

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

147235

ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAYAN  
FİRMALARDA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ  
ÇELİK HALAT VE HAS ÇELİK ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORHAN AKBULUT

147235

ANABİLİM DALI : İŞLETME  
PROGRAMI : ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA  
TEZ DANIŞMANI : YRD. DOÇ. DR. KENAN AYDIN

KOCAELİ, 2004

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ

ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAYAN  
FİRMALARDA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ  
ÇELİK HALAT VE HAS ÇELİK ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : ORHAN AKBULUT

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No:13/10/2004-2004/21

Prof.Dr.A.Hamdi İslamoğlu Doç.Dr. Tansu Say Yrd.Doç.Dr. Kenan Aydın

*A. İslamoğlu*

*Tansu Say*

*Kenan Aydın*

KOCAELİ, 2004

## SUNUŞ

Toplam Kalite Yönetimi , globalleşen dünyada serbest ekonomilerin yarattığı rekabet ortamında işletmelerin var olabilme koşullarından biridir ve müşteri ile bütünleşerek kaliteli hizmet ve ürün sunumunu baz alan bu anlayış, bütün işletme çalışanlarının yönetime katılımını gerektirmektedir. Yola çıkılarak yönetime katılan çalışanlar tatmin olacak ve müşteriyi tatmin edeceklerdir.

Günümüzde işletmeler, müşterilerin ne istediklerinin bilincinde olmaları nedeniyle gerek hizmet gerekse ürün üretimlerinde kontrolü sürekli kılmak zorundadır. Zira müşteri kalite istemektedir. Aksi takdirde beğenmediği ürün ya da hizmeti tekrar talep etmemekte ve taraf değiştirmektedir. İşletmelerin müşterilerini sürekli kılabilmeleri onları çok iyi tanımaları, dolayısıyla ne istediklerini bilerek bu doğrultuda kaliteli ürün ve hizmet sunmaları ile mümkündür.

İşletmeler müşterilerini tanıyabilmeleri, ne istediklerini belirleyebilmeleri, hizmet ya da üründen tatmin düzeylerini tespit edebilmek için sürekli müşteri araştırması yapmalıdır. Müşteri odaklı çalışan işletmeler için kaçınılmaz olan müşteri araştırması, sunulan hizmet ya da ürünün algılanma düzeyini de belirleyeceğinden ileri de izlenecek yol konusunda sonsuz faydalar sağlayacaktır.

Müşteriye odaklanmanın giderek önem kazandığı günümüzde, bir işletmeyi yönetmek için kullanılan tüm ölçü sistemlerinin müşterinin isteklerini, beklentilerini, şikayetlerini, tatminini ve tatminsizliğini ölçmeye yönelik olması kaçınılmazdır.

Araştırmanın birinci bölümünde “ giriş” başlığı altında kalite tanımları, kalite kavramının tarihsel ve yönetsel gelişimi ile kalite güvence sisteminin açıklaması yapılmıştır, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Standartları serisi ve tarihçesine yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde müşteri hakkındaki temel kavramlar üzerinde durularak müşteriye odaklanma, müşteri tatmini, müşteri değeri kavramları

açıklanmıştır. Müşteri değeri ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki verilerek müşteri memnuniyeti ölçüm yöntemleri nasıl olması gerektiği anlatılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümü olan “ yöntem” bölümünde , öncelikle araştırmanın problemi tanımlanmıştır. Daha sonra araştırmanın literatür çalışmasında müşteri memnuniyeti ölçümlerinin gerçekleştirilebilmesi için uygulanacak bir müşteri memnuniyeti anketinin nasıl oluşturulması ve bilgilerin nasıl toplanması gerektiği anlatılmıştır. Yine bu bölümde problemin çözümünü sağlayacak olan araştırmanın modeli, hipotezleri ile örnekleme yöntemi ve veri toplama yöntemleri yer almaktadır. Son olarak da anket formundan elde edilen verilerin özetlenmesi ve oluşturulan hipotezlerin test edilmesinden ortaya çıkan sonuçlar yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise “sonuç ve öneriler” başlığı altında varılan sonuçlara göre öneriler verilmektedir.

Kocaeli, Eylül 2004

Orhan AKBULUT

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>Sayfa No</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>I</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>II</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VIII</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>IX</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>XI</b>
<b>I. BÖLÜM : GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. KALİTE İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR</b> .....	<b>2</b>
1.1. Kalite Kavramı.....	2
1.1.1 Kalite Ölçüm Kriterleri.....	4
1.1.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	5
1.1.3. Kalite Güvence Sistemi.....	8
1.1.4 Toplam Kalite Yönetimi.....	9
1.1.4.1. TKY'nin Firmalarda Uygulanmasının Amacı .....	11
1.2. ISO 9000 KALİTE YÖNETİM STANDARTLARI .....	12
1.2.1. ISO 9000 Standartları Serisi .....	12
1.2.2. ISO 9000 Standartları Serisinin Tarihsel Gelişimi.....	15
1.2.3. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Standardı.....	17
1.2.3.1. TS EN ISO 9001:2000 Standard Maddeleri .....	18
1.2.3.2. Madde 8.2.1 Müşteri Memnuniyeti.....	22
1.3 MÜŞTERİ KAVRAMI.....	23
1.3.1. Müşteri Nedir?.....	23
1.3.1.1. İç Müşteri Kavramı .....	24
1.3.1.2. Dış Müşteri Kavramı.....	24
1.3.2. Müşteri İlişkileri .....	27
1.3.3. Tüketicilerin Satın Alma Karar Süreci.....	28

1.3.3.1 Satın Alma Sonrası Davranışlar.....	29
1.3.4. Müşteri Memnuniyeti / Tatmini.....	29
1.3.4.1. İç Müşteri Memnuniyeti.....	31
1.3.4.2 Dış Müşteri Memnuniyeti.....	32
1.3.4.3 Müşteri Tatmini İle İlgili Teoriler.....	33
1.3.4.3.1. Benzeşim-Zıtlık Teorisi(Assimilation-Contrast Theory).....	33
1.3.4.3.2. Zıtlık Teorisi.....	33
1.3.4.3.3. Çelişki Teorisi.....	34
1.3.4.3.4. Olumsuzluk Teorisi.....	34
1.3.4.3.5. Hipotezin Testi Teorisi.....	34
1.3.4.4. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	34
1.3.4.4.1. Ürün Kalitesi.....	35
1.3.4.4.2. Servis Kalitesi.....	35
1.3.4.4.3. Hizmet Kalitesi.....	35
1.3.5. Müşteri Odaklılık .....	36
1.3.6. Müşterinin Sesi.....	38
1.3.7. Müşteri Beklentisi.....	39
1.3.8. Müşteri Gereksinimleri.....	39
1.3.9. Müşteri Sadakati.....	39
1.3.10. Müşteri Memnuniyet Ölçümleri.....	41
1.3.10.1 Müşteri Memnuniyet Ölçümlerinin Nedeni.....	42
1.3.10.1.1 Müşteri Kaybı ve Maliyeti.....	42
1.3.10.1.2 Müşteriyi Elde Tutmanın Değeri.....	43
1.3.10.1.3. Karlılık.....	43
1.3.11. Müşteri Değeri .....	44
1.3.12. Müşteri Kaynakları .....	45
1.3.13. Müşteri İhtiyaçlarını Belirleme Yöntemleri.....	46
1.3.13.1 İç Ölçümler.....	46

1.3.13.2 Dış Ölçümler.....	47
1.3.13.2.1 Müşteri Dinleme Grupları .....	47
1.3.13.2.2 Saha Ziyaretleri .....	47
1.3.13.2.3 Mektup ve Telefon Görüşmeleri.....	47
1.3.13.2.4 Yöneticilerin Sesi.....	47
1.3.13.2.5 Gerçeklik Dakikaları .....	48
1.3.13.2.6 Hayalet Alışverişçiler.....	48
1.3.13.2.7 Kaybedilmiş Müşteri Analizi.....	48
1.3.13.2.8 Kıyaslama (Benchmarking).....	48
1.3.13.2.9. Çalışanlarla Görüşme.....	49
1.3.13.2.10 Pazar Araştırması .....	49
1.3.14 Anket Hazırlama .....	49
1.3.14.1. Anket Soruları .....	49
1.3.14.2. Anket Tekniğinde Bilgi Toplama Araçları .....	50
1.3.14.2.1. Yüzyüze Görüşme.....	50
1.3.14.2.2. Telefonla Görüşme .....	50
1.3.14.2.3. Posta ile Bilgi Toplama.....	51
1.3.14.2.4. E-Mail ya da İnternet Kullanılarak .....	51
1.3.15. İç Ölçüm ve Dış Ölçüm Sonuçları .....	51
2.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	52
3.ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	52
4. ARAŞTIRMANIN YARARLARI.....	52
5. ARAŞTIRMANIN YARGILANMASI.....	53
BÖLÜM II ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	55
1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	56
2. ARAŞTIRMANIN LİTERATÜR ÇALIŞMASI.....	56
3. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	65
4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	65

5. ÖRNEKLEME YÖNTEMİ.....	66
6. BİLGİ VE VERİ TOPLAMA.....	66
7. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	67
7.1 KURULUŞLARIN YAPISI.....	67
7.1.1 ÇELİK HALAT VE TEL SAN. A.Ş.....	67
7.1.2. HAS ÇELİK VE HALAT SAN.TİC. A.Ş. ....	68
7.2.VERİLERİN ANALİZİ.....	69
7.2.1 FAKTÖR ANALİZİ.....	69
7.2.1.1. FAKTÖR ANALİZİ SPSS ÇIKTILARI.....	71
7.2.1.2. YORUM.....	75
7.2.2. KÜMELEME ANALİZİ.....	77
7.2.2.1. 2-3-4'LÜ KÜME GRUPLARI SEÇİLEREK OLUŞTURULAN SPSS ÇIKTILARI.....	78
7.2.3. VERİLERİN DAĞILIMI .....	90
7.2.4. HİPOTEZLERİN TESTİ ( Ki-kare Analizi ).....	94
7.2.4.1. $H_{01}$ Hipotezinin Testi .....	95
7.2.4.2. $H_{02}$ Hipotezinin Testi .....	96
7.2.4.3. $H_{03}$ Hipotezinin Testi.....	97
7.2.4.4. $H_{04}$ Hipotezinin Testi .....	98
III.BÖLÜM : SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
III.BÖLÜM : SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
EK-1 .....	102
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	105



## ÖZET

Kalite müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardı sunulan mal ve hizmetlerin kaliteli olması için gereken sistemin kurallarını ortaya koyar ve rekabet ortamında işletmelerin ürünlerini daha kaliteli ve daha ucuza üreterek müşterilerine ulaştırmada yol gösterir.

Pazarlama anlayışı ve ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi müşteri odaklıdır. Müşteri memnuniyeti artık işletmelerin rekabet ortamında canlı kalabilmeleri için bir vazgeçilmez unsuru haline gelmiştir. İşletmeler işletme politikalarını müşteri memnuniyeti, müşteri odaklılık, müşteri tatmini üzerine kurmalıdırlar. Hatta işletmeler müşterilerini tatmin etmenin ötesinde onların rüyalarını veya hayallerini gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar. Bu her işletme için hedef olarak belirlenebilir. Bu nedenle firmalar müşterilerinin memnuniyetini ölçmelidir. Müşteri memnuniyet ölçümleri genelde anketle yapılır. Anket sonuçları firmalar için birer iyileştirme fırsatıdır.

Bu çalışmada ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulayan firmalarda müşteri memnuniyetinin ölçülmesi araştırılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde ise İstanbul'da halat kullanan asansör ve iş makinaları firmaları ile anket yapılmıştır. Türkiye'deki ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine sahip iki halat üreticisi firmadan Çelik Halat ve Tel. San. A.Ş. ile Has Çelik firmalarına ait memnuniyet düzeyleri ölçülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre müşterilerin Çelik Halat'tan daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır.

Hipotezlerin testleri sonucunda da, müşteri memnuniyeti ile fiyat, ürün, dağıtım ve satış faaliyetleri arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

**ABSTRACT**

Quality is meeting with consumer wishes and requirements. ISO 9001:2000 Quality Management System Standard gives the rules of system which is needed to qualified goods and services and guide to produce of their products or service of best quality and cheaper to customer.

Marketing and ISO 9001:2000 Quality Management System focused on customer. Customer satisfaction has become necessary element to survive in competition environment of enterprises. Enterprises should set their marketing policies on customer satisfaction, focus on customer, Besides satisfaction of customer, enterprises should try to realize customers dreams and images. These can be defined as aim for each enterprise. Therefore companies should measure their customer satisfaction . Customer satisfaction generally measure by questionnaire. This questionnaire results are opportunity of the companies.

At this study , it has been searched customer satisfaction of companies which has got ISO 9001:2000 Quality Management System. In the application part of study, customer satisfaction of Çelik Halat ve Tel. San. A.Ş. and Has Çelik companies in steel wire rope sector has been to be measured using questionnaire. The findings of the research, show that customer satisfaction level of Çelik Halat is better than Has Çelik.

Also the findings of the test of hypothesis, show that customer satisfaction is related with price, product, distribution and sales activities.

**TABLULAR LİSTESİ**

<b>Tablo No</b>	<b>Sayfa No</b>
Tablo – 1 Kalite Kavramı.....	3
Tablo – 2 Juran Üçlemesi: Kalite Kontrol, Kalite Planlama ve Kalite İyileştirme Prosesleri.....	8
Tablo – 3 Kalite Güvence Sistemi ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki.....	9
Tablo – 4 Yeni Müşterilerin Maliyeti.....	43
Tablo – 5 Pazarlama Anlayışındaki Gelişmeler.....	57
Tablo – 6 Communalities Tablosu.....	71
Tablo – 7 Total Variance Explained Tablosu.....	72
Tablo – 8 Scree Plot Tablosu.....	73
Tablo – 9 Component Matrix Tablosu.....	73
Tablo –10 Rotated Component Matrix Tablosu.....	74
Tablo –11 KMO ve Barlett's Test Tablosu.....	74
Tablo – 12 Initial Cluster Center Tablosu .....	78
Tablo – 13 Iteration History Tablosu .....	79
Tablo – 14 Final Cluster Center Tablosu.....	80
Tablo – 15 Anova Tablosu.....	81
Tablo – 16 Number of Cases Each Cluster Tablosu.....	81
Tablo – 17 Initial Cluster Center Tablosu.....	82
Tablo – 18 Iteration History Tablosu .....	83
Tablo – 19 Final Cluster Center Tablosu.....	84
Tablo – 20 Anova Tablosu.....	85
Tablo – 21 Number of Cases Each Cluster Tablosu.....	85

Tablo – 22	Initial Cluster Center Tablosu.....	86
Tablo – 23	Iteration History Tablosu .....	87
Tablo – 24	Final Cluster Center Tablosu.....	88
Tablo – 25	Anova Tablosu.....	89
Tablo – 26	Number of Cases Each Cluster Tablosu.....	90
Tablo - 27	Halatların Satın Alındığı Firmaların Mutlak ve Nisbi Dağılımı.....	90
Tablo - 28	Üretici Firmaların Başarı Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	91
Tablo – 29	Çelik Halat Ürünlerini Kullanan Firmalarda En Sık Karşılaşılan Üç Problemin Mutlak ve Nisbi Dağılımı.....	91
Tablo – 30	Has Çelik Ürünlerini Kullanan Firmalarda En Sık Karşılaşılan Üç Problemin Mutlak ve Nisbi Dağılımı .....	92
Tablo- 31	Çelik Halat Ürünlerini Kullanan Firmalarda Memnuniyet Duyulan Üç Konunun Mutlak ve Nisbi Dağılımı .....	92
Tablo- 32	Has Çelik Ürünlerini Kullanan Firmalarda Memnuniyet Duyulan Üç Konunun Mutlak ve Nisbi Dağılımı .....	92
Tablo - 33	Üretici Firmalara Göre Tavsiye Etme Dereceleri .....	93
Tablo - 34	Üretici Firmaların Performans Dereceleri .....	93
Tablo – 35	Üretici firmalara Göre Satış Faaliyetleri ile Müşteri Memnuniyeti Önem Derecesi Arasındaki İlişki (Gözlem Değerleri ).....	95
Tablo - 36	Üretici Firmalara Göre Ürün Özellikleri ile Müşteri Memnuniyeti Önem Derecesi Arasındaki İlişki (Gözlem Değerleri ) .....	96
Tablo - 37	Üretici Firmalara Göre Dağıtım Faaliyetleri ile Müşteri Memnuniyeti Önem Derecesi Arasındaki İlişki (Gözlem Değerleri ) .....	97
Tablo - 38	Üretici Firmalara Göre Fiyat ile Müşteri Memnuniyeti Önem Derecesi Arasındaki İlişki (Gözlem Değerleri ) .....	98

**SEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil No</b>		<b>Sayfa No</b>
Şekil – 1	Toplam Kalite Yönetiminin Ögeleri i.....	7
Şekil – 2	Müşteri İlişkilerinin Temel Unsurları. ....	27
Şekil – 3	Tüketici Satın Alma Karar Süreci .....	28
Şekil – 4	Satın Alma Sonrası Tüketici Davranışı .....	29
Şekil – 5	Müşterinin Sesi .....	





## **BÖLÜM 1 GİRİŞ**

## I. BÖLÜM : GİRİŞ

### 1. KALİTE İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

#### 1.1. Kalite Kavramı

Kalite kavramı günlük yaşantımızda çoğu kez yanlış, eksik veya olması gerekenden daha dar kapsamda kullanılan ve algılanan bir kavramdır. Kalite kavramını daha iyi anlayabilmek için kelime yapısından başlamak gerekir. Kalite (Oualites) Latince qualis (nasıl olduğu) kökünden gelmektedir. Bir ürün veya hizmetin kalitesi onu meydana getiren bütün nitelikleri ifade eder. <sup>1</sup>

Kalite ile ilgili pek çok tanım bulmak mümkündür. Bunun nedeni ise kalitenin bir çok karakteristiği içeren bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır.<sup>2</sup> Değişik bakış açıları ve tarihteki gelişimine göre yapılmış bazı kalite tanımları şöyle sıralanabilir. <sup>3</sup>

-Kalite, kullanıma uygunluktur. (Dr. J. M. JURAN)

- Kalite, ürünün toplumda neden olduğu minimal zarardır (G.Taguchi).

-Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılayabilme kabiliyetine dayanan özelliklerin tümüdür. ( ISO 8402 standardı)

-Kalite, şartlara uygunluktur. (P. B. CROSBY)

-Kalite, müşterilerin gelecekteki beklentilerinin doğru tahminine göre yapılan yeniliklerdir. (Dr W. Edvvard's DEMİNG)

-Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (JIS - .Japon Standardları Enstitüsü)

---

<sup>1</sup> KÖSEOĞLU, Nuray, *Kalite Yönetim Sisteminde ISO 9001:2000 Revizyonu ve Üretim Sektöründen Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.S.B.E., İstanbul, 2001, s.2

<sup>2</sup> YENERSOY, Gönül, *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.54

<sup>3</sup> ARGÜDEN, Yılmaz., *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimler El Kitabı*, Kalder Yayınları No:27, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd.Şti., İstanbul, 1999, s.24

Kalitenin ne olup, ne olmadığı Tablo 1’de belirtilmiştir.<sup>4</sup>

Tablo 1. Kalite Kavramı

KALİTE	
Nedir?	Ne Değildir?
Bir felsefedir.	Ürünün kontrolüyle sağlanacak bir şey değildir.
Onaylanan isteklere uygunluktur.	İyi olmaktan ibaret değildir.
Önem almaktır.	Yalnızca denetim değildir.
Ana ilkelerden sapmamaktır.	Oldukça yaklaştık tutumu değildir.
Yaşam boyu sürekliliktir.	Bir motivasyon programı değildir.
Bağlılıktır.	Rastgele benimsenmiş bir şey değildir.
Üst yönetimce desteklenen bir kavramdır.	Bekçilik zihniyeti değildir.
Olumlu bir tavidir.	Kişiyeye özel şeyleri yapmak değildir.
İletişime istek duymaktır.	Varsaymak değildir.
Olabilecek hataların önceden tahmin edilmesidir.	Hataların üretim sonunda ortaya çıkarılması değildir.

- Kalite müşterinin tatminidir, istenilen özelliklere uygunluktur.<sup>5</sup>

Bir ürün veya hizmetin kalitesini; isteklerin optimal tasarım ve uygunluğa sahip olarak, ideal bir ekonomik düzeyde karşılanmasıdır, şeklinde tanımlayabiliriz.<sup>6</sup>

Müşteri isteklerini tatmin etme yeteneğinin bir ölçütü olan kalitenin üç temel boyutundan söz edilebilir. Bunlar, tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve performans kalitesidir. Tasarım kalitesi , müşteri araştırmaları ve hizmet/satış ziyaretleri ile başlar ve müşteriyi tatmin edecek bir ürün/hizmet kavramının belirlenmesi ile sürdürülür. Daha sonra ürün/hizmet kavramı için spesifikasyonlar hazırlanır. Uygunluk kalitesi ise , bir firma ve tedarikçilerin müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan spesifikasyonlarını karşılayabilme ölçüsüdür.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> BALTAŞ,Acar., *Ekip Çalışması ve Liderlik : Toplam Kalite: Özlemler Neden Gerçekleşmiyor*, Remzi Kitabevi,2.Basım,İstanbul, 2001, s.166

<sup>5</sup> KAVRAKOĞLU,İbrahim, *Kalite:KaliteGüvencesi ve ISO 9000*, KalderYayınları, İstanbul, 1998, s.10

<sup>6</sup> ŞİMŞEK, Muhittin, *Kalite Yönetimi*, M.Ü.Yayın No:548, 2.Baskı, İstanbul, 1998,s.16.

<sup>7</sup> ŞİMŞEK, Muhittin, *Kalite Çeşitleri*, Standart Dergisi, Sayı:464, İstanbul, Ağustos 2000, s.54



Tasarım kalitesi bir hizmet ya da ürünün istenilen özelliklere uygun olması ile , uygunluk kalitesi ise müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir.<sup>8</sup>

Tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve performans kalitesi göz önünde bulundurulduğunda şu temel noktalar ortaya çıkmaktadır<sup>9</sup>:

- Kalite bir önlemdir, sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yolu ile üstünlük ve kusursuzluk arayışını katar.

- Kalite verimlilik, yeterli ve eğitimli bir personel ile elde edilir.

- Kalite esnekliktir, talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak, bu konuda istekli olmaktır.

- Kalite etkinliktir, işleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.

- Kalite bir programa uymak işleri zamanında yapmaktır.

Köseoğlu, tasarım, uygunluk ve performans kalitesini ölçen kriterleri aşağıdaki gibi sınıflandırır.<sup>10</sup>

### 1.1.1 Kalite Ölçüm Kriterleri

*Performans*: Ürünün kullanımını direkt etkileyen karakteristiklerinin tümüdür.

*Dayanıklılık*: Ürünün ekonomik kullanım ömrünü ifade eder.

*Güvenilirlik*: Ürünün öngörülen kullanım ömrü içerisinde sürekli olarak ilk günlük performansında çalışmasıdır.

*Uygunluk*: Ürünün tasarım, üretim ve kullanım karakteristiklerinin uluslararası standartlara uygunluk derecesidir.

<sup>8</sup> ÖZDEMİR, Özgür, *ISO9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Standardının Eski Versiyonuyla Karşılaştırılarak Yorumlanması ve Bir İşletme Üzerinde Uygulanması*, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.S.B.E., İstanbul, 2001, s.2

<sup>9</sup> DİRİK, Devrim ve ÖZDEMİR, İsmail, *Değişim Trendini Yakalamak: Devlet Yönetiminde Toplam Kalite*, 9. Ulusal Kalite Kongresi, Kalder Yayınları, 7 Ocak 2001

<sup>10</sup> KÖSEOĞLU, a.g.e., s. 3-4

*Estetik* : Ürünün tüketicilerin beğenilerine hitap etme kabiliyetidir.

*Algılanan Kalite* : Ürünün, üretici firmanın diğer ürünlerinin veya geçmiş dönemlerdeki tasarım ve uygunluk kalitelerinin tüketicide oluşturduğu etkidir.

*Servis Hizmeti* : Üründe herhangi arıza veya şikayet meydana geldiğinde, servise kolayca ulaşabilmek, servisten hızlı bir şekilde hizmet alabilmek ve servis hizmetinde işçilik ile yedek parça maliyetlerinin düşük olması en önemli kriterlerdir.

*Diğer Özellikler* : Ürünün kullanımını direkt etkilemeyerek yalnızca kullanım kolaylıkları sağlayan ek özelliklerdir.

### **1.1.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Kalite kavramın tarihsel gelişimi 4 ana aşamadan oluşmaktadır :Muayene, İstatistikî kalite Kontrol, Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi. <sup>11</sup>

#### **Birinci Aşama: MUAYENE**

Sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hataları tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Bu aşamanın temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üretici de sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler, üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir. <sup>12</sup>

#### **İkinci Aşama: İSTATİSTİKİ KALİTE KONTROL**

1920'li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve girişi kontrolüne doğru genişletilmiştir. Western Electric firmasında Shewart çeşitli veriler toplamış ve bunları analiz etmiştir. Bu aşama istatistikî kalite kontrol olarak da adlandırılmaktadır. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve

<sup>11</sup> KAYAN, Nurcan, *Kalite Kavramı ve Gelişimi*, Standart Dergisi, Sayı:419, İstanbul, Kasım 1996, s.103

<sup>12</sup> GÖZLÜ,S., *Endüstriyel Kalite Kontrolü*, İ.T.Ü.Matbaası, İstanbul, 1990, s. 9-10

tüketiciyi koruma yolunda ilk adım atılmıştır. Kalite düzeyi ile üretim miktarı arasında uzlaşmaya varılmaya çalışılır. Yani belirli bir kalite düzeyine razı olarak miktar açısından ortaya çıkabilecek sakıncalar makul düzeyde tutulmaya çalışılır.<sup>13</sup>

#### Üçüncü Aşama: KALİTE GÜVENCESİ

İkinci Dünya Savaşı yıllarında, geliştirilen istatistiki tekniklerin yardımıyla, kabul örnekleme için yeni yöntemler bulunmuştur. Bir partinin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olması "kalite güvencesi" olarak ifade edilir. 1960-1980 yılları arasında kalite imalatla bütünleşmiştir. İstatistiki kontrol başlatılmıştır. Üretim esnasında kontrol kavramı benimsenmiştir (İstatistiki Proses Kontrol). İstenilen kalitenin sürekli bir biçimde elde edilmesi güvencesini sağlamak için önceden hazırlanmış, sistematik düzenlemelerin uygulamaya konulması esastır.<sup>14</sup>

#### Dördüncü Aşama: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

ABD'de kalite kontrolü ve istatistiksel tekniklerin gelişmesine katkıda bulunmuş uzmanlar, bu tekniklerin işletmelerin tüm faaliyetlerinde uygulanması ve kalite ile ilgili sorumlulukların işletmelerin tüm bölümlerinde üstlenilmesi görüşünde idiler. Bu görüşün Japonya'da daha yaygın olarak kullanıldığı bilindiği için konu ile ilgili, olarak uzmanlar Japonya'dan getirtilerek Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile tanışıldı. 1980'li yıllar "kalite üstünlüğü ile rekabet" dönemidir. Aynı yılın sonuna doğru ise kalite sisteminin belgelendirilmesi yaygın hale gelmeye başlamıştır. Uluslararası ilişkilerin giderek artması, 1987'de ISO tarafından ISO 9000 serisi Kalite Güvencesi Standardının yayınlanması sonucunu getirmiştir. Tüm bu adımlar birleşerek Toplam Kalite Yönetimini doğurmuştur.<sup>15</sup>

Yukarıdaki açıklamaların yanı sıra , Şirvancı tarafından uluslararası alanda kalitenin gelişimi ile ilgili zaman dilimleri aşağıda özet olarak verilmiştir:<sup>16</sup>

<sup>13</sup> KAYAN, Nurcan,a.g.e.,s.103

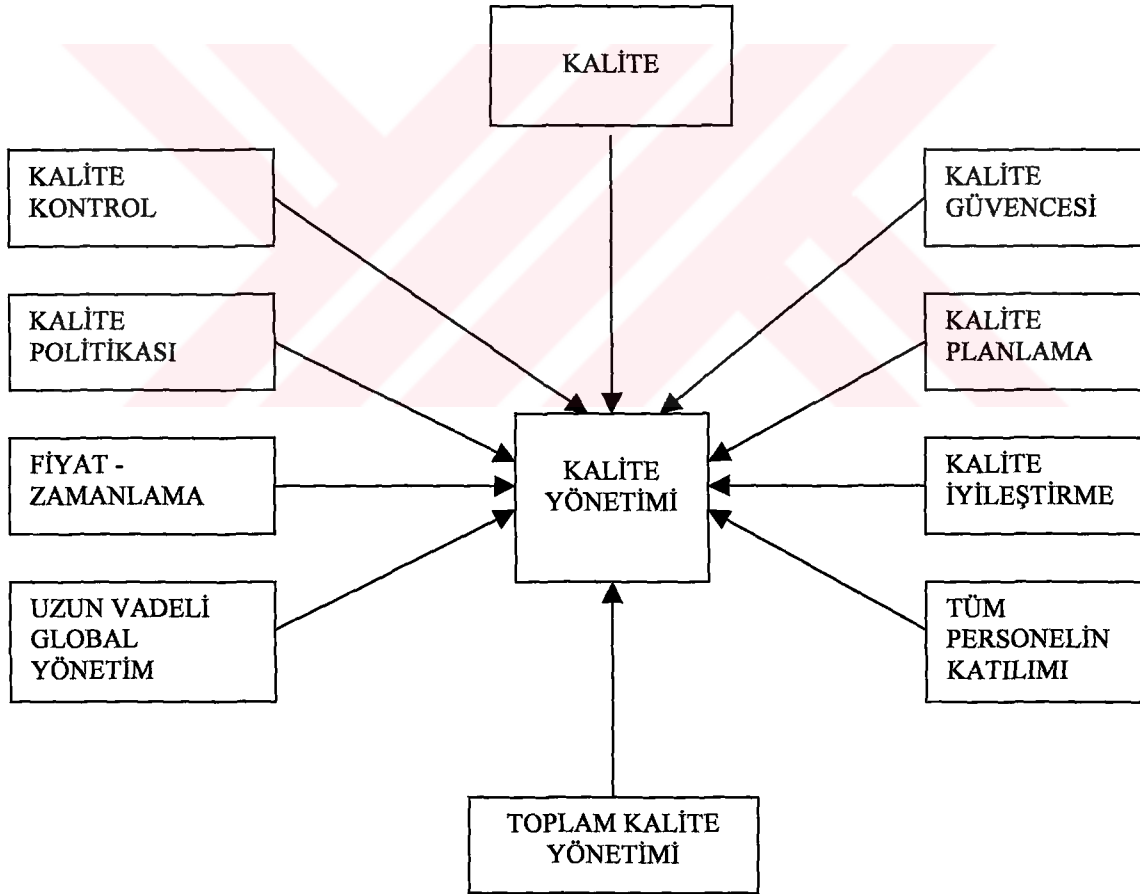
<sup>14</sup> AYTİMUR, S., **Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Çalışmaları**, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları,İstanbul, Temmuz 1993, s.25-27

<sup>15</sup> EFİL, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Vipaş A.Ş., Bursa, 1998, s.7.

