

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLAÇ DAĞITIM SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE BİR UYGULAMA

Yunus ÖZDAĞ

Danışman
Doç. Dr. Özlem DOĞAN

2011

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**İlaç Dağıtım Sektöründe Müşteri Memnuniyeti ve Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....

Yunus ÖZDAĞ

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

(İlaç Dağıtım Sektöründe Müşteri Memnuniyeti Ve Bir Uygulama)

(Yunus ÖZDAĞ)

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Günümüzde işletmeler artan rekabet, gelişen teknoloji, daha fazla seçenek gibi nedenlerle müşterilerin beklentilerine cevap vermek için sürekli yenilenmek ve gelişime ayak uydurmak durumundadırlar. Modern işletmecilik anlayışı; işletmenin bütününün müşteri yönlü olmasını, müşterinin istek ve ihtiyacına göre hareket etmesini gerektirmektedir. İşletmeler artık müşteri isteklerine yönelmek, çalışmalarına bu doğrultuda şekil vermek, onun isteklerini karşılamak için yeni yol ve yöntemler bulmak zorunda kalmış, müşteri ile ortak olmanın önemini anlamışlardır. Bununla birlikte Kalite kavramı, yoğun rekabet ortamında avantaj sağlamak isteyen kuruluşlarca yaygın olarak kullanılmaktadır. Üretim sektörünün yanında hizmet sektörü de Toplam Kalite Yönetimi anlayışını hızla benimsemiş ve uygulamaya başlamıştır.

İnsanları bir konuda memnun etmenin çok zor bir olay olduğu bilinen bir gerçektir. Memnuniyet boyutuna bir de bedel ödendiği zaman bu olay daha da zorlaşır. Müşteri ödediği bedelin karşılığını fazlasıyla almak ister. Bu da satıcının işini zorlaştırır. Bu nedenle, satıcının ilgili taraflara, aldığı bedelin karşılığında daha fazla hizmet vermesi beklenir.

Tüm bunlardan yola çıkarak olası müşteri memnuniyeti ve müşteri şikayetlerinin ortaya konduğu çalışma, sonuç ve öneriler ile bitirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1) Toplam Kalite Yönetimi 2) Kalite 3) Müşteri
4) Müşteri Memnuniyeti

ABSTRACT
Yüksek Lisans Tezi
(Customer Satisfaction And An Application In Drug Distribution Sector)
(Yunus ÖZDAĞ)

Dokuz Eylul University
Institute Of Social Sciences
Department of Total Quality Management

Recently, companies have to revise themselves continuously and adapt to developments in order to respond to expectations of the customers because of increasing race and developing technology conditions. Modern management mentality forces the whole company to be based on the customer needs. The companies have been obliged to focus on the request of the customers, form its strategies according to this and develop new techniques and methods and understood the importance of being partner with the customers. One of these days the concept of quality is used by institutions which want to provide advantages in the intensive competition atmosphere epidemically. Beside the manufacturing sector service sector has adopted the Total Quality Management rapidly and started to apply too.

It is known reality that satisfying customer is very difficult If people give a price for this subject it gets more difficult. It gets harder for purchaser. Because of this it is expected more giving service by purchaser .

Based on all of them probability of customer satisfaction and customer complaint showed that the trial had been finished with result and proposal.

Keys Words: 1) Total Quality Management 2) Quality 3) Customer 4) Customer Satisfaction

İÇİNDEKİLER
İLAÇ DAĞITIM SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE BİR
UYGULAMA

YEMİN METNİ	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ YAKLAŞIMI

1.1. KALİTE KAVRAMI	3
1.1.1. Ürün ve Ürün Kalitesi	7
1.1.1.1. Ürün Kalitesinin Bileşenleri.....	8
1.1.2.Hizmet Ve Hizmet Kalitesi	9
1.1.2.1. Hizmet Kalitesinin Bileşenleri	10
1.2. KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	13
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	16
1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	17
1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	20
1.3.2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ ÖNCÜLERİ	21
1.3.2.1.1. W. EDWARDS DEMING	21
1.3.2.1.2. Joseph M. Juran.....	23
1.3.2.1.3. Armand v. Feigenbaum.....	25
1.3.2.1.4. Philip B. Crosby	25
1.3.2.1.5. Kauro Ishikawa	27

1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ	28
1.4.1. Müşteri Odaklı Olmak.....	28
1.4.2. Sürekli Gelişme Ve İyileşme (KAIZEN).....	30
1.4.3. Tam Katılım	34
1.4.4. Liderlik.....	35
1.4.5. İNSAN ODAKLI	38
1.4.6. ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ	39
1.5. MÜŞTERİ	43
1.5.1. İç Müşteri	44
1.5.2. Dış Müşteri.....	44
1.5.3. TKY’ de Müşteri Odaklılık.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

2.1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ	48
2.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ÖLÇÜM NEDENLERİ	51
2.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ	52
2.3.1. Anket.....	52
2.3.2. Dahili Ölçümler.....	53
2.3.3. Müşteri Şikayetleri	53
2.4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	55
2.5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ TEORİLER	57
2.5.1. Benzeşim Zıtlık Modeli	57
2.5.2. Zıtlık Modeli	58
2.5.3. Çelişki Modeli.....	58
2.5.4. Olumsuzluk Modeli.....	59
2.5.5. Hipotezin Testi Modeli	59
2.5.6. Kano Modeli	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İLAÇ SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİNE
İLİŞKİN UYGULAMA

3.1. İLAÇ SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ	62
3.2. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ	76
3.3. VERİ ANALİZİ	78
 SONUÇ VE ÖNERİLER	 97
KAYNAKÇA	100
EK	106

KISALTMALAR

ACS : American College of Surgeons

AİFD : Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği

AMA : American Medical Association

ASQC : American Society of Quality Control

EFPIA: European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations

EFQM: European Foundation for Quality Management

İEİS : İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası

İMS : Intercontinental Medical Statistics Health Inc

İSO : International Standardization Organization

JUSE : Union of Japanese Scientists and Engineers

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TSE : Türk Standartları Enstitüsü

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kalitenin Evriminde Kilometre Taşları	16
Tablo 2. KAIZEN'e Katılımda Hiyerarşi.....	33
Tablo 3. Klasik Yönetici ve Lider Yönetici Özellikleri.....	38
Tablo 4. Geleneksel Eğitim İle Toplam Kalite Yönetimi'ndeki Eğitimin Karşılaştırılması	40
Tablo 5. Müşteri Memnuniyetinin Yararları.....	51
Tablo 6. Yıllar İtibariyle Dünyada Önemli İlaç Pazarı Durumundaki Ülkeler Sıralaması.....	69
Tablo 7. Türkiye İlaç Pazarında Firmalar (Ciro-2008-Milyon USD).....	70
Tablo 8: Güvenilirlik Testi Sonuçları	79
Tablo 9: Örneklemin Cinsiyet Dağılımı.....	79
Tablo 10. Örneklemin Medeni Durumları	80
Tablo 11. Örneklemin Sunulan Hizmetlerden Memnuniyet Durumları	81
Tablo 12. Örneklemin X Ecza Deposunu Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Dağılımlar	82
Tablo 13. Örneklemin Tekrar Aynı Ecza Deposunu Etmelerine İlişkin Dağılımlar.....	Tercih 83
Tablo 14: Örneklemin En Son Siparişlerine İlişkin Dağılım	84
Tablo 15. Örneklemin Diğer Ecza Deposunu Tercih Etme Nedeni.....	85
Tablo 16. Örneklemin Hizmetle İlgili Problem Yaşama Düzeyi.....	86
Tablo 17. Örneklemin Hizmetle İlgili Problemlerinin Çözüm Düzeyi.....	87
Tablo 18. Örneklemin Hizmetle İlgili Problemlerine Cevap Alabilme Düzeyi.....	88
Tablo 19. Örneklemin X Ecza Deposunu Dostlarına Tavsiye Etme Düzeyi	89
Tablo 20. Örneklemin Yeterliliği Testi Sonuçları.....	90
Tablo 21. Ortak Varyanslara İlişkin istatistikler	91
Tablo 22. Faktörlere İlişkin Korelasyon Matrisi.....	92
Tablo 23. Faktör Yükleri.....	92

Tablo 24. Faktör Gruplarının Güvenilirliği Testi Sonuçları	93
--	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi ve İlkeleri.....	19
Şekil 2 Deming Döngüsü	21
Şekil 3. Klasik Gelişme ile TKY ile Gelişme (KAIZEN) Karşılaştırması	31
Şekil 4: Toplam Kalite Yönetimi'nde Kademelere Göre Alınması Gereken Eğitimler	42
Şekil 5. Pazarlamada Üçlü Etkileşim	49
Şekil 6. Geleneksel Bir İşletme Faaliyet Zinciri Kesiti	50
Şekil 7. Müşteri Odaklı Bir İşletme Faaliyet Zinciri Kesiti	50
Şekil 8: Kano Modeli	60
Şekil 9. Yeni Molekül Keşifleri 1988-1992 (%).....	65
Şekil 10. Yeni Molekül Keşifleri 1993-1997 (%).....	66
Şekil 11. Yeni Molekül Keşifleri 1998-2002 (%).....	66
Şekil 12. Ar-Ge Harcamalarının Ciroya Oranı (%)	67
Şekil 13. Toplam Ar-Ge Harcamalarının Sektörel Dağılımı (%)	68
Şekil 14. Türkiye İlaç Pazarı (Milyar TL)	72
Şekil 15. Türkiye İlaç Pazarı (Milyon Kutu)	72
Şekil 16. Tedavi Gruplarına Göre İlaç Tüketimi - Türkiye (%)	73
Şekil 17. Türkiye İlaç Pazarı İthal/Yerli Dağılımı (% Kutu).....	74
Şekil 18. Türkiye İlaç Pazarı İthal/Yerli Dağılımı (%TL)	74
Şekil 19. Örneklemin Cinsiyet Dağılımı	80
Şekil 20. Örneklemin Medeni Durumları.....	81
Şekil 21. Örneklemin Sunulan Hizmetlerden Memnuniyet Durumları	82
Şekil 22. Örneklemin Tekrar Aynı Ecza Deposunu	84
Şekil 23. Örneklemin En Son Siparişlerine İlişkin Dağılım	85
Şekil 24. Örneklemin Hizmetle İlgili Problem Yaşama Düzeyi	87
Şekil 25. Örneklemin Hizmetle İlgili Problemlerinin Çözüm Düzeyi.....	88
Şekil 26. Örneklemin Hizmetle İlgili Problemlerine Cevap Alabilme Düzeyi.....	89
Şekil 27. Örneklemin X Ecza Deposunu Dostlarına Tavsiye Etme Düzeyi	89

GİRİŞ

Bir hizmetin kaliteli olup olmayışı, onun, hizmeti satın alan kişiler, yani müşteriler tarafından nasıl algılandığı ile doğru orantılıdır. Müşteri, bir işin sonucunu alan kişidir. Dolayısıyla müşterilerin aldıkları hizmet sonucundaki memnuniyet dereceleri o hizmetin kalitesi konusunda fikir sahibi olmamıza yardımcı olur. O zaman bu noktada, hizmet kalitesini belirleyen ana unsurların başında, müşteri tatmininin sağlanması gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde müşteri tatminini oluşturan kavramları açıklamaya çalışarak, böylece müşterilerin hizmet kalitesine dair algı ve tutumlarını ortaya koyabilmektir.

Çalışmanın birinci bölümünde; kalite, ürün ve hizmet kalitesi, toplam kalite yönetimi ve müşteri gibi kavramlar üzerinde durularak konunun alt yapısını oluşturan kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır. Toplam Kalite Yönetimi'nde müşteri kavramının önemi vurgulanacaktır. Globalleşmeyle birlikte, yoğun rekabet altında çalışan işletmeler, faaliyetlerinin devamını sağlayabilmek için uluslar arası standartlarda kaliteli ürün üretmenin ve hizmet sunmanın gerekliliğini kavramışlardır. Böylece geleneksel ürün çıkışlı kalite anlayışından günümüzde müşteri beklentilerine uygun kaliteli ürün üretmek ve sunmak anlayışına geçilmiştir. Dolayısıyla, müşteri tatminini sağlamaya odaklanan ve müşterinin tanımladığı kaliteyi tüm işletme süreç ve faaliyetlerine yayan bir yönetim biçimi olarak ele alınmaya başlanmıştır.

İkinci bölümde müşteri tatmini kavramı açıklanmaya çalışılacak, müşteri tatminini belirleyen ve etkileyen temel faktörler üzerinde durulacaktır. Yoğun rekabet içinde faaliyetlerini sürdüren günümüz işletmeleri, tüketici istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek, bunları karşılamayı, diğer bir deyişle müşteri tatminini sağlayarak karlılık ve diğer örgütsel amaçlara ulaşmayı hedeflemektedirler. Tatmin edilmiş müşteri, işletme karlılığını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Üçüncü bölümde ise, hizmet sektöründe müşteri tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bunun sonucunda müşterilerin hizmet kalitesine yönelik olarak oluşan algılamalarını araştırmak üzere, ilaç dağıtım sektöründe bir alan araştırması yapılacaktır. Bu alan araştırması anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anketler, bölgenin önde gelen ecza depolarından X Ecza deposu müşterilerine uygulanmıştır. Dolayısıyla ortaya çıkan sonuçlar, yalnızca o deponun müşterilerinin memnuniyet derecelerini ve dolayısıyla hizmet kalitesine yönelik algılamalarını göstermektedir. Ancak, depo genelinde tüm şubelerin standart bir hizmet anlayışı yakalamaya çalıştıkları düşünüldüğünde, elde edilen sonuçların depo geneline yayılması ve hatta buradan tüm ecza depoculuğu sektörüne ilişkin sonuçlara ulaşılması da mümkün olabilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ YAKLAŞIMI

1.1. KALİTE KAVRAMI

Günümüzde rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi elinde tutmak için tüm çabaları gösteren, müşteriyi tatmin eden işletmelerin, rekabetteki başarı şansı da yüksek olacaktır.

1980 ve 1990' ların en hızlı gelişen rekabet araçlarından birisi kalite olmuştur. Rekabet yoğunlaştıkça “yaptığını satan” işletme anlayışı yerini “satabiliri yapan” işletme anlayışına bırakmıştır. Kalite, işletmelerin daha fazla kar etmeleri için değil, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için zorunlu hale gelmiştir. Bugünün rekabet koşulları altında faaliyet gösteren işletmelerin, kendi kalite politikalarını planlamaları, uygulamaları ve zamanla bu politikalarını geliştirmeleri gerekmektedir (Doğan & Tütüncü, 2003: 27).

ISO 9000' e göre Kalite; “Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin tümüdür” şeklinde tanımlanmıştır.

Kalite kavramı insanların ve sistemlerin hata yapmama ve mükemmele ulaşma isteği çerçevesinde ortaya çıkmış bir kavramdır. Kullanıcı gereksinim ve beklentileri ile olan doğrudan ilgisi ve bu gereksinim ve beklentilerin değişkinliğinden dolayı kalitenin standart bir tanımı bulunmamaktadır. Kalite kavramını farklı kişi ve kuruluşlar değişik biçimlerde tanımlamıştır. ABD Kalite Kontrol Derneği tarafından yapılan tanımlamaya göre: “Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür” (Özden, 2002: 134)

Deming ise kaliteyi, “müşterilerin gelecekteki beklentilerinin doğru tahminine göre yapılan yeniliklerdir” şeklinde tanımlamıştır (Atilla, 1996: 1)

.Deming’ e göre kalite, değişmezliğin ve güvenilirliğin düşük maliyet ile pazarın ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde tahmin edilebilmesidir. Bu tanıma ek olarak daha kısa kalite tanımları da yapılmıştır. Örneğin Juran’ a göre kalite, kullanıma uygunluktur.

Kalite, Crosby için ihtiyaçlara uygunluk derecesidir. Buradan hareketle kalite, bir ürün ve/veya hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yetisine dayanan özelliklerin toplamıdır.

