bu da toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla gerçekleşebilir.

II- PAZARLAMA KARMASI İÇİNDE KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1- PAZARLAMA KARMASI

Pazarlama çevresel etkenlerden etkilenir. Pazarlama çalışmalarının başarılı olabilmesi çevre koşullarıyla kurulan uyuma bağlıdır.

Pazarlamayı etkileyen çevresel etkenler iki grupta düşünülebilir. Birincisi makro çevre etkenleridir. Bunlar demografik, ekonomik, sosyal, kültürel, politik, hukuki, rekabet ve teknoloji etkenleri olarak sıralanabilir. İkinci gruptaki işletme içi etkenler ise iki grupta incelenebilir. Birincisi pazarlama dışı, işletme kaynak ve olanaklarını oluşturan finansman, üretim, personel, kuruluş yeri, işletme imajı, araştırma ve geliştirmedir. İkincisi ise bir işletmenin ürünlerinin pazarlanmasını etkileyen etkenlerle ilgili olan ve “pazarlama karması” adı verilen değişkenlerdir. Bu değişkenlerle ilgili olarak uzmanlar çeşitli sınıflamalar yapmışlar ve bunlardan günümüzde geçerli olan ve kısaca 4P adı verilen sınıflandırma şu şekildedir¹⁰⁴.

¹⁰³ KARABULUT, s.4.

¹⁰⁴ MUCUK, s.28.

A- Ürün

B- Fiyat

C- Tutundurma (Promosyon, satış artırıcı çabalar)

D- Dağıtım (yer)

Pazarlama karması pazarlama sürecinin bütünlüğü üzerinde durmakta ve bir bütün olarak işletme ile pazarlama arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve açıklanması için temel oluşturmaktadır¹⁰⁵. İşletmenin büyüklüğü ne olursa olsun pazarlama karmasını dikkate almak zorundadır.

Seçilen hedef pazara uygun olarak bir pazarlama karması oluşturulması işletme açısından çok önemlidir. Bir pazarlama planının başarılı olabilmesi için bu planın işletme dışı çevresel etkenlerle uyum sağlaması ve doğru bir pazarlama karmasıyla uygulanması gerekir.

2- ÜRÜN VE KALİTE İLİŞKİSİ

Ürün, pazarlama karmasının en önemli elemanıdır. Pazarlama da ürün kavramı fiziksel ve kimyasal nesne boyutlarının ötesine uzanarak, “belirli bir ihtiyacı ve isteği doyurma özelliği bulunan ve değişime konu olan herşey” olarak tanımlanabilir¹⁰⁶. Tanım fiziksel nesnelere, hizmetlere, kişilere, örgütlere ve düşüncelere beraber yerleştirir, garanti, bakım ve onarım gibi hizmetleri de kapsar.

Gittikçe küçülen ve globalleşen dünyamızda bir işletmenin artan rekabetçi koşullar altında başarılı olmasının ürettiği ürünlerin kalitesine bağlı olduğu gittikçe önem kazanmaktadır. Örneğin ABD’li işletmeler 1970’de dünya elektronik pazarının yüzde 100’üne sahipken şu anda ancak yüzde 5’ine sahiptirler. General Motors 1980’de ABD otomobil pazarının yüzde 10’unu Japon’lara bırakmak zorunda kalmıştır. Amerikan

¹⁰⁵ J.W. CULLITON, “The Concept of the Marketing Mix”, (Der: Victor Buell-Carl Hayel), Handbook of Modern Marketing, Mc. Graw-Hill Com., New York, 1970, Kısım II, s.3’den aktaran Tuncer TOKOL, **Pazarlama Yönetimi**, Bursa, 1987, s.22.

¹⁰⁶ CEMALCILAR, **Pazarlama, Kavramlar ...**, s.81.

otomobil sektörü, Japon'ların sunduğu kalite karşısında başarısız olmuştur. ABD işletmelerinin otomobil sektöründe kaliteyi gittikçe düşürdüğüünün en güzel kanıtı yabancı markaların daha az tamir gerektirdiğini gösteren pentagon araştırmasıdır¹⁰⁷.

Günümüzde teknik ve ekonomik gelişmelerin üretimden tüketime kadar her aşamada meydana getirdiği değişimler, ürün kalitesinin önemini artırarak çok sayıda kalite sorununu da beraberinde getirmiş ve "kalite" kavramı birçok ürün tasarımcısını, mühendisi, girişimciyi, yöneticiyi, üreticiyi ve tüketiciyi ilgilendiren başlıca konu haline gelmiştir¹⁰⁸.

Bir ürünün kalitesi ürünün taşıdığı özelliklerde ortaya çıkar. Aslında ürün kalitesi kavramından ne anlaşılacağı açıkça belirlenmemiştir. Kaliteyi algılamak bireyden bireye farklılık gösterir.

Tablo 10, üreticilerin ve tüketicilerin kaliteye bakış açılarını karşılaştırmalı olarak göstermektedir. Üreticilerin ve tüketicilerin kaliteye bakış açıları birbirinden farklı olabilmektedir.

¹⁰⁷ M.A.J. MENEZES-I.S. CURRIM, "Warranty Management" Graduate School of Management, UCLA, Working Paper, Sayı: 143, Nisan, 1985'den aktaran ÖZKALE ve Diğerleri, **Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması**, Cep Üniversitesi, 1991, s.15-16.

¹⁰⁸ Serdar TAN-Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, **Kalitesizliğin Maliyeti**, MPM Ya. No: 316, 2. Baskı, Ankara, 1989, s.7.

Tablo 10

Üreticilerin ve Tüketicilerin Kaliteye Bakış Açılarının Karşılaştırılması

Kalite ve Fiyat	Tüketicinin Bakış Açısından	Üreticinin Bakış Açısından
Satış sözleşmesinin konusu	Tüketici tarafından ihtiyaç hissedilen bir hizmet	Üretilecek ürün
Kalitenin tanımlanması	Kullanıma uygunluk	Kalite Kontrol denemelerinde belirlenen standartlara uygunluk
Fiyat	Orjinal fiyatı Cari (işlem) fiyatı Bakım Eskime Ucuzlatmak Tekrar satarken fiyat kaybı	Üreticilerin ürünün kalitesini yansıtan fiyatlar
Hizmet Sorumlulukları	Uzun kullanma	Garanti Süresi
Yedek Parça	Kötü bir gereksinim	Kazançlı bir iş

Kaynak: JURAN J. M.-GRAYNA F., **Quality Planning and Analysis**, 2. Baskı, 1982, New Delhi, s. 445.

Tüketicilerin gerçekte ne istediğini anlamak kolay bir iş değildir. Tüketiciler her zaman üründen bekledikleri kalite niteliklerini belirtmezler. Daha genel konuşurlar ve ürünle ilgili doyumсуzluklarını şikayet ederek yansıtırlar.

Tüketicilerin ürün kalitesi üzerinde öncelikle aradığı özellikler ve algıları da zaman içerisinde değişmektedir. Örneğin 1970'lerde bir otomobil alımında, otomobilin tasarım kalitesine önem verilirken, 1975'te petrol krizinin de etkisiyle ekonomik yakıt kullanan otomobiller daha yeğlenir olmuştur. Günümüzde ise hem tasarım kalitesi hem de otomobilin genel olarak göstereceği performans önemlidir¹⁰⁹.

¹⁰⁹ H. TAKUECHI-J.A. QUELCH, "Quality Is More Than Making a Good Product", THE MARKETING RENAISSANCE, (Derleyen: David E, GUMPert), John Wiley and Sons., New York, 1985, s.334.

Tüketicilerin Amerikan otomobillerine yönelik olarak değişen istekleri Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11

Amerikan Otomobillerine Yönelik Değişen Tüketici İstekleri

	1970	1975	1980
1	Tasarım	Yakıt Tasarrufu	Kalite
2	Ödenilen parayı hak etmek	Tasarım	İyi Yapım
3	Kullanım Kolaylığı	Ön yargı	Yakıt Tasarrufu
4	Yakıt Tasarrufu	Arabanın ölçü ve ağırlığı	Ödenen Paraya Değer Olmak
5	Kullanım Rahatlığı	Kullanım Kolaylığı	Kullanım Kolaylığı

Kaynak: TAKEUCHI-QUELCH, s. 335.

Tüketicilerin algıladığı ürün kalitesinin ürünün tümüyle ilişkili olduğu söylenebilir. Çok iyi tasarlanmış ürünler bile müşterilerin algıladığı kaliteye uygun değilse, ürün hedef pazarda başarısız olabilir. Ürünün tüketicinin ihtiyaç duyduğu kadar kaliteli olması gerekir. Başka bir deyişle ürün en yüksek kaliteye değil, yeterli kaliteye sahip olmalıdır¹¹⁰. Ürün kalitesini belirlemede tüketiciler önemli bir role sahiptir. Örneğin General Elektrik Şirketinin Genel Müdürü John F. Welch şöyle söylemektedir. “Tüketiciler bizi rakiplerden daha fazla “iyi” veya “kötü” diye eleştirirler. Tüketicilerin bu eleştirilerinin bilimsel olmamasına karşın eğer onlara gereken önemi vermezseniz bu sizin sonunuzu getirebilir”¹¹¹. John F. Welch’in düşünceleri ürün kalitesini belirlemede tüketicilerin ne derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ürün kalitesi müşteriye yönelik olmalıdır; teknolojiye, ürüne veya rakiplere yönelik olmamalıdır.

¹¹⁰ Oygur YAMAK, *Üretim Yönetimi, Sistemler, İlkeler ve Teknikler*, İstanbul, 1994, s.190.

¹¹¹ TAKEUCHI-QUELCH, s.336.

Satın alma sürecinde tüketicilerin ürün kalitesindeki algılarını etkileyen çeşitli etkenler vardır. Bazı önemli etkenler Tablo 12’de sıralanmıştır. Bu etkenler tüketicilerin ürün kalitesi üzerindeki algılarının değişmesine neden olurlar. Tablo 12, tüketicilerin algılarını etkileyen etkenleri satıştan önce, satış sırasında ve satıştan sonra göstermektedir.

Tablo 12

Ürün Kalitesinde Tüketicilerin Algılarını Etkileyen Etkenler

Satıştan Önce	Satışta	Satıştan Sonra
İşletmenin imajı ve adı	Ürün Nitelikleri	Kullanımın ve tesisatın kolaylığı
Ön yargılar	Satıcıların yönlendirilmeleri	Tamir - garanti ve yedek parça kolaylığı
Yakın çevrenin önerileri	Garanti olanakları	Güvenirlilik
Ünlü mağazalar	Servis ve onarım kolaylıkları	
Anket sonuçları	Yenileme olanakları genişletme	Karşılaştırmalı Performans
Reklam Fiyatı	İndirim	

Kaynak: TAKUECHI-QUELCH, s. 336.

Pazarlama yöneticisi ürünün kalitesiyle ilgili olarak şu noktaları göz önünde bulundurmalıdır¹¹².

i) Ürün kullanım amacına uygun bir kalite düzeyine ulaşmış mıdır? Tüketici ürünü kullandığında ihtiyaçlarını karşılayabilecek midir? Örneğin kuru üzüm A, B, C harfleri

¹¹² CEMALCILAR, **Pazarlama, Kavramlar ...**, s.122.

kullanılarak derecelenmiş olsun. Bir ev kadını kek yapımında B dereceli kuru üzümün uygun kalite olduğu kanısında olabilir.

Bu durumda B dereceli kuru üzüm en iyi kalite demek değildir ama kullanım amacına en uygun demektir.

ii) Pazarlamacı belirli ürün çeşidinin tüm birimlerinin aynı kalitede olmasını sağlamalıdır.

Ürünlerin tüketiciler tarafından yeğlenmesi, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için temel koşuldur. İşletmelerin pazara sunduğu ürünlerin kalitesi işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar¹¹³.

Ürün kalitesini etkileyen çeşitli alanların görüşleri ve gerekleri de dikkate alınarak geliştirilen ve tasarım edilen bir ürün ancak doyurucu olabilir. Bu nedenle yeni ürün düşüncesinin doğuşuyla başlayan ve tasarımın çeşitli aşamalardan geçerek kesin biçimini alıncaya kadar çeşitli alanlar arasında bir bilgi iletişim ağının kurulması ve çalıştırılması gerekir. Böyle bir iletişim ağına göre kurulan ve yürütülen bilgi iletişimi ile çeşitli alanların kalite özellikleri ile ilgili ihtiyaçları ve gereklerine ait veriler, tasarım mühendisliğinin verileriyle birleştirilir. Böylece çeşitli etkenler dikkate alınmış olur ve bu etkenler arasında optimum dengeyi kurabilen kalite özelliklerine sahip ürünün tasarımına olanak sağlanır¹¹⁴. Bu şekilde ürünün kalitesi temel tüketici gereksinimleriyle uyumlu hale getirilir. Ürünün hem psikolojik hem de fiziksel anlamda doyum sağlaması üründe aranan niteliklerdir¹¹⁵.

Pazarlama karma elemanlarından birisi olan ürün ve onunla bağlantısı bulunan marka ve ambalaj, pazarlama iletişiminde önemli bir yere sahiptir. Marka ve ambalaj, güvenilirlik ve ürün kalitesi konusunda mesajlar taşıyarak tüketicilere yardımcı olur.

¹¹³ R. JACOBSON-D.A. ACKER, "The Strategic Role of Product Quality", JOURNAL OF MARKETING, Vol. 51., October, 1987, s.31.

¹¹⁴ FIRATLI, s.75.

¹¹⁵ Yavuz ODABAŞI, **Pazarlama İletişimi Kavramı ve Özellikleri**, Anadolu Üniversitesi Ya. No: 851, İşletme Fakültesi Ya. No: 1, Eskişehir, 1995, s.24.

A- Marka ve Kalite İlişkisi

Marka, Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre "bir ürün ya da bir grup satıcının ürünlerini ya da hizmetlerini belirlemeye, tanımlamaya ve rakiplerin ürünlerinden ya da hizmetlerinden farklılaştırmaya yarayan isim, terim, işaret, sembol, tasarım, şekil ya da tüm bunların bileşimidir"¹¹⁶. Bir ürünün özelliği, kalitesi, üretim şekli vb konularda alıcıya kesin bilgiler verir.

Marka imajı, satın alma karar sürecinde ürün kalitesinin belirlediği nitelikleri vurguladığı için önemli bir role sahiptir. Üretici marka geliştirirken, markanın hedef pazardaki konumunu destekleyecek bir kalite düzeyi ve özellikler seçmek durumundadır.

İşletmeler marka kalitesini nasıl yöneteceklerini iyi belirlemelidirler. Bu konuda üç çeşit strateji uygulanabilir¹¹⁷.

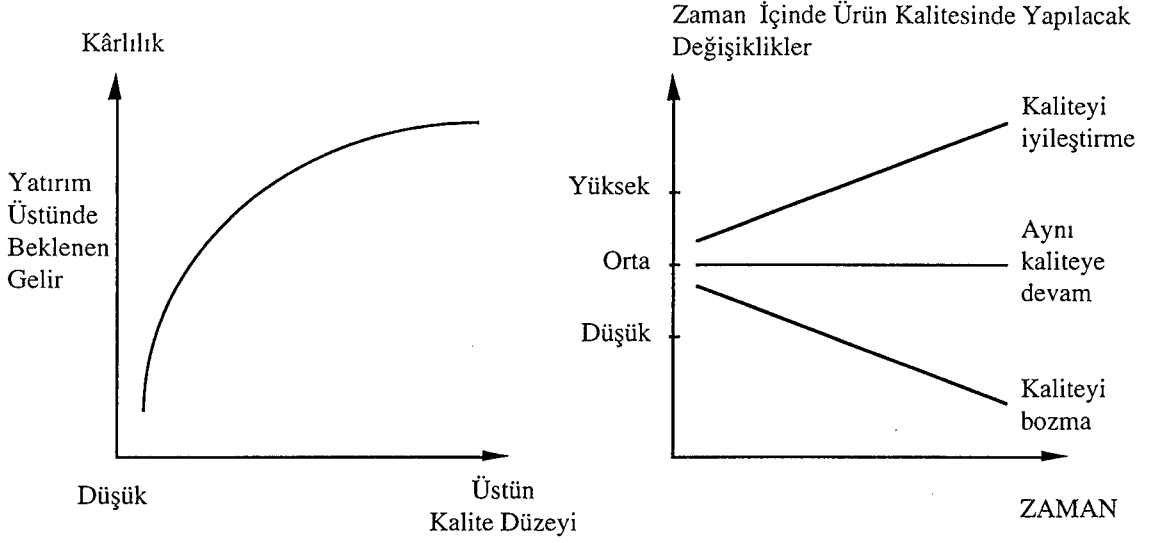
- a) Kalite iyileştirme-geliştirme.
- b) Aynı kalite düzeyini koruma.
- c) Kaliteyi bozma-düşürme.

¹¹⁶ A. g. e., s.138.

¹¹⁷ TEK, s.252.

Şekil 9

Marka Kalitesi Stratejileri ve Kârlılık



Kaynak: TEK, s. 138.

a) Kalite İyileştirme ve Geliştirme: Önce dış veya çevresel şartlar işletmeyi ürün üzerinde değişiklik yapmaya zorlar. Bunun başlıca nedenleri tüketici gelirlerinin artması, bunun sonucunda tüketicilerin daha farklı ürünler istemeleri, nüfus yapısındaki değişme ve rakiplerdir.

Kalite iyileştirme ve geliştirmede amaçlanan daha iyi malzeme ve mühendislik hizmeti ile ürünün işlevlerini arttırmaktır. Bu ancak ürünün kalitesi gerçekten iyileştirilir ve alıcılarda buna inanırlarsa sağlanabilir. Kalite iyileştirme çalışmalarının başlayabilmesi için hedef alınan pazarda daha kaliteli ürünlere ihtiyaç duyan tüketicilerin varlığı gereklidir. Ancak onların desteğiyle ürün kalitesinin geliştirilmesi sağlanabilir.

Her zaman tüketici memnuniyeti ürünün kalitesini geliştirici yönde olmayabilir. Müşteri memnuniyetinin kaliteyi değil geliştirmek tam tersine kalitesizliği beraberinde getirdiği sektörler de vardır¹¹⁸. Görsel basın buna örnek olarak verilebilir.

¹¹⁸ Meral TAMER, "Müşteri Memnuniyetinin, Kaliteyi Düşürdüğü de Olur", MİLLİYET, 21 Haziran, 1995, s.6.

Deming'e göre ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmak beraberinde verimlilik ve kârlılık getirir¹¹⁹. Ürün kalitesini iyileştirmek aynı zamanda rakip ürünler karşısında rekabet ve stratejik bir üstünlük sağlar¹²⁰.

b) Aynı Kalite Düzeyini Koruma: Ürünün kalitesi hiç değiştirilmeksizin pazara sürülür.

c) Kaliteyi Bozma-Düşürme: Kısa sürede daha çok kazanma, müşteri istekleri veya artan maliyetleri daha çabuk karşılama, satış fiyatlarını düşürerek daha büyük hedef pazarı kapsama gibi nedenlerle ürünün kalitesi düşürülebilir. Her pazarda kaliteli ürünlerin isteklisi olabileceği gibi kalitesiz ürünlerinde isteklisi olabileceği göz ardı edilmelidir.

B- Ambalaj ve Kalite İlişkisi

Ürün kalitesini vurgulayan bir diğer öge de ambalaj kalitesidir. Geçmişte ambalajın işlevi yalnızca ürünü korumak iken, günümüzde ambalaj bir pazarlama aracı olarak düşünülmektedir.

Ambalaj, "bir ürünün kabını ya da örtüsünü belirleme ve üretme işi"¹²¹ olarak tanımlanabilir. Ürünün içeriğini ve çevresini koruyan, taşınma ve depolanmasını, satışını, kullanılmasını kolaylaştıran, ürünün tekrar satın alınması için özendirme sağlayan bir ögedir. Ambalajın yerine getirdiği işlevler şöyle sıralanabilir¹²².

- Taşıma, depolama sırasında işletmede ya da evde saklama sürecinde ürünü dış etkilerden korur.
- Tüketicilere kolaylık sağlar. Geliştirilen ambalaj teknikleri, tüketicilerin ürünü kolaylıkla taşımalarını, saklamalarını ve açmalarını sağlar.

¹¹⁹ Rafael AGUAYO, (Çev: Y. Kaan TUNÇBİLEK), **Dr. Deming-Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı-Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Yayınları, İstanbul, 1994, s. 20.

¹²⁰ Charles A. BARCLAY, "Quality Strategy and TOM policies: Empirical Evidence", **MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW**, Special Issue, 1993/1, s.92.

¹²¹ CEMALCILAR, **Pazarlama, Kavramlar ...**, s.119.

¹²² A. g. e., s.120.

- Satma işlevini kolaylaştırır. Ambalaj, tüketicilere ve dağıtım kanalındaki işletmelere ilişkin bilgiler vererek ve ürün kullanım yerini ve biçimini belirleyerek, bir tür eğitim sağlar.
- Ürün farklılaştırılması sağlar. Ürünü farklılaştırmak isteyen işletme için ambalaj çok etkin bir araçtır.
- Ürün tanınmasını kolaylaştırır. Böylece rakip ürünlerden kolayca ayrılır, rakip ürünün alınmasını önler. Satış yerinde ambalaj sessiz satıcı durumundadır.
- Etkin koruyucu ambalaj ve tanıtıcı özellikler, hem üreticinin, hem de aracının maliyetlerini olumlu yönde etkiler. Kimi ürünlerin ambalajı tüketiciler için çok çekicidir. Bu da işletmenin kârlılığını olumlu yönde etkiler.

Ambalaj ürünü dış çevre koşullarından yeterince korumalı, tüketiciye bozulmadan varmasını sağlamalıdır. Ürünün elden ele geçişinde ambalajın dayanma niteliğine önem verilmelidir. Çünkü tüketiciye ulaşan dağıtım zinciri süresince ürün ambalajının niteliği bozulabilir.

Tüketici ürünün markasını reklam yoluyla duymuştur. Ürünle ilk karşılaşmada ilk göze çarpacak olan şey ürünün ambalajı olacaktır. Özel sembol ve simgelerle ambalaj markanın tanınmasında, ürünün kalitesinin vurgulanmasında ve tüketici talebinin büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla ambalaj markayla ilgili istenen ürün tasarımını ve ürün kalitesini desteklemelidir.

Ambalaj için kullanılacak malzemenin kalitesi seçilerek renkler, baskı, şekil gibi nitelikler tüketici için değişik ve farklı çekicilikte olmalıdır¹²³. Özenle hazırlanmış bir ürünün ambalajı kararsız tüketiciyi karar vermede yönlendirecektir.

Ambalaj, satınalma davranışını özendirmekte, tekrar satınalmayı isteklendirmekte ve ürünü doğru kullanma kılavuzu görevini de yüklenmektedir. Bu nedenle vereceği mesajın özenle seçilmesi gerekir.

¹²³ I. HARDY, (Çev: Süheyl GÜRBAŞKAN), **Kâr için Pazarlama**, İstanbul Reklam Yayınları 12, 1972, s.24.

C- Ürün Kalitesini Etkileyen Etkenler

Ürünün kalitesini etkileyen etkenler şu şekilde sıralanabilir¹²⁴;

- Hizmet edilecek pazarın niteliği.
- Rekabet durumu.
- Ürün tarafından karşılanılacak işlevler.
- Ürünün karşılayacağı çevre koşulları.
- Ürünün çalışma koşulları.
- Dayanma süresi ve güvenilirlik
- Tasarım gerekleri
- Üretimde kullanılacak makine, teçhizat ve üretim süreçleri
- Taşıma koşulları.
- Yerine kurma (montaj) koşulları
- Tamir ve bakım gerekleri
- Maliyet

Kaliteli ürünler üretmek ve kaliteli hizmetler sunmak tüketici doyumunun yalnızca bir yönüdür. En iyi ürünleri ve hizmetleri tüketicilere sunup onların satın almalarını özendirmek hem duygusal hem de akılcı güdülere yönelmenin bileşimini gerektirir.

Ürünlerin tüketici tarafından yeğlenmesi, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için temel koşuldur. Bu ürün kalitesinin hedef pazardaki benzerlerine eşit veya daha yüksek satış fiyatının da benzerlerine eşit veya daha düşük olmasını gerektirir. Günümüzde tüketiciler kaliteli ürünleri düşük fiyatla satın almak istemektedirler.

3- FİYAT VE KALİTE İLİŞKİSİ

Tüketiciler açısından fiyat, değişime konu olan şeyin değerini gösterir. Değişime konu olan her “şeyin” in bir fiyatı vardır¹²⁵. Satın alma sürecinde fiyat önemli bir etkindir.

¹²⁴ FIRATLI, s.36.

¹²⁵ CEMALCILAR, **Pazarlama, Kavramlar ...**, s.211.

Beklenen alıcıların satın alma alışkanlıklarına ve satın alma güçlerine uyacak biçimde bir fiyatlandırmaya gitmek gerekir. Ayrıca, bu kararın işletmeye ilişkin olumlu bir izlenim bırakması ve aynı zamanda işletmenin kârını en üste çıkaracak bir yapıda olması istenir¹²⁶.

Yapılan araştırmalara göre, fiyat tüketicilerin ürünü algılamalarında önemli bir ölçüttür. Aynı zamanda fiyat ürün kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye de sahiptir¹²⁷.

Tüketiciler aynı ürün grubu içerisinde markalar arası yüksek düzeyde kalite farkını algılıyorsa, bu durumda tüketiciler fiyatı kalite göstergesi olarak kabul etme ve markaları değerlendirme eğilimi göstermektedir¹²⁸. Günümüzde birçok tüketici kalite için biraz daha fazla ödemeye isteklidir¹²⁹. Örneğin tüketiciler Levis marka pantolonlara rakiplerinkinden daha fazla fiyat ödemeyi kabul edebilmektedirler. Bu durumda yüksek fiyatlar çeşitli markalar arasında daha iyi kaliteyi hissettirmeyi amaçlamaktadır. Tüketicilerin yüksek kalite-yüksek fiyat ilişkisini nasıl algıladığı ve ne ölçüde benimsediği işletme tarafından çok iyi analiz edilmelidir.

Fiyat-kalite algılanması dayanıklı ürünler için daha geçerli bir kavramken, dayanıksız ürünler için aynı şey düşünülemez¹³⁰. Çünkü tüketiciler dayanıksız ürünlerde markaların çok farklı kaliteleri yansıtmadığı görüşündedirler.

Fiyatın aynı zamanda psikolojik etkisi de vardır. Pazarlamacılar öteki etkiler yanında fiyatın psikolojik etkisini de iyi kavramalıdır. Örneğin, tüketicilerin özellikle ürünün kalitesine, ürünün üreticisine ya da aracı işletmeye ilişkin yeterli bilgileri yoksa ürünün fiyatını ürünün kalitesini belirleyen bir ölçüt gibi görerek, fiyat yükseldikçe ürünün daha kaliteli olduğunu algılamaktadırlar¹³¹. Bu tüketicilere göre fiyatın ürünün kalitesine ilişkin bir ipucu verdiği söylenebilir¹³². Böylelikle “ne kadar ödersen, onu alırsın” şeklinde fiyat ile ürünün kalitesi arasında bir denge kurulmaktadır.

¹²⁶ Rıdvan KARALAR, *Genel İşletme Ekonomisi*, Ankara, 1993, s.243.

¹²⁷ JACOBSON-ACKER, s.32.

¹²⁸ ODABAŞI, s.155.

¹²⁹ BERRY, s.6.

¹³⁰ ODABAŞI, s.156.

¹³¹ CEMALCILAR, *Pazarlama, Kavramlar ...*, s.212.

¹³² Valerie A. ZEITHAML, *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, JOURNAL OF MARKETING, Vol. 52, July, 1988, s.11.

Bazı tüketiciler ürünün fiyatını statü ya da prestij unsuru olarak kullanırlar. Yüksek fiyat müşterinin farklı ve seçkin olduğu duygusuna hitap edebilir. Bazen, pahalı bir ürün, ucuz olandan farklı olmasa da bundan dolayı yeğlenebilir¹³³.

Ürünün kalitesi, ürünün fiyatını destekler nitelikte olmalıdır. Düşük kaliteli ve pahalı ürünler çok geçmeden pazardan silinir. Örneğin, Japon elektronik ürünleri Amerikan pazarına ilk sunulduğunda ucuzdular. Çünkü kaliteleri Amerikalı benzerlerinden daha düşüktü. Amerikan tüketicileri kaliteyle ilgili bir sorun olmadığını keşfettikleri ve daha sonra kalitenin yerli ürünlerden daha iyi olduğunu anladıkları zaman Japon ürünlerini yeğlediler. Sonuçta, Amerikalı üreticiler bu pazarlardan çekildiler.

Tüketicilerin kaliteyi algılamasında fiyatın yanı sıra daha önce Tablo 12’de gösterildiği gibi marka, mağazanın ünü, reklam vb diğer değişkenlerinde etkisi vardır.

4- DAĞITIM KANALI VE KALİTE İLİŞKİSİ

Dağıtım kanalı, ürünlerin pazarlamasını sağlayan işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama örgütlerinin oluşturduğu bir yapıdır¹³⁴. Dağıtım kanalı üretici, ara kullanıcı ve tüketicilere kadar uzanan bir dizi özel veya tüzel pazarlama kişi veya kuruluşları içerir. Daha ayrıntılı olarak bakıldığında dağıtım kanallarının aşağıdaki işlemlere sahip olduğu görülür¹³⁵.

- Bir dağıtım kanalında üreticiler, aracı işletmeler ve tüketiciler yer alır.
- Bir ürünün dağıtım kanalı o ürünün şekil ve özelliklerine göre oluşur ve ürünlerdeki değişiklikler dağıtım kanalının yapısını etkiler.
- Dağıtım kanalı, işletmelerin kendi yapıları içinde yer alan belirli üniteler arasındaki ilişkiler şeklinde olabileceği gibi, birden çok işletmelerin bir araya gelmesiyle de oluşabilir.

¹³³ ODABAŞI, s.156.

¹³⁴ CEMALCILAR, **Pazarlama, Kavramlar ...**, s.127.

¹³⁵ Çevik URAZ, **Temel Pazarlama Bilgileri**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Yayını, Ankara, 1978, s.53.

Dağıtım kanalındaki işletmeler arasında iki türlü işlem vardır. Bunlar

- i- Kendi aralarında ürünlerin fiziksel olarak el değiştirilmesi
- ii- Ürünlerin yalnızca satış hakkının el değiştirilmesidir.

Pazarlama yöneticilerinin görevlerinden birisi de ürün için uygun bir dağıtım kanalını belirlemek, kurmak ve kanalın işleyişi sırasında ortaya çıkabilecek sorunları çözmektir.

Dağıtıma ilişkin kararlar iki alt bölümde ele alınabilir.

i) Kanal Yönetimi Kararları: Dağıtım kanallarının tasarımı, nasıl bir dağıtım şeklinin benimseneceği ve uygulanacağı, aracılardan sayıları vb. konuları kapsar¹³⁶.

ii) Fiziksel Dağıtım Kararları: Özellikle ürün akışına ilişkin kararları içerir. Bu kavram açıldığında dağıtım kanalının işlevlerinin taşımayı, depolamayı, materyal yönetimi, paketlemeyi, stok kontrolünü, fabrika ve depo kuruluş yerinin seçimini, siparişlerin yerine getirilmesini, pazarın belirlenmesini ve tüketiciye sunulan hizmetleri kapsadığı söylenebilir¹³⁷.

Fiziksel dağıtım yönetimi ile kanal yönetimi birbirleri ile sıkı bir ilişki ve bağımlılık içindedirler. İyi tasarlanmış bir dağıtım kanalı, bu kanaldaki üyelere ve son hedef tüketicilere ürünlerin doğru miktarda, doğru yer ve zamanda akması ile desteklenmedikçe hiçbir zaman etkinlik kazanamayacaktır.

Drucker, pazarlama ve dağıtım kanallarının kalitesinin üründen daha önemli olduğunu belirtmiştir¹³⁸. Çünkü ürünün kalitesi dağıtım kanalı sürecinde değişebilir. Bir işletme diğer pazarlama işlevlerini ne kadar iyi organize ederse etsin, ürünün tüketiciye ulaştırılması sırasında kullanılan dağıtım sistemi düzenli olarak çalışmadıkça işletmenin bir takım sorunlarla karşı karşıya kalacağı açıktır. Bir ürün ne kadar kaliteli üretilirse üretilsin dağıtım kalitesine uyulmadığında veya dağıtımda toplam kalite yönetimine önem

¹³⁶ Lerzan ÖZKALE ve Diğerleri, s.46.

¹³⁷ Birol TENKEKİOĞLU, **Pazarlamada Fiziksel Dağıtım ve Türkiye'deki Uygulama**, Doktora Tezi, Eskişehir, 1972, s.2.

¹³⁸ Nurhan GEÇGİL, "The Importance of Total Quality Marketing in Export Growth", Der: Joseph M. SIRGY-Kenneth D. BAHM-Tunç EREM, Proceedings of the Sixth Biannual International Conference of the Academy of Marketing Science, World Marketing Congress, Volume VI, İstanbul, Temmuz 15-19, 1993, s.539.

verilmediğinde yapılan dağıtım stratejileri ürünün kalitesine zarar verebilir. Fiziksel dağıtımın iyi yerine getirilmesi tüm fiziksel dağıtım araçlarının “müşteri odaklı toplam kalite yönetimiyle” yürütülmesini içerir¹³⁹. Fiziksel dağıtım işlevinin gerçekleştirilmesinde katkıda bulunan her bir aracın müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak kalite düzeyine getirilmesi gereklidir.

Günümüzde ulaşım olanaklarının hızla gelişmesi sonucu üretilen ürünlerin pek az bir kısmı üretildiği yerde tüketilmekte veya doğrudan üreticiden satın alınmaktadır. Genelde üreticiler ürünlerinin büyük bir kısmını çeşitli tiplerdeki pazarlama araçları (toptancılar, perakendeciler, tellal veya komisyoncular, acentalar) ile tüketicilere ulaştırırlar. Bu süreç içerisinde yalnızca işletmenin (üreticinin) kaliteye önem vermesi yeterli değildir. İşletmenin iletişim kurduğu tüm çevre içerisinde kaliteye aynı yaklaşımla yaklaşılmalı ve tüm bu süreç içerisinde bir kalite kültürü oluşturulmalıdır.

Dağıtım kanalında kalitenin artırılması ancak toplam kalite yönetimi ile gerçekleşebilir. Burada üzerinde durulması gereken iki zorunluluk vardır¹⁴⁰.

- i) Bir kalite güvence sistemini dağıtım kanalındaki eylemler için uygulamak.
- ii) Dağıtım kanalı üyelerini de içine alan bir kalite kültürü oluşturmak.

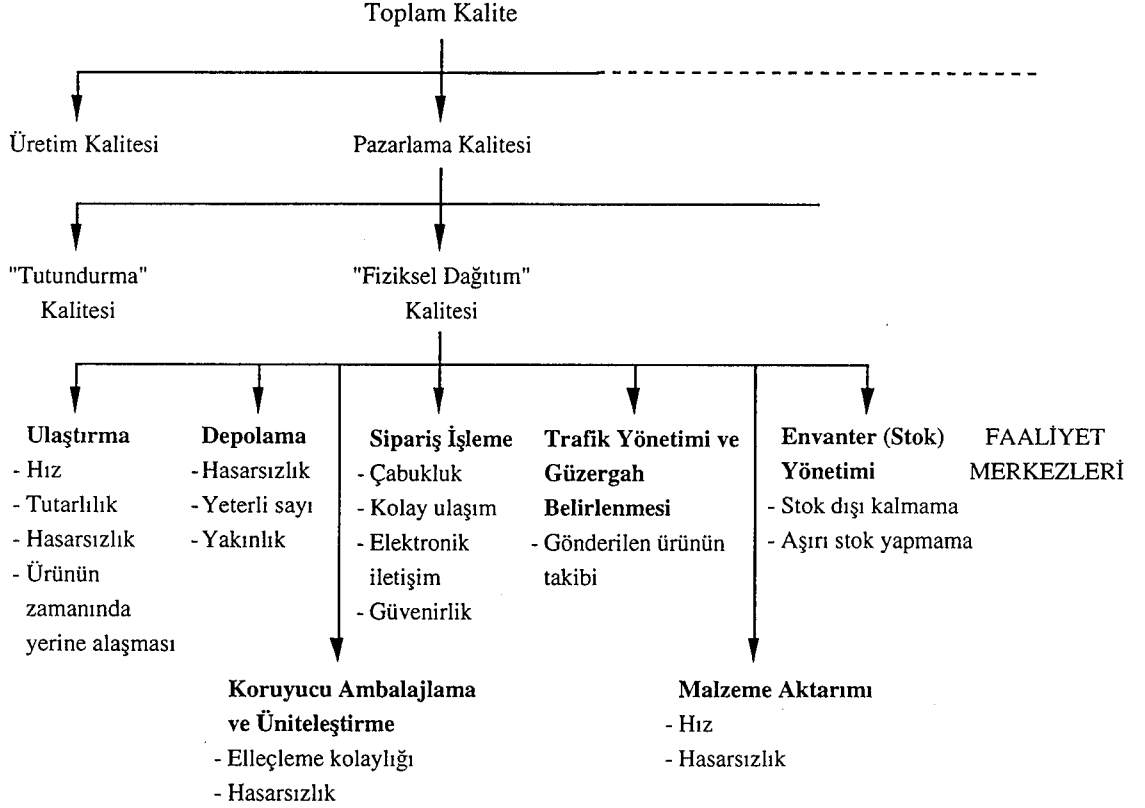
Şekil 10, fiziksel dağıtım işlevi kalitesinin işletmenin toplam kalitesi içindeki yeri belirlemeye ve her bir fiziksel dağıtım faaliyet merkezi için müşteri istek ve ihtiyaçlarının oluşturulmasına çalışılmıştır.

¹³⁹ TEK-TUNA, s.2.

¹⁴⁰ Sven A. HAUGLAND, “**Total Quality Management In International Distribution Channels**”, (Der: Joseph M. SIRGY ve Diğerleri), PROCEEDINGS OF THE SIXTH BI-ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE WORLD MARKETING CONGRESS, Volume VI, İstanbul, Temmuz 15-19, 1993, s.134.

Şekil 10

Fiziksel Dağıtımın İşletmenin Toplam Kalitesi İçindeki Yeri ve Fiziksel Dağıtım İçin Müşteri İstek ve İhtiyaçlarının Belirlenmesi



Kaynak: TEK-TUNA, s. 2.

İşletme içindeki diğer işlevlerde olduğu gibi fiziksel dağıtım işlevi için tüketicilerin istek ve ihtiyaçları belirlenmelidir. Ürünün müşteriye istenen zamanda hasarsız olarak ulaşıp ulaşmadığının izlenmesi, şikayetlerin çabuk bir şekilde değerlendirilmesi vb. çabalar fiziksel dağıtımın "gerçek kalitesini" arttırmaya yönelik uygulamalar olarak değerlendirilebilir¹⁴¹. Toplam kalite yönetiminin dağıtım kanalı sürecinde uygulanması sunulan hizmetin tutarlılığını, çabukluğunu artırır, ıskartaya çıkabilecek ürünlerin miktarını azaltarak maliyeti azaltır. Tüketicilerin doygunluk hissetmesini sağlar.

¹⁴¹ TEK-TUNA, s.3.

5- TUTUNDURMA VE KALİTE İLİŞKİSİ

Pazarlama görevi olan ürünlerin, hizmetlerin ve düşüncelerin değişimini sağlarken bu değişimi kolaylaştırmak için bir takım eylemler kullanır. Kullandığı bu eylemlere tutundurma denir. Tutundurma çabaları kişisel satış, reklam, tanıtma, satış geliştirme ve halkla ilişkileri kapsar.

Tutundurma çabalarının amacı hedef pazar ile işletme arasında etkin bir iletişimi sağlamak için pazarlama karmasının diğer elemanları olan ürün, fiyat ve dağıtım kanalına yardım etmektir. Tutundurma çabaları kişilere verilmek istenilen mesajı kabul ettirmeye veya bu mesaja olumlu yanıt vermeleri konusunda yönlendirmeye yöneliktir.

“Tutundurma, tüketicileri bir ürün, hizmet, marka veya kuruluşun varlığından haberdar etmek, o ürün veya hizmete, marka veya kuruluşa karşı olumlu bir tavır takınmaya özendirme amacı ile yapılan bilinçli, programlanmış ve uyumlu çalışmalardan oluşan bir iletişim sürecidir” diye tanımlanabilir¹⁴². Tutundurma çabaları pazarlamada kullanılan “fiyat dışı” rekabet aracıdır diye de adlandırılabilir.

Çağdaş pazarlama yalnızca iyi bir ürün geliştirip uygun şekilde fiyatlandırarak hedef alıcılara uygun yerlerde sunmaktan öte, bu alıcılara uygun bir iletişim kurmayı da gerektirir¹⁴³. Tutundurma çabaları tüketicilerle iletişimi sağladığı için pazarlama iletişimi olarak da adlandırılır.

Birçok Amerikan işletmesi kalite imajını artırmak için tutundurma taktikleri denemektedir¹⁴⁴. Kalite imajını artırmak için yapılan tutundurma çabaları veya pazarlama iletişimi dört şekilde olabilir.