<sup>16</sup> ŞİRVANCI, M., **Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri**, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, Yıl:2, Sayı:5,İstanbul, Ekim 1992, s.32-34.

- 1900'lü yıllarda LONCA sistemi gelişti.
- 1918 Ustabaşların süreçleri kontrolü (seri üretim) söz konusu oldu.
- 1938 Çıkan mamullerin kontrolü yapılmaya başlandı.
- 1960 İstatistikçi Kalite Kontrol (örnek alma) uygulanmaya başladı.
- 1961 İlk kez Japonya'da kalite kontrol çemberleri uygulandı.
- 1967 İlk kez Avrupa Juran'ın kalite kavramı makalesi ile tanıştı.
- 1970 Kalite kontrol kavramı gelişti.
- 1980 Kalite güvence ve TKY anlayışına geçildi.
- 1984 İlk kez kalite kavramı ve kalite kontrol çemberleri Türkiye'ye geldi.

Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1 – Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

Kaynak: ŞİRVANCI, M., **Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri**, Önce Kalder Dergisi , Kalder Yayınları, Yıl:2, Sayı:5, İstanbul, Ekim 1992, s.34

### 1.1.3. Kalite Güvence Sistemi

Kalite Güvence Sistemi, kaliteye ulaşılmasını sağlayan yöntemlerin toplamıdır. Toplam Kalite Yönetimine geçmeden önceki adım olarak adlandırılır ve kalite planlama, kalite kontrol ve kalite iyileştirme proseslerini içerir. <sup>17</sup>

Kalite Güvence Sistemi, literatürde "Juran Üçlemesi" olarak ifade edilen üç prosesini içermektedir. Bu üç prosesin fonksiyonları aşağıdaki tabloda verilmiştir. <sup>18</sup>

Tablo 2. Juran Üçlemesi: Kalite Kontrol, Kalite Planlama ve Kalite İyileştirme Prosesleri

Kalite Planlama	Kalite Kontrol	Kalite İyileştirme
Kalite hedefleri oluşturma	Kontrol konularını seçme	İhtiyacı ortaya koyma
Müşteri tanımlama	Ölçü birimi seçme	Projeleri tanımlama
Müşteri ihtiyaçlarını keşfetme	Hedef oluşturma	Proje ekiplerinin organizasyonu
Ürün özelliklerini geliştirme	Sapmaları algılayacak bir mekanizma oluşturma	Sebepleri teşhis etme
Süreç özelliklerini geliştirme	Gerçek performansı ölçme	Çözümleri sağlama ve etkin olduklarını gösterme
Süreç kontrolleri oluşturarak üretime transfer etme	Sapmaları yorumlama	Değişime direnişle uğraşma
	Sapmaları ortadan kaldırmak için eyleme geçme	Kazanç elde etmek için kontrol etme

Kalite güvence sistemi, kaliteyi prosesin başından sonuna kadar korumak amacıyla izlenen yöntemlerin tümüdür. <sup>19</sup>

<sup>17</sup> ANDAÇ, Atilla, *Çağdaş Kalite Anlayışı İçerisinde ISO 9001 Kalite Güvencesi Sistemi Standardının Yorumu ve Uygulama Örnekleri*, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1996, s.6.

<sup>18</sup> JURAN, J. M., *Quality Plannig and Analysis*, USA, Mc Graw Hill, 1988, s.119.

<sup>19</sup> KIPÇAK, Y., *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, MESS Eğitim Yayınları, İstanbul, 1993, s.18.

Kalite Güvence Sistemi ile bir sonraki adım olan Toplam Kalite Yönetimi arasındaki ilişki Tablo 3'te verilmiştir<sup>20</sup> :

Tablo 3. Kalite Güvence Sistemi ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki

Kalite Güvence Sistemi	Toplam Kalite Yönetimi
<b>Amaç ve kapsam:</b> Tipik olarak ürün ve ürün kapsam kalitesi ile ilgili konularda tanımlanmış müşteri isteklerini yerine getirmeyi garantilemek.	Tüm faaliyetlerde doğru işleri ilk seferinde, doğru olarak yapmak.bu yolla mükemmel süreçlere dolayısıyla İle başarılı sonuçlara ulaşmak.
<b>Sorumluluk ve Katılım:</b> Kalite profesyonellerinin öncülüğü ve denetiminde bir işleyiş ve gelişme	Tüm fonksiyon ve kademelerin top yekün sorumluluk ve çabası ile "sürekli gelişme"
<b>Faydalar:</b> Ürün kalitesini doğrudan yada dolaylı olarak etkileyen süreçlerde etkin kontrol mekanizmaları oluşturmak, bu yolla dış hataları azaltmak ve iç kayıplarda düşüş sağlamak.	Kalite güvencesini tam anlamıyla sağlayarak tüm faaliyetlerde hataları ve gereksiz kayıpları sıfıra indirmek mutlu, üretken bir ortamı ve bir bilgi organizasyonu oluşturarak uygun şirket hedeflerine ulaşmak
<b>Odak Noktası:</b> Mal ve hizmet sağlanan dış müşteriler	Ürün, bilgi ve hizmet verilen tüm kuruluş içi bölümler (iç müşteriler) ve dış müşteriler.

#### 1.1.4 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi kullanıcıya ya da müşteriye gerekli hizmetin sağlanması, ürünün müşteri ihtiyaçlarıyla buluşturulması olarak tanımlanabilir. Tanımda açıkça belirtilmemiş olmakla birlikte, şu noktalara özel olarak dikkat edilmelidir.<sup>21</sup>

1. Ürün ya da hizmetin güvenilirliği
2. Ürünün özelliklerinin başarısı
3. Ürünün dayanıklılığı
4. Ürünün uzun süre sağlam kalması
5. Ürünün güvenliği
6. Ürünün çevreye etkisi
7. Sahip olma maliyetleri

<sup>20</sup> EFİL, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Alfa Basım, Ekim İstanbul, 1999, s..32-33..

<sup>21</sup> EFİL, İsmail,a.g.e., s.35

İlk kez Feigenbaum tarafından ortaya atılan toplam kalite yönetimi kavramı günümüz işletmelerinin tamamı tarafından önemsenen bir kavramdır. Feigenbaum toplam kalite yönetimini aşağıdaki gibi tanımlamaktadır.<sup>22</sup>

Müşteri isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile işletme organizasyonu içindeki çeşitli birimlerin kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili sisteme toplam kalite yönetimi denir.

Toplam Kalite Yönetimi kavramı, proses girdisinden başlanarak ürünün (hizmetin) çıktısına kadar olan süreç içinde hatasız üretim olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, kalite evrimi sürecinde yer alan tüm aşamaları kapsamakta; liderlik, bilimsel yaklaşım, takım çalışması, sürekli eğitim, yetki ve sorumluluk, uzun zamana odaklanma ve müşteri konularını yeni bir bütün içinde tanımlamaktadır.<sup>23</sup>

TKY'nin T'si toplamı, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin tümünü ve üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü kapsar. K'si, kaliteyi, yani müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve servisler sunmak demektir. Y'si ise, yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanmasıdır. Katılımcı yönetim, her seviyedeki çalışanların önerilerini rahatça sunma imkanı olması ve şirket içinde verilecek kararlarda söz söyleme hakkının bulunmasıdır.<sup>24</sup>

İç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel araç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilen bu kavram içerisinde kalite, müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılmasını, kalitesizlik ise toplam zararı ifade eder.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> KOBU Bülent, *Üretim Yönetimi*, Beşinci Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1982, s. 525.

<sup>23</sup> ÇORUH, Mithat, *Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı*, [http://www.ato.org.tr/dergi/1999\\_3/konul.html](http://www.ato.org.tr/dergi/1999_3/konul.html), 1999

<sup>24</sup> Netaş, *Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi Notları*, w.w.w.netas.com., 1999

<sup>25</sup> ARGÜDEN, a.g.e., s.40

Toplam kalite yönetiminin genel özellikleri aşağıda sunulmuştur.<sup>26</sup>

- Müşteri odaklı bir yaklaşımdır.
- Bir işletmede kalitenin sürekli iyileştirilmesini (geliştirilmesini ) odak alan bir yaklaşımdır.
- İşgören odaklı bir yaklaşımdır.
- Sürekli eğitim odaklı bir yaklaşımdır.
- Üst yönetimin liderliğini gerekli kılan bir yaklaşımdır.

#### 1.1.4.1. TKY'nin Firmalarda Uygulanmasının Amacı

Toplam Kalite Yönetiminin firmalarda uygulanması şu amaçlardan kaynaklanabilir<sup>27</sup> :

- Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir şekilde yönetebilmek,
- Mal ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına erişmek,
- Kalite performansına erişilmesinde gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek,
- Üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek,
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri belirlemek,
- Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle bir rekabet stratejisi oluşturmak,
- Problemi çözümlenme de bir ekip yaklaşımı belirlemek,
- Haberleşme alanında ve başarılı işin takdiri konusunda etkin yollar seçmek,
- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında üretim süreçlerini devamlı olarak gözden geçirmek
- Firmada maksimum verimliliği sağlamak için tüm üretim faktörlerini etkin bir şekilde kullanmak.

<sup>26</sup> ÇATALCA, Hasan, Türkiye'deki Özel ve Kamu Hastanelerinde İstatistik Kullanımına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Modern Hastane Yönetimi, c.2, s.4, Mayıs 1998, s.25

<sup>27</sup> PEKER, Ömer, Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, İstanbul, 1993, s.51.



## 1.2. ISO 9000 KALİTE YÖNETİM STANDARTLARI

### 1.2.1. ISO 9000 Standartları Serisi

ISO, Eski Yunanca'da equal (eşit) anlamına gelen Isos kelimesinden türetilmiştir. Eşit, tekdüzen standart anlamına gelen ISO kelimesi burada: “International Organization for Standardization” kuruluşunun (Uluslararası Standartlaştırma Teşkilatı) baş harflerinden oluşmaktadır. ISO 9000 Uluslararası Standartlar Örgütünün (ISO) yayımlamış olduğu kalite güvencesi sistem standardıdır. Bu standart ürünlerin sağlanması gereken özellikleri değil, ürünlerin üretildiği sistemin sağlanması gereken şartları tanımlamaktadır<sup>28</sup>.

Aslen üretim alanında çalışan firmalar için ortaya konmasına rağmen, daha sonraları hizmet sektörü için uyarlanmıştır. Söz konusu standartlar sadece bir alt sınır oluşturdukları için, firmaların bu sınırın üzerinde iyileştirici faaliyetler yapmalarını engellemez<sup>29</sup>.

ISO 9000 standardı; bir firmadaki üretim, kalite kontrol, satınalma, pazarlama, sevkiyat, depolama, v.b. bölümlerinde ürün kalitesine etki eden tüm faaliyetlerin nasıl olması gerektiğini açıklar. ISO 9000 belgesi alan bir firmada; üretim, kalite kontrol, pazarlama, satınalma, depolama ve sevkiyat faaliyetleri kontrol altına alınmış, faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü, çalışanların yetki ve sorumlulukları netleştirilmiş demektir.

ISO 9000 kalite güvence sistemi işletmede bir kalite politikası ve hedefleri yönetme şeklidir. İşletmenin hedefleri belirlenir ve bu hedeflere ulaşmak için bölüm hedefleri tespit edilir ve bu amaca ulaşmak için çalışılır. ISO 9000 uyumlu bir kalite güvence sistemi için ilk adım oluşturulur. ISO 9000 kalite güvence sisteminin başlıca yararı, her bir ürün ve hizmetin ayrı ayrı değerlendirilmesi ihtiyacını ortadan kaldırmasıdır<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> AKIN Besim, ÇETİN Canan, EROL Vedat, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s.242.

<sup>29</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s.275.

<sup>30</sup> Akın ve diğerleri, a.g.e., s.243.

ISO 9000 standartları serisinin tanımı yapılırken ve diğer açıklamalarda geçen yeni bir kavram mevcuttur; "Kalite Güvence Sistemi". Söz konusu sistem için aşağıdaki tanımlama, konunun anlaşılmasına yardımcı olur.

Tüm personelin aniden yeri değiştirilirse, yeni insanlar, kalite sistemini, ürün veya hizmeti eski kalite düzeyinde üretebilmek için kullanabilmelidirler<sup>31</sup>.

Kalite güvence sisteminin niçin gerektiğinden bahsedelim. Bilindiği gibi endüstri devriminden hemen sonra ürünlerin kalitesi pek önemli değildi. Ancak, kalite yükseldikçe müşterilerin beklentileri de arttı. Müşteri beklentilerini karşılayabilmek için firmalar ilk kalite kontrol uygulamalarını başlattılar. Yirminci yüzyılın başlarında ise, kalite kontrol istatistik ve bilimsel yaklaşımlar sayesinde somut bir disipline döndü.

Kalite kontrol uygulamasının bilimsel ve dolayısıyla ölçülebilir temellere oturtulması ile bir ürünün kalitesi belli kriterlerle ifade edilebilir oldu. Bu kriterlerden en yaygın olanı Kabul edilebilir kalite düzeyi (AQL: Acceptable Quality Level) oldu. Basit tanım ile AQL, müşterinin tolerans göstereceği hata veya hatalı yüzdesidir. Gerçekte bu tanım, kabul edilebilir hata düzeyi şeklinde daha doğru bir ifade olur.<sup>32</sup>

Kalite yukarıda açıklanan şekilde temin edilmesi birçok sakıncayı da beraberinde getirmektedir. Bu sakıncaları aşağıda kısaca açıklayalım.<sup>33</sup>

- Kalite kontrol pahalı bir iştir. Belli aralıklarla numune almak, bunları muayene etmek, analizler yapmak, v.s. emek, para ve zaman gerektirir.
- Özellikle son kontrolde yapılan hatanın telafisi güçtür, zira hatalı ürünler müşterinin eline geçtikten sonra olan olmuştur. Hata telafi edilse de bu işlem pahalı olacağı gibi, yine de imaj ve/veya müşteri kaybına sebep olabilir.
- Bazı ürünleri tahrip etmeden muayene etmek imkansızdır. Örneğin, merminin patlayıp patlamadığının denenmesi, el bombasının patlama süresinin kontrol edilmesi gibi.

<sup>31</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s.275.

<sup>32</sup> EFİL, İsmail, a.g.e., s.63

<sup>33</sup> ANDAÇ, Atilla, , a.g.e., s.58

- Kalite kontrol bazen çok uzun süreleri gerektirir ve bu nedenle ürün veya girdi stokları aşırı yüksek seviyelere çıkabilir.
- Özellikle çok sayıda girdi ile çalışan üretim sistemlerine satın alınan ürünlerin kalitesini kontrol etmek, teknolojik, pratik ve ekonomik nedenlerle mümkün olmayabilir.
- AQL değeri yüzdelerden binlere, yüzbinlere veya milyonlara düştükçe örnek büyüklüğü ölçülemeyecek ölçüde artar ve muayene fiilen imkansızlaşır.
- Örnekleme yolu ile %100 kalite (sıfır hata) hiçbir zaman güvence altına alınamaz. %100 kalite kontrol ise genelde çok pahalı bir iştir.

İşte bu nedenlerden ötürü kaliteyi güvence altına alan bir sisteme ihtiyaç doğmaktadır.

Kalite kontrol ile kalite güvencesi kavramları arasındaki en önemli fark, birincisinin ürün üzerinde ikincisinin ise üretim sistemi üzerinde odaklanmasıdır. Başka bir ifade ile, fark "üründe kalite özellikleri" ile "sistem özelliklerinin sağlanması" ile açıklanabilir. İlk bakışta, kalite kontrol doğrudan, kalite güvencesi ise dolaylı bir bakışı tanımlamaktadır. Her ne kadar bu tanım yanlış değilse de esas önemli öğeyi içermemektedir. Daha doğru bir tanım yaparsak, kalite kontrolün iş işten geçtikten sonra etkisini gösterdiğini, yani ürün üretildikten sonra gerçeği meydana çıkarmayı hedeflediğini söyleyebiliriz. Adı üzerinde yapılan sadece kontroldür. Kalite güvencesi ise sistem üzerinde gerçekleştirildiğinden, kaliteyi sağlamaya dönüktür. Yani, işlem yapıldıktan sonraki sonuçları değil, işlemin doğru yapılmasına yöneliktir. Yukarıdaki ifadelerden muayene ile sağlanan kalite kontrol ile Kalite güvencesinin birbirinin zıddı olduğu anlamı çıkarılmamalıdır. İstisnai durumlarda kalite güvencesini sağlamada muayene işlemine başvurmak yararlı veya kaçınılmaz olabilir. Bu anlamda kalite güvencesi muayeneyi de içeren daha geniş bir kalite sağlama yöntemidir.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> KAVRAKOĞLU, İbrahim, *Toplam Kalite Yönetimi*, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:3, Kalder Yayınları, 4. Basım, İstanbul, 1998, s.47

Proses parametreleri sürekli olarak gözden geçirilerek değişimler kaydedilir. Bu durumda proses parametreleri belli sınırlar içerisinde tutularak müşteri istek ve beklentileri karşılanmış olur. Prosesin kontrol altında tutulması yalnızca müşteri isteklerine ve ürün şartlarına uygunluk anlamına gelmez, daha az hurda ve fire oranı, daha az yeniden işleme maliyeti ve daha büyük müşteri tatmini demektir<sup>35</sup>.

ISO 9000 standartları serisi, kuruluşun kendi koşullarına uygun bir Kalite Güvence Sistemi kurmasında veya kurulmuş bir Kalite Güvence Sisteminin değerlendirilmesinde esas olarak kullanılacak bir modeldir. Bu modele uygunluk ise, bir kuruluş için birçok gelişmiş ülkede kabul edilmiş uluslararası bir standarda uygun bir kalite güvence sistemine sahip olması anlamına gelecektir. Model uygulandığında, kalitenin yönetilmesi için araçlar temin eden bir yönetim sisteminin gerekliliklerini tanımlar. Diğer yandan model, uygulandığı kuruluşa işletme maliyetlerinin azaltılması, yönetim kontrolünün ve organizasyonun toplam etkinliğinin iyileştirilmesi, daha iyi ürün tasarımı yapılması, hurda ve fire oranlarında azalma, yeniden işlem maliyetlerinin düşürülmesi ve müşteri şikayetlerinin azaltılması, verimliliğin artırılması, işyeri ortamının ve şirketin kalite kültürünün iyileştirilmesi, çalışanlarda daha çok iş tatmini ve kalite bilincinin yaratılması, müşterilerin kuruluşa karşı güveninin artırılması, kuruluş imaj ve itibarının iyileştirilmesi fırsatlarını verir. ISO 9000 standartlar, serisi Kalite Güvence Sisteminin gelişmesini engelleyici değil, yalnızca sistem kurulması için asgari şartları belirleyen bir klavuzdur.<sup>36</sup>

### 1.2.2. ISO 9000 Standartları Serisinin Tarihsel Gelişimi

ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartlarının temeli 1963 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde savunma teknolojisindeki yüksek kalite istemleri nedeni ile hazırlanan MIL-Q-9858'e dayanır. Nedeni, bitmiş ürünün muayeneye tabi tutulması yerine üretim sisteminin muayeneye gerek bırakmayacak şekilde güvenceye alınması esasına dayanır. 1968 yılında da MIL-Q-9858'in yerini Amerika Birleşik Devletlerinde NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri kalite

<sup>35</sup> Akın ve diğerleri, a.g.e., s.255.

<sup>36</sup> Donald A. SANDERS, J.A. SANDERS, Richard H. JOHNSON, C.F. SCOTT , *ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?*, Çev.:Gönül YENERSOY, Rota Yayınları, 1998, İstanbul, s.28.

güvence standardı olarak kabul edilip yürürlüğe giren AQAP (Allied Quality Assurance Publication ) standartları almıştır.<sup>37</sup>

İngiltere'de 1977 yılında Sir Frederick Warner Mühendislik Endüstrilerinde Standartlar ve Spesifikasyonlar adlı incelemesinde üreticilerin kalite yönetimi standartlarının yalnızca müşteriler tarafından değil, bağımsız üçüncü taraf belgelendirme kuruluşları ile değerlendirilebilmeleri konusuna işaret etmiştir. İngiltere'de önemli ve gerçekten ileri görüşlü olarak nitelendirilebilecek BS 5750 Kalite Sistemleri Standardı, Sir Frederick Warner'in anılan çalışmasından hareketle oluşturuldu. BS 5750 standardının önceki standartlardan farkı, önerilerden çok gereklilikleri belirtiyor olmasıydı. Bu arada ulusal düzeyde kalite sistem standartlarına geçiş 1973-1979'da CSA Z 299.1-4 ile Kanada'da, 1979'da ANSI Z-1.15 ile Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleşti. Uluslararası ticari ilişkilerin giderek artması ve daha da karmaşıklaşması ISO tarafından 1987 yılında ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartlarının yayımlanmasına yol açtı. ISO 9000 serisi ISO üyesi ülkelerin katılımı ile oluşturulan teknik komite (ISO / TC 176) tarafından geliştirilmiştir. Bu teknik komiteye 5 ISO üyesi ülke temsilcileri aktif olarak katılmış ve diğer ülkelerin görüşleri alınmak suretiyle standart hazırlama sürecine katılmaları sağlanmıştır Bu seri daha sonra CEN (Comite Europeen de Normalisation) tarafından 1988 yılında EN 29000 olarak yayımlandı. Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya dahil dünyanın hemen tüm ülkelerinde geçerli genel amaçlı kalite güvencesi standardı olan ISO 9000 , Almanya'da DIN ISO 9000 olarak yayımlanırken, Türkiye'de TS ISO 9000 olarak ülkelerin kendi dillerinde yayımlanmıştır. Günümüzde ISO'nun ilgili Teknik Komitesi ISO/TC 176 tarafından hazırlanan programa göre ISO 9001:2000 yayınlanmıştır. ISO 9000 ve 9004 standardı aynı periyotta yayınlanmıştır.<sup>38</sup>

Eski ISO 9000 serisinin 21 adet dokümanı bulunmaktadır. Bu durum yalnızca bu standartları ilgilendiren kuruluşlar tarafından dikkate alınmakta, diğer kuruluşlarda ise tereddütlere yol açmaktaydı. ISO / TC 176, standart serisinin anlaşılmasını kolaylaştırmak için bu seriyi tüm firmaların kullanacağı 4 temel standarda indirmiştir

<sup>37</sup> EFİL, İsmail, a.g.e., s.72

<sup>38</sup> KAYAN, Nurcan, a.g.e., s.108

Bunlar ;

ISO 9000 : Kalite Yönetim Sistemleri - Temel anlamlar ve terimler

ISO 9001 : Kalite Yönetim Sistemleri - Şartlar

ISO 9004 : Kalite Yönetim Sistemleri – Performansın İyileştirilmesi için kılavuz

ISO 19011 : Çevre ve kalite yönetim sistemleri tetkik kılavuzudur.

Bu standartlardan ISO 9001 müşteri tatminini baz alırken, ISO 9004 performansın iyileştirilmesi için ilgili tarafların da ihtiyaçlarının tatmin edilmesini dikkate almaktadır. ISO 9004 performansın iyileştirilmesi konusunda kılavuzluk yaparken ISO 9001 standardının uygulanması için yöntem içermemektedir. ISO 9000 standardı terimler ve temel anlamlara açıklama getirerek standartların yanlış anlaşılması ve yorum farklılıklarını ortadan kaldırmayı hedeflemektedir.<sup>39</sup>

### **1.2.3. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Standardı**

TS EN ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardları; TS EN ISO 9001:1994'ün 20 elemanı ve TS EN ISO 9004-1:1994'ün kılavuz bilgileri yeniden beş ana bölümde düzenlenmiştir:

- Kalite Sistemi
- Yönetim sorumluluğu
- Kaynak yönetimi
- Ürün gerçekleştirme
- Ölçme, analiz, iyileştirme

Yeni standartların proses ve müşteri odaklı olmasından dolayı şartlar ve kılavuzlarla ilgili olarak bu yaklaşıma uygun bir sıralama bulunmaktadır.

---

<sup>39</sup> TSE, TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu, TSE Kalite Yayınları No: KYTE 01, s.11

TS EN ISO 9000:2000 serisi Standardların yapıları aşağıdaki gibidir <sup>40</sup> :

TS-EN-ISO 9000:2000

- Terimler ve kanunlar (ISO 8402 yerine )
- Kalite Yönetim Sistemlerinin temelleri ve elemanları
- Proses yaklaşımı ve jenerik modelin tanıtılması

TS-EN-ISO 9001:2000

- Sistem ve dokümantasyonun genel şartları
- Üst yönetimin sorumlulukları
- Kaynak Yönetimi
- Ürün Gerçekleştirme
- Ölçme, analiz ve iyileştirme

TS-EN-ISO 9004:2000

- ISO 9001 yapısına paralellik gösterir, ve ISO 9001'in şartlarının metnini içerir
- Özdeğerlendirme için kılavuzluk sağlar
- İyileştirme için bir metod sağlar

### **1.2.3.1. TS EN ISO 9001:2000 Standard Maddeleri <sup>41</sup>**

Giriş

01.Genel

02.Proses Yaklaşımı

03.1ISO 9004 ile ilişki

04.Diğer yönetim sistemleri ile uyumluluk

---

<sup>40</sup> TSE,, a.g.e., s.32

<sup>41</sup> TSE,, a.g.e., s.36

## Kalite Yönetim Sistemi Şartlar

1. Kapsam
  - 1.1. Genel
  - 1.2. Uygulama
2. Atıfta Bulunulan Referanslar
3. Terim ve Tanımlar
4. Kalite Yönetim Sistemi
  - 4.1. Genel Şartlar
  - 4.2. Dokümantasyon Şartlar
    - 4.2.1. Genel
    - 4.2.2. Kalite El Kitabı
    - 4.2.3. Dokümanların Kontrolü
    - 4.2.4. Kayıtların Kontrolü
5. Yönetim Sorumluluğu
  - 5.1. Yönetimin Taahhüdü
  - 5.2. Müşteri Odaklılık
  - 5.3. Kalite Politikası
  - 5.4. Planlama
    - 5.4.1. Kalite Hedefleri
    - 5.4.2. Kalite Yönetim Sisteminin Planlanması



## 5.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim

### 5.5.1. Sorumluluk ve Yetki

### 5.5.2. Yönetim Temsilcisi

### 5.5.3. İç İletişim

## 5.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi

### 5.6.1. Genel

### 5.6.2. Gözden Geçirme Girdisi

### 5.6.3. Gözden Geçirme Çıktısı

## 6. Kaynak Yönetimi

### 6.1. Kaynakların Sağlanması

### 6.2. İnsan Kaynakları

#### 6.2.1. Genel

#### 6.2.2. Yeterlilik, Farkında Olma ve Eğitim

### 6.3. Altyapı

### 6.4. Çalışma Ortamı

## 7. Ürün Gerçekleştirme

### 7.1. Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması

### 7.2. Müşteri İle İlişkili Prosesler

#### 7.2.1. Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi

#### 7.2.2. Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi

### 7.2.3. Müşteri İle İletişim

## 7.3. Tasarım ve Geliştirme

### 7.3.1. Tasarım ve Geliştirme Planlaması

### 7.3.2. Tasarım ve Geliştirme Girdileri

### 7.3.3. Tasarım ve Geliştirme Çıktıları

### 7.3.4. Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi

### 7.3.5. Tasarım ve Geliştirme Doğrulaması

### 7.3.6. Tasarım ve Geliştirmenin Geçerli Kılınması

### 7.3.7. Tasarım ve Geliştirme Değişikliklerin Kontrolü

## 7.4 Satınalma

### 7.4.1. Satınalma Prosesi

### 7.4.2. Satınalma Bilgisi

### 7.4.3. Satınalınan Ürünün Doğrulanması

## 7.5 Üretim ve Hizmetin Sağlanması

### 7.5.1. Üretim ve Hizmet Sağlamanın Kontrolü

### 7.5.2. Üretim ve Hizmet Sağlanması için Proseslerin Geçerliliği

### 7.5.3. Belirleme ve İzlenebilirlik

### 7.5.4. Müşteri Mülkiyeti

### 7.5.5. Ürünün Muhafazası

## 7.6. İzleme ve Ölçme Cihazların Kontrolü

## 8. Ölçme, Analiz ve İyileştirme

### 8.1. Genel

### 8.2 İzleme ve Ölçme

#### 8.2.1. Müşteri Memnuniyeti

#### 8.2.2 İç Tetkik

#### 8.2.3. Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi

#### 8.2.4. Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi

### 8.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

### 8.4. Veri Analizi

### 8.5. İyileştirme

#### 8.5.1. Sürekli İyileştirme

#### 8.5.2. Düzeltici Faaliyet

#### 8.5.3. Önleyici Faaliyet

#### **1.2.3.2. Madde 8.2.1 Müşteri Memnuniyeti**

Kalite yönetim sistemi performansının ölçümlerinden biri olarak, kuruluş, müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgileri izlemelidir. Bu bilgileri elde etmek ve kullanmak için metotlar belirlenmelidir.