Kalite, müşteri isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürölmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araçtır. Tüm bu tanımların ortak noktası, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tatminidir (Doğan & Tütüncü, 2003: 28) .

Kalitenin felsefi tanımı da şöyledir:

“Kalite bir düşünce veya madde değildir. Tanımlanamaz fakat ne olduğu bilinir. JIS –Japon Sanayi Standartlar Komitesine göre: Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu en az zarardır” (Ceyhan, 2001: 1)

“Geleneksel Yaklaşımaya göre kalite, ürünün üretici tarafından belirlenen bazı standartları taşıması olarak nitelendirilmekte ve üretim faaliyetlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Günümüzde kalite, ürünün müşteri tarafından tercih edilmesini sağlayan tüm özelliklerin bileşimi olarak ele alınmaktadır” (Çatalca, 2003: 3)

“Kalite; müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, beklentilerinin ötesine geçmek ve ürünün (ve/veya hizmetin) doğal yasamı boyunca müşteriye memnun etmek olarak tanımlanabilir” (Yamak, 1998: 86)

Kalite bugün gelineen noktada; rekabette üstün duruma gelmede, pazarda kalıcı başarı sağlamada ve müşteri tatminini hedefleyerek müşteriye uzun vadeli ilişkiler geliştirmede anahtar bir kavram haline gelmiş durumdadır. Kalitenin bu kilit

rolü, bir yandan pazarların globalleşmesi, rekabetin biçimi ve şiddetinin değişmesi ve teknolojik ilerlemelere dayandırılabilceği gibi, diğer yandan müşteri beklentilerinin ve isteklerinin değişmesi, bu beklenti ve isteklere en iyi şekilde cevap alma ihtiyacı şeklinde biçimlenmektedir. Özetle çağımızda işletmeler müşteri odaklı hale gelmişlerdir (Yücel, 1998: 73).

“Kalite kavramının tanımlanması konusunda yönetim bilimi uzmanları arasında bir görüş birliğinin mevcut değildir. Kimi yönetim uzmanları kaliteyi ürün ve hizmette hata olmayışı olarak tanımlarken, kimi yönetim uzmanları ise bir mal veya hizmette mükemmeliyet derecesi olarak tanımlanmaktadır. (Aktan: 2).

Kalite kavramı dinamik bir yapıya sahiptir. Kalite kavramı tüketicinin ihtiyaçları doğrultusunda gelişmekte ve kendini yenilemektedir. Üreticiler geliştirdikleri yeni teknik ve yeni örgütlenme yöntemleri ile maliyet artırmadan daha kaliteli ürünler üretme arayışındadır. Üreticilerin birçoğu düşük kalitenin karlılık üzerine olumsuz etkisi olduğu görüşü üzerinde hem fikirdir. Düşük kalite üretici için hataların bulunması ve maliyetin artırılması sürecini beraberinde getirir. Düşük kalite tüketicide güven kaybına neden olur. Tüketicinin güvenini kaybeden ürünün ilerleyen süreçte pazar payı daralır.

Geleneksel anlayış çerçevesinde kalite pahalıdır. Günümüzde bu yaklaşım önemini yitirmiştir. Kalitenin maliyet düşürücü ve verimliliği artırıcı olduğu tespit edilmiş ve rekabet ortamında, rekabet üstünlüğü sağlama amacı kalitenin önemi daha da artırmıştır. Kalite rekabetin en önemli gereklerinden biridir.

Kalitenin tanımı, konuyla ilgili kişi ve kurumlarca farklı şekillerde yapılmıştır. Kalite kavramının ne olduğu hakkında fikir sahibi olabilmek için bu tanımları incelemek yerinde olacaktır.

- ✓ J.M. Juran: Kalite, “Kullanıma uygunluk.”
- ✓ P.Crosby: Kalite, “Bir ürünün gereksinimlere uygunluk derecesi.”
- ✓ Edwards Deming: Kalite, “Spesifikasyonlara uyum.”
- ✓ A.Feigenbaum: Kalite, “Kullanılmakta olan bir ürünün veya hizmetin, müşterilerin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir,

üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır.”

- ✓ K.Ishikawa: Kalite, “Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir.”
- ✓ G.Taguchi: Kalite: “Ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır.”
- ✓ Kitchenham: Kalite, “Tanımı zor, tanınması kolay, ölçülmesi imkânsız.”
- ✓ Amerikan Kalite Kontrol Derneği: Kalite, “Kalite bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür.”
- ✓ Japon Sanayi Standartları Komitesi: Kalite, “Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.”
- ✓ TS ISO 9005: Kalite, “Bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.”
- ✓ Masaaki İmai: Kalite, “En geniş anlamda iyileştirilebilecek her şeydir”

Yukarıdaki tanımların tümü analiz edildiğinde, bunlardan şu unsurlar çıkarılabilir.

- Önceden belirlenmiş tüketici istekleri (beklentileri)
- İsteğe uygunluk
- Bir bütün, yaklaşım veya sistemdir.

Bu unsurlardan yola çıkılarak varılan sonuç, kısaca kalite, sistematik mal ve hizmet üretimidir (Yükçü, 1999: 3-4).

1.1.1. Ürün ve Ürün Kalitesi

“Ürün”, bir istek ya da gereksinmeyi karşılamak üzere, tüketim, kullanım, ele geçirme veya dikkate alınması için bir piyasaya (pazara) sunulan herhangi bir şeydir. Fiziksel objeleri, hizmetleri, mekânları, yerleri, örgüt ve fikirleri içerir. Normal olarak herhangi bir ürün üç ana düzeyde ele alınmaktadır: (Tek & Özgül, 2005: 288-289)

- **Öz (Asıl) Ürün:** Alıcının bir ürünü satın alırken neyi satın aldığını ifade eder. Ürünün jenerik özelliklerine ağırlık verir. Sorun çözmeye yönelik hizmetler demetinin özünü oluşturur.
- **Somut (Maddi) Ürün:** Öz ürünlerin büründürüldüğü maddi yapı ve görünümüdür. Somut ürünlerin beş temel özelliği bulunmaktadır:
 - o Kalite düzeyi
 - o Ayırıcı özellikler
 - o Stil
 - o Marka ismi
 - o Ambalaj
- **Genişletilmiş Ürün:** Maddi ürünle birlikte sunulan ek yarar ve hizmetler bütünüdür (Örneğin teslimat, montaj, özel ilgi, garanti, reklamasyon, beğenilmediğinde ürün iade kabulü, satış sonrası servis, kullanma talimatı vs.).

İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan ve genellikle parayla veya başka bir ekonomik madde ile değiştirilebilen ve elde edilmesi belli bir çaba gerektiren maddelere ürün denilir (Şahin, 1994: 23).

1.1.1.1. Ürün Kalitesinin Bileşenleri

1987 yılında kalitenin 8 boyutu Garvin tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Garvin, Competing On Eighth Dimensions Of Quality, 1987, s. 104-109) (Garvin, 1988, s. 49-50):

- 1) Performans: Ürün ya da hizmette bulunan birincil özellik ya da ürünün birincil çalışma özelliklerinin tatmin ediciliği. Örneğin, otomobilin hızı veya televizyonun görüntü netliği.
- 2) Özellik (Görünüş): Ürünün temel çalışma özelliklerini tanımlayan, ürünün çekiciliğini sağlayan ana özellikler. İkincil özellikler. Örneğin, otomobilin soğutma sistemi, fren sistemi.
- 3) Güvenilirlik: Ürünün belirli bir zaman dilimi içerisinde bozulmama ya da iyi çalışma özelliği. Ürünün performans özelliklerinin sürekliliği.
- 4) Uygunluk: Ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş standartlara, belgelere ya da kullanıcıların beklentilerine uygunluğu.
- 5) Dayanıklılık: Ürünün fiziksel olarak bozulmadan kullanılma süresinin uzunluğu. Hem teknik hem de ekonomik boyutu içerir.
- 6) Hizmet Görürlük (Hizmet Alabilme): Bir ürünün onarımında gösterilen sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylık. Sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliği.
- 7) Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneği (görünüş, koku, tat ve hissetmenin nasıl olduğuyla ilgilidir).
- 8) Algılanan Kalite (Perceived Quality): Müşterinin algıladığı kalite, ürünün genel imajı ve ünü.

1.1.2.Hizmet Ve Hizmet Kalitesi

Hizmet kavramının en çok kullanılan tanımlarından birisi Lovelock yapmıştır. Lovelock hizmeti, bir tarafın diğer tarafa sunduğu bir hareket veya performans olarak tanımlamıştır (Lovelock, 1996: 3). Dolayısıyla süreç herhangi bir fiziksel ürüne olabilmesine karşın performans, temel olarak soyuttur ve üretimin herhangi bir faktörünün sahiplenilmesi ile son bulmaz. Mallar ve hizmetler arasındaki en temel farklılık soyutluktur. Çünkü hizmetler bir nesneden çok performans veya hareketlerdir (Zeithaml & Bitner, 2000: 31).

Christian Grönroos Tarafından Yapılan Hizmet Kalitesi Tanımlaması: Grönroos'a göre teknik kalite, müşterinin sunulan hizmetten elde ettiği çıktıdır. Örneğin; teknik kalite genellikle müşteri tarafından objektif olarak ölçülebilir. Çünkü bir restoranda yenen yemeğin lezzeti, bir saçın kesildikten sonraki görünümü kalitenin teknik boyutudur.

Lehtinen Tarafından Yapılan Hizmet Kalitesi Tanımlaması: Bu araştırmacıya göre hizmetin fiziksel yönlerini ifade etmektedir. Örneğin; restoran işletmesinin teknik ekipmanları, tesisi gibi. Firma kalitesi; Restoranın imajını ve profilini yansıtır. Etkileşimci kalite; müşteriler ile personel arasındaki etkileşimi. Bu nedenle, personelin nitelikli olması ve müşterilerle etkileşimi sırasında nasıl davranacağını bilen kişiler olmalıdır.

Parasuraman, Zeithaml, Berry Tarafından Yapılan Hizmet Kalitesi Tanımlaması: Hizmetin güvenilirliği; hizmetin güvenilir, itimat edilir bir biçimde ifade edebilme yeteneğini, müşterinin beklentilerinin uygun olarak yerine getirildiğini gösterir. Performansın tutarlılığını içerir. Müşteriye Cevap Verebilme; Müşterilere yardım etme ya da onlara uygun hizmet sunabilme istekliliğinin bir ölçüsüdür.

Sasser, Olsen ve Wyckaff Tarafından Yapılan Hizmet Kalitesi Tanımlaması: 1978’de hizmet performansının farklı üç boyutunu personel, tesis ve materyal düzeyi olarak ifade etmişlerdir. Yani hizmet kalitesinin hizmetin sonucundan daha fazla şeyi içerdiğini, hizmetin ulaştırılma biçimini vurgulamışlardır (Koçbek, 2005: 37).

Kalitede olduğu gibi, hizmet kalitesinde de çok sayıda tanım yapılabilir (Rosander, 1989: 530).

- Hizmette Kalite, mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmeleridir. Hizmette Kalite, insanların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmeleridir.
- Hizmette Kalite, derhal önlem alınmasıdır.
- Hizmette Kalite, her türlü kusurun ortadan kaldırılmasıdır.
- Hizmette Kalite, sorunların ortadan kaldırılmasıdır.
- Hizmette Kalite, güvenli olmayan koşullara karşı korunmadır.
- Hizmette Kalite, güvenilir olmaktır.
- Hizmette Kalite, güvenli performans göstermektir.
- Hizmette Kalite, zamana uygunluktur.
- Hizmette Kalite, ürünlerin kusursuz şekilde müşteriye sunulmasıdır.
- Hizmette Kalite, müşterinin parasının değerini almasıdır.
- Hizmette Kalite, doğru önlemin bulunmasıdır.
- Hizmette Kalite, her türlü hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- Hizmette Kalite, nazik davranmaktır.
- Hizmette Kalite, sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.

1.1.2.1. Hizmet Kalitesinin Bileşenleri

Parasuraman, Berry ve Zeithaml hizmet kalite boyutlarını dört farklı hizmet grubunu kapsayan bir araştırma sonunda 10 hizmet bileşenine ayırmışlardır. (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985: 47) (Berry, Zeithaml, & Parasuraman, 1990, s. 21-22).

- 1) Güvenilirlik [Reliability]: Performansın tutarlılığını içerir. Firmanın hizmeti ilk defada doğru yapması ve firmanın verdiği sözü tutması anlamına gelir. Daha özellikli olarak şunları kapsamaktadır.
 - Doğru faturalama (faturalamada titizlik ve dikkat)
 - Kayıtların doğru saklanması
 - Hizmeti önceden belirtilen (tasarlanan) zamanda yerine getirmek
- 2) Duyarlılık (Heveslilik, Karşılık Vermek) [Responsiveness]: Çalışanların, müşterilere anında hizmet vermek ve yardım etmeye istekli olmalarını ifade etmektedir. Hizmetin zamanında olmasını içerir. Hizmetin sağlanmasında çalışanların istekli oluşu ile ilgilidir.
 - Bir işlem slipini derhal postaya vermek
 - Hızlı hizmet vermek (randevuları çabuk bir şekilde yapmak)
 - Müşteriyi hemen çağırmak
- 3) Yeterlilik [Competence]: Hizmeti sunmak için gerek firmanın gerekse de çalışan personelin gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları anlamına gelmektedir. Şunları içerir:
 - Müşteri ile ilişki kuran personelin bilgi ve becerisini kullanması
 - Faaliyetleri destekleyen personelin bilgi ve becerisi
 - Örgütün araştırma kapasitesi
- 4) Ulaşılabilirlik [Access]: Yaklaşılabilirliği ve kolay ilişki kurulabilirliği içerir. Hizmete kolay ulaşmayı, bekleme zamanının kısa olmasını, faaliyet saatlerinin uygun olmasını ifade etmektedir.
 - Telefonla hizmete çabuk ulaşabilmesi
 - Hizmeti alma için bekleme zamanının çok olmaması
 - Faaliyet saatlerinin uygunluğu
 - Hizmet tesislerinin uygun yerlerde olması

- 5) Nezaket [Courtesy]: Müşteriyle ilişkide bulunan personelin kibarlığı, saygısı, hürmeti ve dostluğunu içerir (Surprenant ve Solomon; 1987: 88). (resepsiyon sorumlusu veya telefon operatörlerinin nezaketi gibi...).
- Müşteri ile ilişki kuran personelin görünüşünün düzgün, zarif ve temiz olması
 - Müşterinin orada bulunmasına ilgi gösterilmesi
- 6) İletişim [Communication]: Müşterileri anlayabilecekleri bir dilde bilgilendirmek ve onları dinlemek anlamına gelir. Firma farklı müşteriler için dilini uydurabilmeli ve farklılaştırabilmelidir. (Eğitimli bir müşteri için ileri düzeyde bir dil kullanırken, daha eğitimsiz bir müşteri için basit bir dil kullanmak gibi)
- Müşteriye hizmetin kendisini açıklamak
 - Müşteriye hizmetin maliyetini açıklamak
 - Maliyet ve hizmet arasındaki değiş tokuşu açıklamak
 - Müşteriye çıkabilecek bir problemin halledilebileceği konusunda güvence vermek
- 7) İtibar [Credibility]: İnanılabilirliği, dürüstlüğü, müşterinin çıkarlarını kalben hissetmeyi içerir. İtibara katkıda bulunan faktörler:
- Şirket ismi
 - Şirketin ünü
 - Müşteri ile ilişki kuran personelin kişisel özellikleri
 - Müşterilerle etkileşimde kullanılan satış teknikleri
- 8) Güvenlik [Security]: Şüphe, risk ve tehlikeden uzak olma anlamına gelir.
- Fiziksel ve finansal güvenlik
 - Mahremiyet konuları
- 9) Müşteriyi Bilmek ve Anlamak [Understanding and Knowing The Customer]: Müşteriyi ve müşterinin ihtiyaçlarını anlamada çaba sarf etmeyi içerir.

