

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE HİZMET İŞLETMELERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE KOÇFİNANS ÖRNEĞİ

Prof. Dr. İnan ÖZALP

T.C Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Araş. Grv. H. Zümrüt TONUS

T.C Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

ABSTRACT

The concept of quality in service organization has been inherited from manufacturing organization. However defining the quality of service organization is difficult. Quality of services is intangibles and subjectivity.

Nowadays, service business like hotels, travel agencies, banks, insurance companies, hospitals, schools and etc. have been implementing total quality management. And most of service business have ISO 9000 quality standards.

ÖZET

Hizmet sektörünün hızla gelişip, ekonomide önemli bir paya sahip olması, üretim işletmelerinde uygulanan toplam kalite kavramının hizmet işletmelerinde de gündeme gelmesine neden olmuştur.

Ulaşım, ticaret, iletişim, sağlık, eğitim, bankacılık ve sigortacılık gibi pek çok alanı içeren hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi ve ona paralel olarak ISO 9000 kalite standartlarına sahip olma faaliyetleri hız kazanmaya başlamıştır.

GİRİŞ

Globalleşme sonucu artan rekabet koşullarında işletmelerin hayatlarını sürdürebilmesi, klasik yönetim anlayışından uzaklaşarak çağdaş yönetim düşüncelerini uygulamakla gerçekleşebilecektir.

Çağdaş yönetim düşüncesinin odak noktasını müşteri oluşturur. Müşterinin istediği kalitede mal ve hizmeti, daha ucuza, daha kısa sürede ulaştırmak başarının anahtarı durumundadır.

Kalite anlayışı değişen koşullarla kendini yenileyerek, sistem, teknik ve insan boyutlarında gelişmiş toplam kalite yönetimi anlayışı doğmuştur.

Hizmet işletmelerinde üretim işletmelerinde olduğu gibi somut bir ürün bulunmadığı için kalite yönetimine farklı bir boyutta ele alınmasını gerektirmektedir.

Çalışma teorik bazda; kalite kavramından başlayarak, toplam kalite yönetimini, hizmet kavramını ve hizmet işletmelerini, hizmet işletmelerinde kalite kavramı ve yönetimi konularını, uygulama bazında ise; bir hizmet işletmesi olan Koçfinans' da ki mevcut durum analizini içermektedir.

I. KALİTE

Kalite, standartlara uygunluk olarak tanımlanabilir. Ancak bu yeterli değildir. Günümüzdeki gelişmeler, kalite tanımını müşteri isteklerine uygunluk olarak değiştirmiştir.¹

Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.²

Norichi Kano' nun 2 boyutlu kalite tanımı ise, mecburi ve cazip kalite kavramlarını içerir. Mecburi kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini içerir. Bu beklentiler karşılanmazsa kalite yoktur. Ürün güvenilirliği, kullanım kolaylığı mecburi kalitenin örneklerindedir. İkinci boyut cazip kalite ise, mevcut beklentilerin üzerinde müşterinin talep etmediği, hakkında fikir sahibi olmadığı kalitedir. Cazip kalite müşteri tarafından tanınıp talep edilince mecburi kaliteye dönüşür.³

Bir başka deyişle, kalite; bir hizmet veya ürünün önceden kabul edilmiş müşteri gereksinmelerini karşılama derecesidir. Kalite kavramındaki değişim toplam kalite kavramını ortaya çıkarmıştır.

II. TOPLAM KALİTE

Bir organizasyonun hitap ettiği pazar içindeki işleyiş tarzına toplam kalite denmektedir. Toplam kalite, bir organizasyonun rekabet stratejisi olduğu kadar müşterinin muhatap olduğu her şeydir. Toplam kalite yalnız üretimi değil, satış öncesi ve sonrasını tümüyle kapsayan bir bakış açısıdır.⁴

¹ Ö. PEKER, "Toplam Kalite Yönetimi", *Amme İdaresi Der.*, C.26, S.1, Mart, 1993, s.200.

² KALDER, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yay., s.2-4.

³ TKYA Komitesi, "Yeni Kimliği ile Toplam Kalite Yönetimi", *Toplam Kalite Yönetimi Türkiye Perspektifi-Türkiye Uygulamaları, Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu*, 1994, s.9.

⁴ Sanayi Grubu Malzeme İkmal Koordinatörlüğü, *Toplam Kalite Yönetimi*, Mart, 1993, s.3.

III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetimi anlayışı, toplam kalite kontrol anlayışının gelişmiş biçimidir. Toplam Kalite Kontrol firma çapında kalite kontrol anlamındadır. Toplam kalite yönetimi bunun tüm firma ve kurum kültürüne yansımış, başta yönetim olmak üzere tüm çalışanların paylaşılan vizyonu haline gelmiş şeklidir.