**Müşteri memnuniyetinin ölçümüne ilişkin yöntemler olarak ;**

- Müşteri ile doğrudan iletişim kanalları kurulması,
- Sektörel veya müşteri grubu bazında anketlerin yapılması,
- Müşteri olmayan grup bazında anket yapılması,
- Müşteri şikayetleri,

- Sektörel ve/veya genel yayın organlarının kuruluş ile ilgili raporları.
- Kuruluş içindeki müşteri ile doğrudan ilişki kuran personelin fikirleri, kullanılabilir.

Müşteri memnuniyetine ilişkin izleme, ölçme, analiz ve değerlendirmeler sonucunda;

- Müşteri memnuniyetinin artırılması,
- Gerektiği durumlarda proses değişiminin sağlanması,
- Sürekli iyileştirmede veri oluşturma,
- Rekabet gücünün artması,
- Ürün kalitesinin ölçülmesi ve iyileştirilmesi,
- Kaynakların doğru ve etkin olarak kullanılması gibi iyileştirme çalışmaları daha etkin olarak sürdürülebilir.<sup>41</sup>

## 1.3 MÜŞTERİ KAVRAMI

### 1.3.1. Müşteri Nedir?

Müşteri, organizasyonların var oluş nedenlerinden ve devamlılığının sağlanmasındaki en önemli temel taşlarından birisidir. İngilizcede "**custom**" kelimesiden türemiştir. "**Custom**", bir işi geleneksel hale getirmek, bir alışkanlığı devam ettirmek demektir. İngilizcedeki karşılığı "**customer**", bir yerden almayı alışkanlık haline getiren kişi demektir. Türkçe sözlük anlamı ise "ödediği fiyat karşılığında bir ürün yada hizmet satın alan ya da almak isteyen kimse ya da kurum/kuruluşlar, bir şeye (ürün/hizmet) karşı istekli olan, onu almak isteyen kimse"dir.<sup>42</sup>

Müşteri, firmaların kendisi için ürettiği ürün ya da hizmetleri satın alan, ürün veya hizmetlerin pazardaki yerini ve konumunu belirleyen, hedeflere ulaşmada firmalara en önemli desteği veren kişidir ve bir işletmenin belirli bir marka malını ticari ya da kişisel amaçları için satın alan kişi ya da kuruluştur. Başka bir deyişle müşteri, sürecin ürününü alan, kuruluş içindeki veya dışındaki kişilerdir. Müşteri kavramını

<sup>41</sup> TSE,, a.g.e., s.36

<sup>42</sup> "Müşteri", Büyük Larousse Sözlük Ve Ansiklopedisi, Cilt 16.

bu tanımdan hareketle, kuruluş içi (iç müşteri) ve kuruluş dışı müşteriler(dış müşteri) olmak üzere iki boyutta inceleyebiliriz.<sup>43</sup>

### 1.3.1.1. İç Müşteri Kavramı

Bir kuruluşta, dış tedarikçilerden başlayarak, dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde, birbirine ürün ya da hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ya da hizmet alanlar iç müşteri olarak adlandırılırlar. İç Müşteri, kuruluş içerisinde, ürünü bir grup ya da bölümden teslim alan bir sonraki bölüm ya da gruptur. Bu nedenle firmada ürün ya da hizmetin üretiminde çalışan tüm bireyler ve bölümler iç müşteri olarak görülmelidir. İşletmede her birey, her departman ve her proses kendinden sonraki aşamayı müşteri olarak kabul etmelidir.<sup>44</sup>

### 1.3.1.2. Dış Müşteri Kavramı

Dış müşteri, "kuruluşun ürettiği ürün ve hizmeti son kullanıcıya kadar ulaştırılan zincir içinde yer alan tüm müşteri" olarak tanımlanabilir.<sup>45</sup>

Dış müşterileri kendi aralarında şöyle gruplandırmak mümkündür.<sup>46</sup>

1. Mevcut müşteri
2. Muhtemel (Potansiyel) müşteri
3. Kaybedilen müşteri
4. Eski müşteri
5. Yeni müşteri
6. Hedef müşteri

Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir, firma için en önemli müşteri grubudur.<sup>47</sup>

<sup>43</sup> ODABAŞI, Yavuz, *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri*, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.37

<sup>44</sup> BAYRAKTAROĞLU, Arzu, *Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti*, İ.Ü SBE işletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s.46

<sup>45</sup> ODABAŞI, Yavuz, *a.g.e.*, s.38

<sup>46</sup> BAYRAKTAROĞLU, Arzu, *a.g.e.*, s.47

<sup>47</sup> TAŞKIN, Erdoğan, *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.19

İhtiyacının karşılanması amacıyla firmanın ürün ya da hizmetini seçmiş bir grup için firmanın birtakım özel uygulamalarının olması gerekmektedir. Müşteri memnuniyetinin artık yeterli olmamaya başladığı günümüzde hedef, müşterinin tatmin olabilmesini sağlamak olmalıdır. Mevcut müşterilerin gelecekte yapacakları satın almaları ve firma ile ilgili olumlu propagandaları düşünülürse, memnuniyetinin sürdürülebilmesi için yapılması gereken özel uygulamaların zorunluluğu daha iyi kavranacaktır.<sup>48</sup>

Mevcut müşteriler, memnun, memnun olmayan ve tatmin olmuş müşteriler olmak üzere bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler. Memnun olmayan müşteriler, beklentileri karşılanmadığı için mutsuz hatta kızgındır. Büyük ihtimalle de bir sonraki alışverişlerinde aynı firmayı tercih etmeyecektir. Memnun müşteriler, beklentileri karşılanan müşterilerdir. İsteddiği ürün ya da hizmeti almıştır ancak hepsi budur. Tatmin olmuş müşteriler ise beklentilerinin üzerinde bir satın alma deneyimi yaşamışlardır. Bu deneyimlerle ilgili olarak çevrelerindeki insanlara anlatacakları çok şeyleri vardır.<sup>49</sup>

**Muhtemel (Potansiyel) müşteri**, işletmenin satış için görüştüğü fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır.<sup>50</sup> Bu grup, ürün ya da hizmeti satın alma olasılığı olan müşteri grubudur. Firma ya muhtemel müşterileri gerçek müşteri haline getirecektir ya da bu grup sonsuza kadar muhtemel olarak kalacaktır.

**Kaybedilen müşteri**, duygusal ya da teknik bir nedenle, firmayı sonraki alışverişlerinde tercih etmeyecek olan müşterilerdir. Bu tür müşteriler, firmayı bir daha tercih etmeyecekleri gibi, memnuniyetsizliklerini de diğer müşterilere söyleyecek ve bu şekilde firmanın imajının da zedelenmesine neden olacaktır.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> EMÜLER, Gülsün, *Müşteri İlişkileri ve Bilgi Yönetimi*, Activebilişim Dergisi, Yıl.1, Sayı:6, İstanbul, Nisan-Mayıs 1999, s. 57

<sup>49</sup> SITKI, Coşkun, *Müşteri Denilen Bilmecel*, Türkiye İş Bankası Yayınları, Sayı: 369, İstanbul, 1999, s. 24

<sup>50</sup> TAŞKIN, Erdoğan, *a.g.e.*, s.19

<sup>51</sup> SITKI, Coşkun, *a.g.e.*, s.25

**Eski müşteri**, işletmenin daha önce müşterisi olmuş fakat çeşitli nedenlerle artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluştur.

**Yeni müşteri**, bir işletmenin malını veya hizmetini ilk defa satın alan müşteridir.

**Hedef müşteri**, belirli bir işletmenin belirli mallarını satın alabileceği amaçlanan kişi ya da kurumlardır. Herhangi bir kuruluş veya kişinin, bir işletmenin muhtemel müşterisi olabilme özeliğini taşıyabilmesi için sözkonusu kişi veya kuruluşun, işletmenin ürettiği mal ya da hizmete ihtiyacı olması, satın alma imkanı ve isteği olması gerekir çünkü pazarı müşteriler oluşturur. Mevcut ve muhtemel müşteriler alış veriş ilişkilerini yürüten kişiler veya kuruluşlar müşterileri oluşturur.<sup>52</sup>

Müşterilerin şirketlerden beklentileri şunlardır<sup>53</sup> ;

- Aldığı hizmetin karşılığını görebilme
- Hizmette çabukluk
- Dürüst hizmet
- Sorunlarını kısa zamanda çözebilecek bilgili ve deneyimli çalışanlar
- Kolay ulaşılabilirlik
- Sözlerin tutulması
- Şirkete güven
- Şirket tarafından takip edilme
- Süpriz ödüllendirmeler
- Hizmette tutarlılık

---

<sup>52</sup> TAŞKIN, Erdoğan, *a.g.e.*, s.19

<sup>53</sup> BAYRAKTAROĞLU, Arzu, *a.g.e.*, s. 48

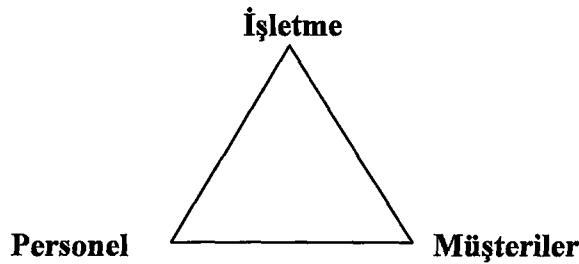
- Sürekli iletişim
- Satış sonrası ilgi, alaka ve destek
- Anlayış
- Birebir etkileşim

İç ve dış müşteri kavramları birbirinden ayrı düşünülemez. Kuruluşun, yalnızca dış müşterilerin memnuniyetine odaklanarak, yani iç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini gözardı ederek başarıya ulaşması mümkün değildir. İç müşteriler memnun değillerse, dış müşterilerin memnun edilmesini beklemek doğru olmayacaktır. Çünkü dış müşterilerin memnuniyeti, iç müşterilerin tatmininden geçer. İşletme çalışanlarını memnun edebilmek için öncelikle onların beklentilerini ve isteklerini belirlemeli ve bu beklentiler doğrultusunda hareket etmelidir. Üstün rekabet gücüne sahip firmalar, dış ve iç müşteri memnuniyetinin bilincinde olan, iç ve dış müşterilerin ihtiyaç, talep ve beklentilerini tam olarak karşılayan bir anlayış içinde olan firmalardır.<sup>54</sup>

### 1.3.2. Müşteri İlişkileri

Şekil 2’de de işaret edildiği gibi müşteri ilişkilerinde üç önemli temel unsur vardır. Çalışan personel, müşteriler ve işletme. Personelin kendisini, müşterisini ve işletmesini tanıması müşteri ilişkilerini başarıya götüren üç önemli etkendir.<sup>55</sup>

Şekil-2 Müşteri İlişkilerinin Temel Unsurları



<sup>54</sup> SITKI, Coşkun, *a.g.e.*, s.25

<sup>55</sup> TAŞKIN, Erdoğan, *a.g.e.*, s.19



Özellikle müşteri ilişkilerinde davranışların geliştirilmesine bu üç noktanın bilinmesiyle başlamak yararlı olur.<sup>56</sup>

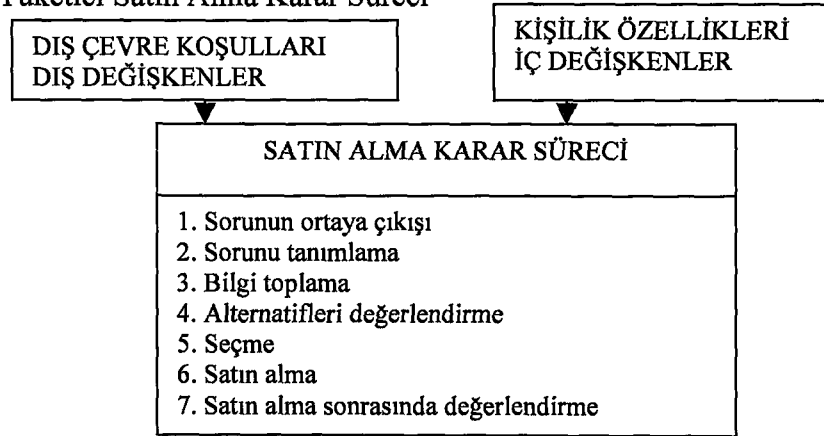
### 1.3.3. Tüketicilerin Satın Alma Karar Süreci

Tüketici deyimi ile, son kullanım amacı ile ürün ve hizmetleri satınalan, kullanan kişi anlatılmak istenmektedir. Müşteri ise belirli bir mağaza ya da şirketten düzenli alışveriş yapan kişi olarak tanımlanabilir.<sup>57</sup>

Bu tanımlar ışığında tüketici davranış modelleri iki farklı yaklaşımla sınıflandırılmaktadır. Birinci yaklaşım, tüketici davranışlarını güdülere dayalı olarak ve davranış nedenlerini açıklayan açıklayıcı tüketici davranış modelleridir. Bu modeller, tüketicilerin nasıl davrandıklarını değil, neden böyle davrandıklarını açıklarlar. Bu modellere “klasik” modeller de denir. Tüketici davranışlarının nasıl oluştuğunu gösteren modeller ise, tanımlayıcı ya da modern tüketici davranış modelleri olarak sınıflandırılırlar.<sup>58</sup>

Şekil 3’te görüldüğü gibi, karar verici olan tüketici, satın alma kararını adım adım vermektedir. Buna karar süreci denir. Tüketici bu karar sürecinden geçerken, bir yandan kendini kuşatan çevre değişkenlerinden öte yandan da kendi kişisel özelliklerinden etkilenir.<sup>59</sup>

Şekil – 3 Tüketici Satın Alma Karar Süreci



<sup>56</sup> ARDEN, Greame, *How to Lose Customers Without Really Trying*, Londra, 1992, s.4

<sup>57</sup> ODABAŞI, Yavuz, BARIŞ, Gülfidan, *Tüketici Davranışı*, Kapital Medya Hizmetleri, 2.Baskı, İstanbul, 2002, s.20

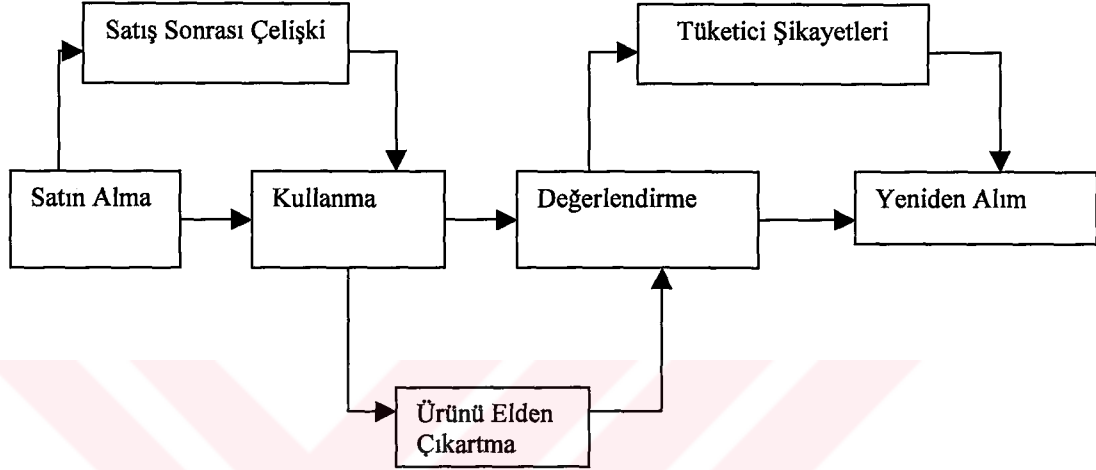
<sup>58</sup> İSLAMOĞLU, A.Hamdi, *Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)*, Beta Yay., 1.Baskı, İstanbul, 1999, s.111

<sup>59</sup> İSLAMOĞLU, A.Hamdi, *a.g.e.*, s.122

### 1.3.3.1 Satın Alma Sonrası Davranışlar

Satınalma karar sürecinin son aşamasında tüketici, kararının etkilerini ve sonuçlarını değerlendirir ve bunlara göre davranışlarda bulunur. Şekil 4 satın alma sonrası tüketici davranışını yansıtmaktadır.<sup>60</sup>

Şekil 4- Satın Alma Sonrası Tüketici Davranışı



Kaynak : Del.I.Hawkins,Roger j,Best VE Kneneth A.Conery, 1998, s.608

Tüketici satın alma sonrasında üç önemli durumla karşılaşır<sup>61</sup> :

- Tatmin olmuştur. (Yeniden aynı marka ürünü satın alma olasılığı yüksektir.)
- Kısmen tatmin olmuştur (Bilişsel çelişki içindedir).
- Tatmin olmamıştır (Şikayetçi davranışlar içerisindedir) .

Tüketicinin satın alma sonrası kullandığı ürün ya da hizmetten memnun kalması sonucu tekrarlanan satın alma, marka ya da ürüne bağımlılık yaratır.<sup>62</sup>

### 1.3.4. Müşteri Memnuniyeti / Tatmini

Memnuniyet, ürünün, hizmetin alınması veya tüketilmesi deneyimi ile elde edilen sürprizin bir değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>63</sup>

<sup>60</sup> ODABAŞI,Yavuz, a.g.e., s.387

<sup>61</sup> ODABAŞI,Yavuz, a.g.e., s.387

<sup>62</sup> KOTLER,Philip ve ARMSTRONG,Garry, *Principles of Marketing*, 7.b.,1996, Prentice Hall Inc., s.49

<sup>63</sup> LA BARBERAİ PRISCILLA ve MAZURSKY, *ALongitudinal ASsessment of Consumer Satisfaction / Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process*, Journal of Marketing Reseach, sayı:4, Kasım 1983,s.393

Türkçe sözlük anlamı “beklentilerinin üzerinde ürün/hizmet vermek”tir.<sup>64</sup>

Müşteri memnuniyeti, “onu tatmin etmek, sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, başarılı olmak isteyen işletmeler için çok daha yoğun çaba harcamayı gerektiren, strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı zorunlu kılan bir faaliyetler zinciri” olarak tanımlanır.<sup>65</sup>

Müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanması, müşteri sadakatinin yaratılması ve müşteri değerinin oluşturulması için müşterilerin üründen ve satış sonrası servislerden neler beklediklerinin derinlemesine anlaşılması gerekmektedir. Bu müşterilerle ilişkileri geliştirmenin de en önemli basamaklarından biridir.<sup>66</sup>

Müşteri memnuniyeti beklentilerle doğrudan ilgilidir. Bu durumu basitçe formüle etmek gerekirse;

Müşteri memnuniyeti = Firmanın performansı / Müşteri beklentileri

olarak göstermek mümkündür.<sup>67</sup>

Müşteri tatmini kavramının literatürde çeşitli tanımları bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğündeki anlamı “müşterinin, bir ürün/hizmet özellikleriyle ilgili satınalma eylemi öncesi beklenti sınırlarında satın alma eyleminden sonraki yaşanan deneyimin memnuniyet edici olarak gerçekleşmesi”dir.<sup>68</sup>

Bir tanıma göre müşteri tatmini, seçilen alternatifin tüketim sonrası bir değerlendirmesi olup, bu seçimle ilgili ön kanılara ve beklentilere ne derece uygun olduğunun değerlendirilmesidir.<sup>69</sup>

<sup>64</sup> SOYLU Kaan ve diğerleri, *Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü*, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998 .

<sup>65</sup> ÖÇER, Abdullah, *Müşteri Memnuniyeti*, Pazarlama Dünyası, Sayı:2001-2, İstanbul, 2001,s.24

<sup>66</sup> Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, *Müşteri Memnuniyeti Yönetimi*, Kalder Yayınları No:31, İstanbul, 2000, s.21

<sup>67</sup> <http://www.nkarten.com/mce.html>

<sup>68</sup> TEMELLİ, Ayşegül, *Hizmet Pazarlamasında Müşteri Tatmini ve Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*, I.U. SBE İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000, s.20

<sup>69</sup> ÇELİK, Aysel, *Toplam Kalite Yönetiminde Dış Müşteri isteklerinin Belirlenmesi Üzerine Bir uygulama*, I.U. SBE.İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996, s.23

Bir başka tanıma göre ise müşteri tatmini, müşterinin bir mal ya da hizmetten beklediği yararları, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa ve sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur.<sup>70</sup>

Müşteri odaklı düşünme, koşulsuz müşteri memnuniyeti anlamına gelir. Müşteriyi hem alış veriş sırasında hem de satış sonrasında, maliyeti ne olursa olsun hoş tutmayı içerir. Çünkü bu yolla müşterinin sadakatini sağlamak maliyetleri fazlasıyla karşılayacaktır.<sup>71</sup>

Müşteri tatmini pazarlama anlayışının üçüncü ögesidir. Çünkü, işletmenin geleceğini belirleyen esas unsur müşteridir. Bu böyle olmakla birlikte müşteri tatmini işletmenin tek amacı değil, amaca ulaşması için gerçekleştirmek zorunda olduğu bir amaçtır. Eğer tek amaç; müşteri tatmini olsaydı, bütün işletmeler en üstün nitelikli malları karsız satarlardı.<sup>72</sup>

#### **1.3.4.1. İç Müşteri Memnuniyeti**

Müşteri kavramı ilk olarak Toplam Kalite Yönetimi ile iç ve dış müşteri olarak ayrılmıştır. Hizmet sunulan dış müşterilerin memnuniyetini sağlamak, bu hizmetlerin üretimine doğrudan veya dolaylı katkıda bulunan iç müşterilerin memnuniyetinden bağımsız değildir. Bu nedenle çalışanların mutlu olmadığı, çok fazla prosedürün olduğu şirketlerde dış müşteri memnuniyetini sağlamak oldukça güçtür.

İşletme içerisinde, birbirine mal veya hizmet sunanlar iç müşteri olarak adlandırılır. İşletme çalışanlarının bir kısmı dış müşterilere direkt hizmet sunmasa da, dolaylı olarak hizmet sunumuna katkıda bulunmaktadırlar. İç müşteri kavramı, Toplam Kalite Yönetimi ile ilk kullanılmaya başlanmasına rağmen, ardındaki düşünce eski yönetim anlayışlarına dayanmaktadır. Her çalışan kendisi için tanımlanmış bir görev sahası içinde yer alır (iş organizasyonu), tanımlanmış işleri yapar (iş bölümü), bu işleri yaparken diğerleri ile birlikte (işbirliği) ve uyum içinde çalışır

<sup>70</sup> ÇELİK, Aysel, a.g.e., s.23

<sup>71</sup> KIRIM, Arman, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Der Yay., İstanbul, 1997, s.150

<sup>72</sup> İSLAMOĞLU, A.Hamdi, a.g.e., s.23

(koordinasyon). Bu uyumun sağlanabilmesi için çalışanların birbirlerini anlamaları ve bilgilendirmeleri gereklidir (iletişim).<sup>73</sup>

Birimler arasında gerçekleştirilen süreç ve faaliyetleri analiz ederek performansın iyileştirilmesi ve örgüt içi iletişim iç müşteri memnuniyeti sağlanmasında ve artırılmasında çok önemlidir. İşletmeler iç müşteri memnuniyetini yapacakları anketlerle, görüşmelerle ölçmelidir. İç müşteri istek ve gereksinimlerini belirlemeye yönelik bu ankette, ölçülecek genel konular aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>74</sup>:

- Kalite (Yapılan işlerin tam olması , doğru olması, açıklığı, anlaşılabilirliği)
- Zamanlama (İşin zamanında yapılması, iş yapma süresinin uygunluğu)
- Güvenilirlik (İşin sürekli aynı kalitede yapılması, verilen sözlerin tutulması)
- İşbirliği (İsteklere cevap verme, esnek olma, nezaket)
- İletişim (İstekleri dinleme, çabuk cevap verme)

#### 1.3.4.2 Dış Müşteri Memnuniyeti

Mal ve hizmet sunulan dış müşteriler işletmelerin varlık nedenidir. Eski yönetim anlayışlarında "Müşteri Velinimetimizdir" şeklinde kendini gösteren bu yaklaşım, Toplam Kalite Yönetimi ile etkisini ve önemini bir kat daha artırmıştır. Gerek Toplam Kalite Yönetimi, gerekse modern pazarlama anlayışında yerini bulan müşteri odaklı yönetimde, organizasyonun merkezinde bulunan müşterilerin memnuniyetinin İşletme için değeri oldukça fazladır. Müşteri gereksinim ve beklentilerinin karşılanmasıyla başlayan müşteri memnuniyeti kavramının anlaşılmasında yararlı olacak beş ana ilke şöyle sıralanabilir:<sup>75</sup>

- i. Müşteri memnuniyeti, işletmenin kârının ve pazar payının artmasında ya da özel hedeflerine ulaşmasında en önemli stratejik unsurdur.
- ii. Yönetim, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli rolleri üstlenmektedir. Müşteri memnuniyeti için öncelikle üst yönetimin, stratejik odaklanmayı belirlemesi, tüm personele benimsetmesi önemlidir.

<sup>73</sup> ERKUT Haluk, AKSU A. Mert, *İç Müşteri Tatmininin Ölçülmesine Yönelik Sayısal Bir Model*, İstanbul, 2001, s.38

<sup>74</sup> GÖKÇİN, Gamze, T., *İç/Dış Müşteri Memnuniyeti*, 5.Ulusal Kalite Kongresi; TKY ve Siyasette Kalite, Kasım, 1996, s.67

<sup>75</sup> MCNEALY Roderick M., *Making Customer Satisfaction Happen*, Chapman Hail, London, 1994, s.23

- iii. Müşteri memnuniyeti tüm örgütü kapsamaktadır, tüm çalışanların katılımı ile başarı sağlanabilmektedir.
- iv. Müşteri memnuniyetinin tüm çalışanlarca sahiplenilmesi ve paylaşma isteği yeterli olmamaktadır. Gerekirse organizasyon yeniden yapılandırılmadır.
- v. Müşteri memnuniyeti tanımlanabilmeli, ölçülebilmeli ve izlenebilmelidir.