- Müşterinin özellikli ihtiyaçlarını öğrenmeyi,
- Müşteriye bireysel ilgi göstermeyi,
- Düzenli müşterilerin farkında olmayı içerir.

10) Fiziksel Varlıklar [Tangibles]: Hizmetin fiziksel yanını içerir.

- Fiziksel tesisler
- Personelin görünüşü
- Hizmeti sunmak için kullanılan araç ve ekipman
- Hizmet tesisindeki diğer müşteriler

Kalite gibi çok boyutlu bir kavramın hem ürün bazında hem de hizmet bazında özellikle tüketicilerin algıladığı şekliyle değerlendirilmesi çok kolay olmamaktadır.

1.2. KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kalite kavramı çok eskiden beri bilinmekte ve üzerinde durulmaktadır. Eramlar gibi Dünya Şaheserlerinin yapımında, Mimar Sinan'ın eserlerinde, eski sağlık müesseselerinde, Topkapı Sarayı'nda kalite olgusunu açıkça görmekteyiz (Raad, 1995).

Kalitenin gelişiminde ilk çağlardan günümüze büyük bir değişim izlenmektedir. Bu değişimler aşağıda ki sıra ile izlenebilir (Yükçü, 1999: 4-6):

1. M.Ö. 2156 tarihli Hammurabi Yasasında, “ bir inşaat ustasının inşaa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği nedeni ile yıkılır ve ev sahibi ölürse, o usta da öldürülür” şeklinde kaliteye ilişkin bir madde yer almaktadır.
2. Fenikelilerde muayene elemanlarının kusurlu ürün yapanların elini keserek spesifikasyonlara uygunsuzlukları engelledikleri görülmektedir.

3. Yine M.Ö. 1450 yılında eski Mısır’ daki taş blokların dikliğini bir tel ile ölçen muayene elemanlarına rastlanmaktadır.
4. 13. Yüzyılda geliştirilen çıraklık ve esnaf loncaları, yönetimin standartlar geliştirmesi, ustaların mayene elemanı olarak çalışmaları ve aynı zamanda eğitici olarak çırakları eğitmeleri.
5. 19. Yüzyılda modern endüstriyel sisteme geçilmiş Frederick Taylor, işleri temel parçalara bölerek basitleştirmiş ve kişilerin uzmanlaşmasını sağlamıştır. Bu durum üretimin hızlanmasını sağlarken kaliteyi aynı ölçüde artıramamıştır.
6. 20. Yüzyıl başlarında Henry Ford’ un ilk kez kullandığı hareketli montaj hattı ile düşük maliyetli yüksek düzeyde teknik ürünlerin imalatı gerçekleştirilmiştir.
7. 1920-1940 yılları arasında teknolojik gelişme hızlanmıştır. Bu yıllarda Bell System ve Western Electric’ de çalışan George Edwards ve Walter Shewhart öncülüğünde “Muayene Mühendisliği Bölümü” kurularak kalite kontrol sağlanmaya çalışılmıştır.
8. 1931 yılında Shewhart “İstatiksel Kalite Kontrol” isimli bir kitap yayınlamıştır.
9. 2. Dünya Savaşı kalitenin gelişimini hızlandırmıştır. Bunun sonucunda da “İstatiksel Süreç Kontrol” önem kazanmış ve “Kalite Kontrol Mühendisliği” kavramı ortaya çıkmıştır.
10. 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol derneği (American Society for Quality Control) kurulmuştur.
11. 1950 yılında ABD’ den Dr. W. Edwards Deming, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından Japonya’ ya davet edilmiş ve bir dizi konferans vermiştir.
12. Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından 1951 yılında ilk Deming ödülü verilmiş ve bu ödüller her yıl Japonya’da kalite konusunda en iyi performansı gösteren işletmeye verilmektedir.
13. 1956 yılında Feigenbaum “Toplam Kalite Kontrol” isimli kitabını yayınlamış ve kalite kontrolü işletmelerin tüm alanlarına yaymıştır.

Bu döneme kadar kaliteye ilişkin çalışmalar, önlemeye değil düzeltmeye yöneliktir. Bundan sonra ABD’ de Hizmet Endüstrisinde Kalite Güvence Sistemi; otellerde, bankalarda, kamu kuruluşlarında ve diğer hizmet işletmelerinde kullanılmaya başlanmıştır.

14. 1970 sonrası Amerikan işletmelerinin ürünleri Japonların kalitesi artan ürünlerinin rekabeti ile karşılaşmıştır. Tüketicilerin artan kalite talepleri ABD’ de hizmet işletmeleri de dahil olmak üzere işletmelerin tüm departmanlarında kalitenin odaklanmasına neden olmuştur.
15. 1987 yılında Uluslararası Standartlar Örgütü’ nün oluşturduğu “ISO 9000 Kalite Güvence Serisi Standartları” tüm dünyaya yayılan bir kalite güvence sistemleri anlayışını başlatmıştır. Ülkemizde de TSE bu standartları aynı yıl birebir çevirerek yayınlamıştır. Dünyadaki bir çok ülke bu standartları kendi diline çevirerek yayınlamıştır.

Kalite güvence sistemlerine ilişkin bu gelişmelerin ardından toplam kalite yönetimi kavramı gündeme gelmiştir. Toplam kalite yönetimi kavramı kalite anlayışının günümüzde ulaştığı son nokta olarak kabul edilebilir. Bu anlayış, tüm faaliyetlerin müşteri odaklı olarak sürdürülmesi ve sürekli gelişim üzerine kurulu çağdaş bir yönetim biçimini hedeflemektedir.

Bilimsel Yönetimden bugüne kadar adım adım geliştirilen Kalite’ nin önemli tarihleri şu şekilde sıralanabilir:

Tablo 1. Kalitenin Evriminde Kilometre Taşları

1931	W. SHEWHART: İstatistiksel Kalite Kontrol	ABD
1940	STANFORD Seminerleri	ABD
1946	GENRICH ALTSHULLER: Triz	RUSYA
1950	E. DEMING Seminerleri	JAPONYA
1950	TAIICHI OHNO: Yalın Üretim	JAPONYA
1951	DEMING KALİTE ÖDÜLÜ	JAPONYA
1952	Kalite Kontrol Dergisi	JAPONYA
1954	J. JURAN: "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur	ABD
1954	Ulusal Radyoda "Kalite Eğitimi" Yayınları	JAPONYA
1957	A. FEIGENBAUM: Toplam Kalite Kontrol	ABD
1960	G. TAGUCHI: İstatistiksel Deney Tasarımı	JAPONYA
1960	NASA: FMEA	ABD
1961	K. ISHIKAWA: Formenler İçin Kalite Kontrol Dergisi	JAPONYA
1962	K. ISHIKAWA: Kalite Çemberleri	JAPONYA
1969	KOBE STEEL: Quality Function Deployment (QFD)	JAPONYA
1970	S. SHINGO: Poka-Yoke	JAPONYA
1970	G. TAGUCHI: Quality Loss Function	JAPONYA
1970	XEROX: Benchmarking	ABD
1971	NIPPON DENSO: Total Productive Maintenance (TPM)	JAPONYA
1976	T. OHNO: Toyota "Just-in Time" Sistemi	JAPONYA
1980	G. TAGUCHI: Robust Design	JAPONYA
1980	MOTOROLA: Six Sigma	ABD
1985	EŞ ZAMANLI MÜHENDİSLİK	JAPONYA
1986	MASAACKI IMAI: Kaizen	JAPONYA
1987	International Organization for Standardization (ISO)	AVRUPA
1990	JAMES WOMACK: Yalın Düşünce	ABD
1991	YOJI AKAO: Hoshin Kanri	JAPONYA
1992	EFQM: Kalite Ödülü	AVRUPA

Kaynak: Fatih Karabulut, Sağlık İşletmelerinde Kalite Ve Akreditasyon Iso/Iec 15189:2003 Uygulaması, 2009, s. 27

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi; 1950’lerde Deming’in Japon işletmelerde verdiği seminerler ile başlayan, Juran (1954), Feigenbaum (1956), Ishikawa (1962) ve Crosby’nin (1961) geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek, günümüzde işletmelerin uygulamaya çalıştığı bir yönetim anlayışıdır. İlk zamanlarda, günümüz Toplam Kalite Yönetimi anlayışını biçimlendiren

unsurlara sadece kalite kontrol gözü ile bakılıyordu. Modern kalite anlayışının kalite kontrolünden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimler, aslında yönetim biliminde yaşanan evrimler ile paralel bir seyir izlemektedir. TKY’ de “Müşteri Odaklılığı”, “Müşteri Tatmini” kavramları ön plana çıkmıştır. (Yürütücü).

1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

TKY’ inde müşteri beklentileri her şeyin üzerinde tutulmuştur. Müşteri tarafından tanımlanan kalite, tüm faaliyetlerin yürütülmesi ürün ve hizmetlerin sunumunda odak noktasını teşkil etmektedir. TKY kavramını oluşturan üç kelime aslında TKY felsefesini yansıtan üç olguyu temsil etmektedir: (Budak, 1997: 64-65)

Toplam: TKY’ nin herkesin ilgilendiği bir konu olduğunu yansıtmalıdır,

Kalite: Müşterilerin gereksinimlerinin en düşük maliyetle ilk kez ve sürekli olarak karşılanması anlamına gelmektedir.

Yönetim: TKY’ nin üst ve alt yönetim gurubu tarafından sahip çıkılan ve liderlik yapılan bir konu olduğunu göstermektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır.

Toplam Kalite Yönetimi; müşteri tatminine yönelik olarak örgüt içi kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını hedefleyen, çok boyutlu bir yönetim şekli olarak tanımlanabilir (Doğan & Tütüncü, 2003: 36).

Toplam Kalite Yönetimi; müşteri ihtiyaç ve beklentilerini örgütün hedefi olarak gören bir anlayıştır. TKY; müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerin tespiti ve bunların tam ve ekonomik bir şekilde karşılanmasını amaçlayan, sürekli gelişme ve iyileştirmeyi öngören bir felsefedir. Toplam kalitenin uygulanabilmesi için örgütte mevcut kültürün, kalite kültürüne dönüştürülmesi gereklidir. TKY aynı zamanda bir kültürel değişimdir.

TKY; bir mükemmellik arayışıdır. Etkinlik ve verimliliği artırarak müşteri memnuniyetinde optimumu elde etmek, sorunları önlemeyi olanaklı kılmak amacıyla doğru davranış ve doğru kontrol mekanizmaları gerçekleştirmektir. TKY, dışsal olarak doğru şeyler yapmayı, içsel olarak da herşeyi ilk defada ve her zaman doğru yapmayı, bütün süreçlerde ekonomik yaşama becerisini dikkate alarak davranmayı içeren sosyo-teknik süreçlerin kombinasyonudur.

TKY; bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan müşteri memnuniyeti yolu ile uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır (Akat, Budak, & Budak, 2002: 105).

Toplam Kalite Yönetimi, yön çizme ve liderlik formasyonuna sahip yöneticilerin yönetiminde müşteri odaklılığını, sürekli gelişmeyi, katılımcılığı esas alarak her alanda kaliteyi geliştirme diye tanımlanmaktadır.

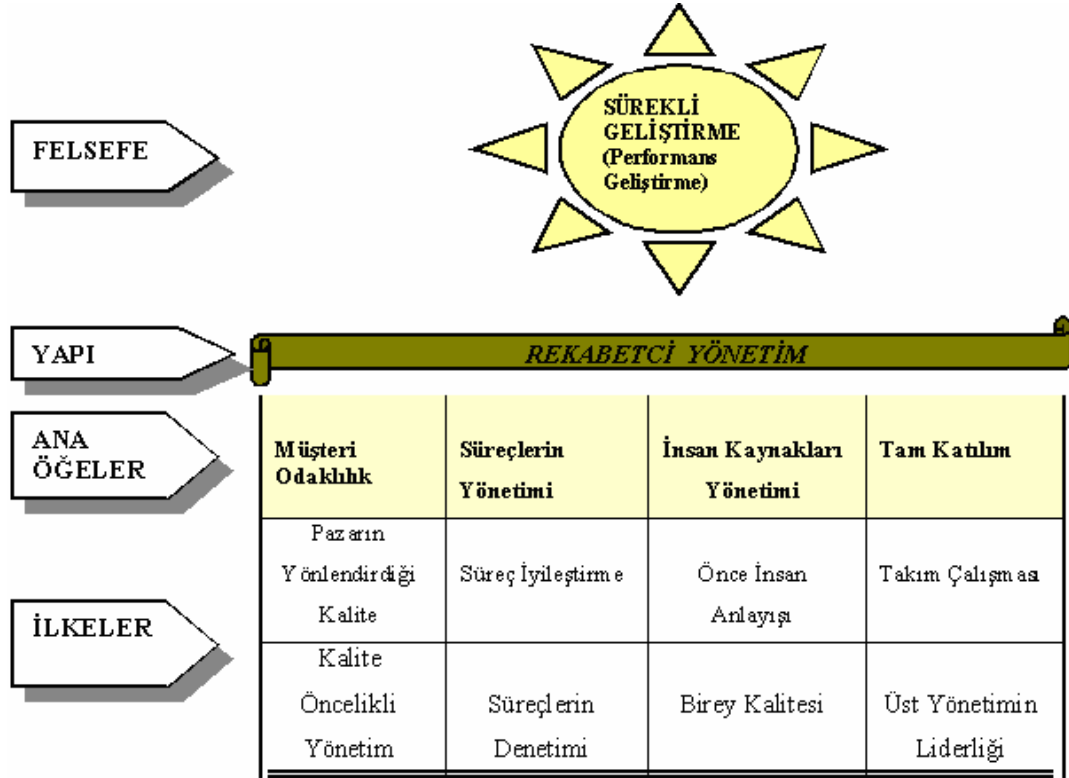
Toplam Kalite Yönetimi, tüketicinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tam ve ekonomik biçimde karşılamak amacıyla tüm çalışanların katılımı ile tüm işçilerin sürekli geliştirilmesini öngören, çevreye saygılı bir yönetim anlayışıdır (Demir & Gümüšoğlu, 2003: 31).

Toplam kalite kavramının temelleri ilk olarak Dr. Shewhart tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde atılmıştır. Dr. Shewhart toplam kalitenin temellerini oluşturan aşağıda ki düşünlerini TKY' nin Japonya' da parlamasından 20 yıl önce belirtmiştir.

“Günümüzde, değişen koşullar altında işletmelerin başarılı olabilmeleri daha fazla zorlaşırken, yaşanan her başarısızlığın işletmenin varlığını devam ettirebilmesi noktasında daha çok tehdit edici bir hale geldiği görülmektedir. İşletmelerin, yoğun rekabet koşulları altında, uzun dönemli ve sürdürülebilir üstünlükler elde edebilmesi son derece önemli ve aynı derecede zor bir hale gelmiştir. Rekabet gücündeki

zayıflığın, işletmelerin pazar payını doğrudan azalttığının anlaşılması, bilinçlenen ve hakkını aramayı öğrenen bir tüketici grubunun ortaya çıkışı, bunların beklentileri ve beklentilerin karşılanamaması, bunun da olumsuz imaj yaratması ve kalite maliyetlerini yükseltmesi en genel anlamda, işletmelerin artık verimsiz çalışmaya katlanamamaları, TKY felsefesinin işletmeler için niçin önemli olduğunu ve benimsenmesi gerektiğini açıklayacak nedenlerden bir kaçıdır. Bunlara ilave olarak, eğitim ile geliştirilmiş, daha fazla katılım isteyen bir insan gücünün artışı ve bunları tatmin edebilecek, yeni yönetim arayışlarına cevap verebilecek bir araç olması da TKY' ni işletmeler için daha anlamlı hale getirmektedir” (Atay, 2000: 5-6).

