

Pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi

Mustafa Doğaner Fatma Yüksel

Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Nazilli-Aydın

Özet: Küreselleşmeyle birlikte, teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet koşulları, artan müşteri istek ve beklentileri işletmeleri yeni yönetim anlayışlarını aramaya yönlendirmiştir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bu arayış ve anlayışlardan biridir. TKY, müşteri beklentilerini karşılama, rekabet avantajı sağlama ve kalite olgusunu yaratmada etkin bir yönetim anlayışıdır. Bu çalışmada, TKY ve modern pazarlama yönetimi ile olan ilişkisi incelenmiştir. Öncelikle, TKY hakkında bilgi verilmiş daha sonra pazarlama ve müşteri memnuniyetiyle olan ilişkisi tartışılmıştır. Sonuçta, işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamaları ve dolayısıyla müşteri bağlılığını yaratmaları için, tasarımdan satış sonrası hizmetlere kadar olan tüm süreçlerde TKY anlayışını benimsemeleri, yaratmaları ve yaşatmaları gerektiği görüşüne ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toplam kalite yönetimi, pazarlama, müşteri memnuniyeti

Total Quality Management in Marketing

Abstract: Together with globalization, technological developments, intensive competition and increasing customer demands and expectations make many businesses search for new management techniques. Total quality management (TQM) is one of these techniques. TQM is an effective management approach used to fulfill customer expectations, provide competitive advantage and create quality. In this study, the relationship between total quality and modern marketing management is analyzed. Firstly, some information about TQM is given and then, the connection between marketing and customer satisfaction is examined. Finally, we reach the conclusion that in order for businesses to create customer satisfaction, and consequently, customer loyalty, they should adopt TQM technique in every process from design to after-sale services.

Key Words: Total quality management, marketing, customer satisfaction

Giriş

Küreselleşen dünyadaki rekabet ortamında işletmeler, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabildikleri ölçüde gelişecekler ve yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Müşteri beklentilerine kaliteli bir üretimle en kısa zamanda cevap verebilmek ve verimliliği arttırabilmek için, kaliteyi işletmenin tüm birimlerine yayarak, toplam kalite anlayışının benimsenmesi ve gerçekleştirilmesi gerekir.

Tüketicilerin daha çok bilinçli olduğu ve tüketici tercihlerinin değiştiği günümüzde işletmeler için kalite, rekabet avantajı elde etme, müşteri tatminini sağlama ve müşteri bağlılığı yaratmada önemli bir stratejidir. Toplam kalite yönetimi (TKY), müşteri isteklerini karşılamayı hedefleyen ve müşteri tarafından belirlenen kaliteyi işletmenin her biriminde oluşturan bir yönetim anlayışıdır.

Bu çalışmada, kalite kavramı, toplam kalite yönetimi, müşteri memnuniyeti ve pazarlama faaliyetlerinde toplam kalitenin rolü incelenmeye çalışılacaktır.

1. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi

Günümüz rekabet koşullarında ve müşterinin güçlenen konumu karşısında kalite, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için zorunlu

hale gelmiştir. Gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda rekabet avantajı kazanmanın yolu, düşük maliyet ve kaliteli üretim hizmetidir. Toplam kalite yönetiminin amacı, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında, her bir faaliyetiyle organizasyona katkıda bulunmak ve etkinliği arttırmaktır. Rekabetin yoğun olduğu bir pazarda, organizasyonun başarıya ulaşması için, minimum maliyetle müşteri beklentilerine uygun hatta onun da ötesinde mal ve hizmet sunmak zorundadır (Karcıoğlu, 2001).

Kalitenin çok boyutlu kavram olmasından dolayı, kaliteye ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Kalitenin göreceli kavram olması, algılamalara göre değişmesi, belirlenmesinin ve tanımlanmasının güç olması, aynı zamanda zorlu bir süreç olduğuna da işaret eder.

Kalitenin önemi, karmaşık ve çözümlenmesi güç bir sorun olarak işletmelerin karşısına çıkması şu nedenlere dayandırılabilir (Yüksel, 1998).

- Aşırı derecedeki hızlı, bilimsel ve teknolojik gelişme,
- Modern teçhizat, makine ve otomatik işlemlerin kullanımının bir sonucu olarak üretim sürecinin artan karmaşıklığı,

- Küreselleşme, küresel rekabet ve uzmanlaşma,
- Müşteri ihtiyaç ve istekleri arttıkça, onlara tam tatmin sağlamanın artan bir biçimde önemli bir durum yaratması.

Kalite ile ilgili kuruluşlar tarafından yapılan kalite tanımlarının bazıları şöyledir:

Amerikan Kalite Kontrol Derneği'ne (ASQC) göre kalite, "bir mal veya hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür." Alman Standartlar Enstitüsü'ne (DIN) göre kalite, "bir ürünün öngörülün ve şart koşulan gereklere uyum kabiliyetidir." Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu'na (EOQC) göre kalite, "belirli bir malın veya hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir." Japon Sanayi Standartları Komitesi'ne (JIS) göre ise, kalite, "ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir."

Kalite liderlerinden biri olan Joseph M. Juran kaliteyi "kullanma uygunluk" olarak tanımlamıştır. Juran, tasarımdan başlayıp satış sonrası hizmetlere kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan Japon tarzı "Toplam Kalite Kontrolü" uygulamalarının esasını oluşturan kalite programının fikrinsel öncülerindendir. Juran'ın kalite programının amacı, uygunluğun artırılması ve kalitesizlik nedeni ile ortaya çıkabilecek maliyetlerin azaltılmasıdır (Peşkircioğlu, 1997).

Philip Crosby'e göre kalite, şartlara uygunluk; Japon kalite uzmanı Kaoru Ishikawa'ya göre kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden ürün geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek, satış sonrası hizmetlerini vermektir (Cortada, 1993).

Bir ürün ya da hizmetin kalitesi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini tatmin etme kabiliyetidir. ISO 8402 kalite sözlüğü ve ISO 9000 standart serisinde yapılan benzer bir tanıma göre, "kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır" (Bergman ve Klefsjö, 1994).

Davranış bilimcilere göre, satın alma gibi son derece temel bir şeyi yaparken, müşterilerce algılanan çeşitli riskler vardır. Bu riskler şu şekilde sıralanabilir (Trout ve Rivkin, 1999):

1. Parasal risk. (Bunu yaparsam, para kaybetme ihtimalim var.)

2. İşlevsel risk. (Olasılıkla bu aldığım şey işlemeyecek ya da yerine getirmesi gereken işlevi yerine getirmeyecek.)
3. Bedensel risk. (Biraz tehlikeli görünüyor, zarar görebilirim.)
4. Sosyal risk. (Bunu satın alırsam acaba arkadaşlarım, yakın çevrem ne düşünür.)
5. Psikolojik risk. (Bunu satın alırsam kendimi suçlu yada sorumsuz hissedebilirim.)