### 1.3.4.3 Müşteri Tatmini İle İlgili Teoriler

Müşterinin, belirli bir mal veya hizmeti kullandıktan sonra, beklentileri ile tüketim sonucunda elde ettiği fayda arasındaki uygunluğa bakmak suretiyle, tatmin olup olmadığını açıklamaya çalışan, sosyal psikoloji alanında sık kullanılan beş teoriye başvurulabilir. Bu teoriler aşağıda verilmiştir <sup>76</sup> :

#### 1.3.4.3.1. Benzeşim-Zıtlık Teorisi(Assimilation-Contrast Theory)

Sherif'in Sosyal Yargı Yasası Mantığına göre, müşterilerin zihninde kabul edilebilir "performans bölgeleri" olduğu düşünülür. Bir müşterinin hem kayıtsız kalabileceği performans hem de kabul edilemez bulup reddedeceği performanslar bulunmaktadır. Ancak bu bölgelerin tümü de müşterilerin gerçek beklenti düzeyi çevresinde yer alırlar. Benzeşim-zıtlık teorisi, performansın bir müşterinin kabul bölgesi içinde kalması durumunda , beklentilerin gerisinde kalmış olsa bile bu uyumsuzluğun gözardı edileceğini, benzeşim sürecinin işleyeceğini ve performansın kabul edilebilir bulunacağını ileri sürer. Eğer performans red bölgesi içinde ise, zıtlık öne çıkacaktır, farklılık gereğinden fazla önemsenmektedir. Böylece ürün kabul edilemez bulunacaktır.<sup>77</sup>

#### 1.3.4.3.2. Zıtlık Teorisi

Zıtlık teorisine göre beklentilerle deneyim arasındaki farklılık, farklılığın yönünde abartılacaktır. Eğer bir üretici yaptığı reklamlarla tüketicilerin ürününden beklentilerini yükseltirse, bir müşterinin ürüne ilişkin deneyimi söz verilenden yalnızca çok az geride kalsa bile ürün tümüyle kabul edilemez bulunacaktır. Bunun

<sup>76</sup> VAVRA, Terry G., *Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları*, KalDer Yayınları, İstanbul, 1999, s.61

<sup>77</sup> VAVRA, Terry G., a.g.e, s.61

tersine reklamlarda aşağıdan almak sonra da daha üstün bir ürün sunmak yaşanan olumlu çelişkinin gereğinden fazla önemsenmesine neden olacaktır.<sup>78</sup>

#### **1.3.4.3.3. Çelişki Teorisi**

Çelişki teorisi, beklediğinden daha düşük bir performans ile karşılaşan bir müşterinin zihninde bu çelişkiyi en aza indirmeye çalışacağını söylemektedir. Bu, ya beklentilerin düzeyini düşürerek ya da sübjektif çelişki durumunda olduğu gibi performansın daha olumlu bir şekilde algılanması ile meydana gelmektedir.<sup>79</sup>

#### **1.3.4.3.4. Olumsuzluk Teorisi**

Olumsuzluk teorisine göre, müşteri daha önceki olumsuz tecrübelerine dayanarak, beklentilerine uygun düşen bir mamulü dahi tatmin edici bulmayabilir. Çünkü müşteriler, olumsuz tecrübelerini geliştirme eğilimindedirler. Bu teoride, beklentiler ile performans arasındaki her uyumsuzluğun müşteriyi rahatsız edeceği ve olumsuz bir enerji üreteceği ileri sürülmektedir. Bir ürün ya da hizmete ait duyguların gücü uyumsuzluğun büyüklüğü ile ters orantılı olacaktır.<sup>80</sup>

#### **1.3.4.3.5. Hipotezin Testi Teorisi**

Bu teoriye göre, müşteriler ürünlere ilişkin deneyimlerini olumlu değerlendirme eğilimindedirler. Bunun müşteriler hakkında iyimser bir görüş olduğu açıktır.<sup>81</sup>

#### **1.3.4.4. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

2000'li yıllarda rekabet için artık sadece fiyatın düşük olması yeterli olmamaktadır. Eğer işletmeleri rakiplere karşı önemli bir üstünlük sağlamak istiyorlarsa yeni standartlar oluşturmaları gerekmektedir.<sup>82</sup>

<sup>78</sup> VAVRA, Terry G., a.g.e, s.62

<sup>79</sup> VAVRA, Terry G., a.g.e, s.62

<sup>80</sup> VAVRA, Terry G., a.g.e, s.63

<sup>81</sup> VAVRA, Terry G., a.g.e, s.64

<sup>82</sup> KOVANCI, Ahmet, *Toplam Kalite Yönetimi*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1998, s.80

İşletmeler müşterilerle varlıklarını sürdürürken, müşteriye bir partner olarak görüp, iki taraflı çıkar ve memnuniyeti sağlamaya çalışmalıdır. Müşteri memnuniyeti kalitenin ve hizmet stratejilerinin merkezine yerleştirilmelidir. <sup>83</sup>

Müşteri memnuniyetini oluşturan değişik faktörler bulunmaktadır. Bunlar <sup>84</sup> ;

- ürün kalitesi,
- servis kalitesi
- hizmet kalitesidir.

#### 1.3.4.4.1. Ürün Kalitesi

Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama ya da onların sorunlarını çözmede pazarlama yönetimlerinin pazara sundukları bu mal ve hizmet karışımı, mal ve hizmet veya genelde ürün olarak isimlendirilmektedir. Sunulan ürünün kalitesi, memnuniyeti önemli ölçüde etkilemektedir. <sup>85</sup>

#### 1.3.4.4.2. Servis Kalitesi

Hem ürün satışı hem de hizmet pazarlamasında sunulan hizmetlerde satış sonrası verilen hizmetlerin müşteri memnuniyetinde etkin bir rolü bulunmaktadır. Servis kalitesindeki performans ile müşterinin servis sonrası beklentileri aynı düzeyde veya yüksekse memnuniyet söz konusudur. Çünkü tüketiciler ödedikleri fiyatın bir bedeli olarak belli kaliteleri aramaktadırlar. <sup>86</sup>

#### 1.3.4.4.3. Hizmet Kalitesi

Hizmet Kalitesi algılanan hizmet kalitesi ile beklenen hizmet kalitesi arasındaki farktır. Hizmet kalitesi aynı zamanda müşteri memnuniyeti ve tatmini olarak da tanımlanmaktadır. <sup>87</sup>

<sup>83</sup> VPIERCY F, Nigel, *Customer Satisfaction and the Internal Market, Journal of Marketing Practice*, Kasım 1994, s.22

<sup>84</sup> KOVANCI, Ahmet, a.g.e, s.82

<sup>85</sup> ALTUNIŞIK, Remzi, ÖZDEMİR, Şuayıp ve TORLAK, Ömer, *Modern Pazarlama*, Değişim Yay., İstanbul, s.127

<sup>86</sup> ÖNCE, Günel, *Kalite Faktörü ve Pazarlamadaki Rolü*, Pazarlama Dünyası, Yıl.2, sayı.11, Eylül -Ekim 1998, s.25

<sup>87</sup> SOLA, Eduarda.F., *An Introduction to Tedqual: A Methodology for Quality in Tourism Education and Training*, D.T.Ö., Madrid, 1997, s.31



Müşteri memnuniyeti, sadık müşteriler için fiyat esnekliğini düşürmektedir. Hizmetlerden memnun kalan müşteri ihtiyaç duyduğu hizmetten memnun kalacağını bildiği sürece fazla ödeme yapmaya razıdır. Fiyat elastikiyetinin değişmesi firma açısından karlılığın artması anlamına gelmektedir. Zaten pazarlamacıların cevabını aradığı soru "Ödün vermeden müşteri tatminini nasıl sağlarız"dır. Bu sorunun cevabı da kaliteli bir hizmet sunumu, ilgi ve müşteri davranışlarının iyi bir düzeyde analiz edilmesi ile kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Kendimizin de bir müşteri olduğumu unutmamamız gerekmektedir. Pazarlamacıların bu sorularına P. Kotler'in şu sözleri daha da anlam katmaktadır. *"Pazarlamada esas olan müşteri tatminidir. Fakat bunun sınırları çok iyi belirlenmelidir. Bir işletme hiçbir zaman müşterisini tatmin etmek uğruna prensiplerinden, karından ödün vermemelidir. Aksi takdirde, müşteriyi tatmin etmeye çalışırken, farkında olmadan kendisine zarar vermiş olur".*<sup>88</sup>

### 1.3.5. Müşteri Odaklılık

Müşteri istek ve beklentilerini sağlamak prensibi ile hareket ederek firma içindeki çalışanların bu prensip doğrultusunda çalışmaları ve yine bu prensip doğrultusunda ürün kalitesini sağlamayı hedeflemektir.<sup>89</sup>

İş hayatının merkezinde müşteri yer almaktadır. İşletmeler başarılı olabilmek, rekabet edebilmek, hayatlarını sürdürebilmek ve kar elde edebilmek için müşterilerin isteklerini giderebilecek ve beklentilerini karşılayabilecek ürün ya da hizmet üretmek zorundadırlar. Bu nedenle işletme yönetimi müşterileri tanımalı, isteklerini ve beklentilerini tahmin edebilmeli, davranışlarını kavrayabilmelidir. Müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri modanın, iktisadi koşulların ve yeni buluşların etkisi ile her geçen gün değişmektedir. Bu nedenle müşteri odaklılığın önemi işletme için çok büyüktür<sup>90</sup>.

<sup>88</sup> Coşkun., SITKI, *Müşteri Denilen Bilmece II*, Türkiye İş Bankası yayınları., Sayı:370, İstanbul, 1999, s.19.

<sup>89</sup> SOYLU, Kaan ve diğerleri, *Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü*, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998

<sup>90</sup> İlhan CEMALCILAR, Doğan BAYAR, İnal C. COŞKUN, *İşletmecilik Bilgisi*, Dördüncü Baskı, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, Eskişehir, 1994, s. 148.

Müşteri tatmininin temelinde müşteri odaklı olmak yatar. Müşteri odaklı olmak müşterilerin sesinin tüm faaliyetlere yön vermesi demektir. Müşteri tarafından yönlendirilme ilkesi öncelikle işletmenin, piyasanın nabzını elinde tutmasını sağlar. Böylece şirket pazarda meydana gelen değişimlere cevap verebilme becerisini artırır. Çünkü müşteriler, bir şirkete pazar bilgisi ve en önemlisi rakiplerin faaliyet düzeyi hakkında bilgi sağlayan en değerli kaynaktır.<sup>91</sup>

Birçok önde gelen akademisyen kuvvetli bir müşteri ilişkisi geliştirmeyi savunmaktadır. Kotler'e göre müşterilerini tatminden de öte düzeyde memnun etmede başarılı olan firmalar dünya çapındaki firmalardır<sup>92</sup>

Hem uygulayıcılar hem de akademisyenler ortak bir paydada birleşirler o da, müşteri tatmininin artan rekabetle baş edebilmek için gerekli bir araç olduğudur. Müşteri odaklı olmak mal ve hizmetlerin olası iyileştirme alanları hakkında bilgi sağlayarak sürekli iyileştirme çalışmalarına yön vermektedir. Öte yandan yeni mal ve hizmet kavramlarının geliştirilmesi konusunda firmaya bilgi akışını mümkün kılarak yenilikçilik becerilerini geliştirmektedir. Bundan başka müşteri odaklılık, işletmede yürütülen tüm faaliyetlerin tek bir hedef üzerinde odaklaşmasını sağlamaktadır. Xerox, Motorola gibi lider şirketlerin stratejik öncelikleri farklı olmakla birlikte ortak olan unsurun müşteri tatmini sağlamak olduğu görülmektedir. Bu şirketler vizyonlarına ulaşmalarında müşteri tatminini sağlamayı temel aldıklarını belirtmektedirler.<sup>93</sup>

Bununla birlikte, işletmeler yüksek başarı sağlayabilmek için dışarıdaki müşterileri dikkate almanın yanı sıra çalışanlarının da beklentilerini karşılamak ve onları da önemsemek zorundadırlar. Çünkü işletme çalışanları kalite yönetimi çabasında merkez olmak isterler. Çalışanlar önemsendiklerini hissettikleri takdirde müşterilerle ilişkilerinde kaliteyi yakalayabileceklerinden, bu nokta atlanmamalıdır.

---

<sup>91</sup> TAK, Bilçin, *Hem Müşteri Odaklı Hem de Müşterilerin Odağı Olmaya Geçiş: Müşteri Değeri Araştırmaları*, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, İstanbul, 1998, s.573

<sup>92</sup> TAK, Bilçin, *a.g.e.*,s.573

<sup>93</sup> CHEE, Chan Kah, DERMOTT, Michael C. & ANG, Tricia, *Total Quality Customer Care: A Potent Quality Marketing Strategy*, The Singapore Marketer, Publication of MIS, January-March 1999, s.44

Toplam Kalite anlayışının özünde yatan müşteri odaklılık fikri işletmelerce büyük bir hızla benimsenmeye devam etmektedir. Ürün odaklılık yerini müşteri odaklılık fikrine bırakmıştır. İşletmeler müşterilerinin beklentilerini öğrenip, karşılayabilmek için büyük çaba sarf etmektedirler. Bu bağlamda, müşterilere yönelik pazarlama olarak da kabul edilen modern pazarlama yaklaşımlarının uygulanması büyük önem arz etmektedir.

Çağdaş pazarlama anlayışı müşterinin "kral" olduğunu, işletmenin amacının da krala hizmet olduğunu ısrarla vurgulamaktadır. Bununla birlikte aslında "müşterinin kral değil tanrı olduğunu" söyleyen bir işletme yöneticisi, Brisa'nın 3. İyileştirme Çemberleri Konferansı sırasında yaptığı konuşmada müşterinin işletmenin tanrısı olduğu düşüncesini şu tez ile açıklamaktadır<sup>94</sup> :

"Müşteri kral değil tanrıdır. Çünkü kralla tartışabilirsiniz fakat tanrıyla tartışamazsınız".

### 1.3.6. Müşterinin Sesi

Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğündeki anlamı; "müşterinin, ürün/hizmet hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesi ve bu bilgilerin ürün ve hizmet geliştirilmesinde kullanılması"dır.<sup>95</sup>

Eğer ürüne sektördeki ortalama özellikleri verip vebaşka bir Pazar araştırmasına (diğer bir deyişle müşteriye dinlemek) gerek duyulmazsa, ilk başlarda orta düzeyde bir müşteri memnuniyeti yakalanır ve araştırma yapılmadığı için zamanla o da kaybedilir. Bu da kuruluşların yok olması anlamına gelir.<sup>96</sup>

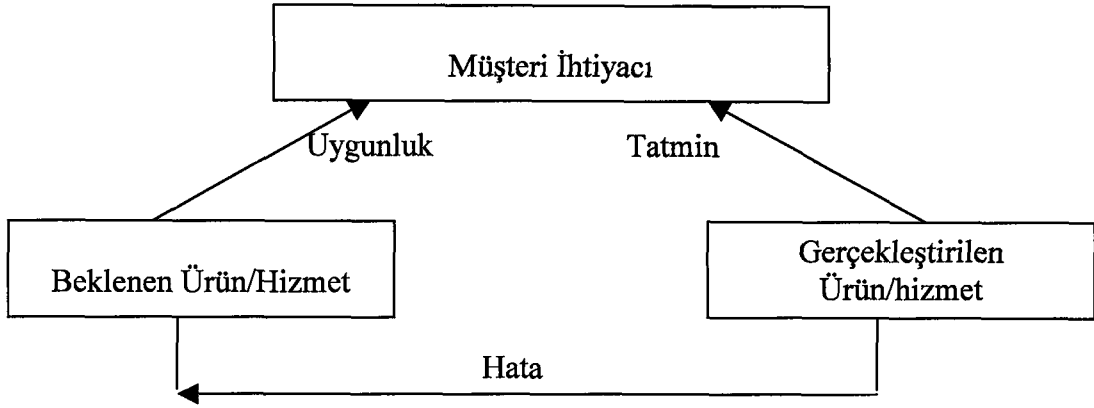
Müşterinin sesi Şekil -5'te verilmiştir.

<sup>94</sup> ACUNER, Şebnem Akın, *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü* , MPM Yayınları No:655, Ankara, 2003,s.26

<sup>95</sup> SOYLU Kaan ve diğerleri, a.g.e.

<sup>96</sup> ERGEZEN, Ateş Ünal, *Gelecek Müşteridir*, Eskişehir,1994,s.14

Şekil 5 – Müşterinin Sesi



Kaynak : ERGEZEN, Ateş Ünal, Gelecek Müşteridir, 1994,s.14

### 1.3.7. Müşteri Beklentisi

Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğündeki anlamı; “müşterinin, bir ürün/hizmet özellikleriyle ilgili yada gelecekte o ürün yada hizmetin tekrar seçilmesi hususundaki yargıları”dır.<sup>97</sup>

### 1.3.8. Müşteri Gereksinimleri

Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğündeki anlamı; “ürün/hizmetin derinliğini anlatan özellikleri”dir.<sup>98</sup>

### 1.3.9. Müşteri Sadakati

Firmalar için karlılığın en önemli anahtarlarından biri de müşteri sadakatinin sağlanmasıdır. Birçok firma müşterilerinin sadakatlerini ölçmek ve analiz etmek yoluyla birtakım yeni ve farklı stratejiler belirlemektedirler.<sup>99</sup>

Müşteri memnuniyetini sağlamak için yapılacak bir yenilik, çok kısa bir süre içerisinde rakipler tarafından izleneceğinden, müşteride yaratılan heyecan kalıcı olmayacaktır. Müşteri için heyecan verici yenilikler, çok kısa bir süre sonra ürün veya hizmette yer alması beklenen standart özellikler haline gelecektir. Müşterinin belirli bir tarihte ya da bir defaya özgü memnun edilmesi, kuruluşun başarısını

<sup>97</sup> SOYLU Kaan ve diğerleri, a.g.e.

<sup>98</sup> SOYLU Kaan ve diğerleri, a.g.e.

<sup>99</sup> TEKLITZ Frank- MCCARTHY,Robert L, *Analytical Customer Relationship Management*, A Whitepaper from Sybase,Inc., USA, 1999, s.19

sağlamada yeterli olmayacaktır. Müşterinin davranışları firma için veridir. Rakiplerin faaliyetleri ve içinde bulunulan pazarın durumu gözönünde bulundurulduğunda, firma açısından pek de iç açıcı olmayan bir durum sözkonusudur. Pazardaki yerini korumak , yeni müşteriler elde etmek ve eski müşterilerin yine kendisini seçmesini sağlamak için firmalar fark yaratmak ve farklı kalmak zorundadırlar. Rekabetin bu derece yoğun olduğu günümüzde, müşterilerin sürekli olarak artan beklentilerini, rakiplere göre fazladan birşeyler sunarak karşılamak ve kuruluşa bağlı müşteriler yaratmak gerekliliği ile karşı karşıya gelmektedir.<sup>100</sup>

Müşteri memnuniyeti bir davranış değil algılama ve beklentilerden ortaya çıkan bir hissetme olayıdır. Eğer performansınız müşteri istek ve beklentilerine eşit veya daha yüksek ise müşterinin memnun olması beklenir. Özellikle rekabetçi pazarlarda, beklentilerin ve algılamaların çok net olmadığı durumlar için memnuniyet yetersiz kalmakta, başarı sağlanamamaktadır. Bunun için gerekli olan şey ise müşteriye bağlı kılmaktır.<sup>101</sup>

Müşteri sadakati, müşterinin kuruluş ile ilişkilerini devam ettirip geliştirirken diğer yandan kuruluşun ürün ve hizmetlerini potansiyel müşterilere tavsiye etmesi olarak tanımlanabilir. Bazı firmalar, müşteri sadakati konusuna gereken önemi vermeyerek, yeni kazanılan müşterilerin, kaybedilen müşterilerin yerine geçtiğini düşünürler. Oysa bu tür bir hesaplama son derece yanıltıcıdır. Yapılan çeşitli araştırmalar göstermektedir ki, yeni müşteriler kazanmak, varolanı elde tutmaktan dört-beş kat daha fazla maliyetlidir. Ayrıca kaybedilen müşterilerle ilgili olarak buzdağı benzetmesinde olduğu gibi, suyun altında kalan kısım yani kaybedilen müşterilerle ilgili kesin sonuçlar asla bilinmeyecektir. Büyük reklam harcamaları yaparak yeni müşteriler kazanmak yerine zaten sahip olunan müşteriye elde tutmaya çalışmak çok daha ekonomiktir. Daha da ötesi kaybedilen müşterilerin, firma adına yapacağı olumsuz propaganda yeni müşteriler kazanılmasına engel olurken sadık

---

<sup>100</sup>BAYRAKTAROĞLU, Arzu, *Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti*, İ.Ü SBE İşletme Anabilim Dalı , Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s. 51

<sup>101</sup> Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, *Müşteri Memnuniyeti Yönetimi*, KalDer Yayınları no:31, İstanbul, 2000,s.13

müşteriler firma adına gönüllü bir elçi gibi davranarak, herhangi bir harcama yapılmasını gerektirmeden beraberinde yeni müşteriler getirecektir.<sup>102</sup>

### 1.3.10. Müşteri Memnuniyet Ölçümleri

Müşteri memnuniyet ölçümü hem müşteriler hem de çalışanlara yönelik bir karşılaştırma yaparak kişilere nasıl yaklaştığımızı ölçen , tarafsız bir vasıttır.<sup>103</sup>

Bir şirket, müşterilerinin gereksinimlerini başlarda ne denli etkin bir biçimde karşılarsa karşılansın, önemli olan müşterilerin bitmek bilmeyen istek ve gereksinimlerine karşı sürekli tetikte bulunmak ve bunları karşılayabilmektir. Değişen müşteri gereksinimlerine karşılık vermeyen şirketler, başlangıçta sahip oldukları avantajları zaman içerisinde yitirmeye mahkumdurlar.<sup>104</sup>

Müşteri tatmini firmalar için hayati öneme sahiptir. Bu sebepten müşteri tatmini düzenli aralıklarla ölçülmelidir.<sup>105</sup>

Müşteri memnuniyetini yükseltmek, karlılığı ve pazar payını da yükseltir. Bu anlayış kuruluşların müşteri memnuniyetini göstergelerle sistematik olarak takip etmeye ve iyileştirme çalışmasına yöneltir. Yapılan bir araştırmaya göre bir sorun yaşayan müşterilerin % 50'si hiçbir zaman şikayette bulunmadıkları ve kalan diğer % 50'lik grubun ise şikayetlerini ilk temasta buldukları çalışanlara aktardıkları fakat bu çalışanlarında durumu üst yönetime ifade edemediği, ya da doğru bir şekilde sorunu çözemedikleridir. Mutsuz müşterilerin sadece % 5 lik bir bölümü ise sorunun üst yönetime aktarılabiliridir. Bu sonuçlar neticesinde müşterilerden şikayetler, beklemek etkili bir müşteri memnuniyeti izlemek yöntemi olmamaktadır.<sup>106</sup>

<sup>102</sup> BAYRAKTAROĞLU, Arzu, *a.g.e.*,s. 51

<sup>103</sup> VAVRA, Terry G., *a.g.e.*, s.51

<sup>104</sup> DOLYLE, Peter, *Marketing Management and Strategy*, Second Edition, Prentice Hall Europe, London, 1998,s.2

<sup>105</sup> KRISTENSEN,Kai, KANJI, Gopal K., *On Measurement of Customer Satisfaction : Total Quality Management*, Vo.3 issue2, 1992, s123

<sup>106</sup> VAVRA, Terry G., *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction*, Çev. Günhan Günay, Rota Yayıncılık,İstanbul, s. 55

### 1.3.10.1 Müşteri Memnuniyet Ölçümlerinin Nedeni

#### 1.3.10.1.1 Müşteri Kaybı ve Maliyeti

İşletmeler yılda ortalama % 10 - % 30 arasında müşterilerini kaybetmektedirler ve genellikle hangi müşterilerini, ne zaman , niçin kaybettiklerini veya bu kaybın ne kadar satış kaybına ve zarara mal olduğunu bilmemektedirler .<sup>107</sup>

Tatmin olmamış müşterilerin çoğunluğu şikayet etmediği için müşterilerin firmayı neden terk ettiğini ortaya çıkarmak zor olmaktadır. Bu müşteriler şikayette bulunmadan sadece firmadan satın almayı keserler. Müşterilerle gerçekleştirilen görüşmeler bu problemi çözmek içindir<sup>108</sup>.

Kaybetmekte oldukları müşterilerine üzülmekten ziyade, pek çok işletme yeni müşteriler kazanmaya önem vermektedir. Memnuniyetsizlik ( Dissatisfaction) müşteri kaybının asli sebebidir , fakat bu memnuniyetsizliğe neyin sebep olduğu ayrı bir araştırma konusudur. Son yıllarda bu konuda önemli miktarda yapılan araştırmaların sonucunda sebebin hizmet boşlukları olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>109</sup>

Varolan müşteriye elde tutabilmekten ziyade yeni müşteri kazanmanın çok daha maliyetli olacağını yapılan araştırmalar kesin olarak göstermiştir. İşletmeler yeni müşteri kazanmanın kendilerine ne kadara mal olacağını bilmek durumundadırlar. Yeni müşteri kazanmanın maliyetini açıklayan Tablo 4'te her bir müşteri için katlanılması gereken maliyet kalemleri görülebilmektedir.<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> HILL,Nigel, *Handbook of Customer Satisfaction Measurement, Gower Publishing, England, 1196,s.7*

<sup>108</sup> <http://www.infospan.ca/quality.htm>.

<sup>109</sup> HILL,Nigel,*a.g.e*, s.7

<sup>110</sup> HILL,Nigel,*a.g.e*, s.12

Tablo 4. Yeni Müşterilerin Maliyeti

<b>Yeni Müşteri Kazanmanın Maliyeti</b>	
Her randevunun maliyeti	TL .....
Her satış ziyaretinin maliyeti	TL .....
Her satıştaki ziyaretler	TL .....
Her yeni müşterideki satış maliyeti	TL .....
Her yeni müşterideki toplam maliyet	TL .....
% 50 brüt kârda her yeni müşterinin başa baş satış miktarı	TL .....
% 20 brüt kârda her yeni müşterinin başa baş satış miktarı	TL .....

Kaynak:Hill,Nigel, Handbook of Customer Satisfaction Measurement,1996,s:12.

### 1.3.10.1.2 Müşteriyi Elde Tutmanın Değeri

Daha Önce bahsedildiği gibi yeni müşterileri kazanmak çok maliyetli olmasına rağmen , mevcut müşterileri muhafaza etmek çok karlı olmaktadır. 1990 larda birçok işletme bu hususu farkederek," sadakat programlarını"( loyalty schemes) arttırmaya yöneldiler. En iyi sadakat programı şüphesiz müşteri memnuniyetidir. Bu konu müşteri için en iyi olanı yaparak başarılı Müşteri memnuniyetini Ölçmeyi haklı çıkarmadaki esas unsur yöneticilerin doğru kararlar almasına imkan veren bilgiyi temin etmektir. Bu kararlar müşteri memnuniyetini azamiye çıkararak müşteriyi elde tutmayı geliştirir. <sup>111</sup>

Müşteri memnuniyetinde az bir maliyetle, çok ufak bir artış, satışları önemli miktarda arttırabilir. Doğru bir müşteri memnuniyeti ölçümü olmadan, yönetimin müşteriyi elde tutmayı geliştirmede doğru kararları alması mümkün değildir. Başarı, daima müşteriler için önemli olan konularda elinden gelenin en iyisini yaparak gerçekleşir . <sup>112</sup>

### 1.3.10.1.3. Karlılık

Firmaların pazarda faaliyet göstermesinin en büyük nedeni karlılıklarını arttırmaktır. Müşteri tatmini ölçümü ve sonuçlar üzerinde uygun programlar geliştirme, firmaların karlılıklarını arttırmaktadır. Bir çok organizasyon için (özel

<sup>111</sup> HILL,Nigel,*a.g.e*, s.13

<sup>112</sup> HILL,Nigel,*a.g.e*, s.13



ve kamu sektörü) başarıya gidecek en emin yol, müşterileri en çok ilgilendiren konularda en iyiyi yapmaktan geçmektedir. Böylece firmanın müşteriyi elde tutma oranları iyileştirecektir ve müşteriler tam olarak ihtiyaçlarını karşılayan hizmet veya mal için daha çok ödeyeceklerdir .<sup>113</sup>

İşletmenin pazarlama stratejileri ( özellikle pazar payı stratejisi) ile yatırımın geri dönmesi arasındaki ilişkileri açıklayan PIMS ( Profit impact of marketing strategies ) analizine göre, müşteri kaybında %50'lik azalış, karlılıkta %25 ile %85 arası artışa neden olmaktadır.<sup>114</sup>

Firmalar için karlılığa giden yol müşteri sadakati sağlamaktan geçmektedir. Bunun için müşteri değeri yaratmak, müşteri tatminini sağlamak ve en sonunda da sadakati gerçekleştirmek gerekmektedir.



### 1.3.11. Müşteri Değeri

İşletmelerin rekabetçi konumlarını korumaları ve geliştirmeleri için müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanmasından bir adım öteye geçerek müşteri değeri sunma üzerinde yoğunlaşmaları gerekmektedir. Değerin genel bir tanımı olarak şu söylenebilir: Değer: teknik, ekonomik, hizmetsel ve sosyal faydaları içeren bir teklife karşı, müşterinin yaptığı parasal ödemenin kıymetidir.<sup>115</sup>

Değer mal ve hizmetlerin kalitesi ile kesinlikle bağlantılıdır. Bu kapsamda müşteriye değer sağlamayı kalite boyutu ile değerlendirdiğimizde müşteriye değer

<sup>113</sup> HILL, Nigel, *a.g.e.*, s.15

<sup>114</sup> DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul, 1996, s.151

<sup>115</sup> ANDERSON, James C., NARUS, James, *Business marketing : Understanding What Customer Value*, Harvard Business Review, November-December, 1998, s. 54

sağlama kalite ve fiyatın bir fonksiyonudur. Aralarında en önemli farklılık kalite kavramının sonuçlarla ilgili olup müşterilerin ne söylediklerini değil ne yaptıklarına ışık tutmasıdır. Bu nedenle müşteriye değer sağlama, kaliteden daha önemlidir, çünkü müşteriye değer sağlama kavramı tüketicilerin gücünün yeteceği kalite olarak kavramlaştırılmaktadır.<sup>116</sup>

### 1.3.12. Müşteri Kaynakları

Bir kuruluşun yeni bir müşteri çekmek için yapacağı masraf mevcut olan bir müşteri tutmasının masrafından 5 kat fazladır ve yeni bir müşteriye, kaybedilmiş bir müşteriden elde edilen kar düzeyine ulaştırmanın masrafı da 16 katıdır. Müşterinin muhafazası müşteri çekmekten çok daha önemlidir. Buna göre; bir satın alma döngüsünde dört müşteri kaynağı mevcuttur.<sup>117</sup>

- Kuruluşa bağlı müşteriler
- Rakipleri bırakıp gelen müşteriler
- Kuruluş hizmet yada ürün kategorisi için yeni olan müşteriler
- Kuruluş hizmet yada ürün kategorisinden ayrılmakta olan müşteriler

Bağlı müşteriler kuruluşa en yüksek iş getirdiğinden en fazla ilgi ve itina hakkederler. Yeni müşteriler ve rakip şirketlerden kopup gelenlerin iş yapmaları düşük olduğundan daha az ilgi ve itina hakkederler.<sup>118</sup>

### Hangi Müşterilerle Görüşme Yapılmalı

Müşteri memnuniyeti araştırmasının hedefleri baz alınarak müşteri gurubu belirlenebilir. Çünkü tüm müşteriler birbirleriyle uyumlu değildir. Çeşitli kriterlerde değerlendirilen mevcut müşterileri istatistiksel olarak güvenilir bir şekilde değerlendirmek için uygun sayıda her müşteri gurubundan seçim yapılmalıdır. Bu

<sup>116</sup> ALTUNTAŞ, Murat Hakan, *Tüketici Davranışları : Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine*, Alfa Yay., Bursa , Ekim 2000, s.94-95

<sup>117</sup> Vavra, **a.g.e.** , s.112

<sup>118</sup> Vavra, **a.g.e.**, s.113

seçimde müşteri gurupları, mevcut müşteriler (Değeri yüksek Özel müşteriler, Sesli göze çarpan müşteriler) rakip müşteriler, eski müşteriler olmak üzere ayrılabilir.<sup>119</sup>

### Müşteri Veri Tabanı Oluşturmanın Önemi

İstatistiksel olarak rastlantısal bir örnek gurup oluşturmak için kuruluşun tüm müşterilerinin bilinmesi ve her bir müşteri için kayıt tutulması gerekir. Bunun için seçilme şansı eşit olarak verilen müşterilerin özelliklerini bilinmesi vazgeçilmezdir. Müşteri memnuniyetin düzenli periyotlarla ölçen bir kuruluşun müşteri özelliklerini içeren bir veri tabanını olması gerekir. Bu veri tabanı müşterilerle ilgili bilgilerin guruplara ayıran bir yapıda olmalıdır. Bu bilgi gurupları yıllık bazda satın alma miktarları, satın alınan hizmet/ürün çeşitleri, özel siparişlere ait bilgiler vb. olabilir.<sup>120</sup>

### **1.3.13. Müşteri İhtiyaçlarını Belirleme Yöntemleri**

Müşteri ihtiyaçlarını belirlerken kuruluş kendi içinde gerçekleşen yani iç ölçümlerden ve dış ölçümlerden yararlanır.

