

## **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN PAZARLAMA SÜRECİ AÇISINDAN İRDELENMESİ**

**Prof. Dr. Rıdvan KARALAR**  
Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

### **ÖZET**

Bir mal ya da hizmetin kalitesi, mal ve hizmetlerin tüketicilerin beklentilerini karşılama derecesidir.

Geleneksel olarak kalite yönetimi kalitenin sıkı bir sistemle denetlenmesi anlamına gelir. Bu anlayışa göre, yeterli bir denetim yapıldığında, bozuk ürünler saptanarak saf dışı edilebilir; böylelikle tüketicilere yalnızca iyi ürünler gönderilir. Bu yaklaşımda, kaç tane ürünün denetleneceğine karar vermek gerekir; bu karar büyük ölçüde bir maliyet sorunudur. Geleneksel kalite yönetimi anlayışı, günümüz ükalite anlayışı ile uyum sağlayamamıştır. Bu nedenle, tüketici odaklı kalite yönetimi anlayışı işletmelerce benimsenmiştir. Çağdaş anlamda ele alındığında toplam kalite yönetimi, ürünün elde edilmesinde işletme personelinin tümünün katılımının sağlanması temeline dayandığından, en azından uzun dönemde sıfır hata ile ürünün kalitesinin yükseltilmesini ve maliyetlerin düşürülerek israfın önlenmesini, ürünün tüketicilere zamanında ve yerinde teslimini, satış sonrasında kalite sorumluluğunun üstlenilmesini ve ürüne ilişkin hizmetlerin sağlanarak tüketicilerin yüzde yüz doyuma ulaşmasını temel ilke olarak kabul eder. Toplam kalite yönetimi anlayışı sürekli gelişmeyi amaçlayan ve bunu işletme kültürü biçimine getirmeye çalışan bir felsefedir. Bu felsefede insan ve bilimsellik ögesi ön plana çıkar.

Toplam kalite yönetimi bir yönetim sistemi olarak şu ayırdedici özelliklere sahiptir: Kaliteye öncelik verir, tüketiciye yönelir, işletme bölümlerinin birbirlerini tüketici olarak değerlendirir, sürekli gelişmeyi hedefler, insana saygı duyar ve katılımcı yönetime önem verir, veriler ve istatistiksel yöntemlerle çalışır, hataları önlemeye dönük bir yaklaşımın izlenir, üst yönetimin önderliğini gerektirir, örgütsel yapıya ve iletişime önem verir.

Rekabet ortamının artması karşısında işletmeler, pazardaki konumlarını korumak ve varlıklarını sürdürebilmek için daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretmek gerektiğini kavramışlardır. Çağdaş pazarlama anlayışı ve toplam kalite yönetimi aynı hedefe yöneliktir. Her ikisi de tüketici gereksinme ve beklentilerini temel alarak, tüketici doyumunu sağlamayı amaçlar. Bu gerçek, pazarlama işlevinin toplam kalite yönetiminde önemli bir etken olmasını sağlamaktadır.

Pazarlama sürecinde kalite kavramının başarıyla uygulanması için dokuz aşamaya önem kazanır: Tüketici isteklerinin kavranması, pazarlanan ürünlerin ve süreçlerin belirlenmesi, pazarlanan ürünlerle, tüketici isteklerini karşılaştırmak, yetersiz ürünleri ve süreçleri elemek, geriye kalan ürün ya da süreçleri geliştirmek, gerektiğinde yeni süreçler ve ürünler eklemek, yeni çıkarılan her ürün için süreçleri yeniden gözden geçirmek, tüketici satın alma sürecini geliştirmek, işgörenle işbirliği yapmak.

Etkin bir biçimde uygulanması en güç olan konulardan biri toplam kalite yönetimi girişimleridir. Bu zorluklar zaman, eğitim, yönetim, süreklilik ve bütünlük biçiminde ele alınabilir. Toplam kalite yönetiminin işletmelere sağladığı yararlar üç ana bölüme ayrılabilir: Kârlılığın ve rekabetin artırılması, örgütsel etkinlik, tüketici memnuniyeti ve mutluluğu.

## **SUMMARY**

In today's global marketing quality has become a strategic advantage that ensures survival and success. We need to understand what quality is and what it isn't.

The main purpose of total quality management is to get customer satisfaction on the full range of product and service 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. In an organization every one is responsible for active participation in the quality improvement process.

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 effects on the perceived quality such as company's brand name and image, store reputation, previous experience etc.

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 cotinuous improvement. Total quality management really begins with marketing. Customer must guide total quality effort in marketing. Organization must listen to its customer. 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, expanse market share and improved profitability.

## **GİRİŞ**

2. Dünya savaşından sonra araştırma ve geliştirme çalışmalarının ticari alanda örgütlü biçimde etken olarak kullanımı, işletmelerde hızlı bir değişim yaratmıştır. Araştırma ve geliştirme, yeni bilgilerin sağlanmasında bir patlama oluşturmuştur. Bu oluşum, rekabetçi yapıyı köklü bir değişime uğratmıştır.

Talebin kestirilemez olması, ürün farklılaştırılmasındaki hızlı gelişme, ürünlerin yaşam çizgilerinin kısalması, ürünlerin yeniden yapılandırılmasını ve pazarların yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmıştır. Başarı için, yapılacak kestirimlerde tutarlı olmak ve seçilecek en uygun ölçeğin doğru kararlaştırılması kaçınılmazlaşmıştır. Bu yapısal değişiklikler, bir üründen başka bir ürüne hızla geçebilme yeteneğini taşıyan ve başabaş noktasını küçük ölçeklerde sağlayabilen işletmeleri rekabette öne çıkarmıştır.

Amerikan işletmeleri bu yapıya uyamayacak denli büyük ve değişmez özellikler göstermelerinden dolayı sarsıntıya uğramışlardır. Oysa, Japon işletmeleri bu konuda yavaş ama etkili bir atılım göstermişler ve yeni koşulların getirdiği rekabette öne geçmeye başlamışlardır.

Bu konudaki yetersizlik, Amerikan işletmelerini de arayışa götürmüştü ve başarının anahtarı olarak toplam kalite yönetimi kurtarıcı olarak görülmeye başlanmıştır.

## **1- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ REKABETİ**

Toyoto'da baş mühendis olan Ohno'ya göre Amerikan tipi kitlesel üretim sistemini ikiye katlayabilmek için şu engellerin aşılması gerekir:

1.Kitlesel üretim için gerekli olan girdilerin stoklanması için zorunlu olan paranın bulunması ve yeterli finansmanın sağlanması olanaksızdır

2.Üretim sürecinde çok sayıda üretim hattı oluşturmak için ve bitmiş ürünü stoklayabilmek için yeterli alan yoktur

3. Kitlese olarak üretilmiş ürünleri satacak yeterli bir pazar yoktur
4. Her türlü özveriye katlanacak yeterli işgücü yoktur

Ohna bu sorunların üstesinden gelebilmek için üretim sürecini yeniden düzenlemiş ve belli bir üretim hattında küçük kümeler biçiminde çeşitli malların üretimini olanaklı kılmıştır. Bu düzenleme, sıfır hata, tam zamanlı üretim ve denetimli bir üretim sürecinde gerekli olan öbür ilkelerin oluşmasını sağlamıştır. Bu sürecin başarılı biçimde oluşturulması ve uygulanması ile, önceki sakıncalar giderilmiş ve toplam kalite yönetimine yeni boyutlar getirilmiştir.

Toplam kalite yönetiminin, Japonya'daki 40 yıllık gelişimi ve uygulaması göz önünde tutulduğunda üç gelişim evresinden geçildiği görülmektedir.