Kalite yaklaşımı ve kalitenin boyutları bir anlamda bu riskleri en aza indirmeye, hatta ortadan kaldırmaya yöneliktir. Kalitenin bütün boyutlarını içeren özellikler, D. Garvin tarafından tanımlanmıştır. Buna göre, kalitenin boyutları şu özelliklerden oluşmaktadır (Özgen ve Savaş, 1997; Bozkurt ve Odaman, 1998).

- Performans (işlevsellik): Ürünün fonksiyonlarını yerine getirme niteliğidir.
- Diğer unsurlar: Ürünün çekiciliğini sağlayan ikincil karakteristiklerdir.
- Uygunluk: Ürünün kullanım ömrü belirlenen özelliklere, belge ve standartlara uygunluk derecesidir.
- Güvenilirlik: Kullanım ömrü içindeki performans sürekliliğidir.
- Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilir ömrünün uzunluğudur.
- Hizmet görme: Ürüne yönelik sorun ve şikayetlerin kolay çözümlenmesidir.
- Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneğidir.
- İtibar: Ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansıdır.

Kaliteye ilişkin yapılan tanımlarda bulunan ortak ifade, ihtiyaçların en uygun şekilde karşılanmasıdır. Kalitenin meydana getirilmesi, ihtiyaç ve beklentilerin araştırılıp belirlenmesinden, bulguların nihai ürüne yansıtılmasına kadar olan aşamada belirlenmektedir. Sonraki aşamalarda gerçekleştirilen faaliyetler, denetleme ve geliştirme üzerinde yoğunlaşmaktadır (Özel, 1998).

Kalite, tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi olarak iki bileşenden oluşur. Bir ürünün ya da hizmetin istenen özelliklere sahip olması, tasarım kalitesi ile ilgilidir. Uygunluk kalitesi ise, müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş

tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir (Kavrakoğlu, 1998).

1.1. Kalite Sistemi

İşletmenin kalite hedeflerine ulaşabilmesi için, ilk olarak işletmede çalışan herkes tarafından kalite anlayışının benimsenmesi gerekir. Bir sistem olarak ele alınan işletmenin, bir alt sistemini oluşturan kalite sisteminin oluşturulması gerekir. Kalite sistemi, müşteri ihtiyaçlarına cevap veren bir ürünün istenen kalitede ve minimum maliyetle üretimini içeren faaliyetlerden oluşur.

Feigenbaum, kalite sistemini; "müşterilerin kalite ile ilgili beklentilerinin en ekonomik kalite-maliyet düzeyinde karşılayacak şekilde insan, makine ve bilgi unsurları arasındaki ilişkilerin en uygun biçimde koordinasyonu ile teknik ve idari prosedürlerin kuruluş düzeyinde yapılanması ve uygulanması" olarak tanımlanmaktadır (Peşkirioğlu, 1997).

İşletmede kalite sistemi, kalite hedefleri doğrultusundaki ihtiyaçları en geniş şekilde karşılamalı ve bir bütün olarak uygulanmalıdır. Kalite sistemi kalitenin planlanmasını, kontrolünü ve geliştirilmesini gerektirir. Kalite planlaması, üretim öncesi aşamalar esnasındaki kalite geliştirme, tanım ve planlama ile bağlantılı faaliyetler yanında, uzman personel fonksiyonlarını da kapsar. Kalite kontrol ise, kalite planlarının yararlanması ve uygulanması ile ilgilidir. Ürünün, kalite isteklerine uyumunu sağlamak amacıyla üretim anı ve üretim sonrası deneyi içerir (Bağrıaçık, 1995).

İşletmeler, müşterilerin beklentilerini en iyi şekilde karşılayabildikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Bunun için de, işletmenin tüm birimlerine kaliteyi yayarak toplam kalite

yönetimini gerçekleştirmek gerekecektir. Toplam kalite yaklaşımı, sadece üretilen ürün ve hizmetlerin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliği arttırmayı amaçlamaktadır.

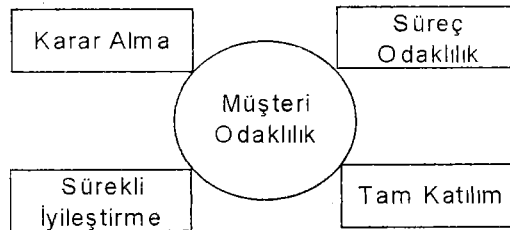
Toplam kalite yönetimi, şirketlerin, örgütlerin ürün ve hizmetlerini en ekonomik, en kullanışlı, rekabet edebilir düzeyde en iyi kalitede sunmalarınıdır. Toplam Kalite Yönetimi kavramı II. Dünya Savaşı'ndan sonra ABD yönetim danışmanı istatistik uzmanları Edward Deming ve Joseph Juran tarafından geliştirilmiş ve 1950'li yıllarda Japonlar tarafından benimsenmiş ve uygulanmıştır. İlk etapta Xerox, Motorola, Federal Express, Westinghouse, Harley-Davidson, Monsanto, Ford vb. gibi şirketler bu kavramı benimsemişlerdir (Tek, 1997).

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

Bir firmadaki kalite stratejisi, kalite sorunlarına ilişkin olarak üst yönetimden sürekli ve geçerli taahhütlere dayandırılmalıdır. Üst yönetim, işletme vizyonuna kalite unsurunu da dahil etmek zorunda ve aynı zamanda finansman ve moral açısından yönetim kaynakları ile kaliteye ilişkin tüm faaliyetleri desteklemek zorundadır. Bir kalite stratejisinin başarılı olabilmesi için, reel olarak bazı bileşenleri kapsamaması ve uygulamaların işletme içinde yerleştirilmeye çalışılması gerekmektedir. Bu bileşenlerin en önemlileri (Bergman ve Klefsjö, 1994).

- Müşteri odaklılık,
- Karar alma,
- Süreç odaklılık,
- Sürekli iyileştirme olarak sıralanabilir.

Üst Yönetim Katılımı



Şekil 1. Başarılı bir kalite stratejisindeki önemli bileşenler

Kaynak: Bergman B., Klefsjö B., Quality from Customer Needs to customer Satisfaction, McGraw.Hill, Book Company, 1994, p.22.