#### **1.3.13.1 İç Ölçümler**

Vavra, iç ölçümleri 10 sınıfta toplamıştır<sup>121</sup>:

1. Ürün tasarlama ve geliştirme hızı
2. Ürün ömrü (üretim kuruluşları için)
3. Pazar payları
4. Hatalı sevkiyat (üretim) yada hatalı işlem (hizmet) oranları
5. Depo, reddedilme, hata oranları, yada hizmet kusurları
6. Şikayet oran ve adetleri
7. Şikayete cevap verme hızı
8. Müşterinin öneri, şikayet ve benzeri durumlarında yanıt verme hızı

<sup>119</sup> VAVRA, *a.g.e.*, s.32

<sup>120</sup> VAVRA, *a.g.e.*, s.68

<sup>121</sup> VAVRA, *a.g.e.*, s.80

9. Çalışanların müşteri ilişkileri
10. Ürün/hizmet bazlı eğitim süreleri

### **1.3.13.2 Dış Ölçümler**

Çörek, dış ölçümleri 10 sınıfta toplamıştır <sup>122</sup>:

#### **1.3.13.2.1 Müşteri Dinleme Grupları**

Kuruluşun özellikle en değerli müşterileri arasından bir grup müşteri seçilerek bir arada toplanmasının sağlanır ve beklenti ve gereksinimleri hakkında sorular sorularak bilgi almaya çalışılır. Bu yöntem müşterilerin aynı anda bir arada toplanması ve uzlaşma sağlanması açısından zordur.

#### **1.3.13.2.2 Saha Ziyaretleri**

Bu araştırma türünde evde yada işyerinde yani ürün yada hizmeti müşteri nerede kullanıyorsa orada kuruluş ziyarete gider ve ürün/hizmetleri hakkında önceden hazırlanmış bir listeden sorular sorarak müşterinin beklenti, istek ve gereksinimleri hakkında bilgi toplanır.

#### **1.3.13.2.3 Mektup ve Telefon Görüşmeleri**

Müşterinin kuruluşa mektup, telefon yada e-mail ile yolladığı mesajların yanıtlanmasıdır.

#### **1.3.13.2.4 Yöneticilerin Sesi**

Müşterilerle ilişki olan ve olmayan yöneticilerden bilgi alma.

---

<sup>122</sup> ÇÖREK, Esra Tolunay, *Müşteri Memnuniyetinde İstatistiksel Yönetimler ve Bir Uygulama* , M.Ü.S.B.E.,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002,s.10-12

### 1.3.13.2.5 Gerçeklik Dakikaları

Daha önce müşteri ile kuruluş arasında gerçekleşen olumsuz bir olayda kuruluş müşterinin yerine geçerek bu duruma yol açan davranışların kanıtlarının araştırılmasıdır.<sup>123</sup>

### 1.3.13.2.6 Hayalet Alışverişçiler

Kuruluşlar kendilerinin veya rakiplerinin hizmet ve ürünlerindeki kuvvetli ve zayıf yanlarını görmek için kendilerini potansiyel müşteri olarak gösterirler. Bu şekilde kuruluş içindeki müşteriye çalışanlar tarafından nasıl davranıldığına görülmesi yada rakip kuruluşun davranışları araştırılır.

### 1.3.13.2.7 Kaybedilmiş Müşteri Analizi

Kuruluş alışverişi kesenler veya diğer bir rakip kuruluş tedarikçisine döndüğünde müşteriye geri dönüp bunun nedeni hakkında soru sormalıdır. Müşteri kaybetme oranı da ölçülmeli ve bu oranın yüksekliği kuruluşta müşterilerin memnun edilmediği görüşünü vermelidir.<sup>124</sup>

### 1.3.13.2.8 Kıyaslama (Benchmarking)

Kuruluşların, belirli işleri, öteki kuruluşlardan ne yolla ve neden daha iyi gerçekleştirdiklerinin öğrenilmesi sanattır. Bu yöntemde amaç, en iyi uygulamaları kopya etmek veya geliştirmektir. Benchmarking 7 faaliyetten oluşur<sup>125</sup> :

Faaliyet 1 :Hangi süreçlerin benchmarkingleneceğini saptamak

Faaliyet 2:Başlıca hangi anahtar süreç değişkenlerinin ölçüleceğini saptamak.

Faaliyet 3:Sınıfındaki en iyi kuruluşları saptamak

Faaliyet 4:Sınıfındaki en iyi kuruluşların süreçlerini ölçmek

<sup>123</sup> VAVRA, *a.g.e.*, s.117

<sup>124</sup> KOTLER, Philip, *Pazarlama Yönetimi*, Mülennium Baskı, Çev. Nejat MUALLİMOĞLU, Beta Yay., İstanbul, 2000, s.38

<sup>125</sup> KOTLER, Philip, *a.g.e.*, s.227

Faaliyet 5:Kuruluşun kendi süreçlerini ölçmesi

Faaliyet 6:Yetersizliği önlemek için programlar ve hareketleri saptamak

Faaliyet 7:Uygulama ve sonucu incelemek

Benchmarking yöntemini kuruluş özellikle masrafları kontrol altına almak için müşteriyi derinden etkileyen ve masrafları azaltan daha iyi uygulamalarını öğrenmek için kullanabilir.

#### **1.3.13.2.9. Çalışanlarla Görüşme**

Kuruluştta çalışanlar, özellikle pazarlama ve satış birimindeki kişiler müşteri ile birebir ilişkide bulduklarından elde ettikleri bilgi ve birikimlerden yararlanılır.

#### **1.3.13.2.10 Pazar Araştırması**

Bu yöntemle hem şu andaki ve gelecekteki müşteri istek ve ihtiyaçlarını saptamak, hem de mevcut ürünlerin, müşterilerin beklentilerini ne kadar karşılayıp karşılamadığını ölçmek için kullanılır. Böylece ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi hem de müşteri beklentilerinin ne yönde değişeceği hakkında bilgi edinilir.

#### **1.3.14 Anket Hazırlama**

ISO 9001:2000 standardının gereği olarak firmalar müşteri memnuniyetini ölçmeli ve izlemelidir. Bu nedenle firmalar bu anketleri , pazar hareketlerine göre 6 ay, 1 yıl veya 2 yıl vb. sürelerle ya kendileri yapar yada dış firmalara yaptırırlar.

##### **1.3.14.1. Anket Soruları**

Ankette formunda yer alacak sorular , araştırmanın problemini çözmeye ve ele alınacak hipotezleri test etmeye hizmet edeceklerinden her şeyden önce istenilen bilgileri tam, doğru ve güvenilir bir biçimde toplamaya elverişli olmalıdır.Bu nedenle anket formundaki soruların bazı özelliklere sahip olması gerekir.<sup>126</sup>

<sup>126</sup> İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, İstanbul: Beta Yay.,2003, s. 112

Sorularda bulunması gereken özellikler<sup>127</sup>

- Açıklık İlkesi
- Hataya engel olma ilkesi
- Dile uygunluk ilkesi
- Birden çok konuya yönelmeme ilkesi
- Yönlendirici olmama ilkesi
- Cevaplama arzusu yaratma ilkesi
- Farklı cevaplara engel olma ilkesi
- Ölçülebilirlik ilkesi

### 1.3.14.2. Anket Tekniğinde Bilgi Toplama Araçları

#### 1.3.14.2.1. Yüzyüze Görüşme

Bu teknikte müşterilerle görüşecek kişi, anketör yüzyüze ilişki kurarak bilgi edinmeye çalışır. Müşterilerin yanıt verme yüzdeleri artar. Müşteri ile işbirliği sağlanır. Gözlem yapmak için uygundur.<sup>128</sup> Bu yöntemi kullanmanın maliyeti yüksektir. Cevapların kaydedilmesinde hatalar yapılabilir. Bu tekniğin tamamlanma süresi uzundur.<sup>61</sup> Müşteriye ulaşmak zaman alabilir. Büyük çaplı araştırmalar için yeterli nitelik ve sayıda anketör bulmak zor olabilir.<sup>129</sup>

#### 1.3.14.2.2. Telefonla Görüşme

Bu teknikte, müşteriden bilgiler telefon aracılığıyla alınır. Bu yöntemi kullanmanın maliyeti ucuzdur, kısa bir süre sonunda bilgiler toplanır, posta ile bilgi toplamaya göre daha kolay yönetilir.<sup>130</sup> Detaylı bilgi elde edilmesi zordur, bu teknikle elde edilen bilginin ne kadar doğru olduğunu kontrol etmek zordur.

<sup>127</sup> İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi, a.g.e., s.112-116

<sup>128</sup> İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi, a.g.e., 2002, s.69

<sup>129</sup> KURTULUŞ, Kemal, Pazar Araştırmaları, Genişletilmiş 6 b., İstanbul: Avcıol-Basım Yayın, 1998, s. 270.

<sup>130</sup> İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi, a.g.e., 2002, s.69

### 1.3.14.2.3. Posta ile Bilgi Toplama

Bu teknikte arada bir anketör bulunmamaktadır. Doğrudan daha önceden hazırlanmış soru formları müşteriye postalanır. Müşteri soruları cevapladıktan sonra formunu kuruluşa postalar. Ayrıca Formun geri dönmesi için pullu zarf gönderilmelidir. Demografik olarak geniş bir alana yayılmış olan müşterilerden an az maliyetle bilgi toplanır. Sır sayılabilecek bilgiler daha kolay elde edilir. Cevaplanma oranı düşüktür. Bu nedenle sadece posta yoluyla bilgi toplanmasının yanı sıra telefon ve anketörlerle ile de araştırma desteklenmelidir, bu teknikte soru formunun başına bir tanıtma yazısı yazılarak katılımın araştırılması sağlanır.<sup>131</sup>

### 1.3.14.2.4. E-Mail ya da İnternet Kullanılarak

Database'e kaydedilen müşteri e-mail adreslerine hazırlanan anket açıklayıcı bir ön yazı ile arada bir anketör olmaksızın gönderilir. Bu yöntemde müşteri anketi istenen süre zarfına kadar doldurabilir. Kuruluş resmi sitesinde anketi yayınlamak müşterilerinden ürün/hizmet performans hakkında bilgi isteyebilir.

### 1.3.15. İç Ölçüm ve Dış Ölçüm Sonuçları

Toplam kalite yönetiminde müşteri memnuniyetini izlemek için periyotlarla izleme ile rakiplerin performansını ve ürün kalitesini değerlendirme süreçleri geliştirilir.

Müşteri tercihleri doğrultusunda elde edilen açıklamaların şirket içi karar mekanizmaları ile bütünleştirilmesi yapılır. Şirketin uzun veya kısa dönemli stratejiler oluşturmasında dış ve iç ölçümlerden yararlanır. Böylece şirket politikası, misyon ve vizyonu müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda şekillendirilir. Dış ve iç ölçümler birbirleriyle tutarlı olmalıdır. Tutarlılık şirketin stratejilerinde revizyonu yada yeniden yapılanmayı, süreçlerin belki de en baştan gerçekleştirilmesini gerektirir.<sup>132</sup>

<sup>131</sup> KURTULUŞ, a.g.e., s. 271-272.

<sup>132</sup> Müşteri Memnuniyeti Eğitim Notları, Kalder, İstanbul, 2000, s.4-7



## **2.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmada amaçlanan ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine sahip üretici firmaların müşterilerinin memnuniyetini ölçmek ve müşteri memnuniyeti ile satış faaliyetleri, ürün özellikleri, fiyat ve dağıtım faaliyetleri arasında bir ilişki olup olmadığını test etmektir. Ayrıca örnek uygulama olarak ISO 9001:2000 kalite Yönetim Sistemine sahip olan Türkiye’deki iki çelik halat üretici olan Çelik Halat ve Tel Sanayii A.Ş. ile Has Çelik A.Ş. firmalarının müşteri memnuniyet derecelerini ortaya koymak da amaçlanmaktadır.

## **3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI**

Araştırmada hedef kitle olarak, Türkiye’de ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine sahip olan iki üretici firmanın çelik halatlarını kullanan İstanbul’daki asansör ve kaldırma iş makinaları firmaları alınmıştır. Hedef kitlenin bu şekilde belirlenmiş olması araştırmayı sınırlandıran unsurlardır. Araştırmanın sadece asansör ve halat kullanan kaldırma iş makinaları firmaları ile sınırlandırılmış olmasının nedeni, çelik halat kullanım alanlarının asansör, iş makinaları, inşaat, genel mühendislik, madencilik ve denizcilik gibi çok geniş bir sektöre yayılmasıdır.

Zaman ve imkan faktörlerinin yetersizliği nedeniyle belirlenen sektörde sadece İstanbul’da faaliyet gösteren firmalar hedef kitle alınmıştır.

## **4. ARAŞTIRMANIN YARARLARI**

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi müşteri odaklıdır. Günümüz pazarlama anlayışı da müşteri odaklı olduğu için ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemini uygulayan firmalar, müşteri sadakatini sağlayarak, karlılık ve pazar paylarını artırma yolunda önemli bir adım atmış olacaktırlar.

Müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri modanın, iktisadi koşulların ve yeni buluşların etkisi ile her geçen gün değişmektedir. Bu da müşteri odaklılığın işletme için öneminin çok büyük olması demektir. Bu nedenle işletmeler müşteri ihtiyaç ve beklentilerini tespit edebilmek için periyodik olarak müşteri memnuniyet anketleri yapma

durumundadır. Bu araştırma da müşteri memnuniyeti ölçümü ile ilgili araştırmalardan biridir.

Bu araştırmanın yararlarından biri, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi hakkında da teorik bilgiler vermesidir. Kalite Yönetim Sistemi bulunan firmalar ISO 9001:2000 standardının 8.2.1 maddesi gereği müşterisinin kuruluşu algılaması ile müşteri şartlarını karşılama yeteneğini ölçmeli ve izlemelidir. Bunun yöntemi de müşteri memnuniyeti anketleridir . Araştırma da verilen bu bilgiler ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulayan veya uygulamak isteyen firmalara müşteri memnuniyetinin nasıl ölçüleceği konusunda yol gösterir.

Araştırmanın uygulama bölümünden çıkan sonuçlara göre müşteri memnuniyeti ile satış faaliyetleri, ürün özellikleri, fiyat ve dağıtım faaliyetleri arasında bir ilişki olup olmadığı belirlenecektir. Bu sonuçlara göre firmalar müşteri memnuniyetini sağlamak için pazarlama stratejilerini oluşturabileceklerdir.

Araştırma halat kullanan asansör ve kaldırma iş makinaları firmalarını dikkate alsa da ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine sahip bütün firmaların, benzer anket formunu kullanarak müşteri memnuniyetlerini ölçmelerine yol göstermesi araştırmanın diğer bir yararlarıdır.

İmkan ve zaman faktörleri nedeniyle araştırmanın genişliği sınırlansa bile, böyle bir araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi açısından araştırma ile ilgilenen firmalara ve bu konuda araştırma yapmak isteyen öğrencilere ve diğer araştırmacılara yararlı olacağı düşünülmektedir.

## **5. ARAŞTIRMANIN YARGILANMASI**

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulayan firmalarda müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve müşteri memnuniyetine etki eden faktörlerin belirlenmesine çalışılan bu araştırma, daha sonraki müşteri memnuniyeti ölçüm anketlerine yol gösterebilmek amacıyla gerekli özen gösterilerek yapılmıştır. Ancak gerek zaman, gerekse imkan kısıtları nedeniyle müşteri memnuniyeti anketi sadece İstanbul'daki halat kullanan asansör ve kaldırma iş makinaları firmalarına uygulanmıştır. Oysa Çelik Halat ve Has Çelik firmalarının müşteri memnuniyetlerini

ölçmeye yarayan bu çalışma, halatın kullanıldığı inşaat, genel mühendislik, madencilik ve denizcilik sektörlerinde de uygulanabilir.





## **BÖLÜM II ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

## 1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu araştırmada müşteri memnuniyeti ile;

- satış faaliyetleri,

- ürün özellikleri,

- fiyat

-dağıtım faaliyetleri

arasında bir ilişki var mıdır soruları temel problem olarak ele alınacaktır.

## 2. ARAŞTIRMANIN LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Modern pazarlama anlayışının odak noktası tüketicidir. Bunu pazarlama anlayışının tüketiciye dönük tutum, bütünleşmiş pazarlama , müşteri tatmini ve sistematik planlama olan dört ögesinde görürüz. Bu da bizi tüketici istek ve ihtiyaçlarını belirlemeye, bunları karşıladıktan sonraki memnuniyet derecelerini ölçmeye yönlendirmiştir. Bu nedenle pazarlama alanında öncelikle tüketiciyi tanımaya, davranışlarını anlamaya, memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Üretim ve pazarlama süreci ile işletmeler, müşterilerine, işletme sahiplerine ve topluma karşı olan görevlerini mal, hizmet ve fikir üretmek yerine getirirler. İşletmeler, mal veya hizmet sayesinde müşterilerin isteklerini tatmin ederek biçim, zaman, yer ve mülkiyet faydaları yaratırlar. Hayatta kalabilmek için tüm işletmeler bu faydaları yaratmalıdır. Müşteri isteklerini tatmin eden mal ve hizmetlerin oluşturulması ve pazarlanması ise fayda yaratmanın temelidir.

Pazarlamanın esasına baktığımızda iki ya da daha fazla tarafın ihtiyaçlarını tatmin etmek için değerli malların değişiminin söz konusu olduğu görülmektedir. Ancak pazarlama anlayışının tüketicileri tatmin ederek tanımlanması sürecine gelinceye kadar üç dönem geçirilmiştir. Bu dönemler şunlardır<sup>133</sup> :

<sup>133</sup> ALTUNTAŞ, Murat Hakan, a.g.e, s.3.

1. Üretim anlayışı dönemi: Bu dönemde iyi ürün kendini satar düşüncesi anlayışı vardır.
2. Satış dönemi: Bu dönemde yaratıcı reklam ve satış müşteri ile müşterinin satın almaya ikna edilmesi düşüncesi vardır.
3. Pazarlama dönemi: Bir ihtiyaç bulunması ve bu ihtiyacın karşılanması anlayışı vardır.

Tablo 5'ten de görüleceği gibi pazarlama anlayışının 1950-1970 yılları arasındaki 3. aşamasında gündeme gelen müşteri memnuniyet ölçümü sonucunda hedeflenen müşterileri tatmin ederek kâr sağlamaktır.

Tablo 5 – Pazarlama Anlayışındaki Gelişmeler

Hakim süre	1.Aşama 1930 öncesi	2.Aşama 1930-1950	3.Aşama 1950-1970	4.Aşama 1970 son.	5.Aşama 1980 +
	Üretim ↓ Verimlilik ↓ Satıştan doğan kar	Verimlilik ↓ Reklam ↓ Satıştan doğan kar	Tüketici istek ve ihtiyaçları ↓ Pazarlama Bileşenleri ↓ Tüketici tatmininden doğan kar	Tüketici istek ve ihtiyaçları ve toplumsal refah ↓ Pazarlama bileşenleri toplumsal sorumluluk ↓ Toplum tatmininden doğan kar	Dünya tüketici istek ve ihtiyaçları ve dünya refahı ↓ Pazarlama Bileşenleri Toplumsal sorumluluk ↓ Toplumsal taminden doğan kar
Anlayış	Üretim	Satış	Pazarlama	Sosyal Pazarlama	Global Pazarlama

Kaynak: İSLAMOĞLU, A.Hamdi, *Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)*, Beta Yay., 1.Baskı, İstanbul, 1999,s.14

Tüketicilerin gerçek ihtiyaçlarını karşılayan mal veya hizmeti istemeye doğru bir eğilimleri vardır. Böylesi bir eğilim zamanla ihtiyaçları karşılamının standart

olmasını ve hemen bütün işletmelerin ihtiyaçlardan yola çıkmasını gerekli kılmıştır. Bu nedenle sadece ihtiyaçların saptanması değil bu ihtiyaçların nasıl karşılandığı önemli olmaktadır. İhtiyaçlar kalite eylemleri etrafında karşılanmıştır. Zamanla ve günümüzde işletmelerin çoğu kaliteli mal veya hizmet üretme ve pazarlama amacını ilke edinmiş gözükmemektedir.

Müşteriler aldıkları mal veya hizmetten tatmin oldukça o işletmeye bağlanır hale gelmektedir. Bu bağlanmanın nedenleri ise çok çeşitlidir. Çünkü müşterinin neyi, ne zaman ve ne şekilde yorumladığını ve zihnine yansıttığını açıklamak oldukça zordur. Müşteri sadakati ile kavramlaştırılan bu pazarlama anlayışı işletmelere, müşterilerinin sadakatini uzun süreli olarak nasıl koruyacakları tedirginliğini de beraberinde getirmektedir.

Pazarlama döneminin temel açıklayıcısı olan müşteri tatmininin seviyesinin artırılması, gerekli ve önemli fakat yeterli olmayan bir etki veya yönlendirici olarak kalmıştır. Bunun ötesinde işletmeler, en dar anlamıyla, en çok fayda sağlayan ve en düşük fiyatla rakiplerinden farklı bir içeriği olan mal ve hizmetin sunulması olarak tanımlanan müşteriye değer sağlamayı gerçekleştirmek durumundadır. İşletmeler ihtiyaçların karşılanmasının ilerisinde müşteri sadakati bağlamında uzun süreli bir kârlılık ve ilişki kurmak istedikleri zaman müşteriye değer sağlama ve bunu sürekli olarak koruma zorunluluğu içerisindedir. Sonuçta müşteri tatmininden müşterilere gerçek değer yaratarak kâr sağlama işletme faaliyetleri için merkezi bir eylem olmuştur.<sup>134</sup>

Söz konusu yapılan pazarlama literatürü açısından incelendiğinde değer odaklı pazarlama olarak adlandırılabilir bir yaklaşım görülmektedir. Kavram daha detaylı incelendiğinde, işletmenin bütün aktivitelerinin müşteriler için değer yaratma ve daha yüksek sadakat sağlanmaya odaklandığı görülmektedir<sup>135</sup>.

---

<sup>134</sup> ALTUNTAŞ, Murat Hakan, a.g.e, s.3.

<sup>135</sup> MCEACHERN, Carla E, Converting Marketing: Executing on the promise of 1:1, Journal of Marketing, Vol.15, No:5(1998) s.481-485 Aktaran, Altuntaş, Murat Hakan, *Tüketici Davranışları : Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine*, Alfa Yay., Bursa , Ekim 2000,s,6

1900'lü yıllarda Lonca sistemi ile başlayan kalite yolculuğu ise M.Ö. 2150 yılına kadar uzanır. Ünlü Hammurabi Kanunlarınının 229. Maddesinde “eğer bir inşaat ustası bir adama bir ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur” der.<sup>136</sup>

1918 yılında ustabaşlarının süreçleri kontrolü ve 1938’de de çıkan malların kontrolü ile muayene devri başlamıştır.1960’lı yıllarda başlayan istatistiki kalite kontrol sürecinde, ilk kalite çemberleri Japonya’da 1961 yılında uygulanmıştır. Avrupa ise kalite kavramı ile ilk kez 1967 yılında yayınlanan Juran’ın kalite kavramı makalesi ile tanışmıştır.1970’li yıllarda gelişen kalite kontrol kavramı, 1980 lerde yerini kalite güvence ve toplam kalite yönetimi anlayışına bırakmıştır.<sup>137</sup>

ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartlarınının temeli 1963 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde savunma teknolojisindeki yüksek kalite istemleri nedeni ile hazırlanan MIL-Q-9858'e dayanır. Nedeni, bitmiş ürünün muayeneye tabi tutulması yerine üretim sisteminin muayeneye gerek bırakmayacak şekilde güvenceye alınması esasına dayanır. 1968 yılında da MIL-Q-9858'in yerini Amerika Birleşik Devletlerinde NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri kalite güvence standardı olarak kabul edilip yürürlüğe giren AQAP (Allied Ouality Assurance Publication ) standartları almıştır.<sup>138</sup>

Savunma sanayinden sonra kalitede sistem yaklaşımı,enerji sektöründe de kendini göstermiş ve Amerika Birleşik Devletlerinde 1970 yılında 10CFR50, ve 1973'te ASME III NCA 4000 standartları yayımlanmıştır. Ayrıca 1978'de bu standartları Uluslararası Atom Enerjisi Santralleri için kalite güvencesi standartları izlemiştir.

İngiltere'de 1977 yılında Sir Frederick Warner Mühendislik Endüstrilerinde Standartlar ve Spesifikasyonlar adlı incelemesinde üreticilerin kalite yönetimi standartlarının yalnızca müşteriler tarafından değil, bağımsız üçüncü taraf belgelendirme kuruluşları ile değerlendirilebilmeleri konusuna işaret etmiştir.

<sup>136</sup> Nurcan KAYAN, *Kalite Kavramı ve Gelişimi*, Standard Dergisi(Kasım 1996), Sayı:419, s.103.

<sup>137</sup> AYTİMUR, S., *Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Çalışmaları*, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, Temmuz 1993, s.25-27.

<sup>138</sup> EFİL, İsmail, a.g.e., s.72



İngiltere'de önemli ve gerçekten ileri görüşlü olarak nitelendirilebilecek BS 5750 Kalite Sistemleri Standardı, Sir Frederick Warner'in anılan çalışmasından hareketle oluşturuldu. BS 5750 standardının önceki standartlardan farkı, önerilerden çok gereklilikleri belirtiyor olmasıydı. Bu arada ulusal düzeyde kalite sistem standartlarına geçiş 1973-1979'da CSA Z 299.1-4 ile Kanada'da, 1979'da ANSI Z-1.15 ile Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleşti. Uluslararası ticari ilişkilerin giderek artması ve daha da karmaşıklaşması ISO tarafından 1987 yılında ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartlarının yayımlanmasına yol açtı. ISO 9000 serisi ISO üyesi ülkelerin katılımı ile oluşturulan teknik komite (ISO / TC 176) tarafından geliştirilmiştir. Bu teknik komiteye 5 ISO üyesi ülke temsilcileri aktif olarak katılmış ve diğer ülkelerin görüşleri alınmak suretiyle standart hazırlama sürecine katılmaları sağlanmıştır. Bu seri daha sonra CEN (Comite Europeen de Normalisation) tarafından 1988 yılında EN 29000 olarak yayımlandı. Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya dahil dünyanın hemen tüm ülkelerinde geçerli genel amaçlı kalite güvencesi standardı olan ISO 9000, Almanya'da DIN ISO 9000 olarak yayımlanırken, Türkiye'de TS ISO 9000 olarak ülkelerin kendi dillerinde yayımlanmıştır. Günümüzde ISO'nun ilgili Teknik Komitesi ISO/TC 176 tarafından ISO 9001:2000 yayımlanmıştır. ISO 9000 ve 9004 standardı aynı periyotta yayımlanmıştır.<sup>139</sup>

Türkiye kalite kavramı ve kalite kontrol çemberleri ile ilk kez 1984 de tanışmıştır.