Toplam kalite yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Dinamik pazarlarda, rekabet karşısında ayakta kalabilmek ancak Toplam kalite yönetimi anlayışıyla mümkündür.⁵

A- Toplam Kalite Yönetimi' nin Özellikleri:

Toplam kalite yönetimi' nin temel 10 özelliği bulunmaktadır.⁶

- *Müşteri Odaklılık:* Müşteri isteklerinin tatmini temel şirket felsefesi haline gelmeli ve tüm süreçler müşteri beklentilerine göre tasarlanmalıdır.
- *Liderlik:* Üst yönetim kalite sürecini bilgi ve işler yoluyla desteklemelidir.
- *Tam Katılım:* En alt düzeyden en üste herkes kaliteyi geliştirmek için çaba sarf eder.
- *Ödül Sistemi:* Kalite için gösterilen çabayı ödüllendiren sistem kurulmalıdır.
- *Çevrim Zamanının Azaltılması:* evrim zamanının kısaltılması için çaba sarf edilir.

⁵ TKYA Komitesi, "Toplam Kalite Yönetimi' nin Kapsamı", **Toplam Kalite Yönetimi Türkiye Perspektifi-Türkiye Uygulamaları, Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu**, 1994, s.12.

⁶ R.M. HODGETTS-F.LUTHANS- S.M.LEE, "New Paradigma Organizations: From TQ to Learning to World-Class", **Organizational Dynamics**, Winter, 1994, s.6-7.

- *Bulma Yerine Önleme*: Kalite ürün veya hizmetin içinde tasarlanır, bu şekilde hatayı bulunmak yerine baştan önlenmiş olur.
- *Geri Bildirim*: Yönetim, gelişimi veri tabanlı geri bildirimle izler.
- *Uzun Vadeli Bakış*: Toplam kalite yönetimi' de çevre sürekli izlenir.
- *Ortaklık Geliştirme*: Müşteriler ve satıcılarla ortaklığı destekler.
- *Yerel Sorumluluk*: İşletme üyeleri bilgileri paylaşır, hataları ve geri dönmeleri elemine eder.

B- Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi

Toplam kalite yönetimi felsefesi, üst yönetimin liderliğinde, müşterinin kalite algılamaları ve beklentileri doğrultusunda, ekip çalışmasıyla sürekli iyileştirmeye dayalı örgüt kültürü yaratmaktır.

C- Toplam Kalite Yönetimi' nin Amacı

Doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedef alan toplam kalite yönetimi örgütün etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan bir yöntemdir.⁷

D- Toplam Kalite Yönetimi' de Üst Yönetimin Sorumluluğu

Toplam kalite yönetimi' nin üst yönetimin liderliği ile gerçekleştirilebileceğini belirtmiştik. Toplam kalite yönetimi için üst yönetim;

- Toplam kalite yönetimi' ni anlamalı, inanmalı, kararlı olmalı,
- Astlara yetki devretmeli,
- Astlara güvenmeli,
- Tüm çalışanları yönlendirmeli, kalite için teşvik etmeli,
- Ekip çalışması için ortam hazırlamalı,
- Tüm sisteme ve çalışanlara liderlik etmelidir.

⁷ PEKER, s.49.

E- Toplam Kalite Yönetimi' nin İşletmeye Sağladığı Yararlar

Toplam kalite yönetimi işletmeye birçok faydalar sağlar, bunları sıralarsak;⁸

- Mamul ve hizmet kalitesinin iyileşmesi
- Müşteri doyumunun artması
- Kaynak israfının azalması
- Mamul geliştirme süresinin azalması
- Verimliliğin artması
- Pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin artması
- Süreç içi işlem sayısının azalması
- Müşteri hizmet ve mal teslim süresinin kısalması
- İçşi işveren ilişkilerinin düzenlenmesi

IV. HİZMET KAVRAMI VE HİZMET İŞLETMELERİ

A- Hizmet Kavramı

Hizmet kavramı üretim ve ticaret gibi somut bir kavram olmadığı için literatürde farklı tanımlar yer almaktadır.

Amerikan Pazarlama Birliği hizmeti, pazara sunulan veya malların satışına bağlı olarak sağlanan fayda ve doyumlar olarak tanımlamıştır.⁹ Bu tanımdan hizmet kavramını tam anlamıyla anlamak zordur. Hizmet ile mal kavramları birbirine girmiş durumdadır. Bu karmaşıklılığın giderilmesi amacıyla Amerikan Pazarlama Birliği hizmeti tekrar şu şekilde tanımlamıştır; “bir malın satışına bağlı

⁸ S. GÖZLÜ, “Üretim, Verimlilik, Toplam Kalite Yönetimi”, **Toplam Kalite Yönetimi Türkiye Perspektifi-Türkiye Uygulamaları, Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu**, 1994, s.55.

⁹ Ö. DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.baskı İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.433.

olmaksızın tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doyumunu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir”¹⁰

Bu temel tanım çerçevesinde değişik yazarlar farklı tanımlar yapmışlardır. Philip Kotler ‘in tanımında hizmet; “Dokunulmaz bir yapısı olan ve herhangi bir malın sahipliğiyle sonuçlanmayan, üretilmesi fiziksel bir ürüne bağlı olan yada olmayan bir faaliyettir.”