Şekil 1. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi ve İlkeleri



Kaynak: Doğan & Tütüncü, Hizmet işletmelerinde Toplam kalite Yönetimi kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama, 2003, s. 39

1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İkinci dünya savaşından endüstriyel yara almadan çıkan tek ülke olan A.B.D, o yıllarda çok yüksek olan tüketim malları talebini karşılayarak dünya pazarına rakipsiz bir şekilde yayılmış, “Made in USA” kalitenin ve gelişmiş teknolojinin simgesi haline gelmiştir. Aynı yıllarda Japon endüstrisinin durumu ise tamamen farklı bir konumdadır. Bu dönemde Japonya, ucuz ve kalitesiz mallarla dünya pazarında boy gösterirken, bir yandan da bu stratejinin uzun ömürlü fayda sağlayamayacağı bilinci ile Kalite konusunu ulusal bir sorun haline getirerek, planlı bir şekilde ülke çapında kalite geliştirme faaliyetlerine girmiştir. Bu süreç içerisinde Japonya’nın önce batıyı kopya ettiği, sonra kendi teknolojisini geliştirdiği, kalite kontrol konusunda ABD’li uzmanlardan yararlandığı herkesçe bilinen bir gerçektir.

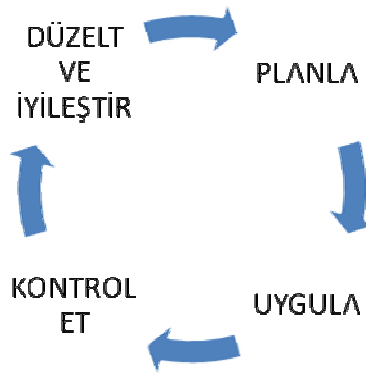
1980’lerde Japonya artık kalite konusunda, ABD ve batı Avrupa ülkelerinin seviyesine ulaşmış, gelişmiş endüstri ülkelerinin korkulu rüyası haline gelmiştir. Toplam kalite kontrolü terimi il kez Feigenbaum tarafından kullanılmıştır. Feigenbaum toplam kalite kontrolünü şu şekilde tanımlamıştır: Toplam Kalite Yönetimi; tüm çalışanların yaşamını ve zamanını ayırdığı işlere kendisini adayan, yaşamının merkezine evrensel ilkeleri yerleştiren ve buna uygun değerlere sahip olduğunu davranışlarında gösteren; “**kazan kazandır yaklaşımı**” nı esas alıp uzun vadeli ilişkileri ve iç ve dış müşteri tatminini hedefleyen, iş tanımını aşan bir sorumluluğa sahip olan, işini yaparken beyninde planlayan, amaçlayan ve ona bir anlam kazandıran ve de yüreğinden isteyen, bunun içinde inanç geliştiren, tüm çalışanların katılımına dayanan sistem ve standartlar bütününe kapsayan bir yönetim modelidir (Ortak Payda).

1.3.2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ ÖNCÜLERİ

1.3.2.1.1. W. EDWARDS DEMING

Deming, 1930-1950 yılları arasında istatistiksel süreç kontrol kavramını, kalite ve verimliliğin iyileştirilmesi ve maliyetlerin azaltılması için oluşturup, geliştiren bir istatistikçidir.

Şekil 2 Deming Döngüsü



Kaynak: Prof. Dr. İlter Akat, Prof. Dr. Gönül Budak & Doç. Dr. Gülay Budak, İşletme Yönetimi, 2002, s. 111

Japonya’da toplam kalite anlayışının yaygınlaşmasında ve başarıya ulaşmasında önemli payı olan, ilk zamanlarda çalışmalarını istatistiksel örneklem üzerine yoğunlaştıran, daha sonraki çalışmaları ile “Deming’in görüşü ve 14 kuralı” olarak bilinen görüş ve prensipleri geliştiren ve toplam kalite yönetiminin günümüze kadar olan gelişiminde önemli katkıya sahip istatistikçi ve kalite uzmanıdır. Yönetimin kötü kalitedeki sorumluluğunun %96-98 oranında olduğunu söyler. “Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al” çevrimini problem çözmede sistematik bir yaklaşım olarak kullanarak kalitede süreklilik prensibini oluşturmuştur.

Toplam Kalite Yönetiminin gelişmesinde önemli katkıları olan Deming, Toplam Kalite Yönetimini 14 ilkeye dayandırmaktadır (Deming, 1982, s. 12-28).

- ✓ Rekabet gücünü arttırmak, iş hayatında kalabilmek ve iş sağlayabilmek için, ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirmeye yönelik amaç sürekliliği sağlanmalıdır.
- ✓ Yeni felsefeyi benimseyin, Japonya tarafından oluşturulan yeni ekonomik çağa girmiş durumdayız. Bundan böyle, alışlagelmiş gecikme, hata, hatalı malzeme, hatalı işçilik düzeyleri kabul edilemez. Yönetim bu konuda sorumluluklarını öğrenmeli ve gerekli değişiklik için önderlik yapmalıdır.
- ✓ Kaliteyi sağlamak için muayeneye dayanmaktan vazgeçin. Muayene gereksinimini ortadan kaldırmak için, istatistiksel verilere dayanarak sürecin her noktasında adım adım kaliteyi oluşturun.
- ✓ İş dağıtımını (yan sanayiye) fiyat bazında yapmayı bırakın. Onun yerine toplam maliyeti en aza indirin. Her kalem mal için karşılıklı bağlılık ve güven esasına dayalı tek tedarikçi sistemine doğru ilerleyin.
- ✓ Mal ve hizmet üreten sistemleri sürekli olarak ve sonsuza kadar geliştirin. Böylece kalite ve verimlilik gelişirken maliyetler sürekli azalacaktır.
- ✓ Çalışırken öğrenme, eğitilme olanağı sağlayın.
- ✓ Liderlik anlayışını ön plana çıkarın. Liderliğin amacı, insanların, makinelerin ve aletlerin daha iyi çalışmasını sağlamak için yardım etmektir.
- ✓ Korkuyu ortadan kaldırın. Böylece herkes firma için daha etkin bir biçimde çalışabilecektir.
- ✓ Bölümler arasındaki engelleri kaldırın. Araştırma, tasarım, satış ve üretimde çalışanlar, üretimde yaşanabilecek problemleri önceden görebilmek için takım olarak çalışmalıdır.
- ✓ Sloganlardan, teşviklerden, işçiler için sıfır hata, yüksek verimlilik hedeflerinden vazgeçin. Bu tür teşvikler, düşük kalite ve verimsizlik büyük ölçüde sistemden kaynaklandığı için, işçinin gücünün ötesinde olduğundan, ters ve anlaşılmaz ilişkilere sebep olur.
- ✓ Üretim bölümlerinden kotaları, rakamsal hedefleri kaldırın. Yerine liderliği seçin.
- ✓ Her kademede çalışanların işlerinden gurur duymasını engelleyecek faktörleri ortadan kaldırın.

- ✓ Çalışanların kendilerini eğitmesini ve geliştirmesini sağlayan yoğun bir program uygulayın.
- ✓ Değişim firmadaki herkesin işidir. Bunun için herkesi yeni felsefeye geçiş için görevlendirin.

1.3.2.1.2. Joseph M. Juran

Joseph Juran 1904 yılında Romanya'nın Braila kasabasında doğmuş ve 1912'de ABD' ye göç etmiştir. Elektrik mühendisliği ve hukuk alanında eğitim görmüş, meşhur Western Elektrik şirketinde kontrol bölümü baş mühendisliğine kadar yükselmiştir. New York Üniversitesinde öğretim üyesi olarak görev yapan Juran Japonların ekonomik başarılarında pay sahibi olarak görülen kişilerden biri olarak kabul edilmektedir. Juran Connecticut' taki Juran Enstitüsü'nün kurucusudur (Şimşek, 2007: 66).

Japonya'daki kalite anlayışının gelişmesine verdiği seminerler ve konferanslar ile önemli katkıda bulunan, kalite, planlama, kontrol ve geliştirme konularında önemli gelişmeler sağlayan, Kalite Kontrol El Kitabı'nın yazarı ve kalite uzmanıdır. Juran, yönetimin yaşamsal rolü üzerinde durur. Juran kaliteyi, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşım ve kullanıma uygunluk olarak tanımlar. En önemli mesajı, kalitenin tesadüfen olmayacağı ve planlanması gerektiğidir. Juran kalite problemlerinin %80'inin yönetimden kaynaklandığını söyler. Sloganlara karşıdır. Bunun davranış değişiminde yeterli olmadığını düşünür. Bu yüzden yöneticilerin kalite konusunda eğitimini önerir. Juran, Planning for Quality (1988) kitabında o zamana kadar organizasyonların finans yönetiminde kullanılmakta olan üç esas yönetim sürecini ele alarak (Finansal Planlama, Finansal Kontrol, Finansal Geliştirme) bunları kalite yönetimine uygulamıştır. Juran kitabında şu üç yaklaşımı önerir (Juran, 1988: 22).

1. *Kalite Planlama:* Müşterileri ve müşterilerin ihtiyaçlarını belirleme ve bunun sonucunda doğru nitelikli ürün ve hizmetleri sunarak, daha sonra müşteriden gelen bilgilerin organizasyonun üretim bölümüne transferini sağlama sürecidir.
2. *Kalite Kontrol:* Ürünün müşteri tarafından belirlenmiş gerçek ihtiyaçlara, gerçekten uyup uymadığının denetimi ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu süreçte saptanan sorunlar düzeltilir.
3. *Kalite Geliştirme:* Sürdürülen mekanizmanın kalitenin sürekli bir temele dayalı olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak bir hale getirilmesi sürecidir. Bu süreç kaynakların tahsisi, kalite projeleri ile ilgili elemanları atamak, onları eğitmek ve kaliteyi sürekli kılacak ve kazanılan güveni sürdürecektir bir yapıyı yerleştirmek gibi çalışmaları içerir.

Juran'ın kalite geliştirme için tanımladığı on adım şunlardır:

1. Gelişme ihtiyaçlarına inanç oluşturma,
2. Gelişme hedeflerini belirleme,
3. Hedeflere ulaştırmak için organizasyon,
4. Eğitim,
5. Problemleri çözmek için projeler yapma,
6. İlerlemeleri rapor etme,
7. Bilgi verme,
8. Sonuçları paylaşma,
9. Puanlama,
10. Yıllık gelişimi saptama.

1.3.2.1.3. Armand v. Feigenbaum

Feigenbaum, toplam kalite kontrol ve kalite maliyetleri kavramının öncüsüdür. Toplam kalite kontrolü; en ekonomik seviyede, tam olarak müşteri tatminini sağlamaya yönelik olarak bir işletme içindeki üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, mühendislik vb. birimlerdeki çeşitli grupların çabalarını entegre eden bir sistem olarak tanımlamıştır. Kalite kavramını; belirli müşteri ihtiyaçları için ürünün fiili kullanımı ve satış fiyatı ile ilgili olarak en iyi anlamında kullanırken, kontrol kavramını da bir süreç olarak ele almaktadır.

Feigenbaum, toplam kalitenin uygulanmasında başarıya ulaşma konusunda 10 ilke belirlemiştir (Akat, Budak, & Budak, 2002: 113-114):

- 1) Kalite tüm organizasyonu kapsayan bir süreçtir.
- 2) Kalite müşteri istek ve arzularını ifade eder.
- 3) Kalite ve maliyet fark değil, bir bütündür.
- 4) Kalite hem bireysel, hem de grup çalışma ruhunu geliştirir.
- 5) Kalite bir yönetim metodudur.
- 6) Kalite ve yenilik birbiri ile yakından ilgilidir.
- 7) Kalite bir ahlak felsefesidir.
- 8) Kalite sürekli gelişmeye yönelik çalışmalar yapılmasını gerektirir.
- 9) Kalite organizasyonda verimliliğin sağlanması için en az sermaye-yoğun tekniklerin kullanılmasını sağlayacak ve maliyet etkinliği getirecek bir araçtır.
- 10) Kalite üreticiler ve tüketiciler arasında oluşturulacak bir sistem çerçevesinde yürütülür.

1.3.2.1.4. Philip B. Crosby

Philip Crosby 1926 yılında Batı Virjinya' da doğmuştur. Deming, Juran ve Ishakawa'nın akademi bağlantılarının tersine Philip Crosby uygulamanın ve sanayinin içinden gelmektedir. Kalite öncüsü olarak ününü 1979 yılında

kaleme aldığı, yayınlandığı yıl en çok satan kitaplar arasına giren ve su ana kadar bir milyondan fazla satmış olan “Kalite Ücretsizdir”(Quality is Free) adlı kitapla yapmıştır. Sıfır hata, ilk defa yaparken doğru yap, ve beklentilere uygunluk gibi toplam kalite literatüründe artık klişe haline gelmiş ve sloganlaşmış ilke ve kurallar Crosby tarafından geliştirilmiştir. Sıfır hata konuda ilk ilke ve uygulamalarını Pershing füzelerini üreten Martin Marietta adlı şirkette çalışırken geliştirmiş, bundan sonra adı sıfır hata kavramı ile anılır olmuştur. Daha sonra bir sanayi devi olan ITT şirketine geçen Crosby burada uyguladığı kalite programı ile şirkete bir yılda 720 milyon Dolar kazandırarak bütün ilgileri üzerine çekmiş ve toplam kalite alanında oldukça ünlenmiştir (Şimşek, 2007: 69).

Crosby, TKY’ de mutlak doğrular olarak adlandırdığı dört temel ilke belirlemiştir (Akat, Budak, & Budak, 2002: 114):

- 1) Kalite, organizasyonda belirlenen şartlara uymak demektir. Yöneticiler **“ilk başlangıçta doğruyu yap”** ilkesini çalışanlara açık bir şekilde anlatmalıdırlar.
- 2) Kaliteye hataları önlemeye çalışmakla ulaşılabilir. Organizasyonda eğitim, disiplin ve liderlik gibi faktörler hataları önler ve kaliteyi artırır.
- 3) Kalite performans standardı; Sıfır Hata’ dır. Kalite kontrolünde “kabul edilebilir kalite düzeyi” değil **“Sıfır Hata”** ilke olmalıdır.
- 4) Kalite ölçümü, üretim için gerekli şartlara uymanın bir fiyatıdır. Kalite için organizasyonda belirlenen standartlara tamamen uyulmalıdır.

Crosby, kalite geliştirmenin on dört temel adımını aşağıdaki biçimde ifade etmektedir:

- 1) Yönetimin katılımı
- 2) Kalite geliştirme ekiplerinin oluşturulması
- 3) Kalitenin ölçülmesi
- 4) Kalite maliyetinin geliştirilmesi
- 5) Kaliteye karşı duyarlılığın artırılması
- 6) Düzeltici işlemlerin uygulanması

- 7) Sıfır hata planlamalarının yapılması
- 8) Personelin eğitilmesi
- 9) Sıfır hataya ulaşılması
- 10) Hedeflerin belirlenmesi
- 11) Hata nedenlerinin ortadan kaldırılması
- 12) Kalitenin onayı
- 13) Kalite çemberlerinin uygulanması
- 14) Birinci adıma dönülerek sürekli gelişimin sağlanması

Bu aşamalar genel olarak Toplam Kalite Yönetimi' nin başarısı için gerekli unsurları özetlemektedir.