1. Gelişimin birinci evresinde, toplam kalite yönetimi istatistiksel süreç denetimine dayandırılmış, ayrıntılar üzerinde ağırlıkla durulmuş, verilerin genelleştirilmesi ve ölçme sistemlerinin oluşturulmasına önem verilmiştir. Kitlese çalışanın getirdiği sorunların ortaya konması ve çözülmesi için bir dizi yalın teknik kullanılarak, özellikle üretimde çalışanlarda bulunması gereken çalışma alışkanlıkları konusunda ortak bir kültür yaratılmıştır. Bu öğelerin kullanılmasıyla, üretim sürecine esneklik ve denetim getirilmiş, aşağıdan yukarıya doğru işleyen, etken ve gelişen bir süreç oluşturulmuştur. Böylece, gerçek bir değişim süreci sağlanmıştır.

2. İkinci aşama: Esnek bir sürecin denetlenebilir olanağının bulunması toplam kalite yönetimine yeni bir gelişim ortamı sağlamıştır. Toplam kalite yönetimi, yeni bir düzenleme yapılarak bir ürünün yeniden üretilebilir olanağını getirmiştir. Toplam kalite yönetiminin gelişiminde, yeniden düzenlemeyle üretilebilirliğin sağlanması, çok önemli bir adımdır. Bu gelişim, yeni bilgilerin kullanımını sağlayarak, rekabetçi üstünlüğe ulaşmada etken bir araç olmuştur. Toyota'dan örnek verecek olursak, çekici kamyonlarda rakip işletmeye göre 1000 tane parça yeniden düzenlenmiş ve toplam parça sayısı 2800'den 1800'e indirilmiştir. Yalnızca bu yolla rakip işletmeye göre % 40 oranında bir maliyet üstünlüğü sağlanmıştır.

3. Üçüncü aşama: İkinci aşamada yeni bilgilerin uygulanmasında sağlanan başarı, toplam kalite yönetiminin tüketici yönünün ortaya çıkmasını getirmiştir. Kalitenin tüketici yeğlemelerine göre tanımlanarak tüketici yönünden ele alınması yeni bir aşamayı oluşturur. İşletmelerin, ürünlerinin tüketiciler yönünden işlevselliğini göz önünde tutarak yeniden oluşturması ve gelecek kuşağın ürünlerini geliştirmesi toplam kalite yönetiminin en ileri aşamasıdır.

Japon endüstrisinin belirleyici özelliği, taklitçilikten yaratıcılığa geçerek, ürünlerde tüketici isteklerini belirleyip, bunlara göre yeni düzenlemeler gerçekleştirmektir.

## 1- Kalitenin Anlamı ve Boyutları

Temel olarak, mal ve hizmetlerin kalitesi üretici işletmeler yönünden tanımlanmaz. Kaliteyi belirleyici olan tüketicilerden. Bir mal ya da hizmetin kalitesi, mal ve hizmetlerin tüketicilerin beklentilerini karşılama derecesi olarak tanımlanır.

Tüketiciler kaliteyi değerlendirirken, mal ve hizmetlerin çeşitli özelliklerini değerlendirirler. Tüketicilerin kalitede göz önünde bulundurdıkları başlıca yönleri şöyle açıklayabiliriz:

**İşgörme özelliği:** Mal ya da hizmetin tüketicilerin beklendikleri kullanım olanaklarını hangi ölçüde karşıladığıdır. Örneğin, bir bilgisayar yazıcısının hızı tüketicinin beklentisine uygun mudur?

**Özel nitelikler:** Tüketicinin özel isteklerine uygunluk derecesi önemlidir. Örneğin, tüketici bir arabada kendi isteğine uygun donanım arayabilir.

**Uygunluk:** Bozulma, işlememe ve onarım gerektirme olasılığı malın uygunluk derecesini ortaya koyar.

**Servis olanakları:** Onarım ve koruma için gereken maliyet, hız ve kolaylık önem taşır.

**Duyumsanma özelliği:** görünüm, tad, dokunma ve ses gibi insan duyularını etkileme derecesidir.

**Tüketici hizmetleri:** Satış öncesinde, satış sırasında ve satış sonrasında sunulacak servis hizmetlerinin düzeyi önem kazanır.

**Güvenlik:** Ürünün kullanım öncesinde, kullanım sırasında ve kullanım sonrasında hangi ölçüde güvenli olduğuna bakılır.

İşletmeler, tüketici araştırmaları yaparak, tüketicinin kaliteye ilişkin görüşlerini belirlerler. Tüketicilerin kaliteden beklendikleri çeşitli etmenlerden etkilenir ve zaman içinde de değişiklik gösterir. Bu nedenle, mal ve hizmetlerin tüketicilerin zamana göre değişen beklentilerine göre geliştirilmesi gerekir.

Tüketicilerin kaliteye ilişkin beklentileri, ürünlerin farklı dereceleri ve sınıfları için aynı olmaz. Dünya ölçeğinde bir kaliteyi tutturmak isteyen işletmeler, bu gerçeği görmek zorundadırlar. Kalite açısından dünya ölçeğinde bir işletme olmanın anlamı, her mal ya da hizmetin tüketiciler açısından kendi sınıfında en iyisini yakalamaktır. Sınıfında en iyi kalite olmak, belirli bir mal ya da hizmet sınıfında en iyisini üretmekle gerçekleşecektir.

Kalite açısından en iyiye ulaşmak için çeşitli eylemlerin ya da düzenlemelerin gerçekleştirilmesi gerekir. Bunları şöyle belirtebiliriz:

Tasarım kalitesi: Tüketicilerin kimler olduğunu belirledikten sonra, işletme tüketicilerinin mal ve hizmetten neler istediğini saptamak zorundadır. Bu saptamanın ardından mal ve Sler tüketicilerin beklentilerini karşılayacak biçimde tasarlanacaktır.

Üretim süreçlerinin kaliteye ulaştırma yeterliği: Üretim süreçlerinin tüketicilerin istediği özelliklerde üretim yapmayı sağlayacak yeterlilikte düzenlenmiş ve yapılandırılmış olması gerekir.

Uygunluk kalitesi: Üretim olanaklarının, mal ve hizmetlerin, tüketicilerin tasarım ve işgörme yönünden kalite beklentilerine ulaşmasını sağlayacak biçimde işletilmesi gerekir.

Tüketici hizmetlerinin Kalitesi: Tüketici ve işletmeler arasında gerçekleştirilecek her türlü anlaşmada, tüketicilere mal ve hizmetle ilgili gereksinmelerinin zaman geçirmeden, özenle ve ilgiyle karşılanacağı güvencesinin sağlanması gerekir.

Örgütün kalite kültürü: Tüm örgüt, tüketicilerin beklentilerini göz önünde tutarak mal ve hizmetle ilgili tasarım, üretim ve hizmeti gerçekleştirecek her türlü özveriye katlanacak bir devingentlik içinde bulunmalıdır. Örgütlenmede, sürekli olarak tüketicilerin daha üst düzeylerde doyunluğa ulaşmasını amaçlayan bir yapılanmaya gidilmelidir.