- A- Reklam ve Kalite İlişkisi
- B- Kişisel Satış ve Kalite İlişkisi
- C- Satışta Özendirme ve Kalite İlişkisi
- D- Halkla İlişkiler ve Kalite İlişkisi

¹⁴² Tanju ÖZTÜRK, “Tutundurma”, **Pazarlama Yönetimi**, 2. Baskı, İ.Ü.İ.F. Pazarlama Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1978, s.173.

¹⁴³ TEK, s.463.

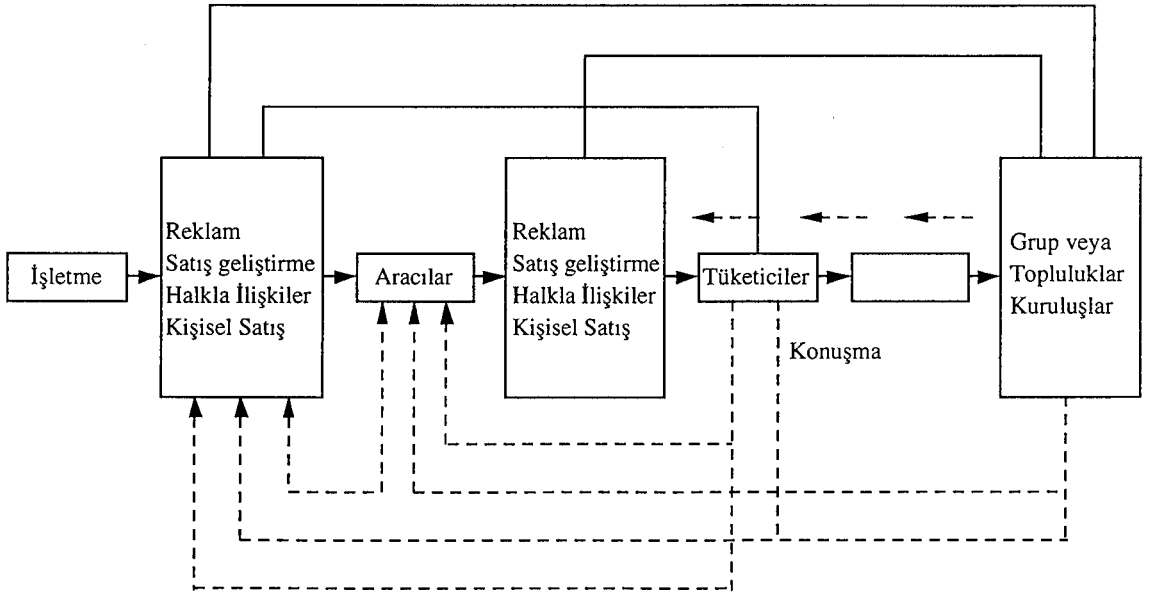
¹⁴⁴ TAKUECHI-QUELCH, s.332.

Burada Halkla İlişkiler 4P kapsamında tutundurmanın öğelerinden biri olarak ele alınmasına karşın bazı uzmanlarca halkla ilişkiler ayrı bir “P” olarak değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir¹⁴⁵.

Tutundurma çalışmaları etkin bir iletişimi gerektirir. Alıcı ve satıcılar hareket ve hareketsizlikleriyle sürekli mesajlar yayarak birleşimi etkilerler. Bir işletmenin pazarlama iletişim sistemi aşağıdaki şekilde gösterilen kişi ve kuruluşlar arasında ortaya çıkan iletişim işlev ve süreçlerini içerir¹⁴⁶.

Şekil 11

Pazarlama İletişim Sistemi



Kaynak: TEK, s. 467

¹⁴⁵ ÖZKALE ve Diğerleri, s.12; TEK, s.44.

¹⁴⁶ TEK, s.467.

A- Reklam ve Kalite İlişkisi

Tüketici sayısının fazla, coğrafi dağılımın dağınık ve yaygın olduğu durumlarda reklam en etkili tutundurma çabası olarak kullanılabilir.

“Reklam ürün, hizmet ve düşüncelerin, sosyal, ekonomik refahın gelişimini, tüketici doygunluğunu ve reklam verenin amaçlarına ulaşmasını gerçekleştirmek üzere inandırıcı iletişim sağlayacak şekilde kitle yayın araçlarında tutundurulmasıdır¹⁴⁷.”

Reklamın temel amacı, ürünlerin ve hizmetlerin satışlarını etkilemektir. Bunun için, işletmeler ve bu işletmelerin pazara sundukları ürünlere ilişkin olarak umulur alıcılar bilgili kılınmalıdır¹⁴⁸. Reklamın ulaşmak istediği diğer amaçlar şu şekilde belirlenebilir¹⁴⁹.

- Reklam, kişisel satışı destekler. Umulur alıcılar üründen önceden habersizler ve olumlu izlenim edinmişlerse, kişisel satış umulur alıcılara daha çabuk ulaşır.

- Reklam halka ulaşırken, işletmenin satış örgütünün ve satış personelinin tüm umulur alıcılara ulaşması olanaksızdır.

- Reklam ürün dağıtıcıları ile işletme arasındaki ilişkileri olumlu etkiler. Üreticinin yapacağı reklam, toptancı ve perakendecilere de yarararak, onların daha çok satması ve sonuçta üreticiden daha çok ürün alınması anlamına gelecektir.

- Reklam, yeni bölgelere ulaşmada ve umulur pazarlarda çabuk tutunmada yardımcı olur.

- Reklam, yeni ürünler için bir başlangıç istemi yaratır. Üründen habersiz alıcıları bilgili kılar.

- Reklam satış hacmini artırır. Reklam, kişileri belli bir markaya yönelterek, ürünü pazarın önceden ulaşılamayan belli bölümlerinde tutulur duruma getirerek satışları yükseltir.

- Reklam, işletmelerin saygınlığını artırır. İşletmenin kamu önünde, saygın bir yer kazanmasına yönelik reklam kampanyaları, üretilen ürün ya da hizmetin de iyi ve güvenilir olduğu izlenimini yaratır.

¹⁴⁷ D. COHEN, *Advertising*, Scott Foresmand and Copmany, Illinois, 1988'den aktaran ÖZKALE ve Diğerleri, s.95.

¹⁴⁸ KARALAR, s.255.

¹⁴⁹ Lester R. BİTTEL, *Business in Action*, New York, 1980, s.119-120'den aktaran Rıdvan KARALAR, *Genel İşletme Ekonomisi*, Ankara, 1993, s.261.

Reklamlarda ürünün kalitesi açısından ürünün güvenilirliği, dayanıklılığı, kullanım ömrü, kullanım kolaylığı, gibi konular işlenmektedir. Örneğin Ford reklamlarda “kalite tek işimizdir” der. Levi Strauss ise “kalite kesinlikle tarzın dışında kalmaz” demektedir. Bunun gibi birçok firma ürünlerinin veya hizmetlerinin kalitesinin en iyi ve rakiplerinkinden daha üstün olduğunu vurgulamaya çalışır. Bu çalışmalarda ürünlerin veya hizmetlerin kalitelerini göz önünde tutularak reklam edilmeleri gerekir. En iyi reklam bile “kötü ürünü” yani tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamayan ürünü uzun süre satamaz. Ancak iyi ürünlerde rakiplerin ürünleri arasında varlığını sürdürebilmek için reklam gerektirir.

Bir ürüne ait reklam mesajı, geliştirilen ürün kavramının bir parçası olarak belirlenmeli ve ürünün sunduğu temel işlevi yansıtmalıdır. Reklam mesajlarında kullanılacak ürün nitelikleri ve ürünün kalitesi arasında kurulacak denge çok önemlidir. Bazı ürünlerin imajları tüketicilerin algılarında yüksek kaliteyi çağrıştırır. Kaliteli ürün ve marka imajını yaratmak için daha öncede konu edildiği gibi yapılan reklam ve diğer iletişim çalışmalarının başarısı ürünün gerçekten kaliteli olması durumunda sözkonusudur¹⁵⁰.

Reklamı çok yapılan ürün ile kalite arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalara göre, yoğun reklam çabaları ürünün kalite imajını arttırmaktadır¹⁵¹. Yoğun olarak yapılan reklamların sonucunda ürün tüketiciler tarafından kaliteli olarak algılanmaktadır.

1990'lı yıllarda işletmeler çok daha bilinçli, bilgi sahibi bir kitleye yüz yüzedirler. Bu yeni kitleye çekici gelecek bir takım hazırlıklara sahip olmak işletme açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle reklamlarda algılanan kalite ile ürünün kalitesi eşdeğer nitelikte olmalı, reklam ürün kalitesiyle ilgili gerçekleri yansıtmalıdır. Ürünün kalite düzeyi reklamlarda abartılmamalıdır.

¹⁵⁰ ODABAŞI, s.133.

¹⁵¹ Philip NELSON, “Advertising as Information”, JOURNAL OF POLITICAL ECONOMY, 1982, July-August, s.54.

B- Kişisel Satış ve Kalite İlişkisi

Kişisel satış, satış yapmak amacıyla bir veya daha çok umulur alıcıyla karşılıklı konuşmak, görüşmek ve sonuca ulaşmaktır¹⁵². Kişisel satış pazarlama hedeflerine ulaşmak için alıcı ile satıcı arasında kişisel iletişim kurmayı sağlar. Bu iletişim beraberinde dostluk ilişkileri geliştirme, dinleme, karşılık verme, satışçıya doğrudan bilgi toplama fırsatı vermeyi getirir. Kişisel satışın diğer tutundurma çabalarından en büyük ayrıcalığı tüketiciyle doğrudan kurulan ilişkiyi sağlamasıdır.

Kişisel satış yoluyla tüketiciyle işletme arasında kurulan çift yönlü ve kişisel iletişim sayesinde tüketicilerin ihtiyaçlarına diğer tutundurma çabalarından elde edilecek bilgilere göre daha çabuk ulaşılır. Kişisel satış karşılıklı konuşma ve dinlemeye olanak verdiği için ürün veya hizmet kalitesi üzerindeki sorunlar satıcı tarafından işletmeye daha çabuk ulaştırılır. Ürün ve hizmetin kalitesi tüketicilerin isteği doğrultusunda geliştirilebilir. Kaliteye ulaşmada bilginin çok önemli bir etken olduğu düşünülürse, kişisel satışın tüketicinin algıladığı kaliteye ulaşmasındaki önemi anlaşılır. Kişisel satışta başarılı bir satış sonucunda satış bitmiş sayılmaz. Kişisel satış işlemi satıştan sonra birtakım hizmetlerin sağlanmasını da kapsar. Böylelikle tüketicinin kullandığı üründen alacağı doygunluğuna yardımcı olunur. Araç ve gereçlerin kurulması, takılması veya kullanımının öğretilmesi kişisel satıştan sonra yapılan hizmetler kapsamındadır. Kişisel satış ile tüketici doygunluğunun artacağı açıktır.

Kişisel satışın türleri şunlardır¹⁵³.

- Tezgahtan satış,
- Evden eve dolaşarak satış,
- Toptancı temsilcilerinin perakendecileri ile satışı,
- Üretici temsilcilerinin toptancı ve/ya da perakendecileri dolaşması yoluyla satış,
- İşletme yöneticilerinin önemli alıcılara uğraması yoluyla satış,
- Teknik eğitilmiş uzman satışçıların endüstriyel alıcıları dolaşması ve ürünleri onların kişisel ihtiyaçlarına uydurmaya çalışması yoluyla satış.

¹⁵² MUCUK, s.200.

¹⁵³ KARALAR, s.263.

C- Satışta Özendirme ve Kalite İlişkisi

Reklam, kişisel satış ve halkla ilişkiler çalışmaları dışında kalan, sürekli olarak yürütülmeyen gösterimler, sergiler, vitrin düzenleme, kupon yayınlama, yarışlar veya armağan verme gibi işlevleri kapsayan çalışmalardır. Tüketicilere yönelik satış özendirme eylemlerinin amacı umulur müşterileri satış noktalarına çekerek hedef pazarda ürünün olumlu bir imaj kazanmasını sağlamaktır. Satış özendirme alıcıların marka bağımlılığı kazanmasına yardım eder.

Satış özendirmek için kullanılan araçlar diğer tutundurma çabaları ile desteklenmelidir. Satış özendirme araçlarının kullanılması için ürünün kalitesinin tüketicilerin ihtiyaçları doğrultusunda olması gerekir. Aksi takdirde hedef pazarda ürün bir defadan çok satılamaz.

Satış geliştirme çabalarının en etkili olduğu durumlar şöyle belirtilebilir¹⁵⁴.

- Ürünün satış yerinde karar verilebilecek önemli kalite özelliklerine sahip olması veya çok standart bir ürün olması
- Reklamın pratik olamayacağı kadar sınırlı bir pazarın varlığı nedeniyle bayinin tutundurma çalışmalarının daha uygun olması.
- Perakendecinin üreticiden daha iyi tanınması.

Tüm bu çalışmaların sonucunda tüketiciye, tüketicinin tüm ihtiyaçlarının anlaşıldığı, tasarımı yapılan ürünün tüketicilerin isteklerine uygun kalitede bir ürün olduğu ve satın almaya değerliliği aktarılmalıdır. Ürünün gerçek kalitesi ve nitelikleri göz önünde bulundurularak satış özendirme çalışmaları yapılmalıdır

D- Halkla İlişkiler ve Kalite İlişkisi

İşletmenin amaçları, ürün veya hizmet tasarımları, yöneticilerin eylemleri, yapılacak yeni yapılar, ürün kalitesi, iş yaşantısının tüm öteki yönleri, pazarlama temel iletişimin

¹⁵⁴ William T. RYAN, **Principles of Marketing**, (Home-Wood, ILL: Richard D. Irwin, Inc., 1971) s 93'den aktaran MUCUK, s.237.

nasıl sürdürüleceği, kazancın nasıl oluşturulacağı şeklinde belirtebilir. Bu amaçları gerçekleştirmek için işletme kendini anlatacak bir birime ihtiyaç duyar. Halkla ilişkiler işletmenin bütünlüğünü anlatan bir tutundurma etkinliğidir.

Halkla ilişkilerin birçok tanımı vardır. 1975 yılında Halkla İlişkiler Araştırma ve Eğitim Örgütü'nce farklı tanımlarında incelenerek oluşturulan tanım şöyledir¹⁵⁵. “Halkla ilişkiler bir örgütle yöneldiği kitle arasında iletişim, anlayış, benimseme ve işbirliği oluşturmada ve süreklileştirmede yardımcı olan özel bir yönetim işlevidir “.

Halkla ilişkilerin işlevleri tanımının da ışığı altında şu şekilde belirtilebilir.

- İşletmenin ve işletmenin sunduğu ürün veya hizmetlerinin olumlu bir görüntüsünü uyandırarak kullanıcılara bilgi vermek.
- İşletmenin pazardaki konumunu ve varlığını sürdürmek.
- Lobicilik, kanun koyucularla ve yüksek bürokratlarla ilişki kurarak, yasal düzenlemeleri özendirme ya da engelleme yoluna gitmek.
- Müşteri ve personeli eğitmek.
- Danışmanlık, firma konumu ve imgesi ve de kamuyu ilgilendiren konularla ilgili olarak yönetime danışmanlık yapmak.
- Aracılar ile ilişkileri geliştirmek.
- Tüketiciler ile işletme arasında bağ kurmak.
- Çevre ile ilişkilerin oluşturulması.
- İşletmenin topluma yararlı hizmetler verdiği imajını vermek.
- İşletme yönetiminin kamu yararını sağlamadaki sorumluluğunu belirlemek ve vurgulamak¹⁵⁶.
- Özel etkinlikler düzenlemek (Konser, yarışma vb.)

Yeni ürünler sunmak ve varolan ürünlerin satışını sağlamak için kampanyalar düzenlemek işletmenin iki önemli işlevidir. Bu işlevler gerçekleştirilirken ürünlere ilişkin tanımlar yapmak, ürünün nasıl geliştirildiği, nasıl kullanılması gerektiği gibi konularda yazılar, görüşmeler ve duyurular yapılır. Bütün bu konularda halkla ilişkiler uzmanları

¹⁵⁵ Rex F. HARLOW, “**Building a Public Relations Definition**”, PUBLIC RELATIONS REVIEW 2, No: 4, (Winter 1976), s.36’dan aktaran Rıdvan KARALAR, **Halkla İlişkiler**, Eskişehir, 1994, s.8.

¹⁵⁶ A. g. e., s.8.

pazarlama bölümüyle birlikte çalışarak gerekli duyuru araçlarını geliştirirler ve ürünleri tanıtırlar. Bu şekilde iletişimde sağlanarak tüketici bilgili kılınmış olur.

Bu bağlamda işletmenin sunduğu ürün ve hizmetin kalitesinin tüketicinin algıladığı biçimde halkla ilişkiler kapsamında işlenmesi gereklidir. Halkla ilişkilerin işletmenin bütünlüğünün bir anlatımı olduğu düşünülürse, işletmeye ilişkin güvenilir bir imaj oluşturmak için ürün veya hizmetlerin içeriğiyle ilgili verilecek bilgilerin ürün veya hizmetin gerçek kalitesini yansıtmaya önem verilmelidir. Bu tüketicilerin işletmeye karşı duyduğu güveni artırır.

Pazarlama çalışmalarında halkla ilişkiler oldukça önemli bir yer tutar. Pazarlamanın amacı tüketici doyumunu sağlamak olduğuna göre, tüketici ile işletme arasında karşılıklı ilişkilerin olumlu bir biçimde, en üst düzeyde tutulması gerekir. Bu nedenle tüm pazarlama çabaları halkla ilişkiler yaklaşımıyla beraber uygulanmalı ve tüketicide işletmeye ve işletmenin pazara sunduğu ürün ve hizmetlere karşı sürekli ve olumlu bir tutum içerisinde olması sağlanmalıdır¹⁵⁷.

Günümüzde, bütünleşik pazarlama anlayışı gelişmekte ve buna göre yönetimlerin, bir ürün ya da hizmetin pazarda başarı kazanması için reklamcılık, tutundurma, sponsorluk ve halkla ilişkileri çok iyi yönetmesi gerekmektedir¹⁵⁸.

Pazarlama karmasını oluşturan elemanlar genellikle üretim işletmelerinde geçerlidir. Hizmet işletmelerinde bu dört eleman yeterli olmaz; ayrıca şu üç elemanın da pazarlama karmasına eklenmesi gerekir¹⁵⁹.

- **Görevliler;** görevlilerin fiziksel görünüşleri, konuşmaları, davranışları hizmetin kalitesini etkiler.

- **Fiziksel olanaklar;** kuruluş yeri, dekoru, araç ve gereçler hizmet kalitesinde etkilidir.

- **İşlemlerin yönetimi;** verilen hizmetin hızı ve düzeni hizmetin kalitesinin algılanmasında rol oynar.

¹⁵⁷ URAZ, s.178.

¹⁵⁸ KARALAR, **Halkla İlişkiler ...**, s.23.

¹⁵⁹ A. J. MAGRATLI, "When Marketing Services, 4P's Are Not Enough", BUSINESS HORIZONS, May-June, 1986, s.45'den aktaran CEMALCILAR, **Pazarlama, Kavramlar ...**, s.14.

Pazarlama karması elemanlarının tümü çeşitli derecelerde iletişim ve iyi ilişki gerektirir¹⁶⁰. Pazarlama karması elemanlarının bir bütün olduğu unutulmamalıdır. Pazarlama karmasının oluşturulması ve uygulanması sürecinde her bir eleman için bilgilerin toplanması, verilerin elde edilmesi ve yorumlanması önemli olmaktadır. Her bir eleman için kalite üreticiden son tüketiciye kadar herkesle ilgilidir. Dolayısıyla toplam kalite yönetimi her bir eleman için başarı ile uygulanmalıdır.

III- PAZARLAMA ARAŞTIRMASI VE KALİTE ARASINDAKİ BAĞINTI

Günümüzde pazarlamacılar başarıları açısından tüketicilerin tutumlarına bağlı olduklarını bilmektedirler. Tüketicilerin tutumlarını öğrenmek için de bir takım araştırma çalışmalarına ihtiyaç vardır.

“Araştırma, açıklamak ve anlamak için bilgilerin denetimi, nesnel ve sistematik bir biçimde toplanması” olarak tanımlanabilir¹⁶¹. Araştırma, bireyin bilgi edinme, gelişmeyi sağlama, çevresini tanıma ve ondan en iyi şekilde yararlanabilme, amaçlarına ulaşabilme ve sorunların çözümlenmesi için başvurulabilecek önemli bir araç olarak da tanımlanabilir.

Günümüzde toplam kalite yönetiminin özellikle üzerinde durduğu konu, yeni ürün geliştirilirken kalitenin tasarım ve üretimde oluşturulmasıdır. Bu süreç konuyla ilgili bilgi edinmeyle ve müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesiyle başlar, bulguların mühendislik ve tasarım ihtiyaçlarına, üretim hazırlıklarına, satın almaya ve diğerlerine aktarılmasıyla sürer¹⁶². Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında pazarlama araştırması tüketicilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ürünün kullanıma uygunluğunun tanımlanması açısından çok önemlidir.

¹⁶⁰ KARALAR, **Halkla İlişkiler ...**, s.22.

¹⁶¹ A. g. e., s.94.

¹⁶² Masaaki İMAİ, (Çev: Brisa), **KAİZEN, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, 1994, s.155.

Pazarlama araştırması, pazarlama sorunlarının çözümüne ilişkin gerekli bilginin bilimsel ve nesnel olarak toplanması, derlenmesi analizi ve yorumlanmasıdır¹⁶³. İşletmenin pazar ile iletişimi sağlama ve karar alma sürecine yardımcı olma gibi işlevleri yerine getiren pazarlama araştırmasının, ürünün kalitesi belirlenirken ki önemi göz önünde tutulmalıdır. Pazarlama araştırmasının gerek ürün ve hizmetlerin kalitesini belirlemede, gerekse diğer yönlerden işletme yöneticilerine sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir¹⁶⁴.

- Pazarlama araştırması işletmenin dışı dönük olmasını kolaylaştıran bir çalışma alanı olup, yöneticilerin pazarla ilişki kurmalarının sonucu olarak da tüketicilerin kimler olduğu, tüketici sayıları, tüketicilere nasıl ulaşılabileceğini belirler. Tüketicilerin alışkanlıklarını, ürünü nereden ve niçin satın aldıklarını, kârlı dağıtım kanalını veya satış yerlerini gösterir, ürünün satışlarını arttırmak için reklam ve satış çabalarının nasıl olması gerektiğini açıklar.
- Pazarlama çalışmalarında uygulanan yöntemlerin etkinliğini ölçmek ve en az maliyetli pazarlama yöntemlerinin seçilmesine yardım ederek pazarlama masraflarından tasarruf sağlar.
- Pazarlama araştırması tüketici eğilimlerindeki değişiklikleri önceden belirlemek için kullanılan bir araç olarak tüketicilerin değişen beklentilerini ortaya çıkarır. Yeni ürünlerin gelişmesine olanak sağlar.
- Pazarlama araştırması yöneticilerin rasyonel kararlar almalarına yardım eder. Pazardaki risk ve belirsizliği en aza indirerek yöneticilerin doğru kararlar almasına olanak sağlar.
- Pazarlama araştırmaları personeli olumlu yönde etkileyerek motive eder.
- Pazarlama araştırması tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun bir işletme politikasının tespitini sağlar. Böylece üretim ürün ve hizmetlerle talep arasında uygunluk ve pazarlama işlevlerinde rasyonellik sağlanmış olur.
- Pazarlama araştırması tüketicilerin değişik tutumlarını yansıttığından belirli özellikleri taşıyan ve tüketicilerin yeğlediği ürünün yapımında en iyi üretim yöntemlerinin seçilmesi ve kullanılması için üretimin yönlendirilmesine yardımcı olur.

¹⁶³ Birol TENKEKİOĞLU, **Pazarlama Araştırması**, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırmaları Vakfı, Ya. No: 37, Eskişehir, 1986, s.12-13.

¹⁶⁴ A. g. c., s.19-22.

- Pazarlama araştırması ürün ve hizmetlere karşı olan tepkileri inceler. Yeni bir ürün üretmek için yapılan teknik araştırma ile işbirliği yaparak, üreticinin ve tüketicinin isteklerinin en iyi şekilde uyumlu kılınmasını sağlar. Ürünün ve ürün ambalajının biçimi, kalitesi, rengi, büyüklüğü ile ilgili politikaların belirlenmesine yardım eder.
- Pazarlama araştırması tüketicileri inceler. Tüketicilerin satın alma nedenlerini ve satın alma davranışlarını belirler. Ürüne ve hizmete ilişkin tüketici tutumlarını değerlendirir.
- Bir pazarlama araştırması planında öncelikle ürünün niteliklerinin tanımlanması, ürünün sahip olması istenilen nitelikler tüketicilerin kullanım önceliğine göre sıralanması, rakip işletmelerin ürünlerine göre ürün niteliklerinin geliştirilmesi gereklidir.

Kaliteli ürün veya hizmetin oluşturulmasında pazarlama araştırması yapılmasının amaçları şöyle sıralanabilir¹⁶⁵.

- Var olup da ortaya çıkmayan tüketici uyarılarını belirlemek: Artan rekabetle birlikte müşteri düşünce ve davranışları hızla değişmektedir. Tüketiciler her zaman isteklerini doğrudan ortaya koymamaktadırlar. Yapılan pazarlama araştırmaları, tüketicilerin gerçekte istek ve ihtiyaçlarına ulaşabilir.
- Var olan bilgi kaynaklarını kullanarak ortaya çıkarılmamış fırsatları belirlemek: Pazarlama araştırması tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına ulaşılması, yeni ürün tasarlamak veya varolan ürünleri geliştirmek için yeni fırsatlar ortaya koyabilir. Farklılıkların ürünlere yansıtılması rakip ürünlere karşı üstünlük sağlayabilir.
- Hedef pazarda meydana gelen değişimleri ve davranışları belirlemek: Tüketici istek ve ihtiyaçları, değişen çevre koşullarıyla beraber değişmektedir. Pazarlama araştırmasıyla tüketici istek ve ihtiyaçları gözlemlenebilir.

Kalite kapsamında pazarlama araştırması şu sorulara yanıt bulmayı hedefler;¹⁶⁶

- Kullanıcı tarafından algılanan ürün kalitesi nedir? Bu sorunun cevabı üreticilerin düşündüklerinden farklılık gösterir.
- Kaliteyi geliştirmek için tüketicilerin bakışıyla ürünümüzü rakiplerin ürünleriyle nasıl karşılaştırabiliriz?

¹⁶⁵ JURAN-GRYNA, s.448.

¹⁶⁶ JURAN-GRYNA, s.448.

- Tüketici fiyatlarında, kalite iyileştirmede ve kullanıma uygunluğun diğer alanlarında kaliteyi etkileyen etkenler nelerdir?
- Tüketicinin şikayet etmediği fakat kullanımda zorluklarla karşılaştığı tüketici sorunları nelerdir?
- Ürünün kullanım kolaylığı için tüketici önerileri nelerdir?

Bilgi kalitenin anahtarıdır¹⁶⁷. Pazarlama araştırması müşterinin üründen beklediği kalitenin nasıl olacağını belirtmek için işletme ile kurduğu ilk basamaktır. Deming'e göre kalite en iyi şekilde müşterinin bakış açısıyla anlaşılır¹⁶⁸. Pazarlama araştırması sonucunda tüketicilerin ihtiyaçları, üründen veya hizmetlerden bekledikleri, neyi hangi fiyatlarla almak istedikleri belirlenmelidir. Pazarlama araştırması tüketicinin kaliteyi nasıl algıladığı, nasıl tanımladığı ve kalitenin nasıl olabileceğine ilişkin bilgileri ortaya koyar. Tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi, analizi, bu bilgilerin ürün geliştirme ve tasarım süreçlerinde ürün özelliklerine yansıtılması, üretim sürecinde tüketici doygunluğunu sağlayacak yönde üretim yapılmasına olanaklı kılar.

Daha önce “pazarlama sürecinde toplam kalite yönetimi” adlı anlatımda da konu edildiği gibi tüketici isteklerini anlamak pazarlamada kalitenin yer almasının ilk basamağıdır, bu basamak pazarlama araştırması ve analizini gerektirir.

IV- SATIŞ SONRASI HİZMET VE KALİTE İLİŞKİSİ

Satış sonrası hizmet, satışın sürekliliğini sağlamak amacıyla işletmenin tüketiciye olabildiğince doygunluğunu sağlama isteği olarak tanımlanabilir. Satış sonrası hizmetin ürünün müşteriler tarafından algılanan toplam kalitesini etkilediği açıktır¹⁶⁹.

Satış sonrası hizmetin (müşteri hizmetleri) ilk amacı tüketici doyumsuzluğunu azaltarak, satışların tekrarını sağlamaktır. Bir diğer amaç ise kalitenin ve dolayısıyla

¹⁶⁷ R. AQUAYO, s.61.

¹⁶⁸ A. g. e., s.126.

¹⁶⁹ Gülden ASUGMAN, “Dayanıklı Tüketim Mallarının İhraç Pazarındaki Satış Sonrası Hizmet”, I. ULUSAL PAZARLAMA SEMPOZYUMU, Pazarlama ve Kalite, İ.Ü.İ.F. Ya., 27-29 Ekim, Silivri-İstanbul, 1995, s.2.

kullanıcının doyunluğunu sağlamak üzere yeni ürün tasarımında veya var olan ürünlerin geliştirilmesinde üretim bölümüne bilgi vermektir. Bu bilgiler şu şekilde elde edilebilir¹⁷⁰.

- 1) Önleyici bakım ve arıza gidermek yoluyla edinilen bilgiler.
- 2) Şikayetleri ve beğenileri değerlendirmek.
- 3) Teknik denetimcilerin ve satıcıların raporları.
- 4) Anketler

Üretim ve satış sonrası hizmet kalite açısından birbirine çok yakındır. Üretimde ürün kalitesine daha çok önem verilmesi satış sonrası hizmet sayesinde tüketicilerle kurulan iletişim sonucu tüketicilerin isteklerinden kaynaklanır.

İşletmelerde kaliteyi ön plana çıkaran ilk eğilim ürün kalitesi, ikinci eğilim ise satış sonrası hizmete verilen önemdir. Günümüzde “müşteri odaklı” anlayışa sahip olan bir işletme satış sonrası hizmete önem verir. En kötü şeyin tüketici taleplerini yerine getirememek olduğunu düşünür. Bu anlayışa sahip işletmeler için tüketicinin herhangi bir isteği önemlidir. İşletmelerin tüketici isteklerini ön planda tutmaları zaman içerisinde örgüt kültürünün bir parçasını oluşturmaktadır¹⁷¹.

Satış sonrası hizmet kalitesi de en az ürün kalitesi kadar önemlidir. Çok iyi planlanmış satış sonrası hizmet kalitesi bir ürünün yetersizliklerini çok seyrek karşılayabilir. Öte yandan zayıf bir satış sonrası hizmet kalitesi de iyi tasarlanmış ürünlerin sağlayacağı üstünlükleri çok çabuk yok edebilir. Bazı büyük işletmelerde satış sonrası hizmetler ayrılmamakta, ürünün bütünleşik bir parçası olarak kabul edilmektedir. “Satış ancak ürün tamamen yok olduğu anda biter” denilmektedir. Satış sonrası hizmetler belli bir standartta tutulmalı, sunulan hizmetlerin kalitesi belli bir düzeyde sağlanmalı, hizmetler tutarlılık göstermelidir.

¹⁷⁰ J. ZİLLER, (Çev: Taner ÇELENSÜ), **Satıştan Sonra Servis**, İstanbul Reklam Yayınları: 3, 1971, s.36.

¹⁷¹ WITCHER, s.4.

İşletmenin ürünleriyle ilgili olarak tüketicilere ne türde hizmet olanakları sağladığı ürün politikası ve stratejilerinin belirlenmesinde önemlidir. Satış sonrası hizmet var olan ürünlerin pazarını genişletici ve tutundurmayı sağlayıcı etkiler de yapar¹⁷³. Satış sonrası hizmet işletmeler açısından kârlı bir iş alanı olabilir.

Satış sonrası hizmetlerde kaliteye önem verilmesi şu amaçları gerçekleştirmek için önem taşımaktadır¹⁷⁴.

i- İşletmenin rakiplerinden farklılaşması: Birçok tüketici satın aldığı ürünlerin dayanıklılık süresinin uzun olmasını istemektedir. Satış sonrası hizmette kalitenin algılanması satış kararında önemli bir etken olmaktadır. Yaratılan kalite imajı rakipler arasında belli bir üstünlük sağlamaktadır.

ii- Tüketicilerle ilişkilerin kurulması: Tüketicile kurulan iletişimin sürdürülmesiyle, ürün geliştirmek için yeni önerilere ulaşabilir. Böylece var olan tüketicilerin doyumu artırılarak, umulur tüketicilerin de ihtiyaçları ortaya çıkarılabilir. Bunun yanında iyi örgütlenmiş bir satış sonrası hizmetler işletmenin satış promosyonunda önemli bir etkidir. Memnun olan tüketici tekrar aynı ürünü kullanmak istemenin yanında “kulaktan kulağa reklam” olarak adlandırılan yöntemle çevresine ürünün reklamını yapacaktır.

iii- Dağıtıcıların ödüllendirilmesi: İşletmeler güçlü satış sonrası hizmetleriyle dağıtım kanallarını kolaylıkla çıkış noktası haline getirip, dağıtım kanallarını genişletebilirler.

Satış sonrası hizmetlerin etkili olabilmesi için bu konuyla ilişkili bir pazarlama planına gereksinim vardır. Satış sonrası hizmetin planı tüketicilerin bakış açılarıyla oluşturulmalıdır. Pazarlama programının başarısı, araştırma ve analizin etkili olarak yapılmasına bağlıdır.

İşletmeler satış sonrası hizmetlerde kaliteyi vurgulayabilmek için sunulan hizmetlere önem vermek durumundadırlar. Yöneticiler aşağıda belirtilecek yedi aşamayı etkili bir satış sonrası hizmet planı oluşturmak için göz önünde bulundurmalıdırlar¹⁷⁵.

¹⁷³ David J. LUCK, **Product Policy and Strategy**, Engle Wood Cliffs, N. J. Prentice-Hall Inc., 1972, s.31-32'den aktaran İsmet MUCUK, s.154.

¹⁷⁴ TAKEUCHI-QUELCH, s.337.

¹⁷⁵ TAKEUCHI-QUELCH, s.339-341.

1- Tüketicilerin ürünü kullanım şekillerine ilişkin eğitimi: Tüketiciler bir ürünün nasıl kullanılacağını ve kullanılmayacağını öğrenmiş olmalıdırlar. Böylece işletmenin uğraşacağı basit sorunlar önlenmiş olur. Günümüzde bazı işletmeler tüketicilere ürüne ilişkin bilgi vermek amacıyla ürün eğitim merkezleri kurmuştur. Tüketiciler bu merkezleri ücretsiz olarak arayıp, en azından kullanımda karşılaşılabilecekleri sorunları önlemektedirler. İşletme sattığı ürünün nasıl kullanılacağı üzerine eğitimler vermelidir. Kalite ile ilgili bilginin analizini ve geri iletimini gerçekleştirmelidir.

2- İşgörenlerin eğitimi: Birçok işletmede işgörenlerin tüketicilere ilişkin görüşü, onların bir bilgi kaynağı olduğundan çok, can sıkıcı bir sorun oldukları şeklindedir. Bir satış sonrası hizmet planı bu gibi olumsuz eğilimleri değiştirebilmeli ve kalitenin oluşturulmasında işgörelere, tüketicilerin önemi anlatılmalıdır. Satış sonrası hizmet planı ayrıntılı süreçlerle anlatılarak, tüketici ve işgören ilişkilerinde rehber olmalıdır.

3- Öncelikle yeterli sonra iyi olmayı amaçlama: Satış sonrası hizmet bölümü yetkilileri sorun çözümlerinde yeterli bilgi donanımına sahip olmalıdır. Tüketici karşılaşılabilecek sorunların çözülebileceğine inanmalıdır.

4- Satış sonrası hizmet kalitesini standartlaştırma: Tüketicilere geniş kolaylıklar sağlayan standart hizmet olanakları bulundurma politikası, hedef pazarda iyi bir işletme imajı yaratmada etkili olur ve uzun dönemde işletme bundan büyük yarar sağlar.

5- Fiyat politikası belirleme: Satış sonrası hizmetin ücretsiz olması gerekmemektedir. Birçok tüketici belli bir hizmet ücreti ödemeyi kabul etmektedir. Bunun nedeni ürünün garantisinin ancak belli bir süre için geçerli olmasıdır. Tüketici ek garanti için ürün fiyatının yükselebileceğini bilmektedir. İhtiyaç hissettiğinde ürünün kullanım süresini uzatmak için tüketici belli miktar ödemeye hazırdır.

6- Gerektiğinde alt sözleşmeler yapma: Bir çok işletmede kaliteyi sağlamak için bütün müşteri hizmetleri birimlerinde evlere giden bir personel bunu gerçekleştirmektedir. Satış sonrası hizmetlerde etkinliği artırabilmek için işletme dağıtım kanalı üyeleri veya üreticilerinde buna katılmalarını sağlamak üzere onlarla ek sözleşmeler yapmalıdır. Aksi durumda satış sonrası müşteri hizmetlerinin amacı değişerek maliyetleri azaltıcı yönde olamaz ve bu servis ağır hizmet veren bir duruma düşer.

7- Satış sonrası hizmetleri değerlendirme: İşletmenin başarılı olabilmesi için satış sonrası hizmetin nasıl yerine getirildiğini gözlemlemek ve denetlemek önemlidir.

Başarılı işletmelerin hizmetin, kalitenin ve güvenilirliğin sürekli ve normalin ötesinde boyutlarda üzerine düşmeleri, onlara müşterilerinin çok güçlü bağlılığını sağlamakta ve uzun dönemde istikrarlı satış ve gelir artışını yaratmaktadır¹⁷⁶. Tüketici şikayetlerini çok dikkatle belirlemek ve bunu üretime aktarmak işletme kârını arttıracaktır.

Günümüzde tüketici, işletmeleri birbirleriyle karşılaştırarak ürünü uygun bir fiyatla almaktan da öte daha iyi satış sonrası hizmetle, güvenilirlik dayanıklılık gibi nitelikler aramaktadır. Satış sonrası hizmetlerde toplam kalite yönetimi, satılan ürünün uygun koşullarda çalışmasını sağlamak açısından çok önemlidir. Bu tüketicinin ürüne ve işletmeye duyduğu güvenin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır¹⁷⁷. Pazarlamada toplam kalite yönetiminin yer almasıyla ömür boyu müşteri için müşteri hizmetleri satış öncesi, satış anında ve satış sonrası hizmetlerin kalitesinin önemi kavranılmaya başlanmıştır¹⁷⁸.

¹⁷⁶ Cem KOZLU, **Kurumsal Kültür, Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, İstanbul, 1988, s.35.

¹⁷⁷ Nesime ACAR, “**Tam Zamanında Üretim Ortamında Kalite Kontrol**”, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., Özel Sayı, Ankara, 1993, s.101.

¹⁷⁸ KARABULUT, s.4.

Dördüncü Bölüm

ARÇELİK A.Ş.'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BÜTÜNLEŞİK BİR PARÇASI OLARAK PAZARLAMA İŞLEVİ

I- ARÇELİK A.Ş.'NİN GENEL TANITIMI

1- ARÇELİK A.Ş.'NİN İŞLETME YAPISI

Türkiye'nin en büyük dayanıklı tüketim ürünleri üreticisi olan Arçelik A.Ş. Koç Holding'in bir parçasıdır. 1995 yılında açıklanan Türkiye'nin 500 büyük işletmesi arasında KİT kuruluşlarından sonra Arçelik A.Ş. birinci sırayı almıştır. 1994 yılı itibariyle işletmenin kayıtlı sermayesi 8 trilyon, ödenmiş sermayesi 2.5 milyar, KDV dahil ciro 32.034 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. İhracat ise 42.3 milyon ABD Doları olarak sonuçlanmıştır. Kestirmelere göre Koç Topluluğu 1995 yılını 460 trilyon TL'lik bir ciro ve 52 trilyonluk kâr ile kapatacaktır. 1994 faaliyet raporuna göre faaliyet konusu "elektrikli ve elektriksiz ev aletleri, ev ekonomisi içinde yer alan cihazların kendileri, bunların ana ve tali girdilerinin üretimi, satışı ve ithali ile ilgili bütün ticari ve sınai faaliyetlerde bulunmaktır" şeklinde tanımlanmıştır.

Arçelik A.Ş. dört ayrı fabrikada üretimini sürdürmektedir.