1.3.2.1.5. Kauro Ishikawa

İkinci Dünya Savaşı' nda sanayisi ve alt yapısı ciddi biçimde zarar görmüş olan Japonya' nın savaştan sonra yeniden inşası yıllarında ciddi bir Amerikan etkisi göze çarpmaktadır. Yüzlerce Amerikalı akademisyen ve teknisyen Japonya' ya davet edilerek yeniden yapılanma çabalarında görev almıştır. Deming ve Juran gibi toplam kalite akımının öncülerinin ilk önemli uygulama ve kuramsal yaklaşımlarının Japonya' nın yeniden yapılanması yıllarına denk gelmesi bir rastlantı değildir. Bu yıllarda, Amerikalıların bu derece teknik ve bilimsel desteğine ve Japonya' daki Amerikan işletme uygulamalarına ideolojik ve politik anlamda olmasa bile teknik anlamda karşı çıkan bir Japon akademisyen 1960' ların başında Amerikan işletme gelenek ve uygulamalarının Japon' lara uymadığı konusunda akademik yazılar yazmıştır. Bu akademisyen Kaoru Ishikawa' dır. Temel olarak Amerikan üretim teknikleriyle Japon üretim ve şirket kültürünün sentezine dayalı yeni bir işletme paradigması önermektedir. Amerikan seri ve modern üretim teknikleriyle el işçiliğinin sentezine dayalı yeni bir üretim modeli onu giderek kalite çemberi kavramına götürmüştür. Bu anlamda Ishikawa "kalite çemberleri" kavramının babası olarak bilinir. Ishikawa' nın geliştirdiği **“Kalite Çemberleri”**, katılımı ve kalite olayının tüm çalışanlara yayılmasını sağladığın gibi, bu çemberlerin çalışmalarında kullanmalarını önerdiği Pareto Analizi, Balık Kılçığı Diyagramı, Histogram gibi

teknikler kalite olayının sistemli bir biçimde incelenmesine katkıda bulunmuştur (Akat, Budak, & Budak, 2002: 115).

1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Toplam Kalite Yönetimi belirli ilke ve değerlere dayanmaktadır. Bu ilke ve değerler bütün olarak bu felsefenin yapısını oluşturur.

Bu ilkelerin çoğu, ilk kalite uzmanlarından Deming, Juran ve Freigbaum tarafından ortaya atılmıştır ve aslında var olan bu ilkeler TKY yöntemi içinde yeni bir bakış açısıyla anlamlandırılmıştır (Genç, 2000: 36).

1.4.1. Müşteri Odaklı Olmak

ISO 9001:2000 Standardı, Madde 7.2.1. ve Madde 8.2.1.' e göre; üst yönetim, müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yönelik olarak, müşteri şartlarının belirlenmesi ve bunların gereklerinin yerine getirilmiş olmasını sağlamalıdır.

Kaliteyi tanımlayan müşteridir. Bu kavram TKY' nin en önemli kavramlarından biridir. Kısa ve öz olarak **müşteri**, herhangi bir kuruluş veya kişi tarafından üretilen ürün ya da hizmeti alan kişi olarak tanımlanabilir. Müşteri kavramı, iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayrılır. **İç müşteri** kurum içinde bir bölümün veya bir sürecin çıktılarını girdi olarak kullanan kişi veya bölümdür. İşletme içinde çalışan her bölüm, bir başka bölüm için bir ürün veya hizmet üretmektedir. Bu tip düşünce tarzıyla her eleman bir sonrakini memnun etmeyi amaçlayacak ve nihai müşteriye ulaşıldığında ürünün veya hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır. Yeni yönetim anlayışıyla çalışanların iç müşteri olarak kabul edilmesi gerektiği savunulmaktadır. **Dış müşteri** ise, bir ürün veya hizmeti alan fakat hizmet veya ürün üreten kuruluşun bir parçası olmayan kişi veya kuruluşlardır. Tüzel kişilerde müşteri olabilirler (Hayta, 2008: 26).

TKY süreçlerine, müşteri odaklılık doğrultusunda, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin yön vermesi gerekir. Bu da, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, müşteri ile yakın ilişki, müşterinin bilgi kaynağı girdisi olması, müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi ve sürekli pazar araştırmasını kapsar (Çetin, 1998: 82)

Bu bağlamda müşteri tatmini, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlere (kendi aile kültürüne, sosyal statüsüne, kendi zevk ve alışkanlıklarına, yaşam tarzına, ön yargılarına) uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur. Müşteri memnuniyeti ya da müşteri tatmini, en genel anlamda bulduklarımız ve beklentilerimiz arasındaki farkın sıfır ya da artı olmasıdır.

Ürün satışı ya da hizmet sunumun sonrası da, müşteriden ürün ya da hizmet hakkında kalite ile ilgili bilgi dönüş kanallarının oluşturulması, bunların değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasına yönelik bir sistem kurulmalıdır. Bu sistemin oluşturulma zorunluluğunu destekleyen birçok araştırma göstermektedir ki; memnun olan müşteri memnuniyetini 6-8 kişiye anlatırken, memnun olmayan müşteri ise 18-20 kişiye bu olumsuzluğu anlatmaktadır. Bu nedenle sadık ya da sürekli müşteriyi elde tutmanın yolları bulunmalıdır. Müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklere rakiplerinden daha hızlı uyum sağlaması ile bir kurum, en üst düzeyde müşteri tatmini ve finansal başarıya ulaşacaktır (Peker, 1993: 49).

K. Ishikawa şöyle demektedir: “Kalite kontrol, tüketicilerin isteklerine uyan kaliteyi gerçekleştirmek amacıyla yapılır. Kalite Kontrol’de ilk adım bu kavramın gerçekten ne anlama geldiğini bilmektir. İmalatçı her zaman tüketici isteklerine hevesle kulak vermeli ve kendi standartlarını belirlerken tüketicilerinin düşüncelerini önceden tahmin etmelidir. Bu yapılmadan kalite kontrol ne kendi hedeflerini gerçekleştirebilir ne de tüketicilere kalite temin edebilir”.

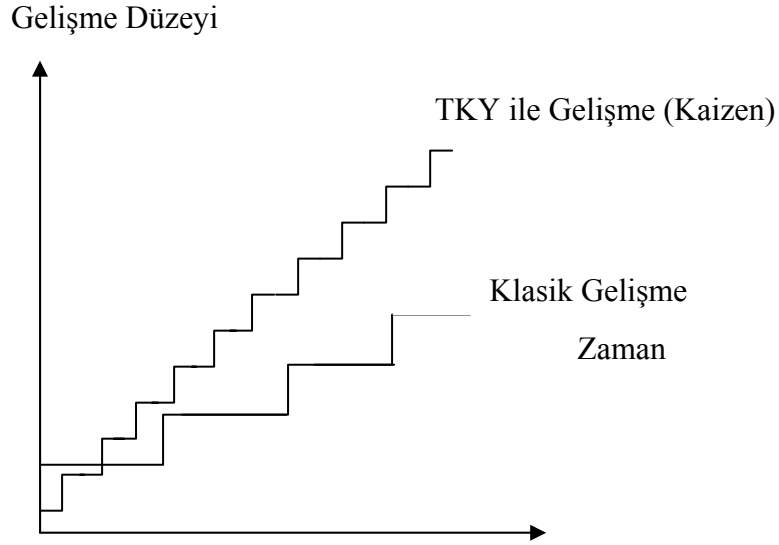
Tüketiciler organizasyonun ürettiği ürünler ve hizmetlere sürekli meydan okuyarak daha kalitelisini istemeye başlamıştır. Buna bağlı olarak uluslararası alanda

faaliyet gösteren firmalar yüksek seviyede kaliteli ürün ve hizmet sunmak zorunda kalmış ve bu kalite seviyesini de daha yukarılara götürebilmek için sürekli bir gelişim göstermek durumunda kalmışlardır (Schuler & Jackson, 1996: 64).

1.4.2. Sürekli Gelişme Ve İyileşme (KAIZEN)

Sürekli iyileştirmenin ve geliştirmenin her alanda ve her zaman uygulanmasının, kaliteyi devamlı geliştireceği anlayışının temelini oluşturur. Kaizen Japonca bir terimdir ve sürekli gelişme anlamına gelir. Japonca’ da **kai**; değişim, **zen** ise daha iyiye gitmek anlamındadır. Kaizen, evden işe, sosyal yaşamdan kişisel yaşama bir bütünü temsil eder. Kaizen Japon rekabet gücünün bir anahtarı ve en önemli ögesidir. Kaizen’ in dayandığı mantık şudur; küçük adımlarla durmaksızın yapılan gelişmelerin sonuçları büyük olacaktır. İşletmelerde, sürekli gelişme tüm birimlerde uygulanır ve her birimde elde edilen küçük başarılar, işletmenin bütünü açısından önemli değerler taşır. Batılı anlayışta gelişme buluşlarla (yaratıcılık ve/veya teknolojik sıçrama yapmak ile) sağlanır. İki gelişme arasında (yeni teknolojik atılıma kadar) mevcut durumu koruma kavramı vardır. Standartlar korunur. Bu durum sistemi ve kişileri mevcut duruma “kilitlemekte” ve işletme körlüğüne neden olmaktadır. Gelişme ise ancak yeni bir buluş veya teknolojik ilerleme sağlandıktan sonra gerçekleşebilmektedir. Oysa Japonya’ da buluşlar yerine sürekli gelişme anlayışı vardır. Gelişme küçük ama sık adımlarla, aralıklarla sağlanır. Bu durumda uyum sorunları ortadan kalktığı gibi düzenli bir gelişme sağlanır. Ayrıca Kaizen kavramının yani sürekli gelişmenin aynı zamanda buluşlar ile desteklendiği düşünüldüğünde ivmenin daha da artacağı açıktır.

Şekil 3. Klasik Gelişme ile TKY ile Gelişme (KAIZEN) Karşılaştırması



Kaynak: Prof. Dr. İlter Akat, Prof. Dr. Gönül Budak & Doç. Dr. Gülay Budak, İşletme Yönetimi, 2002, s. 117

Kaizen' i gerçekleştirmek için üç temel koşul vardır (Akat, Budak, & Budak, 2002: 117):

1. Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz bir biçimde çalışıyor olsa bile, o sistemde gerçekleştirilecek bir çok faktör bulunabilir.
2. İnsan faktörünü gerçekleştirmek: Herşeyi yapan “insan” dır, insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Oysa her çalışanı, bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.
3. Problem çözme tekniklerini yaygın olarak kullanmak: İşletmelerde karşılaşılan sorunların çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Bu teknikleri, tüm çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak ise yöneticilere ait bir sorumluluktur.

Sürekli gelişmenin yaralarından bazıları şunlardır:

- ✓ Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.

- ✓ Tüm personelin aynı amaç doğrultusunda çalışması sağlanır.
- ✓ Departmanlar kendi işlerini daha verimli ve etkin bir biçimde yürütür.
- ✓ Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- ✓ Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

KAİZEN, işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren sürekli bir süreç olduğu için, hiyerarşideki herkes faaliyeti sırasında KAİZEN ile i içedir (İmai, 1986: 8).

Tablo 2. KAIZEN'e Katılımda Hiyerarşi

Üst Yönetim	Orta Kademe Yönetimi ve Personel	Amirler	İşçiler
KAIZEN'i bir şirket stratejisi olarak başlatma kararlılığındadır.	KAIZEN hedeflerini üst yönetim tarafından belirlenen politika yayılımı ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yayar ve yürütür.	Fonksiyonel rollerde KAIZEN'i kullanır.	Öneri sistemi ve küçük grup aktiviteleri ile KAIZEN'e katılır.
Kaynak sağlayarak KAIZEN'e destek ve yön verir.	Fonksiyonel faaliyetlerde KAIZEN'i kullanır.	KAIZEN için planlar hazırlar ve işçilere rehberlik eder.	İşyerinde disipline uyar.
KAIZEN için politikayı ve fonksiyonlar arası hedefleri oluşturur.	Standartları oluşturur, korur ve iyileştirir.	Çalışanlarla iletişimi güçlendirir ve yüksek moral sağlar.	Problemleri daha iyi çözebilmek üzere kendisini sürekli geliştirir.
KAIZEN hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetlemeler gerçekleştirir.	Eğitim programları ile çalışanlara KAIZEN bilinci aşılar.	Kalite çemberleri gibi küçük grup çalışanlarını ve bireysel öneri sistemlerini destekler.	Çapraz eğitim faaliyetleri ile yetenek ve tecrübesini geliştirir.
KAIZEN'e yönelik sistemler, işlemler ve yapılar kurar.	Yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardım eder.	İşyerinde disiplin sağlar.	
		KAIZEN önerileri oluşturur.	

Kaynak: Masaaki İmai, *KAIZEN Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, 1986

1.4.3. Tam Katılım

TKY felsefesinin temelinde tam katılım yani kaliteden herkesin sorumlu olduğu mantığı yatmaktadır. Tam katılım, bir işletmedeki tüm personelin işlerini daha iyi yapması ve müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilmesi için karar verme yetkisinin yaygın ve etkin paylaşımı şeklinde tanımlanabilir. Bu konu, yönetici yeterliliğinden, motivasyona, iletişimden yetki devrine kadar birçok konu ile ilgilidir. Bütün çalışanların kaliteye katılımını sağlamak, uygun ortam ve şirket kültürünün varlığını gerektirir. Tam katılımı iki önemli unsur, üst yönetim liderliği ve ekip çalışmasıdır. Katılma; karar verme ve uygulama yetkisinin uygulayıcılara devredilmesidir. Kalite kontrol çemberleri bu katılımın en somut örneğidir. İnsan kaynaklarından yararlanmak gerekir. Düşünsel boyut personelin tamamının katılımında artacaktır. Zaten amaç; atıl durumdaki insan faktörünün bir değer olarak alınması ve ondan maksimum düzeyde yararlanılmasıdır. Tam katılım, personelin yaratıcılığı ile işin kalitesinin artırılmasının yanı sıra motivasyona olumlu katkılar yaparak verimlilik artışları sağlamaktadır. TKY insan odaklı bir yaklaşımdır. Kalite çemberleri, kalite geliştirme grupları ve süreç geliştirme ekipleri bu yöntemlerden bazılarıdır (Akat, Budak, & Budak, 2002: 118).

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Yönetilenlerdeki bu durum değişikliğinin başlıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir (Peker, Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite, 1996: 50-51)

Woodcock performansı yüksek ve başarılı takımların özelliklerini şöyle belirlemiştir; paylaşılmış vizyon ve amaç anlayışı, açık iletişim, güven ve karşılıklık, yaratıcı faydalı çatışma, uygun çalışma yöntemleri, uygun liderlik, düzenli aralıklarla gözden geçirme, değerlendirme, kişisel gelişime fırsat verme, teşvik etme, diğer takımlarla sağlam bağlar (Ensari, 2002:105).

Katılım süreci dört aşamadan oluşmaktadır: (Karabulut, 2009: 26)

- ✓ Etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi kurarak tüm çalışanlara kuruluşla ve işleri ile ilgili gerekli bilgilerin doğru, zamanında ve hızlı bir şekilde sağlanması,
- ✓ Yöneticilerin de içerisinde olduğu organizasyonun her kademesinde yaygın, planlı ve sürekli eğitim programlarının uygulanması,
- ✓ Karar almayı organizasyonun her kademesine yayarak merkeziyetçi yönetim anlayışının terk edilmesi,
- ✓ Rasyonel performans kriterlerine dayalı ortak performansın ölçülmesi, uygun teşvik edicilerle motivasyon ve ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi. Toplam katılımın uygulanabilmesi için: (Doğan & Tütüncü, 2003: 56)
- ✓ Organizasyona katkılarının ve organizasyonda oynadıkları rolün önemini anlayan çalışanlar,
- ✓ Performanslarının sınırlarını belirlemiş çalışanlar,
- ✓ Sorunların olduğunu ve bu sorunları çözmekle sorumlu olduğunu kabul eden çalışanlar,
- ✓ Kişisel hedef ve amaçları doğrultusunda performanslarını değerlendiren çalışanlar,
- ✓ Yetkinliğini, bilgisini ve tecrübesini arttırmak için aktif olarak fırsat arayan çalışanlar,
- ✓ Bilgi ve tecrübelerini aktif bir şekilde paylaşan çalışanlar,
- ✓ Sorunları açık bir şekilde tartışan çalışanlar oluşturulmalıdır.