1.2.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık ya da müşteri yönlülük, işletmelerin müşteri isteklerini tatmin eden mal ve hizmetleri üreterek faaliyetlerini bu amaç üzerinde yoğunlaştırmalarını ifade etmektedir. Toplam kalite anlayışı da bütün ürün ve hizmet ihtiyaçlarında tam bir müşteri tatmini sağlamayı hedeflemektedir. Müşteri odaklı kalitede en temel fikir; müşteri yaratmak, tatmin etmek ve bağlılığı (loyalty) sağlamaktır. Günümüzde müşteriler kaliteli ürün ve uygun fiyatın ötesinde bir şeyler bekliyorlar. Saygı görmek, güven duymak, kıymetinin bilinmesi, dostluk, güler yüz, ilgi, yardım... Bunların tümüne "müşteri hizmeti" denir. Bir firmayı rakiplerinden ayıran da, müşteri hizmeti farklılığıdır (Rona, 1999). Bu bağlamda kalite, müşteriler tarafından değerlendirilmeli ve onların ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermelidir. Bir başka anlatımla, müşteri memnuniyeti, müşterilerin belirli bir hizmete ilişkin beklentileriyle, hizmet deneyiminin karşılaştırılması sonucunda oluşan, hizmete ait bilişsel ve duygusal tepkidir (Ayhan ve Özer, 1999).

Pazarlama kuramı ve uygulamalarının çoğu, mevcut müşterileri korumaktan çok, yeni müşterileri kazanma sanatı üzerinde dururlar. Günümüzde sayıları gittikçe artan işletmeler, sadık müşterilerin, işletme kârının önemli bir kısmını oluşturduklarını görmüşler ve halihazırdaki müşterilerini muhafaza etmenin önemini kavramışlardır. Müşteriyi muhafaza etmenin anahtarı ise müşteriyi tatmin etmektir (Kotler, 2000). Müşteri tatmininde ilk adım ise, müşterinin istek ve ihtiyaçlarının bilinmesi gerektiğidir ve bu bağlamda pazar araştırması oldukça önemlidir.

TKY' de iki ayrı müşteri kavramı vardır. Bunlardan biri iç müşteri (internal customer), diğeri ise dış müşteri (external customer)

kavramıdır. Müşteri odaklılık sadece satın alıcılar ve nihai kullanıcılar olan dış müşterilere yönelik değildir. İç müşteri ise işletmede çalışanları ifade eder. Onların iyi bir iş yapabilmesi için ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Dış müşterileri memnun edebilmek için de, iç müşterilerin memnun edilmesi gerekir (Bergman, Klefsjö, 1994).

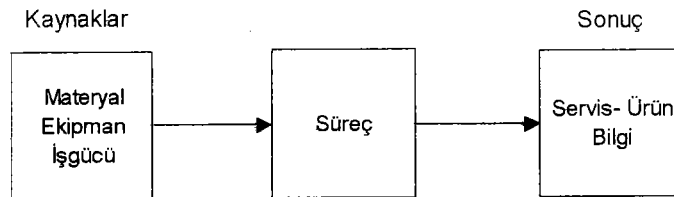
1.2.2. Karar Alma

Modern kalite anlayışında önemli bir bileşen gerçeğe dayalı karar almaktır. Uluslararası araştırmalar, başlanmış olan tüm ürün geliştirme projelerinin %20 ile %95 arasında işletmenin bakış açısından dolayı başarısız olduğunu göstermektedir. Bu da genellikle müşterilerin ne istediklerinin ve ne kadar ödeyeceklerinin bir değerlendirmesinin olmamasından kaynaklanmaktadır. Başarısızlığın bir başka nedeni, firmanın ürünü pazara sunmadan önce ürün hakkında yetersiz bilgiye sahip olması ve önemli faktörleri gözden kaçırmasıdır (Bergman, Klefsjö, 1994).

Ürün geliştirme sürecinde yüksek kalite için koşulların yaratılması daha önemli olmaktadır. Ürün yaşam döneminde gerçekler dikkate alınmalıdır. TKY, karar alma süreçlerinde objektif ve gerçekçi verilerin kullanılmasını gerektirir. Bu süreçte hedefler ölçülebilir kriterlerle birlikte ortaya konur ve sorunlar olabildiğince somut verilere dayalı olarak tanımlanır ve karar alma süreçlerine yaygın katılım desteklenir.

1.2.3. Süreç Odaklılık

Organize edilen her faaliyetin amacı, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünlerin dağıtımı olan bir süreç olarak düşünülebilir. Bu süreç, organizasyonu oluşturan insanlar, onların ilişkileri, kaynaklar ve araçlar ile desteklenir.



Şekil 2: Süreç Yapısı

Kaynak: Bergman B., Klefsjö B., Quality from Customer Need to Customer Satisfaction, 1994, p. 25.

Süreçten elde edilen veriler, sonuçların ölçümünü içeren sürecin, müşteri ihtiyaçlarını nasıl daha iyi karşılayacağını belirtir.

1.2.4. Sürekli İyileştirme

Başarılı bir kalite stratejisindeki bir diğer bileşen, kalitenin sürekli iyileştirilmesidir. Firma tarafından üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi gereklidir. Çünkü, kaliteye yönelik artan bir talep vardır. Firma böylelikle rekabet avantajı elde edebilecek; aynı zamanda pazar taleplerini daha iyi karşıladığı için, pazar payı kaybına uğramayacaktır.

Kalite iyileştirmenin temel kuralı, kaliteyi iyileştirmek ve aynı zamanda maliyetleri azaltmak daima mümkündür. Sürekli iyileştirme (kaizen), bir süreçte küçük adımlarla sürekli gelişme yapmaktır. Kaizen'e göre, sonuçları iyileştirmek için o sonuca neden olan süreçleri iyileştirmek ve geliştirmek gerekmektedir.

1.2.5. Tam Katılım

Başarılı bir kalite stratejisi gerçekleştirmek için, müşteri memnuniyeti ve sürekli kalite iyileştirme çabalarına, çalışan herkesin takım çalışması anlayışı içinde katılmaları önemli bir konudur. Hem iç müşteri hem dış müşteri hem de son kullanıcı memnun edilmelidir.

Firma içinde sadece tüm çalışanlar değil, materyal tedarikçilerinin de kalite çalışmalarında yer alması zorunludur. Fakat herkesin olumlu katılımını sağlamak uygun ortam ve şirket kültürünün varlığını gerektirir. Toplam kalite anlayışı, uygun ortam ve şirket kültürünü şu yaklaşımlarla oluşturmaya çalışmaktadır (Bayrak, 1997).