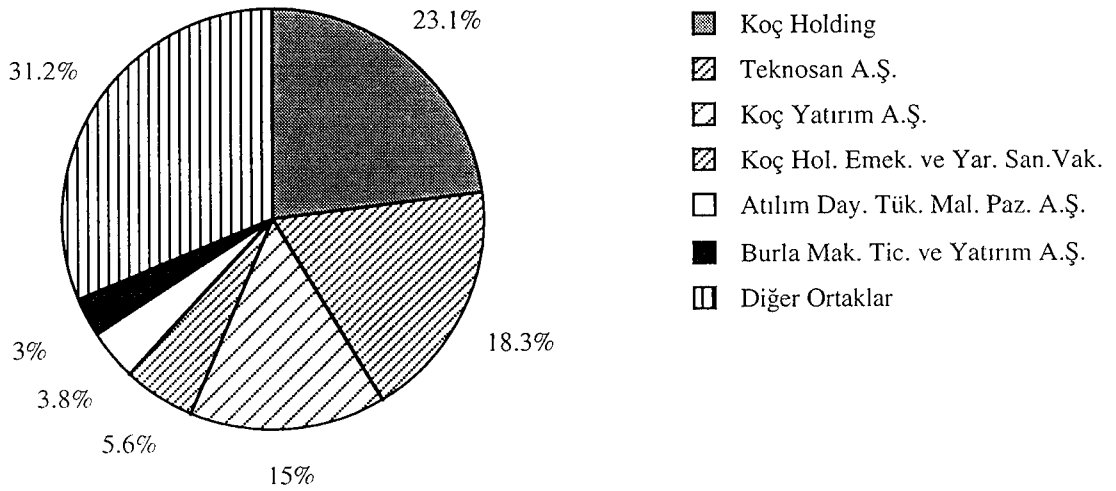
- Çayırova Fabrikası (Çamaşır makinesi, klima ve ticari soğutucular)
- Eskişehir Buzdolabı Fabrikası
- İzmir Elektrikli Süpürge-Ütü Fabrikası
- Ankara Bulaşık Makinesi Fabrikası

Arçelik A.Ş. bir anonim şirkettir. İşletme ortakları ve bu ortakların sermaye dağılımı aşağıdaki gibidir.

<u>Ortaklar</u>	<u>İştirak %</u>
Koç Holding	23.1
Teknosan A.Ş.	18.3
Koç Yatırım A.Ş.	15.0
Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı	5.6
Atılım Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama A.Ş.	3.8
Burla Makine Ticareti ve Yatırım A.Ş.	3.0
Diğer Ortaklar	31.2

Şekil 13

Arçelik A.Ş.'nin Ortaklarının Sermaye Paylarının Dağılımı



Arçelik A.Ş.'nin sahip olduğu iştirakler aşağıdaki gibidir.

<u>İştirakler</u>	<u>Faaliyet Konuları</u>	<u>İştirak Oranı (%)</u>
Bekoteknik San. A.Ş.	Radyo, TV, elektrikli cihaz komponentleri üretim ve ticareti	23.4
Ram Dış Ticaret A.Ş.	Kurumların ve diğer sanayi işletmeleri ürünlerinin ihracat ve ithalatı	10.0
Koçbank A.Ş.	Bankacılık	3.6
Otosan Otomobil San. A.Ş.	Motorlu kara taşıtları üretim ve montajı	1.5
Bozkurt Mensucat San. A.Ş.	Tekstil ve Konfeksiyon üretimi	0.1

Arçelik A.Ş.'nin sahip olduğu ortaklıklar aşağıdaki gibidir.

<u>İştirakler</u>	<u>Faaliyet Konuları</u>	<u>İştirak Oranı (%)</u>
Ardem Pişirici ve Isıtıcı Cihazlar San. A.Ş.	Mutfak fırını ve Ocakları üretimi	78.1
Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş.	Özel ve genel amaçlı elektrik motorları, ticari ve ev tipi soğutma cihazları için kompresör üretimi	99.9

Arçelik A.Ş., 1955 yılında madeni büro eşyası üretmek üzere Erel Çelik A.Ş. adıyla kurulmuştur. 1957 yılında üretim faaliyetlerine saç radyatör, metal yapı elemanları ve gaz sobası eklenerek işletme ünvanı ARÇELİK A.Ş. olarak değiştirilmiştir. 1959 yılında çamaşır makinesi üretimi ile beyaz eşya sahasına adım atılmıştır.

Arçelik A.Ş.'nin genel kurulu, hesap döneminin sonundan itibaren ilk üç ay içerisinde ve her yıl en az bir kere toplanmaktadır. İşletmenin hisseleri İMKB'nda alım-satıma konu olmaktadır.

2- ÜRÜN TÜRLERİ

Arçelik A.Ş. 1995 yılı itibariyle 23 milyonu aşkın ürün üretmiştir. DİE'nin rakamlarına göre Türkiye'de 12 milyon hane olduğu dikkate alındığında neredeyse her iki haneden birine Arçelik ürünlerinin girdiği görülmektedir¹⁷⁹. Orta gelir grubuna giren ailelerin evlerinde ise ortalama üç adet Arçelik markalı ürünler olduğu kestirilmektedir¹⁸⁰. Dış satışlar 30 ülkeye 20 değişik marka ile yapılmaktadır. Üretimin %25'ini ihraç etmek hedeflenmektedir¹⁸¹. İşletme "Beko" ismiyle uluslararası bir marka olmuştur. Örneğin işletme İngiltere buzdolabı pazarında yüzde 5'lik bir pazar payına sahiptir¹⁸². İhracat yapılan ülkeler, satış adetleri ve elde edilen gelirler EK 1'de gösterilmiştir.

A- Çamaşır Makinesi

1959 yılında çamaşır makinesi üretimi ile beyaz eşya sahasına adım atılmıştır. 1974 yılında Çayırova'da ilk tam otomatik çamaşır makinesi üretilmiştir. 1986 yılında Çayırova İşletme Yıkayıcı Cihazlar üreten bir ihtisas fabrikasına dönüştürülmüştür. Arçelik A.Ş.'nin Dayanıklı Tüketim Ürünleri Sektöründe Çamaşır Makinesi Pazar Payı Şekil 14'te gösterilmiştir.

¹⁷⁹ Capital, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 11, Kasım, 1994, s.69.

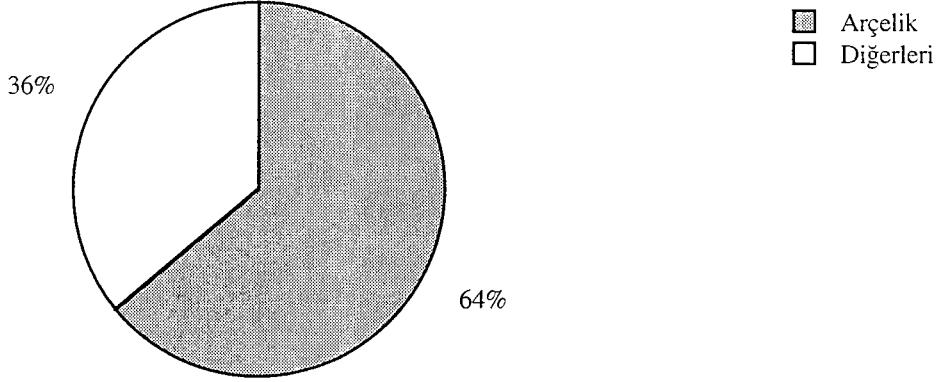
¹⁸⁰ Power, "Marka Nasıl Yaratılır", Nisan 1995, Sayı: 5, s.48.

¹⁸¹ Capital, Yıl: 2, Sayı: 11, Kasım, 1994, s.128.

¹⁸² Power, "Marka Nasıl Yaratılır"..., s.49.

Şekil 14

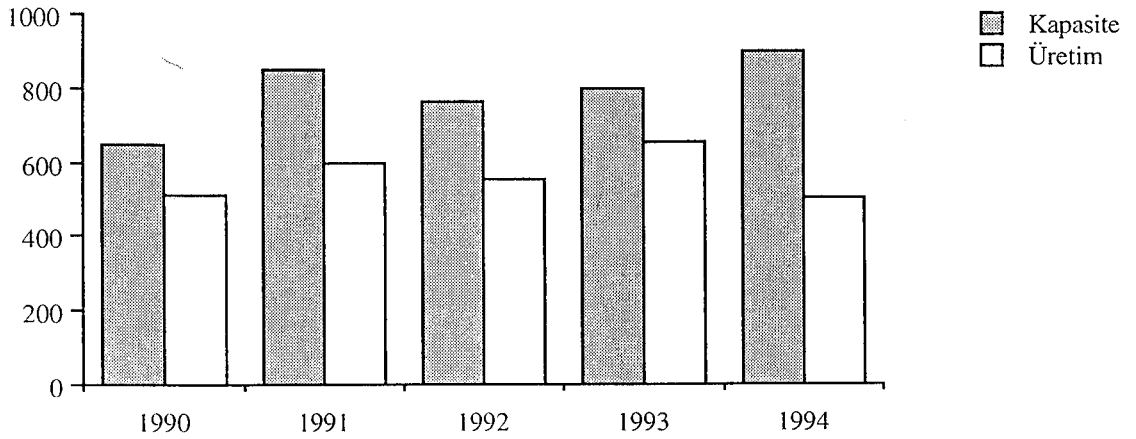
Arçelik A.Ş.'nin Çamaşır Makinesi Pazar Payı



Arçelik A.Ş.'nin teknik olarak sahip olduğu çamaşır makinesi kapasitesi ve üretim düzeyinin yıllara göre değişimi aşağıdaki gibidir.

Şekil 15

Arçelik A.Ş.'nin Çamaşır Makinesine İlişkin Kapasite ve Üretimi (1000 Adet)



Çamaşır Makinesi (Adet)	1990	1991	1992	1993	1994
Kapasite	650,000	850,000	760,000	800,000	900,000
Üretim	509,054	594,955	551,872	653,772	500,443

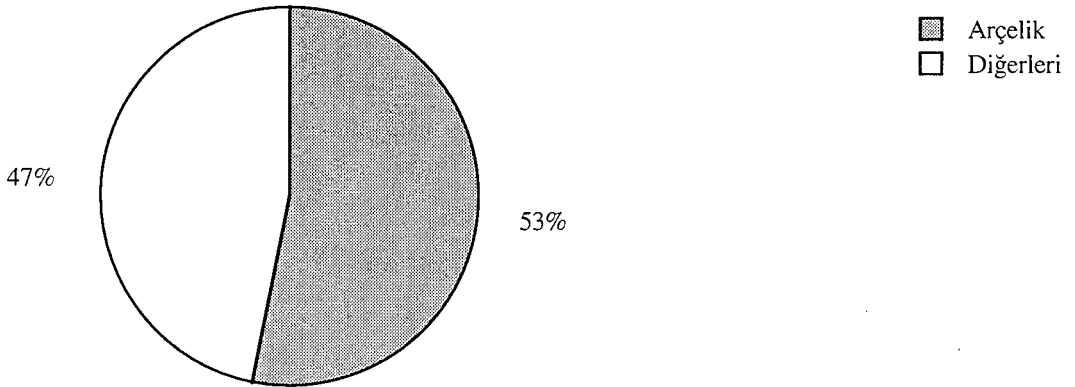
B- Buzdolabı

1960 yılında ilk defa buzdolabı üretimine başlanılmıştır. 1973 yılında Eskişehir’de Buzdolabı Fabrikası temeli atılmış, 1975 yılında fabrika üretime geçmiştir. 1987 yılında üretim olanaklarının artan iç ve dış talebi karşılayamaz duruma gelmesiyle Eskişehir Buzdolabı Fabrikasında modernizasyon ve kapasite arttırımı projesi başlatılmıştır. Buzdolabı en önemli ihracat ürünüdür. 1994 yılında 285 bin adet buzdolabı ihracatı gerçekleştirilmiştir. Eskişehir Buzdolabı Fabrikası’nda 1995 yılı sonunda yeniden yapılanma sürecine geçişle birlikte 900,632 adet buzdolabı üretilmiştir¹⁸³.

Arçelik A.Ş.’nin Dayanıklı Tüketim Ürünleri Sektöründe Buzdolabının Pazar Payını Şekil 16 göstermektedir.

Şekil 16

Arçelik A.Ş.’nin Buzdolabı Üretimindeki Pazar Payı

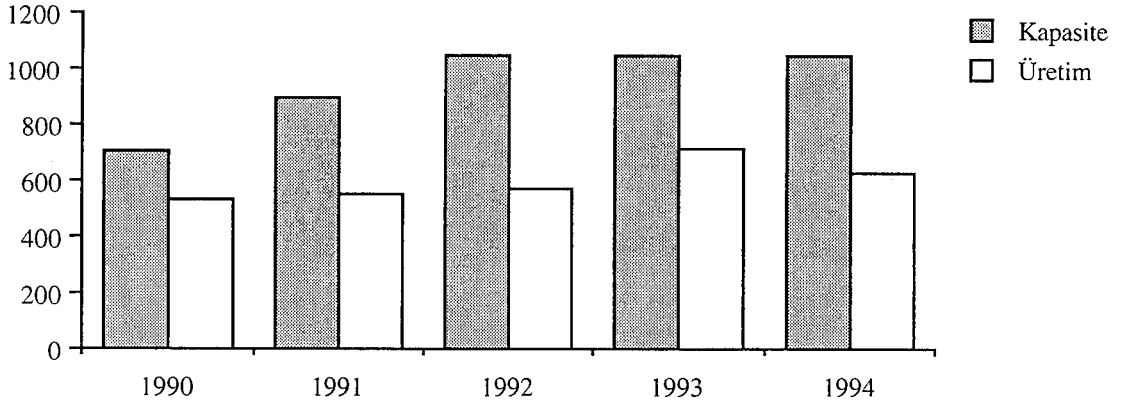


¹⁸³ Ayda Bir, Arçelik Yayın Organı, Sayı: 307, Şubat, 1996, s.7.

Arçelik A.Ş.'nin buzdolabına ilişkin teknik kapasitesi ve gerçekleştirdiği üretimin yıllara göre değişimi aşağıdaki gibidir.

Şekil 17

Arçelik A.Ş.'nin Buzdolabına İlişkin Kapasite ve Üretimi (1000 Adet)



Buzdolabı (Adet)	1990	1991	1992	1993	1994
Kapasite	700,000	900,000	1,050,000	1,050,000	1,050,000
Üretim	537,325	553,852	569,299	709,608	630,470

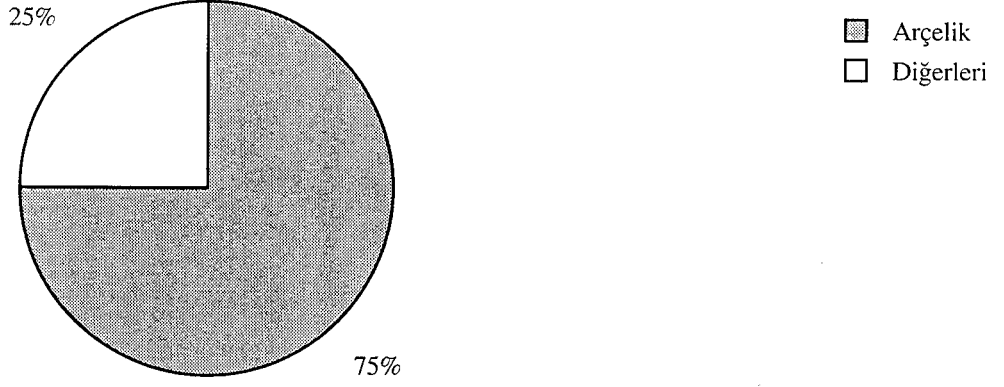
C- Bulaşık Makinesi

Bulaşık makineleri üretimi önceleri Çayırova işletmesinde yapılırken 1993 yılının Eylül ayında Ankara Arçelik A.Ş. bulaşık makinesi deneme üretimine başlamıştır. Aynı yılın Aralık ayında fabrika resmi olarak açılmış ve üretimine başlamıştır.

Arçelik A.Ş.'nin Dayanıklı Tüketim Ürünleri arasında diğer ürünlere göre bulaşık makinesi Pazar Payı Şekil 18'de gösterilmiştir.

Şekil 18

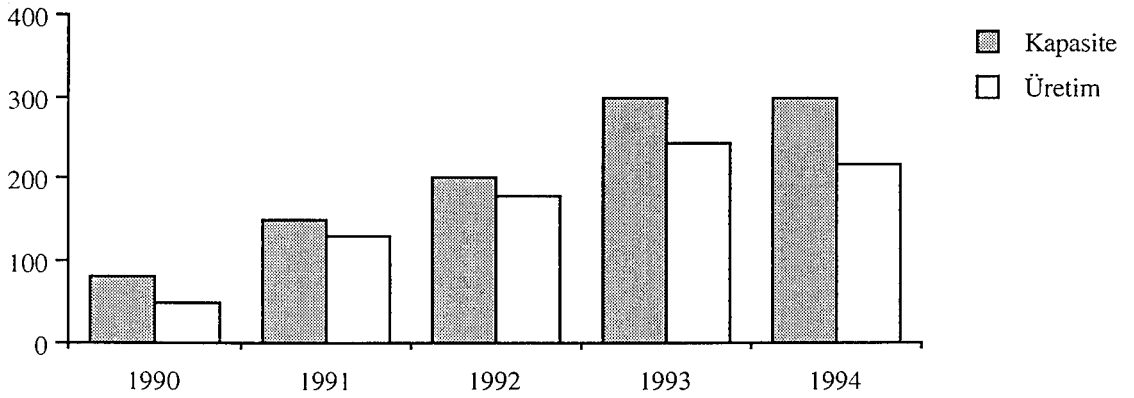
Arçelik A.Ş.'nin Bulaşık Makinesi Pazar Payı



Arçelik A.Ş.'nin Bulaşık Makinesine ilişkin kapasite ve üretimi Şekil 19'da gösterilmiştir.

Şekil 19

Arçelik A.Ş.'nin Bulaşık Makinesine İlişkin Kapasite ve Üretimi (1000 Adet)



Bulaşık Makinesi (Adet)	1990	1991	1992	1993	1994
Kapasite	80,000	150,000	200,000	300,000	300,000
Üretim	50,135	131,450	180,029	244,510	217,383

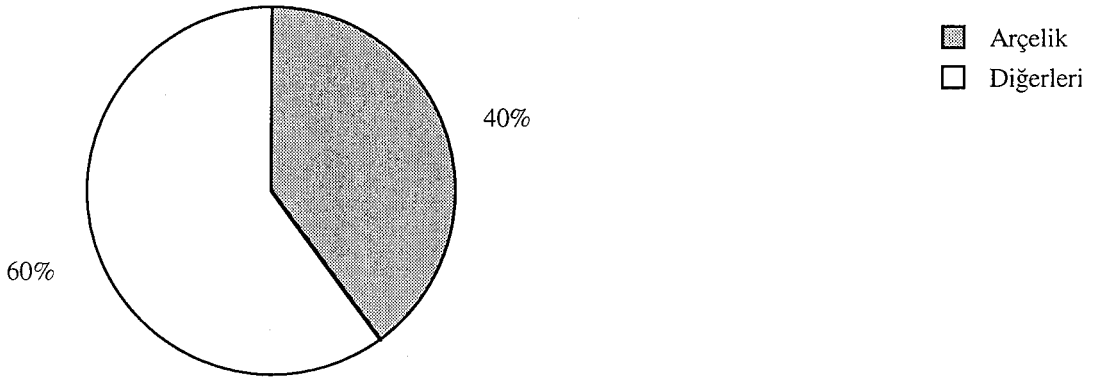
D- Elektrikli Süpürge-Ütü

Elektrikli süpürge ve ütü üretimi İzmir Fabrikasında yapılmaktadır. Arçelik İzmir Fabrikası 1994 yılı itibariyle yılda 400.000 elektrikli süpürge üretme kapasitesine sahiptir.

Arçelik A.Ş.'nin Dayanımlı Tüketim Ürünleri arasında diğer ürünlere göre Elektrikli Süpürge Pazar Payı Şekil 20'de gösterilmiştir.

Şekil 20

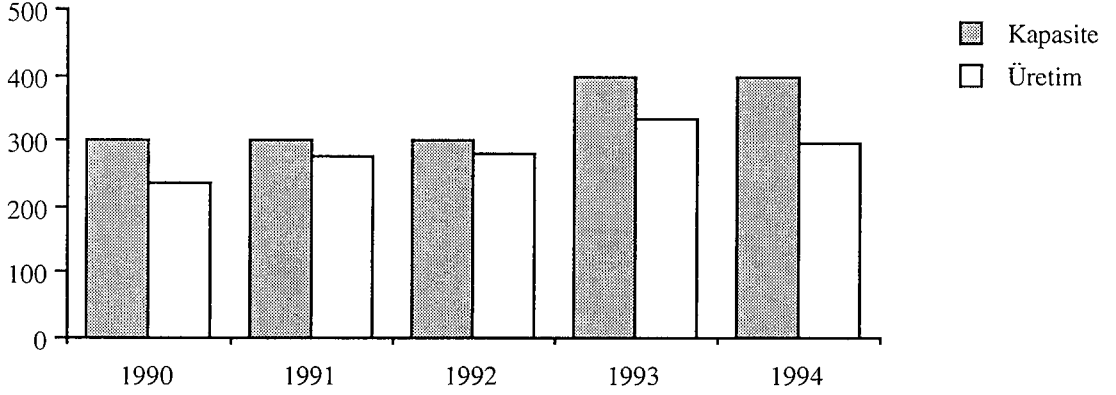
Arçelik A.Ş.'nin Elektrikli Süpürge Pazar Payı



Arçelik A.Ş.'nin Elektrikli süpürgesine ilişkin kapasite ve üretimi Şekil 21'de gösterilmiştir.

Şekil 21

Arçelik A.Ş.'nin Elektrikli Süpürgesine İlişkin Kapasite ve Üretimi (1000 Adet)



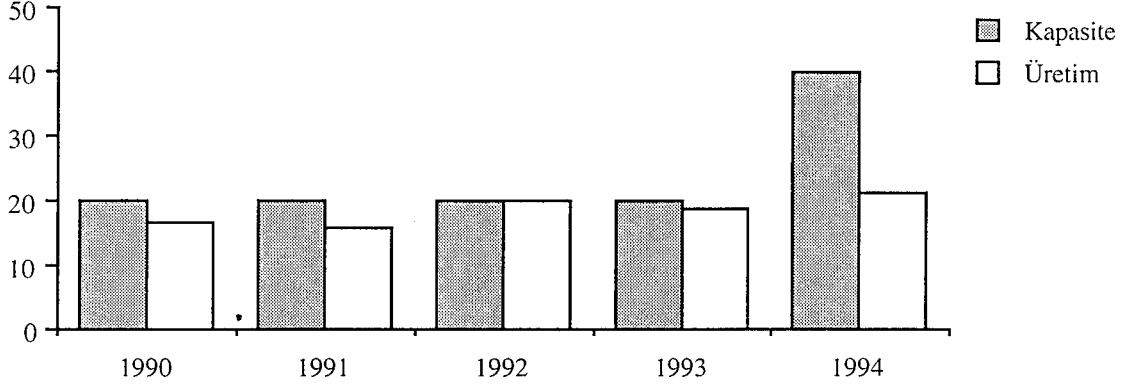
Elektrikli Süpürge (Adet)	1990	1991	1992	1993	1994
Kapasite	300,000	300,000	300,000	400,000	400,000
Üretim	234,759	278,344	278,806	335,227	295,923

E- Klima ve Ticari Soğutucular

Klima ve Ticari Soğutucular Çayırova İşletmesi'nde üretilmektedir. Arçelik A.Ş.'de Klima ve Ticari Soğutuculara ilişkin kapasite ve üretim Şekil 22'de gösterilmiştir.

Şekil 22

Arçelik A.Ş.'nin Klima ve Ticari Soğutuculara İlişkin Kapasite ve Üretimi (1000 Adet)



Klima ve Ticari

Soğutucular (Adet)	1990	1991	1992	1993	1994
Kapasite	20,000	20,000	20,000	20,000	40,000
Üretim	16,670	15,780	19,821	18,941	21,133

Satışlar (Adet)	1990	1991	1992	1993	1994
Buzdolabı-Yurtiçi	429,486	460,383	450,500	515,335	415,650
Buzdolabı-İhracat	70,341	71,595	163,942	276,546	285,302
Otomatik Çamaşır Makinesi	249,797	409,094	524,713	610,108	519,519
Bulaşık Makinesi	71,760	153,280	173,865	246,877	219,674
Elektrikli Süpürge	218,744	269,268	272,000	340,390	312,159

3- YATIRIM FAALİYETLERİ

1994 yılında Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler sonucunda Arçelik A.Ş. yatırımlarını belirli ölçüde ertelemiş ve azaltmıştır. Eskişehir Alpu’da kurulması planlanan 2. buzdolabı fabrikası yatırımı ertelenmiştir. Bununla birlikte Arçelik A.Ş., ürün çeşitlerini çoğaltmak, kalite ve verimliliği artırmak için çeşitli modernizasyon yatırımları gerçekleştirmiştir. İhracat açısından da önemli olan soğutma sisteminde ve üretim sürecinde CFC kullanılmayan buzdolabı üretimi Ar-ge çalışmaları sonucunda 1995 yılının ilk aylarında gerçekleştirilmiştir. Otomatik çamaşır makinesi üretim kapasitesini 900 bin adede çıkartan ve daha ucuz ürün üretilmesine olanak sağlayan yatırım yine 1995 yılı içerisinde tamamlanmıştır.

1995 yılı içerisinde tüm ürünlerde yeni modeller piyasaya sunulmuştur. No Frost Buzdolabı, Combi Buzdolabı, Fuzzy Logic Çamaşır Makinesi, Elektronik Bulaşık Makinesi örnek olarak verilebilir.

1994 yılı yatırım harcamaları 158 milyar TL’si araştırma-geliştirme amaçlı olmak üzere toplam 1,393 milyar TL’dir. 1995 yılı yatırımlarının finansmanında kullanılmak üzere 278 milyar TL. ayrılmıştır. İşletme 1996 yılında Gümrük Birliği’ne girilmesiyle yabancı bir işletme ile ortak olmayı planlamaktadır¹⁸⁴. Kuzey Afrika ülkelerinden Tunus ve Cezayir’de iki fabrika kuran işletme Mısır’da yatırım yapmaya hazırlanmaktadır. Bununla birlikte 1994 yılı sonunda Arçelik işletmesinde çalışan personel sayısı 523 kişi azaltılarak 2834 kişiye düşmüştür. İşletmede çalışan personel sayısı şöyledir.

<u>Personel</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
Memur	534	884	856	986	851
İşçi	<u>2915</u>	<u>2816</u>	<u>2255</u>	<u>2371</u>	<u>1983</u>
Toplam	3449	3700	3111	3357	2834

¹⁸⁴ Capital, Yıl: 4, Sayı: 1, Ocak, 1996, s.42.

4- ARÇELİK A.Ş.'NİN ÖRGÜT YAPISI

Arçelik A.Ş. bir Koç Holding İşletmesi olduğundan Holding'in yürüttüğü politikalar çerçevesinde yönetim kadrosu oluşturulmaktadır. Arçelik A.Ş.'de genel müdürlük görevinin sonucunda yöneticiler holding idare kuruluna alınmaktadır.

Arçelik A.Ş. genel kurul kararıyla ortaklar arasında seçilecek en az dokuz üyeden oluşan bir yönetim kurulu tarafından yönetilmektedir. Yönetim kurulu üyeleri bir yıllık süre için seçilmektedir. İşletmenin çalışma planları Yönetim kurulu tarafından düzenlenmekte ve Genel Müdürlük tarafından yürütülmektedir. Yönetimin başında Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları (Pazarlama, Mühendislik, Malzeme/Logistik, Mali, İdari, Üretim), Departman Müdürleri ve işletmelerde İşletme Müdürleri bulunmaktadır.

Koç Holding bünyesindeki işletmelerde yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Yeniden Yapılanma Süreci Aşamaları EK 2'de gösterilmiştir. EK 3 Yeniden Yapılanma Sürecinde Koç Holding Örgüt Yapısını göstermektedir.

Arçelik A.Ş. 1995 yılı başında tüketici ihtiyaçlarını ön planda tutmak, yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamak, kalite bilincini yerleştirmek, işgören motivasyonu artırmak ve katılımını sağlamak, karar verme sürecini hızlandırmak, iletişim ve yetki kullanımını arttırabilmek için işletmelerinde yeniden yapılanma içerisine girmiştir. İşletme, yeniden yapılanma girişimiyle toplam kalite yönetimini benimsemiştir. Çalışanlarıyla birlikte müşterilerinin doyumunu sağlayarak, sağlıklı gelişmek, evrensel kalite standartlarında ürün ve hizmetleri tüketicilere sunmak amaçlanmaktadır.

Yeniden yapılanma ile hiyerarşi düzeyleri azaltılmış, daha yaygın, dinamik ve yalın bir yapının oluşturulması hedeflenmiştir. Bu süreçle birlikte işler yeniden tanımlanmıştır. Çalışma düzeni takımlar şeklinde yeniden düzenlenmiştir. Her takım kendi satınalmasından, üretiminden ve verimlilikten sorumludur. Bu yöntemle küçük yapılanmadan büyük verim sağlama amaçlanmaktadır. Arçelik A.Ş.'de yeniden yapılanma süreciyle birlikte fonksiyonel örgüt yapısından vazgeçilerek süreç odaklı örgütlenmeye önem verilmiştir.

Arçelik A.Ş.'de Süreç Odaklı Yapı Modeli Şekil 23'te gösterilmiştir. İşletmede fonksiyonel yapı ile süreç odaklı örgüt yapısının karşılaştırılması şu şekildedir.

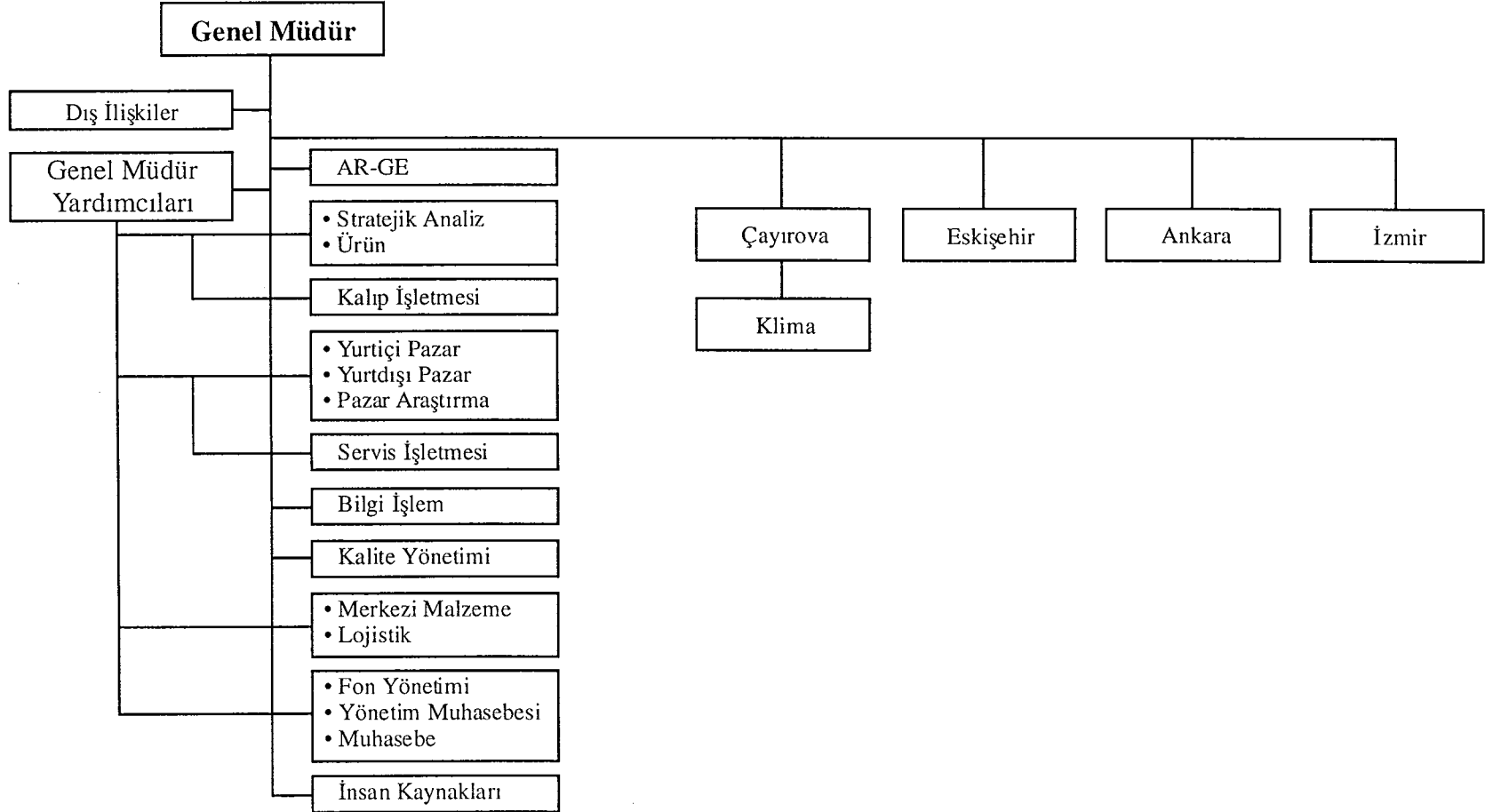
<u>İşler</u>	<u>Fonksiyonel Yapı</u>	<u>Süreç Odaklı Yapı</u>
İnsan Roller	Basit görevler	Çok boyutlu işler
İşe hazırlama	Kontrol edilen	Yetkilendirilen
Performans ölçümü	Faaliyet/soyut	Sonuçlar/somut
Terfi kriterleri	Performans	Yetenek, performans
Değerler	Koruyucu	Üretken
Yöneticiler	Amir	Destek
Örgüt yapısı	Hiyerarşik	Yalın
Üst düzey yöneticisi	Skor tutucu	Lider, destek

İşletmenin yeniden yapılanma sürecine girmeden önceki örgüt yapısı EK 4'te, Fonksiyonel ve Süreç odaklı örgüt yapılarının karşılaştırması ise EK 5'te verilmiştir.

Arçelik A.Ş. işletmelerindeki örgüt yapıları birbirine benzerdir. Üretilen ürünün niteliğine göre temel bölümlerin altında destekleyici birimler bulunmaktadır. Örnek olarak gösterilebilecek Buzdolabı İşletmesi ve Bulaşık Makinesi İşletmesine ait örgüt şemaları Şekil 24 ve 25'te gösterilmiştir. Diğerleri EK 6, EK 7 ve EK 8'de gösterilmiştir.

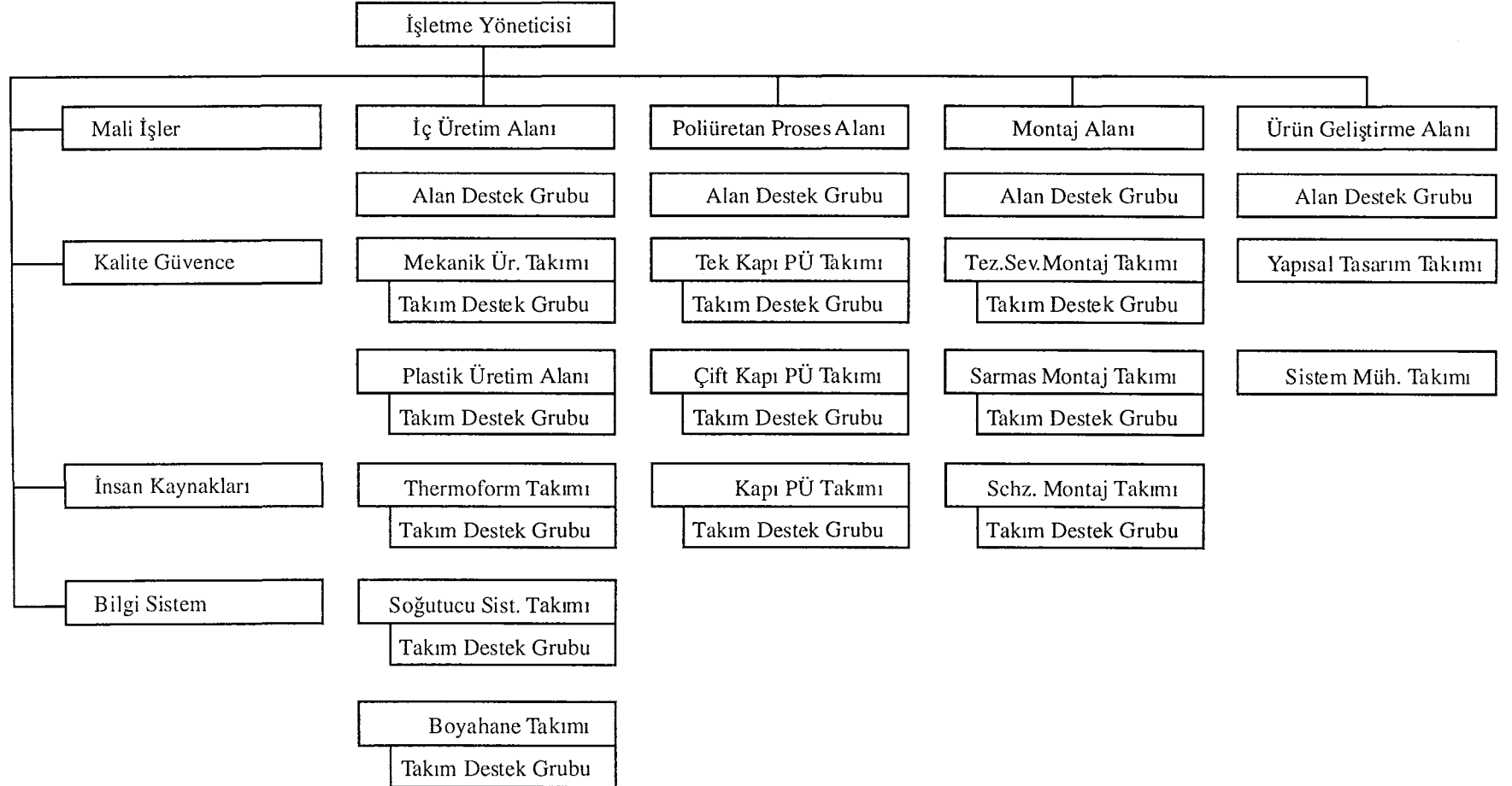
Şekil 23

Arçelik Süreç Odaklı Yapı Modeli



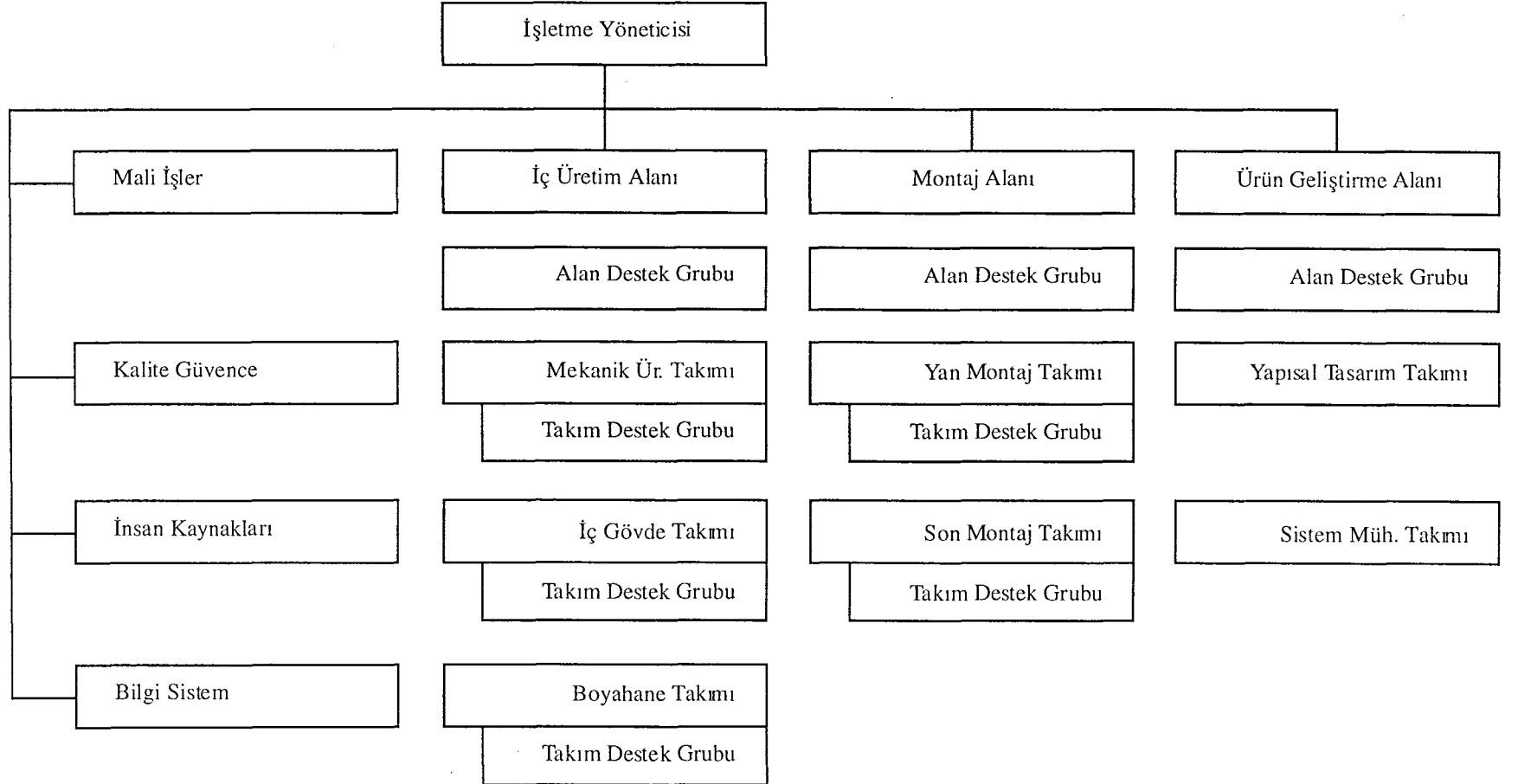
Şekil 24

Eskişehir Buzdolabı İşletmesi Örgüt Şeması



Şekil 25

Ankara Bulaşık Makinesi İşletmesi Örgüt Şeması



Arçelik A.Ş. bütün işletmelerinde (klima hariç) TS-ISO 9001 kalite güvence standardı belgesine sahiptir. ISO 9001 standardının tanımladığı asgari koşulların işletmelerde oluşturulması ve uygulamaya geçirilmesiyle ilgili tüm yöneticilerin katılımının sağlanmasına önem verilmektedir. Arçelik A.Ş. TS-ISO 9001 kalite güvence standardının dışında uluslararası standartlara uygunluk belgelerine de sahiptir. Bunlar EK 9’da gösterilmiştir.