1980'li yıllar kalite üstünlüğü ile rekabet dönemidir. Aynı yılın sonuna doğru ise kalite sisteminin belgelendirilmesi yaygın hale gelmeye başlamıştır. Uluslararası ilişkilerin giderek artması, 1987'de ISO tarafından ISO 9000 serisi Kalite Güvencesi Standardının yayımlanması sonucunu getirmiştir. Tüm bu adımlar birleşerek Toplam Kalite Yönetimini doğurmuştur.<sup>140</sup>

Pazarlama alanındaki gelişmelere dikkat edilirse, çok göz alıcı anlayışlar, felsefeler ve yaklaşımlar uygulamaya geçirilmektedir. Müşteri odaklılık, müşteri yönelimlilik,

<sup>139</sup> KAYAN, Nurcan, a.g.e, s.108

<sup>140</sup> Şirvancı, M., **Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri**, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, Yıl:2, Sayı:5, Ekim 1992, s.32-34.

müşterinin ihtiyacı gibi kavramlar pazarlama içerisinde 90'lı yılların gözde yaklaşımları olarak yer almaktadır. Bunlara önem vermenin temelinde sistemin hızla, üreticiye dayalı olmak yerine tüketiciye dayalı olma eğiliminde olması bulunmaktadır.<sup>141</sup>

Toplam kalite yönetimi, müşteri hizmetlerinin mükemmelleştirilmesi ve müşteri tatmini gibi kavramlar 1980'li yılların sonlarında büyük firmaların ağırlık verdikleri konulardı. Günümüzde, girişimciler müşterilerine değer yaratmak zorunda kalmaktadırlar. Değer yaratmak ise kalite, hizmet ve müşteri tatmin araçlarını kapsamakta ve faydalı olmak gibi temel anlamda değerlendirilmektedir.<sup>142</sup> Bununla bağlantılı olarak müşteri sayısını artırmak için kurulan günümüz pazarlama modelinde "müşteri ilişkisindeki kalitenin başarının kesin ölçütü" olduğu belirtilmektedir. Bu amaca ulaşmak için şirketlerin yine mal veya hizmetlerinin bireysel müşteriler için daha kullanışlı olmalarını sağlamaları gerekmektedir.<sup>143</sup> Bu hareketlilik neticesinde 1990'lı yılların sonu değer döneminin başlangıcı olmuştur. Bu dönemden itibaren müşteriler işletmelerin mal veya hizmetlerini en iyi toplam değeri kazanıp kazanmayacaklarına göre değerlendirmektedirler. İşletmelerin mücadelesi müşterilerine tüm istediklerini vermeye çalışmaktır.<sup>144</sup>

1980'li yılların ortasında müşteriler için verilen mücadele kalite sorunlarıydı. Bu dönemde toplam kalite yönetimi düşüncesinin yükselişi ve bu düşüncenin türevleri görüldü. Kalite boşluğu daralınca pazar payı için mücadele müşteri hizmetlerine doğru kaydı. Bugün ise mücadele yine değişmektedir. Yeni konu müşteriye değer sağlamaktır. Öyleyse, sorulacak soru değer ne anlama geldiği ve müşterinin "iyi değer sağladım" ifadesi ile ne anlatmak istediğidir. Burada müşterinin ödediği para karşılığında beklediğinden daha fazlasını alması anlamı vardır<sup>145</sup>

<sup>141</sup> Russell Keat, Nigel Whiteley and Nicholas Abercromble. *The Authority of the Consumer*, London:Routledge.1994. s.7.

<sup>142</sup> William A. Band. *Creating Value for Customers, Designing and implementing a Total Corporate Strategy*, New York : Wiley. 1991, s, 1-5

<sup>143</sup> Don Peppers and Martha Rogers," A Marketing Paradigm : Share of Customers, Not Market Share", *Planning Review*, March- April 1995'den Connie Freid and Stan Freid," Beyond Relationship Marketing: Anticipating What Customer Want". *Planning Review*. (July - August, 1995 ). s.40.

<sup>144</sup> William A. Band, " Customer Accelerated Change ", *Marketing Management*, Vol:4. No:3. ( Winter, 1997). s.48

<sup>145</sup> David Fagiano," Fighting for Customers on a New Battlefield ",*Management Review*, Vol:83 / 19. ( September, 1994 ). s.4.

Bugün kuruluşlar müşteriye elde tutma ve müşteri bağlılığı sağlama konusunda en üst düzeye ulaşmayı hedeflemektedirler. Ancak tatmin olan ya da aynı yerden satın alan tüm müşterilerin kuruluşla bağlı kalacakları söylenememektedir. Müşteri tatmini sonuçları önceden bilinmemektedir. Tatmin olan müşterilerin her zaman en bağlı müşteriler olmadıklarına ilişkin çok sayıda kanıt bulunmaktadır. Müşteri tatmini modelinde, tatmin ile yeniden satın alma arasında ek bir dizi aracı unsur bulunmakta ve bunlar yapısal aracı unsurlar ve prosedürel aracı unsurlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Yapısal aracı unsurlar; faaliyet alanının yapısını ve çevrim süresini, değiştirmeyi engelleyen faktörleri ve dağıtım kanallarını içerir. Örneğin, bir müşteri satın aldığı mal veya hizmetten memnun kalmamış olabilir ama eğer o sektörde rakip kuruluş yok ya da az ise müşteri büyük bir olasılıkla elde tutulabilecektir. Prosedürel aracı unsurlarda örneğin, tatmin olmuş bir müşteri şikayet yönetimi sürecinin yetersizliği yüzünden kaybedilebilmektedir.<sup>146</sup>

Müşteri tatmini ölçme yaklaşımı mevcut müşterilerin nasıl tatmin edileceğini üzerinde odaklaşmakta ve potansiyel müşterileri dışlamaktadır. Öte yandan çoğu kez rakiplerle karşılaştırmalı bir değerlendirme sunmamaktadır. Pek çok şirket tarafından yürütülen müşteri araştırmaları programları başarısız sonuçlar üretmektedir. Çünkü bu araştırmalar sonucunda müşterilerin ne istediğini ortaya koymak mümkün olmamaktadır. Diğer yandan mal ve hizmet sunma performansını iyileştiren bir firma müşterilerin tatmin düzeyi de arttığı için kendi performansı hakkında olumlu çıkarımlar yapmaktadır. Ancak bu süreçte rakip firmaların performansının daha hızlı bir iyileşme göstermesi durumunda firmanın müşteri tatmini ölçüm sonuçlarının yüksek çıkmasının bir değer taşımayacağı açıktır.<sup>147</sup>

Müşteri tatmin anketleri en fazla kullanılan pazar araştırma metodudur. Her ne kadar görüşmecinin önyargıları elimine edilirse de , araştırmacılar hala müşteriler için neyin önemli olduğu hakkındaki algılamalarını öne çıkarırlar. Postayla ankette, diğer metodlara göre cevaplanma oranı oldukça düşüktür. Postayla ankette, araştırmacıya önemli bilgiler temin edebilen yorumlar, ses tonu ve vücut dili bulunmamaktadır.

---

<sup>146</sup> VAVRA, a.g.e, 1999, s:60

<sup>147</sup> TAK, a.g.e., 1998, s: 578

Ayrıca postalama süresi yüzünden cevapları geri alma uzun zaman almaktadır.

En geniş kullanılan ve test edilmiş olan araştırma metodu Parasuraman tarafından geliştirilmiş hizmet kalitesi "boşluk modeli" ( gap model) ine dayanan SERVQUAL'dir. Gap modeli, firma tarafından sunulan gerçek hizmet algılamaları ile müşteri beklentileri arasındaki boşluğun fonksiyonu olarak tarif edilmektedir. Bu boşluk aşağıdaki diğer boşluklardan etkilenmektedir.<sup>148</sup>

- Müşterilerin gerçek beklentileri ile yöneticilerin müşterilerin beklentilerini algılamaları arasındaki boşluk,
- Hizmet kalite unsurları ile yöneticilerin müşteri beklentileri arasındaki fark,
- Gerçek hizmet sunumu ile hizmet kalite unsurları arasındaki fark,
- Hizmet hakkındaki dış iletişim ile gerçek hizmet sunumu arasındaki fark.

Parasuraman yaptığı çalışmaların sonucunda beş önemli hizmet kalite boyutunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar; fiziksel varlıklar, güvenilirlik, cevap vermeye isteklilik, teminat ve empati ( örgütün kendisini müşterinin yerine koyabilmesi)dir.

Bu yönetime getirilen eleştiriler, Brown (1993) ' a göre bu beş hizmet kalite boyutu aslında tek bir boyutu temsil etmektedir. Ayrıca, bazı araştırmacılara (Bolton&Drew,1991; Cronin&Taylor,1992; Lam, 1995) göre, algılamalar SERVQUAL'ın kendisinden daha fazla rol oynar. Smith'e göre (1995) SERVQUAL hem uygulayıcılar hem de akedemisyenler için sorgulanabilir değerdedir.<sup>149</sup>

Diğer bir tatmin ölçüm yöntemi, odak grubu metodudur. Odak gruplarında (Focus group), Naumann'a göre (1995) grubunun ilk amacı, özelliklerin detaylı bir listesini belirlemektir. Fakat performansı ölçmek bu prosesin kapsamı dışındadır. Odak grup metodunda, grubu yönetenin rolü, hem süreçte hem de sonuçta önemli olmaktadır. Gözlemlene bir yöne doğru kayabilir. Krathwohl'a göre (1993 ) odak

<sup>148</sup> PARASURAMAN,A., ZEITHAML, V.,A nd BERRY,L.L, Servqual, A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol.64, 1988, s.46-61

<sup>149</sup> TEMELLİ, Ayşegül,H., Hizmet Pazarlamasında Müşteri Tatmini ve Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.S.B.E., 2000, İstanbul, s.50

grupta fikir belirteceklerin seçilmesinde problem yaşanmaktadır. Devamlı aynı kişilerin söz alması, grup tartışmasına hakim olmak isteyenlerin ortaya çıkması sorun teşkil etmektedir. Lytle'e göre (1993) ölçümde hangi metod kullanılırsa kullanılsın gelecek ve şimdiki zamandan çok, geçmiş ve şimdiki zamana odaklanma eğilimi olmalıdır (Bennington,Cummane,1998 ). Ayrıca, müşteri tatmini ile ilgili bilgi toplama yöntemlerinden herhangi biri kullanıldığında önemli olan taraflı sorulardan kaçınmaktır (Management, 1997).<sup>150</sup>

Müşterinin tatmin edilmesi gereğine karşı olan görüşlere baktığımızda; Reinertsen'e göre ( 1999) bir müşteri için gerçekleştirilen her şey bir değere ve maliyete sahiptir. Eğer değer onun maliyeti üzerine çıkarsa anlamlı yapılan iş anlamlı olmaktadır. Firmalar, tüm müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalıştıklarında kendilerini ekonomik olmayan bir durumda bulmaktadırlar. Ayrıca, eleştirilenlere göre, müşterilerin hoşnut (delighting the customer) edilmesi, müşteri beklentilerinin çitasını yükseltmekte, bu durumda müşterilerin daha sonraki satın alımlarında firmanın mal ve hizmetlerinden daha zor tatmin olmalarına yol açmaktadır (Rust,Oliver,2000).<sup>151</sup>

Bu olumsuz eleştirilere rağmen, hem uygulayıcılar hem de akademisyenler ortak bir paydada birleşirler o da, müşteri tatmininin artan rekabetle baş edebilmek için gerekli bir araç olduğudur.

Ana hatları ile önemi vurgulamaya çalışılan müşteri tatmini firmaların düzenli olarak bilgi sahibi olmasını gerektirmekte, herhangi bir firmanın hedef kitleye rakiplerinden daha fazla değer sunabilmesinin ve yoğun rekabet ortamında mevcut müşterilerini elinde tutabilmesinin temel koşullarından biri olarak ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>150</sup> TEMELLİ, Ayşegül,H., a.g.e., s.50

<sup>151</sup> TEMELLİ, Ayşegül,H., a.g.e., s.23

### 3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulayan firmalarda müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve müşteri memnuniyeti ile çeşitli bağımlı değişkenler arasındaki ilişki aşağıdaki model çerçevesinde incelenecektir.

İlk aşamada müşteri memnuniyeti ile satış faaliyetleri, ürün özellikleri, fiyat , dağıtım faaliyetleri arasında bir ilişki olup olmadığı incelenecektir.

Yapılan araştırmada SPSS programını kullanarak anket sonuçlarına göre müşterilerin önem verdikleri bağımlı değişkenleri gruplara ayırmak amacıyla faktör analizi uygulanacaktır. Faktör analizi sonucunda hesaplanan faktör skorları ile K Ortalama Kümeleme(K- Means Cluster Analysis) uygulanacaktır.

İkinci aşamada ise hipotezlerin test edilmesi için non- parametrik (sürekli olmayan) verilere uygulanabilen X<sup>2</sup> (Ki – Kare) yöntemi kullanılmıştır.

### 4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada anket sonucu elde edilen bilgilerin test edilebilmeleri için oluşturulmuş hipotezler şunlardır:

H<sub>01</sub> : Üretici firmalara göre satış faaliyetleri ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>02</sub>: Üretici firmalara göre ürün özellikleri ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>03</sub>: Üretici firmalara göre dağıtım faaliyetleri ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>04</sub>: Üretici firmalara göre fiyat ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki yoktur.

## 5. ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

B1 araştırmanın ana kitlesini İstanbul'da faaliyet gösteren tüm asansör ve çelik halat kullanan iş makinaları firmaları oluşturmaktadır. Araştırmada böyle bir kısıtlamaya gidilmesinin nedeni çelik halatın kullanım alanının asansör, iş makinaları, madencilik, inşaat, genel mühendislik ve denizcilik gibi geniş bir sektöre yayılmasıdır. Gerek zaman gerekse imkanların kısıtlı olması nedeniyle, tam sayım yöntemi ile İstanbul'da faaliyet gösteren 211 adet firma tespit edilmiştir. Firmalardan 46 adeti asansör ve kaldırma makinaları firması görünmelerine rağmen halat kullanmadıkları için araştırma kapsamı dışında kalmıştır.

Faksla 165 adet firmaya gönderilen müşteri memnuniyeti anketini 139 tane firma cevaplandırmıştır.

## 6. BİLGİ VE VERİ TOPLAMA

Bu araştırmada, amaca, modele, problemin çözümüne ve araştırma hipotezlerine uygun birincil kaynaklardan elde edilmesi gerekli bilgi, anket yöntemi ile elde edilmiştir.

TSE kayıtlarından ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine sahip halat üretici firma olarak Çelik Halat ve Tel San. A.Ş. ile Has Çelik A.Ş. firmaları tespit edilmiştir. Bu firmaların müşteri memnuniyet ölçüm sonuçlarını karşılaştırmak ve müşteri memnuniyetine etki eden bağımlı değişkenleri test edebilmek amacıyla oluşturulan anket 3 bölümdür ve toplam 37 soru içermektedir.

İlk bölümde anketi dolduran şahıs ve firmaya ait bilgiler bulunmaktadır. Birinci soru kapalı uçlu bir sorudur ve müşterilerin kullandıkları halatları hangi firmadan aldıklarını tespit için hazırlanmıştır.

Çelik Halat ve Has Çelik halatlarını satın alan firmaların devam edeceği ikinci bölümdeki 31 adet soruda Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu sorularda satış faaliyetleri, ürün, dağıtım ve fiyat özelliklerine göre önem dereceleri (1.Hiç önemli değil, 2.Önemsiz, 3.Kararsızım, 4.Önemli, 5.Çok önemli) ve başarı puanları (1.Hiç başarılı değil, 2.Başarısız, 3.Yeterli, 4.Başarılı, 5.Çok başarılı) sorulmuştur.

Son bölümde ise en sık karşılaşılan 3 problemi belirlemek için 1 adet , en çok memnuniyet duyulan konuyu belirlemek için 1 adet ve müşteri beklentilerini tespit edebilmek için 1 adet olmak üzere 3 tane açık uçlu soru ile Müşteri memnuniyetini ve tavsiye seviyesini ölçebilmek için birer adet olmak üzere 2 tane kapalı uçlu soru bulunmaktadır.

Veri toplama yöntemi olarak faksla,e-mail ile anket tekniği seçilmiştir. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni; verilerin daha hızlı toplanması, katılımcıların araştırmaya katılma yüzdelerinin artırılmasıdır. Anket formu [www.telerehber.com](http://www.telerehber.com) adresine kayıtlı olan İstanbul'daki 165 adet halat kullanan asansör ve kaldırma iş makine firmalarına faks ile gönderilmiştir.139 adeti ankete cevap vermiş, 26 tanesinden cevap gelmemiştir.

## 7. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

### 7.1 KURULUŞLARIN YAPISI

#### 7.1.1 ÇELİK HALAT VE TEL SAN. A.Ş.

ÇELİK HALAT VE TEL SAN. A.Ş. başlangıçta ithalat ihtiyacını yerli üretim ile karşılama amacıyla kurulmuş olup, 1962 yılında temeli atılmış ve 1968 yılında üretime geçmiştir. 1968 yılındaki 3700 ton/yıl kapasite ile, Galvanizli Tel, Yaylık Tel, Monoton ve Çok Demetli Halat ürün çeşitleri ile yapılırken, bu üretim kapasitesi , kademeli olarak yapılan modernizasyon, yeni yatırımlar ve mevcut kapasitelerin daha rasyonel kullanımı ile günümüzde 52.000 ton/yıl değerine kadar yükselmiştir. Ürün çeşitlerine zaman içinde Öngerilimli Beton Teli ve Demeti, Lastik Teli ve Düşük Karbonlu Galvanizli Çelik Tel eklenmiş olup diğer bilgiler aşağıda verilmiştir.

- Firma Adı : Çelik Halat ve Tel San. A.Ş.
- Firma Adresi : İstiklal Caddesi No:2 41180 Uzunçiftlik/İZMİR
- Tel : +90 (262) - 371 12 80 Pbx
- Fax : +90 (262) – 321 94 76
- Web : [www.celikhalat.com](http://www.celikhalat.com)
- E-mail : [info@celikhalat.com.tr](mailto:info@celikhalat.com.tr)



- Ürün Yelpazesi :

Halat

Galvanizli Tel

Monotoron

Yaylık Tel

Lastik Teli

Beton Teli ve Demeti

- Toplam Alan : 115.000 m<sup>2</sup> (45.000 m<sup>2</sup> si kapalı, 70.000 m<sup>2</sup> si açık)

ISO 9001 :2000 Kalite Yönetim Sistemine sahiptir.

### **7.1.2. HAS ÇELİK VE HALAT SAN.TİC. A.Ş.**

HAS ÇELİK VE HALAT SAN.TİC. A.Ş. 1989 yılında Kayseri’de kurulmuştur.

- Firma Adı : Has Çelik ve Halat San.Tic.A.Ş.
- Firma Adresi :Hacılar Yolu 8.Km Hacılar- KAYSERİ
- Tel : +90 (352) – 442 16 40 Pbx
- Fax : +90 (352) – 442 16 44
- Web : www.hascelik.com.tr
- Ürün Yelpazesi :

Halat

Galvanizli Tel

Alüminyum İletken

Yaylık Tel

ISO 9001 :2000 Kalite Yönetim Sistemine sahiptir.

## 7.2 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma verileri “SPSS 9.0 for Windows” istatistik paket programı ile değerlendirilmiştir. Değerlendirme yapılırken faktör analizi ve K- ortalama kümeleme analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma ile ilgili olan hipotezlerin test edilmesinde non – parametrik verilere uygulanabilen  $X^2$  analizi kullanılmıştır.

Bu verilerin SPSS programında analiz edilmesinin amaçları ise şöyledir:

**Faktör Analizinin Amacı:** Benzer soruları bir araya getirmek ve belirlenen değişkenlerle ilgisi olmayan soruların belirleyerek analizden çıkartmaktır.

**Kümeleme Analizinin Amacı:** Belirlenen faktörlerce hangi firmaların benzer olduğunu belirlemek, bu faktörlerce firmaları kümelere ayırmaktır.

**$X^2$  Analizinin Amacı :** Araştırmanın hipotezlerini test etmektir.

### 7.2.1 FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi, aynı niteliği değerlendiren değişkenleri bir araya getirerek ölçmeyi az sayıda faktör ile yorumlama tekniğidir. Faktör analizi, faktörleştirme ya da ortak faktör denen değişkenleri sağlamak veya değişkenlerin faktör yük değerlerinin kullanarak değişkenlerin fonksiyonel nitelendirmelerini ortaya çıkarmaktır.<sup>152</sup> Bu analizin amacı, benzer soruları bir araya getirmek ve belirlenen değişkenlerle ilgisi olmayan soruları belirleyerek analizden çıkartmaktır.

Firmaların satış faaliyetleri, ürün, dağıtım ve fiyat özelliklerini yansıtan 31 özelliğin değerlendirmelerine faktör analizi yapılması, bunlar arasındaki korelasyon düzeyinin saptanmasına yardımcı olur. Böylece müşterilerin ortak olarak karar verdikleri performans özelliklerinin hangileri olduğu ve kaç esas

---

<sup>152</sup> BÜYÜKÖZTÜRK Şener, Veri Analizi El Kitabı , Ankara, Pegem Yayıncılık, 2002,s.117

değerlendirme yapıldığı anlaşılabilir.

Faktör analizinde , değişkenlerin başlangıç faktörlerinin saptanması için “Asal Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis)” kullanılmıştır. Asal Bileşenler Yöntemi sonucunda ölçeğin 12 boyuttan oluştuğu görülse de belirli bir faktör kalıbı elde edilemediği için 12 faktörlük sonuç yönlendirmeye (rotation) tutulmuştur.

Yönlendirmede Varimax metodu kullanılmıştır. Analiz tekrarlanmış ve 12 faktör belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunun güvenilir olup olmadığı, Quartimax ve Equamax metodları denenerek aynı sonuçların elde edilmesi ile test edilmiştir.

Analiz sonucuna göre Tablo 6 "Communalities" tablosunda görülmüştür ki, her değişkenin diğer tüm değişkenler ile ortak varyasyon derecesi 0,490-0,960 arasında değişmektedir. Yani bütün değişkenler müşteri memnuniyetini etkilemektedir.

KMO ( Kaiser- Meyer Olkin Of Sampling Aequacy) faktör analizinin uygulanabilmesi için örnek sayısının yeterli olup olmadığını gösterir. Bu araştırmada KMO % 61,70 çıkmıştır. Bu da örnek sayısının oldukça iyi olduğunu gösterir.<sup>153</sup>

---

<sup>153</sup> MARIJA, J.Norusis, SPSS For Windows Professional Statistics Release 5, USA, 1992 P.53

### 7.2.1.1. FAKTÖR ANALİZİ SPSS ÇIKTILARI

Tablo 6 Communalities Tablosu

**Communalities**

	Initial	Extraction
S2	1,000	,494
S3	1,000	,922
S4	1,000	,693
S5	1,000	,684
S6	1,000	,692
S7	1,000	,787
S8	1,000	,556
S9	1,000	,903
S10	1,000	,931
S11	1,000	,629
S12	1,000	,828
S13	1,000	,675
S14	1,000	,713
S15	1,000	,606
S16	1,000	,642
S17	1,000	,558
S18	1,000	,492
S19	1,000	,654
S20	1,000	,838
S21	1,000	,615
S22	1,000	,676
S23	1,000	,858
S24	1,000	,960
S25	1,000	,597
S26	1,000	,955
S27	1,000	,648
S28	1,000	,924
S29	1,000	,582
S30	1,000	,906
S31	1,000	,915
S32	1,000	,490

Extraction Method: Principal Component Analysis.

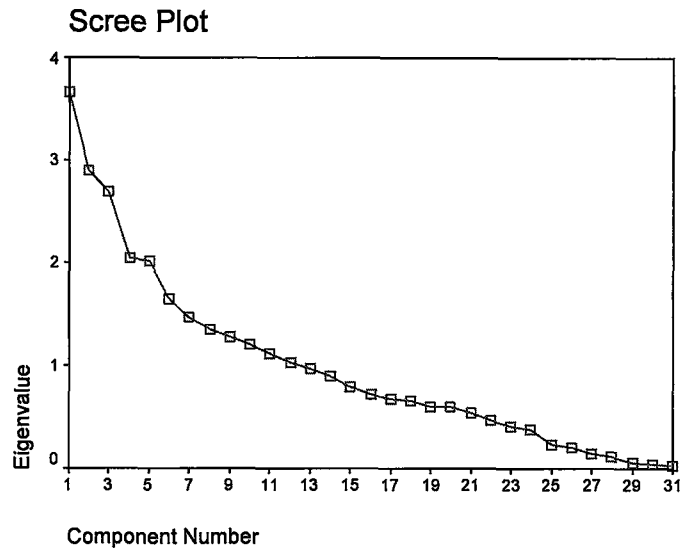
Table 7 Total Variance Explained Tablosu

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,656	11,792	11,792	3,656	11,792	11,792	3,074	9,916	9,916
2	2,904	9,367	21,159	2,904	9,367	21,159	2,917	9,409	19,324
3	2,698	8,704	29,864	2,698	8,704	29,864	2,630	8,482	27,807
4	2,051	6,616	36,479	2,051	6,616	36,479	1,951	6,294	34,101
5	2,017	6,505	42,984	2,017	6,505	42,984	1,922	6,199	40,300
6	1,641	5,293	48,277	1,641	5,293	48,277	1,700	5,483	45,783
7	1,470	4,743	53,020	1,470	4,743	53,020	1,452	4,685	50,468
8	1,359	4,384	57,404	1,359	4,384	57,404	1,447	4,669	55,137
9	1,276	4,116	61,520	1,276	4,116	61,520	1,419	4,578	59,715
10	1,205	3,888	65,408	1,205	3,888	65,408	1,333	4,299	64,013
11	1,120	3,614	69,021	1,120	3,614	69,021	1,314	4,240	68,254
12	1,027	3,314	72,335	1,027	3,314	72,335	1,265	4,081	72,335
13	,964	3,110	75,445						
14	,895	2,888	78,333						
15	,799	2,579	80,912						
16	,722	2,328	83,240						
17	,674	2,175	85,415						
18	,657	2,120	87,535						
19	,600	1,934	89,469						
20	,596	1,922	91,391						
21	,544	1,754	93,145						
22	,472	1,523	94,668						
23	,419	1,351	96,019						
24	,389	1,255	97,274						
25	,234	,754	98,028						
26	,200	,646	98,674						
27	,151	,486	99,160						
28	,120	,386	99,546						
29	6,237E-02	,201	99,747						
30	4,925E-02	,159	99,906						
31	2,922E-02	9,425E-02	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 8 Scree Plot Tablosu



Tablo 9 Component Matrix Tablosu

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
S24	,719	,619	4,866E-03	-2,37E-02	-,109	-,150	4,286E-02	9,565E-02	-6,34E-02	7,387E-02	-6,78E-02	-2,08E-02
S26	,714	,624	-1,79E-02	-1,25E-02	-4,56E-02	-,142	6,232E-02	,134	-4,30E-02	7,090E-02	-6,21E-02	1,528E-02
S28	,699	,597	-3,66E-03	-3,62E-02	-7,68E-02	-,183	7,937E-02	,145	-6,85E-02	7,201E-02	-1,70E-02	3,711E-02
S3	-,635	,557	-,363	1,327E-02	6,566E-02	,119	8,358E-02	,197	-8,76E-02	2,820E-02	-5,62E-02	-3,40E-02
S9	-,634	,569	-,274	-4,05E-03	,106	,164	2,282E-03	,138	-8,50E-02	-6,76E-02	-,124	-,131
S10	-,630	,593	-,286	1,780E-02	,160	,148	2,297E-02	,190	-4,30E-02	4,124E-02	-9,55E-02	-5,28E-02
S12	-,259	,165	,818	-,108	5,103E-02	-4,01E-02	,121	-1,64E-02	4,666E-02	-,139	9,568E-02	-6,32E-02
S20	-,289	,260	,776	-,132	4,094E-02	-,140	7,280E-02	4,585E-02	,124	-,142	4,694E-02	3,685E-02
S23	-,283	,286	,762	-,221	4,094E-02	-5,33E-03	,166	5,389E-02	-2,25E-02	-,145	,118	-8,14E-03
S14	,133	-1,37E-02	,207	,690	-8,96E-02	,220	-,158	-8,90E-02	,160	-5,35E-02	-,219	-,106
S18	,153	2,283E-02	,223	,610	-2,53E-02	6,309E-03	-7,28E-02	,124	,136	4,841E-02	-6,08E-02	2,023E-02
S21	-,101	,279	,261	,484	5,754E-02	,171	-,265	-,107	,154	,120	-,268	-2,84E-02
S8	-,389	3,583E-02	-,127	,396	4,367E-02	-,127	,283	3,716E-02	,126	,213	,140	,223
S5	-,103	,372	5,365E-02	,383	-4,63E-02	-9,37E-02	-,143	-,236	-,214	-9,95E-02	,350	,347
S30	,315	-9,59E-02	-3,39E-02	,129	,783	,261	,148	,154	,124	-3,74E-02	,169	8,531E-02
S31	,334	-3,27E-02	-8,16E-03	5,801E-02	,776	,288	,127	,177	,133	-8,73E-02	,114	,171
S27	7,186E-02	6,244E-02	-6,73E-02	-,216	-,450	,418	,259	,103	,266	-1,13E-02	,242	-5,57E-02
S25	,349	,229	-1,33E-03	-9,34E-02	-8,93E-02	,609	5,749E-02	-,131	5,420E-02	-6,48E-02	8,772E-02	2,542E-02
S2	-,140	-6,78E-02	-7,53E-02	5,658E-02	,238	-,539	,126	3,866E-02	,104	,290	2,438E-02	2,084E-02
S16	-,113	-8,20E-02	-,261	4,433E-02	-,263	,155	,504	-,174	,383	-,114	-,120	1,456E-02
S15	-6,51E-02	-,172	,133	,416	-,275	-7,33E-02	-6,92E-02	,488	-3,77E-02	3,819E-02	,121	-,201
S32	8,830E-02	-,284	-3,53E-03	,125	-,282	-1,02E-02	,255	,449	4,996E-02	6,682E-02	4,703E-03	,179
S17	,137	,160	-1,73E-02	9,386E-02	,193	-,187	7,141E-02	-,400	,349	-,179	-8,86E-02	-,324
S22	-8,50E-02	,241	,144	-8,37E-02	-,216	-1,33E-02	,118	-4,09E-02	,546	,422	-2,62E-02	,210
S7	,107	,102	6,200E-02	3,151E-02	5,088E-02	,111	,359	-,456	-,336	,497	,112	-,192
S4	7,689E-02	4,683E-02	-3,05E-02	,253	-,142	3,723E-02	,373	-,215	-,276	-,428	-,357	,159
S13	-,113	-,196	,310	,227	,122	,215	,298	-5,33E-02	-,316	,398	1,861E-02	-,255
S29	3,407E-02	,106	3,305E-02	,124	-,300	,371	-,342	-5,77E-02	-,105	3,641E-02	,437	3,409E-02
S6	4,498E-02	-,227	,332	-7,85E-02	-7,41E-02	,215	,215	,186	-,317	8,160E-02	-,401	,348
S11	-,130	8,095E-02	-,214	,339	-8,65E-02	-,268	,305	-,185	-8,28E-02	-,239	,342	,240
S19	,190	-5,73E-02	-5,81E-02	,216	-5,31E-02	-,105	,348	,273	-7,18E-02	-,259	,193	-,496

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 12 components extracted.