- Birey öncelikli kaizen,
- Grup öncelikli kaizen,
- Yönetim öncelikli kaizen,

Kaizen, japonca, Kai=değişim, Zen=iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Bu iki sözcüğün bileşiminden oluşan Kaizen kavramı, geliştirme, iyileştirme ve özellikle "sürekli gelişme" anlamlarında kullanılmaktadır. Bu kavrama esas önemini kazandıran özellik, onun aynı zamanda bir felsefeyi, bir yaşam biçimini ifade etmesidir (Doğan, 2000). Birey öncelikli kaizen (sürekli geliştirme) anlayışına göre; kalite anlayışı yerleşmeden, kaliteyi yaşam felsefesine dönüştürmeyen kişilerden kalite

beklemek mümkün değildir. Öncelikle çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlamak üzere düşünen kişiler olmalarını temin etmek gerekir. Grup öncelikli kaizen; çalışanların insan olduklarını göz önünde tutarak onların işlerinden zevk almalarına fırsat verilmesini, zevkli bir işyeri yaratmayı, morali iyileştirmeyi, maliyet ve kalitesizliği azaltmayı ve mevcut problemlere çözüm bulmayı amaçlamaktadır. Japonlar tarafından başarılı bir şekilde uygulanan kalite kontrol çemberleri, buna güzel bir örnektir. Yönetim öncelikli kaizen; çalışanların tam katılımını sağlamada önemli role sahip olan yönetimin katılımcılık, sorumluluk üstlenme, açıklık, sorumluluk paylaşma gibi faktörlerin bileşimiyle kalitenin sistemde oluşturulmasından sorumludur anlayışına dayanır. Bunların sonucu olarak Toplam Kalite Yönetimi, ekip çalışmasını ve ekibin her bir üyesinin tam katılımını gerektirir.

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları

Müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını en kaliteli ve en düşük maliyetli ürün ve hizmetlerle karşılamayı hedef alan TKY, işletmelerin gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlaması ve kaynakların rasyonel kullanımıyla verimliliğin artırılması açısından önem taşımaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir örgütteki en alt birimden üst yönetime kadar tüm çalışanların, üretim araçlarının, proseslerin ve ürünlerin bir bütün olarak ele alınarak sürekli gelişme (kaizen) anlayışının örgütte benimsenmesi, müşterinin memnun edilmesine olanak sağlar.

İşletmenin tüm birimleri arasında sistematik bir yaklaşımla çalışarak ulaşılabilecek toplam kalite sisteminde (Doğan, 1995).

- Üst yönetimin sürekli desteği sağlanmalıdır.
- Belirlenen kaliteyi gerçekleştirme sorumluluğu, tüm personel tarafından paylaşılmalıdır.
- Kişi ve bölümlere verilen görev, yetki ve sorumluluklarla iş yükü arasındaki dengeye özen gösterilmelidir.
- Karar sürecinde dikey kademe sayısı mümkün olduğunca küçük tutulmalıdır.
- Her kademe, personele yaygın bir eğitim programı uygulanmalıdır.

Toplam kalite yönetiminin işletmeye sağladığı yararlar da şöyle sıralanabilir (Özgen ve Savaş, 1997).

- Ürün ya da hizmet üretiminde kalitenin iyileştirilmesiyle, hatalı ürün sayısı azalır.
- Hatayı önlemeye dayalı kalite anlayışının bir sonucu olarak kaliteye ilişkin şikayet sayısı azalır.
- Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi, müşterilerin güvenini ve tatmin düzeyini yükseltir.
- TKY, kaynakların etkin şekilde üretime yönlendirilmesini sağlayarak, fire ve hurda miktarının azalmasını sağlar. Kaynak israfı ve maliyetler azalır.
- Üretim miktarı artar ve rasyonel üretim planları hazırlamak mümkün hale gelir.
- Araştırma ve test maliyetleri düşer. Organizasyon içindeki birimler ve kişiler arasındaki ilişkiler ve bilgi akışı daha düzenli hale gelir.
- İşletmeler açısından son derece önemli olan ve onların hayatta kalmalarını sağlayan ARGE faaliyetleri hızlanır.
- Müşteriye hizmetin artmasına ve mamül teslim sürelerinin kısalmasına neden olur.
- Toplam kalite yönetimini benimseyen işletmeler, hem kalite üstünlüğü hem de maliyet üstünlüğü elde ederler.

2. Müşteri Memnuniyetinin Sağlanmasında Kalitenin Rolü

“Kalite, müşteriyle başlar ve müşteriyle biter.” sözüyle Joel Ross, bir organizasyonda amaçlanan kalite hedeflerinin gerçekleşmesinde kilit faktörün müşteri olduğunu açık bir şekilde dile getirmektedir.

Müşteri ve müşteri ihtiyaçları, yönetim tarafından belirlenmeli ve bu ihtiyaçlar istenilen kalitede karşılanmalıdır. İşletmede, tüm kalite süreçlerine müşterilerin dahil edilmesi gerekir.

Müşteri memnuniyeti, pazar araştırmaları kapsamında incelenmektedir. Müşterileri neyin memnun ettiğini belirlemenin en açık yolu, onlara sormaktır. Bir müşteri araştırmasından önce ya da eş zamanlı olarak TKY alt yapısı ile ilgili bir denetim yapılmalıdır. International Business Machine (IBM), müşteri memnuniyetinin anahtar göstergelerini tanımlamıştır. Bunların başlıcaları şunlardır;

- Müşteri ihtiyaçlarından çıkarılan hizmet standartları,
- Müşteri ihtiyaçlarını anlama,
- Mükemmellik / Objektiflik,
- Müşteri tipleri,
- Müşteri / Hizmet özellikleri,
- Ön cephenin (Müşteri ile direkt temas kuran personelin) güçlendirilmesi,
- Ön cephe iş görenleri için stratejik altyapı desteği,
- Ön cephe iş görenleri için moral, tutum, eğitim ve işe alma,
- Yüksek düzeylerde memnuniyet-müşteri ödülleri,
- Proaktif müşteri hizmet sistemleri,
- Müşteri ilişkilerinin proaktif yönetimi,
- Tüm dinleme araçlarının kullanımı,
- Araştırmalar,
- Ürün ve hizmet takibi,
- Şikayetler,
- Müşteri devri,
- İş görenler,
- Pazar bölümlerinin kalite ihtiyaçları,
- Mevcut müşterilerden fazlasını kapsayan araştırmalar,
- Müşteri katılımı.

2.1 Hizmet Kalitesi Modeli

Hizmet, bir başkasının tatmini için, ona sunulan fayda olarak tanımlanabilir. Hizmetlerin, ürünlerden ayrılan karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Hizmetler elle tutulamayan, gözle görülemeyen, hissedilemeyen soyut etkinliklerdir.
- Hizmet üretim faaliyetlerinde tüketici doğrudan yer alır.
- Hizmet üretimi ve tüketimi aynı anda gerçekleşmektedir. Hizmetler depolanamaz ve taşınmaz.
- Hizmetler, heterojen etkinliklerdir. Bu da hizmet üretiminin insan unsuruna dayanmasından kaynaklanmaktadır.
- Hizmet, üretici ile tüketici arasında yakınlık ve yüz yüze ilişki gerektirir. Yani ilişki yoğun ve emek yoğunudur.

Bu karakteristikler, hizmetlerin tasarımında, pazarlamasında, üretiminde ve dağıtımında dikkate alınmak zorundadır. Hizmet kalitesinin ölçülmesi, herhangi bir malın kalitesinin ölçülmesinden daha güçtür.