II- ARÇELİK A.Ş.’DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TEMEL ÖZELLİKLERİNİN UYGULANMASI

Koç Topluluğu, yurtdışı ve yurtiçi pazarlarda rekabet edebilmek için toplam kalite yönetiminin uygulanmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla işletmelerinde bu yönetim tarzını uygulamaktadırlar. Arçelik A.Ş. toplam kalite yönetiminin uygulanmasında yardımcı ögeler olan ISO 9001 kalite güvence standardı, tam zamanında üretim (JIT), Benchmarking* gibi tekniklerden de yararlanmaktadır. Yeniden yapılanma verimliliği %10-12 düzeyinde arttırmıştır¹⁸⁵. Toplam kalite yönetiminin ayırdedici özellikleri olarak belirlenen ögelere Koç Topluluğu İşletmelerinden olan Arçelik A.Ş. şu şekilde yer vermektedir.

1- KALİTEYE ÖNCELİK VERİLMESİ

Koç Topluluğu bünyesinde “daima en iyi olmak vazgeçilmez hedefimizdir” şeklinde bir anlayış vardır. Bu anlayış ancak kaliteye öncelik verilmesi ile gerçekleşebilir. Arçelik A.Ş.’de “kalite” ve “güvenlik” bir felsefe olarak ele alınmaktadır. Kalite ve güvenlik konusunda Arçelik A.Ş., sektördeki diğer işletmelere örnek olmayı amaçlamaktadır. Tüm işletmelerde kalite el kitabı hazırlanmış ve sorumluluklar el kitabında tanımlanmıştır.

* Benchmarking; en iyi uygulamalara sahip kuruluşlardan öğrenme temeline dayalı, sürekli gelişme için kullanılan sistematik bir süreçtir.

¹⁸⁵ Ayda Bir, Arçelik Yayın Organı, Sayı: 307, Şubat, 1996, s.1.

İşletmede, özellikle Gümrük Birliği'ne girilmesinden sonra yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda etken olabilmek için kalitenin önemli bir rekabet aracı olduğu düşünülmektedir.

2- TÜKETİCİYE YÖNELME

Arçelik A.Ş.'de "Müşteri velinimetimizdir" anlayışı yerleştirilmektedir. Müşteriler için değer yaratmak, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ürün ve hizmetlerde istenilen kaliteyi oluşturmak ve karşılaşılan sorunları istikrarla yanıtlamak işletmenin öncelikle önem verdiği konulardır. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet üretmek amaçlanmaktadır.

Arçelik A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi olan Necati Arıkan "müşteriyi ele geçiren, doyuma ulaştıran, elinde tutan kuruluş rekabette başarılıdır, müşteri doyuma ulaştığı, kuruluşun ürünlerine bağlı kaldığı sürece o kuruluşun rekabetteki üstünlüğü sürecektir; bu nedenle müşteri istek ve tercihleri rekabette ön plana çıkmaktadır" diye belirtmektedir¹⁸⁶. Bu anlayış aynı zamanda Arçelik A.Ş.'nin tüketiciye yönelinilmesinin amaçlarını da ortaya koymaktadır.

3- İŞLETME BÖLÜMLERİNİN BİRBİRLERİNİ MÜŞTERİ OLARAK DEĞERLENDİRMESİ

Toplam kalite yönetiminin ayırdedici bir özelliği olan işletme bölümlerinin birbirlerini müşteri olarak değerlendirmesine işletme içinde işlerlik kazandırmak amaçlanmaktadır. Böylelikle bir defada sıfır hata ile işlerin bir sonraki bölüme aktarılması istenmektedir. Fakat bu sürecin gerek işletme dışı gerekse işletme içi sorunlardan dolayı bazen aksadığı belirtilmektedir.

¹⁸⁶ ARIKAN, s.17.

4- SÜREKLİ GELİŞME

Arçelik A.Ş.’de ürün ve hizmetlerde sürekli gelişmenin sağlanması ve işgören motivasyonunun artırılması için kalite çemberleri, öneri geliştirme grupları oluşturulmuştur*. Kalite çemberleri gruplarının getirdikleri çözüm ve öneriler değerlendirilmektedir. Üretimde verimliliği ve kaliteyi artırıcı şekilde olanları doğrudan üretimde uygulanmaktadır. Beğenilen önerileri getiren kalite çember grubu üyelerine “Kalite Çember Ödülleri” adı altında bir ödül verilmektedir. Kalite Çember Ödülü’nün uygulanması hem işgörenin katılımını, hem de işgören motivasyonunu sağlamak açısından olumlu çalışmalardır. EK 10 Arçelik A.Ş. Buzdolabı işletmesinde yapılan kalite çember sürecini göstermektedir. Ancak kalite çemberleri işletme içinde her bölümde yaygınlaştırılmalıdır. Her işgörenin bu gruplar içerisinde yaratıcı fikirlerini söylemelerine yönelik çalışmalar artırılmalıdır. Çalışanlar daha çok cesaretlendirilmelidir.

5- İNSANA SAYGI VE KATILIMCI YÖNETİM

Arçelik A.Ş.’de insan gücünden tam olarak yararlanmak için her kademedeki katılımın sağlanması ve kalitenin yükseltilmesi işletme politikası olarak amaçlanmaktadır.

İşletmelerde, üst yönetici, alt yönetici ve işgörenlerin eğitimine çok önem verilmektedir. Koç Topluluğunun 63. yılında düzenlenen “2000’li Yıllara Yaklaşırken Koç Topluluğu” toplantısında belirlenen hedeflerde “en önemli varlığımız olan insan gücümüzü geliştireceğiz, mevcut elemanlarımızı yeni ihtiyaçlara cevap verecek tarzda yetiştireceğiz”¹⁸⁷ denilmektedir. Bu hedef işletmenin çalışanına verdiği değer ve önemi açık olarak göstermektedir. Yeniden yapılanma süreciyle birlikte yoğun bir şekilde eğitim programları uygulanmaktadır.

* 1994 yılı ortalarında Buzdolabı İşletmesinde “Toplam Verimli Bakım” adı altında yeni bir kalite geliştirme modeline başlanılmıştır. Bu modelin amacı tezgah operatörünün tezgahına sahiplenmesini sağlamak, tezgah çalışmasında farkedilen dengesizlikleri bir arızaya neden olmadan gidermek veya bakım bölümüne bildirmektir. Böylece makinaların daha verimli ve uzun süre çalışmasını sağlamak, iş kazalarını azaltmak, zaman ve enerji kaybını önlemek hedeflenmektedir.

¹⁸⁷ Can KIRAC, **Anılarımla Patronum Vehbi Koç**, Milliyet Yayınları, 10. Baskı, İstanbul, 1995, s.332.

İşletmede 1994 yılında yöneticisinden saat ücretli personeline kadar 18,513 katılımcı ve 2,496 yetkili servis ve bayi elemanı;

42,050 saat şirket içi eğitimlerine,

11,800 saat özel kurum/kuruluş seminerlerine,

23,280 saat Kogem eğitimlerine,

163,526 saat yetkili servis ve bayi eğitimlerine katılmışlardır¹⁸⁸.

Arçelik A.Ş.'de 20, 25, 30, ve 35 yıllarını tamamlayan üst düzey yöneticilere ve 10, 20, 30 çalışma yılını aynı işletmede tamamlayan personele, verdikleri hizmetin önemini ve çalışan personelin daha uzun yıllar sürdüreceği çalışmalarının değerlerini göstermek amacıyla "Hizmet Ödülü" verilmektedir. Bu ödül üst düzey yöneticilerin bağlılığını artırmak ve işletmenin en önemli kaynağının çalışanı olduğunu vurgulamak açısından önem kazanmaktadır.

6- VERİLER VE İSTATİSTİKİ YÖNTEMLERLE ÇALIŞMA

Arçelik A.Ş.'de kalite kontrolünü daha sistemli olarak izlemek için ölçümsel olaylarla ilgili konularda istatistiksel süreç kontrolü yapılmaktadır. İstatistiksel Süreç Kontrolü uygulamaları Kalite Güvence Yöneticiliğinin sorumluluğu altındadır. Kalite Güvence Yöneticiliği istatistiksel teknikler konusunda işletme personeline gerekli eğitimlerin verilmesini de sağlamaktadır.

7- HATALARI ÖNLEMENE DÖNÜK BİR YAKLAŞIMIN İZLENMESİ

Arçelik A.Ş.'de hataları önlemeye dönük yaklaşım içerisinde bulunmaya yan sanayilerden gelen ürünlerin kalite kontrolü ile başlanılmaktadır. Yan sanayiden gelen ve belli bir standartta olmayan ürünler geri gönderilmekte, sorunlar rapor biçiminde yan sanayi işletmesine bildirilmektedir. İşletme içinde her birim kendi kendini kontrol etmektedir. Ölçüm gerektiren noktalar Kalite Güvence Yöneticiliği tarafından yapılmaktadır. Ürün üretilirken hata yapmamak amaçlanmaktadır.

¹⁸⁸ Arçelik A.Ş., Faaliyet Raporu, 1994.

8- YÖNETİM

Arçelik A.Ş. bir Koç Holding İşletmesi olduğundan holdingin yürüttüğü politikalar çerçevesinde yönetim kadrosu belirlenmektedir. Yeniden yapılanma süreciyle karar alma mekanizmasını hızlandırmak için yönetimde kademeler azaltılmıştır. Toplam kalite yönetiminin uygulanmasını hızlandırmak ve yöneticilerin işgörenlere daha çok destek vermesi amacıyla tüm üst ve orta kademe yöneticilere de eğitimler verilmektedir.

9- ÖRGÜTSEL YAPI VE İLETİŞİM

Daha önce de konu edildiği gibi Arçelik A.Ş.'de örgütsel yapı değiştirilmiştir. Yalın örgütlenmeye geçilmiştir*. Çalışanlar yalnızca kendi sorumluluk alanlarındaki sürecin bir kısmından değil, bütününden sorumlu tutulmaktadır. Takımlar halinde oluşturulan çalışma düzeniyle küçük yapılanmadan büyük verim sağlama amaçlanmaktadır. İşletme içindeki bütün görev ve sorumluluklar toplam kalite yönetimine geçişle beraber yeniden tanımlanmıştır. İşletme içinde yatay iletişimin kurulması amaçlanmıştır. İletişimin geliştirilmesi için herkese açık bilgi sistemi kurulmuştur. İşletmenin yeni örgüt yapısı Şekil 23'te daha önce gösterilmiştir.

10- ARÇELİK A.Ş.'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Yeni bir yönetim modelinin yerleştirilmesi hem işletme içi hem de işletme dışı birimlerle ilişkileri içerdiğinden uzun bir dönemde işlerlik kazanacağı açıktır. Arçelik A.Ş.'de eğitime çok önem verilmesine karşın işgörenlerin yeni yönetime ilişkin beceri kazanmaları gerekmektedir. Toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla işgörenlerin

* Yalın örgütlenme klasik yönetim anlayışından sıyrılarak en az enerji ve maliyetle en yüksek kapasiteye ulaşmak için kullanılan bir örgütlenmedir. Bu örgütlenmenin en büyük özelliği yetki ve sorumlulukların en alt kademelere dağıtılmasıdır. Yalın örgütlenmede insan etkeni önem kazanmaktadır.

katılımı ve sorumluluğu artmaktadır. Örneğin her takım kendi satınalmasından, üretiminden, bakımdan sorumludur. İşgören sorumluluğunu arttırmak onları motive edici bir öge olmasına karşın yeteneklerinin işleri yapacak düzeye getirilmediğinde onları işten uzaklaştırıcı da olabilir. Bu dengeyi sağlamak için eğitim çok önem kazanmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin önemli bir özelliği olan, aynı zamanda da katılımı sağlayan kalite çemberleri ve öneri geliştirme gruplarına tüm işgörenlerin destek vermesi sağlanmalıdır. Ödül sistemleri geliştirilmelidir.

Arçelik A.Ş.'de toplam kalite yönetiminin uygulanmaya başlanmasıyla ürün ve hizmetlerde kaliteyi sağlamanın tüm sorumluluğunun kalite güvence yöneticiliğine bırakılmadığı gözlemlenmektedir. Yine de toplam kalite yönetiminin işletme bölümlerinin kendilerinin uygulanması yani otokontrolün yerleşmesi uzun dönemde düşünülmektedir.

Kalitenin ilk defada hatasız olarak oluşturulması için yan sanayi işletmelerine destek ve eğitim verilmektedir. Fakat verilen eğitim programları artırılmalıdır. Toplam kalite yönetiminin işletmenin ilişki kurduğu tüm birimleri kapsadığı unutulmamalıdır.

III- ARÇELİK A.Ş.'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PAZARLAMA İŞLEVİNİN YERİ

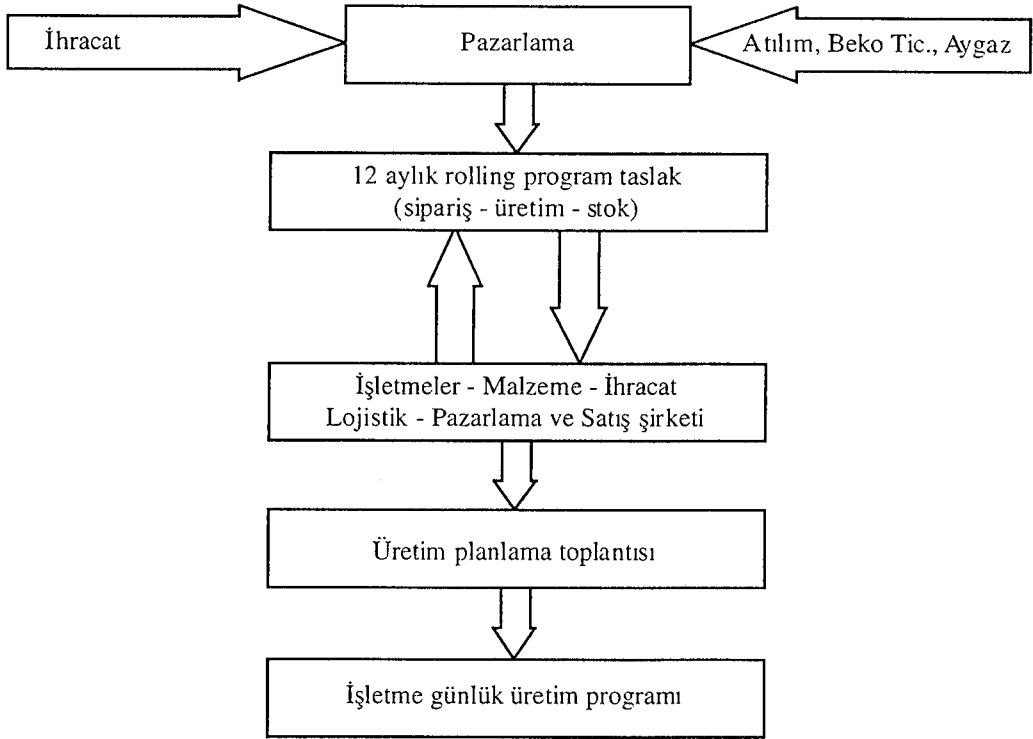
Koç Holding pazarlamanın önemini 70 yıl önce kavramıştır. Dolayısıyla 70 yıllık bir deneyime sahiptir. Koç holding bünyesinde çağdaş pazarlama teknik ve sistemlerini yaratmak ve etkin bir şekilde kullanmak amaçlanmaktadır. Pazarlamaya toplam kalitenin içerisinde onu bütünleştirici bir öge olarak bakılmaktadır. Pazarlama işlevleri Koç Holding bünyesinde yapılmaktadır.

Pazarlamanın toplam kalite yönetiminde yer alması pazar ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını ortaya koyan bilgilere ulaşılmasıyla başlamaktadır. Koç Holding'in Tüketim Grubu Başkanı ve Arçelik A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olan Cengiz Solakoğlu "kalıcı olmanın en önemli koşullarından biri, belki birincisi her bir şirketimizin

sahip olduğu pazar ve müşteri bilgilerinin bir araya getirilmesi ve bunların ortak kullanıma sunulmasıdır” diye belirtmektedir¹⁸⁹. Arçelik A.Ş.’de gerek üretim gerekse pazarlamayla ilgili tüm birimler birbirleri ve merkezle çok boyutlu ilişkiler içindedirler. Şekil 26 işletmenin Üretim Planlama Sürecini göstermektedir.

Şekil 26

Arçelik A.Ş.’de Üretim Planlama Süreci



Pazardaki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını ortaya koymak ve işletme içindeki bölümlerin ihtiyaç duyacakları bilgilere ulaşmalarını sağlamak için Arçelik A.Ş.’de bilgi işlem bölümü, 20 yıl önce kurulmuştur. Yeniden yapılanma ile birlikte işletmelerde bilgi sistem bölümünün gerekliliği daha çok önem kazanmıştır. Bilgi akışını düzenlemek üzere ortak olarak kullanılacak verileri, dağınık yapıdaki işletmelere ve servislere aktarılmasını sağlayan, işletmeler ve servislere tutulan kayıtların merkezde

¹⁸⁹ Bizden Haberler, Koç Topluluğunun Aylık Dergisi, Kasım-Aralık, 1995, s.7.

konsolidasyonunu gerçekleştiren bir bilgisayar transfer sistemi merkezde kurulmuştur. Yetkili servis otomasyon projesi kapsamında tüm yetkili servisler, bölge servisleri üzerinden sisteme bağlanmaktadır. Arçelik, merkez ile işletmeler arasında uydu üzerinden haberleşme olanağı sağlamayı planlamaktadır¹⁹⁰.

Bilgi sistem bölümü yalnızca üretimde kaliteyi geliştirmek için değil, dağıtım ve pazarlama işlevlerinde de veri akışına yön vermektedir. Edinilen bilgiler ışığında tüketici davranışları belirlenmekte, pazar değerlemesi, çevresel ve rakipleri değerlendirme, dağıtım planı oluşturma, ürünleri fiyatlandırma politikaları saptanmakta ve uygulanacak reklam ve tanıtım programları planlanmaktadır. Koç Holding bünyesindeki işletmelerin edindikleri pazar ve müşteri bilgilerinin paylaşılmasıyla rekabette daha güçlü olmak hedeflenmektedir.

1- ARÇELİK A.Ş.'DE PAZARLAMA SÜRECİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalite kavramının pazarlama sürecinde yer alması daha önce belirtilen dokuz aşama ile açıklanmıştı. Arçelik A.Ş.'nin bu dokuz aşamaya kazandırdığı işlerlik şu şekilde belirtilebilir.

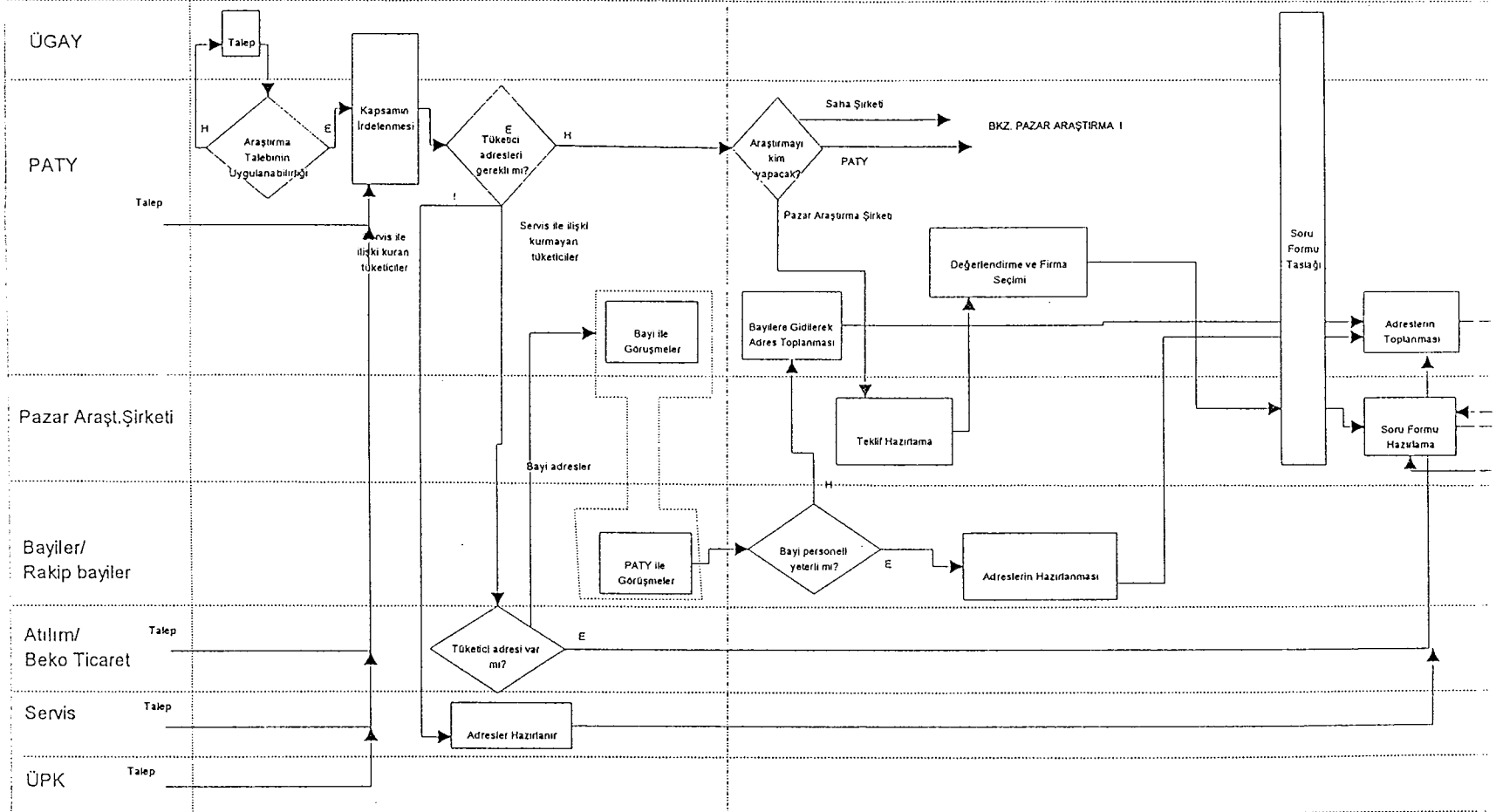
A- Tüketici İsteklerini Anlamak

İşletme tüketici istek ve ihtiyaçları üzerinde odaklaşmak üzere pazarlama araştırmasına çok önem vermektedir. Gerek yurtiçi pazar gerekse yurtdışı pazarda tüketici ihtiyaçlarının karşılanması planlanmaktadır. Şekil 27'te de gösterildiği üzere pazar araştırması Pazar Araştırma Tanıtım Yöneticiliği ve Ürün Geliştirme Alan Yöneticiliği'nin araştırma isteği ile başlamaktadır. İşletmenin sahip olduğu Pazarlama Şirketleri, servis işletmesinden gelen isteklerin değerlendirilmesi ve servis işletmesiyle ilişki kuran tüketiciler ile araştırma kapsamı irdelenmektedir.

¹⁹⁰ Refik DÖKMECİ, "Yeniden Yapılanmaya Koşar Adım: Arçelik BİM", AYDA BİR, Sayı: 304, Kasım,1995, s.4.

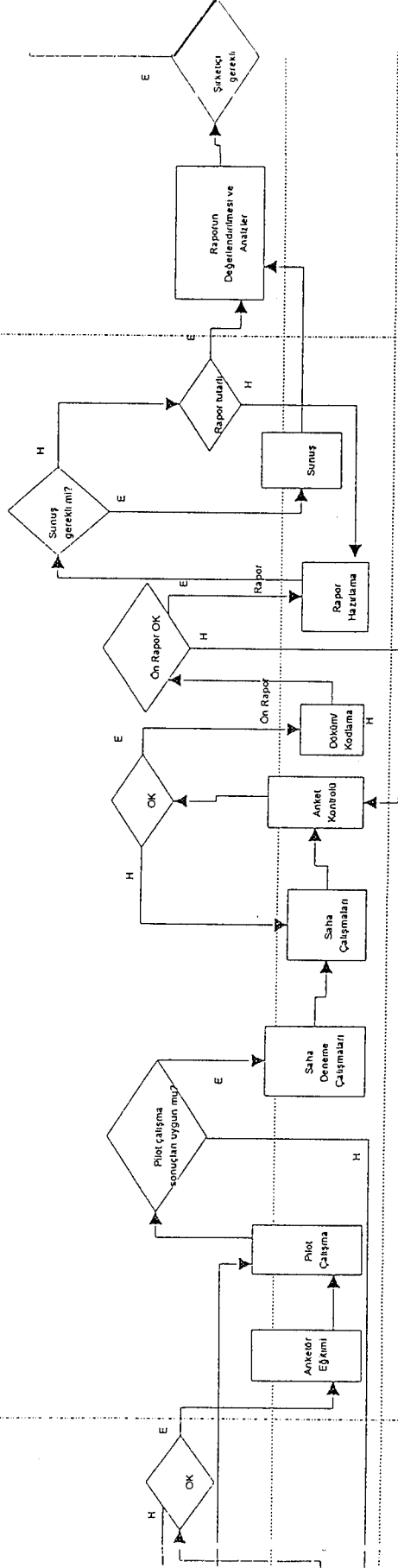
Şekil 27-1

Pazar Araştırma Süreci



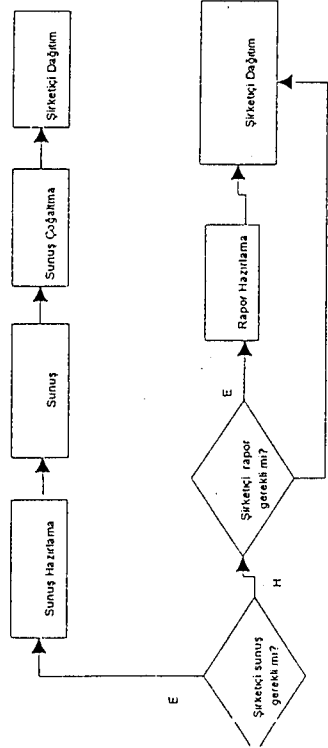
Şekil 27-2

Pazar Araştırma Süreci



Şekil 27-3

Pazar Araştırma Süreci



Tüketiciler belirlenmiş ise doğrudan onların istek ve ihtiyaçlarını belirlemek üzere onlara soru formu gönderilmekte ve soru formları toplanmaktadır. Eğer tüketiciler belirlenmemiş ise pazar araştırmasını yapan bir Pazar Araştırma Şirketi belirlenmekte, onların çalışmaları gözlemlenmektedir. Soru formu, Ürün Geliştirme Alan Yöneticiliği, Pazar Araştırma Tanıtım Yöneticiliği ve Pazar Araştırma Şirketinin gözetiminde oluşturulmaktadır. Soru formunu tüketicilere ulaştıran anketörler eğitilmekte ve pilot çalışma gerçekleştirilmektedir. Pazar Araştırma ve Tanıtım Yöneticiliği tarafından pilot çalışmanın değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bundan sonra saha çalışmaları, bunların denetlenmesi, döküm/kodlama, rapor hazırlama, sunuş, raporların değerlendirilmesi yapılmakta ve işletme içi dağıtım gerçekleştirilmektedir.

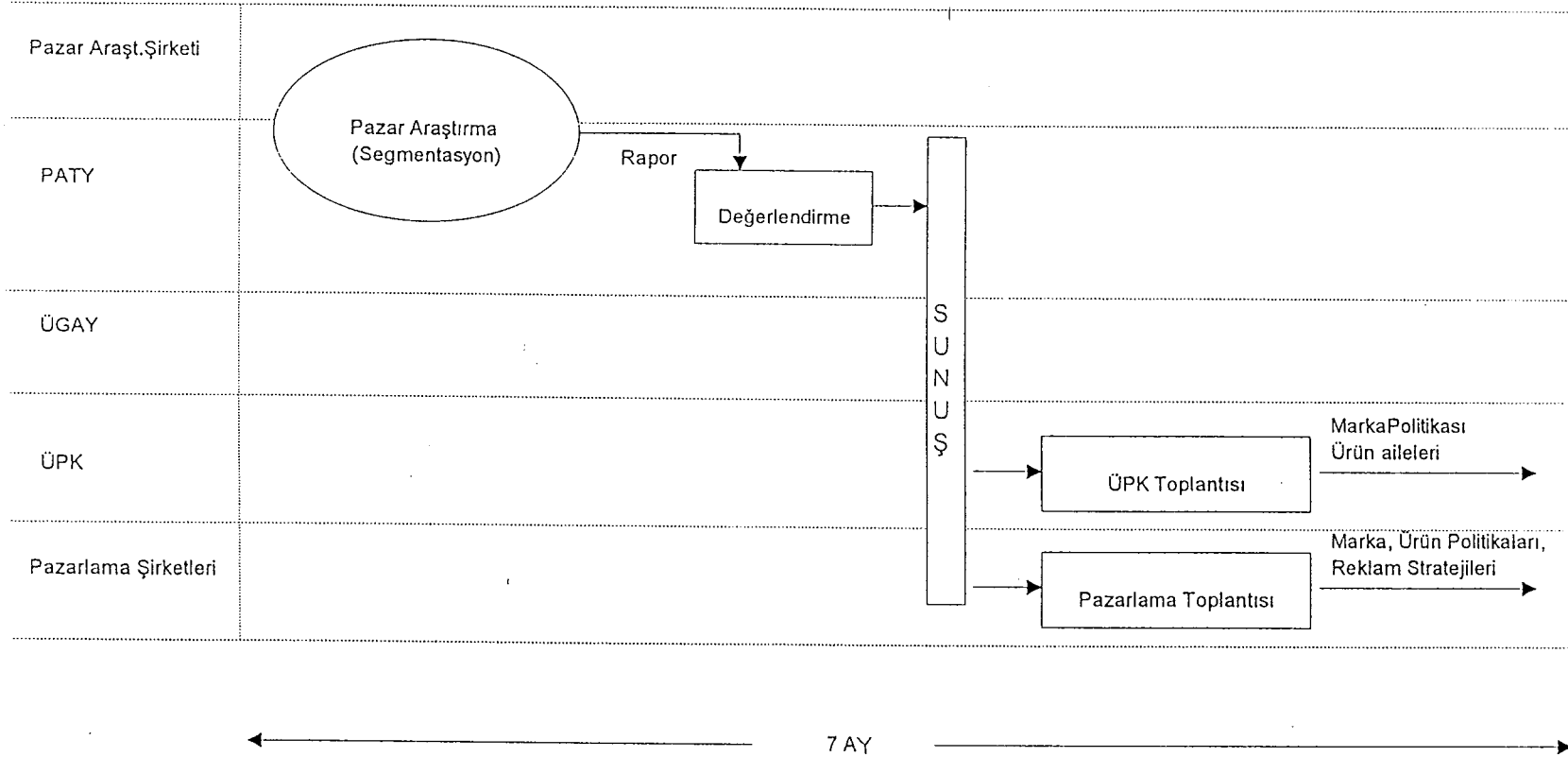
İşletmede hedef kitlesini belirlemek ve tüketici ihtiyaçlarını anlamak için pazarı bölümlenme (segmentasyon) araştırmaları yapılmaktadır. İşletmenin ürettiği her ürünün hedef kitlesi farklıdır. Şekil 28 hedef pazar belirleme sürecini göstermektedir. Öncelikle Pazar Araştırma Şirketi ve Pazar Araştırma Tanıtım Yöneticiliği (PATY) segmentasyon çalışmaları yapmaktadır. Hazırlanan rapor PATY tarafından değerlendirilmekte Ürün Geliştirme Alan Yöneticiliği, Ürün Planlama Komitesi (ÜPK) ve Pazarlama Şirketlerine edinilen bilgiler aktarılmaktadır. Bunların sonucunda marka ürün politikaları ve reklam stratejileri belirlenmektedir.

B- Pazarlanan Ürünleri ve Süreçleri Belirlemek

İşletmenin tüketici istek ve ihtiyaçlarını saptamak üzere uyguladığı süreç Şekil 29'da gösterilmiştir. Bu süreçte tüketici istek ve ihtiyaçlarının saptanması için segmentasyon verilerinden, benzer araştırma sonuçlarından ve ürün özelliklerinden yararlanılmaktadır. Tüketici istek ve ihtiyaçlarının saptanmasından sonra varolan ürün geliştirme fikirleri, yeni ürün fikirleri, kullanım alışkanlıkları ve satınalma davranışları belirlenmektedir. İşletmede yeni ürün fikirlerinden kabul edilenlerinin sayısı, pazar payı, araştırma toplam süresi, rapor/sunuşun ilgililere ulaşma süresi ve müşteri memnuniyeti performans ölçütleri olarak değerlendirilmektedir.

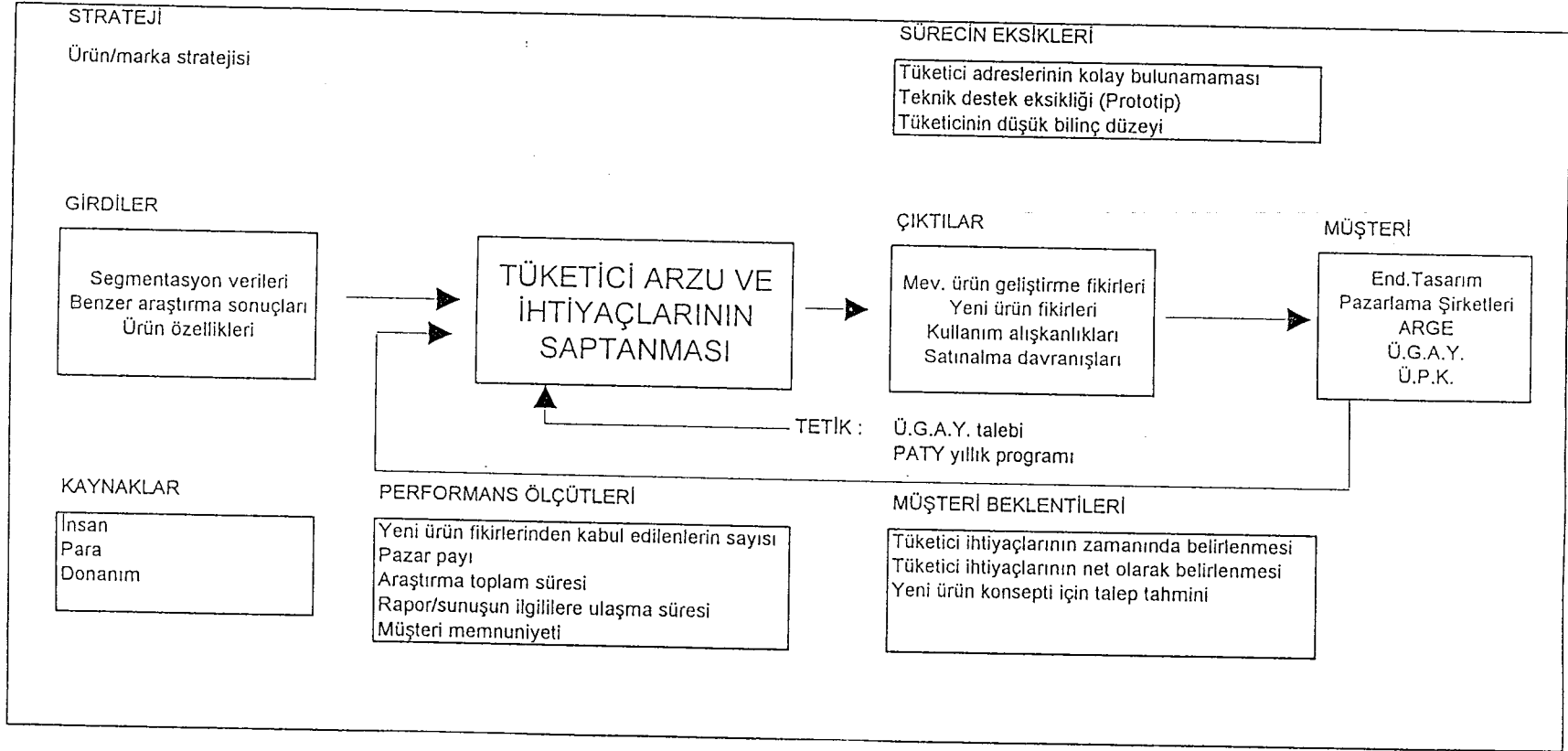
Şekil 28

Hedef Pazar Belirleme Süreci



Şekil 29

Tüketici İstek ve İhtiyaçlarının Saptanması



Müşteri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının net olarak belirlenmesi, yeni ürün özellikleri için istek tahmini olarak belirlenmektedir. Sonuçlar Endüstri Tasarımı, Pazarlama Şirketleri, AR-GE, Ürün Geliştirme Alan Yöneticiliği ve ÜPK'ya iletilmekte , bu birimler tarafından gerektiğinde süreç tekrar başlamaktadır. Sürecin aksamasına neden olan etkenler ise tüketici adreslerinin kolay bulunamaması, teknik destek eksikliği ve tüketicinin düşük bilinç düzeyidir.

İşletmenin tüketici istek ve ihtiyaçlarını saptama sürecini gösteren alt süreç Şekil 30'da gösterilmiştir. Araştırma kapsamının belirlenmesi için ÜPK, Ürün Geliştirme Alan Yöneticiliği, Endüstri Tasarım, AR-GE, Pazarlama Şirketlerinden gelen istekler göz önüne alınmakta, Pazar Araştırma Tanıtım Yöneticiliğinin segmentasyon ve daha önce yapılan benzeri araştırmaların sonuçları göz önünde tutulmaktadır. Bir sonraki aşamada PATY ve Pazar Araştırma Şirketleri tarafından Pazar Araştırması yapılmakta, oluşturulan rapor PATY tarafından değerlendirilmektedir. PATY'nin değerlendirmesi diğer bölümlere aktarılmaktadır.