Gibson-Donnelly-Ivancevich’ e göre hizmet “tüketici tarafından istenilen bir faaliyet yada başka bir kişi için iş yapmaktır.”¹¹

Bu tanımlamalar doğrultusunda hizmeti; insan ihtiyacını gidermek amacıyla, belirli bir malın üretilmesine her zaman için bağlı olmadan, belirli bir fiyattan pazara sunulan faaliyet ve faydalardır biçiminde tanımlayabiliriz.

B-Hizmetin Özellikleri

Mal ve hizmetler arasında bir çok fark bulunmaktadır. Malların fiziki olarak alınıp satılması, depolanması, istenilen zamanda tüketilebilmesi hizmetlerle arasında fark yaratmaktadır. Hizmetleri mallardan ayıran çeşitli özellikler bulunmaktadır.¹²

- *Hizmetler soyuttur.* Soyutluk; dokunulmazlık ve beş duyuyla algılanamama anlamındadır. Hizmet, davranışlarla ortaya konabilen bir faaliyettir fiziki bir boyutu yoktur. Hizmetler herhangi bir ölçü birimiyle ölçülemezler .
- *Hizmet ve hizmeti üreten bir bütün olarak ele alınır.* Hizmetin birbirinden farklı pazarlarda pazarlanamaması, üreticisi ile tüketicisinin yüz yüze ilişkisi, depolanamaması gibi özellikler hizmeti üreticisiyle bir bütün olarak ele alınmasını gerektirir.

¹⁰ S. A. ÖZTÜRK, **Hizmet Pazarlaması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya. No:1028, İşletme Fakültesi Ya. No:3, 1998, s.3.

¹¹ DİNÇER, s.434.

¹² DİNÇER, s.435.

- *Hizmetler standartlaştırılmaz.* Hizmetin temel üretim biçimi insana bağlıdır. Aynı kişinin ürettiği hizmetlerin bile birbirinden farklılık göstermesi doğaldır.

Tablo: Mal ve Hizmet Arasındaki Farklar

MALLAR	HİZMETLER
Somuttur	Soyuttur
Türdeşdir	Türdeş değildir
Üretim ve dağıtım tüketimden ayrıdır	Üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşir
Nesnedir	Faaliyet veya süreçtir
Fabrikada üretilir	Alıcı ve satıcının birarada bulunduğu ortamlarda üretilir
Müşteriler üretim sürecinden uzaktır	Müşteriler üretim sürecinin içindedir
Stoklanabilir	Stoklanamaz
Sahipliği el değiştirebilir	Sahipliği el değiştiremez

Kaynak: C. GRÖNROOS, *Service Management and Marketing*, Massachusetts: Lexington Books, 1990, s.28.

C- Hizmet İşletmeleri

Hizmetin soyut bir kavram olması hizmet işletmelerinin tanımını yapmayı zorlaştırmaktadır. Buna rağmen en basit şekliyle, “hizmet pazarlaması yapılan yer” hizmet işletmesi olarak ele alınmalıdır. Bu tanıma giren işletmelere saf hizmet işletmesi adı verilmektedir. Saf hizmet işletmeleri, öncelikle hizmetlerin satıldığı yerdir. Bu işletmelerde herhangi bir malın değişiminin yapılması veya hizmetin mamulle birlikte sunulması hizmet işletmesi olarak sınıflandırılmasını etkilemez. Bu gerçekten yola çıkarak hizmet işletmelerini; başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üreten ve satan iktisadi birimler olarak tanımlayabiliriz.

Hizmet İşletmeleri;

- Otel, lokanta ve diğer geçici ikamet ve yiyecek işletmeleri

- Kişisel hizmet sunan işletmeler (güzellik salonları, berberlik)
- Tamir ve bakım servisleri
- Sinema ve tiyatro gibi eğlence yerleri
- Mesleki hizmet sunan işletmeler (avukat, muhasebe, mimarlık ve mühendislik büroları, sağlık hizmeti sunan işletmeler, bankalar, sigorta işletmeleri, eğitim kurumları gibi)
- Vakıflar, olmak üzere genel bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler.