Tablo 10 Rotated Component Matrix Tablosu

**Rotated Component Matrix**

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
S24	,969	-5,87E-02	-2,87E-02	-8,85E-04	4,706E-02	8,814E-02	-1,25E-02	-2,10E-02	-6,98E-02	6,367E-03	2,909E-02	2,300E-02
S26	,968	-3,09E-02	-3,74E-02	7,584E-02	4,531E-02	6,274E-02	-1,57E-03	-1,01E-02	-5,10E-02	-1,41E-02	2,448E-02	2,085E-02
S28	,956	-5,80E-02	-1,55E-02	4,582E-02	-2,50E-03	4,516E-02	3,581E-02	-1,25E-02	-1,59E-02	-1,33E-02	3,964E-02	7,312E-03
S10	-3,29E-02	,957	4,960E-02	9,050E-04	-3,16E-04	-3,90E-02	5,431E-02	2,510E-02	-2,87E-02	-1,66E-02	-6,27E-02	-4,24E-02
S3	-3,98E-02	,944	-1,39E-02	-6,51E-02	-6,95E-02	-3,43E-02	,116	6,359E-02	2,025E-02	-1,19E-02	-9,85E-03	-1,14E-02
S9	-7,05E-02	,936	6,374E-02	-7,07E-02	-1,62E-02	2,992E-02	2,282E-02	-2,23E-02	-9,20E-02	-3,76E-02	-1,15E-02	3,306E-02
S23	5,313E-03	9,325E-02	,915	-1,62E-02	-5,55E-02	5,725E-02	3,568E-03	-2,05E-02	3,388E-02	6,544E-02	-4,98E-03	7,610E-03
S20	-5,03E-03	3,682E-02	,902	-5,25E-02	7,366E-02	-8,15E-02	1,227E-02	8,198E-03	-1,48E-02	-6,12E-02	-5,88E-02	-2,79E-02
S12	-7,89E-02	-3,25E-02	,898	-2,46E-02	7,336E-02	8,902E-03	-1,02E-02	-2,39E-02	-3,45E-02	7,756E-02	1,759E-02	-2,36E-03
S31	8,140E-02	-4,92E-02	-2,17E-02	,948	1,809E-02	2,101E-02	-4,46E-02	-6,26E-02	-1,80E-02	-2,24E-02	-2,60E-02	-4,75E-04
S30	2,597E-02	-7,10E-02	-6,85E-02	,937	4,337E-02	-2,00E-02	-1,91E-02	-6,46E-02	-4,95E-02	5,694E-02	5,469E-02	-4,62E-02
S14	-3,43E-02	-,114	-4,90E-02	5,988E-03	,802	,143	1,884E-02	1,439E-02	-7,93E-02	2,403E-02	8,422E-02	,132
S21	2,864E-02	,188	,129	-1,62E-02	,706	3,881E-02	-2,36E-02	-4,90E-02	-,121	5,307E-02	-,204	-1,52E-02
S18	9,676E-02	-,118	2,566E-02	8,127E-02	,644	-6,01E-02	,125	1,717E-02	9,617E-02	-1,07E-02	,132	-1,49E-02
S2	-3,66E-03	4,540E-03	-2,56E-02	3,194E-02	-6,84E-02	-,660	,106	4,764E-02	-4,46E-02	7,727E-02	-1,41E-03	-,176
S25	,234	-1,83E-02	-3,79E-02	,204	1,680E-02	,659	-6,43E-02	,180	-5,61E-02	,107	-9,86E-02	5,858E-02
S29	-2,26E-02	-1,65E-02	-4,42E-02	-,141	,132	,579	,273	-,111	8,609E-02	3,971E-02	-1,65E-02	-,332
S5	,115	,123	,105	-6,27E-02	,189	,107	,725	-2,00	-3,38E-02	9,618E-03	-,163	-1,23E-02
S11	-3,64E-02	3,704E-02	-6,75E-02	-2,45E-02	-6,72E-02	-,129	,717	,123	-6,43E-02	-1,94E-02	,166	,199
S8	-,193	,258	-3,59E-02	6,320E-02	,175	-,332	,419	,301	,147	,127	1,188E-02	-5,42E-02
S16	-,161	4,958E-02	-,150	-5,27E-02	-4,07E-02	5,229E-02	3,028E-02	,686	-,115	-9,23E-03	9,052E-02	,302
S22	,159	4,495E-02	,184	-,121	,130	-,108	-2,34E-02	,608	3,095E-02	1,269E-02	-,336	-,296
S27	5,260E-02	8,947E-03	1,677E-02	-9,09E-02	-,174	,503	-5,16E-02	,542	,117	-1,10E-02	,171	-,120
S17	,101	-7,27E-02	3,436E-02	6,536E-02	,129	-,131	-3,28E-02	,135	-,685	-1,52E-02	6,392E-02	,102
S6	-2,98E-02	-,140	,175	4,140E-02	2,860E-02	2,010E-02	-,236	-3,26E-02	,592	,151	-,204	,407
S32	-2,30E-03	-,168	-8,28E-02	-9,62E-03	4,182E-02	-8,63E-02	-3,13E-03	,273	,542	-9,79E-02	,258	2,826E-02
S7	,135	-3,78E-02	-3,23E-02	-3,08E-02	-8,54E-02	3,082E-02	9,130E-02	4,242E-02	-,132	,850	-8,31E-02	2,624E-02
S13	-,198	-2,29E-02	,141	8,134E-02	,175	-3,85E-02	-9,24E-02	-5,59E-02	,178	,714	,154	1,418E-02
S19	,114	-4,42E-02	-2,00E-02	6,423E-02	-1,09E-02	-1,31E-02	9,820E-03	2,833E-02	-6,87E-02	6,089E-02	,785	9,224E-02
S15	-7,67E-02	-2,70E-02	1,353E-02	-,172	,362	-6,20E-02	2,935E-02	-5,21E-02	,362	-6,66E-02	,506	-,200
S4	6,404E-02	-3,18E-03	-2,75E-02	-6,44E-02	9,520E-02	6,668E-02	,177	2,534E-02	8,805E-03	2,364E-02	5,972E-02	,796

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 11 iterations.

Tablo 11 . KMO ve Bartlett's Test Tablosu

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,617
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1975,853
	df	465
	Sig.	,000

### 7.2.1.2. YORUM

Tablo 6 ve Tablo 7'da verilen çıktılarından sırasıyla "Communalities" ve "Total Variance Explained" tabloları incelendiğinde, analize dahil edilen 31 değişkenin öz değeri (EigenValue) 1'den büyük olan 12 faktör altında toplandığı anlaşılmaktadır. Faktör sayısını belirlemek için "Eigen değeri=1" kriteri kullanılmıştır. Eigen değeri ya da kökler 3,656 ile başlamaktadır ve toplam varyansın 9,916'sını meydana getirmektedir; onikinci kök değer 1,027'dedir.

Bu oniki faktörün açıkladıkları varyans %72.335'dir. Değişkenlerle ilgili olarak tanımlanan faktörlerin ortak varyansları (communalities) ise 0,490 ile 0,960 arasında değişmektedir. Buna göre, analizde başlıca faktör olarak meydana çıkan oniki faktörün, değişkenlerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları anlaşılmaktadır.

Analizde başlıca faktör sayısı, öz değer ölçütüne göre oniki olarak nitelendirilmiştir. Bu durum, özdeğerler baz alınarak çizilen Tablo 8'de verilen çizgi grafiğinde (Scree Plot) de gözlenmektedir. Grafikte, ivmeli bir düşüş gözlenmektedir. Yani, faktörlerin varyansa olan katkıları birbirine yakındır.

Tablo-10'da değişkenler varimax uygulaması ile dönüştürülmüştür. Bu dönüştürmenin amacı faktör "yüklemelerini" daha elverişli duruma getirmektir. Tablo-10'da Faktör yüklemeleri, yani her bir performans özelliğinin oniki faktör ile olan korelasyonu yer almaktadır.

Bu tablo incelendiğinde;

Birinci faktör: istenilen miktarda sevkiyat yapılması, istenilen ambalajda sevkiyat yapılması, sevkiyatla birlikte irsaliyenin gönderilmesi

İkinci faktör : şikayetlere doğru ve tam cevap verilmesi, firma çalışanlarına telefon/faks veya e-mail ile kolayca ulaşılma, şikayetlere zamanında cevap verilmesi

Üçüncü faktör : istenilen standart ve kalitede ürünün gönderilmesi, yeni ürünlerin kalitesi, ürünlerin kalitesi



Dördüncü faktör: ürünlere ödenilen bedelin karşılığını tam olarak alma, fiyatların piyasaya göre uygun olması

Beşinci faktör : ürünlerin montajının kolay olması, yeni ürünlerin ömrünün eski ürünlerden daha uzun olması,ürünün kullanımı ile ilgili verilen eğitimler

Altıncı faktör : firma çalışanlarının nazik ve saygılı olması, istenilen tarihte sevkiyat yapılması, sevkiyatla birlikte kalite sertifikasının gönderilmesi

Yedinci faktör : firma çalışanlarının istenilen bilgiyi hızlı bir şekilde vermesi, bürokratik davranma, müşterileri ziyaret sıklığı

Sekizinci faktör: kalite sertifikasında verilen bilgilerin yeterliliği, ürünlerin tanıtımı, sevkiyatlardan kaynaklanan problemlerin yaşanmaması, ürünün kullanımına ait verilen bilgiler

Dokuzuncu faktör: istenilen bilgiyi eksiksiz bir şekilde verme, vadelerin uygunluğu

Onuncu faktör: istenilen bilginin doğru ve güvenilir bir şekilde verilmesi, ürünlerin kullanım ömrü

Onbirinci faktör: tasarımda yeni ürünlerin sunulması, ürünlere ait katalog bilgileri

Onikinci faktör: çalışanların ürüne ait teknik bilgileri

değişkenlerinden oluştuğu saptanmıştır. SPSS programı değişkenleri hangi faktöre yüklediklerine göre sıralamıştır. Buna göre her bir performans özelliği, en yüksek korelasyona sahip olduğu faktöre ilişkin yüklenmiştir.

Faktör Analiz Sonuçlarının Özeti olan Tablo 7 incelendiğinde önemli olarak belirlenen faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin varyansın % 9,916'sını , ikinci faktör % 9,409'unu, üçüncü faktör % 8,482'sini , dördüncü faktör % 6,294'ünü, beşinci faktör % 6,199'unu, altıncı faktör % 5,483'ünü, yedinci faktör % 4,685'ini, sekizinci faktör % 4,669'unu, dokuzuncu faktör % 4,578'ini, onuncu faktör % 4,299'unu, onbirinci faktör % 4,240'ını, onikinci faktör % 4,081'ini açıklamaktadır. Onbir faktörün açıklanan varyansı toplam % 72,335'dir.

### 7.2.2. KÜMELEME ANALİZİ

Performans özelliklerine benzer biçimde önem veren müşteri kümelerinin belirlenmesi amacıyla kümeleme analizinden yararlanılmıştır. Bu şekilde müşteri popülasyonu içerisinde kaç adet benzer düşüncede olan ve performans özelliklerini aynı şekilde değerlendiren müşteri grubu olduğunu görebiliriz.

Kümeleme analizinde, uygulama kolaylığı bakımından SPSS programında K-Ortalama Kümeleme Analizi kullanılmıştır. Faktör skorlarına uygulanan analizde 2 kümeli, 3 kümeli ve 4 kümeli çözümler düşünülmüştür. Yapılan çeşitli denemeler sonucunda 3 grubun yeterli olacağı düşünülmüştür.

Bu çözümlerden uygun olan küme yapısı incelenerek uygun küme belirlenecektir.



### 7.2.2.1. 2-3-4'LÜ KÜME GRUPLARI SEÇİLEREK OLUŞTURULAN SPSS ÇIKTILARI

#### Müşteri Tipinin 2 kümeden Oluşacağı Öngörüsü ile:

Tablo 12

#### Initial Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
S2	4,00	4,00
S3	4,00	3,00
S4	4,00	3,00
S5	4,00	3,00
S6	4,00	3,00
S7	4,00	3,00
S8	5,00	2,00
S9	4,00	3,00
S10	4,00	3,00
S11	3,00	4,00
S12	5,00	5,00
S13	5,00	4,00
S14	4,00	4,00
S15	3,00	4,00
S16	3,00	3,00
S17	4,00	3,00
S18	3,00	3,00
S19	3,00	4,00
S20	5,00	5,00
S21	4,00	4,00
S22	2,00	3,00
S23	5,00	5,00
S24	1,00	5,00
S25	2,00	3,00
S26	1,00	5,00
S27	2,00	5,00
S28	1,00	5,00
S29	1,00	5,00
S30	4,00	5,00
S31	4,00	5,00
S32	5,00	4,00

Tablo 13

**Iteration History<sup>a</sup>**

Iteration	Change in Cluster Centers	
	1	2
1	4,574	4,442
2	,413	,271
3	,204	,161
4	,164	,135
5	9,017E-02	7,737E-02
6	,120	,111
7	,104	,101
8	9,392E-02	9,692E-02
9	,000	,000

a. Convergence achieved due to no or small distance change. The maximum distance by which any center has changed is ,000. The current iteration is 9. The minimum distance between initial centers is 9,950.

Tablo 14

## Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
S2	3,81	3,64
S3	3,63	3,52
S4	3,54	3,65
S5	3,53	3,65
S6	3,76	3,51
S7	3,47	3,81
S8	3,56	3,16
S9	3,63	3,52
S10	3,63	3,52
S11	3,29	3,20
S12	4,51	4,39
S13	3,84	3,55
S14	3,29	3,30
S15	3,36	3,06
S16	3,37	3,39
S17	3,14	3,48
S18	3,23	3,26
S19	3,19	3,41
S20	4,49	4,43
S21	3,43	3,39
S22	3,16	3,23
S23	4,50	4,43
S24	2,70	4,06
S25	3,09	3,74
S26	2,70	4,01
S27	3,40	3,51
S28	2,73	4,00
S29	3,43	3,42
S30	3,87	4,00
S31	3,86	4,04
S32	3,83	3,62

Tablo 15  
ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
S2	1,084	1	,559	137	1,940	,166
S3	,397	1	,479	137	,829	,364
S4	,415	1	,445	137	,932	,336
S5	,531	1	,475	137	1,117	,292
S6	2,170	1	,497	137	4,364	,039
S7	4,021	1	,482	137	8,347	,004
S8	5,497	1	,617	137	8,910	,003
S9	,397	1	,464	137	,855	,357
S10	,397	1	,464	137	,855	,357
S11	,238	1	,463	137	,515	,474
S12	,526	1	,394	137	1,335	,250
S13	2,965	1	,543	137	5,465	,021
S14	1,206E-02	1	,474	137	,025	,873
S15	3,110	1	,481	137	6,472	,012
S16	1,373E-02	1	,414	137	,033	,856
S17	3,909	1	,480	137	8,140	,005
S18	3,625E-02	1	,465	137	,078	,780
S19	1,683	1	,447	137	3,766	,054
S20	9,014E-02	1	,397	137	,227	,635
S21	4,826E-02	1	,464	137	,104	,748
S22	,194	1	,625	137	,311	,578
S23	,148	1	,354	137	,418	,519
S24	64,079	1	,295	137	216,931	,000
S25	14,836	1	,590	137	25,158	,000
S26	60,041	1	,319	137	188,292	,000
S27	,400	1	,759	137	,526	,469
S28	56,172	1	,335	137	167,867	,000
S29	2,383E-03	1	,890	137	,003	,959
S30	,574	1	,510	137	1,127	,290
S31	1,206	1	,521	137	2,314	,131
S32	1,466	1	,585	137	2,506	,116

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Tablo 16

## Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	70,000
	2	69,000
Valid		139,000
Missing		,000

**Müşteri Tipinin 3 Kümeden oluşacağı Öngörüsü ile:**

Tablo 17

**Initial Cluster Centers**

	Cluster		
	1	2	3
S2	5,00	3,00	4,00
S3	3,00	5,00	4,00
S4	3,00	3,00	4,00
S5	4,00	3,00	4,00
S6	4,00	3,00	4,00
S7	4,00	4,00	4,00
S8	4,00	2,00	5,00
S9	3,00	5,00	4,00
S10	3,00	5,00	4,00
S11	4,00	3,00	3,00
S12	4,00	4,00	5,00
S13	4,00	4,00	5,00
S14	4,00	2,00	4,00
S15	3,00	3,00	3,00
S16	3,00	4,00	3,00
S17	4,00	4,00	4,00
S18	4,00	3,00	3,00
S19	3,00	4,00	3,00
S20	4,00	3,00	5,00
S21	4,00	3,00	4,00
S22	3,00	3,00	2,00
S23	4,00	4,00	5,00
S24	5,00	3,00	1,00
S25	1,00	4,00	2,00
S26	5,00	3,00	1,00
S27	2,00	5,00	2,00
S28	5,00	3,00	1,00
S29	4,00	4,00	1,00
S30	5,00	4,00	4,00
S31	5,00	4,00	4,00
S32	5,00	3,00	5,00

Tablo 18

Iteration History<sup>a</sup>

Iteration	Change in Cluster Centers		
	1	2	3
1	4,254	3,939	4,126
2	,442	,348	,475
3	,312	,291	,262
4	,159	,181	,279
5	,104	,157	,246
6	7,660E-02	7,241E-02	,147
7	,000	,103	,137
8	,000	8,633E-02	,112
9	,000	,000	,000

a. Convergence achieved due to no or small distance change. The maximum distance by which any center has changed is ,000. The current iteration is 9. The minimum distance between initial centers is 8,246.



Tablo 19

## Final Cluster Centers

	Cluster		
	1	2	3
S2	3,62	3,81	3,75
S3	3,17	4,15	3,30
S4	3,70	3,58	3,50
S5	3,57	3,67	3,50
S6	3,64	3,35	4,00
S7	3,83	3,58	3,50
S8	3,00	3,54	3,55
S9	3,15	4,13	3,35
S10	3,19	4,13	3,30
S11	3,23	3,27	3,23
S12	4,36	4,33	4,72
S13	3,60	3,56	4,00
S14	3,38	3,12	3,43
S15	3,15	3,13	3,38
S16	3,28	3,48	3,38
S17	3,47	3,17	3,30
S18	3,36	3,10	3,30
S19	3,47	3,19	3,23
S20	4,26	4,44	4,72
S21	3,38	3,38	3,48
S22	3,17	3,37	3,00
S23	4,34	4,46	4,63
S24	4,13	3,38	2,48
S25	3,74	3,27	3,20
S26	4,11	3,35	2,48
S27	3,40	3,63	3,28
S28	4,09	3,37	2,50
S29	3,43	3,38	3,48
S30	4,23	3,62	4,00
S31	4,30	3,62	3,98
S32	3,70	3,60	3,93

Tablo 20

## ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
S2	,464	2	,564	136	,823	,441
S3	14,075	2	,278	136	50,629	,000
S4	,458	2	,445	136	1,030	,360
S5	,347	2	,477	136	,727	,485
S6	4,834	2	,446	136	10,844	,000
S7	1,342	2	,495	136	2,710	,070
S8	4,596	2	,594	136	7,733	,001
S9	13,421	2	,273	136	49,178	,000
S10	13,111	2	,277	136	47,255	,000
S11	2,608E-02	2	,468	136	,056	,946
S12	2,089	2	,370	136	5,651	,004
S13	2,582	2	,530	136	4,867	,009
S14	1,359	2	,457	136	2,971	,055
S15	,780	2	,496	136	1,574	,211
S16	,516	2	,410	136	1,258	,288
S17	1,077	2	,497	136	2,168	,118
S18	,957	2	,454	136	2,106	,126
S19	1,076	2	,447	136	2,409	,094
S20	2,397	2	,366	136	6,555	,002
S21	,118	2	,466	136	,254	,776
S22	1,530	2	,608	136	2,516	,085
S23	,877	2	,344	136	2,544	,082
S24	29,515	2	,335	136	88,188	,000
S25	4,029	2	,644	136	6,258	,003
S26	28,757	2	,340	136	84,631	,000
S27	1,547	2	,745	136	2,076	,129
S28	27,149	2	,351	136	77,377	,000
S29	9,239E-02	2	,895	136	,103	,902
S30	4,842	2	,447	136	10,843	,000
S31	5,768	2	,449	136	12,835	,000
S32	1,244	2	,582	136	2,138	,122

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Tablo 21

## Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	47,000
	2	52,000
	3	40,000
Valid		139,000
Missing		,000

**Müşteri Tipinin 4 Kümeden oluşacağı Öngörüsü ile:**

Tablo 22

**Initial Cluster Centers**

	Cluster			
	1	2	3	4
S2	3,00	5,00	3,00	4,00
S3	4,00	3,00	3,00	5,00
S4	3,00	3,00	4,00	4,00
S5	3,00	4,00	3,00	3,00
S6	3,00	4,00	4,00	3,00
S7	3,00	4,00	2,00	4,00
S8	2,00	4,00	3,00	3,00
S9	4,00	3,00	3,00	5,00
S10	4,00	3,00	1,00	5,00
S11	4,00	4,00	4,00	3,00
S12	5,00	4,00	4,00	4,00
S13	2,00	4,00	4,00	4,00
S14	2,00	4,00	3,00	2,00
S15	3,00	3,00	4,00	2,00
S16	2,00	3,00	4,00	4,00
S17	4,00	4,00	3,00	3,00
S18	3,00	4,00	3,00	1,00
S19	3,00	3,00	4,00	2,00
S20	5,00	4,00	4,00	4,00
S21	3,00	4,00	2,00	3,00
S22	4,00	3,00	1,00	4,00
S23	5,00	4,00	4,00	4,00
S24	4,00	5,00	3,00	2,00
S25	5,00	1,00	3,00	2,00
S26	4,00	5,00	3,00	2,00
S27	4,00	2,00	4,00	3,00
S28	4,00	5,00	3,00	2,00
S29	3,00	4,00	3,00	3,00
S30	5,00	5,00	3,00	4,00
S31	5,00	5,00	2,00	4,00
S32	4,00	5,00	4,00	3,00

Tablo 23

Iteration History <sup>a</sup>

Iteration	Change in Cluster Centers			
	1	2	3	4
1	3,888	4,029	4,000	3,951
2	,517	,468	,455	,400
3	,268	,280	,361	,194
4	8,686E-02	,154	,203	8,940E-02
5	,000	,000	,161	7,116E-02
6	,000	,000	,000	,000

a. Convergence achieved due to no or small distance change. The maximum distance by which any center has changed is ,000. The current iteration is 6. The minimum distance between initial centers is 7,141.

Tablo 24

## Final Cluster Centers

	Cluster			
	1	2	3	4
S2	3,47	4,12	3,52	3,85
S3	3,67	3,08	3,05	4,00
S4	3,53	3,58	3,76	3,60
S5	3,69	3,81	3,14	3,57
S6	3,58	3,54	3,90	3,62
S7	3,84	3,62	3,52	3,51
S8	3,07	3,35	3,29	3,68
S9	3,73	3,08	3,00	3,96
S10	3,69	3,15	2,90	4,00
S11	3,09	3,31	3,05	3,45
S12	4,56	4,42	4,29	4,45
S13	3,62	3,73	3,71	3,74
S14	3,29	3,69	3,10	3,17
S15	3,02	3,27	3,33	3,30
S16	3,20	3,31	3,52	3,53
S17	3,44	3,38	3,10	3,23
S18	3,07	3,92	3,00	3,15
S19	3,18	3,50	3,57	3,17
S20	4,62	4,42	4,10	4,49
S21	3,56	3,54	3,00	3,38
S22	3,33	3,27	2,76	3,21
S23	4,62	4,35	4,19	4,51
S24	4,07	3,77	3,19	2,57
S25	3,87	3,35	3,33	3,04
S26	4,02	3,77	3,14	2,57
S27	3,62	2,88	4,05	3,34
S28	3,96	3,77	3,29	2,60
S29	3,60	3,27	3,62	3,26
S30	3,91	4,23	3,71	3,89
S31	3,96	4,23	3,71	3,89
S32	3,47	3,69	4,43	3,68

Tablo 25

## ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
S2	2,854	3	,511	135	5,580	,001
S3	7,053	3	,332	135	21,253	,000
S4	,255	3	,449	135	,567	,638
S5	1,961	3	,443	135	4,431	,005
S6	,644	3	,506	135	1,272	,286
S7	,989	3	,497	135	1,991	,118
S8	2,944	3	,601	135	4,895	,003
S9	7,132	3	,315	135	22,622	,000
S10	7,706	3	,303	135	25,474	,000
S11	1,310	3	,443	135	2,961	,035
S12	,362	3	,395	135	,916	,435
S13	,131	3	,570	135	,231	,875
S14	1,892	3	,439	135	4,312	,006
S15	,787	3	,493	135	1,595	,194
S16	1,038	3	,398	135	2,609	,054
S17	,733	3	,500	135	1,465	,227
S18	5,027	3	,360	135	13,962	,000
S19	1,349	3	,436	135	3,095	,029
S20	1,351	3	,374	135	3,614	,015
S21	1,649	3	,435	135	3,794	,012
S22	1,653	3	,598	135	2,761	,045
S23	1,053	3	,337	135	3,128	,028
S24	18,801	3	,357	135	52,722	,000
S25	5,320	3	,590	135	9,015	,000
S26	18,024	3	,368	135	49,005	,000
S27	5,903	3	,642	135	9,188	,000
S28	15,961	3	,401	135	39,806	,000
S29	1,384	3	,873	135	1,586	,196
S30	1,135	3	,496	135	2,286	,082
S31	1,122	3	,513	135	2,187	,092
S32	4,506	3	,504	135	8,933	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Tablo 26

## Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	45,000
	2	26,000
	3	21,000
	4	47,000
Valid		139,000
Missing		,000

**Yorum :** En anlamlı kümeleme müşteri profilini 3'lü grupta ifade eden kümelemedir. "Sonuç Küme Merkezleri" tablosu (Tablo-24) üç kümeden her birini meydana getirirken müşterilerin özellik gruplarına verdikleri önem değerlendirmelerini ifade etmektedir. Tablo-26'da -her bir gruba kaç müşterinin girdiği gösterilmektedir. Birinci kümeye Kalite ve Fiyata önem veren müşteriler olarak 47 müşteri, ikinci kümeye Kalite ve Satış Faaliyetlerine önem veren müşteriler olarak 52 müşteri ve üçüncü kümeye de Kalite ve Ürün Özelliklerine önem veren müşteriler olarak 40 müşteri girmiştir.

Tablo 26 özellik gruplamasındaki önem değerlendirmelerinin üç müşteri kümesi içerisinde ne kadar değiştiğini vurgulamaktadır.

### 7.2.3. VERİLERİN DAĞILIMI

Yapılan anket çalışmasında verilen cevaplardan elde edilen bilgilerin dağılımı şu şekildedir:

Ankete katılan bütün firmalarda çalışan sayısı 0-50 arasındadır.

Kullanacakları halatları satın aldıkları firmalara ait veriler ise şöyledir:

Tablo 27 . Halatların Satın Alındığı Firmaların Mutlak ve Nisbi Dağılımı

Halat Satın alınan Firmalar	Mutlak Dağılım	Nisbi Dağılım (%)
Çelik Halat	85	61,12
Has Çelik	54	38,88
<b>TOPLAM</b>	139	100

Halat kullanan asansör ve kaldırma iş makinaları firmalarından % 61,12'si satınalmalarında Çelik Halat ürünlerini, % 38,88'i Has Çelik ürünlerini tercih etmektedir. Buna göre İstanbul'da bu pazarda Çelik Halatın pazar payının % 61,12, Has Çelik'in ise % 38,88 olduğunu söyleyebiliriz.

2. ve 32. sorularda sorulan firmaların başarı puanlarının dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 28. Üretici Firmaların Başarı Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Çelik Halat Başarı Puan Ortalaması	Has Çelik Başarı Puan Ortalaması
Satış Faaliyetleri	4,12	3,86
Ürün Özellikleri	4,05	3,73
Tutundurma Faaliyetleri	3,92	3,51
Fiyat Özellikleri	3,57	3,94
<b>GENEL BAŞARI PUANI</b>	3,915	3,76

Bu sonuçlara göre müşterilerin Çelik Halat'ı Has Çelik firmasına göre daha başarılı bulduklarını söyleyebiliriz.