Hizmet kalitesi, sunulan hizmet düzeyinin müşteri beklentilerini ne kadar iyi karşıladığının ölçüsüdür. Hizmet işletmeleri güvenilirlik, duyarlılık, yeterlilik, ulaşılabilirlik, nezaket, iletişim, inanılrlık, güvenlik, anlama ve farkında olma ve somut unsurlardan oluşan hizmet kalitesi ölçüleri kullanarak tüketicilerin hizmet kalitesinden ne belediklerini daha kolay değerlendirebilirler (Parasuraman vd. 1985). Hizmet kalitesinin ölçümünde kullanılan bu 10 ölçeğin sayısı azaltılarak 5 grupta toplanmıştır. Bunlar güvenilirlik, duyarlılık, güven verme, fiziksel görünüm ve empatidir. Güven verme, yeterlilik, nezaket, inanılrlık ve güvenlik; empati ise ulaşılabilirlik, iletişim ve müşteriye anlama ölçütlerini içermektedir (Bergman ve Klefsjö, 1994).

Hizmet sektöründe kalite, birbiriyle ilişkili iki ayrı açıdan değerlendirilmektedir. Birincisi, hizmet kalitesi, ikincisi ise hizmet üstünlüğüdür. Her ikisi de pazarlama, muhasebe, finansmanla ilişkilidir. Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetini aşağıdaki faaliyetler sonucu sağlayabilir.

- Sipariş ve dağıtım arasındaki sürenin azaltılması,
- Hatalara neden olan faktörlerin elimine edilmesi,
- Müşteri için kolay işlemlerin yapılması,
- Sürekli iyileştirmenin gerçekleşebildiği bir iklimin yaratılması.

Hizmet kalitesini başarmada anahtar faktör standartlara ulaşmaktır. Diğer taraftan, hizmet üstünlüğü, yüz yüze iletişim aracılığıyla müşteri memnuniyetini gösterir ve müşterinin özel biri olduğunu hissetmesini sağlamanın yollarını arar. Hizmet üstünlüğünün esası, müşteriye memnun etmek ve beklentilerinden fazlasını gerçekleştirmektir. Günümüzde işletmelerin hem hizmet kalitesi hem de hizmet üstünlüğünden faydalanmaları gerekir. Kalite ve üstünlüğün kullanımı aynı zamanda müşteri memnuniyetini hızlandıracak ve işletme performansını arttıracaktır. Sadece bir yaklaşımın kullanımı, müşterileri olumlu yönde etkileme ve bağlılık yaratma açısından firmanın etkinliğini sınırlandıracaktır (Madsen, 1993). Bir çok hizmetin dokunulmaz olmasından dolayı işgörenlerle müşterilerin karşılıklı etkileşimi kritik öneme sahiptir. Chase Manhattan Bank, bir iş görenin rutin işlemler sırasında müşterilerin beklentilerini karşılama

yeteneğinin müşteri memnuniyetini etkilediğini kabul etmektedir. Müşteri ve hizmetin sunucusu (hemsire, garson, uçuş görevlisi) arasındaki birebir yada yüz yüze etkileşim çok önemlidir (Ross, 1994).

Hizmet sektöründeki işletmeler kalite ölçümünde SERVQUAL yönteminden yararlanırlar. Bu yönetime göre mükemmel hizmet kalitesi sağlamanın anahtarı müşteri beklentilerini tam olarak karşılamak veya beklentilerinin üstüne çıkmaktır. Yöntem, hizmet kalitesini ölçerken, müşterilerin hizmetin kaliteli olup olmadığına karar verirken esas olarak aldığı ölçütleri kullanır. Hizmet kalitesine ilişkin sorunlar, büyük ölçüde tüketici beklentilerinin karşılanamaması sonucunda meydana gelir. Şekil 3'deki "Hizmet Kalitesi Modeli" bu sorunları yada boşlukları göstermektedir.

Şekilden anlaşılacağı gibi, müşterilerin beklentileri ile yararlandıkları gerçek hizmet arasındaki farklılıklar (hizmet boşlukları) yer almaktadır. Hizmet kalitesi boşluklarını 5 grupta toplamak mümkündür.

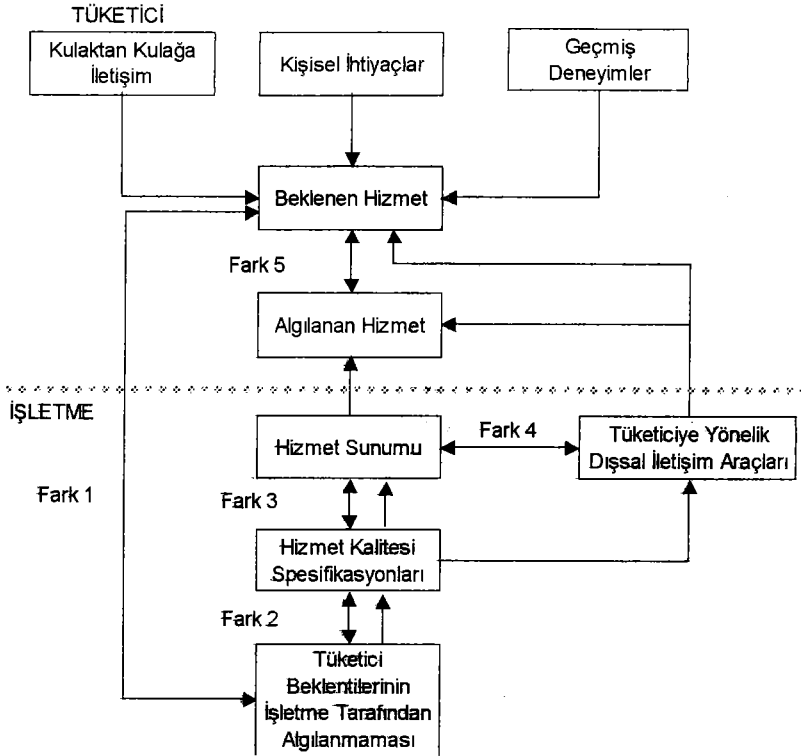
1. Tüketici Beklentilerinin İşletme Tarafından Doğru Olarak Algılanmaması: Bunun nedenleri olarak, yetersiz pazar araştırması, yukarıdan aşağıya doğru iletişim sisteminin etkin olamaması ileri sürülebilir.

2. Oluşturulan Hizmet Kalitesi Standartlarının Tüketici Beklentilerini Karşılamaması: Kullanılan teknoloji yetersizliği, üst yönetimin konuya ilgisizliği ve hedef belirlemede eksiklik sonucu meydana gelmektedir.

3. Gerçekleşen Hizmet Sunumunun Hizmet Kalitesi Standartlarına Uymaması: İşletmede ekip çalışmasının olmayışı, rol çatışması, kontrol sürecinin iş görenler tarafından farklı algılanması, rol belirsizliği, iş görenlerin nitelik açısından yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.