Hizmet işletmeleri mal üreten işletmelere göre farklı özelliklere sahiptir. Bu özellikler;

- Amaçları miktar ve kalite ölçüleriyle tanımlamak güçtür.
- Envanter tutulamaz,
- Maliyet hesaplaması yapmak güçtür,
- Emek yoğunudur,
- Pazara yakındır,
- Hedef pazarın tanımlanması zordur,
- Göreceli olarak küçüktür.¹³

V. HİZMET İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve HİZMET SEKTÖRÜNDE ISO 9000 UYGULAMALARI

A- Hizmet Kalitesi Kavramı

Müşterinin sürekli değişen isteklerinin ve ihtiyaçlarının tam anlamıyla karşılanması kalite olarak ele alınmaktadır. Günümüzde kalite kavramında müşteri bakış açısının önem kazanmış olması, Toplam kalite yönetimi kavramını da, “müşteri isteklerini ve tatminini herşeyin üzerinde tutan, üstün nitelikli malları ve hizmetleri müşteriye sunmakla sonuçlanan bir organizasyon stratejisi” olarak ele almamızı sağlamıştır.¹⁴ Müşteri tatminini ürünün özellikleri ve ürün veya hizmetin kusursuzluğu kavramlarından yararlanarak ulaşabiliriz. Ürünün özelliği dizayn kalitesi anlamına gelmektedir. Kusursuzluk ise

¹³ DİNÇER, ss.435-436.

¹⁴ İ.ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, Eskişehir: Birlik Ofset, 2000, s.481.

hurda, fire ve müşteri şikayetleri anlamındadır. İmalat ve hizmet sektörlerinde bu kavramlar farklı nitelikler göstermektedir.¹⁵

Ürünün Özellikleri Açısından İmalat ve Hizmet Sektörleri Karşılaştırması

İmalat Endüstrisi	Hizmet Sektörü
Performans	Doğruluk
Güvenilirlik	Zamanlılık
Dayanıklılık	Tamlık
Kullanım kolaylığı	Yakınlık ve içtenlik
Servis kabiliyeti	Müşteri ihtiyaçlarını tahmin etme
Estetik	Hizmeti verenin bilgisi
Opsiyonların ve genişletme olanaklarının mevcut olması	Estetik
Firmanın ünü	Firmanın ünü

Kaynak: İ EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Genişletilmiş 4. baskı, İstanbul: Alfa Ya., 1999, s.9.

Ürün veya Hizmetin Kusursuzluğu Açısından İmalat ve Hizmet Sektörleri Karşılaştırması

İmalat Endüstrisi	Hizmet Sektörü
Ürünün kullanım süresi boyunca hatasız olması	Hizmetin ortaya çıktığı anda ve gelecek hizmet işletmelerinde hatasız hizmet
Teslimatta hatasızlık	
Satışlar ve faturalama gibi diğer işletme proseslerinde hatasızlık	Satışlar, faturalama gibi diğer işletme proseslerinde kusursuzluk ve hatasızlık

Kaynak: İ EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Genişletilmiş 4. baskı, İstanbul: Alfa Ya., 1999, s.9.

Hizmet kalitesinin tanımlanması ürün kalitesinin tanımlanmasından çok daha zordur. Bu nedenle hizmet kalitesinin tanımlanmasında değişik yaklaşımlar sözkonusudur. Bu yaklaşımlar;¹⁶

¹⁵ İ EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Genişletilmiş 4. baskı, İstanbul: Alfa Ya., 1999, s.9.

¹⁶ S.GÖZLÜ, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi", **STANDART**, Haziran1994, s.33.

- Müşteri beklentileriyle gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılmasıdır. Müşterinin beklentilerini reklamlar daha önceki deneyimler hizmeti daha önce kullananlardan alınan bilgiler ve kültür gibi unsurlar belirlemektedir. Hizmetin performansını ise, tesisler süreçler iş tasarımı, çalışanlar gibi denetlenen unsurlar ile tüketici davranışı, rakiplerin etkisi gibi denetlenemeyen unsurlar belirlemektedir.
- Müşteri, hizmet, kalite ve düzeyler terimlerinin tanımlanmasıdır. Müşteri hizmeti kullanan ve bunun için ödeme yapan kimsedir, hizmet fiziksel çıktı üretmeyen temel veya tamamlayıcı faaliyettir, kalite rekabet edilenden daha üstün olan hizmetin müşteri tarafından algılanan somut ve soyut özellikleridir, düzeyler ise müşteri açısından hizmet kalite düzeylerini ölçen yönlendiren ve değerlendiren bir ölçme sistemidir.
- Mükemmel hizmet kalitesinin belirlenmesi ve yönetilmesinde yanlışlıklara yol açan beş boşluğu açıklayan tanımlamadır. İlk boşluk müşteri ile yöneticilerin müşteri beklentileri hakkındaki algılamaları arasındaki farklılıktır. İkincisi, yöneticilerin hizmet kalitesinin hedef düzeyi hakkındaki algılamaları ile gerçekleşen hizmet kalitesi düzeyi arasındaki farklılıktır. Üçüncüsü, iş ve eğitim talimatlarında belgelenen hizmet kalitesi özellikleri ile gerçekleşen hizmet kalitesi özellikleri arasındaki farklılıktır. Dördüncü boşluk gerçek teslim sistemi ile tüketicilerin dışsal iletişimi arasındaki farklılıktır. Beşinci boşluk ise Beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki farklılıktır. Bu beş boşluk hizmet kalitesinin artırılmasında işletmelere yol göstericidir. Boşlukların iyi analiz edilip ortadan kaldırılmaya çalışılması mükemmel hizmet kalitesini oluşturacaktır.