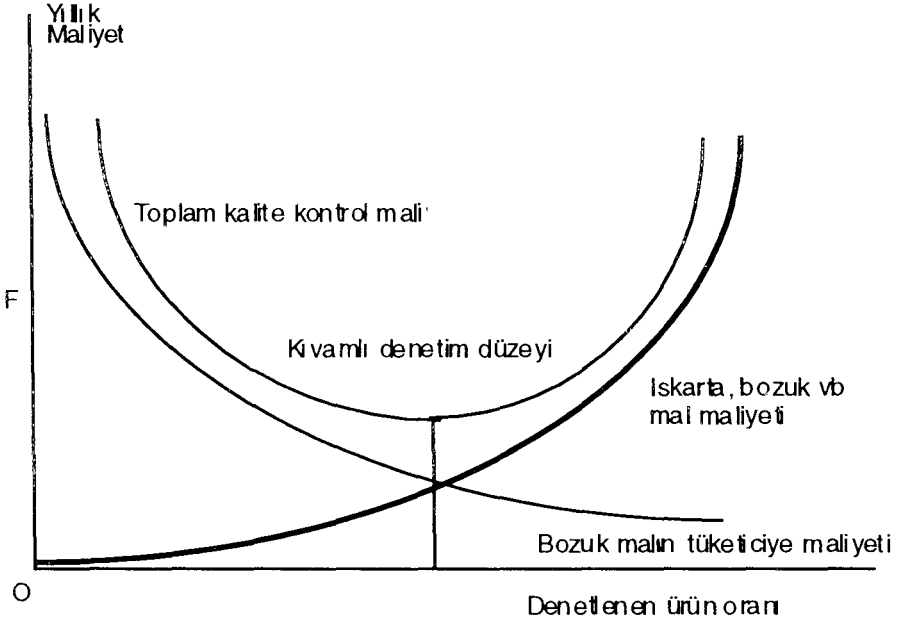
## **2- Geleneksel Kalite Yönetimi**

Geleneksel olarak kalite yönetimi kalitenin sıkı bir sistemle denetlenmesi anlamına gelir. Bu anlayışa göre, yeterli bir denetim yapıldığında, bozuk ürünler saptanarak saf dışı edilebilir; böylelikle tüketiciye yalnızca iyi ürünler gönderilir. Bu yaklaşımda, kaç tane ürünün denetleneceğine karar vermek gerekir; bu karar büyük ölçüde bir maliyet sorunudur. Şekil (1) geleneksel yolla kalite denetimini eğrilerle açıklamaktadır. Daha fazla çıktı denetlendikçe, iskarta, bozuk ve sakat ürünlerden dolayı maliyet artmakta, buna karşın üreticiye giden bozuk ürün sayısı azalmaktadır. Belli bir denetim düzeyinde, toplam kalite denetimi maliyetlerinin en aza indiği, kıvamlı nicelik yakalayabilmektedir.<sup>1</sup>

Geleneksel kalite yönetiminin temel yanlışı, kalitenin ürün üzerinde denetlenebileceğini kabul etmesidir. Buna göre, üretim sürdürülürken kabul edilebilir ürün kalitesini sağlamak için, ürün üzerinde denetim yaparak bozuk ürünlerin iskartaya ayrılması yeterlidir. Oysa, daha üstün bir kaliteye ulaşmak bu çeşit denetimle sağlanamaz. Üreticinin üretimin başlangıcına dönmesi ve ürünü yeniden düzenleyip üreterek, daha başlangıçta doğru kaliteyi yakalaması gerekir. Böylece, elde olunacak

<sup>1</sup> Norman Gaither, **Production and Operatios Management**, Belmont, California, 1996

ürünün üstün kaliteye ulaşması sağlanacak ve denetmenlerin görevi 'bozuk ürünleri belirleyip saf dışı etmek' işinden, daha kaliteli mal üretebilmek için neler yapılması gerektiği noktasına noktasına kayacaktır.



Şekil (1) Geleneksel Kalite Denetiminde Maliyetler

Öte yandan, ürün üzerinde denetim yapma yöntemiyle, yalnızca iyi ürünlerin tüketicilere ulaştırılacağı güvencesi de bulunmamaktadır. Ayrıca, denetmenlerin ürünlerdeki kalite dışı öğeleri saptamada her zaman başarılı oldukları da söylenemez.

İşletmeler giderek bu geleneksel kalite yönetimi yaklaşımını bırakmakta ve farklı yaklaşımlara yönelmektedirler.

### 3- Çağdaş Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, kalite geliştirme süreci veya "toplam kalite kontrolü" olarak da adlandırılır<sup>2</sup>.

Toplam kalite yönetimi, ürünün elde edilmesinde işletme personelinin tümünün katılımının sağlanması temeline dayandığından, en azından

<sup>2</sup> Thomas H. BERRY, **Managing the Total Quality Transformation**, Mc Graw-Hill, Inc. New York, 1990, s.1.

uzun dönemde sıfır hata ile ürünün kalitesinin yükseltilmesini ve maliyetlerin düşürülerek israfın önlenmesini, ürünün tüketicilere zamanında ve yerinde teslimini, satış sonrasında kalite sorumluluğunun üstlenilmesini ve ürüne ilişkin hizmetlerin sağlanarak tüketicilerin yüzde yüz doyuma ulaşmasını temel ilke olarak kabul eder<sup>3</sup>. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı sürekli gelişmeyi amaçlayan ve bunu işletme kültürü biçimine getirmeye çalışan bir felsefedir. Bu felsefede iki tane öge vardır. Birincisi insan öbürü bilimsellik. Toplam kalite yönetimi Japonya'da KAIZEN olarak adlandırılmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde amaç tüketici talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve tüketici doyumunun sağlanması olduğundan en alt basamaktaki işçiden en tepedeki yöneticiye, tüketicilerden 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 pazara sunulacak ürünün kalitesi ve tasarımı belirlenir, hedeflenen kaliteyi gerçekleştirecek planlar yapılır, planlama yöntemleri ve araçları seçilir, gerekli hammadde ya da yardımcı maddeler sağlanır, personel seçilip eğitilir, tüketici yakınmaları, satış sonrası hizmetlere önem verilerek geri bildirim yoluyla sürecin sürekli kendini geliştirmesine çalışılır. Bu aşamalarda yöneticiler çalışanlara öncülük ederler, hedefler belirtirler, yol gösterirler ve olanaklar sunarlar. Toplam kalite yönetiminin de amaç, oluşan kaliteyi denetlemek değil, kaliteyi üretmektir.

Toplam kalite yönetiminin işletme yönetiminde önem kazanması aşağıdaki etkenlerden dolayıdır<sup>4</sup>.

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 ya da hizmeti uygun bir fiyatla almaktan da öte daha iyi satış sonrası hizmet, güvenilirlik, dayanıklılık gibi nitelikler aramaktadır.

---

<sup>3</sup> Mustafa MAZLUM, "İhracatta ISO 9000 Vizesi", PAZARLAMA DÜNYASI, Yıl: 7, Sayı: 39, Mayıs-Haziran, 1993, s.2.

<sup>4</sup> BERRY, s.6.



#### **4- Toplam Kalite Yönetiminin Bir Yönetim Sistemi Olarak Ayırdedici Özellikleri<sup>5</sup>**

Toplam kalite yönetimi bir yönetim sistemi olarak şu ayırdedici özelliklere sahiptir: Kaliteye öncelik verir, tüketiciye yönelir, işletme bölümlerinin birbirlerini tüketici olarak değerlendirir, sürekli gelişmeyi hedefler, insana saygı duyar ve katılımcı yönetime önem verir, veriler ve istatistiksel yöntemlerle çalışır, hataları önlemeye dönük bir yaklaşımın izlenir, üst yönetimin önderliğini gerektirir, örgütsel yapıya ve iletişime önem verir.

Bu özellikleri kısaca ele alalım.

##### **A- Kaliteye Öncelik Verir**

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 sunmaktır. Klasik yönetim modellerini benimseyen işletmeler, ürünün kalitesini yükseltmenin maliyeti artıracığını ve kârın azalacağını savunurlar. Gerçekte, ürünün tasarım kalitesi arttırıldığında maliyetler geçici olarak artar. Fakat ürünün kalitesinin artması, iskartaya çıkan miktarın azalmasına, geri dönmelerin ve tüketici yakınmalarının en aza indirilmesine neden olacağından maliyetler de önemli ölçüde azalır. Gerçekte tasarım kalitesinin geliştirilmesi daha fazla satış yapılması ile kâra ve daha düşük maliyete doğru atılan ilk adımdır. Böylelikle verimlilik de arttırılmış olur. Juran "20. Yüzyıl verimliliğin Yüzyılı olurken, 21. Yüzyıl kalitenin Yüzyılı olacaktır" demektedir<sup>6</sup>.