4. Taahhüt Edilen Hizmet Sunumu ile Gerçekleşen Hizmet Sunumu Arasındaki Tutarsızlık: Pazarlama iletişimi araçları ile tanıtılan hizmet ile, müşteriye sunulan hizmet arasındaki farklılıktır.

5. Müşteri Beklentileri ile Algılanan Hizmet Arasındaki Farklılık: İyi bir hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini karşılayan ve müşteriye memnun eden olanıdır. Bu hizmet kalitesi boşluğu, diğer dört boşluğun sonucudur.



Şekil 3: Hizmet Kalitesi Modeli

Kaynak : Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., Delivering Quality Service, The Free Press, 1990, p. 46.

İşletmeler hizmet kalitesine gereken önemi verdikleri sürece bu boşlukların giderilmesi, başka bir ifadeyle algılanan hizmet ile beklenen hizmet arasındaki farkın en aza indirilmesi mümkün olacaktır.

2.2. Müşteri Memnuniyetinin Ölçümü

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi konusunda, uzmanlaşan ve sayıları gittikçe artan danışmanlık firmalarının varlığı ve etkinliği, müşteri memnuniyetinin ölçümüne artan ilgiyi yansıtmaktadır. Bazı firmalar "eğer bozulmazsa düzeltme" (if it ain't broke, don't fix it) yaklaşımını kullanmakta ve müşteri memnuniyetini şikayetlere göre ölçmektedir. Bunun bir çok dezavantajı vardır. Memnuniyetsizlik memnuniyetsizliği ölçmek olumsuz durumlara odaklanmak anlamına gelmektedir ve yüksek sesle ifade edilen şikayetlerin az sayıda kalması, süreçte maliyetli ve gereksiz değişimlere neden olabilmektedir. Ölçüm sisteminde iki temel adım mevcuttur. Müşteri memnuniyetini sağlayan anahtar göstergeler geliştirmek ve müşterilerin kaliteden algıladıklarına ilişkin verileri toplamak. Müşteri memnuniyetinin anahtar

göstergeleri, işletmenin ürün ve hizmetlerinin kalitesini ve sunma yolunu temsil etmek üzere seçtiği göstergelerdir. Bu sistemin izlemek üzere tasarlandığı temel taşlar, müşterilerin beklentileri ve müşteri beklentileri hakkında işletme algılarıdır (Ross, 1994).

Müşterilerin tatmin düzeyindeki artışını en iyi açıklayan faktör, işletmelerin "müşteri odaklı yaklaşımı" değişkenidir. İşletmelerin müşteri odaklı olmaları, yani pazarlama anlayışını benimsemeleri oranında, müşteri tatmin düzeyini artırma şanslarının olabileceğini söylenebilir (Kılıç, 2000).

3. Pazarlamada Toplam Kalite Yönetiminin Rolü

Pazarlamacı olmayanlar için, pazarlama çoğu zaman olumsuz çağrışımlar yapabilir. Pazarlamanın insanları, ihtiyaçları olmayan şeyleri almaya ikna ettiği ya da insanları kandırdığı konularında genel bir kanıdan söz edilebilir. Gerçekte ise, diğer meslekler bilançolarının doğru görünmesi ya da üretimin aksamadan yürütülmesi ile daha çok ilgilenirken, pazarlama uygulamacıları, müşterinin önceliğini güvence altına alma

sorumluluklarını yüklenirler. Pazarlamacılar, iyi ürünleri uygun fiyatlarla üretmeyen ve iletişim kuramayan işletmelerle müşterilerin bir daha bir araya gelemeyeceğinin ve müşteriler olmadan işletmenin varolamayacağını açıkça farkındadırlar (Blyte, 2001).

Pazarlama müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasını sağlayan bir işletme fonksiyonudur. Günümüzde yoğun rekabet baskısı işletmelerin müşteri odaklı olmalarını gerektirmiştir. "Ne üretirsem satarım" düşüncesiyle geleneksel pazarlama anlayışı geçerliken günümüzde müşterinin ön planda olduğu modern pazarlama anlayışı hakimdir. Bu değişimin nedenleri arasında, bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler, tüketicinin daha bilinçli olması ve dolayısıyla tüketici tercihlerindeki değişimler ve kalite olgusu gibi faktörler sıralanabilir.

Modern pazarlama anlayışı, firmanın asıl amacının önce hedef pazarların istek ve ihtiyaçlarını saptayıp, bütünleşik pazarlama araçlarından yararlanıp alıcıları tatmin ederek kâr sağlamak ve diğer örgütsel hedeflere ulaşmak olduğunu savunur (Tek, 1997). Bugünün pazarlama anlayışı; üretim, finans ve satış gücünü geliştirmenin pazar başarısı için yeterli olduğu görüşünü geçersiz sayan, hem felsefi hem de örgütsel bir kavram olarak kullanılmaktadır (İslamoğlu, 2000).

Rekabet avantajı sağlayabilmek için tüketici isteklerinin karşılanmasına yönelmek gerekmektedir. Pazarlama yönetiminin tüketici isteklerini anlayabilmek için hedef kitlenin eğitim, kültür, gelir düzeyi ile demografik özellikleri gibi konularda araştırma yapması gerekmektedir. Müşteri odaklı modern pazarlama anlayışı, müşterilerle sürekli ilişki kurmayı gerekli kılar. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesi ve bunların tatmin edilmesi de müşteriler hakkında doğru bilgilere ihtiyaç gösterir. Gerek TKY'nin gerekse pazarlama yönetiminin ortak kilit faktörü müşteridir. Her iki yaklaşımın önceliği müşteri tatminidir. Müşterinin kalitenin tek belirleyicisi konumunda olması, pazarlama ile kaliteyi bütünleştirmeyi gerekli kılmaktadır. Buna yönelik ilk adım toplam kalite sürecine müşteri odaklı pazarlama anlayışını dahil etmektir. İkinci adım, müşteri odaklı anlayışı ilişki kurma ve uzun vadeli olarak bu ilişkiyi

sürdürme yönlü anlayışla desteklemek olmalıdır. Pazarlama literatüründe ilişki pazarlaması olarak adlandırılan bu anlayış müşteri memnuniyetini arttırmak ve müşteri bağlılığı yaratmak için müşterilerle uzun vadeli ilişki geliştirmeye yöneliktir. İşletme, çalışanlarının müşterileri ve işletme süreçlerini bütünleştiren etkili yöntemler geliştirerek müşteriden doğrudan öğrenmeyi sağlayacak olan müşteri ortaklığı sistemini kurmalıdır (Yüksel, 1998).