Hizmet kalitesinin boyutları beş ana grupta toplanabilir. Bunlar,

- tepkisellik,
- güvenilirlik,
- güvence,
- kendini müşteri yerine koyma

- fiziksel varlıklardır.¹⁷
Bu beş boyutu oluşturan hizmet bileşenleri ise;¹⁸
- *Erişilebilirlik*; müşterinin satıcıyla kolaylıkla ilişki kurabilmesi anlamındadır. Telefonla kolaylıkla ilişki kurulabilmesi, hizmeti almak için sürenin az olması, çalışma saatlerinin uygun olması gibi unsurları içerir
- *Tepkisellik*; İşletmenin müşteriye tepki gösterme derecesidir .Randevuları hemen ayarlamak, sözleşme belgelerini hemen postalamak, hızlı servis vermek gibi unsurları içerir.
- *Zamanlılık*; İşin müşterinin tanımladığı beklediği zaman çerçevesinde tamamlanabilmesini ifade eder.
- *Tamlık*; Hizmetin bütünüünün tamamlanması anlamındadır.
- *Doğruluk*; İşin ilk defada doğru yapılmasıdır.
- *Profesyonellik*; Müşteriyle ilişkilerde gösterilen tutum ve davranışlardır. İşletmedeki personelin bilgi ve becerisini ifade eder.
- *Güvenilirlik*; işletmenin sahip olduğu imaj ile faaliyetlerinin uyumlu olmasıdır. İnanılrlık ve dürüstlük anlamındadır.
- *Güvenlik*; Tehlikeden kuşkudan ve riskten uzak olma anlamındadır.
- *Anlaşılabilirlik*; Üretilen hizmetin ve müşterinin anlaşılabilmesi için harcanan çaba anlamındadır. Hizmetin açıklamak, hizmetin maliyet unsurlarını açıklamak, müşterinin gereksinmelerini öğrenmeği kapsar.
- *Süreklilik*; Değişik nedenlerle oluşan yanlış anlama ve hataların belirlenmesi ve düzeltilmesini içerir.
- *Esneklik*; Hizmetin müşteri beklentilerinin değişimi doğrultusunda değiştirilebilir olmasını ifade eder.
- *Ortam*; hizmetin oluşturulduğu ortamın psikolojik ve sosyal durumudur. Müşteriye saygılı davranmak, çalışanların birbirleriyle saygılı ilişkileri anlamındadır.

¹⁷ ÖZTÜRK, s.140.

¹⁸ J.GÜR, Kalite Maratonu, Asiad-Kosgeb Ya.,1997, s.73.

- **Görünüm;**Hizmetin oluşturulduğu ortamın fiziksel görünümünü ifade eder.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry 'nin ortaya koydukları hizmet kalitesi faktörleri yardımıyla hizmet kalitesinin bir model haline dönüştürmüşlerdir. Model, hizmet kalitesini müşterinin beklentileriyle algıladığı hizmet performansının karşılaştırılması sonucu oluşacağını ortaya koymaktadır.¹⁹

B- Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi

Hizmet işletmelerinde kalite üçlü bir yaklaşımla açıklanabilir. Bunlar:²⁰

- **Planlama (tasarım) kalitesi;** hizmetin şekli ve çeşidiyle ilgili pazarda göreceği kabul derecesini ve tüketici isteklerini yerine getirme başarısını ifade eder. Kısaca ne sunulacağını gösterir. Planlama kalitesine uygun olmayan bir hizmet tüketici tarafından fazla beğeniyle karşılanmaz.
- **Sunuş (uygulama) kalitesi** hizmetin doğru, zamanında ve tutarlı bir biçimde verilmesindeki güvenilirliği gösterir. Hangi şekilde sunulacağını ortaya koyar.
- **Algılama kalitesi,** planlanan hizmetin sunuş kalitesine uygun verilmesinde tüketici tarafından nasıl görüldüğünü gösteren kaliteyi ifade eder. Sunulan bir hizmette müşteri ancak algıladığı kalitenin beklentilerinden fazla olması durumunda memnun olacaktır.

Hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetimini başarıyla sağlanabilmesi için;

- kalite felsefesinin çalışanların tümü tarafından benimsenmesi
- toplam kalite faaliyetlerine herkesin katılımının sağlanması,

¹⁹ ÖZTÜRK, s.141.

²⁰ E. ÖNÖZ, "Arçelik Satış Sonrası Hizmetlerinde Kalite Yönetimi", **Toplam Kalite Yönetimi Türkiye Perspektifi-Türkiye Uygulamaları, Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu**, 1994, s.102.