1.4.4. Liderlik

Toplam Kalite Yönetimi felsefesine önemli katkılarda bulunan bütün kalite gurularının ortak düşüncesi; Üst yönetimin açık bir şekilde desteği ve katkısı olmadan Toplam Kalite Yönetimi 'nin başarıya ulaşamayacağı yönündedir.

Joseph M. Juran: “Her başarılı kalite devrimi üst yönetimin katkısı ile olmuştur”, derken; **W. Edwards Deming:** “Kalitenin ve verimliliğin geliştirilmesi, üst yönetimin liderliğinde yıldan yıla öğrenilecek bir süreçtir” olarak ifade etmiştir. **Kaoru Ishikawa** ise: “Eğer üst yönetimin önderliği yoksa Toplam Kalite Kontrol”ünü uygulamaktan vazgeçin” şeklinde liderliğin önemini dile getirmiştir.

Kurum içindeki yönetim kademesi yükseldikçe bireylerin yetki ve sorumluluğu da artar. Yönetimin ilk kademesini oluşturan bireylerden geliştirmeleri istenen sistem, esasen kendi departmanlarının iş tarifi ile sınırlıdır. Buna karşılık tepe yönetimi, kuruluşun tamamındaki sistemleri değiştirecek yapıya sahiptir. Bir kuruluşun performansını sistem ve insan olarak iki faktörün belirlediği ve sonuç üzerinde bu faktörlerin etkileri olduğu bilinmektedir. Yapılan araştırmalarda sonuç üzerinde sistemin %85, insan faktörünün ise %15 etkisi olduğu tespit edilmiştir (Walton, 1990: 222).

Toplam Kalite Yönetimi’ ni uygulamaya geçmeden önce bu yönetim anlayışının organizasyonda uygulanması ile elde edilecek kazanımların açık bir şekilde ortaya konulması gerekir (Aktan C. 2009: 4).

Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir. Liderlik lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir, güçlü bir etkidir, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür. Liderlik izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kazanmadır. Lider grubunun bir üyesi olarak, öteki üyelerin üzerinden olumlu etkide bulunan kişidir. Başka bir deyişle lider grup üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını onlara yapabilen grup üyesidir (Yatkın, 2003: 30-31).

Yöneticiler, Toplam Kalite Yönetimi konusundaki uygulamalara katılarak ve gerekli kaynakları sağlayarak bu konudaki inançlılığını ve kararlılığını sergilemelidir. Bu tür bir yaklaşım tüm çalışanları Toplam Kalite Yönetimi konusunda heveslendirecek ve bu sürece katılımlarını sağlayacaktır.

Değişim sürecinde çalışanların katılımı konusunda liderlik fonksiyonunun ön plana çıktığı en önemli konulardan biri, ortak bir amaç doğrultusunda vizyon oluşturulmasıdır.

Çalışanların liderlerden temel beklentisi yönlendirilmek, cesaretlendirilmek, değişimin kurum için olduğu kadar kendileri için de olumlu sonuçlar doğuracağına güvenebilmektir. Etkin liderin, çalışanlarda bu güveni oluşturacak, vizyon yaratacak becerisinin olması gerekmektedir.

Vizyon ancak ilgili herkesle tekrar tekrar paylaşılarak yaygınlaştırılabilir. Lider, vizyonu belirledikten sonra, bunu etkin bir şekilde, başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşlara aktarmalı ve sahiplenmelerini sağlamalıdır. Bu da ancak kuruluşun vizyonu çerçevesinde bireylerin kendi bireysel vizyonlarını yaratabildikleri, vizyonun kendi gelişimlerine sağlayacağı katkıyı görebildikleri sürece mümkün olmaktadır. Bu nedenle lider, gelecekteki beklentileri doğru olarak anlamalı ve vizyonun bu beklentileri nasıl karşılayacağını açıkça anlatmalıdır (Doğan & Tütüncü, 2003:55-56).

Temel Faydaları:

- ✓ İnsanların, organizasyonun amaç ve hedeflerini anlayıp bu yönde güdülemesi,
- ✓ Faaliyetlerin bütüncül bir şekilde değerlendirilmesi, sıraya konulması ve uygulanması,
- ✓ Organizasyonun bölümleri arasında iletişimsizliğin en aza indirilmesi olarak sıralanabilir.

Liderlik ilkesinin uygulanabilmesi için:

- ✓ Müşterileri, firma sahip/sahiplerini, çalışanları, yatırımcıları, yerel toplulukları ve bir bütün olarak toplumu kapsayacak şekilde tüm ilgili grupların ihtiyaçlarının dikkate alınması,
- ✓ Organizasyonun geleceğine ilişkin açık bir vizyon oluşturulması,
- ✓ İddialı hedef ve amaçların oluşturulması,

- ✓ Organizasyonun tüm kademelerinde paylaşılan değerlerin, adaletliliğin ve etik rollere ilişkin modellerin yaratılması ve sürdürülmesi,
- ✓ Güven oluşturulması ve korkunun yok edilmesi,
- ✓ İnsanlara sorumluluk içinde hareket edebilmeleri için istenilen kaynakların, eğitimin ve özgürlüğün sağlanması,
- ✓ İnsanların katkılarını sunabilmeleri için cesaretlendirici desteğin verilmesi gerekmektedir.

Tablo 3. Klasik Yönetici ve Lider Yönetici Özellikleri

KLASİK YÖNETİCİ	LİDER YÖNETİCİ
Yöneticidir	Yönlendiricidir
Mevcut düzeni sürdürür	Yenilik peşindedir
Otoritesi statüsünden kaynaklanır	Otoritesi kendisindendir
Yetkileri kendinde toplar	Astlarını yetkilendirir
İtaati vurgular	Katılımı vurgular
Planlara aşırı bağlıdır	Alternatif yaklaşımlara açıktır
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder	Yeni amaçlar ortaya koyar
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar
Kontrolü vurgular	Güveni esas alır

Kaynak: Mücella Tokathioğlu, Temel Kalite Kavramları ve Toplam Kalite Yönetimi, 2005

1.4.5. İNSAN ODAKLI

İnsan faktörü çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer, o işletme ya da kurumun genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. TKY çerçevesinde iç müşteri, dialog, ekip çalışması, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları, bu yönetim anlayışının “önce insan” yani birey kalitesinde düğümlendiğini gösterir. İşletme yönetiminde insan faktörüne verilen değer arttıkça işgücü verimi, işin kalitesi ve işletme için yapılan özveriler de artacaktır.

TKY anlayışına göre işletmede kaliteden tüm çalışanlar sorumludur. TKY’ de kaliteyi yaratan insanlara olumlu bakış açısı, çalışma şevki ve motivasyonunu ön plana çıkarmaktadır (Akat, Budak, & Budak, 2002: 118-119).

1.4.6. ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ

Dr. Deming üst yöneticilere öğütler olarak tanımlanan 14 maddelik kalite geliştirme planında eğitim ve işgücü ile ilgili olarak şunları söylemektedir:

“Yeterli eğitim programları ile desteklenmeyen projelerin başarı şansı yoktur. Eğitimi kurumsallaştırın ve iş başında eğitimi yerleştirin.”

“En iyi yatırım insana yapılan yatırımdır. Bir kuruluş gücünü insanlardan alır, bu nedenle kişisel gelişmeye yönelik eğilimleri özendirin.”

Kaoru Ishikawa ise: “Herkesin katıldığı bir kalite kontrol sağlamak için genel müdürden montaj hattı işçilerine kadar tüm çalışanlara Kalite Kontrol eğitimi verilmelidir” sözleriyle eğitimin önemini vurgulamıştır.

Her yönetici eğitimi planlamalıdır. Planlamadan kastedilen, kimlerin hangi konularda, hangi süreler içinde eğitime tabi tutulacaklarıdır. Gözden uzak tutulmaması gereken bir nokta da tazeleme eğitimleridir. Tazeleme eğitimleri sürekli olarak planlanmalı ve uygulanmalıdır. Eğitim sırasında, konular eğiticiler tarafından basit hale getirilip kolay anlaşılır şekilde verilmelidir (Yükçü, 1999: 26-27).

Geleneksel Eğitim ile Toplam Kalite Yönetimi’ndeki Eğitim aşağıdaki tabloda karşılaştırılmıştır.

Tablo 4. Geleneksel Eğitim İle Toplam Kalite Yönetimi'ndeki Eğitimin Karşılaştırılması

	GELENEKSEL EĞİTİM	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM
	Birey	Grup ve Birey
Öğrenmede Vurgulanan Öğe	Konunun Kapsamı	Kapsam ve Örnek Prosesler
Dinleyicinin Konuya Katılım Tarzı	Bilgi Almak	Kendi Özelliklerini de Dikkate Alıp, Araştırarak Bilgi Almak
Katılımcının Rolü	Dinleyen, Ezberleyen, İmtihanları geçen, Aktif Olmaktan Ziyade Pasif	Konuya Katılan, İlgili, Etkileşime Açık, Son Derece Aktif
Eğitmenin Rolü	Öğretmen, Öğretim Görevlisi, Tanıtan, sunucu, değerlendirici	Rehber, antrenör, çare bulan, zaman zaman da katılımcı
Eğitmenin Sorumluluğu	Öncelikle Tek Yönlü İletişim Araçlarını Sağlamak (konferanslar, Filmler, Slayt Gösterimleri)	Katılımcılara, Esas Öğrenmenin Gerçekleşeceği ve Tecrübe Kazanılacak Şartları Sağlamak
Eğitimin Ortamı	Formal, Yasakçı, Hiyerarşik Yapıyı Vurgulayan	İnformal, Rahatlatıcı, Cesaretlendirici, Hiyerarşik Yapıyı Azaltan
Eğitmenin Önemle Üzerinde Durduğu Öğe	Katılımcılara “Daha İyi” Sorular Yöneltebilme	Katılımcılardan Daha Kapsamlı Sorular Gelmesini ve Bu Sorulara da Grup İçerisinde Daha İyi Yaklaşımlar İle Cevap Bulunmasını Teşvik Etmenin Yollarını Aramak
Öğrenmenin Gerçekleşmesinden Sorumlu Kişi	Eğitmen Sorumludur (Şayet Öğrenen Öğrenmemiş ise Öğretmen Öğretmemiştir)	Katılımcılar Kendi Öğrenimlerinden ve Davranışlarından Sorumludurlar.
İhtiyaçları En Fazla Tatmin Eden Kişi	Sunucu Rolündeki Eğitmen	Katılımcı
Öğrenilenlerin İş Hayatına Yansıtılma ve Kullanılma Olasılığı	Oldukça Az Oranda Veya Belirsiz	Katılımcıların Büyük Çoğunluğu İçin oldukça Yüksek Oranda

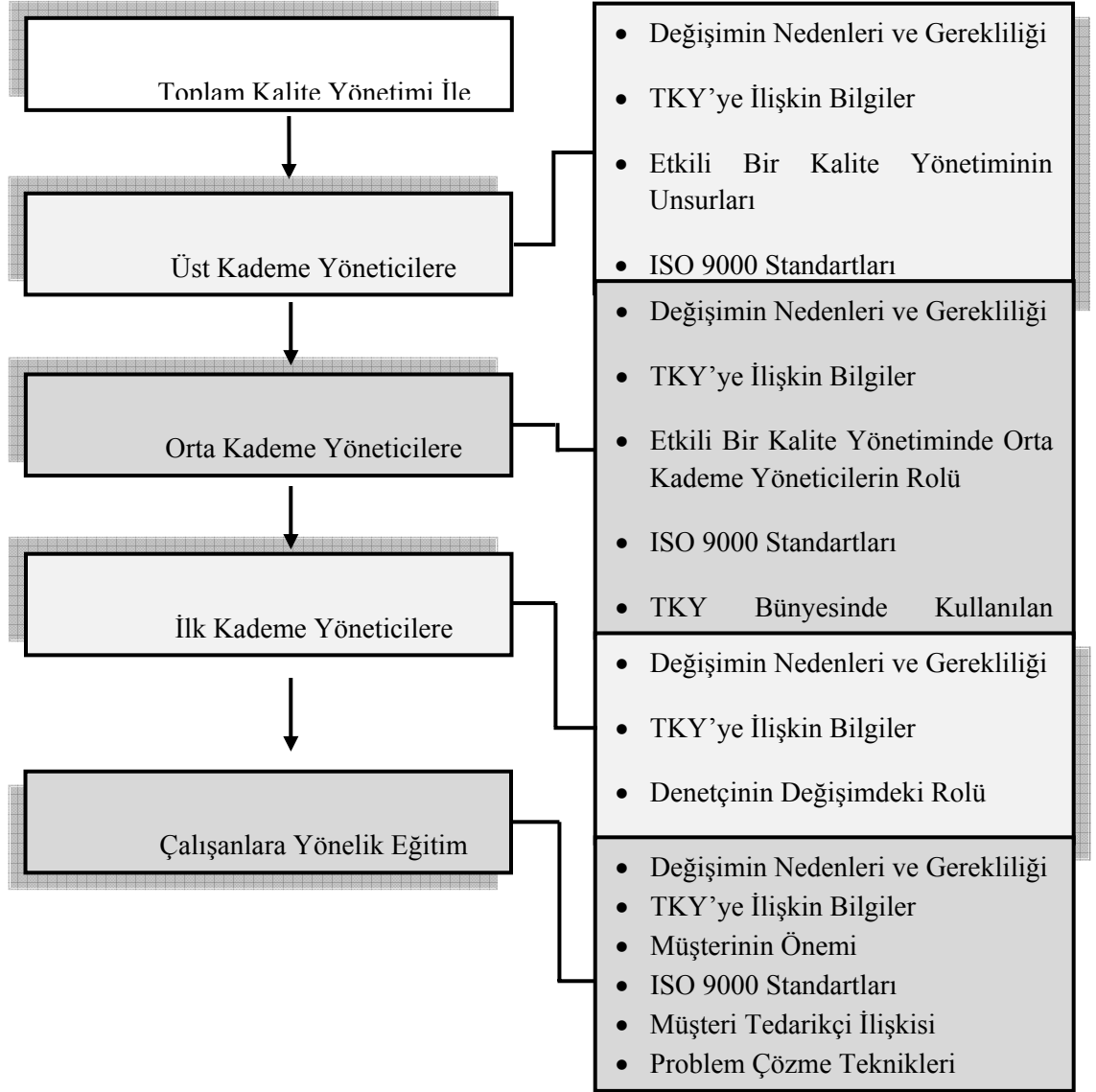
Kaynak: Fatih Karabulut, Sağlık İşletmelerinde Kalite Ve Akreditasyon Iso/Iec 15189:2003 Uygulaması, 2009, s. 31

Personelin, kuruluşun felsefesini ve hedeflerini paylaşmalarını, işlerini doğru olarak yapmaları için özel prosedürlerini anlamalarını sağlayacak bir eğitim ve tamamlanan eğitimin değerlendirilmesi yöntemi ile kalitede iyileştirmeler sağlanacaktır. Tüm personel yaptığı işin istatistiksel olarak kontrol altında olduğunu bilmelidir. Uygun eğitimin diğer yararları personele güvence, gurur, rahatlık ve daha iyi moral sağlamasıdır. Bu şekilde organizasyonel iklim iyileşir ve çalışma ilişkileri iyi yönde gelişir (Bozkurt, 1998: 28).

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında; tüm çalışanların niteliklerinin artırılmasına önem ve öncelik verilir. Bu nitelik artırma da sürekli eğitim faaliyetleri ile sağlanabilir. Kalite yönetiminde genel de eğitim üst kademedan başlamaktadır. Eğitimin amacı yalnızca işle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak değil; ayrıca çalışanların yaşam kalitesini geliştirerek çalışma zevkini artırmaktır. İşini zevkle yapan çalışanların ürettiği ürünlerin müşteri tatminindeki payı da artacaktır. Kurumlarda uygulanan kalite programları, her seviyedeki çalışanın daha fazla katılım ve sorumluluk almasını gerektirmektedir. Katılım ve sorumluluk almak için ise çalışanların eskisinden çok daha fazla, çok daha farklı bilgi ve becerilerle donatılmış olması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Kalite programları temel matematikten iletişim becerilerine, grup dinamiklerinden istatistik yöntemlerine kadar pek çok konuda geliştirilmiş insan gücü talep etmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için eğitim tüm kalite programlarının ayrılmaz bir parçası olmak durumundadır (Karabulut, 2009: 30).