En sık karşılaşılan problemlerin dağılımı firmalara göre aşağıdaki gibidir:

Tablo 29. Çelik Halat Ürünlerini Kullanan Firmalarda En Sık Karşılaşılan Üç Problemin Mutlak ve Nisbi Dağılımı

En Sık Karşılaşılan Problemler	Mutlak Dağılım	Nisbi Dağılım (%)
Fiyat	45	52,94
Termin	28	32,94
Halat Tellenme	12	14,12
<b>TOPLAM</b>	85	100



Tablo 30. Has Çelik Ürünlerini Kullanan Firmalarda En Sık Karşılaşılan Üç Problemin Mutlak ve Nisbi Dağılımı

<b>En Sık Karşılaşılan Problemler</b>	<b>Mutlak Dağılım</b>	<b>Nisbi Dağılım (%)</b>
Termin	25	46,30
Halat Tellenme	18	33,33
Kasnak Aşındırma	11	20,37
<b>TOPLAM</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Memnuniyet duyulan 3 konunun dağılımı firmalara göre aşağıdaki gibidir:

Tablo 31. Çelik Halat Ürünlerini Kullanan Firmalarda Memnuniyet Duyulan Üç Konunun Mutlak ve Nisbi Dağılımı

<b>Memnuniyet Duyulan Konular</b>	<b>Mutlak Dağılım</b>	<b>Nisbi Dağılım (%)</b>
Kalite	37	43,53
Sevkiyat	32	37,65
Sertifika	16	18,82
<b>TOPLAM</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Tablo 32. Has Çelik Ürünlerini Kullanan Firmalarda Memnuniyet Duyulan Üç Konunun Mutlak ve Nisbi Dağılımı

<b>Memnuniyet Duyulan Konular</b>	<b>Mutlak Dağılım</b>	<b>Nisbi Dağılım (%)</b>
Fiyat	28	51,85
Kalite	21	38,89
Sertifika	5	9,26
<b>TOPLAM</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Ankete katılan firmaların Çelik Halat ve Has Çelik firmalarını başka kullanıcılara tavsiye etme dereceleri aşağıdadır:

Tablo 33. Üretici Firmalara Göre Tavsiye Etme Dereceleri

	<b>Çelik Halat</b>	<b>Has Çelik</b>
Kesinlikle Katılıyorum ( 5 )	31	18
Katılıyorum ( 4 )	44	26
Kararsızım ( 3 )	9	8
Katılmıyorum ( 2 )	1	2
Kesinlikle Katılmıyorum ( 1 )	-	-
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>54</b>
<b>Ortalama Tavsiye Etme Derecesi</b>	<b>4,24</b>	<b>4,11</b>

Bu tabloya göre halat kullanan firmaların Çelik Halat'ı başka firmalara tavsiye etme derecesi 4,24 ( katılıyorum ) , Has Çelik için 4,11 (katılıyorum)'dur.

Ankete katılan firmaların Çelik Halat ve Has Çelik firmalarının performanslarını değerlendirdiği veriler aşağıdadır:

Tablo 34. Üretici Firmaların Performans Dereceleri

	<b>Çelik Halat</b>	<b>Has Çelik</b>
Çok İyi ( 5 )	29	16
İyi ( 4 )	45	28
Orta ( 3 )	10	7
Kötü ( 2 )	1	2
Çok Kötü ( 1 )	-	1
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>54</b>
<b>Ortalama Performans Derecesi</b>	<b>4,20</b>	<b>4,04</b>

Bu tabloya göre halat kullanan firmalar, Çelik Halat'ın performansını 4,20 (iyi) , Has Çelik'in performansını 4,04 (iyi) olarak değerlendirmişlerdir.

#### 7.2.4. HİPOTEZLERİN TESTİ ( Ki-kare Analizi )

Araştırmanın hipotezleri homojenlik ve bağımsızlık testi olan Ki-kare analizi kullanılarak SPSS bilgisayar programı ile test edilmiştir. <sup>154</sup>

Elde edilen verilerin, R\*C (R:Satır, C:Sütun ) şeklinde çapraz tablolar oluşturularak test edilmesinde Pearson Ki-kare analizi kullanılmıştır.Hipotezlerin testi için R\*C tablo verilerinin analizinde; <sup>155</sup>

a) R\*C tablo verilerinin analizinde dikkat edilecek önemli nokta, tablosu 5'ten küçük teorik değerlerin sayısının ( $tg = R * C$ ) % 20'sini geçmemesidir. Eğer göz tablodaki 5'ten küçük teorik değere sahip göz sayısı toplam göz sayısının %20'sini aşar ise tablonun sıra ya da sütunlarında uygun birleştirme (boyut indirmesi) yapmak gerekir.

b) Boyut indirmesi ile yeniden düzenlenen tablonun analizi için indirgenmiş tablo veri sayfasına yeniden girilir ve oluşturulan yeni tablonun tipi analizde yeniden değerlendirilir.

Bu nedenle , elde edilen verilerin açıklanan koşulları sağlaması için tablonun satır ya da sütunlarında uygun birleştirmeler yapılmıştır. Ki-Kare analizinde test istatistiğinin hesaplanması ise şu şekilde olmaktadır: <sup>156</sup>

a) Test istatistiğinin hesaplanmasında gerçek frekanslar ile teorik frekanslar ele alınır. Bu frekanslar arasındaki farklılık az ise incelenen iki olay arasında bağımsızlığın olduğu sonucuna varılır. Aksi halde ise olaylar arasında bağımsızlık yoktur.

b) Hipotezlerin Ki-kare analizi ile testinde sonuçlar şu şekilde değerlendirilir: Serbestlik derecesinin 30'dan küçük ya da eşit olduğu durumlarda;

i. Ki-Kare Tablo Değeri > Hesaplanan Ki-Kare Değeri ise  $H_0$  hipotezi kabul edilir

ii. Ki-Kare Tablo Değeri < Hesaplanan Ki-Kare Değeri ise  $H_0$  hipotezi reddedilir.

<sup>154</sup> Statistical Package for the Social Sciences, Ver.10.0., Chicago,;SPSS

<sup>155</sup> ÖZDAMAR, Kazım , Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I, 2.b., Eskişehir, Kaan Kitabevi , 1999, s.344

<sup>156</sup> TURANLI, Münevver, Pazarlama Yönetiminde Karar Alma, 2.b., Beta YAY,, İstanbul, 1998, s.149-150

### 7.2.4.1. $H_{01}$ Hipotezinin Testi

$H_{01}$  : Üretici firmalara göre satış faaliyetleri ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki yoktur.

$H_{11}$  : Üretici firmalara göre satış faaliyetleri ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

Önem Derecesi : % 5

11 faaliyetin teorik göze değerleri 5'ten küçük olduğu için seçeneklerin birleştirilmesi yoluna gidilmiştir ve birleştirilmiş değerler Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35 . Üretici firmalara Göre Satış Faaliyetleri ile Müşteri Memnuniyeti Önem Derecesi Arasındaki İlişki (Gözlem Değerleri )

		Önem Derecesi					Toplam
		Hiç Önemli Değil	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli	
SATIŞ FAALİYET ÖZELLİKLERİ	Çelik Halat	6	6	28	21	11	72
	Has Çelik	5	7	24	24	7	67
TOPLAM		11	13	52	45	18	139

Güven Aralığı : % 95 , Serbestlik Derecesi : 4

Hesaplanan Pearson Ki-Kare değeri : 139

Ki-Kare Tablo Değeri :9.488

**Sonuç** : Hesaplanan Pearson Ki-Kare Değeri > Ki-kare Tablo Değeri

**Yorum** :  $H_{01}$  hipotezi reddedilir. Buna göre, üretici firmalara göre satış faaliyetleri ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

### 7.2.4.2. H<sub>02</sub> Hipotezinin Testi

H<sub>02</sub>: Üretici firmalara göre ürün özellikleri ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>12</sub>: Üretici firmalara göre ürün özellikleri ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

Önem Derecesi : % 5

11 faaliyetin teorik göze değerleri 5'ten küçük olduğu için seçeneklerin birleştirilmesi yoluna gidilmiştir ve birleştirilmiş değerler Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36 . Üretici Firmalara Göre Ürün Özellikleri ile Müşteri Memnuniyeti Önem Derecesi Arasındaki İlişki (Gözlem Değerleri )

		Önem Derecesi					Toplam
		Hiç Önemli Değil	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli	
ÜRÜN ÖZELLİKLERİ	Çelik Halat	7	9	20	26	7	69
	Has Çelik	7	12	21	24	6	70
TOPLAM		14	21	41	50	13	139

Güven Aralığı : % 95 , Serbestlik Derecesi : 4

Hesaplanan Pearson Ki-Kare değeri : 120.332

Ki-Kare Tablo Değeri :9.488

**Sonuç** : Hesaplanan Pearson Ki-Kare Değeri > Ki-kare Tablo Değeri

**Yorum** : H<sub>02</sub> hipotezi reddedilir. Buna göre, üretici firmalara göre ürün özellikleri ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

### 7.2.4.3. H<sub>03</sub> Hipotezinin Testi

H<sub>03</sub> : Üretici firmalara göre dağıtım faaliyetleri ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>13</sub>: Üretici firmalara göre dağıtım faaliyetleri ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

Önem Derecesi : % 5

7 faaliyetin teorik göze değerleri 5'ten küçük olduğu için seçeneklerin birleştirilmesi yoluna gidilmiştir ve birleştirilmiş değerler Tablo 37'de verilmiştir.

Tablo 37 . Üretici Firmalara Göre Dağıtım Faaliyetleri ile Müşteri Memnuniyeti Önem Derecesi Arasındaki İlişki (Gözlem Değerleri )

		Önem Derecesi					Toplam
		Hiç Önemli Değil	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli	
DAĞITIM ÖZELLİKLERİ	Çelik Halat	6	6	24	31	10	77
	Has Çelik	5	6	20	22	9	62
TOPLAM		11	12	44	53	19	139

Güven Aralığı : % 95 , Serbestlik Derecesi : 4

Hesaplanan Pearson Ki-Kare değeri : 122.811

Ki-Kare Tablo Değeri :9.488

**Sonuç** : Hesaplanan Pearson Ki-Kare Değeri > Ki-kare Tablo Değeri

**Yorum** : H<sub>03</sub> hipotezi reddedilir. Buna göre, üretici firmalara göre dağıtım faaliyetleri ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

#### 7.2.4.4. $H_{04}$ Hipotezinin Testi

$H_{04}$ : Üretici firmalara göre fiyat ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki yoktur.

$H_{14}$ : Üretici firmalara göre fiyat ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

Önem Derecesi : % 5

3 faaliyetin teorik göze değerleri 5'ten küçük olduğu için seçeneklerin birleştirilmesi yoluna gidilmiştir ve birleştirilmiş değerler Tablo 38'de verilmiştir.

Tablo 38 . Üretici Firmalara Göre Fiyat ile Müşteri Memnuniyeti Önem Derecesi Arasındaki İlişki (Gözlem Değerleri )

		Önem Derecesi					Toplam
		Hiç Önemli Değil	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli	
FİYAT ÖZELLİKLERİ	Çelik Halat	6	6	18	41	15	86
	Has Çelik	5	6	10	20	12	53
TOPLAM		11	12	28	51	27	139

Güven Aralığı : % 95 , Serbestlik Derecesi : 4

Hesaplanan Pearson Ki-Kare değeri : 132.609

Ki-Kare Tablo Değeri :9.488

**Sonuç :** Hesaplanan Pearson Ki-Kare Değeri > Ki-kare Tablo Değeri

**Yorum :**  $H_{04}$  hipotezi reddedilir. Buna göre, üretici firmalara göre fiyat ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.



## **III.BÖLÜM : SONUÇ VE ÖNERİLER**



### III.BÖLÜM : SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemini uygulayan firmaların müşteri memnuniyetlerinin anket yoluyla ölçölme çalışması yapılmıştır. Uygulama için Çelik Halat ve Has Çelik firmaları örnek alınmıştır. Müşteri memnuniyeti anketi firmaların 139 adet müşterisi tarafından cevaplanmıştır. Anketin analizinde ilk olarak faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi ile Müşterilerin hizmeti değerlendirmede yararlandığı boyutların yani esas performans değişkenlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu analiz sonucunda müşterilerin performans değişkenlerini oniki boyutta değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır. İkinci analiz performans özelliklerine eşdeğer biçimde önem veren müşteri profilinin/tiplerinin saptanması amacıyla uygulanan kümeleme analizidir. Bu analiz sonucunda en anlamlı kümeleme müşteri profilini 3'lü grupta ifade eden kümelemedir. Bunların ortak olarak kaliteye aynı önemi verdikleri tespit edilmiştir. Kalitenin olmazsa olmaz baş koşul olduğu bu kümelemede ayırt edici diğer özellikler sırasıyla fiyat, ürün özellikleri ve satış faaliyetleridir.

Üçüncü olarak hipotezlerin test edildiği Ki-Kare analizlerinde müşteri memnuniyeti ile satış faaliyetleri , ürün, dağıtım ve fiyat özellikleri arasındaki ilişki incelenmiş ve bu bağımlı değişkenlerle müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anket sonuçlarına göre Çelik Halat firmasının müşterilerin memnuniyet derecelerini arttırabilmek için fiyat ve tutundurma konularında iyileştirmeler yapması gerekmektedir. Has Çelik firması için ise iyileştirme yapılması gereken özellikler öncelikle tutundurma faaliyetleri ve ürün özellikleridir. Bu konularda yapılacak iyileştirmeler gerek firmaların başka tüketicilere tavsiye edilme derecelerinin yükselmesini , gerekse şikayet edilen konuların azalmasını sağlayacaktır.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, firmaların müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını belirlemede bir rehberdir. Özellikle standart, müşteri memnuniyetinin izlenmesi ve ölçölmesini zorunlu tuttuğu maddesiyle pazarlama bilimine de destek vermektedir. Bu nedenle pazarlama ile bu standardın ortak paydası “ müşteri

odaklılık” tır. ISO 9001:2000 standartlarının uygulanması, firmaların lider olabilme , gelişmelerini sürdürebilme ve hedeflerine ulaşabilmelerinde güvenli bir araçtır.

Bu çalışmada uygulanan müşteri memnuniyeti anketi , özellikle müşteri odaklı, müşteri sadakatini sağlamak için müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını tespit etmek isteyen firmalara yol gösterecektir. Anket yöntemi, müşteri memnuniyetini sağlamak, ihtiyaç, beklenti ve isteklerini anlamak için yılda en az bir kere kuruluşlar tarafından uygulanmalıdır. Firmalar bu örnek uygulamaya göre kendi firma koşullarını da göze alarak müşterilerinden elde etmek istedikleri bilgileri toplayabilirler. Bu bilgilerin analizinde ölçümlemesini yaptıkları müşteri memnuniyet düzeylerine göre firmalarına ait pazarlama politikalarını geliştirebilirler. Çünkü bir ankete çok değişkenli istatistiksel yöntemlerin uygulanması anketi farklı bir bakış açısından değerlendirmeyi sağlar.



	cevap verilmesi																		
11	Sözleşme, satış faturalama, tahsilat, v.b. konularda bürokratik davranılmaması																		
	ÜRÜN																		
12	Ürünlerin kalitesi																		
13	Ürünlerinin kullanım ömrü																		
14	Ürünlerin montajının kolay olması																		
15	Ürünlere ait katalog bilgileri																		
16	Ürüne ait kalite sertifikasında verilen bilgilerin yeterliliği																		
17	Ürünün kullanımına ait verilen bilgiler																		
18	Ürünün kullanımı ile ilgili verilen eğitimler																		
19	Tasarımda yeni ürünler sunulması																		
20	Yeni ürünlerin kalitesi																		
21	Yeni ürünlerin ömrünün eski ürünlerden daha uzun olması																		
22	Ürünlerin tanıtımı																		
	DAĞITIM																		
23	İstenilen standart ve kalitede ürünün gönderilmesi																		
24	İstenilen miktarda sevkiyat yapılması																		
25	İstenilen tarihte sevkiyat yapılması																		
26	İstenilen ambalajda sevkiyat yapılması																		
27	Sevkiyatlardan kaynaklanan problemlerin yaşanmaması.																		
28	Sevkiyatla birlikte irsaliyenin gönderilmesi																		
29	Sevkiyatla birlikte kalite sertifikasının gönderilmesi																		
	FİYAT ÖZELLİKLERİ																		
30	Fiyatların piyasaya göre uygun olması																		
31	Ürünlere ödenilen bedelin karşılığını tam olarak almak																		
32	Uygulanan vadelerin uygunluğu																		

33- Firma ile iş yaparken en sık karşılaştığınız 3 problemi en önemliden başlayarak sıralayınız. Lütfen önem sırasına göre en önemli olanı ilk önce belirtiniz.

.....  
.....  
.....

34- Firma ile iş yaparken memnuniyet duyduğunuz 3 konuyu en önemliden başlayarak sıralayınız. Lütfen önem sırasına göre en önemli olanı ilk önce belirtiniz.

.....  
.....  
.....

35- Firmayı başka kullanıcılara öneririm.

Kesinlikle Katılıyorum ( )      Katılıyorum ( )      Kararsızım ( )  
Katılmıyorum ( )      Kesinlikle Katılmıyorum ( )

36- Firmadan bir müşteri olarak beklentileriniz nelerdir?

.....  
.....  
.....

37- Genel olarak firmanın performansını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok iyi ( )      İyi ( )      Orta ( )      Kötü ( )      Çok Kötü ( )

**ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR.**

**ANKETİN DOLDURULMASINA VAKİT AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.**

Lütfen Anketin doldurulmuş halini 0.216.349 17 66 no.lu faksa gönderiniz.



## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

### **A.KİTAPLAR**

ACUNER, Şebnem Akın, Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü , MPM Yayınları No:655, Ankara, 2003

AKIN Besim, ÇETİN Canan, EROL Vedat, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,1998.

ALTUNIŞIK,Remzi, ÖZDEMİR, Şuayıp ve TORLAK,Ömer, Modern Pazarlama, Değişim Yay., İstanbul

ALTUNTAŞ,Murat Hakan, Tüketici Davranışları : Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine, Alfa Yay., Bursa , Ekim 2000

ANDAÇ, Atilla, Çağdaş Kalite Anlayışı İçerisinde ISO 9001 Kalite Güvencesi Sistemi Standardının Yorumu ve Uygulama Örnekleri, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1996.

ARDEN, Greame, How to Lose Customers Without Really Trying, Londra, 1992

ARGÜDEN,Yılmaz., Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimler El Kitabı , Kalder Yayınları No:27, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd.Şti., İstanbul, 1999

BALTAŞ,Acar., Ekip Çalışması ve Liderlik : Toplam Kalite: Özlemler Neden Gerçekleşmiyor, Remzi Kitabevi,2.Basım,İstanbul, 2001

BAND,William A., " Customer Accelerated Change ", Marketing Management, Vol:4. No:3. ( Winter, 1997) BÜYÜKÖZTÜRK Şener, Veri Analizi El Kitabı , Ankara, Pegem Yayıncılık, 2002

BAND, William A., Creating Value for Customers, Designing and implementing a Total Corporate Strategy, New York : Wiley. 1991

BAYRAKTAROĞLU, Arzu, Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti, İ.Ü SBE İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998

CEMALCILAR İlhan, BAYAR Doğan, COŞKUN İnal C., İşletmecilik Bilgisi, Dördüncü Baskı,İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, Eskişehir, 1994

CHEE, Chan Kah, DERMOTT, Michael C. &ANG, Tricia, Total Quality Customer Care: A Potent Quality Marketing Strategy, The Singapore Marketer, Publication of MIS, January-March 1999

ÇATALCA, Hasan, Türkiye'deki Özel ve Kamu Hastanelerinde İstatistik Kullanımına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Modern Hastane Yönetimi, c.2, s.4, Mayıs 1998

ÇELİK, Aysel, Toplam Kalite Yönetiminde Dış Müşteri isteklerinin Belirlenmesi Üzerine Bir uygulama, I.U. SBE.İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996

ÇÖREK, Esra Tolunay, Müşteri Memnuniyetinde İstatistiksel Yönetimler ve Bir Uygulama , M.Ü.S.B.E.,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002

DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım, İstanbul, 1996

DİRİK,Devrim ve ÖZDEMİR,İsmail, Değişim Trendini Yakalamak: Devlet Yönetiminde Toplam Kalite , 9.Ulusal Kalite Kongresi, Kalder Yayınları, 7 Ocak 2001

DOLYLE, Peter, Marketing Management and Strategy, Second Edition, Prentice Hall Europe, London, 1998

EFİL, İsmail, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Vipaş A.Ş., Bursa, 1998

EFİL, İsmail, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Alfa Basım, Ekim İstanbul, 1999

ERGEZEN, Ateş Ünal, Gelecek Müşteridir, Eskişehir,1994

ERKUT Haluk, AKSU A. Mert, İç Müşteri Tatmininin Ölçülmesine Yönelik Sayısal Bir Model, İstanbul, 2001

FAGIANO, David," Fighting for Customers on a New Battlefield ",Management Review, Vol:83 / 19. ( September, 1994 )

GÖZLÜ,S., Endüstriyel Kalite Kontrolü, İ.T.Ü.Matbaası, İstanbul, 1990

HILL,Nigel, Handbook of Customer Satisfaction Measurement, Gower Publishing, England, 1196

İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, İstanbul: Beta Yay.,2003

İSLAMOĞLU, A.Hamdi, Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım) , Beta Yay., 1.Baskı, İstanbul, 1999

JURAN, J. M., Quality Plannig and Analysis, USA, Mc Graw Hill, 1988

KAVRAKOĞLU,İbrahim, Kalite:KaliteGüvencesi ve ISO 9000, KalderYayınları, İstanbul, 1998

KAVRAKOĞLU, İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:3, Kalder Yayınları, 4. Basım, İstanbul, 1998

KEAT Russell, Nigel WHITELEY and Nicholas ABERCROMBLE, The Authority of the Consumer, London:Routledge.1994

KIPÇAK, Y., ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, MESS Eğitim Yayınları, İstanbul, 1993

KIRIM, Arman, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Der Yay., İstanbul, 1997

KOBU Bülent, Üretim Yönetimi, Beşinci Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1982

KOTLER, Philip ve ARMSTRONG, Garry, Principles of Marketing, 7.b., 1996, Prentice Hall Inc.

KOTLER, Philip, Pazarlama Yönetimi, Mülennium Baskı, Çev. Nejat MUALLİMOĞLU, Beta Yay., İstanbul, 2000

KOVANCI, Ahmet, Toplam Kalite Yönetimi, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1998

KÖSEOĞLU, Nuray, Kalite Yönetim Sisteminde ISO 9001:2000 Revizyonu ve Üretim Sektöründen Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.S.B.E., İstanbul, 2001

KRISTENSEN, Kai, KANJI, Gopal K., On Measurement of Customer Satisfaction : Total Quality Management, Vo.3 issue2, 1992

KURTULUŞ, Kemal, Pazar Araştırmaları, Genişletilmiş 6 b., İstanbul: Avcıol-Basım Yayın, 1998

LA BARBERAİ PRISCILLA ve MAZURSKY, A Longitudinal ASsessment of Consumer Satisfaction / Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process, Journal of Marketing Reseach, sayı:4, Kasım 1983

MARIJA, J. Norusis, SPSS For Windows Professional Statistics Release 5, USA, 1992

MCEACHERN, Carla E, Converting Marketing: Executing on the promise of 1:1, Journal of Marketing, Vol.15, No:5(1998) s.481-485 Aktaran, Altuntaş, Murat Hakan, Tüketici Davranışları : Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine, Alfa Yay., Bursa, Ekim 2000

MCNEALY Roderick M., Making Customer Satisfaction Happen, Chapman & Hail, London, 1994

Müşteri Memnuniyeti Eğitim Notları, Kalder, İstanbul, 2000

Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, Kalder Yayınları No:31, İstanbul, 2000



ODABAŞI, Yavuz, Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri, Der Yayınları, İstanbul, 1997

ODABAŞI, Yavuz, BARIŞ, Gülfidan, Tüketici Davranışı, Kapital Medya Hizmetleri, 2.Baskı, İstanbul, 2002

ÖZDAMAR, Kazım , Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I, 2.b., Eskişehir, Kaan Kitabevi , 1999

ÖZDEMİR, Özgür, ISO9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Standardının Eski Versiyonu yla Karşılaştırılarak Yorumlanması ve Bir İşletme Üzerinde Uygulanması, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.S.B.E., İstanbul, 2001

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., and BERRY, L.L, Servqual, A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol.64, 1988

PEPPERS Don and ROGERS, Martha, " A Marketing Paradigm : Share of Customers, Not Market Share", Planning Review, March- April 1995'den Connie Freid and Stan Freid, " Beyond Relationship Marketing: Anticipating What Customer Want". Planning Review. (July - August, 1995 )

SANDERS, Donald A., J.A. SANDERS, Richard H. JOHNSON, C.F. SCOTT , ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?, Çev.:Gönül YENERSOY, Rota Yayınları, 1998, İstanbul

SITKI, Coşkun, Müşteri Denilen Bilmecel, Türkiye İş Bankası Yayınları, Sayı: 369, İstanbul, 1999

SITKI, Coşkun., Müşteri Denilen Bilmecel II, Türkiye İş Bankası yayınları., Sayı:370, İstanbul, 1999

SOLA, Eduarda.F., An Introduction to Tedqual: A Methodology for Quality in Tourism Education and Training, D.T.Ö., Madrid, 1997

SOYLU Kaan ve diğerleri, Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998 .

ŞİMŞEK, Muhittin, Kalite Yönetimi, M.Ü.Yayın No:548, 2.Baskı, İstanbul, 1998

TAŞKIN, Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000

TEKLITZ Frank- MCCARTHY, Robert L, Analytical Customer Relationship Management, A Whitepaper from Sybase, Inc., USA, 1999

TEMELLİ, Ayşegül, Hizmet Pazarlamasında Müşteri Tatmini ve Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, I.U. SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000

TSE, TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu, TSE Kalite Yayınları No: KYTE 01

TURANLI, Münevver, Pazarlama Yönetiminde Karar Alma, 2.b., Beta YAY., İstanbul, 1998

VAVRA, Terry G., Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, KalDer Yayınları, İstanbul, 1999

VAVRA, Terry G., Improving Your Measurement of Customer Satisfaction, Çev. Günhan Günay, Rota Yayıncılık, İstanbul

YENERSOY, Gönül, Toplam Kalite Yönetimi , Rota Yayınları, İstanbul, 1997

### **B.SÜREKLİ YAYINLARDAKİ MAKALELER**

ANDERSON, James C., NARUS.James, Business marketing : Understanding What Customer Value , Harvard Business Review, November-December, 1998

AYTİMUR, S., Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Çalışmaları, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, İstanbul, Temmuz 1993

ÇORUH, Mithat, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı, [http://www.ato.org.tr/dergi/1999\\_3/konul.html](http://www.ato.org.tr/dergi/1999_3/konul.html), 1999

EMÜLER, Gülsün, Müşteri İlişkileri ve Bilgi Yönetimi, Activebilişim Dergisi, Yıl.1, Sayı:6, İstanbul, Nisan-Mayıs 1999

KAYAN, Nurcan, Kalite Kavramı ve Gelişimi, Standart Dergisi, Sayı:419, İstanbul, Kasım 1996

ÖÇER, Abdullah, Müşteri Memnuniyeti, Pazarlama Dünyası, Sayı:2001-2, İstanbul, 2001

ÖNCE, Günel, Kalite Faktörü ve Pazarlamadaki Rolü, Pazarlama Dünyası, Yıl.2, sayı.11, Eylül -Ekim 1998

PEKER, Ömer, Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, İstanbul, 1993

ŞİMŞEK, Muhittin, Kalite Çeşitleri, Standart Dergisi, Sayı:464, İstanbul, Ağustos 2000

ŞİRVANCI, M., Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, Yıl:2, Sayı:5, İstanbul, Ekim 1992

VPIERCY F, Nigel, Customer Satisfaction and the Internal Market, Journal of Marketing Practice, Kasım 1994

**C. KONGRE NOTLARI**

GÖKÇİN, Gamze, T., İç/Dış Müşteri Memnuniyeti, 5. Ulusal Kalite Kongresi; TKY ve Siyasette Kalite, Kasım, 1996

TAK, Bilçin, Hem Müşteri Odaklı Hem de Müşterilerin Odağı Olmaya Geçiş: Müşteri Değeri Araştırmaları, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, İstanbul, 1998

**D. İNTERNET**

<http://www.infospan.ca/quality.htm>.

<http://www.nkarten.com/mce.html>

NETAŞ, Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi Notları, w.w.w.netas.com

**E. BİLGİSAYAR PROGRAMLARI**

Statistical Package for the Social Sciences, Ver.10.0., Chicago, SPSS

## ÖZGEÇMİŞ

Orhan AKBULUT, 1964 yılında Polatlı-Ankara'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Polatlı 13 Eylül İlkokulu ve Polatlı Cumhuriyet Ortaokulu'nda tamamladı. 1981 yılında Polatlı Lisesi Matematik Bölümünden mezun oldu.

1981 yılında girdiği İstanbul Teknik Üniversitesi Kimya Metalurji Fakültesi Metalurji Mühendisliği Bölümü'nden 1985 yılında mezun oldu.

1987 yılında askerlik görevini tamamlayarak 1988 yılından beri Demir Çelik ve Otomotiv sektöründe özel firmalarda çeşitli kademelerde yönetici olarak görev aldı. Halen Çelik Halat ve Tel San. A.Ş.'de Kalite Şefi olarak görev yapmaktadır.

2001 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama programı'nda başladığı yüksek lisans eğitimini "ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulayan Firmalarda Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Çelik Halat ve Has Çelik Örneği" konulu tez ile 2004 yılında tamamladı.