- müşteri memnuniyetini hedef alan bir organizasyon kültürü oluşturulması,
- ekipler oluşturularak yetkinin dağıtılması,
- çalışan herkese problem çözme teknikleri ve toplam kalite yönetimiyle ilgili eğitim verilmesi,
- çalışanların tümünü kapsayan performans değerlendirme,
- ve toplam kalite yönetimi anlayışını destekleyecek ödüllendirme sistemi kurulması gerekmektedir.²¹

Bir hizmet işletmesinde toplam kalite yönetimine geçilmesi;

- Hizmette başarının ve müşteri tatminin artırılmasını
- Verimliliğin, etkenliğin artırılmasını, maliyetlerde düşüşün sağlanmasını
- Pazar payının artırılmasını sağlayacaktır.²²

C- Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalitenin Sağlanmasında ISO 9000 Standartlarından Yararlanılması

ISO 9000 standartları her tür işletmeye uygulanabilir ve tüm işletme fonksiyonlarını kapsar. ISO 9004-2 bir hizmet işletmesinde kalite sisteminin geliştirilmesi için referanstır. Hizmet işletmesinde kalite sisteminin kurulması için gerekli olabilecek unsurların toplam bir çizelgesidir. ISO 9001, 9002 ve 9003 standartları ISO 9004 de belirtilen kalite unsurlarının farklı üç alt bileşenini ortaya koyarlar. Bunlar farklı kalite güvence düzeyleridir. Hangi modelin seçileceği hizmetin tasarım-süreç karmaşıklığına, tasarımın olgunluğuna, hizmetin üretim-süreç karmaşıklığına, hizmetin özelliklerine ve ekonomik faktörlere göre belirlenir. ISO 9004-2 standardı hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetiminin bir el kitabı niteliğindedir. Bu standart tüm hizmet işletmelerinde kalite sistemi oluşturulmasına rehberlik edebilecek niteliktedir. Standart, hizmetin tasarlanmasından

²¹ GÖZLÜ, s.34.

²² M. BAŞ, "Finansal Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Açısından Bir Klavuz Iso 9004-2" Uzman Gözüyle Bankacılık, Eylül 1994, s.63.

pazarlanmasına kadar hizmet işletmesindeki tüm süreçleri içermektedir.²³

VI. KOÇFİNANS'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI

A- İşletmenin Tanıtımı

Koçfinans, "tüketiciye doğrudan finansman sağlamak" amacı ile kurulan Türkiye'nin ilk tüketici finansmanı şirketidir. 1995 yılında faaliyetine başlayan Koçfinans, Türkiye'nin ekonomik koşullarını ve Koç Topluluğu' nun kendine özgü yapısını, organizasyonunu göz önünde bulundurarak, ürettiği projelerle yepyeni bir kredilendirme sisteminin de öncüsü olmuştur. Koçfinans' ın vizyonu; çağdaş dünya ülkelerinde uygulanan kredi alternatifini kullanıma sunarak, Türkiye ekonomisinin gelişmesine destek vermeyi ve buna bağlı olarak yaşam standartlarının da yükselmesine katkıda bulunmaktır. Koçfinans, 400 kişiyi aşan genç, yaratıcı ve dinamik kadroya sahiptir.

Ayrıca Türkiye'de ISO belgesi alan ilk tüketici finansmanı şirketidir. Koçfinans, dürüstlük, güvenilirlik ve mükemmeliyetçilik ilkeleri çerçevesinde, kendini ve hizmet verdiği alanları her geçen gün geliştirerek, tüketicilerine her zaman en hızlı ve en iyi hizmeti vermeyi misyon edinmiştir. Koçfinans, kurumsal kültür ve temel stratejiler doğrultusunda, sürekli gelişimin sağlanmasını hedeflemektedir.

B- Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, sistem ve stratejik planlama bölümü içindeki kalite güvence şefi ile görüşme yöntemi kullanarak durum incelemesi yapılmıştır. Görüşme sırasında yöneltilen sorular;

- Koçfinans, toplam kalite yönetimine yönelik ne tür faaliyetler de bulunuluyor?

²³ BAŞ, s.63-65.

- Koçfinans' da ISO 9001 neden seçildi? 9004-2(hizmet işletmeleri için) neden kullanılmadı?
- Hizmet kalitesi Koçfinans' da nasıl oluşmaktadır?
- Hizmet kalitesine ulaşmada size göre zorluklar nelerdir?
- Kalite felsefesinin çalışanların tümü tarafından benimsenmekte mi?
- Toplam kalite faaliyetlerine herkesin katılımı sağlanmakta mı?
- Müşteri memnuniyetini hedef alan bir organizasyon kültürü oluşturuldu mu? Çalışanlara da müşteriye verilen önem verilmekte mi?
- Ekipler oluşturarak yetkinin dağıtılması sözkonusu mu?
- Çalışanlara problem çözme teknikleri ve toplam kalite yönetimiyle ilgili eğitim veriliyor mu? Eğitimler tüm personeli içeriyor mu?
- Çalışanların tümünü kapsayan performans değerlendirme sistemi mevcut mu ve nasıl işlemektedir ?
- Toplam kalite yönetimi anlayışını destekleyecek ödüllendirme sistemi kuruldu mu ve nasıl çalışmaktadır?
- Koçfinans' da TKY ve ISO 9001 standartlarının kullanılması ne tür faydalar sağlamaktadır?