Eğitim programları farklı seviyelerdeki işgörenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine gerekli olan ortam ve koşulları sağlar. Eğitim ihtiyaçları kurumlara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için, eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konulmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, hali hazırdaki bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir (Karabulut, 2009: 32).

Şekil 4: Toplam Kalite Yönetimi'nde Kademelere Göre Alınması Gereken Eğitimler



Kaynak: Fatih Karabulut, Sağlık İşletmelerinde Kalite Ve Akreditasyon Iso/Iec 15189:2003 Uygulaması, 2009, s. 32

1.5. MÜŞTERİ

Müşteri kısaca harcayacak parası ve harcama isteği olan kişi, kurum ve kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Bu tanıma kişiler, aileler, üretici ve satıcı işletmeler, tüzel kişiler, kamu kuruluşları ve kar amacı gütmeyen kurumlar girmektedir. Müşteriler genel anlamda nihai müşteriler ve endüstriyel veya örgütsel müşteriler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Nihai müşteriler kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için satın alırken endüstriyel müşteriler ise kendi üretimlerine katmak için satın almaktadırlar (Mucuk, 2001: 64).

İşletmelerin müşterilere hiç önem vermedikleri ve sadece üretim odaklı düşündüğü “üretim anlayışı” döneminden sonra 1929 krizinin etkisiyle asıl önemli olanın üretmek değil ürettiğini satmak olduğu anlaşılmış ve “satış odaklı” döneme geçilmiştir. Daha sonra 1950’li yıllara gelindiğinde müşteri tatmininin önemi anlaşılacak “pazarlama odaklı” döneme geçilmiş ve 2000 yılına gelindiğinde müşteri faktörünün önemi daha da gündeme gelmiş ve “müşteri odaklı” dönem başlamıştır.

Müşteri, günümüzde işletmelerin en önemli varlığı ve yaşamlarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları önemli kaynaklardan birisidir. Müşteri, genelde mal ya da hizmetlerin son kullanıcıları olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma ayrıca ürünün üretilmesinden, paketlenip pazarlanmasına kadar geçen süreç içerisinde bütün faaliyetleri gerçekleştiren kişiler de eklenmelidir. Bu çıktıların her alıcısı da müşteri olarak tanımlanmaktadır. Yani hem işletme içerisinde ürünün veya hizmetin üretip pazarlanmasına kadar gerçekleşen süreçte faaliyet gösteren çalışanlar hem de ürünü ve hizmeti satın alan işletme dışındaki kişiler müşteri olarak tanımlanmaktadır.

1.5.1. İç Müşteri

İç müşteri kavramı, daha önce de belirtildiği üzere, toplam kalite yönetimi anlayışının ortaya çıkardığı kavramlardan biridir. Toplam kalite yönetimi anlayışı, bir işletmenin müşterilerinin, sadece mal ve hizmetlerini satın alan nihai müşterilerden değil, aynı zamanda, söz konusu mal ve hizmetlerin üretimi ve sunumu sırasında görev alan kişilerden de oluştuğunu savunmaktadır. Dolayısıyla işletme içinde çalışan herkes o işletmenin birer müşterisi olmakta ve iç müşteri olarak adlandırılmaktadır. İşletme içindeki tüm çalışanların amacı, nihai müşterilerin beklentilerini karşılayacak mal ya da hizmeti üretebilmektir. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından, en alt düzeyde işe yeni başlayan bir işçi, dahil herkes, bu amacı gerçekleştirmek için çalışmakta ve birbirleri ile ilgili iş ve görevleri paylaşmaktadırlar. İşletme içinde birbirleriyle bağlantılı olan iş ve görevleri yerine getiren bu kişilere iç müşteri denilmektedir. Öyleyse **iç müşteriler**, "işletme içinde çalışan herkeştir." (Taşkın, 2000: 23)

İç müşteriler diğer bir tanıma göre; "ürünü, işletme içindeki başka kişi, grup veya bölümden sonra teslim alan kişi, grup ya da bölümdür Zira üretim süreci, belirli bir amaca yönelik faaliyetler dizisidir. Bu nedenle süreç içindeki herhangi bir noktada çalışan herkes, kendinden önceki aşamada görev alacak kişi ve bölümlerin müşterisi: kendinden sonra gelenin ise tedarikçisi durumundadır. Dolayısıyla her çalışanın, kendinden sonraki aşamada çalışan diğerlerine, müşteri gibi davranması ve onları tatmin etmesi gerekmektedir. Bu anlayış her noktada veya birimde mutlu çalışanları ortaya çıkarmakta ve sonuç olarak dış müşterilerin mal ve hizmetlerden bekledikleri kaliteyi elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Tarcın, 2001: 66).

1.5.2. Dış Müşteri

Dış müşteri, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri kullanan veya tüketen kişidir. Dış müşteriler ile mutlaka kesintisiz, yakın bir ilişki içinde olunmalı ve müşteriler iyi tanınmalıdır. İşletme içinde çalışan herkes, sonuçta dış müşteri için

çalışıldığının ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğunun bilincinde olmalıdır (Kağnıcıoğlu, 2002: 80).

Sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir.

1.5.3. TKY’ de Müşteri Odaklılık

ISO 9001:2000 Standardı, Madde 7.2.1. ve Madde 8.2.1. ‘e göre; üst yönetim, müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yönelik olarak, müşteri şartlarının belirlenmesi ve bunların gereklerinin yerine getirilmiş olmasını sağlamalıdır.

ISO 9001:2000 standardının karakteristik özelliklerinden biri de müşteri odaklı olmasıdır. Standart müşteri memnuniyetinin arttırılmasına yönelik olarak yapılacakların belirtilmesini, uygulanma ve etkinliğinin ölçülmesini öngörmektedir. Müşterilerin nelerden memnun olacağının belirlenmesinin araştırmaya dayalı olması gerekir. Kalite el kitabında neler yapılarak müşteri memnuniyeti sağlanacağı ve hangi yöntemlerle bu memnuniyetin belirleneceği ve ölçüleceği belirtilmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi’nin temel prensibi müşteri tatminidir. Müşteriyi tatmin edebilmek için ne istediğini iyi bilmek gerekir. Her müşterinin beklentisi farklıdır. Bu nedenle en az maliyetle müşterinin gereksinimlerini nasıl karşılayabileceğimiz belirlenmelidir.

Müşteri tatmini, memnuniyet düzeyinde artış, şikayetlerin azalması ve müşterilerin kaybedilmemesi olarak tanımlanabilir. Toplam Kalite Yönetimi organizasyonunun dikkatini müşterinin kalite ihtiyaçlarını karşılama üzerine

yoğunlaştırır. Bu yaklaşımı kalite müşterinin söylediğidir şeklinde ifade etmek doğrudur (Halis, 2000: 129).

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Dinamik pazarlarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olmaktadır. Günümüzün rekabet koşullarında artık ürettiğim malı satarım zihniyeti tamamen müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarına göre üretim yapmak anlayışına dönüşmüştür. Yani rekabet piyasasında ayakta kalabilmenin tek yolu müşteridir. Odak noktası müşteri olan toplam kalite anlayışında müşteriyi tatmin etmek için, müşteri gereksinim ve beklentilerine uygun mal ve hizmeti sadece kaliteli değil aynı zamanda daha ucuza hızlı bir biçimde pazara sunmak gerekmektedir. Bu sebeple de firmalar müşteriyi tatmin edecek fiyatı önceden belirleyip bu fiyata göre maliyetlerini planlamak zorundadırlar.

Müşteri odağı ile ilgili verilen bilgileri aşağıdaki gibi sistemli şekle sokmak mümkündür (Öçalan, 2009: 14-15).

- ✓ Toplam kalite yönetiminde tüm çalışanların “müşteri kraldır” anlayışına sahip olması gerektiğini kavramak.
- ✓ İç müşteri ve dış müşteri kavramlarını anlamak.
- ✓ Müşterilerimizin istediklerini belirlemek için araştırma yapmanın önemini takdir etmek.
- ✓ Ürünlerimizi veya proseslerimizi müşterinin isteklerine uygun hale getirmek.
- ✓ Müşteri ile ilişkinin satış sonrasında da devam ettiğini öğrenmek.
- ✓ Toplam Kalite Yönetiminde ürün ve hizmetlerde, sözleşmede belirtilen müşteri isteklerini her zaman karşılamak veya bunları asmak için tüm kuruluş çalışanları istekli ve kararlı olmalıdır.
- ✓ Müşterilerimizin kim olduğunu belirlemenin en etkin yolu

ürünümüzün kimi etkilediğini takip etmektir. Ürünün etkilediği her kişi bir müşteridir.

- ✓ Dış müşteri, kuruluşumuzdan ürün alan kişi ya da kuruluşlardır.
- ✓ İç müşteri ise kuruluşumuz içinde ürünü bizden sonra teslim alan bir sonraki kişi, grup ya da bölümdür.
- ✓ Gerek iç gerekse dış müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için araştırma yapmamız gereklidir.
- ✓ Araştırma yapılırken kalitenin geçerli “müşteri isteklerine uygunluk” olduğu akıldan çıkarılmamalıdır.
- ✓ İç müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek nispeten kolay olabilir. Çünkü tüm iç müşterilerimizle karşılıklı görüşmek ve onların görüşlerini almak mümkündür.
- ✓ Dış müşterilerimizin ihtiyaçlarını belirlemenin birçok yolu vardır; karşılıklı görüşmeler, anketler, grup tartışmaları ve müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi bunların belli başlılarıdır.
- ✓ Müşterilerin ihtiyaçları belirlendikten sonra bu ihtiyaçlar istekler haline dönüştürülmelidir. Müşterinin istediklerini belirlemek, spesifikasyonlarının oluşturulmasında önce gelmelidir.
- ✓ Prosesin bir aşamasından diğerine spesifikasyonlara uymayan bir yarı mamul gönderilirse bu durumun bir sonraki aşamada telafî imkanı çoğunlukla olmayacak ve sonuç dış müşteriye kadar yansıyacaktır. Dolayısıyla dış müşterilerin isteklerini karşılayabilmek için öncelikle iç müşterilerin isteklerinin belirlenip karşılanması gerekir.
- ✓ Satış sonrası müşteri ilişkileri de günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

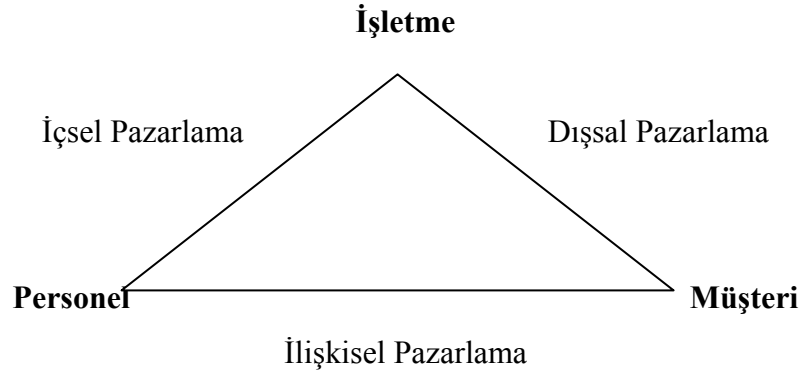
2.1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Yakın zamanda birçok insan, kültürel seviyesindeki gelişmelere paralel olarak, değişik hizmetleri sorgular ve zor tatmin olur hale gelmiştir. Geçmişte hizmet sunan kişinin verdiği hizmeti olduğu gibi kabul eden müşteri, yerini giderek ilgili hizmet hakkında daha çok bilgi isteyen ve bu bilgiyi sorgulayan, hatta başka bir hizmet sunucuya danışma ihtiyacı duyan müşteriye bırakmıştır. Üstelik yoğun tutundurma kampanya ve çabaları, tüketiciler nezdinde ihtiyaçlar hiyerarşisini de deforme etmiş, ayrıca istekler bakımından görülmemiş çeşitlilik ve zenginlik söz konusu olmuştur. Bu süratli ve karşı durmaz değişim, çağdaş tüketiciyi yeni dengeler peşinde koşar hale getirmiştir (Ferman, 1993: 9).

Toplam Kalite Yönetimi, müşterinin su anki olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tespit edip, bunları karşılaştırmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve is yapma biçimidir (Onay & Köroğlu, 1995: 109-110).

Müşteriyi memnun etmek, “onu tatmin etmek, sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren, strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu kılan bir faaliyetler zinciri” olarak tanımlanır. Bu faaliyet zincirinde işletme yöneticileri ile çalışanlar birlikte çaba harcamalıdır. Üçlü etkileşim söz konusudur.

Şekil 5. Pazarlamada Üçlü Etkileşim



Kaynak: http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.html, 08.01.2009

Bir işletme karlarını maksimize etmek için, verimliliğe ve etkinliğe önem vermek zorundadır. Bunun yolu müşteriyi tatmin edecek mal veya hizmeti en düşük maliyetle üretmekten geçer. Maliyet etkinliği ve mükemmel müşteri tatmini için, müşteri gereksinimleri tasarım aşamasından itibaren göz önüne alınarak ürün veya hizmet üretirken hata, fire ve ıskartaları en aza indirmek gerekir.

Müşteri arzu ve isteklerinin tasarım aşamasından itibaren göz önünde bulundurulması aslında geleneksel pazar bölümlendirme yöntemleri ile gerçekleştirilmesi mümkün olmayan bir fikirdir. Müşterinin tasarım aşamasında işletmenin faaliyet zincirine katılımını gerektiği düşünülürse işletmelerin faaliyet zincirinin müşteri ile başlaması gerektiği görülür. Bu durumda geleneksel pazarlama yaklaşımlarının yerini kitlesel bireyselleştirmeye bırakması gerekir.

Kitlesel Bireyselleştirme teorisine göre işletmelerin değer zincirinde müşteri sondaki işlevlerden biri değildir. Müşteri tasarım ve üretim işlevinden daha öncelikli bir sırada yer alır.(Webster, 1996) Bu sayede işletmelerin geleneksel olarak şekil 6 de sunulan faaliyet zinciri şekil 7' de gösterilen hale dönüşüyor. Kitlesel üretim felsefesinde belirli bir müşteri kitlesini temsil ettiğine inanılan bir örnekten hareketle ürün dizayn edilir ve müşteri üretim öncesinde fiili olarak herhangi bir sürece iştirak etmez, pazarlama faaliyetleri sonucu mal ve hizmetler müşterinin faydasına sunulur. Dolayısıyla müşteri bu metotta zincirin sonundaki halkalardan birisi olarak karşımıza

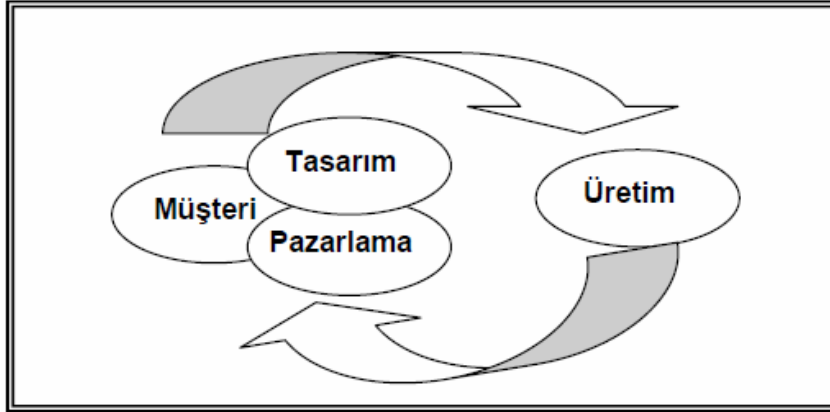
çıkar. Bu tür bir yaklaşımda aslında müşteri tatmininin ne kadar önemli olduğu tartışılmalıdır. Müşteri tatmininin önemine kısaca bakılacak olursa; yeni bir müşteri kazanmak mevcut müşterileri elde tutmaktan en az beş defa daha pahalıdır ve tatmin olmamış bir müşteri bu tatminsizliğini ortalama 9 kişiye anlatmaktadır (Kotler, 2000). Kitlesele bireyselleştirme denilen yaklaşımda ise müşteri ürünün tasarım aşamasına dahil olduğu için bu yaklaşımda müşteri zincirin başlangıcına konumlandırılmaktadır.