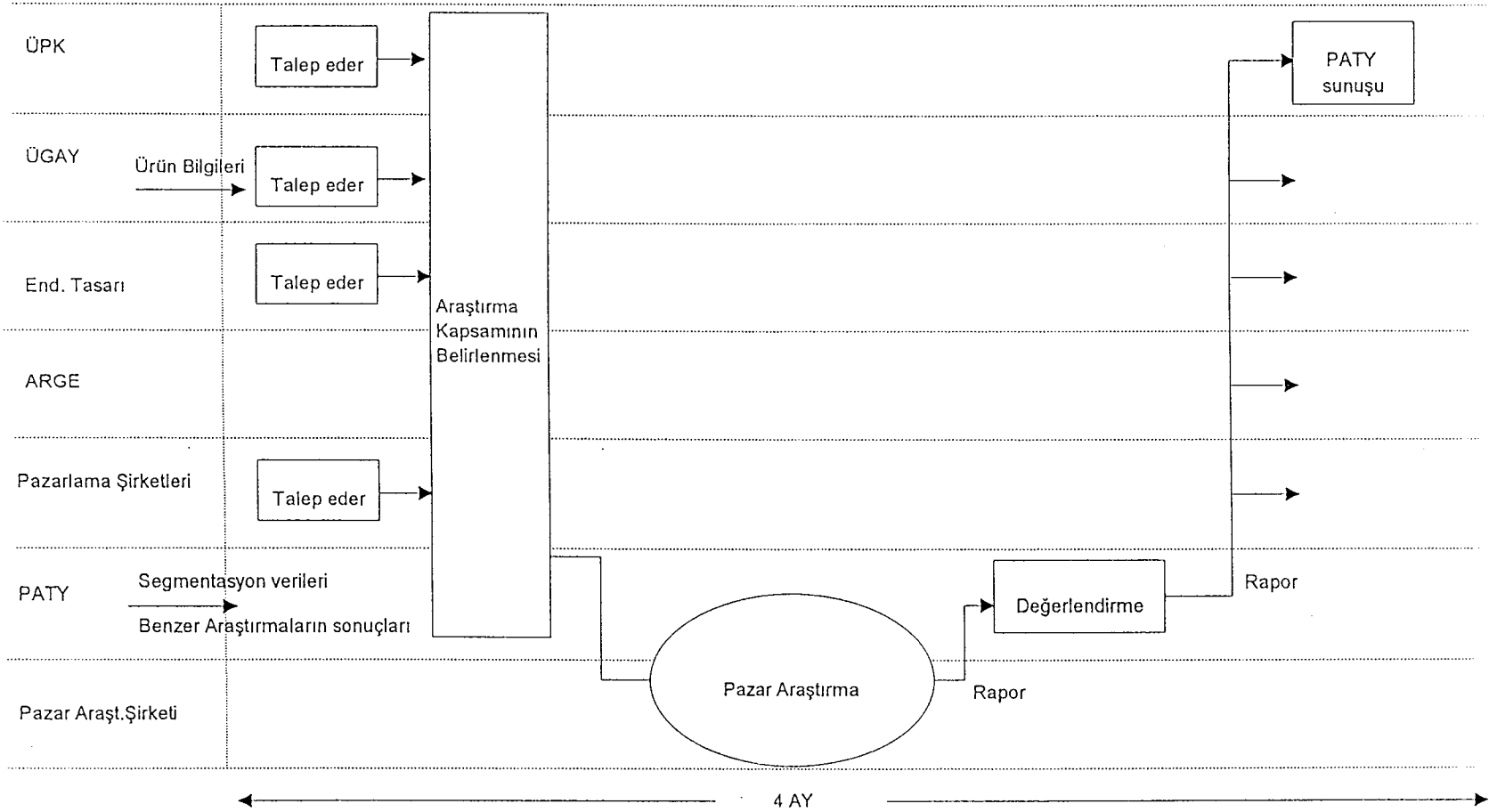
Pazar verilerini elde etme süreci üç aşama altında yapılmaktadır. Şekil 31, 32 ve 33 bu süreçleri göstermektedir. Bunlar;

i) Pazar Verilerini Elde Etme I (Üretici Bilgileri)

Pazar Araştırma ve Tanıtım Yöneticiliği (PATY) aylık programı oluşturmak için satış adetleri, stoklar, üretim ve satış programlarını, yıllık programı oluşturmak için ihracat rakamları yıl sonu itibarıyla Arçelik fabrika ve transit ürün satış adetleriyle birlikte satış adetleri, stoklar, üretim ve satış programlarını sağlamaktadır. Satış adetleri, şirket stokları, satış programlarının hazırlanması Koç Grubu Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama Şirketleri, Fabrika üretim adetleri, fabrika stoklarını hızlandırma Koç Grubu Dayanıklı Tüketim Malları üretici şirketleri, Arçelik üretim adetleri fabrika stoklarını, DMO ve perakende satış adetlerini hazırlama Yurtiçi Pazar Yöneticiliği, üretim adetleri, stok adetleri ve satış adetlerini hazırlama Rakip Pazarlama Şirketleri, satış ve ithalat rakamları hazırlamada Kamu Kuruluşları, Ülkeler bazında ve ürünler bazında satış adetlerini hazırlamada Yurtdışı Pazar Yöneticiliği Arçelik fabrika ve transit ürünlerin satış adetlerini

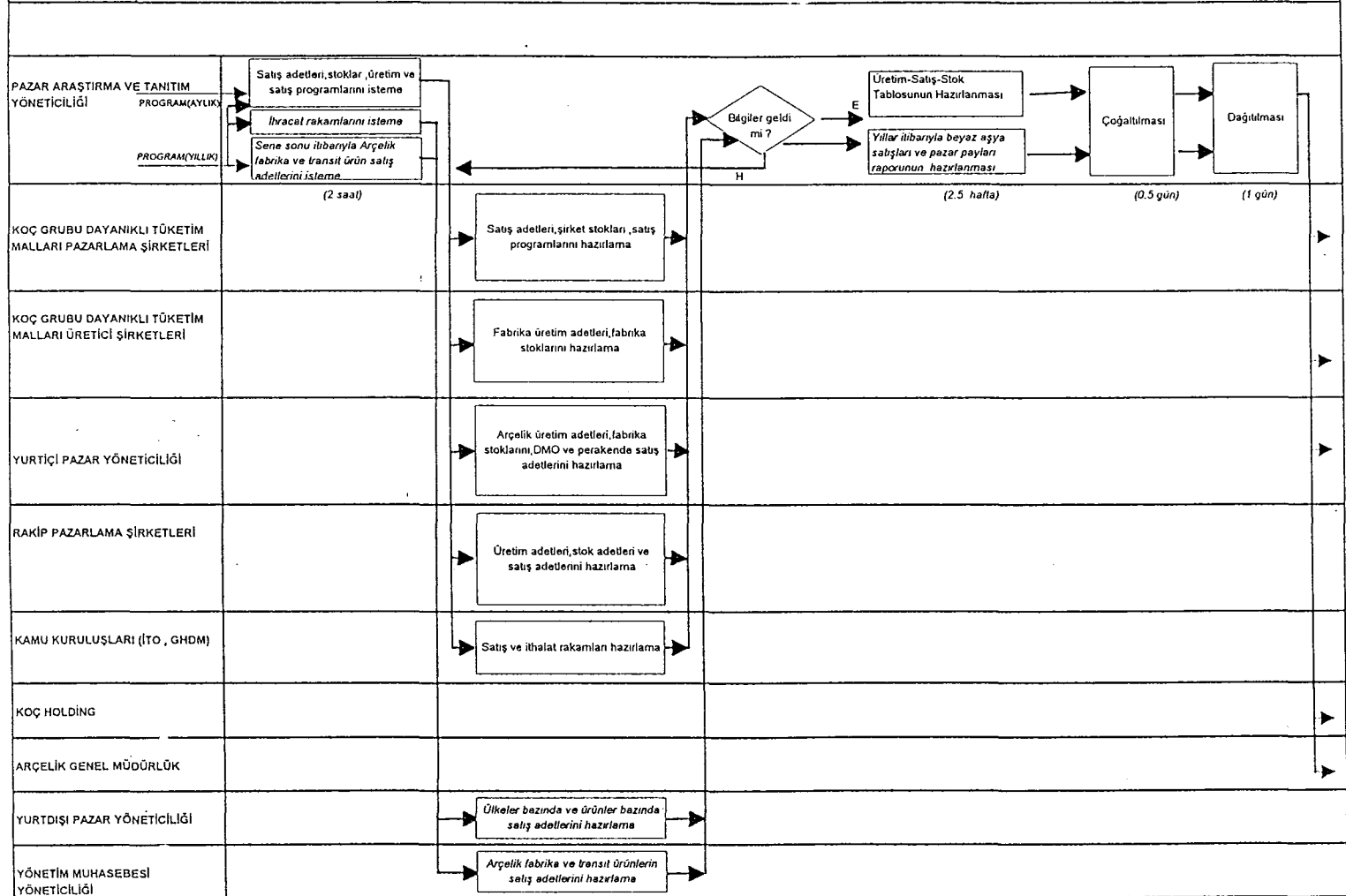
Şekil 30

Tüketici İstek ve İhtiyaçlarının Saptanması Alt Süreci



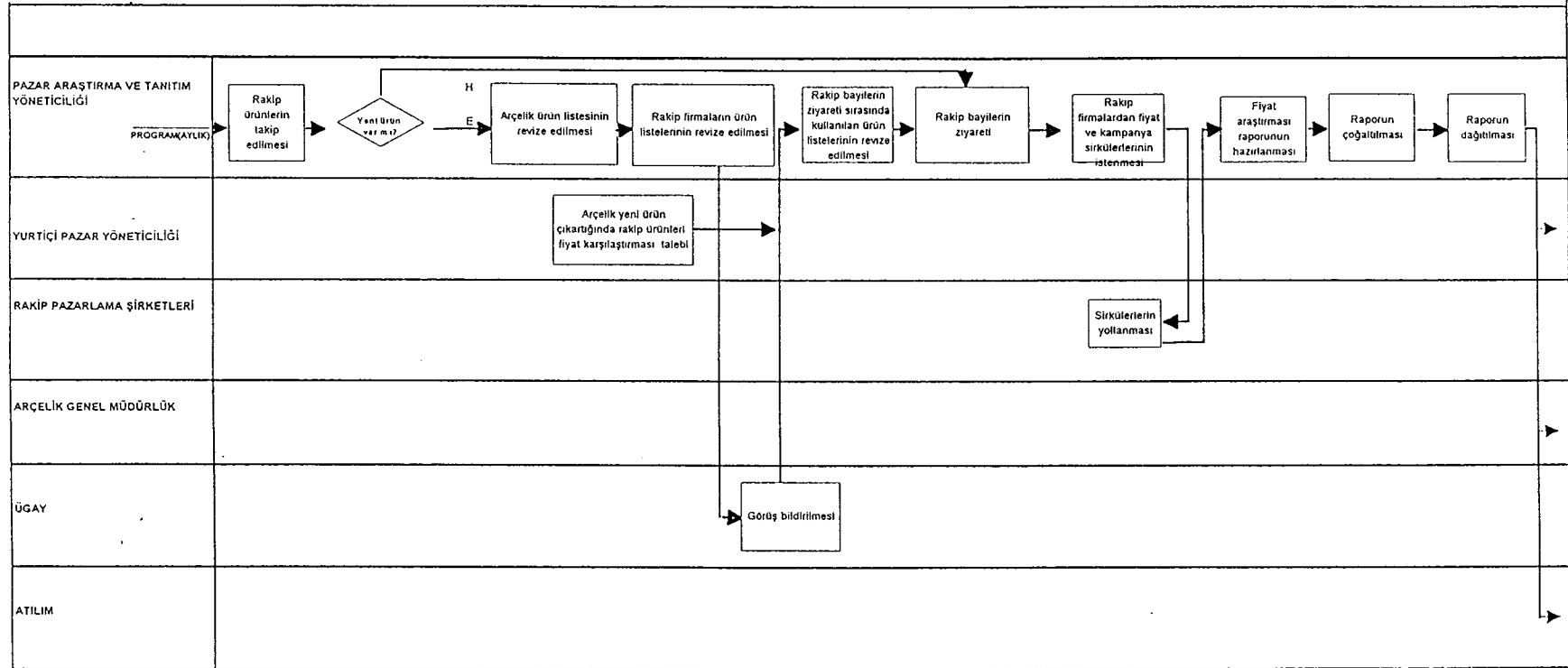
Şekil 31

Pazar Verilerini Elde Etme I (Üretici Bilgileri)



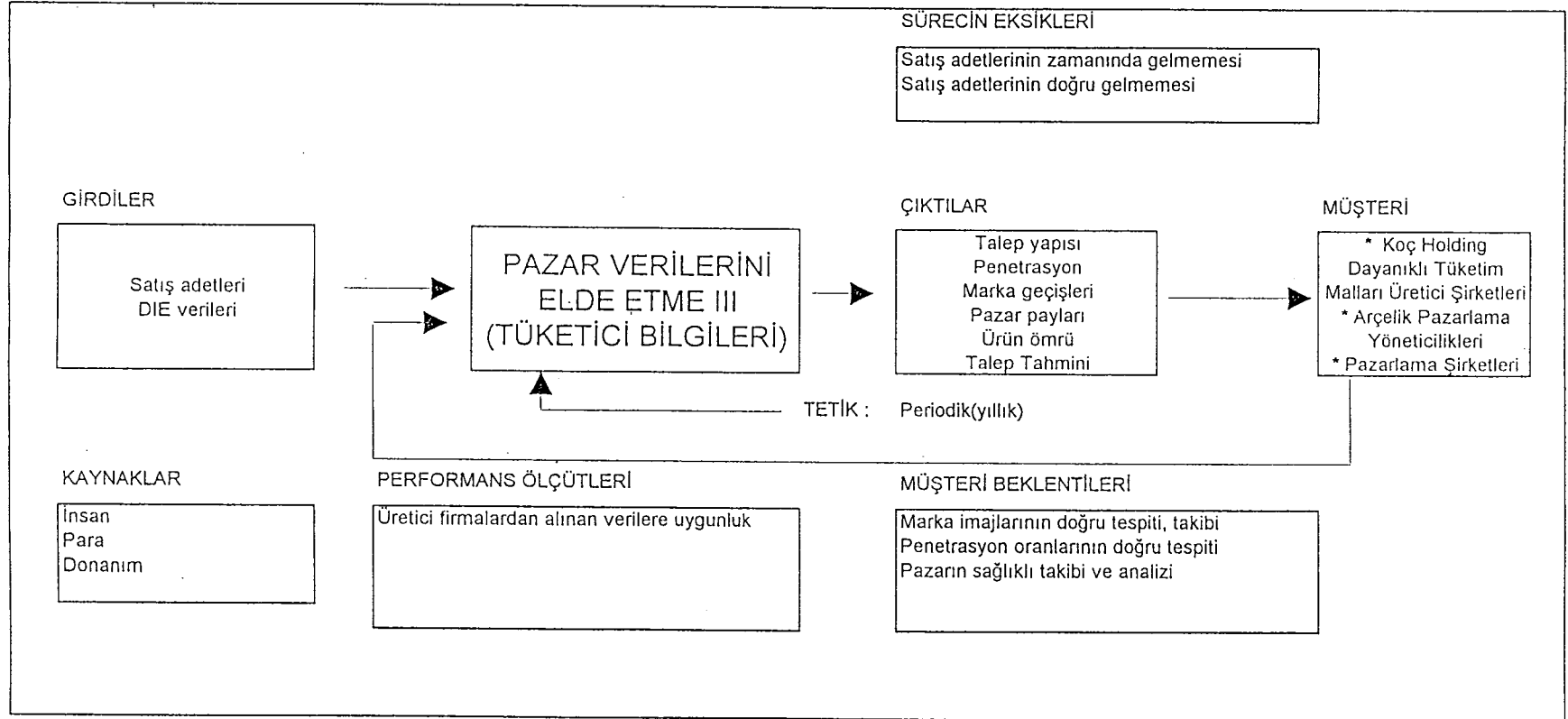
Şekil 32

Pazar Verilerini Elde Etme II (Satıcı Bilgileri)



Şekil 33

Pazar Verilerini Elde Etme III (Tüketici Bilgileri)



hazırlamada Yönetim Muhasebesi Yöneticiliğinden yararlanılmaktadır. Bilgiler PATY tarafından sağlandığında Üretim-Satış-Stok Tablosu ve yıllar itibariyle beyaz eşya satışları ve pazar payları raporu hazırlanmaktadır. Hazırlanan raporlar bilgiye katkısı bulunan birimlere dağıtılmaktadır.

ii) Pazar Verilerini Elde Etme II (Satıcı Bilgileri)

PATY, rakip ürünleri izlemekte, piyasaya yeni sunulan ürünler olursa doğrudan rakip bayilerden bilgi edinmek üzere onları ziyaret etmektedir. Aksi taktirde PATY Arçelik ürün listesini ve rakip işletmelerin ürün listelerini değerlendirmektedir. AGAY görüş bildirilmektedir. Yurtiçi Pazar Yöneticiliğinin Arçelik yeni ürün çıkarttığına rakip ürünlerle fiyat karşılaştırması göz önünde tutularak rakip bayilerin ziyareti arasında kullanılan ürün listeleri değerlendirilmektedir. Rakip bayilerin ziyaretinde onların fiyat ve kampanya sirküleri belirlenmekte rakip pazarlama şirketleri tarafından teyid ettirilmektedir. Bunun sonucunda fiyat araştırması raporu hazırlanmakta, raporlar çoğaltılıp ilgili birimlere verilmektedir.

iii) Pazar Verilerini Elde Etme III (Tüketici Bilgileri)

Tüketici bilgilerini elde etmek için öncelikle satış adetleri ve DIE'nin verilerinden yararlanılmaktadır. Performans ölçütleri olarak üretici firmalardan alınan verilerin uygunluğu göz önünde tutulmaktadır. Tüketici bilgilerinin elde edilmesinden sonra talep yapısı, peretrasyon, marka geçişleri, pazar payları, ürün ömrü ve talep tahmini gerçekleştirilmektedir. Bu sürecin aksamasına neden olacak etkenler satış adetlerinin zamanında gelmemesi ve satış adetlerinin doğru gelmemesidir.

C- Pazarlanan Ürünlerle Tüketici İsteklerini Karşılaştırmak

Arçelik A.Ş.'de pazarlanan ürünlerle tüketici isteklerinin karşılaştırılması üç aşamada yapılmaktadır.

i)Pazar araştırma şirketlerinin yaptığı anketlerden, pazarlama şirketlerinden, ürün geliştirme alan yöneticiliğinden, servis işletmesinden ve yetkili bayilerden tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına ilişkin bilgiler sağlanmaktadır.

ii) Tüketicilerin istek ve ihtiyaçları ulaşılan verilerle değerlendirilmektedir. Arçelik A.Ş.'de hedef pazara sunulan ürünlerin tüketici ihtiyaçlarını ne şekilde giderdiğini belirlemek üzere saha denemesi yapılmaktadır. Seçilen tüketici gruplarında tüketicilerin görüşleri alınmakta, değerlendirilmekte ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmalara gidilmektedir. Değerlendirmenin sonraki bir raporla gösterilmekte ve sunuş yapılmaktadır.

iii) Sunuşların sonucunda marka politikaları ürün politikaları, dağıtım ve reklam stratejilerine karar verilmektedir. Tüketici doyumunun işletme tarafından saptanması Şekil 34'te gösterilmiştir. ÜGAY ve AR-GE tarafından edinilen ürün bilgileri PATY'nin belirlediği bir araştırma modeliyle birlikte pazar araştırması yapılmaktadır. Pazar araştırmasında servis işletmeleri ve bayilerin yardımıyla tüketici adresleri belirlenmektedir. Hazırlanan rapor PATY tarafından değerlendirilmekte ve ilgili bölümlere sunulmaktadır.

D- Yetersiz Ürünleri ve Süreçleri Eleme

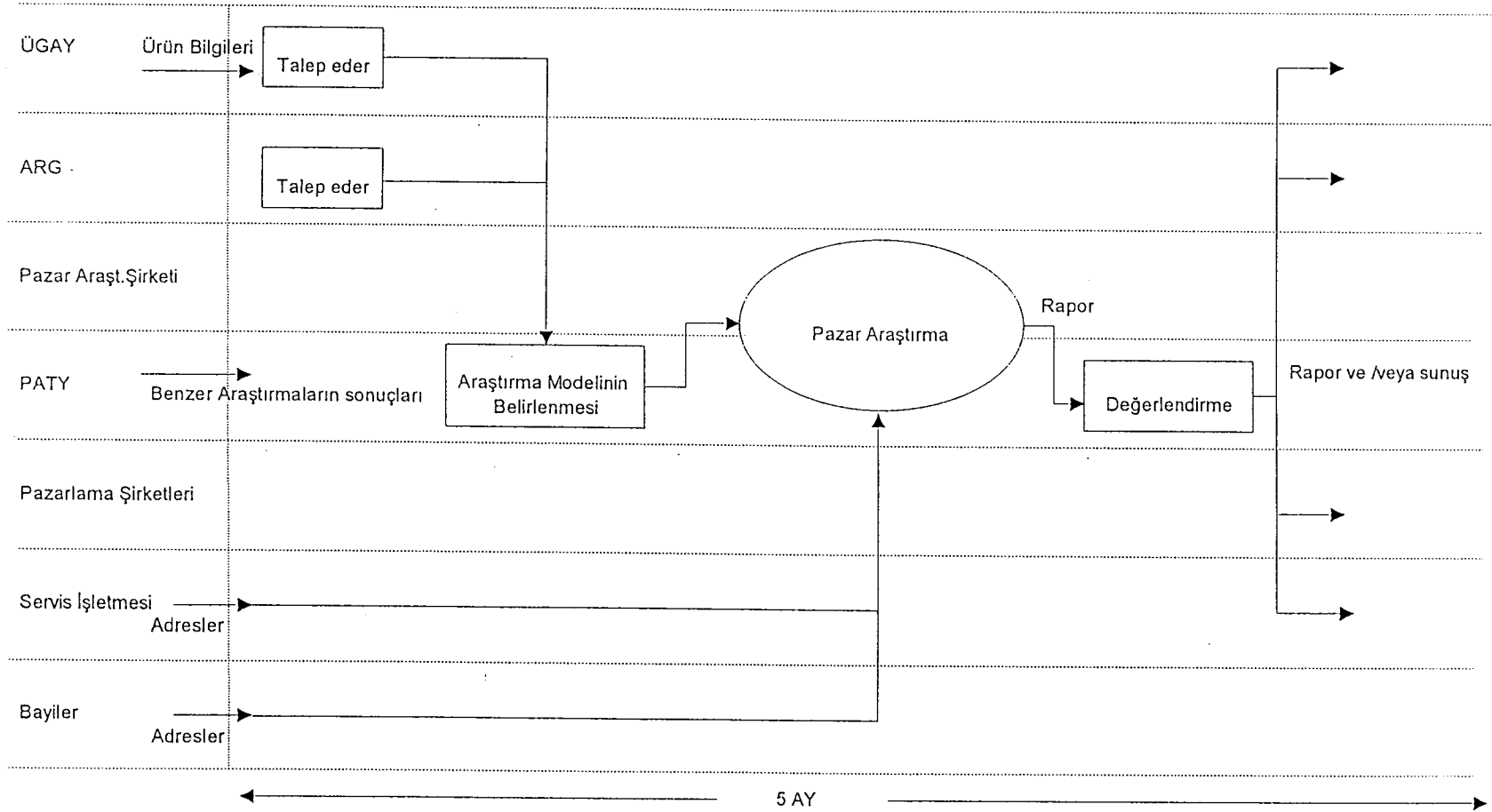
Arçelik A.Ş. daha rekabetçi bir işletme olmak ve maliyetleri azaltmak için ürün yelpazesinde zaman içerisinde pazarda uygunluk yaratan ve teknoloji bakımından eskien ürünleri elemektedir. Örneğin "toç" marka otomatik çamaşır makineleri artık üretilmemektedir. Katma değeri olan ürünlere ağırlık verilirken, işletmeye getirisi az olan kalitesi düşük ürünlerden vazgeçilmektedir.

E- Eleme Dışı Kalan Ürün ve Süreçleri Geliştirmek

Arçelik A.Ş.'de rekabette üstünlük sağlamak amacıyla ürünlerin geliştirilmesine önem verilmektedir. Bunun için her işletmede araştırma-geliştirme alan yöneticiliği birimi kurulmuştur. Ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirmek amacıyla kalite çemberleri ve öneri geliştirme gruplarından gelen öneriler de değerlendirilmektedir. Bunun dışında servis işletmesinden ve yan sanayi işletmesinden, yetkili bayilerden gelen önerilere de önem verilmektedir. Uygulanabilecek öneriler doğrudan süreçlere aktarılmaktadır.

Şekil 34

Tüketici Doyumunun Saptanması Süreci



F- Gerektiğinde Yeni Ürün ve Süreçler Ekleme

Arçelik A.Ş.'de tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında oluşan değişim izlenmekte, rakip işletmelerin ürünlerindeki farklılıklar araştırılmakta, pazar testi yapılmakta ve araştırma-geliştirme biriminden gelen teknolojik gelişmelerle ürünlerin çeşitlendirilmesine önem verilmektedir. Yeni çıkarılacak ürünlere her yıl yapılan toplantılarda karar verilmektedir.

G- Yeni Ürünler İçin Süreçleri Gözden Geçirmek

Arçelik A.Ş.'de yeni üretilen ürünlerin denenmesi için bir deneme grubu kullanılmaktadır. Bu gruptaki tüketicilerin şikayet ve memnuniyetleri doğrultusunda pazara sunulacak ürünler tekrar gözden geçirilmektedir. Edinilen veriler geri bildirim yoluyla üretim sürecine aktarılmaktadır.

H- Tüketici Satın Alma Sürecini Geliştirmek

Arçelik A.Ş. tüketicilerin satınalma sürecini geliştirmek için anketler yapmaktadır. Bununla birlikte yetkili servis ve bayilerden gelen önerileri de göz önünde bulundurmaktadır. İşletme tüketicilerin ürünleri satınalmasını kolaylaştırmak için değişik fiyat politikaları uygulamaktadır. Kampanyalar ve vadeli satışlar düzenlemektedir. Tüketici satınalma sürecini geliştirmek için ürünlerin tanıtımına ilişkin bilgiler, onlara medya aracılığı ve 800'lü telefonla sağlanmaktadır.

I- İşgörenle İşbirliği İçinde Olmak

Arçelik A.Ş.'de daha öncede konu edildiği gibi işgören desteğine önem verilmektedir. Katılımın sağlanması için kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları

oluşturulmuştur. Onların yaratıcı fikirlerinden yararlanmak amaçlanmaktadır. Bununla birlikte yetkili servis ve bayi yan sanayi işletmeleri ile kurulan ilişkilere önem verilmektedir. Yıl içerisinde ilişki kurulan dış işletmelerle toplantılar düzenlenmektedir.

IV- ARÇELİK A.Ş.'DE PAZARLAMA KARMASI İÇİNDE KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1- ÜRÜN VE KALİTE İLİŞKİSİ

Koç Holding'in bir parçası olan Arçelik A.Ş.'de "müşteri memnuniyeti sınırsızdır" anlayışı önem kazanmaktadır. Üretilen ürünlerin kaliteli olması ve tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için pazara sunulacak ürün ve hizmetler üretim öncesi pazar araştırması ile başlamakta, ürünün tasarımı ve üretimi gerçekleştirilmekte üretim sonrası taşıma, yerine kurma, bakım-onarım ve garanti hizmetleri verilmektedir. Farklı kesimlerde bulunan tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için ürün çeşitlendirilmesine gidilmektedir. Ürün tasarımında ürünün uzun süre sorun çıkarmayacak ve pazarda kalabilecek bir ürün olmasına dikkat edilmektedir. Daha önce anlatılan Şekil 29 Arçelik A.Ş.'nin ürün ve marka stratejilerini ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının saptanmasını göstermektedir. Tüketici istek ve ihtiyaçlarının saptanmasının sonucunda var olan ürün geliştirme fikirleri, yeni ürün fikirleri, tüketicilerin kullanım alışkanlıkları ve satınalma davranışı ortaya konulmaktadır. Edinilen bilgiler Pazarlama Şirketleri, Ürün Geliştirme Alan Yöneticiliği, Endüstri Tasarım ve Ürün Planlama Komitesine aktarılmaktadır.

İşletmenin politikasında markasını kabul ettirme vardır. Arçelik A.Ş.'de üretilen ürünlerin Arçelik, Beko, Aygaz gibi değişik markalarla piyasaya sunulması hedeflenen tüketici grubunun artmasına olanak sağlamaktadır.

Arçelik A.Ş. Şirketinin Pazar Araştırma ve Tanıtım yöneticisi olan Can Çağdaş Arçelik'in 40 yıllık tarihinin tamamında bir marka olarak vurgulandığını söylemektedir. Çağdaş, Arçelik'in bir marka olarak oluşturulmasında sahip oldukları dayanaklarını teknolojinin sürekli olarak yükseltilmesine, servis gücünün artırılmasına ve ürün tasarımı

yapılırken tüketiciyle bütünleşilmesine bağlamaktadır¹⁹¹. Arçelik'in Türk pazarında sahip olduğu bu konumu Batıda da sürdürmesi kolay olmamaktadır. Yalnızca Bosch, Electrolux, Miele gibi ürünlerle Avrupa'da rekabet edebilmek için değil, aynı zamanda Avrupalı tüketiciye "Arçelik" ismini telaffuz ettirmek güç olacağı için Batıda "Beko" adını marka olarak kullanmaktadır. İşletme "Beko" markasını Dünya markası haline getirmeyi amaçlamaktadır. Bununla birlikte Arçelik markalı ürünler yalnızca bir kısım Kuzey Afrika ülkelerine teleffuzda zorluk çekilmediği için Arçelik markasıyla ihraç edilmektedir. Beko'nun yurtdışındaki marka başarısının nedenlerini dağıtım ve reklama bağlanmaktadır¹⁹².

Tüm ürünlerin ambalajlanmasına ve ambalajın ürünü korumasına önem verilmektedir. Ürünlerin taşıma şekli, nasıl korunması gerektiği ambalaj üzerlerinde de yazılmaktadır.

2- FİYAT VE KALİTE

Genel olarak yurtiçinde beyaz eşya pazar payının %60'nı Arçelik A.Ş. elinde bulundurduğundan işletme rekabet, fiyat belirleme ve piyasayı yönlendirme üstünlüklerine sahiptir.

Arçelik A.Ş.'de fiyatlama yapılırken kalite maliyetleri uygulaması yapılmaktadır. Örneğin, değişik tüketici kitlelerine göre pazara sunulan ürünlerin fiyatları içerdikleri teknolojik yenilikler ve üretim maliyetlerine sürekli gelişmenin sonucunda maliyetlerin azaltılması planlanmaktadır.

Dayanıklı tüketim ürünleri sektöründe hammadde ve yarı ürünün bir kısmının ithal etme zorunluluğu vardır. Bundan dolayı dövizde yaşanan yüksek artışlar ürün fiyatlarını etkilemektedir. Can Çağdaş'a göre Gümrük Birliği'ne girilmesiyle vergi ve fonların sıfırlanması ürün fiyatlarını en azından indirilen oranlar kadar düşürecektir. Bu durum rekabet açısından özel fiyat stratejilerinin uygulanmasını da mümkün kılacaktır¹⁹³. Avrupa

¹⁹¹ POWER, "Marka Nasıl Yaratılır...", s.48.

¹⁹² POWER, "Marka Nasıl Yaratılır...", s.49.

¹⁹³ Capital, Yıl: 2, Sayı: 12, Aralık, 1994, s.128.

Topluluğuna ihracatta zaten Gmrk Vergisi uygulanmadığından ihracatta bir değişiklik beklenmemektedir.

3- DAĞITIM KANALI VE KALİTE İLİŞKİSİ

Arçelik A.Ő. işletmelerinde üretilen ürünlerin dağıtımı genelde Koç Holding bünyesinde bulunan pazarlama işletmeleri tarafından yapılmaktadır. İşletmelerin yurtiçi pazar ile bağlantısını sağlayan işletmeler;

- Atılım A.Ő.
- Beko
- Aygaz
- Diğer İşletmelerdir.

İşletmenin yurtdışı pazarlama işlevlerini RAM A.Ő. yürütmektedir. RAM, rnlerin ihracatını Türkiye ıkıŐlı olarak yapmaktadır. RAM'ın dışında Dış Ticaret Grubu'nda 12 Şirket bulunmaktadır. Bu işletmelerin ana hedefi Koç Grubu Şirketlere rn tedarik etmek ve Koç Holding Şirketlerinin ürettikleri ürünleri yurtdıŐında pazarlamaktır. Bu işletmeler ve faaliyet gösterdikleri lkeler Şu Őekildedir¹⁹⁴.

Kosifa S.A.	- İsviçre
Beko U.K.	- İngiltere
Ram France S.A.	- Fransa
Inter brcke Gmbh	- Almanya
Kosifa İtalia	- İtalya
Kosifa Espana	- İspanya
Koratrade	- İrlanda
Ramerica Inc.	- A.B.D.
Ramtorg	- Rusya Federasyonu
Tashkoauto	- Özbekistan
Ram-Kosifa Pacific	- Hong Kong

¹⁹⁴ Bizden Haberler, Koç Topluluğunun Aylık Dergisi, "Dış Ticaret Şirketleri Başkanı Tunç Ulug ile SöyleŐi", Kasım-Aralık, 1995, s.11.

Koç Holding bünyesinde oluşturulan pazarlama ağı ile ürün satışları kolaylaşmakta, üretim ile satış arasındaki ilişki güçlenmekte ve olabilecek sorunlar başlangıçta ortadan kaldırılmaktadır. İşletmede dağıtım kanalı sürecinde ürün kalitesinin bozulmamasına, dağıtımın çabukluğuna önem verilmektedir. Ürünler öncelikle bölge ambarına gönderilmektedir.

Arçelik A.Ş.'de ürünlerin tüketicilere dağıtımını bayiler aracılığıyla yapılmaktadır. İşletmede dağıtım kanalı üyelerine örgüt kültürünü yerleştirmek ve ürünlere ilişkin bilgi edindirmek için bayii üyelerine işletmeler gezdirilmekte ve ürünler tanıtılmaktadır. Her yıl Arçelik Yetkili Satıcılar ve Yetkili Servisler Toplantısı yapılmaktadır¹⁹⁵. Bu toplantılarda yetkili satıcı ve servislerin sundukları öneriler ve eleştiriler yanıtlanmakta, gerektiğinde edinilen bilgiler üretime yansıtılmaktadır. İşletmede bayilerin eğitilmesine önem verilmesine karşın her bayinin eğitilmesi gerçekleştirilememektedir. Yetkili satıcı ve yetkili servislerin ülkenin dört bir yanına dağılmış durumdadır.

4- TUTUNDURMA VE KALİTE İLİŞKİSİ

A- Reklam

İşletme beyaz eşya sektörüne şanzımanlı çamaşır makinesi üretimi ile girmesiyle birlikte reklama önem vermektedir. Reklam programlarının oluşumunu profesyonel bir reklam ajansı ile yapmaktadır. Arçelik A.Ş., Cenajans/Grey reklam ajansı, Beko Güzel Sanatlar Reklam Ajansı'yla çalışmaktadır¹⁹⁶. İşletme Reklam Verenler Derneği'nin üyesidir¹⁹⁷.

5 Nisan Kararları'ndan sonra Koç Holding bünyesinde reklam harcamalarına kısıtlamalar getirilmiştir. Ancak pazara sunulan yeni ürünler bu politikanın dışında tutulmuştur¹⁹⁸.

¹⁹⁵ Bizden Haberler, Koç Topluluğunun Aylık Dergisi, "1995 Yılı Arçelik Yetkili Satıcılar ve Yetkili Servisler Toplantısı Tamamlandı", Kasım-Aralık, 1995, s.17.

¹⁹⁶ Capital, Yıl: 3, Sayı: 11, Kasım, 1995, s.120.

¹⁹⁷ Capital, Yıl: 3, Sayı: 8, Ağustos, 1995, s.108.

¹⁹⁸ Capital, Yıl: 3, Sayı: 5, Mayıs, 1995, s.54.

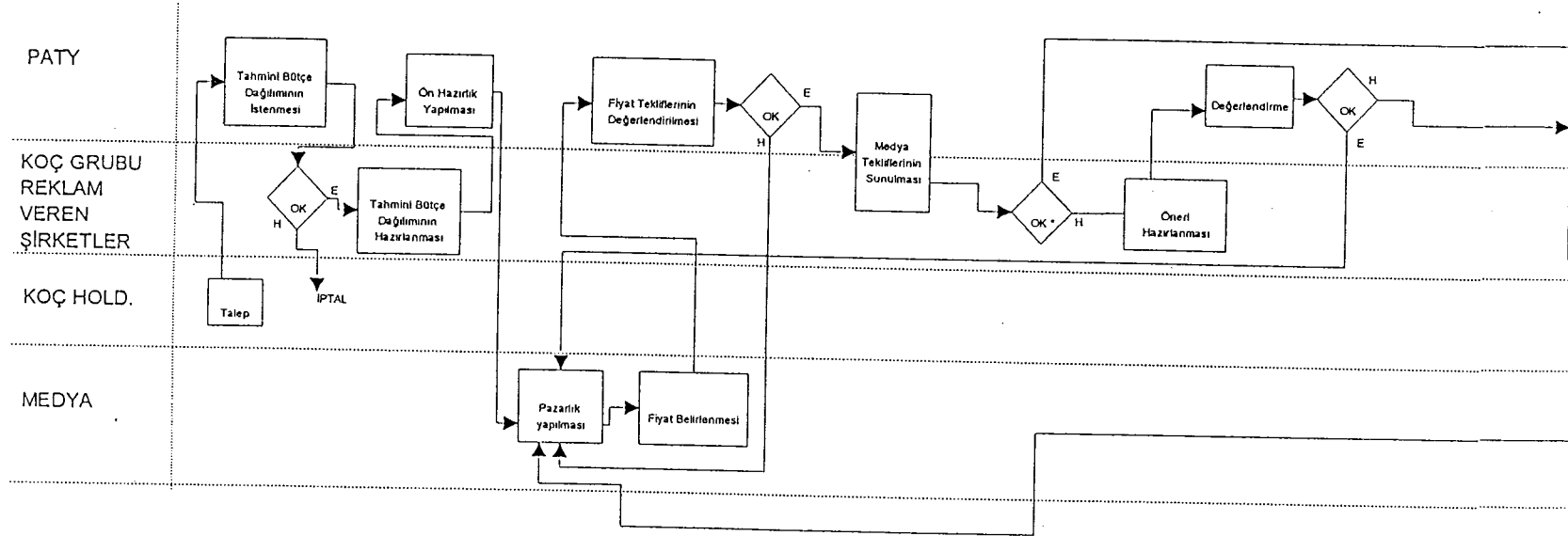
Reklam metinlerinin hazırlanmasında ürünün kalitesini ve imajını arttırıcı konulara önem verilmektedir. Beko ürünlerinin yurtdışı piyasalarında belli bir pazar payına sahip olmasının nedeninin,, ürünlerin doğru tanıtım ve reklamının yapılması olduğu söylenmektedir. Beko reklam filmi Londra’da düzenlenen “International Advertising Awards 94” yarışmasında dünya ikincisi olmuştur¹⁹⁹.

Gümrük Birliği’ne girilmesiyle birlikte daha çok artacak rekabet ortamında işletme yurtiçi pazarda sürdürdüğü reklam politikasını daha yoğun olacak biçimde değiştirmelidir. Özellikle televizyon reklamlarına ağırlık vermelidir. İşletmenin medya satınalma süreci Şekil 35’te gösterilmiştir. Bu süreçte Koç Holding bünyesindeki tüm işletmelerin reklam politikalarını belirlemektedir. PATY tarafından Koç Grubu Reklam Veren Şirketlerin Tahmini Reklam Bütçe Dağılımı planlanmaktadır. İşletmeler tarafından reklam bütçeleri hazırlanmakta ve PATY tarafından ön hazırlık yapılmaktadır. Seçilen medya ile PATY, reklam bütçesine ilişkin fiyat belirleme çalışmaları yapmakta, fiyat teklifleri PATY tarafından değerlendirilmektedir. Teklifler Koç Grubu Reklam Veren Şirketlere sunulmakta olumlu karşılandığında öneriler değerlendirilmektedir. Medya ile PATY arasında teyid yazıları ve anlaşma metinleri hazırlanmakta aylık reklam harcamalarının firmalar ve TV kanalları bazındaki takibi PATY tarafından yapılmaktadır.

¹⁹⁹ Capital, Yıl: 3, Sayı: 1, Ocak, 1995, s.18.

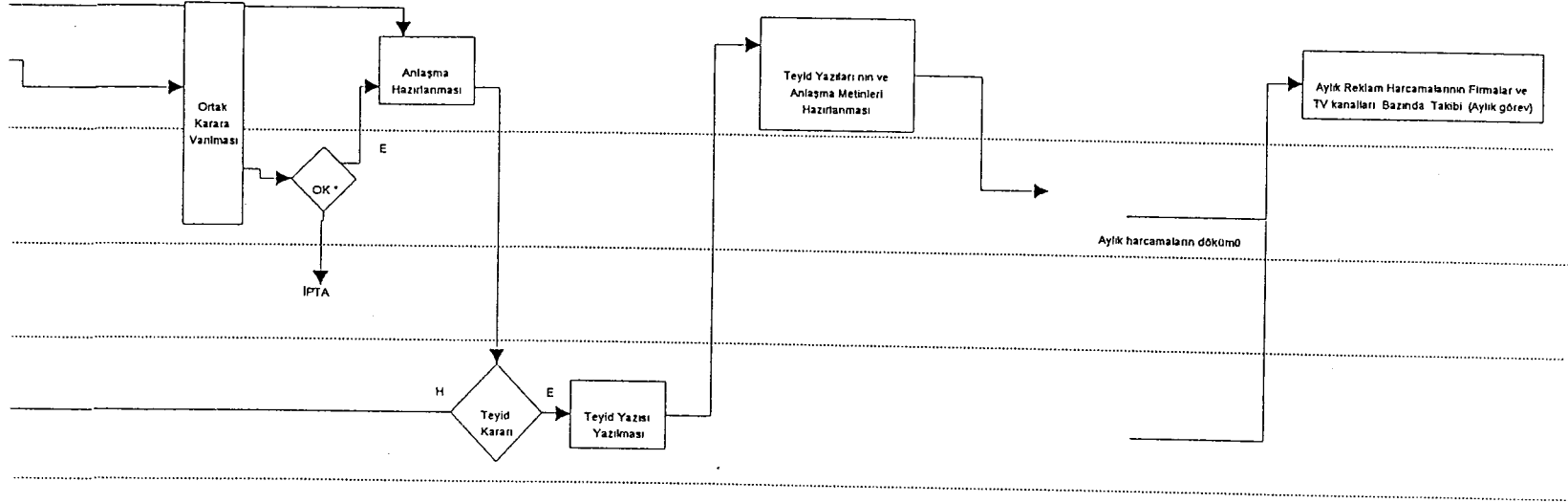
Şekil 35-1

Medya Satınalma Süreci



Şekil 35-2

Medya Satınalma Süreci



B- Kişisel Satış ve Kalite İlişkisi

Kişisel satış elamanlarına yer verilmemiştir. İşletme ürünlerini bayiler aracılığıyla satmaktadır. Burada satıcıların eğitim, tüketicileri bilgilendirme yetenekleri ve tüketicilerle kurulan ilişkiler çok önemlidir. Ürünlerin niteliklerini vurgulayabilmek için bayilerin ürünlere ilişkin bilgili olmaları gerekmektedir.