##### **B- Tüketiciye Yönelir**

Kalitenin tek değerlendiricisi tüketicidir. Hiçbir başarı, tüketicilerin satın aldıkları ürünlere ya da gördükleri hizmetlere ilişkin olarak ne düşündüklerini öğrenen bir işletmenin başarısından daha iyi olamaz. Tüketici ile odaklaşma tüketici gereksinmelerinin ne olduğunun bilinmesini ve başarının bu gereksinmeleri karşılamak olduğunun anlaşılmasını sağlar.

Pazardaki tüketici gereksinmelerinin irdelenmesi toplam kalite yönetimi sürecinin ilk aşamasıdır. Bu anlayışta pazarlama işlevinin önemli görevlerinden biri de tüketici bilgilerinin sürekli toplanarak, bu bilgilerin

<sup>5</sup> Bu bölümün hazırlanmasında, Rıdvan Karalar'ın danışmanlığında Fatma Hacıoğlu'nun hazırladığı şu kaynaktan yararlanılmıştır. "**Toplam Kalite Yönetiminin Bütünleşik Bir Parçası Olarak Pazarlama İşlevi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama**", Eskişehir, 1996

<sup>6</sup> Tom REDMAN, "Is Quality Management Working In the UK?", JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT, Vol.20, No: 3, Spring, 1995, s.44.

kuruluş içinde gerek yeni ürün tasarımları, gerekse var olan ürünlerin ve sunulan hizmetlerin geliştirilebilmesi için kullanımının sağlanmasıdır. Toplam kalite yönetimi, tüketicilerin gereksinmelerine tüketicilerin sözcükleriyle karar verilmesidir<sup>7</sup>.

Günümüzde rekabetin ana hedefi tüketicidir. Tüketiciyi ele geçiren, doygunluğa ulaştıran ve elinde tutan kuruluş rekabette başarılıdır. Tüketici doygunluk sağladığı ve işletmenin ürünlerine bağlı kaldığı sürece o kuruluşun rekabetteki üstünlüğü sürecektir.

Toplam kalite yönetimine göre kalite tüketiciyi doyuma ulaştırmaktır. Kısa ve uzun dönemde planlanan tüm didinmelerin tüketicie dönük olduğu ve amacının da tüketiciyi doyuma ulaştırmak olduğu unutulmamalıdır. Tüketici doyumuzluğunun sonucunda satışlarda gerileme, reklamlar ve satış artırıcı çaba giderlerinde artış, pazar kaybı, imaj zedelenmesi, işletmeye duyulan güvenin sarsılması gibi sorunların doğacağı açıktır.

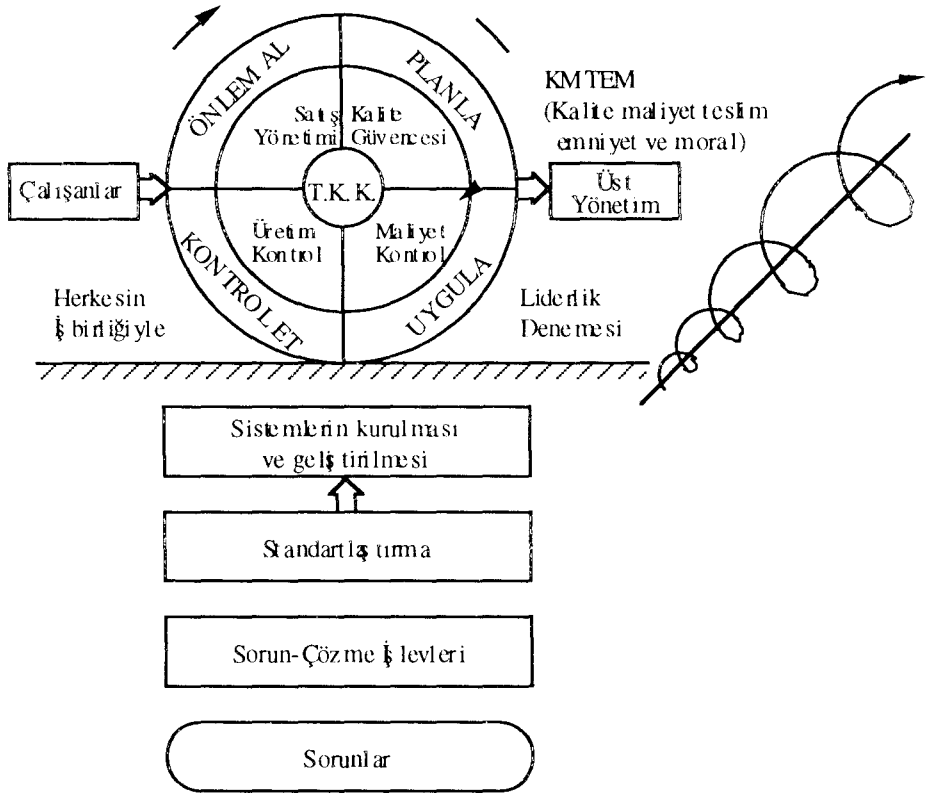
### **C- İşletme Bölümlerinin Birbirlerini Tüketici Olarak Değerlendirir**

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

### **D- Sürekli Gelişmeyi Hedefler**

Sürekli gelişme toplam kalite yönetiminin temel öğelerinden biridir. Sürekli gelişmede hedef belli bir standardı tutturmak değil, ürün ve hizmetlerin sürekli gelişmesini sağlamaktır. Sürekli gelişmede en alt düzeydeki süreçten, yönetim sistemine dek bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir.

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 2 sürekli gelişmeyi göstermektedir.



Kaynak: PEKER, s. 214.

Şekil (2): Sürekli Gelişme

Sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için haberleşme, iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün işletme içinde yerleştirilmiş olması gereklidir.

### E- İnsana Saygı Duyar ve Katılımcı Yönetime Önem Verir

Toplam kalite yönetimi anlayışında "kalite herkesin işidir" anlayışı egemendir. Bu nedenle, toplam kalite yönetimine herkesin katılımı gerekir. Toplam kalite yönetimi tasarımdan başlayarak tüm üretim sürecinde kalite geliştirme işlemlerini 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 gerçekleştirilir. 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 artırılır, grup çalışması anlayışı yerleştirilir ve işgörenler güdülenir.

Tüm çalışanların toplam kalite yönetimi anlayışının önemini, gerekliliğini, amaçlarını ve uygulamasını öğrenmelerini sağlayıcı bir şekilde eğitilmeleri gereklidir. Eğitim de amaç üründe istenilen kalitenin en ekonomik şekilde oluşturulması için bilgi, beceri ve bilincin işgörene kazandırılmasıdır. Eğitim bilgi verici ya da dönemsel olarak bilgi yenileyici programlar biçiminde yapılabilir.

#### **F- Veriler ve İstatistiksel Yöntemlerle Çalışır**

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 sağlamasıdır. Neyin olağan neyin olağan dışı olduğuna ancak veri toplama ve istatistik teknikler yardımıyla ulaşılabilir.

#### **G- Hataları Önlemeye Dönük Bir Yaklaşımın İzlenir**

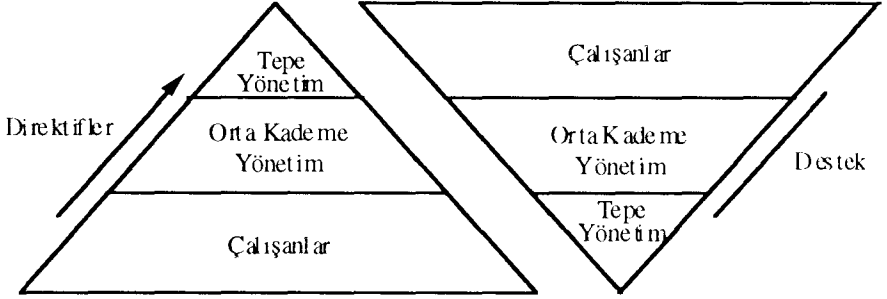
Kaliteyi sağlamanın temeli "kalitesizliğin önlenmesidir" anlayışında toplam kalite yönetiminde "hataları ayıklamak" yerine hata yapmamak yaklaşımı egemendir. Üretimin kalitesi, ürün üretilirken sağlanır. Üretilen bir ürünün üretim aşamasında hata yapmamak ya da yapılan hataları anında gidermek amaçlanır. 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 süreçtir<sup>8</sup>.