Müşterinin ürün geliştirme, üretim, dağıtım ve hizmet aşamalarına dahil edilmesi gerekir. Bir ürünün dizayn edilmesi, geliştirilmesi, satış sonrası hizmetlerin verilmesi süreci, müşteri ile her aşamada kurulacak iletişimle başarılı olacaktır. Bu şekilde kalitenin müşteri tarafından belirlenmesi, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Şekil 4, pazarlama açısından bir işletmenin müşteri odaklı faaliyetlerinin etkileşimini göstermektedir.

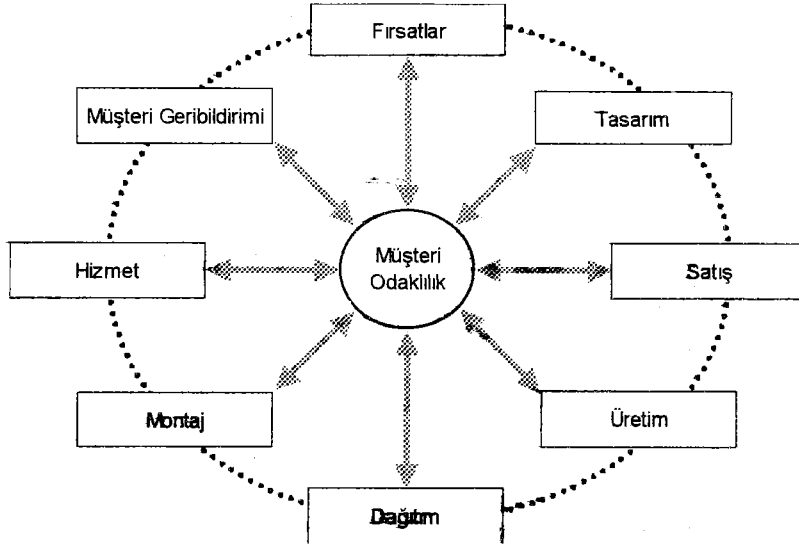
Pazarlama yönetiminde kaliteyi gözard eden firmaların yaptıkları pazarlama hataları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ross, 1994).

- Aracı ve dağıtım kanalları ile ortaklık anlaşmaları,
- Ürünlerin fiziksel özelliklerine odaklanma ve ilişkili hizmetleri göz ardı etme,
- Müşteri fiyat duyarlılığı anlayışını kaybetme,
- Reklamcılar gibi tedarikçileri ölçmeme ve değerlendirememe,
- Tutundurma maliyetlerinin maliyet / fayda analizini yapmada başarısızlık,
- Pazarı jenerik ve rakip mallara kaptırma.

3.1. Satış Yönetiminde Toplam Kalite

Satış aşaması müşteri ile ürünün ilk olarak temas kurduğu nokta olmaktadır. Bu aşamada kalite ve müşteri memnuniyeti önemli rol oynamaktadır. İyi bir kalite planı aşağıdaki unsurları içermektedir (Cortada, 1993).

1. Müşteri memnuniyeti,
2. Denetim,
3. Sürekli iyileştirme,
4. Katılım ve personeli güçlendirme,
5. Kalite güvencesi,
6. Değerlendirme ve ölçme,
7. Tedarikçi ilişkisi,
8. Stratejik kalite planlaması.



Şekil 4: Müşteri odaklı bir firmanın faaliyetlerinin bileşimi

Kaynak: James W. Cortada, TQM for Sales and Marketing Management McGraw-Hill, Inc., 1993, p. 24.

Tüm bu unsurların etkin bir şekilde yönetimi, satışları iyileştirmenin önemli bir yoludur. Kalite liderliği fiyat üstünlüğünden ziyade, daha etkin strateji olmayı sağlamaktadır. Pazarlama fonksiyonu pazara ilişkin veri toplama, rekabet analizi yapma, pazar seçimi, ürün ve hizmet sunumu için strateji geliştirme sorumluluğunu taşır. Satış organizasyonu ise, sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi ve müşterilerde uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesi sorumluluğunu taşır.

Satış düzeyinde kalite uygulamalarında üç önemli husus söz konusudur. Birincisi; düzenlenen faaliyetler, daima sürecin bir parçası olarak düşünülmelidir. Prosesler (süreçler), herhangi bir kalite hareketinin merkezidir. İkincisi; tüm proses, görevler ve etkinlik ölçümü müşteri yönlüdür. Üçüncüsü ise işlem sürelerinin kısaltılmasıdır.

Müşterilerin satış aşaması ile ilgili algılamalarını etkileyen kalite boyutları; satış kolaylıkları, iletişim süreci ve kayıt sistemidir (Yüksel, 1998). Her bir boyut, müşterinin satın alma kararında etkilidir.

Satış Kolaylıkları: Satışın gerçekleştiği fiziksel ortam, müşterinin satın alma kararında etkilidir. Satış ortamı, giriş, otopark imkanı, dekor, temizlik, aydınlatma, müzik sistemi gibi birçok özellik, müşterinin daha rahat bir ortamda alışveriş yapmasını kolaylaştıracaktır. Örneğin; büyük alışveriş mağazalarında

çocuklar için oyun bahçesinin düzenlenmesi, aileler tarafından tercih edilen bir özelliktir.

İletişim Süreci: Müşteri ile temasta bulunan satış personelinin, müşteriye karşı olan davranışları, mimikleri, ses tonu, fiziksel görünümü etkili bir faktördür. Bu nedenden dolayı büyük firmalar, satış personelinin eğitimine büyük önem vermektedirler. Firmalar, satış personeline yönelik satış tekniklerini içeren eğitim programları düzenleyerek, müşteri-satış personeli arasındaki iletişim kalitesini geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Kayıt Sistemi: Müşteriye ilişkin satış işlemlerini ve kırtasiye işlerini kapsamaktadır. Başarılı bir satış işleminin gerçekleşmesi için, sipariş alma, sipariş işleme, kredi incelemeleri, döviz işlemleri, paranın giriş-çıkışı gibi konularda gereken titizlik gösterilmelidir.

Firmaların satış yönteminde başarılı olabilmeleri için, başka bir ifadeyle amaçlanan satış hedeflerine ulaşabilmeleri için, toplam kalite anlayışının, satış departmanı dahil tüm işletme birimlerinde benimsenmesi ve hatta müşteri beklentilerini aşan bir kalitenin gerçekleştirilmesi söz konusudur. Firmalar, rakip ya da rakip olmayan diğer firmaların pazarlama faaliyetlerine yönelik benchmarking (kıyaslama-örnek edinme) uygulamalarıyla rekabet üstünlüğü yakalayabilir. Satış stratejileri, satış kolaylıkları, satış teknikleri gibi birçok konularda başarılı olan firmalar belirlenerek daha iyisi yapılmaya çalışılmalıdır.

Müşteri ile firma arasında iletişimi daha da güçlendirerek müşteri beklentileri ve şikayetleri belirlenmelidir.