C- Satışta Özendirme ve Kalite İlişkisi

İşletme, satışta özendirme çalışmalarını yoğun olmamakla birlikte sürdürmektedir. Zaman zaman satılan bir ürünün yanında başka bir ürün armağan olarak verilmektedir. Bunun dışında gerek yurtdışı gerekse yurtiçindeki sergilerde ürünler gösterime girmektedir. Örneğin, Bekoteknik 1995 yılında, 26 Ağustos-3 Eylül tarihleri arasında dünyanın en büyük fuarlarından biri olan Berlin Fuarı'nda ürünlerini sergilemiştir. İki yılda bir düzenlenen fuara Bekoteknik ikinci kez katılmıştır. Bir haftalık fuar süresince halen çalışan pazarların geliştirilmesi ve yeni pazara giriş için olumlu girişimlerde bulunulmuştur²⁰⁰. Şekil 36, yurtiçi fuar ve sergi organizasyonunun ne şekilde yapıldığını göstermektedir.

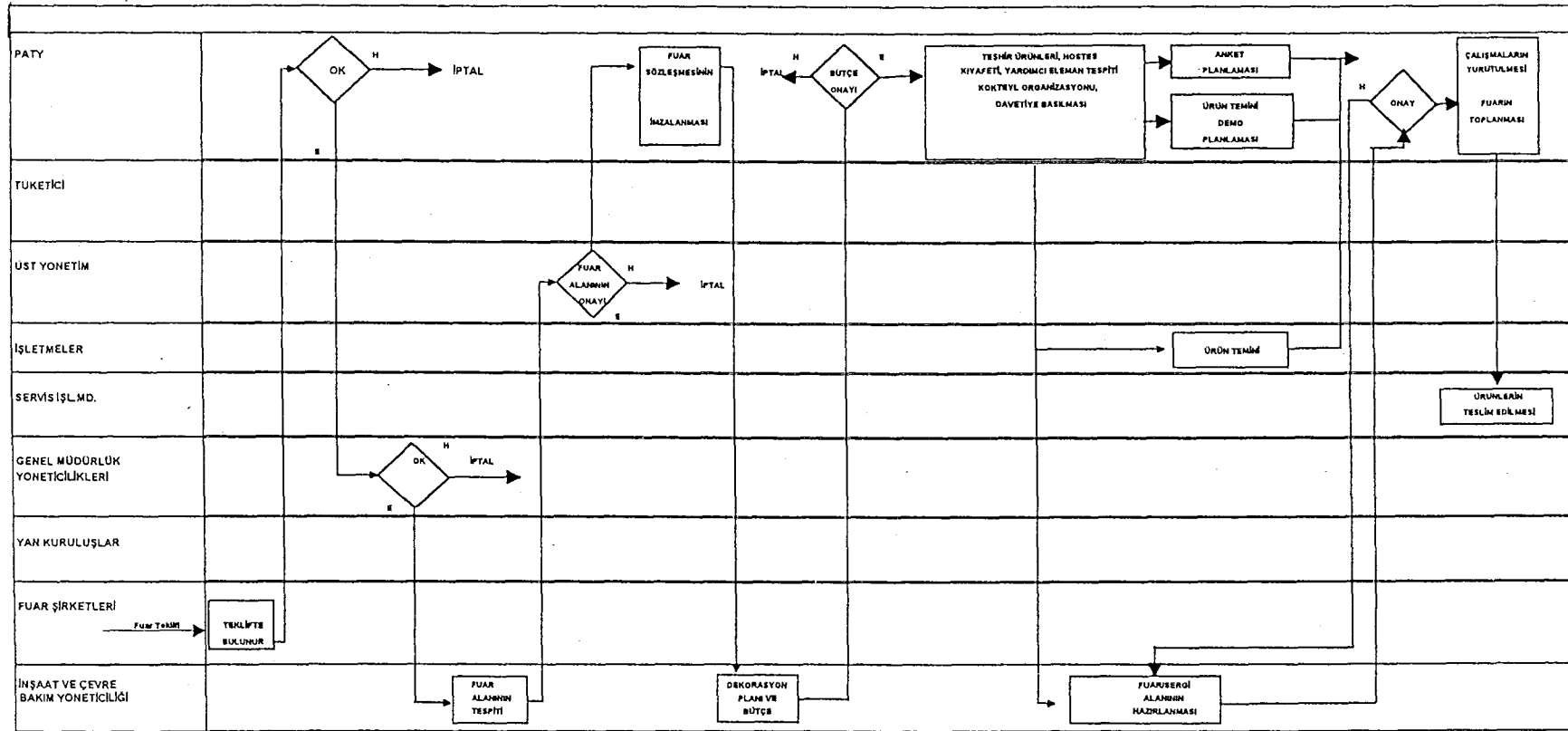
İşletme genelinde yıl içerisinde kampanyalı satışlar düzenlenmektedir. Ön ödemeli kampanyaların sayısının yılda enaz 5 kez yapılması amaçlanmaktadır.

Özel günlerde (yılbaşı, bayram vb) tüm personele kendi ürünlerinden oluşan armağanlar verilmektedir. Çalışanlar Arçelik ürünleri kullanmaya yöneldiklerinden belli bir miktar indirim uygulanmaktadır.

²⁰⁰ Bizden Haberler, Koç Topluluğunun Aylık Dergisi, "Bekoteknik Berlin Elektronik Fuarı'nda", Ekim, 1995, s.14.

Şekil 36

Yurtiçi Fuar ve Sergi Organizasyonu Süreci



D- Halkla İlişkiler ve Kalite İlişkisi

Koç Holding bünyesinde halkla ilişkiler işlevlerinin amacını, Arçelik A.Ş.'nin halkla ilişkilerini de yapan Plus Remark Araştırma-Danışmanlık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Temel Aksoy şu şekilde belirtmektedir²⁰¹. “Koç Topluluğu’na atfedilen “olumlu” ve “olumsuz” özellikleri dikkate alarak topluluğu yönlendirmek, Gümrük Birliği bağlamında “rekabetçilik”, “yeniliklere açık olma” ve kaliteli ürün üretme gibi Koç Topluluğu’nun sahip olduğu özellikleri Kamuoyuna iletmek” ana hedefimizdir. İşletmenin kamuoyunda olumlu bir imaja sahip olduğu söylenebilir.

Arçelik ve Beko, ürünlerini tanıtım amacıyla özellikle Avrupa’da büyük kampanyalar düzenlemektedir²⁰². İşletme ile ilgili bilgilerin ve haberlerin basına aktarımı Şekil 37’de gösterilmektedir.

Arçelik A.Ş. çevreyi koruma çalışmalarına katılmaktadır. İşletme Amerika ve Japonya’dan önce Almanya ve İtalya ile aynı zamanda “çevre dostu” buzdolabı üretimine geçmiştir. Dünyanın etrafındaki ozon tabakasını yıpratran kloroforokarbon CFC-12 buzdolabının soğutma devresinde ve CFC-11 ise ısı izolasyonunda köpürtücü gaz olarak kullanılmaktaydı. Bu zararlı gazlar yerine şimdi ozon tabakasına zarar vermeyen R-134 ve siklopentan’ın kullanıldığı ilk Arçelik buzdolapları Avrupa’ya ihraç edilmeye başlanılmıştır²⁰³.

V- SATIŞ SONRASI HİZMET VE KALİTE İLİŞKİSİ

Satış sonrası desteği olmayan ürünlerin hem pazarlanması hem de belli bir pazar edindikten sonra bu pazarı koruması oldukça zordur. Bu nedenle satış sonrası hizmetlerin pazar payının korunmasında önemli bir rolü vardır. Eskişehir’de Buzdolabı, Çayırova’da Çamaşır Makinesi, Klima ve ticari Soğutucular, Ankara’da Bulaşık Makinesi, İzmir’de

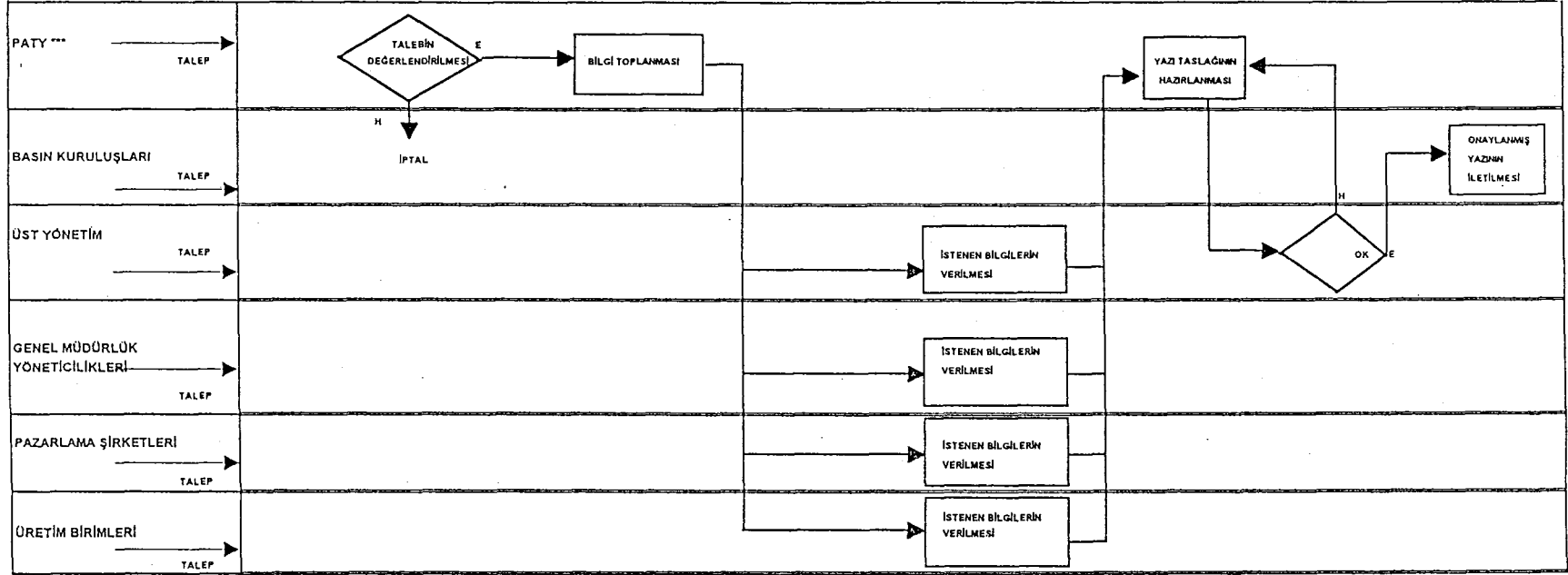
²⁰¹ Bizden Haberler, Koç Topluluğunun Aylık Dergisi, Kasım-Aralık, 1995, s.8.

²⁰² Capital. Yıl: 3, Sayı: 4, Nisan, 1995, s.104.

²⁰³ Capital. Yıl: 2. Sayı: 11, Kasım, 1994, s.13.

Şekil 37

Basına Bilgi Aktarımı ve Haber Hazırlanması Süreci



*** Yurtiçi basınla ilişkiler Tanıtım Uzmanlığı'nca; yurtdışı basınla ilişkiler ise Pazar Araştırma Uzmanlığı'nca yürütülmektedir.

Elektrikli Süpürge-Ütü yapan işletmelerin dışında çok geniş bir servis ağına sahip Arçelik A.Ş., servis ve bakım desteğini Arçelik A.Ş. servis işletmesi adı altında vermektedir. Bu işletme Türkiye geneline yayılmış 12 Bölge Servis Takım Liderliği ve 519 Yetkili Servisi ile Arçelik, Beko ve Aygaz markalı elektronik hariç tüm ürünlere satış sonrası hizmet vermektedir²⁰⁴.

Arçelik A.Ş.'de servis işletmesi tüketici ile doğrudan ilişki kurulan birimdir. Tüketiciler tüm şikayetlerini veya memnuniyetlerini servis işletmesine iletmektedirler. Tüm şikayetler bir rapor ile fabrikaya iletilmektedir. Şikayetler kayıt edilmekte ve bu verilerden istatistiksel bilgiler çıkarılmaktadır. Tüketicilerden edinilen bilgiler ürün kalitesini etkileyen diğer öğelerle beraber kaliteyi geliştirmek için kullanılmaktadır.

Arçelik A.Ş.'de satış sonrası hizmetler yazılı olarak tanımlanmıştır. Servis el kitabı hazırlanmıştır. Bu açıdan satış sonrası hizmetlerin satış öncesi başladığı söylenebilir. Fakat servis politikasının neleri kapsadığı tüm tüketicilere ulaştırılması sağlanamamaktadır.

Kıraç, yapılan bir yönetim kurulu toplantısında Koç Holding bünyesinde servis hizmetlerinin şirket faaliyetlerinin ayrılmaz bir bölümü olduğu kararına vardıklarını belirtmektedir²⁰⁵. Arçelik A.Ş.'de satış sonrası hizmetler olarak;

- Ürünü montaj yapma,
- Yerine kurma,
- Çalıştırma,
- Müşteri şikayetlerini dinleme,
- Yedek parça sunma,
- Bakım ve onarım sağlama,
- Gerektiğinde bozuk ürünü kabul etme ve
- Garanti olanakları sağlanmaktadır.

Arçelik A.Ş.'de Tüketici Danışma Merkezi kurulmuştur. Bu merkez ücretsiz olarak telefonla ulaşım olanağı vererek ürünleri kullananların arıza ve kullanım ile ilgili

²⁰⁴ Ayda Bir, "Servis İşletmesi'nin Arçelik İhracatına Katkıları", Sayı: 307, Şubat, 1996, s.2.

²⁰⁵ KIRAÇ, s.167.

sorunlarının giderilmesine yardımcı olmaktadır. Tüketici Danışma Merkezi'nin personeli zaman zaman tüketicilerin evlerine ziyaretler düzenlemekte; yüzyüze yapılan bu görüşmelerden tüketici memnuniyeti ve ürüne ilişkin olarak tüketicilerin görüşleri alınmaktadır. Bunlar geri bildirim yoluyla ürün tasarımına yansıtılmaktadır. Böylelikle pazarlama süreci toplam kalite yönetimde yer almaktadır.

Arçelik A.Ş.'de yetkili servislerin eğitimine önem verilmekte yalnız tüm yetkili servislere ulaşılamamaktadır.

VI- ARÇELİK A.Ş.'DE KALİTE KONTROLÜNÜN UYGULANMASI

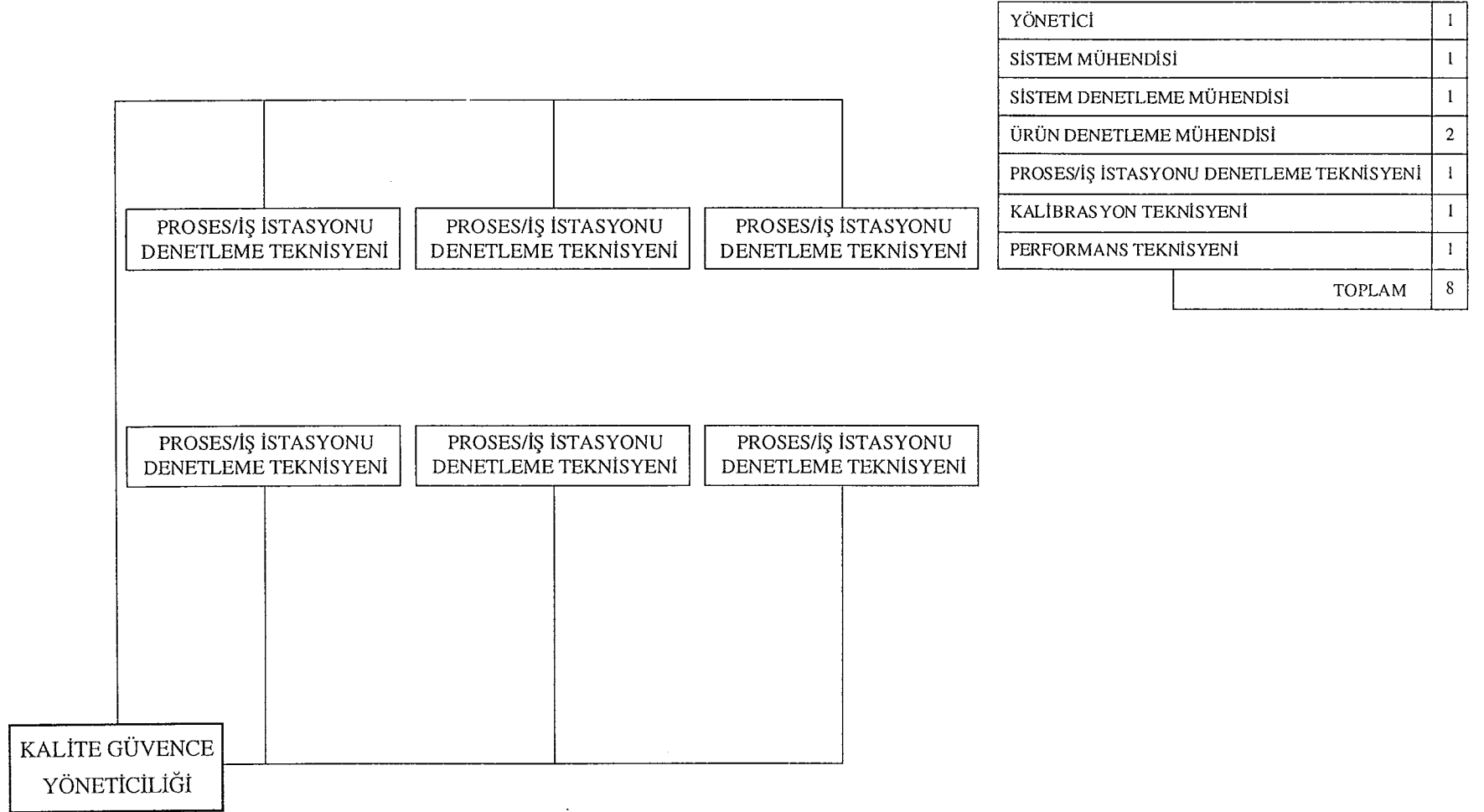
Arçelik A.Ş.'de kalitenin yerleştirilmesinden sorumlu olan birim Kalite Güvence Yöneticiliği'dir. Yalnızca ürün ve sistem denetleme kalite güvence yöneticiliği tarafından yapılmaktadır. Diğer kalite güvence işlemleri otokontrol ile yapılmaktadır. Yani üretimde kalite kontrol işçisi bulunmamaktadır.

Kalite Güvence Yöneticiliği Arçelik A.Ş. kalite stratejileri doğrultusunda müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için işletmenin sorumlu olduğu ürünlerin ve tüm süreçlerin uygunluğunu denetler. Ürün ve süreç denetimleri ve performans deneyleri yapar. Saptanan hataların ve müşteri şikayetlerinin uygunsuzluk nedenlerini belirler ve gerekli düzeltici/önleyici çalışmaların başlatılmasını sağlar. Şekil 38 Buzdolabı İşletmesi Kalite Güvence Yöneticiliği Örgüt şemasını göstermektedir. Kalite Güvence Yöneticiliğinde bağlı olarak

- Sistem Mühendisi
- Sistem Denetleme Mühendisi
- Ürün Denetleme Mühendisi
- Proses/İş İstasyonu Denetleme Teknisyeni
- Kalibrasyon Teknisyeni
- Performans Teknisyeni bulunmaktadır.

Şekil 38

Eskişehir Buzdolabı İşletmesi Kalite Güvence Yöneticiliği Örgüt Şeması



Arçelik A.Ş.'de müşteriye sunulan ürünlerin kalite düzeyini garanti etmek, müşterilerden gelen şikayetleri araştırarak gerekli düzeltici çalışmalar ve dolayısıyla geri besleme yapmak, işletme içerisine personele gerekli eğitimleri vermek, gelişen literatürü incelemek, Kalite Yöneticiliği bölümünün sorumluluklarıdır. Yardımcı sanayiye eğitim desteği vermek, işletme kalite göstergelerinin oluşturulmasını sağlamak, kaliteyi gerçekleştirecek işlevleri planlamak ve uygulamak, yine Kalite Güvence Yöneticiliği sorumluluğu kapsamındadır.

İşletmelerde Kalite Güvence Yöneticiliğinde sorumluluklar rotasyon ile verilmektedir. Böylelikle kalite güvence konusunda bu birimde çalışan işgörenlerin her konuda bilgileri arttırılmaktadır.

Arçelik A.Ş.'de Kalite Güvence Yöneticiliği bölümü hem işletme içi hem de işletme dışı birimlerle ilişkiler kurmaktadır. Şekil 39 Buzdolabı İşletmesi Kalite Güvence Yöneticiliğinin ilişki kurduğu işletme içi birimleri, Şekil 40 Buzdolabı İşletmesi Kalite Güvence Yöneticiliğinin ilişki kurduğu işletme dışı birimleri göstermektedir.

Buzdolabı İşletmesi Kalite Güvence Yöneticiliğinin ilişki kurduğu işletme içi birimler şunlardır.

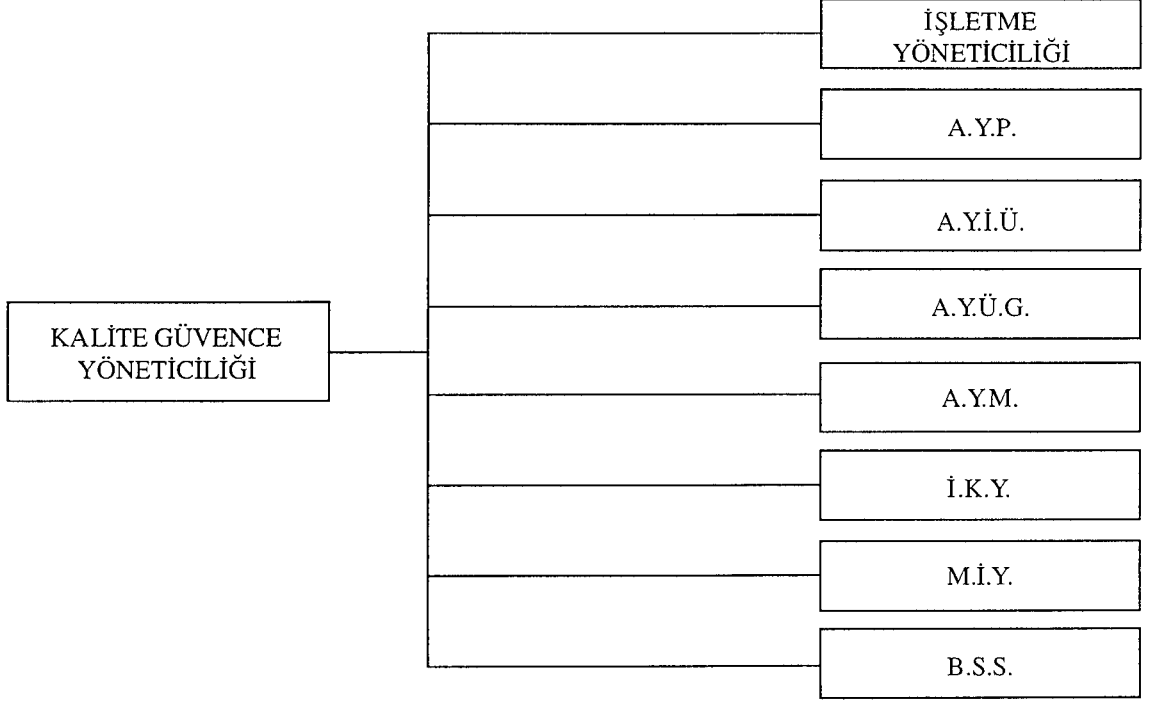
- A.Y.P. : Alan Yöneticiliği Poliüretan
- A.Y.İ.Ü. : Alan yöneticiliği İç Üretim
- A.Y.Ü.G. : Alan Yöneticiliği Ürün Geliştirme
- A.Y.M. : Alan Yöneticiliği Montaj
- İ.K.Y. : İnsan Kaynakları Yöneticiliği
- M.İ.Y. : Mali İşler Yöneticiliği
- B.S.S. : Bilgi Sistem Sorumluluğu

Buzdolabı İşletmesi Kalite Güvence Yöneticiliğinin ilişki kurduğu işletme dışı birimler şunlardır. Bu birimler Genel Müdürlük'tedir. Buzdolabı İşletmesinin dışındaki diğer işletmelerde de Kalite Güvence Yöneticiliği'nin ilişki kurduğu birimler aynıdır.

- Y.İ.P.Y. : Yurtiçi Pazar Yöneticiliği
- K.S.Y. : Kalite Sistem Yöneticiliği
- K.P.Y. : Kalite Planlama Yöneticiliği
- Y.D.P.Y. : Yurtdışı Pazar Yöneticiliği

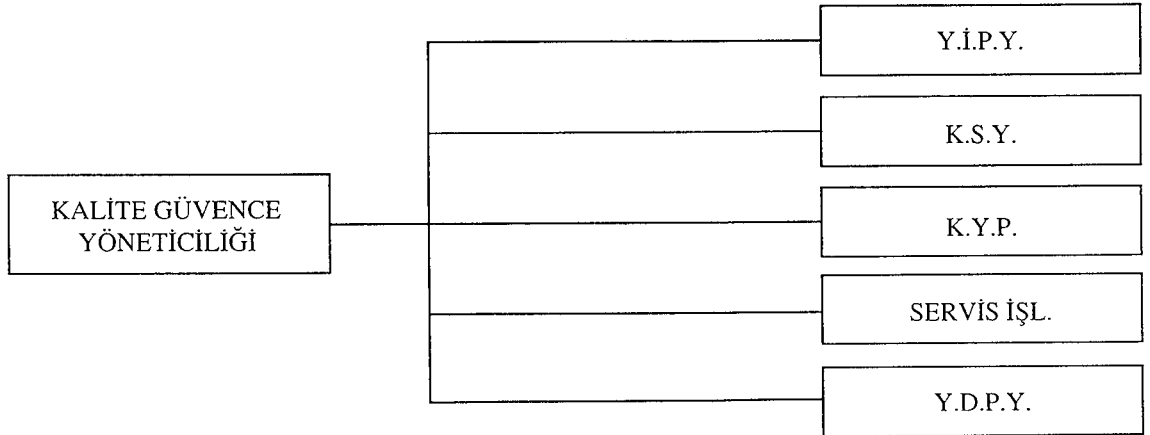
Şekil 39

Buzdolabı İşletmesi Kalite Güvence Yöneticiliğinin
İlişki Kurduğu İşletme İçi Birimler



Şekil 40

Buzdolabı İşletmesi Kalite Güvence Yöneticiliğinin
İlişki Kurduğu İşletme Dışı Birimler



SONUÇ ve ÖNERİLER

Ülkemizde son günlerde sıkça konuşulan kalite kavramının ne olduğu veya ne olabileceğine ilişkin ortak bir görüş yoktur. Ürünün veya hizmetin kalitesi göreceli bir kavramdır. Kalite anlayışı toplumdan topluma veya aynı toplum içerisinde bireyden bireye değişim göstermektedir. Hatta bireyin zaman zaman içinde bulunduğu kültürel ve ekonomik koşulların değişmesiyle de algıladığı kalite kavramı değişebilmektedir. İşletmeler kaliteyi tüketicilerin bakış açılarıyla tanımlamalı, ürün veya hizmet kalitesini, tüketicilerin ihtiyaçları ve doyuma ulaşma derecelerini göz önünde bulundurarak amaçlarını belirlemelidirler. Böylelikle ürün veya hizmet için “kullanıma uygunluk” yani kalite kavramı belirlenir.

Kalite yalnızca hatalı ürünlerin ayıklanması anlayışından uzaklaştırılmalı ve üretim bölümüne bırakılmamalıdır. Çünkü kalite; pazar, işletme, tedarikçiler ve teknolojik etkenler gibi pek çok değişkene bağlıdır. Dolayısıyla kalitenin oluşumundan herkes sorumludur. Böylece, yalnızca işletmenin çalışmaları ile sınırlandırılmayan, tasarım, üretim, pazarlama, satış sonrası hizmetleri ve hatta işletmenin ilişki kurduğu tedarikçi ve tüketicileri de kapsayan toplam kalite yönetimi kavramı ortaya çıkmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin temeli sürekli gelişmeye dayanır. Sürekli gelişmenin sağlanması ancak kaliteye ilişkin politikaların belirlenmesi, tüketici doyumuna öncelik verilmesi, çalışanların geleceğe yönelik olarak eğitilmeleri, istatistiksel yöntemler ve süreç kontrolü, kalite çemberleri, verimlilik çalışmaları, kalite maliyetlerinin hesaplanması,

planlı bakım, tedarikçilerle işbirliği, denetim çalışmaları ve sürekli olarak sistemin geliştirilmesiyle sağlanabilir. Böylece tüm süreçler boyunca kusursuzluk ve zamanında teslimatı hedefleyen “sıfır hata” anlayışı yerleştirilir. Bu anlayışla tüketici doğru zamanda, doğru yerde, doğru ürün ve hizmetleri sağlayabilir. Buna paralel olarak da toplam kalite yönetimi anlayışı işletmenin tüketici kazanma ve korumada kilit noktayı oluşturur.

Kalite geliştirme çalışmalarının denetlenmesi tüketicilerin ve dağıtım kanallarının geri bildirimleri ve şikayetleri ile yapılır. Tüketicilerin kaliteyi değerlendirmeleri kalite geliştirme çalışmaları için rehber olmalıdır. Kalite standartları tüketicilerin kaliteyi değerlendirmelerine ilişkin köprü görevini üstlenmelidir. Toplam kalite yönetiminin amacı, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerle kârlılığını ve pazar payını arttırmak, çalışanların ve tüketicilerin doyumunu sağlamak ve rekabette üstünlük yaratmaktır.

Gelişen pazarlama anlayışı kaliteye önem verilmesini gerektirmiştir. Tüketici doyumunun sağlanması ve satışları sürdürme, ürün özelliklerinin belirlenmesi, doğru fiyatlandırma ve pazara zamanında girme pazarlamada kalite anlayışının oluşmasında temel etkenler olmaktadır. Pazarlamada ürün veya hizmet kalitesinin tüketiciler tarafından nasıl algılandığı önemlidir. Tüketicilerin ürün veya hizmetler üzerinde edineceği algı kalitesini fiyat, reklam, garanti, satış sonrası hizmetler de etkilemektedir.

Gelişmiş ekonomilerde pazarlama işletmenin işlevlerinde merkez olmaya başlamıştır. İşletmeler tüketici ve onun ihtiyaçlarından yola çıkıp üretime dönerek çalışmaktadırlar. Yani modern anlamda pazarlama, tüketicilerin satın almadaki tutum ve davranışlarının nedenlerini ortaya koyarak, üretimden önce başlar, üretilen ürün veya hizmetlerin tüketicilere ulaştırılması, satış sonrası hizmet, bakım, kredi takibi, bilgi toplama gibi işlevleri yerine getirir. Modern anlamda pazarlama tüketici odaklı olup, tüketici mutluluğunu sağlamayı hedefler. Bu bağlamda pazarlamanın toplam kalite yönetiminde bir başlangıç olduğu söylenebilir. Çünkü toplam kalite yönetimi başarı ile uygulandığında ortaya çıkan anlam, işletmenin tüketicilerin ihtiyaçları üzerinde odaklaştığıdır. Dolayısıyla toplam kalite yönetiminin başarı ile uygulanması pazarlamayı kalite oluşturmada işletmenin odak işlevi haline getirmektedir. Pazarlamada kalitenin yer alması işletmede tüketici doyumunu ve satışları artırır, pazarlama giderlerini azaltır, rekabette üstünlük sağlar ve işletmeyi geliştirir.

Değişen dünyamızla gelişen teknolojiler, haberleşme, ulaşım sistemlerinin kolaylaşması, serbest pazar ekonomisinin yaygınlaşması ve uluslararası ticarete korumacılığın azalması dünyayı tek pazara doğru yöneltmektedir. İşletmenin dış çevresinde yalnızca ulusal rakipler değil, uluslararası rakipler de yer almaktadır. İşletme bu rakipleriyle rekabet etmek için kaliteli ve dünya standartlarına uygun ürün ve hizmetler üretmek durumundadır. Küresel rekabeti sürdürmek ancak ortak standartların oluşturulması ile gerçekleşebilir. Örneğin, Avrupa pazarlarına ürün ve hizmet sunabilmek için işletmenin ISO 9000 standartlarına sahip olması istenmektedir. Dolayısıyla ISO 9000 kalite güvence standartları bu pazarlara yönelik engelleyici bir etken olarak kullanılmaktadır. (Türkiye’de ISO 9000 çalışmalarına yönelik faaliyetlerin büyük bir kısmı bunu reklam aracı olarak kullanmaktadır. Oysa bunun bir reklam aracı olarak kullanılmaması gerekir.) Belgeyi almak yalnızca uzun bir sürecin içine girmenin başlangıcıdır. Hiçbir zaman ISO 9000 kalite güvencesi belgesini almış olmak, o belgenin gerektirdiği koşulların yol boyunca süreceğinin bir güvencesi değildir.

Ülkemizde kalite ve pazarlama birçok işletmede bütünleşik bir kapsamda düşünülmemektedir. Bunun nedeni henüz modern pazarlama anlayışının oluşmamasıdır. Pazarlamada modern yaklaşımı benimseyen işletmelerin kalite kavramına çok sıcak bakmamaları ve kaliteyi pazarlama eylemleriyle bütünleştirmemeleri çok doğaldır. Ancak artan rekabet koşullarında gelişen dünya ekonomisinde kaliteyi artık bir yönetim biçimi olarak görmesiyle ülkemizde de işletmeler kaliteye eğilmek zorundadırlar. Bu anlatımı destekler gelişmeler de gözlenmekte ve gün geçtikçe pazarlama ve kaliteye profesyonelce yaklaşan işletme sayısı artmaktadır. Arçelik A.Ş. buna örnek verilebilir.

Arçelik A.Ş.’nin konusunda girişimci ve bu süreçteki her adımı, yaptığı araştırmalar ve çabalar ile bilimsel temellere dayandıran bir işletme olduğu belirtilmelidir. Avrupa pazarında yedinci olan Arçelik A.Ş. hem Türkiye pazarına, hem de Avrupa pazarında iyi bir konuma sahiptir. Bu başarısının nedeni olarak müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutmak gösterilebilir. İşletme tüketici ihtiyaçlarının tanımlanmasında pazarlama araştırmasına önem vermekte, pazarlamayı toplam kalite yönetiminin içerisinde onu bütünleyici bir öge olarak görmektedir. Toplam kalite yönetiminin tüm birimlerde yerleştirilmesi için tüm

personelin bilgi ve becerilerini artıracak eğitim programlarına daha çok önem verilmektedir. İşgörenler, sürekli gelişmenin sağlanması için uygulanan kalite çemberleri ve öneri geliştirme gruplarına katılmaktadırlar. Kalite çemberlerinde ödül sistemi uygulanmasına karşın öneri geliştirme gruplarında uygulanmamaktadır. Bu gruplarda da ödül sistemi uygulanabilir. Öte yandan takımlar bazında ekip çalışmasını özendirilen ödüllendirme sistemi de uygulanabilir. Ürünlerin garanti süresi tüketici doyumunu arttırmak amacıyla uzatılabilir. İşletme ürettiği ürünlerin tüketiciye ulaştırılmasından sonra sağladığı teknik hizmetlerle de piyasadaki konumunu sağlamlaştırmıştır. Satış sonrası hizmetler biriminde çalışan işgörenlerin ve yan sanayi işletmelerinin teknik açıdan eğitilmelerine daha çok önem verilmelidir. İşletmenin geniş bir dağıtım ağına sahip olduğu söylenebilir. Dağıtımı gerçekleştiren bayilerin eğitimine de önem verilmelidir.

Gelecek, tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün tasarımı yapan, ürün kalitesine önem veren, düşük fiyat ve daha iyi satış sonrası hizmetler sunan, mükemmelliği yakalayan ve küresel anlamda rekabet edebilen işletmelerin olacaktır.