#### **H- Üst Yönetimin Önderliğini Gerektirir**

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

<sup>8</sup> Asuman YALÇIN-İ.Füsun 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-Istanbul, 1995, s.2.

uyumlaştırıldığını etkin ve verimli bir şekilde örgütlemelidir<sup>9</sup>. Yani toplam kalite yönetiminde üst yönetimin önderliği gereklidir. Klasik ve toplam kalite yönetim anlayışı bakış açıları Şekil (3)de gösterilmiştir.



Klasik Yönetim Anlayışı      Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

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

Şekil (3): Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

## I- Örgütsel Yapıya ve İletişime Önem Verir

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

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.

## II- PAZARLAMA SÜRECİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

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

Rekabet ortamının artması karşısında işletmeler, pazardaki konumlarını korumak ve varlıklarını sürdürebilmek için daha kaliteli ürünleri

<sup>9</sup> Akın MARŞAP, "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması", VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya., Toplam Kalite Özel Sayı, Ankara, 1995, s. 137.

daha ucuza üretmek gerektiğini kavramışlardır. Çağdaş pazarlama anlayışı ve toplam kalite yönetimi aynı hedefe yöneliktir. Her ikisi de tüketici gereksinme ve beklentilerini temel alarak, tüketici doyumunu sağlamayı amaçlar. Bu gerçek, pazarlama işlevinin toplam kalite yönetiminde önemli bir etken olmasını sağlamaktadır.

### **1- Kalite ve Pazarlama İlişkisinin Gelişimi**

Üretim yönetiminde, önceleri işletmelerin ürün kalitesini ve üretim işlemlerini geliştirmek önem kazanmaktaydı. Kalite uzmanları bu alanlarda eğitim göyerek uzmanlık kazanmışlardır. Ancak, yalnızca ürün kalitesinin ve üretim işlemlerinin geliştirilmesi toplam kalite yönetiminde yetersiz kalacaktır. Son yıllardaki gelişmeler, kalite gelişiminde, bütün alanların işbirliğini gerektirdiğini açıkça göstermiştir.

Günümüzde, işletmelerin çoğu toplam kalite yönetiminin bütün boyutlarını değerlendirmeye başlamışlardır. Toplam kalite yönetimindeki kalite geliştirme teknikleri, ürün geliştirme, üretim, dağıtım, yönetim ve tüketici hizmetleri olmak üzere her alanda uygulanmaktadır.

Pazarlama pek çok boyutlarıyla kalite hareketlerinin dışında kalmıştır. Oysa toplam kalite yönetiminde daha da ilerlemek için pazarlamanın ve bunun yanında işletmenin bütün işlevlerinin kapsama alınması gerekir. Kalite sürecinde pazarlamanın yer alması için en güçlü destek ISO 9000 kalite standartları rehberidir. ISO 9004'ün kapsamında bu gerçeğe şöyle yer verilmiştir:<sup>10</sup>

-Bölüm 7.1. Pazarlama Talepleri: Pazarlama işlevi ürünün kalite isteklerini oluşturmada önderlik etmelidir.

-Bölüm 7. 2. Ürün ile İlgili Olarak: Pazarlama işlevi ürünün olması gereken spesifikasyonlarını işletmeye sağlamalıdır.

-Bölüm 7. 3. Tüketici Geribildirim Bilgisi: Pazarlama işlevi sürekliliği sağlamak amacıyla geri bildirim ve haberleşme sistemini kurmalıdır.

Tüm bunlara karşın birçok işletme, pazarlamayı toplam kalite yönetimi kapsamına doğrudan almamaktadır.

Pazarlama ile kalite yönetimi arasındaki kopukluk tarihsel köklere dayanmaktadır. 20. yüzyılın ilk yarısında kalite "tasarıma uygunluk" olarak tanımlanırken; pazarlama, "fabrika kapısında başlayan bir eylem" olarak ele alınmaktaydı. Pazarlamanın dağıtım işlemlerini dikkate alması, kalitenin

<sup>10</sup> ISO 9004-1987, **Quality Management and Quality Systems Elements Guidelines**, International Organization for Standardization, Zürich, 1987.

ise tasarım özellikleri üzerinde odaklaşması iki disiplin arasında küçük de olsa bir yaklaşım sağlamıştır.

1950'li yılların başında kalite “tüketici gereksinmelerine uygunluk” olarak tanımlanırken, pazarlama da ürün tasarımı konusunda yol gösterici olmaya başlamıştır. Bu, pazarlama ile kaliteyi birbirlerine yaklaştırmıştır. Daha sonraları gelişen yeni kalite anlayışı, pazarlama işlevini kalite çabalarına doğru iyice yönlendirmiştir. Böylelikle pazarlama da açıkça kalite ilişkili konuları kapsamıştır.

## **2- Pazarlama Süreci ve Kalite İlişkisinde Başlıca Aşamalar**

Pazarlama sürecinde kalite kavramının başarıyla uygulanması için aşağıda belirtilen dokuz aşamaya önem vermek gerekmektedir<sup>11</sup>.

- A- Tüketici İsteklerinin Kavranması
- B- Pazarlanan Ürünlerin ve Süreçlerin Belirlenmesi
- C- Pazarlanan ürünlerle, tüketici isteklerini karşılaştırmak.
- D- Yetersiz ürünleri ve süreçleri elemek.
- E- Geriye kalan ürün ya da 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- İşgörente işbirliği yapmak.

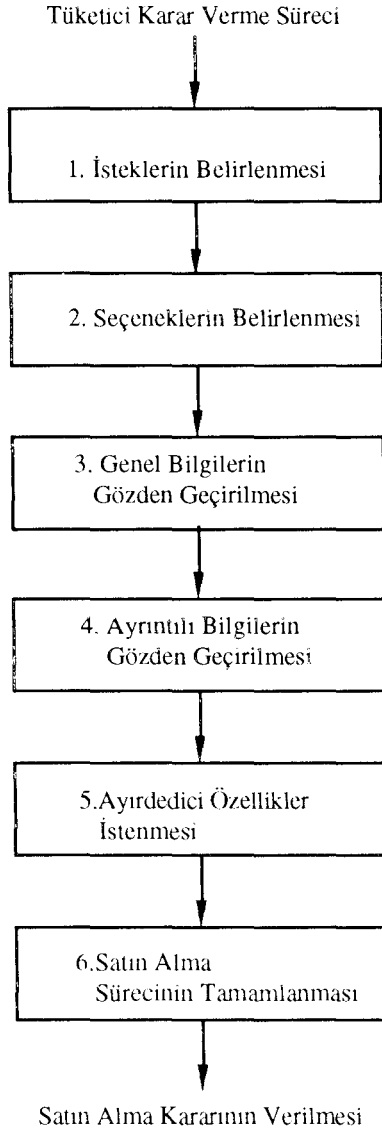
### **A- Tüketici İsteklerinin Kavranması**

Kalitenin tek doğru değerlendiricisi tüketicidir. Pazarlama işlevinde de kalitenin ilk basamağı tüketicileri ve onların isteklerini anlamaktır. Tüketici istekleri, tüketicinin ürüne ya da ürün özelliklerine ilişkin beklentileri olarak tanımlanabilir. Tüketici isteklerinin anlaşılması aşağıdaki soruların yanıtlandırılmasıyla gerçekleşebilir.:

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

---

<sup>11</sup> Daniel M. STOWELL, “Quality In the Marketing Process”, QUALITY PROGRESS, October, 1989, s.57.