C- Araştırmanın Sonuçları ve Değerlendirilmesi

Koçfinans' da müşterileri ile karşılıklı güvene dayalı bir hizmet organizasyonunu benimsenmiş, tüm faaliyetler, müşteri odaklı hizmet anlayışı, dürüstlük, adalet, mükemmeliyetçilik ve çalışan mutluluğunun sürekliliği ilkelerine bağlı kalarak sürdürülmektedir.

Kalite felsefesinin çalışanların tümü tarafından benimsenmektedir. Toplam kalite faaliyetlerine herkesin katılımı sağlanmaktadır. Müşteri memnuniyetini hedef alan bir organizasyon kültürü oluşturulmuştur.

Koçfinans hizmet kalitesi için, müşteri memnuniyetinin maksimum düzeye getirilmeye çalışılmakta, buna ulaşmak için pazar araştırmaları yapılmakta, bayi ziyaretleri konseyleri yapıp müşterinin beklentileri belirlenmektedir. Ayrıca müşteri şikayetlerinin hızla

çözömlenebilmesi için sistem kurulmuştur ve bu sistem devamlı yapılan analizlerle gözden geçirilmektedir. Hizmet kalitesi ürün kalitesinde olduğu gibi direkt ölçölememekte ve etkisinin görölməsi daha uzun döneme yayılmaktadır.

Çalışan mutluluğunu esas alan Koçfinans; işin yapılmasında kullandığı son teknoloji ile eğitimi birleştirek kişisel gelişim ve verimliliği artırmaya yönelik çağdaş yönetim sistemlerini uygulamakta, tüm çalışanların yönetime aktif katılımını teşvik etmektedir. Çalışanların katılımı ve yaratıcılığını ortaya çıkartan çağdaş sistemleri kurarak en yaygın şekilde uygulanmasını sağlamaktadır.

Koçfinans' da ekipler oluşturarak yetki dağıtılmaktadır. Çalışanların bir kısmına problem çözme teknikleri ve toplam kalite yönetimiyle ilgili eğitim verilmektedir. Çalışanların tümünü kapsayan performans değerlendirme sistemi mevcut bulunmaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışını destekleyecek ödüllendirme sistemi bulunmaktadır.

Müşteri/çalışan memnuniyet araştırmaları anketler yardımı ile belli dönemlerde çalışan ve müşteri memnuniyet seviyeleri ölçmektedir. Çıkan sonuçlar değerlendirilerek gerekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Ayrıca süreç ölçümleri ile verimlilik ölçölmektedir.

Bireysel öneri sistemi, çalışanların katılımı ve sürekli iyileştirme yaklaşımını örgüt kültürü haline getiren bir uygulamadır. Bireysel Öneri Sistemi ile; küçük çaplı iyileştirme potansiyeline sahip önerilerin ön plana çıkartılması hedeflenmektedir. Deđerlendirmelerin periyodik olarak duyurulmasının ardından, her yıl en iyi öneri sahipleri ödüllendirilir. Bu sistem, kişilerin bireysel önerilerini atabildikleri bir sistemdir. Yönetici seviyesinin altındaki kişileri kapsamaktadır. Bireysel öneri sistemi ile, önerinin kapsamına göre iş /süreç geliştirmekte, çalışan müşteri memnuniyetini arttırmakta kullanılmakta, çeşitli maddi ve manevi ödüllendirmeler yapılmaktadır.

Proje yönetim sistemi ile proje olarak ele alınması gerekli konuları ortaya koymaktadır. Üst yönetimden proje sponsoru, diğer çalışanlardan proje lideri ve grubu oluşturulmakta, kimlerin çalışacağı, zaman unsurunu gibi konular önceden belirlenmektedir.

Koçfinans' da Toplam kalite yönetimine yönelik faaliyetler arasında ISO 9001 Belgesinin alınması ve uygulanması, Bireysel Öneri Sisteminin kurulması ve uygulanması, Müşteri/Çalışan Memnuniyet Araştırmalarının yapılması, Proje Yönetim Sistemi nin kullanılması yer almaktadır.

ISO 9001 kalite standartları belgesi daha uygun bulunduğu için 9004-2 yerine seçilmiştir. ISO 9001, yeni projeler ile kredi sistemleri tasarlandığı için uygun görülmüştür.

Koçfinanslı olma ve sürekli işbirliği ve dayanışma içinde olma duygularının yaşatılarak; işletmenin verimliliği, çalışan bağlılığı ve motivasyonuna katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Bu amaçla kurulan Fun Club her birimin temsil edildiği komiteler aracılığıyla çalışmakta ve eğitim, kültür, sanat, gezi, spor, yardımlaşma konularında etkinlikler düzenlemektedir.