EKLER

TÜRKİYE

	ADET	US \$
BUZDOLABI	819	215,370.00
KLİMALAR	29	11,770.00
MERDANELİ Ç.MAKİNE	37	13,656.00
FULL AUTOMATIC	222	57,050.00
KURUTUCULAR	37	14,469.00
BULAŞIK MAKİNESİ	37	13,068.00
SÜPÜRGELER	157	17,046.00
KÜÇÜK EV ALETLERİ	528	20,665.00
DİĞER	267	7,063.00
ÜLKE TOPLAM CIF		370,157.00
ÜLKE TOPLAM FOB		370,157.00

TÜRKMENİSTAN

BUZDOLABI	70	16,160.70
KLİMALAR	19	8,254.13
FULL AUTOMATIC	4	944.12
SÜPÜRGELER	16	1,331.60
KÜÇÜK EV ALETLERİ	10	243.56
DİĞER	10	210.00
ÜLKE TOPLAM CIF		27,144.11
ÜLKE TOPLAM FOB		27,144.11

UKRANYA

BUZDOLABI	99	19,338.00
ÜLKE TOPLAM CIF		19,338.00
ÜLKE TOPLAM FOB		19,338.00

MISIR

BUZDOLABI	1348	325,908.45
-----------	------	------------

ABUDHABİ

	AEDET	US \$
BUZDOLABI	802	141,697.23
ÜLKE TOPLAM CIF		141,697.23
ÜLKE TOPLAM FOB		141,697.23

FRANSA

	AEDET	US \$
BUZDOLABI	57872	7,881,205.28
FULL AUTOMATİC	2082	480,130.57
KÜÇÜK EV ALETİ	420	36,920.00
ÜLKE TOPLAM CIF		8,398,255.85
ÜLKE TOPLAM FOB		7,432,695.94

İNGİLTERE

	AEDET	US \$
BUZDOLABI	143228	17,981,402.71
FULL AUTOMATİC	102	19,824.90
ÜLKE TOPLAM CIF		18,001,227.61
ÜLKE TOPLAM FOB		16,411,453.85

GABON

	AEDET	US \$
BUZDOLABI	302	59,956.00
FULL AUTOMATİC	48	10,080.00
ÜLKE TOPLAM CIF		70,036.00
ÜLKE TOPLAM FOB		70,036.00

YÜNANİSTAN

	AEDET	US \$
BUZDOLABI	2486	532,732.01
FULL AUTOMATİC	306	75,651.12
KÜÇÜK EV ALETLERİ	750	72,394.33
ÜLKE TOPLAM CIF		680,777.46
ÜLKE TOPLAM FOB		664,775.44

MACARİSTAN

	AEDET	US \$
FULL AUTOMATİC	8998	2,068,488.00
SÜPÜRGELELER	11000	1,008,000.00

ARNAVUTLUK

	ADET	US \$
BUZDOLABI	406	70,980.06
ÇAMAŞIR MAKİNESİ	20	1,756.30
ÜLKE TOPLAM CIF		72,736.36
ÜLKE TOPLAM FOB		72,736.36

AZERBEYCAN

	ADET	US \$
BUZDOLABI	96	24,923.00
MERDANELİ Ç.MAKİNESİ	5	1,500.00
FULL OTOMATIC	43	10,274.00
BULAŞIK MAKİNESİ	4	1,200.00
SÜPÜRGELER	5	450.00
KÜÇÜK EV ALETLERİ	44	1,124.00
DİĞER	2	446.00
DİĞER	30	1,062.00
ÜLKE TOPLAM CIF		40,979.00
ÜLKE TOPLAM FOB		40,979.00

BELÇİKA

	ADET	US \$
BUZDOLABI	22103	3,742,959.07
FULL OTOMATIC	2136	539,382.17
ÜLKE TOPLAM CIF		4,282,341.24
ÜLKE TOPLAM FOB		4,022,721.33

BULGARİSTAN

	ADET	US \$
BUZDOLABI	2223	492,139.11
FULL OTOMATIC	47	10,675.32
SÜPÜRGELER	409	26,308.45
KÜÇÜK EV ALETLERİ	11	264.04
DİĞER	2	46.39
ÜLKE TOPLAM CIF		529,433.31
ÜLKE TOPLAM FOB		529,433.31

ÇEKOSLAVAKYA

	ADET	US \$
BUZDOLABI	5	1,225.20
ÜLKE TOPLAM CIF		1,225.20
ÜLKE TOPLAM FOB		1,225.20

MALTA

	AEDET	US \$
BUZDOLABI	126	23,914.37
ÜLKE TOPLAM CIF		23,914.37
ÜLKE TOPLAM FOB		23,914.37

HOLLANDA

	AEDET	US \$
BUZDOLABI		244.55
KÜÇÜK EV ALETLERİ	266	27,317.00
ÜLKE TOPLAM CIF		27,561.55
ÜLKE TOPLAM FOB		27,561.55

PORTEKİZ

	AEDET	US \$
FULL AUTOMATİC	714	165,162.53
ÜLKE TOPLAM CIF		165,162.53
ÜLKE TOPLAM FOB		153,565.71

ROMANYA

	AEDET	US \$
BUZDOLABI	8295	1,708,003.50
FULL AUTOMATİC	4079	804,940.00
SÜPÜRGELER	500	30,000.00
ÜLKE TOPLAM CIF		2,542,943.50
ÜLKE TOPLAM FOB		2,542,943.50

ÖZBEKİSTAN

	AEDET	US \$
BUZDOLABI	42	10,263.64
MERDANELİ Ç.MAKİNE	2	690.11
FULL AUTOMATİC	20	4,745.22
BULAŞIK MAKİNESİ	30	11,119.25
SÜPÜRGELER	20	2,080.89
KÜÇÜK EV ALETLERİ	190	4,043.69
DİĞER	39	1,408.40
ÜLKE TOPLAM CIF		34,351.20
ÜLKE TOPLAM FOB		34,351.20

GÜNEY AFRİKA

	ADET	US \$
KÜÇÜK EV ALETLERİ	1293	44,235.79
ÜLKE TOPLAM CIF		44,235.79
ÜLKE TOPLAM FOB		44,235.79

SSCB

	ADET	US \$
BUZDOLABI	1892	498,322.96
KLİMALAR	80	35,420.00
MERDANELİ Ç.MAKİNE	10	3,765.00
FULL AUTOMATİK	468	116,999.28
KURUTUCULAR	5	1,835.00
BULAŞIK MAKİNESİ	5	1,735.00
SÜPÜRGELER	2020	142,297.00
KÜÇÜK EV ALETLERİ	3927	123,899.00
DİĞER	1870	84,820.00
ÜLKE TOPLAM CIF		1,009,093.24
ÜLKE TOPLAM FOB		843,206.00

KKTC

	ADET	US \$
BUZDOLABI	2067	484,482.27
FULL AUTOMATİK	260	62,891.94
KURUTUCULAR	12	5,355.44
BULAŞIK MAKİNESİ	44	21,485.46
SÜPÜRGELER	314	34,006.22
KÜÇÜK EV ALETLERİ	436	16,910.50
DİĞER	276	12,337.20
ÜLKE TOPLAM CIF		637,469.03
ÜLKE TOPLAM FOB		637,469.03

TUNUS

	ADET	US \$
BUZDOLABI	17520	3,877,875.88
FULL AUTOMATİK	1500	336,280.93
BULAŞIK MAKİNESİ	500	152,959.37
ÜLKE TOPLAM CIF		4,367,116.18
ÜLKE TOPLAM FOB		4,005,539.37

KÜÇÜK EV ALETLERİ	500	44,000.00
ÜLKE TOPLAM CIF		3,120,488.00
ÜLKE TOPLAM FOB		3,120,488.00

JAPONYA

	ADET	US \$
SÜPÜRGELER	1607	128,045.00
TİC SOĞUTUCU	1	260.00
ÜLKE TOPLAM CIF		128,305.00
ÜLKE TOPLAM FOB		128,305.00

ÜRDÜN

	ADET	US \$
BUZDOLABI	144	34,272.00
KÜÇÜK EV ALETLERİ	101	3,450.50
DİĞER	1	0.50
ÜLKE TOPLAM CIF		37,723.00
ÜLKE TOPLAM FOB		37,723.00

GÜNEY KORE

	ADET	US \$
FULL AUTOMATIC	2	878.30
DİĞER		138,522.61
ÜLKE TOPLAM CIF		139,400.91
ÜLKE TOPLAM FOB		139,400.91

LÜBNAN

	ADET	US \$
BUZDOLABI	6091	1,242,934.00
FULL AUTOMATIC	306	61,200.00
ÜLKE TOPLAM CIF		1,304,134.00
ÜLKE TOPLAM FOB		1,304,134.00

FAS

	ADET	US \$
BUZDOLABI	1152	368,253.04
ÜLKE TOPLAM CIF		368,253.04
ÜLKE TOPLAM FOB		309,532.84

İSVİÇRE

	ADET	US \$
BUZDOLABI	2275	402,270.60
FULL OTOMATIC	3	968.76
MERDANELİ Ç.MAKİNE	1	383.24
ÜLKE TOPLAM CIF		403,622.60
ÜLKE TOPLAM FOB		359,840.28

FİLDİŞİ SAHİLİ

	ADET	US \$
BUZDOLABI	89	14,897.00
ÜLKE TOPLAM CIF		14,897.00
ÜLKE TOPLAM FOB		14,897.00

BATI ALMANYA

	ADET	US \$
BUZDOLABI	2799	403,688.46
FULL OTOMATIC	2499	574,508.62
ÜLKE TOPLAM CIF		978,197.08
ÜLKE TOPLAM FOB		876,629.26

DANİMARKA

	ADET	US \$
BUZDOLABI	3061	486,816.98
MERDANELİ Ç.MAKİNE	102	36,428.31
FULL OTOMATIC	1222	313,331.32
ÜLKE TOPLAM CIF		836,576.61
ÜLKE TOPLAM FOB		836,576.61

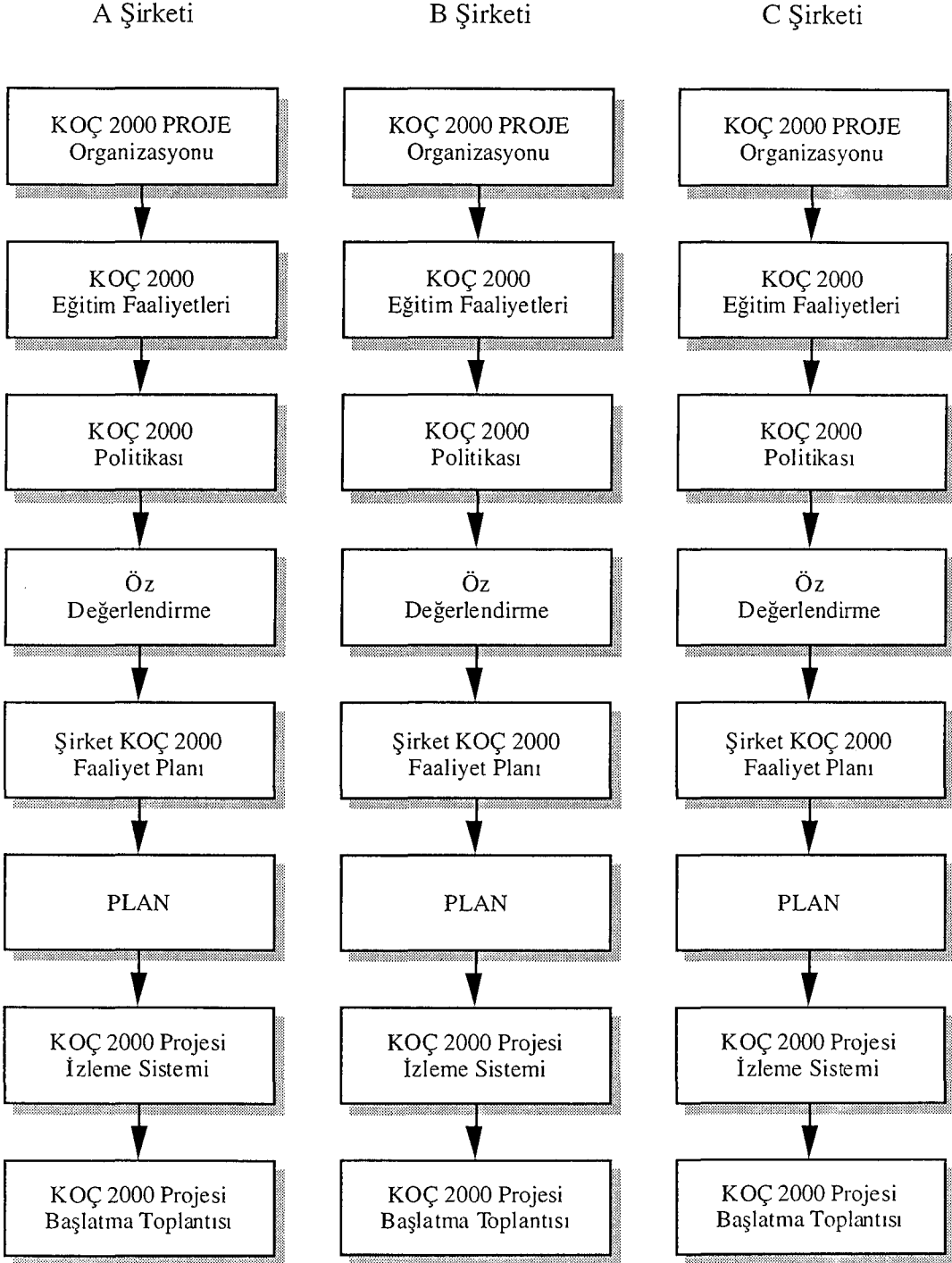
CEZAYİR

	ADET	US \$
BUZDOLABI	37560	8,263,200.00
KLİMA	2180	577,700.00
FULL AUTOMATIC	7500	1,560,000.00
ÜLKE TOPLAM CIF		10,400,900.00
ÜLKE TOPLAM FOB		10,400,900.00

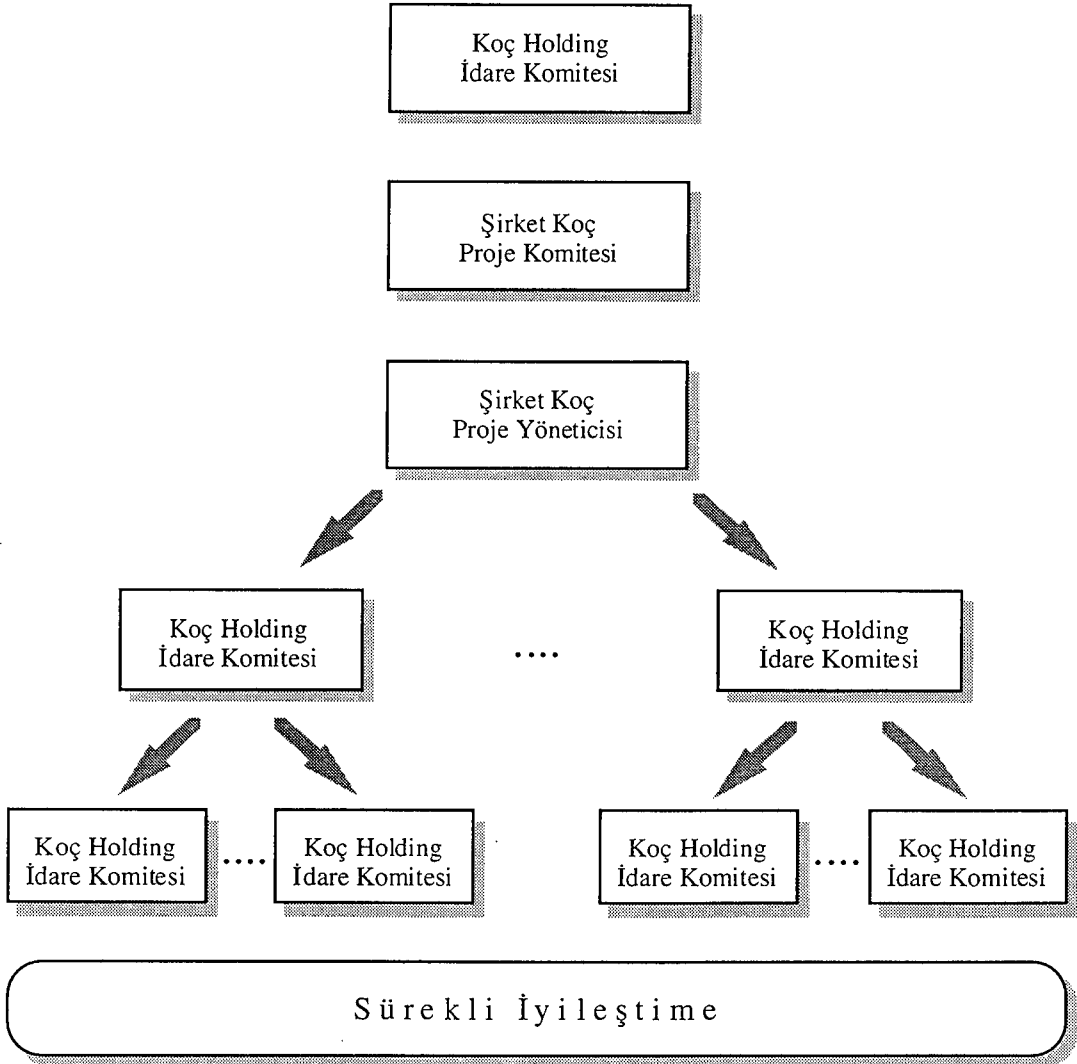
İSPANYA

	ADET	US \$
BUZDOLABI	7412	1,930,986.73
ÜLKE TOPLAM CIF		1,930,986.73
ÜLKE TOPLAM FOB		1,930,986.73

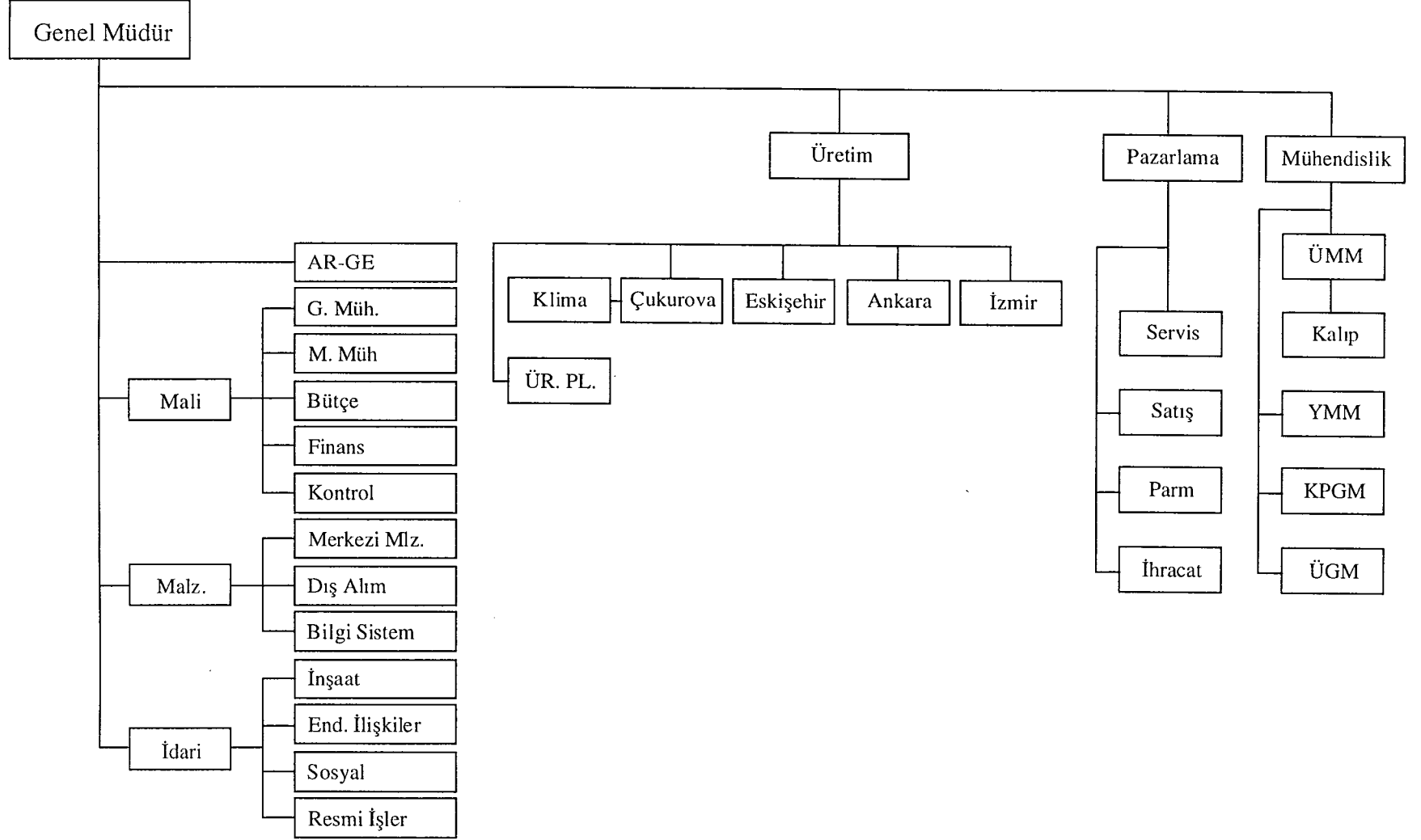
Koç Holding'in Yapılanma Süreci



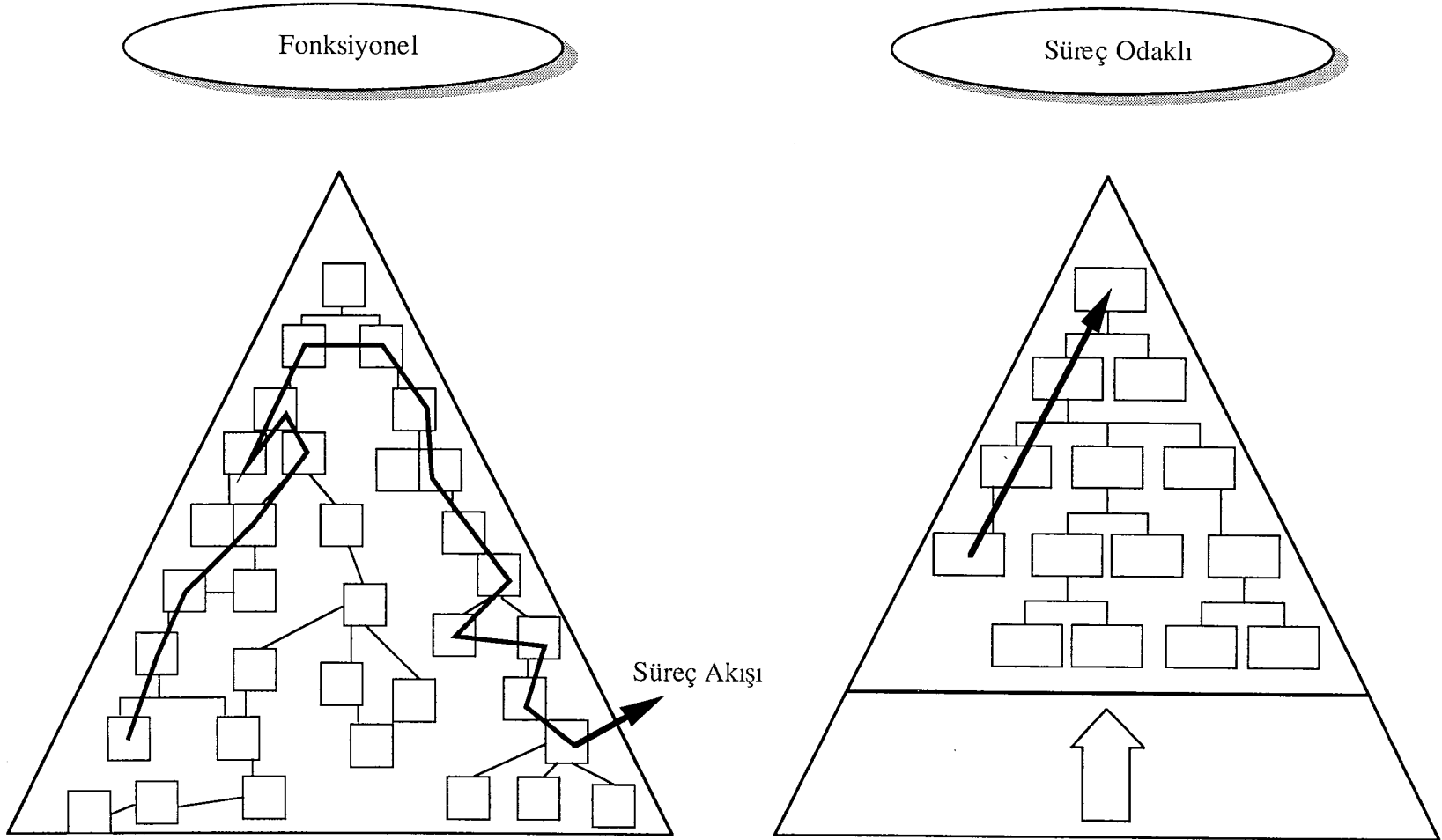
Koç Holding Örgüt Yapısı



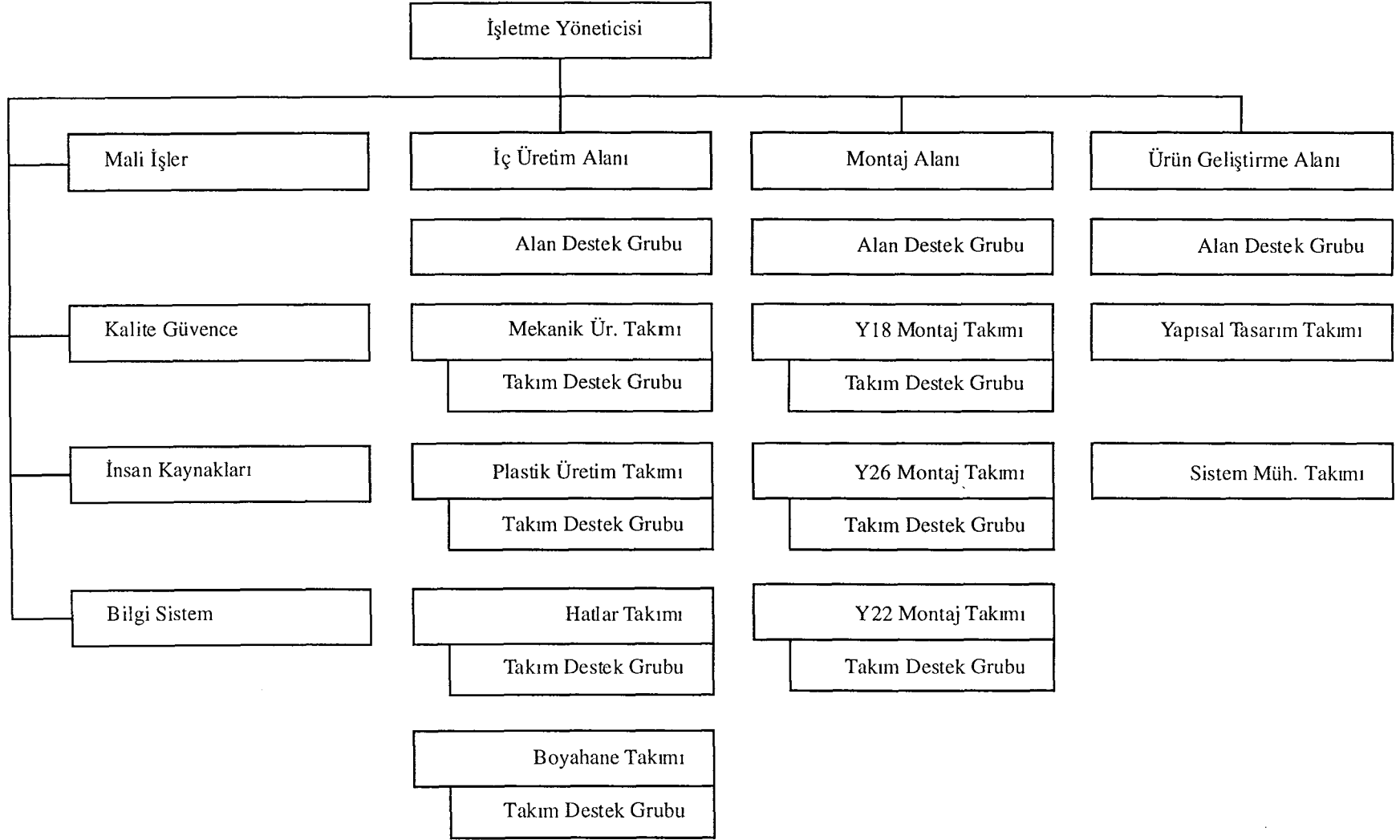
Arçelik Mevcut Yapı



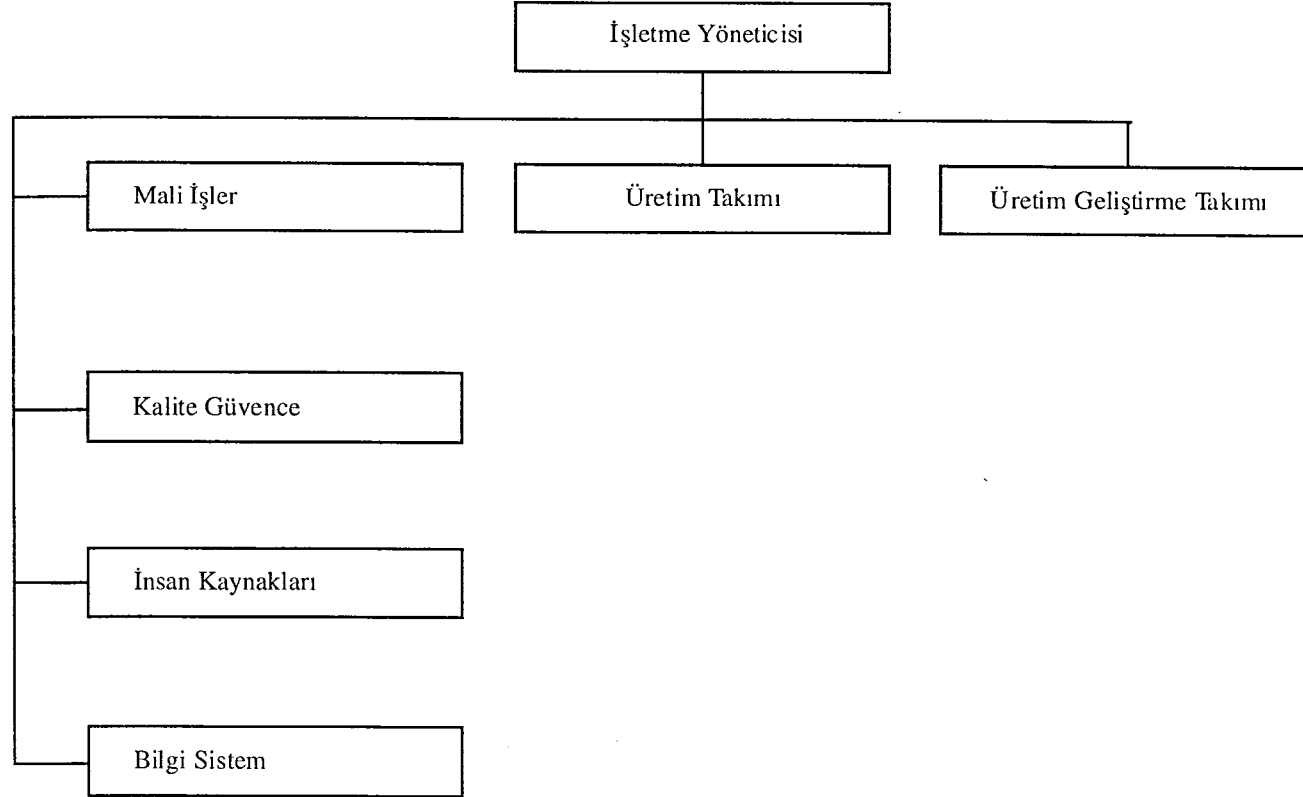
Fonksiyonel ve Süreç Odaklı Organizasyonların Karşılaştırılması



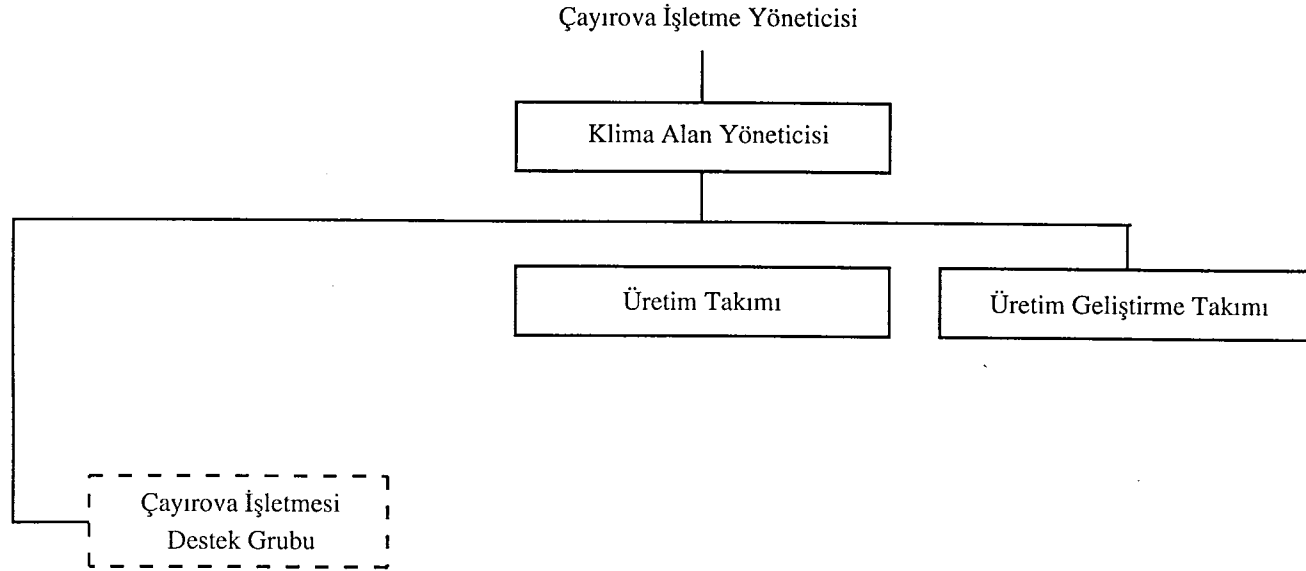
Çayırova İşletmesi Örgüt Şeması



İzmir İşletmesi Örgüt Şeması



Çayırova Klima İşletmesi Örgüt Yapısı



ARÇELİK'İN ULUSLARARASI STANDARTLARA UYGUNLUK BELGELERİ



Almanya



İngiltere



A.B.D.



Fransa



Kanada



Norveç



Tüketici Danışma Servisi
 0 800 261 85 85
 0 800 261 85 86
 0 800 261 85 87

GRUP GELİŞİM
KALİTE ÇEMBERİ

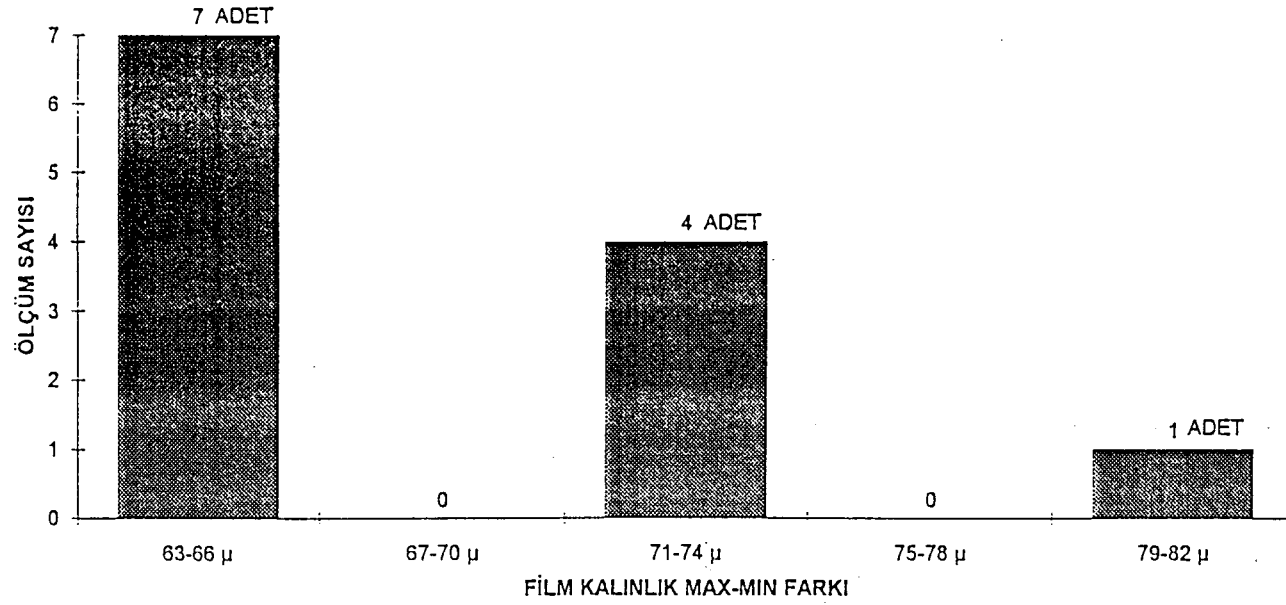
PROBLEM LİSTESİ1.OYLAMA2.OYLAMA

1- Boyada toz problemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Tezgah seviyesi panellerde ezik-çizik problemi	<input type="checkbox"/>	
3- Boya yığılması		
4- Panel boyahane stok konveyöründe kopma	<input type="checkbox"/>	
5- Fosfat banyolarında küçük parça dökülmesi		
6- Toz boya tabancalarında yüksek gerilim dengesizliği	<input type="checkbox"/>	
7- Model dönüşlerinde aşırı boyalı stok kalması		
8- Troylerden kurum dökülmesi		
9- Boya film kalınlıklarında dengesizlik	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Ara bölme, ön alt, ön üst sac nakil sorunu		
11- 190 Model kapıların sulu gelmesi		

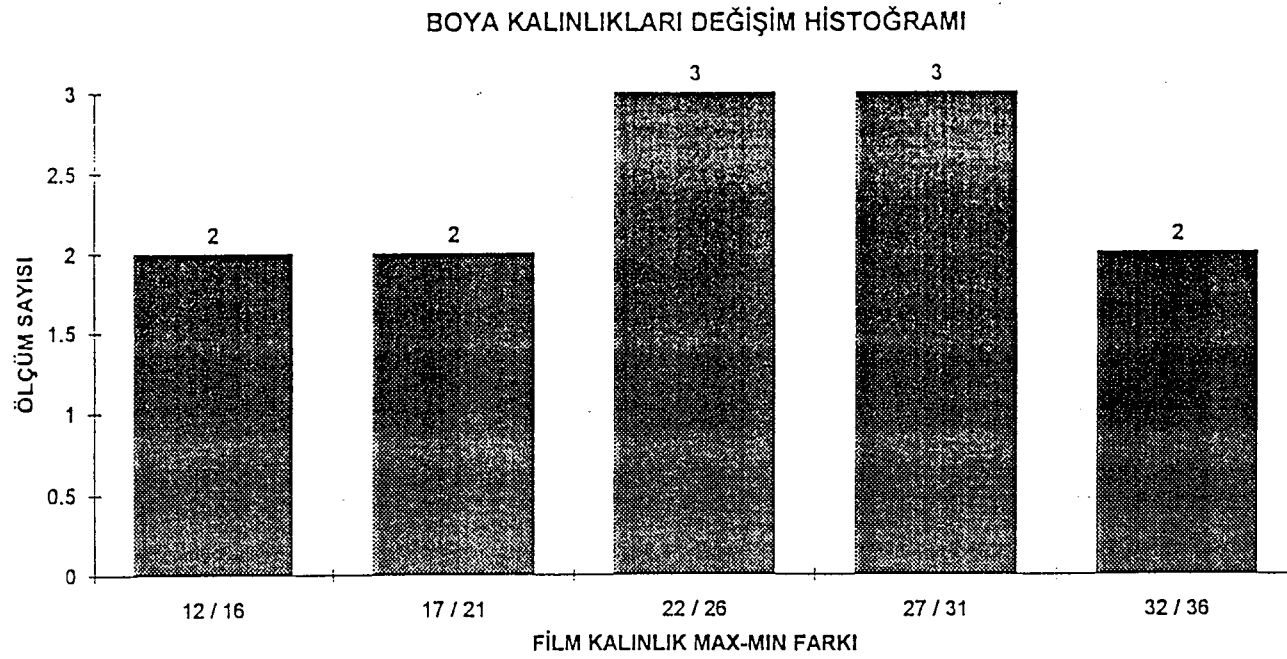
TOLERANS 50 - 60 Mikron

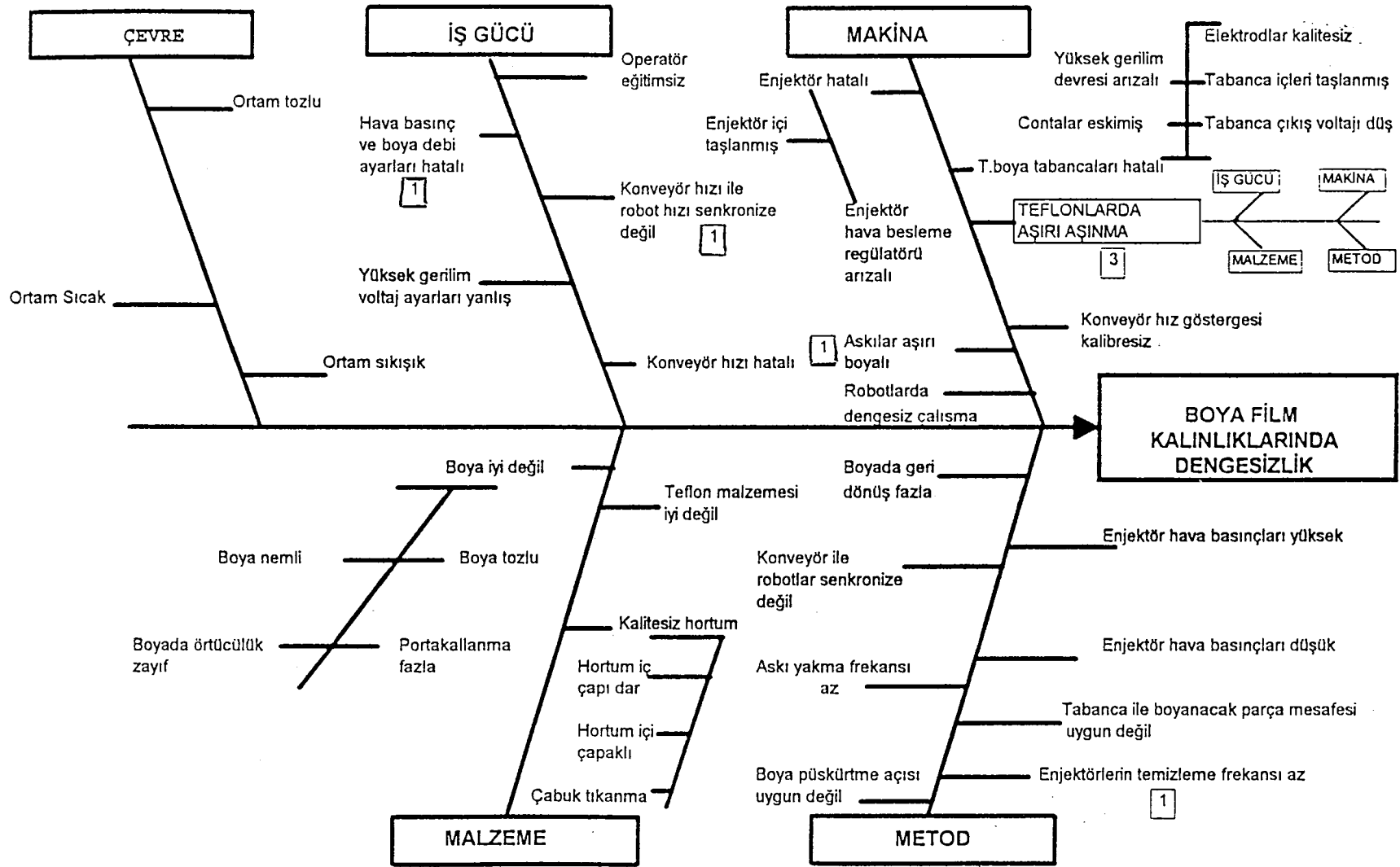
ORTALAMA FİLM KALINLIĞI 68.7 Mikron

BOYA FİLM KALINLIĞI HİSTOĞRAMI



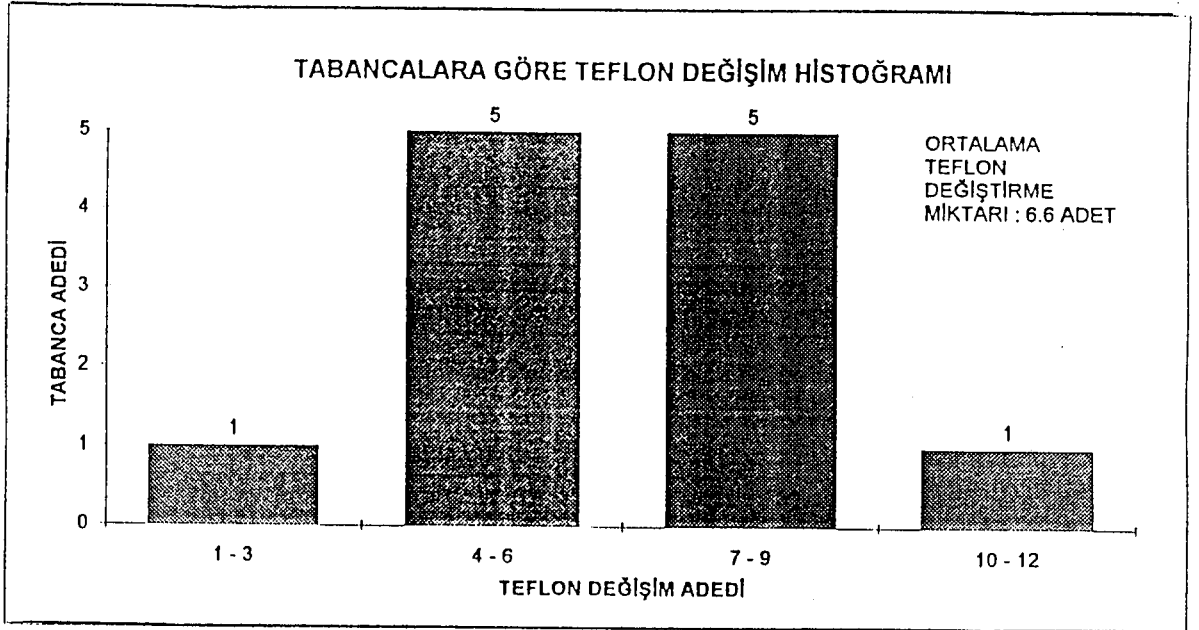
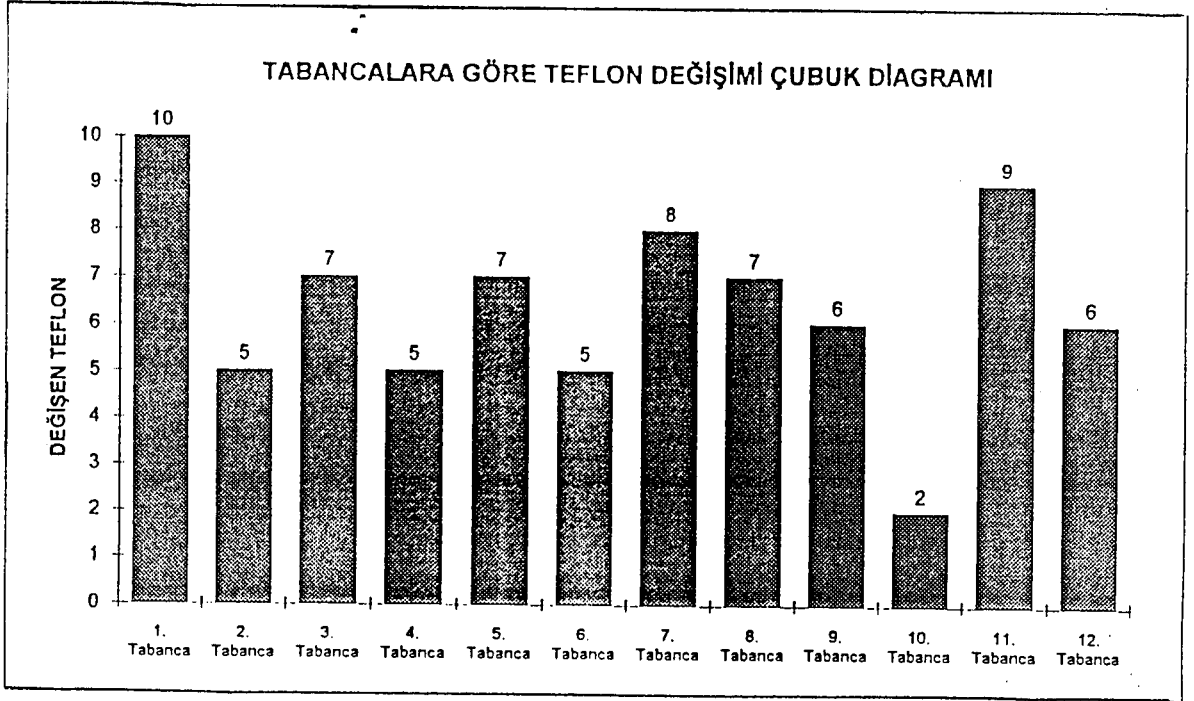
TOLERANS :	
MAXIMUM FARK	10 Mikron
<hr/>	
ORTALAMA DEĞİŞİM	23.9 Mikron