Kaynak: STOWELL, s. 58.

Şekil (4): Tüketicinin Satın Alma Süreci



Birinci soruya tam bir yanıt vermek için, özellikle hedef pazardaki kişilerin kimler olduğu ve bunların kararlarını etkileyen grup ve insanlar tanımlanmalıdır. Pazardaki tüketiciler belirlendikten sonra ikinci olarak, satın alma kararına ulaştıran basamaklar belirlenmelidir. Daha sonra, satın alma kararının temelini oluşturacak kilit etkenler saptanarak, her etken hakkında bilgi sağlanmalıdır. Son olarak da, tüketicilerin hangi iletişim kaynaklarını niçin yeğledikleri belirlenmelidir.

Tüketicilerin satın alma süreci Şekil (4) de gösterilmiştir.

Şekil (4) de yer alan tüketicilerin karar verme süreci ile ilgili **basamaklar** kısaca açıklayalım:

1. İsteklerin Belirlenmesi: Tüketici satın alma süreci doyurulmamış bir gereksinmenin tüketicide gerilim yaratmasıyla başlar. Bu, bir reklam ya da başka bir dış uyarıcı ile belirir. Gereksinme duyulması, bunun nasıl giderileceği sorununu ortaya çıkarır.

2. Seçeneklerin Belirlenmesi: Bu aşamada gereksinmeyi karşılayacak ürün ve marka seçenekleri belirlenir. Tüketiciler bu aşamada mal ve hizmetleri işlevsel ya da psikolojik özellikleri açısından, marka imajı açısından, çeşitli markalara ilişkin farklı değerlendirme yöntemleriyle geliştirilen tutum ve yeğlemeler açısından karşılaştırıp, kendilerine uygun olanı seçerler. Seçim için gereken zaman, kişinin mal ve hizmet seçenekleriyle ilgili bilgisi, deneyimi, bilgiyi nereden sağlayacağı gibi konular da önem kazanacaktır.

3. Genel Bilgilerin Gözden Geçirilmesi: Malın genel özelliklerine verilen önem saptanır. Rakip işletmelerin ürettikleri benzer malların özellikleri ile karşılaştırma yapılır.

4. Ayrıntılı Bilgilerin Gözden Geçirilmesi: Malın rakiplere göre farklı olan özelliklerine verilen değer saptanır. Söz konusu özellikler her ürün için ayrı ayrı irdelenir ve bunların tüketiciye sağlayacağı işlevsel yararlar üzerinde durulur.

5. Ayırıcı Özellikler İstenmesi: Malın niteliklerini daha da arttıracak ek nitelikler ve satış sonrası hizmetleri için ek olanaklar istemek karar sürecinde önem kazanır.

6. Satın Alma Sürecinin Tamamlanması: Değerlendirmenin sonucu olumlu ise, ürünün cinsine, markasına, fiyatına, rengine, niceliğine ve satın alınacağı yere ilişkin bir dizi karar alınarak edinilen bilgilerin de yardımıyla satın alma süreci tamamlanır.

Satın alma sürecini tüketicinin kişiliği, zeka kıvraklığı, konuşma yeteneği, aceleci olup olmaması, satıcının kişiliği, dürüstlüğü, yasalar ve uygulanabilme olanakları da etkiler.

Tüketicilerin satın alma sonrası ortaya çıkan değerlendirmeleri, duygu ve düşünceleri pazarlama açısından önemlidir. Alıcının malla ilgili olarak başkalarına ne söyleyeceği ve alışkanlığa dönüşecek biçimde alım yapıp yapmayacağı, satıştan duyulan doyum ya da doyumsuzluğa bağlıdır. Alışkanlığa dönüşen satın almalar oluşana dek tüketici, seçilen ürünün olumsuz yanları, seçilmeyen ürünlerin üstün yanları arasında bocalar; tüketicide yanlış seçim kaygısı ve uyumsuzluk oluşur.

Ford'un bir pazar araştırmasına göre memnun bir tüketici ortalama sekiz kişiye ürünün iyi yönlerini anlatmakta; üründen memnun olmayan bir tüketici 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 tanesidir.

Kalite Fonksiyon Yayılımı, tüketicilerin isteklerini ürün geliştirilmesi aşamasından, üretim kalite kontrolü aşamasına dek yayarak değerlendirmektir. Tüketiciyi dinlemek, anlamak ve söylediklerini tasarımda çalışan teknik elemanların anlayabileceği dile çevirmek kalite fonksiyon yayılımının temelini oluşturur.

Tüketici isteklerinin doğru olarak belirlenmesi çok önemlidir. Çünkü daha sonra yapılacak çalışmalar, bu aşamada belirlenmiş öğelere bağlı olacaktır.

"Tüketici İsteklerinin Kavranması" aşamasının sonunda işletmenin tüketicileri belirlenmiş ve tüketici karar verme süreci işlemleri tamamlanmış olmalıdır. Tüketici gereksinmelerinin nasıl ve ne zaman ortaya çıkacağı ve tüketici istemlerinin ne olduğu iyice anlaşılmalıdır. İşletmenin çevresinde uyandırdığı izlenim, tüketicilerin elde etmek istediği bilgileri onlara sağlamalıdır.

## **B- Pazarlanan Ürünlerin ve Süreçlerin Belirlenmesi**

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 taşımaz. Bu nedenle, tüketici isteklerinin görece ağırlıkları saptanmalıdır. Tasarım aşaması ancak bundan sonra gelir. Ürün tasarımındaki amaç, tüketici doyumunu en üste çıkarmak için, tüketici istek ve gereksinmelerini üründe yansıtabilmektir. Bu aşamada, aynı zamanda ürünün kalitesi, ayırdedici özellikleri ve toleransları da belirtenir.

Pazarlanan ürünlerin ve süreçlerin belirlenmesi aşaması dört basamakta incelenebilir:

1. Planlama Basamağı
2. Bilgi Geliştirme Basamağı
3. Bilgi Dağıtım Basamağı
4. Ölçme Basamağı

Bu basamakları kısaca inceleyelim.

#### 1. Planlama Basamağı

Pazar araştırmasında ulaşılmaya çalışılan ve birinci aşamada da ele alınan soruların yanıtları bulunmaya çalışılır. Bir planlama basamağı, tüketici istemlerinin genel özelliklerini, tasarımı yapılan ürünün işlevlerini, yararlarını, fiyatlandırma, ambalajlama ve dağıtım bilgilerini içermelidir.

#### 2. Bilgi Geliştirme Basamağı

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

#### 3. Bilgi Dağıtım Basamağı

Bu basamakta bilginin tüketicilere aktarılması amaçlanır. Bu basamakta ayrıca, reklam aracının seçimi, satış istemlerini belirleme, pazarlanan ürünlerle ilgili seminerler verme, ürün gösterimi vb. etkinlikler de yer alacaktır.

#### 4. Ölçme Basamağı

Pazarlanan ürünlerin ve diğer süreçlerin etkinliğini belirleyen bir ölçüm sürecidir. Etkinlik ölçümü çeşitli biçimlerde yapılabilir. En yalın yöntem tüketici taleplerini öğrenmek ve tepkisini ölçmek için tüketicilere soru

kağıtları verip doldurmalarını istemektir. Bu yolla elde edilecek bilgilere telefonla yapılan pazar araştırması ya da satışların izlenmesi yoluyla da ulaşılabılır. Bunların dışında, ölçmede daha biçimsel yöntemlerin uygulanması da söz konusudur.

### **C- Pazarlanan Ürünlerle Tüketici İsteklerinin Karşılaştırılması**

Bu aşamada pazara sunulan ürünlerin tüketici gereksinmelerini ne yönde giderdiği belirlenmeye çalışılır. Birinci aşamada belirlenen tüketici istekleri ile ikinci aşamada belirlenen pazarlama üretim ve dağıtım bilgileri karşılaştırılır. Pazarlamanın elde ettiği bilgilerin tüketici satın alma sürecine nasıl dönüştüğü bu aşamada saptanır. Pazarlanan ürünler ve tüketicilerin ulaştığı çeşitli bilgiler satın alma kararının oluşumunu sağlar.