Koçfinans içinde etkin bir iletişim aracı olan Koçfinans Bülteni; iki ayda bir basılarak tüm çalışanlara dağıtılmaktadır.

Koçfinans' da Toplam kalite yönetimi ve ISO9001 standartlarının kullanılması birçok yararlar sağlamaktadır. Finans sektöründe rekabetçi avantaj yaratmakta, işletme başarısının ve müşteri tatmininin artırılmasını da verimliliğin, etkenliğin artırılmasında ve maliyetlerde düşüş sağlanmasında önemli birer unsur oluşturmaktadır. Ayrıca Koçfinans' ın pazar payının artırılmasında da çok önemli bir etkendir.

Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu durum, Koçfinans' da toplam kaliteye yönelik bir kültürün oluştuğunu, tüm faaliyetlerin kalite odaklı olarak yürütüldüğünü, göstermektedir.

Ancak bu araştırma müşteri bakış açısından konuyu ele almamakta, sadece bir hizmet işletmesindeki toplam kalite uygulamalarını ortaya koymaktadır.

SONUÇ

Kalite, işletmede çalışanların, tedarikçilerin, satıcıların ve müşterilerin toplam çabalarının bir ürünüdür. Toplam kalite yönetimi, tüm örgüt seviyelerinin ve işlevlerinin katılımı ile ürün ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesini gözeten tümleşik bir yönetim kavramıdır. Hizmet sektörünün hızla gelişmesi ve ekonomide önemli bir paya sahip olması Hizmet İşletmelerinde kaliteye verilen önemi artırmış ve bu yöndeki çalışmaları hızlandırmıştır.

Artan rekabet işletmeleri yaptığını satandan çıkarıp satılabileni yapana dönüştürmüştür. Ürün yada hizmeti satabilmek müşterinin belirlediği kaliteyi anlamaktan geçmektedir. Hizmet kalitesinin anlaşılmasında da en önemli unsur müşteri memnuniyeti oluşturmaktadır. Müşteri isteklerinin tatminini temel felsefe olarak ele alan işletmeler müşteri memnuniyetine dayanan bir kültür oluştururlar. Hizmet işletmelerinde kaliteye dayalı bir kültürün oluşması rekabette başarı sağlayarak pazarda kalmanın teminatı olacaktır.

Hizmet işletmelerinde toplam kaliteye Yönetimini tam anlamıyla oluşturabilmek için, müşteri memnuniyetinin sağlanmasının dışında üst yönetimin liderliğinde takım çalışmaları desteklenmeli ve dış müşteriye olduğu kadar iç müşteriye de önem verilmelidir. Ayrıca tepkisellik, güvenilirlik, güvence, ve fiziksel ortamın gibi hizmet kalitesini oluşturan unsurların da her zaman gözönünde tutulması gerekmektedir.

Günümüzde, Koçfinans örneğinde de olduğu gibi işletmeler kalite konusuna büyük önem vermekte ve tüm faaliyetlerini kalite odaklı gerçekleştirmektedirler.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

E. ÖNÖZ, “Arçelik Satış Sonrası Hizmetlerinde Kalite Yönetimi”, **Toplam Kalite Yönetimi Türkiye Perspektifi-Türkiye Uygulamaları, Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu**, 1994.

İ. EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Genişletilmiş 4. baskı, İstanbul: Alfa Ya., 1999.

İ. ÖZALP, **İşletme Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset, 2000.

J. GÜR, **Kalite Maratonu**, ASİAD-KOSGEB Yayını, 1995.

KALDER, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yay.1994.

M.BAŞ, “Finansal Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Açısından Bir Klavuz ISO 9004-2” **Uzman Gözüyle Bankacılık**, Eylül 1994.

Ö. DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.baskı İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Ö. PEKER, “Toplam Kalite Yönetimi”, **Amme İdaresi Der.**, C.26, S.1, Mart, 1993.

R.M. HODGETTS- F.LUTHANS- S.M.LEE, “New Paradigma Organizations: From TQ to Learning to World-Class”, **Organizational Dynamics**, Winter, 1994.

S. A. ÖZTÜRK, **Hizmet Pazarlaması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya. No:1028, İşletme Fakültesi Ya. No:3, 1998.

S. GÖZLÜ, “Üretim, Verimlilik, Toplam Kalite Yönetimi”, **Toplam Kalite Yönetimi Türkiye Perspektifi-Türkiye Uygulamaları, Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu**, 1994.

Sanayi Grubu Malzeme İkmal Koordinatörlüğü, **Toplam Kalite Yönetimi**, Mart, 1993.

TKYA Komitesi, “Toplam Kalite Yönetimi’nin Kapsamı”, **Toplam Kalite Yönetimi Türkiye Perspektifi-Türkiye Uygulamaları, Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu**, 1994.

-----, “Yeni Kimliği ile Toplam Kalite Yönetimi”, **Toplam Kalite Yönetimi Türkiye Perspektifi-Türkiye Uygulamaları, Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu**, 1994.