3.2. Satış Sonrası Hizmetler ve Toplam Kalite

Firmanın müşteri ile olan iletişimi, satış işlemi gerçekleşikten sonra sona ermektedir. Satışı tamamlayan ve özellikle müşteri açısından firma imajı yaratmada etkili olan satış sonrası hizmetler söz konusudur. Satın alınan ürünün istenilen zaman ve yerde müşteriye teslim edilmesi, pazarlamanın alt bileşeni olan dağıtımı içerir. Müşteriye satış sonrası süreç içerisinde kolaylık sağlaması, firma için olumlu bir davranıştır. Satış sonrası yetersiz hizmetler, firma açısından müşteri kaybına neden olur. Satış sonrası sunulacak her türlü hizmet, müşteri memnuniyeti sağlayacak ve firma rekabet avantajı elde edecektir.

Firma, satış işleminden sonra ürünün tesliminden ve satış sonrası hizmetlerinden sorumludur. Ürünün kullanımına ilişkin tanıtıcı hizmet vermek durumundadır. Özellikle, kullanımı açısından karmaşık olan bir ürün için daha da önemlidir. Çünkü, müşterinin her zaman yeterli miktarda ve kalitede hizmet beklentisi vardır ve işletmenin sorumluluğunun devam ettiği düşüncesine sahiptir. Beklediği hizmeti alamayınca, firmanın tekrar müşterisi konumunda olmayacaktır. İade alımları, tamir-bakım, uygun zamanda ürün değiştirme gibi hizmetler, müşteri tatminine yol açacaktır. Müşteri, firmayı kalite açısından, satın alma öncesinden başlayıp, satış aşaması ve satış sonrası hizmete kadar değerlendirecektir.

Sonuç

Amerika Birleşik Devletleri'nde doğup Japonya'da gelişme imkanı bulan "Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi" kalite kavramına çok

geniş boyutlar katarken, onu bir teknik kavramdan öte adeta varolmayı ve sağlıklı yaşamayı şekillendiren her bir kavramla özdeşleştirmeyi başarabilmiştir. Sonuç olarak, bir yaşam felsefesi haline getirilmesi amaçlanan TKY'nin temel ilkelerinin oluşturulmasında bu hususun üzerine özenle durulmuştur. Bu bağlamda, pazarlama yönetimi ve toplam kalite yönetimi birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele alınmamalıdır. Kendilerini toplam kaliteyle bağlayan ve daha çok üretim yönlü düşünenler, toplam kalitenin pazarlama ile ilişkilendirilmesini gözden kaçırmaktadırlar. Satış odaklı yaklaşanlar ise toplam kaliteye gereken önemi vermemektedirler. Günümüz pazarlama anlayışında pazarlama, üretime rehberlik etmekte ve üretim öncesi başlayıp, satıştan sonra da devam etmektedir. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi ve pazarlama yönetimi konuları birbirlerini etkilemekte ve işletmenin bütünselliği açısından sinerji etkisi yaratmaktadırlar.

"Ne üretirsem satırım" mantığına dayanan geleneksel pazarlama anlayışının terk edildiği ve müşterinin ön planda olduğu modern pazarlama anlayışının hakim olduğu günümüzde işletmeler, müşteri beklentilerine cevap verebildikleri ölçüde başarılı olacaktır. Müşteri tatminini hedefleyen, müşteri odaklı bir sistem olarak gelişen "toplam kalite yönetiminde"; toplam kaliteye ulaşma oldukça önemlidir. İşletmelerin bunu başarılı olarak gerçekleştirebilmeleri için, işletmede herkes kaliteden yetkili ve sorumlu olmalıdır.

Gerek toplam kalite yönetiminde, gerekse modern pazarlama yönetiminde kilit faktör müşteridir. Tasarımdan, satış sonrası hizmetlere kadar olan tüm süreçte müşteri memnuniyeti hedef noktasıdır. Müşteri memnuniyetini ve uzun dönemli müşteri ilişkilerini sağlayabilen işletmeler, rekabet avantajı sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Ayhan, D., Özer, Y., Şentürk, L., "Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini. Rusya Federasyonu Vatandaşlarının Türkiye'ye Seyahatlerine İlişkin Algılanan Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini Ölçümü", 4. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı, Antakya, 18-20 Kasım, 1999.
- Bağrıaçık, A., Belgelerle Uygulamalı ISO 9000, Bilim Teknik Yayınevi, 1995.
- Bayrak, S. "Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi", Verimlilik Dergisi, 1997/4.

- Bergman, B., Klefsjo, B., Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, McGraw-Hill Book Company, 1994.
- Blythe, J., Pazarlama İlkeleri, Çev. Yavuz Odabaşı, Bilim Teknik Yayınevi, 2001.
- Bozkurt, R., Odaman, A., ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, MEP Yayınları No:549, 1998.
- Cortada, J.W., TQM for Sales and Marketing Management, McGraw-Hill, Inc., 1993.

- Doğan, Ö.İ., "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi." <<http://www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi/dergi04/dogangil.htm>>
- Doğan, Ü., Kalite Yönetimi ve Kontrolü, İstiklal Matbaası, 1991.
- İslamoğlu, A.H., Pazarlama Yönetimi, Beta yayıncılık, 2000
- Karcioğlu, F., "Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi", Atatürk Üniversitesi, İİBF dergisi, Cilt:15, Sayı: 3-4, Eylül, 2001.
- Kavrakoğlu, İ., Kalite, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No:1, 1998.
- Kılıç, Ö., "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Uygulamaları Üzerine Araştırma." <<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2000/tmmak.htm>>
- Kotler, P., Pazarlama Yönetimi, Çev. Nejat Muallimoğlu, Millenium Baskı, Beta yayıncılık, 2000.
- Madsen, G.E., "Service Excellence", Bank Marketing, Oct. 93, vol. 25, Issue 10.
- Özel, A., ISO 9000 Standartları Uluslar arası Rekabet ve KOBİ'ler, İzmir Ticaret Odası Yayını, No:40, 1998.
- Özgen, H., Savaş, H., "Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi", Standard Dergisi, Şubat, 1997.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., "A Conceptual Model of Service Quality and it's Implications for Future Research", Journal of Marketing, vol. 49, Fall 1985.
- Peşkirioğlu, N., Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları, MEP Yayınları No:620, 1997.
- Rona, L.A., Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavramı, Done Danışmanlık Yayınları, 2.Baskı,1999.
- Ross, J., Total Quality Management USA, 1994.
- Tek, Ö.B., Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Geliştirilmiş 7. Baskı, 1997.
- Trout, J., Rivkin, S., Yeni Konumlandırma, Çev. Ahmet Gürsel, Profilo Yayınları, 1999.
- Yüksel, B., "Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım, Pazarlamının Kalite Hareketindeki Rolünün İncelenmesi", Verimlilik Dergisi, 1998/2.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L., Delivering Quality Service, The Free Press, 1990.