Tablo (1) Pazarlanan Ürünlerle Tüketici İsteklerinin Karşılaştırılması aşamasının işleyişini göstermektedir. Tabloda pazarlanan ürünlere ilişkin tanımlanan ve tüketicilerin 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 süreci ise üçüncü sütunda gösterilmiştir.

Birinci aşamada gerçekleştirilen pazar araştırması, tüketici karar verme sürecine ve tüketici gereksinmelerine ilişkin bilgileri ortaya koymaktadır. Bunun yanında pazarlanacak ürünlerin özelliklerinin karşılaştırılması ve tüketici gözüyle dağıtım sürecinin oluşturulmasına olanak tanımaktadır. Böylece tüketici doyumunu sağlar.

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 bulunulması, varolan pazarlama bilgileri, bunların değerlendirilmesi ve dağıtım kanalının destekleriyle yapılır.

Tablo 8

## Pazarlama Süreci

Pazarlama Bilgisi	Pazarlama Bilgisi Geliştirme Süreci	Pazarlama Bilgisi Dağıtım Süreci	Müşteri Kararı Verme Süreci
<b>Sat. Bilgileri</b> - Özellikler - Fonksiyonlar - Yaradlar	- Reklam Kampanyaları - Sat. broşürleri - Katalog Giti	- Ticari Yayınlar - Postalama - Katalog Giti	1. İstekleri Belirlemek ↓ 2. Seçenekleri Belirlemek
<b>Genel Bilgiler</b> - Fonksiyonel şartname - Fiyatlandırma ve Dağıtım	- Genel Bilgi Verme Kılavuzu - Seminer Materyalleri - Sat. Kılavuzu - Sat. elemanlarının yetiştirilmesi, eğitimi	- Sat. elemanı - Pazarlama Semineri - Sat. elemanı - Sat. elemanı	↓ 3. Genel Bilgileri Gözden Geçirme
<b>Ayrıntılı Bilgiler</b> - Ayrıntılı Fonksiyonlar - Sözleşme şartları ve Kapsamı - Veri Kaynı	- Ayrıntılı spesifikasyon kılavuzu - Basit Sözleşmeler - Detaylı kayıt rehberi - Ürün uzmanları yetiştirme	- Sat. elemanı - Sat. elemanı - Sat. elemanı - 800'lü telefon numaraları (ücretsiz)	↓ 4. Ayrıntılı Bilgileri Gözden Geçirme
<b>Ayrıntılı Ürün Bilgileri</b> - Özelliklerin detaylı olarak belirlenmesi - Fiyatlandırma - Dağıtım	- Teknik Özellikler ve veriler - Fiyatlandırma ↓ Ön Hazırlık	- Sat. elemanı ↓ - Sat. elemanı	↓ 5. Ayrıntılı Özellikler Talep Etmek ↓ 6. Kararı Verme Satın Alma Kararı Verme
			↓ Satın Alma Kararı Verme

#### **D- Yetersiz Ürünlerin ve Süreçlerin Elenmesi**

Üçüncü aşamada konu edilen tüketicilerin gereksinmeleriyle pazarlanan ürünlerin ve süreçlerin karşılaştırılması, tüketicilerin isteğine uymayan kimi noktaları ortaya çıkarabilir. Bunlar pazarlama sürecinden elenmesi 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 doygunluk yaratabilirler. Bir işletme etkili bir ürün karmasına sahip olabilmek için zayıf ürünleri üretilip pazarlamaktan vazgeçmelidir. Zayıf bir ürün işletmede çeşitli sorunlar yaratır, kârlılığı olumsuz yönde etkiler ve pazarlamacının zamanını alır. Kaynakların boşuna harcanmasına yol açarak varolan ürünlerde değişiklik yapmak ya da yeni ürünler geliştirmek için gerekli zamanı ve kaynakları azaltır. Zayıf bir ürün tüketiciler arasında olumsuz bir imaj yaratarak işletmenin pazara sunduğu öteki ürünleri de etkiler.

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

#### **E- Eleme Dışı Kalan Ürün ve Süreçlerin Geliştirilmesi**

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

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

Bu aşama için gerekli olan bilgiye iki biçimde ulaşılabilir:

i) İşletme içi önerilerle: İşletmenin üst düzey yöneticileri, üretim ve ürün tasarımı ile uğraşan işletme mühendisleri, satış elemanları ve öteki personelden elde edilebilir.

ii- İşletme dışı öneriler: Tüketiciler, bilim adamları ve rakiplerden elde edilebilir.

Eleme dışı kalan ürünlerin geliştirilmesi, tüketici isteklerinin belirlenmesi, mühendislik, markalama, ambalajlama, reklam hazırlıkları gibi çok yönlü didinmelerle gerçekleşir. Ürünle ilgili olarak fiyatlama ve indirim politikası belirlenir.

Eleme dışı kalan ürün ve süreçleri geliştirmek, tümüyle tüketicilerin istek ve gereksinmelerinden kaynaklanır.

## **F- Gerektiğinde Yeni Ürün ve Süreçlerin Eklenmesi**

Üçüncü aşamada gerçekleştirilen tüketicilerin karar verme sürecinin irdelenmesinde, bir gereksinme ve istek açıkça ortaya çıkmamış olabilir. Bu aşamada ortaya çıkmayan gereksinme ve isteklere ulaştırılacak süreçlerin planlanması, geliştirilmesi ve bunların bitirilmesi amaçlarıdır. Bunlar, tüketicilerin farkına varılmayan isteklerini oluştururlar. Bu bilgilere de birinci aşamada yapılan pazar araştırmasıyla ulaşılabilir.

Yeni ürün ekleme işleminde genellikle temel basamaklar şunlardır.

- i- Yeni ürün yaratmak için düşünce (tasarım) çalışması.
- ii-Düşünceleri gözden geçirmek ve tüketiciye yönelik olanları üste çıkarmak.
- iii-Ürünlerin özellikleri, pazar, talep kestirimleri ve kârlılık ile ürünün üretim olanakları üzerinde durarak ticari irdelemeler yapmak.
- iv-Üretici ve pazarlamacıların işbirliğiyle ürünü geliştirmek.
- v-Pazar testi yapmak.
- vi-Süreklili üretim ve pazarlama planı ve programları hazırlayarak uygulamaya geçmek.

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 "gereksinmelerimizle tüketici gereksinmelerini karşılaştırmak ve fiyatımızı en aza indirmek"<sup>12</sup> olarak belirtmektedir. Bu amaç pazarlamaya da uygulanabilir.

## **G- Yeni Ürünler İçin Süreçlerin Gözden Geçirilmesi**

Genellikle işletme, yeni bir ürünü ya da hizmeti pazara sunarken, pazarlama süreçlerinin ve ürünlerinin yeniden değerlendirilmesi fırsatını yakalar. Böylelikle, her yeni ürün için ilk aşamada tüketiciyle ilgili çeşitli soruların yanıtlarına ulaşılır. Bu sorular şunlar olabilir:

- 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 yeğlemektedirler?

Yeni ürün için yapılan pazarlama planı, çoğu kez bir önceki ürün planından farklı olamaz. Çünkü, genellikle yöneticiler "biz bunu hep bu biçimde yaparız" diye düşünür. Bunun sonucunda ise fırsatların

<sup>12</sup> J.M. JURAN, **Juran on Planning For Quality**, (New York The Free Press), 1988, s.136.

kaçırılmasına, rekabette yetersizliğe ve israfa yol açılır. Oysa eklenen her yeni ürün için süreçler yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

## **H- Tüketicinin Satın Alma Sürecinin Geliştirilmesi**

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

Pazar yerinde etkili olmak ve tüketici gereksinmelerini kestirmek isteyen her işletme ya da kişi, pazarladığı ürün ya da hizmet için alıcılara ilişkin kimi varsayımlara dayanan 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 biçimde sağlayarak satın alma sürecinin gelişmesine yardımcı olur.