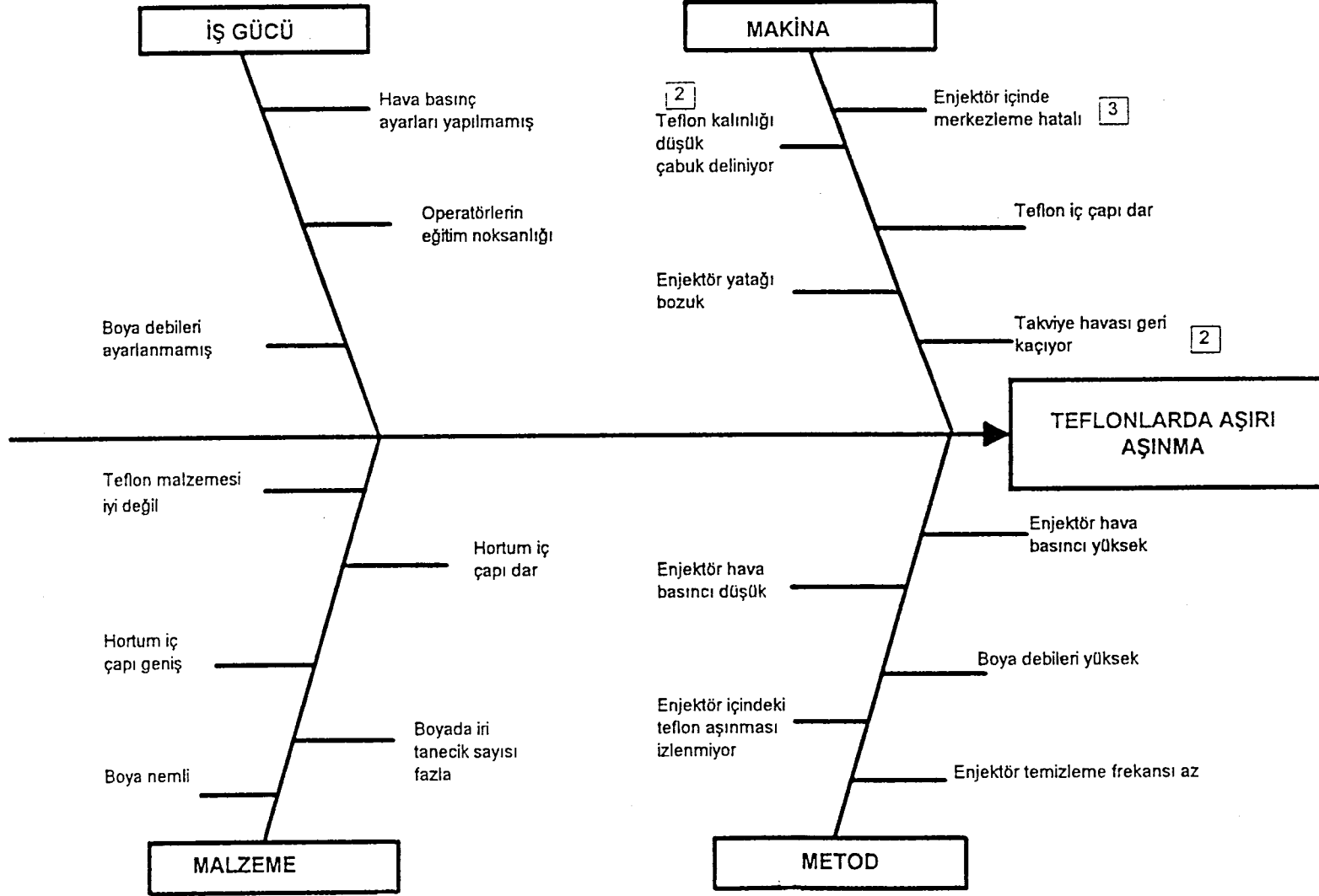




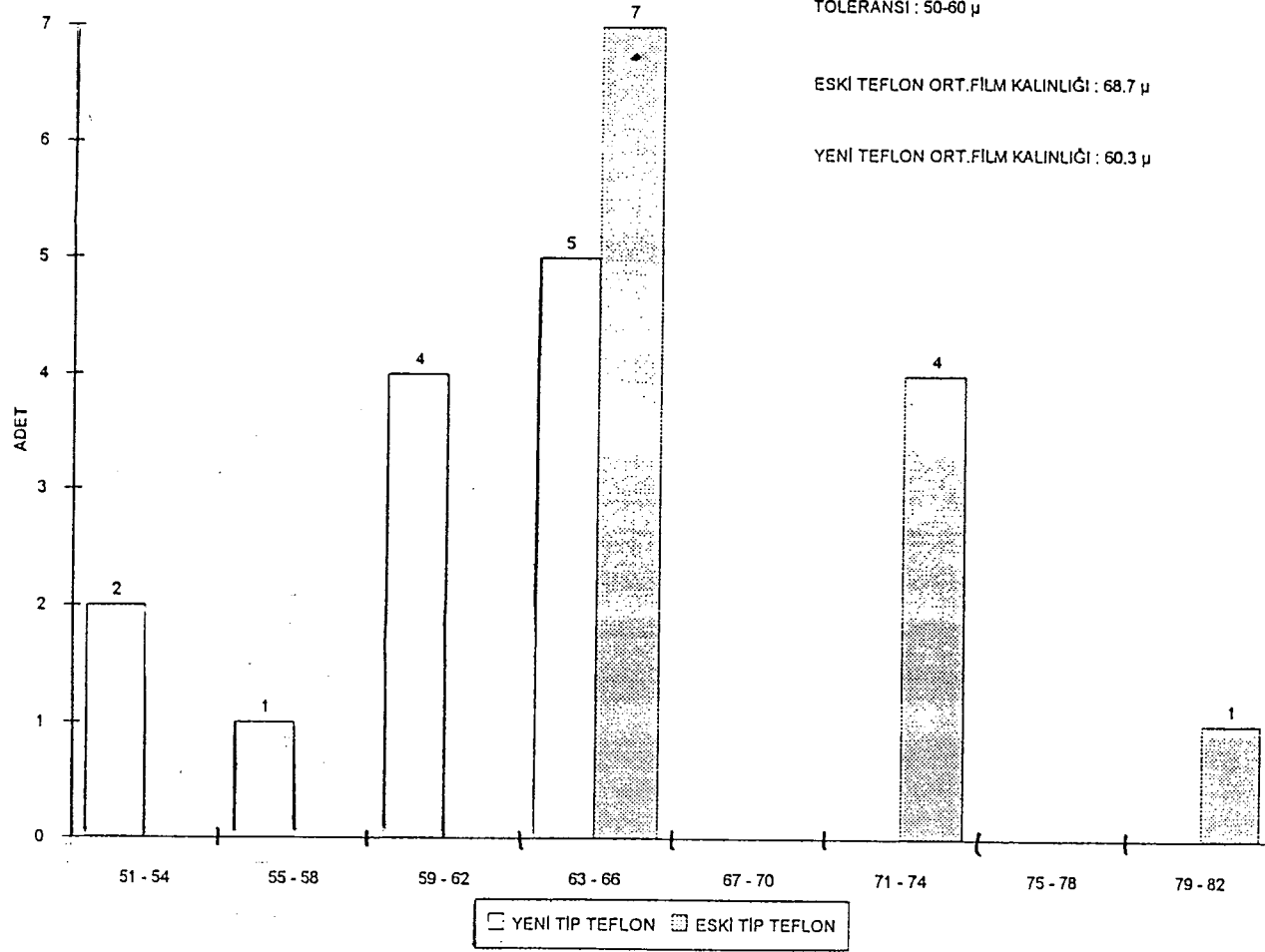
TEFLON DEĞİŞİMİ KONTROL TABLOSU

TABANCA NO	22 KAS. 1993	23 KAS. 1993	24 KAS. 1993	25 KAS. 1993	26 KAS. 1993	27 KAS. 1993	28 KAS. 1993	29 KAS. 1993	30 KAS. 1993	1 ARLK. 1993	2 ARLK. 1993	3 ARLK. 1993	4 ARLK. 1993	5 ARLK. 1993	TOPLAM
1.No 'lu tabanca	1		1		1	1	1	1	1		1	1		1	10
2.No 'lu tabanca		1		1			1						1	1	5
3.No 'lu tabanca			1		1	1	1	1		1				1	7
4.No 'lu tabanca	1				1				1		1	1			5
5.No 'lu tabanca			1	1		1	1			1			1	1	7
6.No 'lu tabanca		1			1		1		1			1			5
7.No 'lu tabanca			1	1		1	1	1		1			1	1	8
8.No 'lu tabanca	1		1		1		1				1	1		1	7
9.No 'lu tabanca		1			1				1	1			1	1	6
10.No 'lu tabanca				1		1	1					1	1		5
11.No 'lu tabanca		1	1		1		1	1	1	1	1			1	9
12.No 'lu tabanca	1			1		1						1	1	1	6
TOPLAM	4	4	6	5	7	6	9	4	5	5	4	6	6	9	80

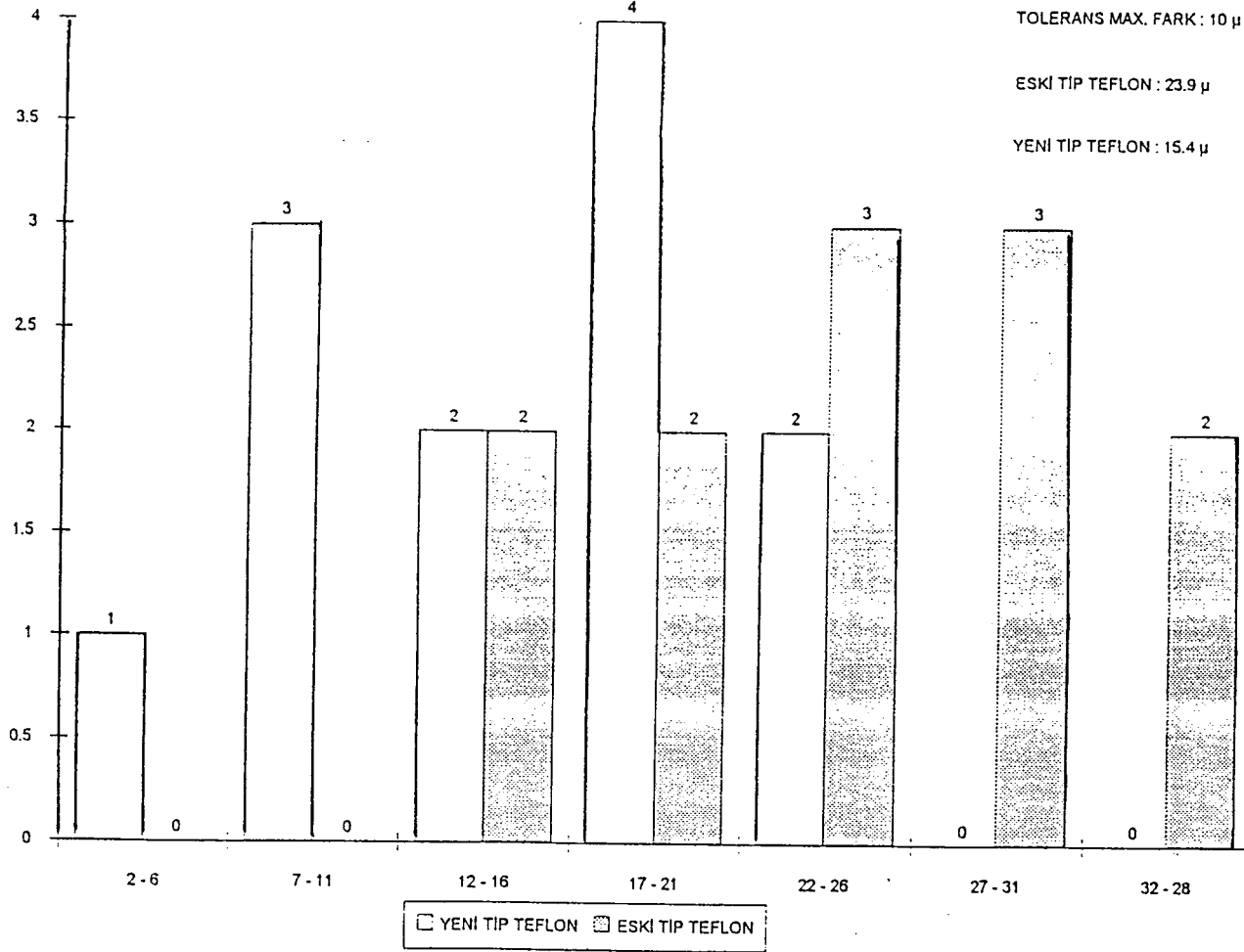




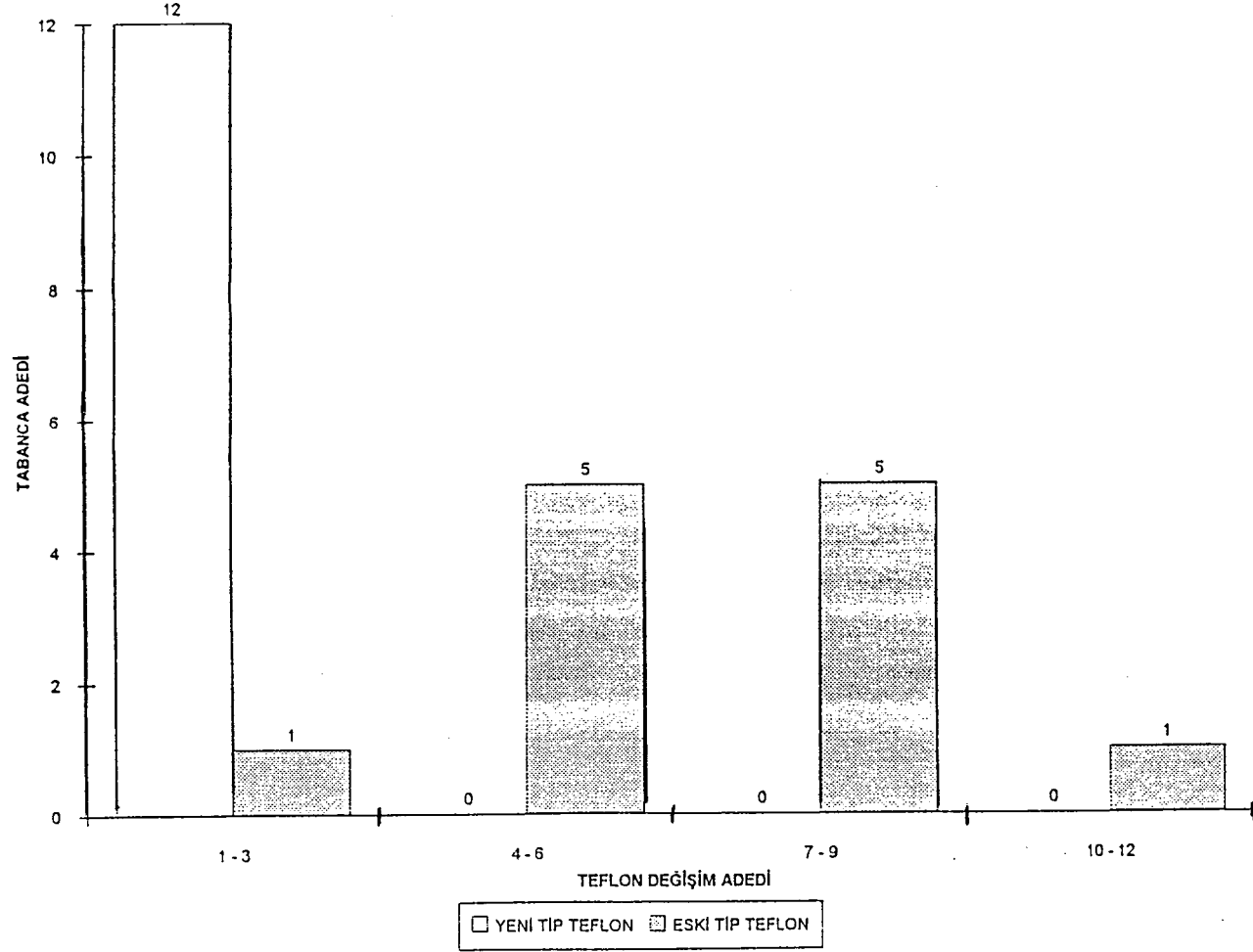
YENİ VE ESKİ TİP TEFLONLARA GÖRE BOYA FİLM KALINLIĞI HİSTOĞRAMLARI



YENİ VE ESKİ TIP TEFLONLARA GÖRE BOYA FİLM KALINLIKLARI DEĞİŞİM HİSTOGRAMI



YENİ VE ESKİ TİP TEFLONLARA GÖRE TEFLON DEĞİŞİM HİSTOGRAMI



KAZANÇLARIMIZ

- 1- Boyalı yüzey üzerinde boya film kalınlıklarında homojenlik sağlanmıştır.
- 2- Boya film kalınlığının yüksek oluşundan kaynaklanan portakallanma azaltılmıştır.
- 3- Teflon değiştirme nedeni ile tesisin durması azaltılmış, tesisin verimliliğini arttırmıştır.
- 4- Kabin içi boya geri dönüş oranı düşürülmüştür.
- 5- Boya geri dönüş oranına bağlı olarak filtrelerin ve toz boya eleğinin yükü azaltılmıştır.
- 6- Teflon sarfiyatı azaltılmış, verilere göre ortalama 1900 adet/yıl olan teflon sarfiyatı 620 adet/yıl olarak sarf edileceği düşünüldüğünde yıllık 1280 adet teflon tasarrufu sağlanacaktır.

$1.280 \times 50.000 = 64.000.000$ TL teflon sarfiyatında kazancımız olacaktır.

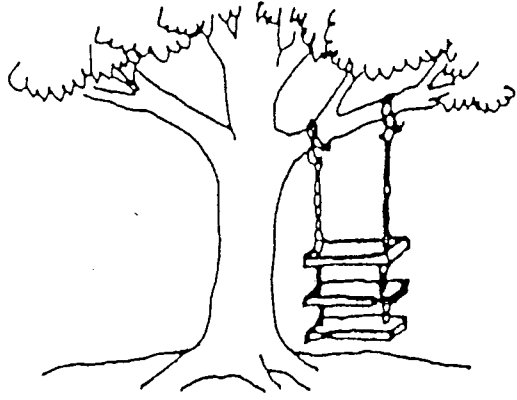
- 7- Toz boya sarfiyatımız azalmıştır. Boya film kalınlıklarında % 12.13 bir iyileşme olduğundan buzdolabı başına ortalama 600 gr/dolap toz boya kullanılmıştır. Bu da 72 gr/dolap toz boya tasarrufuna neden olacaktır.

$700 + 700 = 1400$ Temposunda 100.8 Kg/Gün

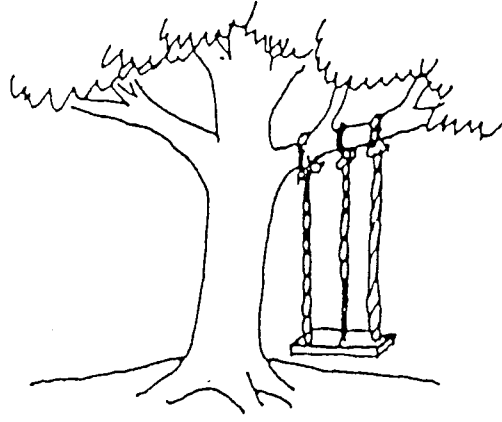
$100.8 \times 26 = 2.620$ Kg/Ay

$2.620 \times 11 = 28.820$ Kg/Yıl

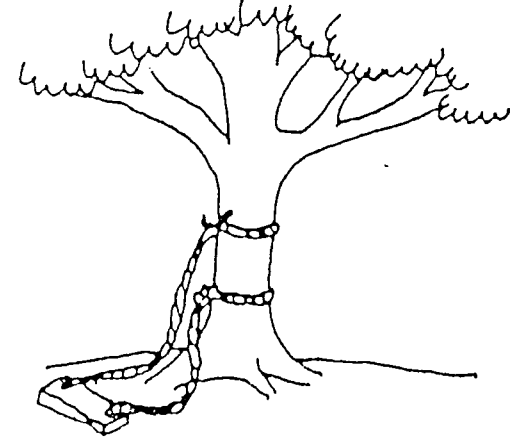
Toz boya tasarrufu sağlanacaktır.



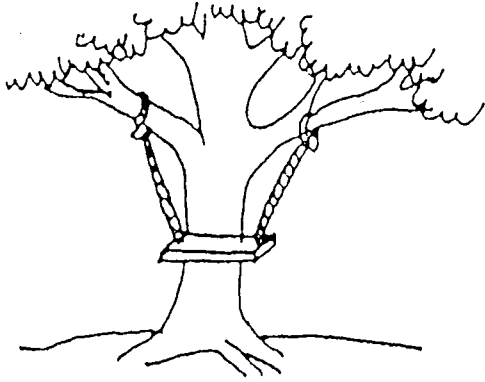
PAZARLAMA DEPARTMANININ
TALEP ETTİĞİ GİBİ



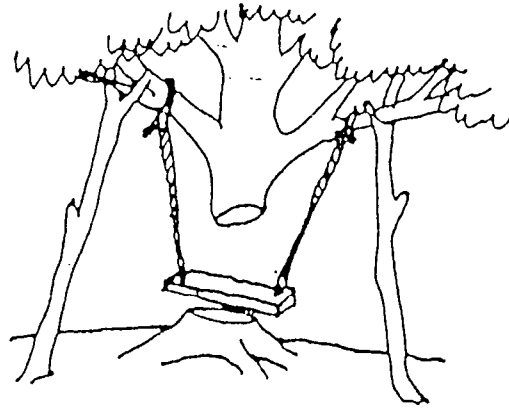
SATIŞ DEPARTMANININ
SİPARİŞ ETTİĞİ GİBİ



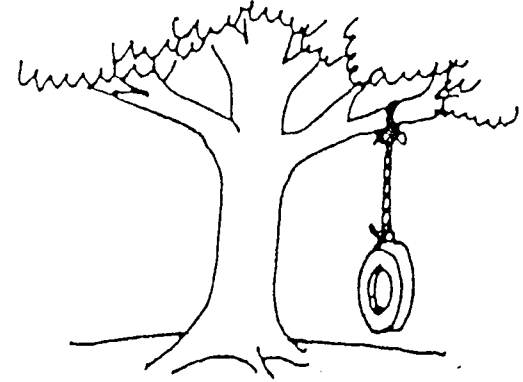
MÜHENDİSLİĞİN
DİZAYN ETTİĞİ GİBİ



ÜRETİM DEPARTMANININ
İMAL ETTİĞİ GİBİ



FABRİKANIN
UYGULADIĞI GİBİ



MÜŞTERİNİN İSTEDİĞİ

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- AGUAYO, Rafael (Çev: TUNÇ-BİLEK, Kaan Y.) : **Dr. Deming Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Yayınları, İstanbul, 1994.
- BECKMAN, T.-DAVIDSON, W. : **Marketing**, The Ronald Press Company, 7th Edition, New York, 1962, s. 11.
- BERRY, Thomas H. : **Managing The Total Quality Transformation**, Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1990.
- BUELL, P.V. : **Marketing Management In Action**, Pan Books Ltd., London, 1966.
- BURNAK, Nimetullah : **Çok Değişkenli Kalite Kontrolünde Maliyet Analizi**, A.Ü. Yayın No. 259, Eskişehir, 1988.
- CAN, Halil-DOĞAN, Tuncer-YAŞAR, Ayhan : **Genel İşletmecilik Bilgisi**, 4. Baskı, Ankara, 1991.
- CEMALCILAR, İlhan : **Pazarlama Kavramlar, Kararlar**, İstanbul, 1994.
- EFİL, İsmail : **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Standartları**, Bursa, 1994.

- FEIGENHAUM, A.V. : **Total Quality Control**, Mc Graw-Hill Publishing Co., Inc., New York, 1961.
- FIRATLI, Erdoğan : **Yeni Mamül Kalite Kontrolü**, A.Ü. Yayınları No. 7, Eskişehir, 1983.
- HARDY, I. (Çev: GÜRBAŞKAN, Süheyl) : **Kâr İçin Pazarlama**, İstanbul Reklam Yayınları: 12, 1972.
- İMAİ, Masaaki (Çev: Brisa) : **Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, 1994.
- ISHIKAWA, K. : **Quality Control Japanese Standards Association**, Akasaka-4, Minota-Ku Tokyo, 1984.
- JURAN, J.M. : **Juran On Planning For Quality**, (New York: The Free Press), 1988.
- JURAN, J.M. : **Basic Concept Quality Control Handbook**, 3. Baskı, Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1974.
- JURAN, J.M.-GRYNA F. : **Quality Planning and Analysis**, 2. Baskı, New Delhi, 1982.
- KARALAR, Rıdvan : **Genel İşletme Ekonomisi**, Ankara, 1993.
- KARALAR, Rıdvan : **Halkla İlişkiler**, Eskişehir, 1994.
- KIRAÇ, Can : **Anılarımla Patronum Vehbi Koç**, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1995.
- KOBU, Bülent : **Üretim Yönetimi**, 8. Baskı, İstanbul, 1994.
- KOTLER, Philip : **Marketing Management**, Prentice-Hall, 3. Baskı, 1986.
- KOZLU, Cem : **Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, İstanbul, 1988.
- LAZER, W. : **Marketing Management: A System Perspectives**, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1971.
- MUCUK, İsmet : **Pazarlama İlkeleri**, 6. Baskı, İstanbul, 1994.

- ODABAŞI, Yavuz : **Pazarlama İletişimi, Kavramı ve Özellikleri**, Anadolu Üniversitesi Yayın No. 851, İşletme Fakültesi Yayın No. 1, Eskişehir, 1995.
- OLUÇ, Mehmet : **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, 1. Cilt, 2. Baskı, İstanbul, 1963.
- ÖZKALE, Lerzan ve Diğerleri : **Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması**, Cep Üniversitesi, 1991.
- PRIDE, W.M.-FERREL D.C. : **Marketing: Basic Concepts and Decisions**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1983.
- TAN, Serdar-PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin : **Kalitesizliğin Maliyeti**, MPM Yayınları, No. 316, 2. Baskı, Ankara, 1989.
- TAKEUCHI, Hirotaka-QUELCH, John A. : **Quality Is More Than Making A Good Product**, (Der: GUMPERT David E.), The Marketing Renaissance, John Wiley and Sons., New York, 1994.
- TEK, Baybars Ö. : **Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, İzmir, 1990.
- TENEKECİOĞLU, Birol : **Pazarlama Araştırması**, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmaları Vakfı, Yayın No. 37, Eskişehir, 1986.
- TENEKECİOĞLU, Birol : **Pazarlamada Fiziksel Dağıtım ve Türkiye'deki Uygulama**, Doktora Tezi, Eskişehir, 1972.
- TOKOL, Tuncer : **Pazarlama Yönetimi**, Bursa, 1987.
- URAZ, Çevik : **Temel Pazarlama Bilgileri**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Yayını, Ankara, 1978.
- YAMAK, Oygur : **Üretim Yönetimi: Sistemler, İlkeler ve Teknikler**, İstanbul, 1994.
- YÜKSELEN, Cemal : **Temel Pazarlama Bilgileri, İlkeler, Kavramlar, Örnek Olaylar**, Ankara, 1994.
- ZİLLER, J. (Çev: ÇELENŞÜ, Taner) : **Satıştan Sonra Servis**, İstanbul Reklam Yayınları: 3, 1971.

MAKALELER

- ARIKAN, Necati : **“Toplam Kalite Yönetimi”**, ÖNCE KALİTE, Ocak, Sayı: 2, 1993.
- ASUGMAN, Gülten : **“Dayanıklı Tüketim Mallarının İhraç Pazarlarındaki Satış Sonrası Hizmet”**, I. ULUSAL PAZARLAMA SEMPOZYUMU, Pazarlama ve Kalite, İ.Ü.İ.F. Ya., 27-29 Ekim, Silivri-İstanbul, 1995.
- BARCLAY, Charles A. : **“Quality Strategy and TQM Policies: Empirical Evidence”**, MANAGEMENT International REVIEW, Special Issue, 1993/1.
- BOZKURT, Rıdvan : **“ISO 9000 ve Belgelendirme”**, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Yayını, Özel Sayı, 1993.
- BURNAK, Nimetullah-
ÇELİK Cafer : **“Potansiyel Verimlilik Artırma Aracı Olarak Kalite Geliştirme”**, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Yayını, 1992/4.
- CALDWELL, Jack A.-
HAGEN, Terence D. : **“Engineering Consultants Implement TQM”**, QUALITY PROGRESS, January, 1994.
- CEMALCILAR, İlhan : **“Pazarlamanın Tanımı”**, PAZARLAMA DÜNYASI, Yıl: 1, Sayı: 5, Eylül-Ekim, 1987.
- COLLARD, Ron : **“Toplam Kalite: İnsan Kaynaklarının Rolü”**, BİZDEN HABERLER, Ocak, 1994.
- ÇAĞLAYAN, Adnan : **“Çağdaş Yönetim ve Kalite”**, ÖNCE KALİTE, Sayı: 2, Ocak, 1993.
- ÇELİK, Cafer : **“Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”**, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Yayını, Özel Sayı.
- ÇETİN, Nihan-
ÖZTÜRK, Yeşim : **“Çevre Faktörlerinin Kalite Kontrol Bölümü Çalışanları Üzerindeki Etkisi”**, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Yayını, Özel Sayı, 1993.

- DEMİRDÖĞEN, Osman : **“Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi”**, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Yayını, 1994/4.
- DENİZ, Baki : **“Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve ISO 9000 Standardının Ülkemiz İşletmeleri Açısından İrdelenmesi”**, İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ, Ekim, 1992.
- DÖKMECİ, Refik : **“Yeniden Yapılanmaya Koşar Adım: Arçelik BİM”**, AYDA BİR, Sayı: 304, Kasım, 1995.
- GEÇGİL, Nurhan : **“The Importance of Total Quality Marketing In Export Growth”**, (Der: SIRGY Joseph M. ve Diğerleri), Proceedings of The Sixth Bi-annual International Conference Of The Academy of Marketing Science, World Marketing Congress, Volume VI, İstanbul, July 15-19, 1993.
- GHOSE, Sanjoy-
MUKHOPADHYAY, Samor K. : **“Quality As The Interface Between Manufacturing and Marketing”**, MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW, Special Issue, 1993/1.
- HAUGLAND, Sven A. : **“Total Quality Management In International Distribution Channel”**, (Der: SIRGY Joseph M. ve Diğerleri), Proceedings of the Sixth Bi-Annual International Conference of the Academy of Marketing Science, World Marketing Congress, Volume VI, İstanbul, July 15-19, 1993.
-
- : **“ISO 9004-1987”**, QUALITY MANAGEMENT AND QUALITY SYSTEMS ELEMENTS GUIDELINES, International Organization For Standardization, İsviçre, 1987.
- JACOBSON, Robert-
AAKER, David A. : **“The Strategic Role of Product Quality”**, JOURNAL OF MARKETING, Vol. 51, October, 1987.

- KAGNICIOĞLU, Hakan : **“Kalite Yönetiminde Kalite Fonksiyon Yayılımının Önemi”**, I. ULUSAL PAZARLAMA SEMPOZYUMU, Pazarlama ve Kalite, İ.Ü.İ.F. Ya., 27-29 Ekim, Silivri-İstanbul, 1995.
- KARABAY, Macit : **“Kalite ve Kontrol Kavramları ve Tanımları İçin Kriterler”**, KALİTE KONTROLÜ YÖNETİCİLER TOPLANTISI VE SEMPOZYUMU, MPM Yayın No. 177, Ankara, 1976.
- KARABULUT, Muhittin : **“Toplam Pazarlama Yönetimi Kalitesi”**, MESAJ, Türkiye Pazarlama Derneği Haber Bülteni, Sayı: 5, Temmuz-Aralık, 1995.
- KARAHAN, Kasım : **“Toplam Kaliteyi Yakalamada Pazarlama Yaklaşımının Rolü”**, I. ULUSAL PAZARLAMA SEMPOZYUMU, Pazarlama ve Kalite, İ.Ü.İ.F. Ya., 27-29 Ekim, Silivri-İstanbul, 1995.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim : **“Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000 Sistemi”**, İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ, Sayı: 320, Ekim, 1992.
- KORDUPLESKI, Raymond E.-
RUST, Roland T.-ZAHORIK,
Antony J. : **“Why Improving Quality Doesn't Improve Quality (Or Whatever Happened to Marketing)”**, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, Vol. 35, ISS: 3, Spring, 1993.
- KÖSEOĞLU, Mustafa-
TERZİ, Harun : **“Kalite Geliştirmede Altyapının Oluşturulması; Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Uygulanabilir Genel Bir Model”**, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., 1995/4, s.11.
- KUMBARACI, Mehmet S. : **“Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartları”**, 1. TÜRKİYE HAZIR GİYİM VE KONFEKSİYON KONGRESİ 1-2 ARALIK, Bildiri Derlemeleri, Sheraton Otel, İstanbul, 1993.

- LIETVEAUX, Herve : **“From Quality To Certification ISO 9000 Standards For Small Or Medium Size Companies Experience From The Foundry Industry In France”**, NINTH WORLD PRODUCTIVITY CONGRESS, June 4-7, 1995.
- MARŞAP, Akın : **“Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması”**, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., Toplam Kalite Özel Sayı, Ankara, 1995.
- MAZLUM, Mustafa : **“İhracatta ISO 9000 Vizesi”**, PAZARLAMA DÜNYASI, Yıl: 7, Sayı: 39, Mayıs-Haziran, 1993.
- NELSON, Philip : **“Advertising as Information”**, JOURNAL OF POLITICAL ECONOMY, July-August, 1982.
- OKUMUŞ, Fevzi : **“Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları”**, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., Özel Sayı, Ankara, 1993.
- ORÇUNUS, Ali R. : **“Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli”**, VERİMLİLİK DERGİSİ, Toplam Kalite Özel Sayı, MPM Ya., Ankara, 1995.
- ORSINI, Joseph L. : **“Make Marketing Part of the Quality Effort”**, QUALITY PROGRESS, April, 1994.
- ÖZGÜLŞEN, Fatih : **“Neden ISO 9000?”**, İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ, Sayı: 320, Ekim, 1992.
- ÖZTÜRK, Tanju : **“Tutundurma”**, PAZARLAMA YÖNETİMİ, 2. Baskı, İ.Ü.İ.F. Pazarlama Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1978.
- PEKER, Ömer : **“Toplam Kalite Yönetimi”**, AMME İDARESİ DERGİSİ, 100. Sayı, Cilt: 26, Mart, 1993.
- PEKER, Ömer : **“Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları”**, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Yayını, Özel Sayı, 1993

- PEKDEMİR, Işıl ve Diğerleri : **“Toplam Kalite Kontrol Anlayışı: Tekstil Endüstrisinde Bir Araştırma”**, İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C. 23, Sayı: 1, Nisan, 1994.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin : **“Kalite Alanında Bir Öncü: Dr. W.E. Deming ve İlkeleri”**, ANAHTAR, MPM Yayını, Yıl: 2, Sayı: 20, Ağustos, 1990.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin : **“Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerine Uygulanması”**, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Yayını, Özel Sayı, 1993.
- REDMAN, Tom : **“Is Quality Management Working In the UK?”**, JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT, Vol. 20, No. 3, Spring, 1995.
- STOWELL, Daniel M. : **“Quality In the Marketing Process”**, QUALITY PROGRESS, October, 1989.
- TAMER, Meral : **“Almanlar Rekabet Trenini Kaçırıyor mu?”**, MİLLİYET, 1 Ekim 1995.
- TAMER, Meral : **“Müşteri Memnuniyetinin Kaliteyi Düşürdüğü de Olur”**, MİLLİYET, 21 Haziran, 1995.
- TAŞKIN, Erdoğan : **“Kalite Bir Yaşam Tarzıdır”**, ANAHTAR, MPM Yayını, Yıl: 6, Sayı: 64, Nisan, 1994.
- TEK, Baybars Ö.-Tuna, Okan : **“Fiziksel Dağıtımda Toplam Kalite Yönetimi”**, I. ULUSAL PAZARLAMA SEMPOZYUMU, Pazarlama ve Kalite, İ.Ü.İ.F. Ya., 27-29 Ekim, Silivri-İstanbul, 1995.
- TÜRKMAN, İsmail : **“Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler”**, VERİMLİLİK DERGİSİ, Toplam Kalite Özel Sayı, MPM Ya., Ankara, 1995.

YALÇIN, Asuman-ALP,
Füsün İ.

: **“Toplam Kalite Yönetimi ve Pazarlamada Sosyal Sorumluluk İlişkisi”**, I. ULUSAL PAZARLAMA SEMPOZYUMU, Pazarlama ve kalite, İ.Ü.İ.F. Ya., 27-29 Ekim, Silivri-İstanbul, 1995.

WITCHER, B.J.

: **“Total Marketing: Total Quality and The Marketing Concept”**, THE QUARTERLY REVIEW OF MARKETING, Winter, 1990.

ZEITHAML, Valarie A.

: **“Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence”**, JOURNAL OF MARKETING, Vol. 52, July, 1988.

DİĞER KAYNAKLAR

-
- : Arçelik A.Ş., Faaliyet Raporu, 1994.
-
- : Ayda Bir, Arçelik Yayın Organı, Şubat, Sayı: 307, 1996.
-
- : Bizden Haberler, Koç Topluluğu'nun Aylık Dergisi, Ekim, 1995.
-
- : Bizden Haberler, Koç Topluluğu'nun Aylık Dergisi, Kasım-Aralık, 1995.
-
- : CAPITAL, Kasım, Yıl: 2, Sayı: 11, 1994.
-
- : CAPITAL, Aralık, Yıl: 2, Sayı: 12, 1994.
-
- : CAPITAL, Ocak, Yıl: 3, Sayı: 1, 1995.
-
- : CAPITAL, Nisan, Yıl: 3, Sayı: 4, 1995.
-
- : CAPITAL, Mayıs, Yıl: 3, Sayı: 5, 1995.
-
- : CAPITAL, Ağustos, Yıl: 3, Sayı: 8, 1995.
-
- : CAPITAL, Ocak, Yıl: 4, Sayı: 1, 1996.
-
- : **"Kalitenin adı: ISO 9000"**, POWER, Mart, Sayı: 4, 1995.
-
- : **"Marka Nasıl Yaratılır"**, POWER, Nisan, Sayı: 5, 1995.