## **I- İşgörenle İşbirliği İçinde Olmak**

Pazarlama işlevinde kalite geliştirme tekniklerinin uygulanmasının son basamağı işgörenlerle 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 gereksinimleri çok iyi tanımlanmalıdır. Satıştan sorumlu olan işgörenler finans bölümünün de desteğiyle pazarlanan ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesinde yardımcı olmadılar.

İşletme ister üretim ister hizmet işletmesi olsun; kâr amacı gütsün ya da gütmemesi kesinlikle pazarlama işlevini yerine getirecektir. Bu nedenle, işgörenle işbirliği pazarlamada çeşitli yollar kullanarak başarıyla uygulanmalıdır.

Genellikle, kalite uzmanları tüketici istemlerini saptama teknikleri olan planlama, geliştirme, ölçme, yönetim, işgörenleri işe alma gibi konularla iççedirler. Bu alanların tümünde kalite yönetiminin uygulanması gerekir.

Günümüz koşulları göz önüne alındığında toplam kalite yönetimi pazarlama için gereklidir. Toplam kalite yönetiminin pazarlamada uygulanmasıyla sıfır hatalı bir pazarlama programı, sıfır tüketici kaybı ya da en yüksek marka bağlılığı, ürünün ya da hizmetin kalitesinde, fiyatta,



dağıtımda, tutundurmada sıfır yakınma, sıfır işgören kaybı vb. amaç ve hedefler gerçekleştirilebilir<sup>13</sup>.

Pazarlamada toplam kalite yönetiminin oluşturulması örgütün satışlarını artırmada, pazarlama masraflarını azaltmada, tüketici doygunluğunda, işgören güdülemede ve rekabette önemli bir üstünlük sağlar. Kalite kavramının pazarlama işlevi açısından uygulanmasıyla tüketici doyumuna ile pazarlama işlevleri birlikte gelişebilir.

Günümüzde tüketiciye yalnızca ürün ya da 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 sunulmalıdır<sup>14</sup>. Bu da toplam kalite yönetiminin pazarlama işlevine uygulanmasıyla gerçekleşebilir.

### **3- Pazarlamada Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Yararlar**

Toplam kalite yönetiminin işletmelere sağladığı yararlar üç başlık altında toplanabilir<sup>15</sup>: Kârlılığın ve rekabetin artırılması, örgütsel etkinlik, tüketici memnuniyeti ve mutluluğu.

#### **A- Kârlılığın ve Rekabetin Artırılması**

Bunu gerçekleştirecek sonuçları şöyle sıralayabiliriz:

- İşletmede kullanılan kaynakların sürekli geliştirilmesiyle ilk başta hatasız üretim gerçekleştirilir ve böylece tüketici doyumunun sağlanmasıyla daha çok üretim olanağına ulaşılır.

- Uzun dönemde işletmenin etkinliği ve verimliliği artarak, maliyetler ve tüketici geri dönmeleri azalır.

- Zaman ve hammadde kayıplarından tasarruf sağlanır.

- Düşük pazarlama giderleri satışların ve yeni tüketicilerin artmasını sağlar.

- Pazar payı artar.

#### **B- Örgütsel Etkinliğin sağlanması**

Örgütsel etkinliği sağlayıcı katkıları şöyle sıralayabiliriz:

- Grup çalışmasını (kalite çemberleri, süreç geliştirme ekipleri vb) geliştirir.

- İşgören katılımını ve doyumunu artırır.

- Haberleşme alanında ve başarılı işin özendirilmesi konusunda etkin

<sup>13</sup> Muhittin KARABULUT, "Toplam Pazarlama Yönetimi Kalitesi", MESAJ, Türkiye Pazarlama Derneği Haber Bülteni, Sayı: 5, Temmuz-Aralık, 1995, s.4.

<sup>14</sup> KARABULUT, s.4.

<sup>15</sup> BERRY, s.7-9.

yollar yaratır.

- Tüketici ile odaklaşılarak aynı dilin konuşulmasını sağlar.
- Personelin moralini yükseltir.
- Ana hedefler üzerinde odaklaşılmasını sağlar.
- Sürekli gelişen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında süreçleri sürekli gözden geçirmeyi kolaylaştırır.
- İşçi-işveren ilişkilerini geliştirir.
- Düşük düzeyde işten ayrılma olur.
- İşletmenin gelişme hızı artar.
- İşletmenin dinamizmini ve yapısını geliştirir.

### **C- Tüketici Memnuniyeti ve Mutluluğunun Gerçekleştirilmesi**

Buna yönelik sonuçları şöyle sıralayabiliriz:

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

### **4- Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Karşılaşılan Zorluklar**

Etkin bir biçimde uygulanması en güç olan konulardan biri de toplam kalite yönetimi girişimleridir. Bu zorluklar zaman, eğitim, yönetim, süreklilik ve bütünlük biçiminde sıralanmaktadır. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir<sup>16</sup>.

A. Yeterli Zamanın Ayrılması: Özellikle başlangıçta amaç ve hedeflerin belirlenmesi, uygulama planlarının tanımlanması, eğitim, analizlerin yapılması ve ilerlemenin izlenmesi için önemli ölçüde zaman ayrılması çok önemlidir.

B. Eğitime Önem Verilmesi: Yararları uzun dönemde belirginleşecek kısa dönemli maliyetlerin öneminin anlaşılmasındır. Başlangıçta, işletmede görev yapan tüm çalışanların toplam kalite yönetimi konusunu anlayabilmeleri ve bu konuyla ilgili yeni beceri ve teknikler kazanmalarını sağlayacak yatırımlar yapılmazsa, tüm toplam kalite yönetimi girişimleri başarısızlığa uğrar.

C. Tüm Yönetim Basamaklarının Katılımı: Toplam kalite yönetimi, genellikle adında kalite sözcüğünün bulunması nedeniyle kalite bölümünün sorumluluğunda olan bir uygulama gibi algılanmaktadır. Oysa

<sup>16</sup> Ron COLLARD "Toplam Kalite: İnsan Kaynaklarının Rolü", BİZDEN HABERLER, Ocak,1994,s.5-6.

kalite üretim, personel, pazarlama bölümlerini de en az kalite bölümü kadar ilgilendirmektedir.

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

## KAYNAKÇA

Berry, Thomas H. , **Managing the Total Quality Transformation**, Mc Graw-Hill, Inc. New York, 1990.

Collard, Ron . “**Toplam Kalite: İnsan Kaynaklarının Rolü**”. Bizden Haberler, Ocak,1994

Gaither, Norman , **Production and Operatios Management**, Belmont, California, 1996

Hacıoğlu, Fatma “**Toplam Kalite Yönetiminin Bütünleşik Bir Parçası Olarak Pazarlama İşlevi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama**”, Eskişehir, 1996

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

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

Karabulut, Muhittin , “**Toplam Pazarlama Yönetimi Kalitesi**”, MESAJ, Türkiye Pazarlama Derneği Haber Bülteni, Sayı: 5, Temmuz-Aralık, 1995

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, SS: 3, Spring, 1993

Marşap, Akın , **“Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması”**, Verimlilik Dergisi, MPM Ya., Toplam Kalite Özel Sayı, Ankara, 1995, s. 137

Mazlum, Mustafa , **“İhracatta ISO 9000 Vizesi”**, Pazarlama Dünyası, Yıl: 7, Sayı: 39, Mayıs-Haziran, 1993

Peker, Ömer, **“Toplam Kalite Yönetimi”** Amme İdaresi Dergisi, 100. Sayı, C. 26, Mart 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

Yalçın, Asuman -İ. Alp, Füsün , **“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