Şekil 6. Geleneksel Bir İşletme Faaliyet Zinciri Kesiti



Kaynak: Wiktröm, S., *European Journal Of Marketing*, V.30, N.4, s.6-19. 1996

Şekil 7. Müşteri Odaklı Bir İşletme Faaliyet Zinciri Kesiti



Kaynak: Ahmet Bardakçı & Jeryl Whitelock, "An Examination Of Customers' Readiness For Mass-Customisation: An Exploratory Study Of The Turkish Car Market", Working Papers In Business And Management, University Of Salford, May, ISSN 1472-314X., 2001.

2.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ÖLÇÜM NEDENLERİ

Firmalar her yıl değişen oranlarda müşteri kaybetmektedir. Ancak müşteri kayıplarının nedenlerini, zamanlarını, hangi müşteriyi kaybettiklerini ve bunun ne kadar zarara neden olduğunu bilmemektedirler. Bu nedenleri araştırıp mevcut müşterileri sürekli kılmak yerine yeni müşteri bulma yoluna gitmekte ve yüksek maliyetlere katlanmaktadırlar (Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, 2000: 12).

Müşteri memnuniyetinin sağladığı finansal avantajlar Tablo 5’ de görülmektedir. Memnuniyetin yüksek olduğu firmalar, rakiplerine göre fiyat avantajı taşımakta ve karlılıklarında %12 oranında artış olmaktadır. Aynı zamanda müşteri memnuniyetsizliği sonucunda firma Pazar payında kayba uğamakta iken, memnun müşterilerin tekrar satın alması ve potansiyel müşterileri olumlu etkilemeleri sonucunda Pazar payı %6 oranında artmaktadır. Aynı şekilde satışlarda da iki kat artış olduğu gözlenmektedir (McNealy, 1994: 23).

Tablo 5. Müşteri Memnuniyetinin Yararları

	Müşteri Memnuniyeti; Düşük	Müşteri Memnuniyeti; Yüksek
Rakiplere Göre Fiyat Endeksi	%98	%107
Karlılık (% kaç satışa dönüşüyor)	%1	%12
Pazar Payı Değişimi (Yıllık)	%-2	%6
Satışların Büyümesi (Yıllık)	%8	%17

Kaynak: (Roderick M. McNealy, Making Customer Satisfaction Happen, 1994, s. 23)

Yapılan araştırmalar, yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin eski müşteriyi elde tutma maliyetinden beş kat fazla olduğunu göstermektedir. Ama pek çok firma uzun vadeli müşteri ilişkileri geliştirmektense, olabildiğince fazla satış yapmayı yeğlemektedir. Yine yapılan araştırmalar göstermektedir ki, her dört

müşteriden biri hizmetinizden hoşnut olmadığı için sizin yaptığınız işi biraz daha iyi yapan başka bir firmayla çalışmaya hazırdır. Buda şirketinizin iş yaptığı her yüz müşteriden yirmibeşi demektir. Müşteriler genellikle ne istediklerini bilmemizi isterler ve bilmediğimizde de hayal kırıklığına uğrarlar (Anderson, 1998: 21).

Müşteri memnuniyeti ölçümü, işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri, performanslarını değerlendirip artırabilmeleri ve işletme hedeflerini belirleyebilmeleri için önemli bir faktör konumuna gelmiştir. Özellikle Amerika’ da yapılan araştırmalarda işletmelerin%90’ nından daha fazlasının son yıllarda müşterilerine verdikleri hizmet ve ürünlerin onlarda sağladıkları memnuniyetlerini ölçmektedir.

2.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Müşteri memnuniyeti ölçüm yöntemleri geliştirilirken her kuruluşun kendi koşullarına göre hareket etmesi gereği unutulmamalıdır. Uygulanacak yöntemin zaman ve maliyet boyutlarının da gözden uzak tutulmaması gerekir.

2.3.1. Anket

Anket en basit tanımıyla Soru-cevap tekniğiyle uygulanan sistematik bir veri toplama yöntemidir 2.Önceden belirlenmiş insanlara bir takım sorular sorularak uygulanır. Bir çeşit yazılı iletişim tekniği ile uygulanan veri toplama yöntemidir.

Müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla kullanılan yöntemlerden biri olan müşteri anketlerinin uygulama şekilleri şirketin yapısına, ürün özelliklerine ve kaynaklarına bağlı olarak değişiklikler göstermektedir.

Birincil veri toplama yöntemlerinden biridir. Anket yönteminde veri, cevaplayıcılardan anket formları kullanılarak toplanır. Bu yöntemde çeşitli araçlardan yararlanılır. Bunlar yüz yüze görüşme, posta ile veri toplama, telefon ile

anket, telgraf ile veri toplama ve elektronik posta yolu ile veri toplamadır.

Müşteri memnuniyet anketlerinin amaçları şunlardır.

- ✓ Memnuniyeti kapsamlı olarak ölçmek
- ✓ Şikayet davranışlarını belirlemek
- ✓ Müşteriler tarafından beklenen değeri belirlemek
- ✓ Hizmet açısının önemini belirlemek
- ✓ Karşılanamayan beklentilerin nedenlerini belirlemek
- ✓ Müşteri bağımlılığının boyutlarını ölçmek
- ✓ Hizmet açısı performansını değerlendirmek
- ✓ Hizmet açısı beklentilerini belirlemek

2.3.2. Dahili Ölçümler

Müşteri memnuniyetinin ölçümünde anket ve müşteri şikayetlerinden yararlanmanın yanı sıra, firmanın bir takım göstergelerden yararlanarak müşteri memnuniyeti hakkında fikir sahibi olmaları mümkündür. Müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak kuruluşların yararlanabileceği kaynaklar şunlardır:

- ✓ Karlılık,
- ✓ Yeni satışların oranı,
- ✓ Yıllık kaybedilen müşteri sayısı,
- ✓ Müşteri elde tutma oranı,
- ✓ Her müşterinin kuruluşla iş yapma süresi,
- ✓ Her müşterinin sektörde ortalama iş yapma süresi,
- ✓ Diğer müşterilerden referans sayısı.

2.3.3. Müşteri Şikayetleri

Müşteri şikayetleri, müşteri memnuniyetini ölçmede kullanılacak yöntemlerden bir tanesidir. Firmanın müşterilerinin ürün ya da hizmetler

hakkında bildirdiği Őikayetler firmanın iyileŐmesi için önemli fırsatlar yaratır. Őikayetini bildirmeden firmanın ürün ya da hizmetini kullanmaktan vazgeçen müşteri firma için önemli bir kayıptır. Őikayetlerini firmaya bildiren müşteriler firmaya iyileşme Şansı veren müŐterilerdir.

Diğer taraftan müşteriler Őikayetlerini bildirmeden giderlerse firma problemin ne olduğunu ya da nereden kaynaklandığını bilemediği için düzeltme Őansıda olmayacaktır. Şikayet bildirildiği andan itibaren hızlı ve etkin bir Şekilde problem araŐtırılıp çözüm yolları bulunmaya çalıŐılırsa müşteri kendisine gösterilen bu ilgiyi unutmayacak ve çevresindeki diğer müşteriler ile paylaŐarak kuruluşun bağlı müşterisi haline gelebilecektir.

Amerika birleşik devletlerinde yapılan bir araştırmaya göre Şikayeti zmlenmeyen müşterilerin %63' ünün bir daha o firmayla çalıŐmadıđı ancak Şikayeti giderilmiŐ müşterilerin %90' ının firmaya sadık kaldıkları görülmüştür. Başka bir araştırmaya göre de büyük bir mağazanın 119 müşterisi arasında yapılan bir araştırmada en çok Şikayet eden müşterilerin mağazanın en iyi ve memnuniyet düzeyi yüksek müşterileri olduğu görülmüştür.

Şikayet eden müşterilerin etmeyenlerden daha eğitimi ve daha yüksek gelir sahibi oldukları görülmüştür. Yüksek gelir seviyesinde ve iyi eğitim görmüş müşterilerin haklarını arama konusunda daha bilinçli oldukları ve tatminsizlik halinde Şikayet etme eğilimde oldukları tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi ve hayat standardı yüksek müşteri kesiminin pazara ilişkin yerinde değerlendirmeler yapabileceğinden beklentilerinin de yüksek olduğu, buna bağlı olarak tatmin düzeylerinin de daha düşük olabileceği tatminsizliklerinin de artabileceği belirtilmektedir (Kılıç, 1993: 22-23).

Şikayetlerin alınması sürecinde aşağıdaki yolun izlenmesi yararlı olacaktır (Brown, 1995: 87).

- ✓ Müşteriyi müdahale etmeden dinlemek, müşterinin sorununu en ince ayrıntısına kadar anlatmasına izin vermek,
- ✓ Problemin daha anlaşılır olması için şikayeti alan yetkili tarafından soru sorulmalı,
- ✓ Yapılan veya olan işin haklı çıkarılmaya çalışılması veya sebep gösterilmesi müşteriyi daha fazla hiddetlendirmekten başka bir işe yaramayacaktır. Bu sebeple problemi olduğu gibi kabul etmek,
- ✓ Kuruluşa ve müşteriye uygun eylem planı üzerinde anlaşmaya varmak,
- ✓ Eylemin mutlaka gerçekleşmesini sağlamak,
- ✓ Müşteriyi gerçekleştiren her durumdan haberdar etmek,
- ✓ Şikayet evrakının en kısa zamanda tamamlanıp ilgili bölüme iletilmesini sağlamak.

2.4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler çeşitli yazarlar tarafından aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Beklentiler: Kılıç (1993), tüketicilerin memnuniyetleri alım öncesinde ürünle ilgili beklentilerinden önemli derecede etkilenmektedir. Tüketici kendi bilişsel değerlendirmesini yaparak, kullandığı veya tükettiği mamulün kendi beklentilerine uygunluğuna ilişkin karar vermektedir. Mamulün kullanım maksadına uygunluğu ile beklentiler denk düşüyorsa veya beklentilere kabul edilebilir bir seviyede ulaşmışsa tüketici tatmin duyabilmektedir. Diğer taraftan mamulün tüketicinin kullanım maksadına uygunluğu ile ilgili algıları onun beklentilerinin altında kaldığı zaman muhtemelen tatminsizlik duyabilmektedir. Duyulan tatminsizlik tatmin düzeyini belirleyen sebeplere bağlı olarak tüketicinin kendi bilişsel değerlendirme süreci ile artabilecek veya azabilecektir. Bearden ve Teel yaptıkları araştırmalarında

tüketicilerin beklentileri ile tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca Churchill ve Suprenant tüketici tatminini belirleyen faktörler konusunda gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında, tüketici beklentilerinin dayanıklı tüketim mallarındaki tatmin düzeyini doğrudan etkilediğini ortaya çıkarmışlardır (Okkalı, 2006: 5).

Ürün Kalitesi: Ürün kalitesi müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar kaliteli ürün üreten firmaların karlılığının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çünkü müşteriler belirledikleri kalite standartlarına uyum ürünleri tercih etmektedirler. Bir ürünün kalitesi, tüketici ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan mühendislik ve imalat özelliklerinin bileşenlerinden oluşmaktadır. Bir ürünün kalitesini ortaya koyan ve memnuniyeti etkileyen diğer faktörler aşağıda yer almaktadır.

Performans: Ürünün birincil çalışma özelliklerinin tatmin ediciliği. Örneğin; otomobilin hızı, televizyonun görüntü kalitesi.

Özellikler: Ürünün temel çalışma özelliklerin tanımlayan ikincil özellikler. Örneğin, otomobilin soğutma sistemi, fren sistemi.

Güvenilirlik: Ürünün belirli bir zaman dilimi içerisinde bozulmama ya da iyi çalışma özelliği. Ürünün performans özelliklerinin sürekliliği.

Dayanıklılık: Ürünün fiziksel olarak bozulmadan kullanılma süresinin uzunluğu. Hem teknik hem de ekonomik boyutu içerir.

Uygunluk: Ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş standartlara, belgelere ya da kullanıcıların beklentilerine uygunluğu.

Hizmet Alabilme: Bir ürünün onarımında gösterilen sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylık. Sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliği.

Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneği (görünüş, koku, tat).

Ün / Algılanan Kalite: Şirketin genel imajı ve ünü.

Beklentiler, ürün kalitesi ve performans müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli faktörler olarak görülmektedir. Bunlara ek olarak, özellikler, güvenilirlik,

dayanıklılık, uygunluk hizmet alabilme, estetik, ün/algılanan kalite ve bunların haricinde tutarlılık, reklâm ve diğer psikolojik etkilerde çeşitli yazarlar tarafından memnuniyeti etkileyen çeşitli faktörler olarak belirtilmiştir.

2.5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ TEORİLER

Müşteri memnuniyeti ile ilgili sıklıkla başvurulanan modeller şunlardır (Vavra, 1999: 61).

- ✓ Benzeşim-Zıtlık Modeli
- ✓ Zıtlık Modeli
- ✓ Çelişki Modeli
- ✓ Olumsuzluk Modeli
- ✓ Hipotezin Testi Modeli
- ✓ Kano Modeli

2.5.1. Benzeşim Zıtlık Modeli

Müşteri zihninin sosyal yargı yasasına göre kabul edilir ve kabul edilemez performans bölgeleri söz konusudur. Buna göre müşterilerin algılamalarına kayıtsız kalabilecek performanslar olduğu gibi kabul görmeyen performans bölgesinde bulunan ve ret edilecek yargıları oluşturan performanslar vardır. Bu bölgeler müşterinin gerçek beklenti düzeyi çerçevesinde yer almaktadır. Bu bağlamda model müşterideki kabul bölgesinde kalan performans beklentilerin gerisinde kalmış olsa dahi bu uyumsuzluğun göz ardı edilebileceğini, eğer ret bölgesinde ise zıtlığın öne çıkacağını belirtmektedir.

Müşteri tatmininde araştırmalar tarafından sık kullanılan teorilerden bir tanesi de benzeşim-zıtlık modelidir. Bu model Sherif ve Houland tarafından beklentilere karşı performansın göreceli önemi, aralarındaki farka bağlı olmaktadır şeklinde ele alınmıştır. Sherif' in Sosyal Yargı mantığına göre, müşterilerin zihninde kabul edilebilir performans "bölgeleri" olduğu düşünülür. Bir müşterinin kayıtsız

kalabileceği performans da vardır, kabul edip reddedemeyeceği performans da vardır. Benzeşim-Zıtlık Modeli, performansın bir müşterinin kabul bölgesi içinde yer alması durumunda, beklentilerin gerisinde kalmış olsa bile bu uyumsuzluğu göz ardı edebileceğini, benzeşim sürecinin işleyeceğini ve performansın kabul edilebilir bulunacağını ileri sürer. Beklentilere ne kadar yakın olursa olsun, performans ret bölgesi içinde ise zıtlık öne çıkacak ve farklılık abartılacak hizmet kabul edilemez bulunacaktır (Vavra, 1999: 61).

2.5.2. Zıtlık Modeli

Zıtlık Modeline göre, beklentiler ile müşteri deneyimleri arasındaki her farklılık, farklılığın yönünde abartılacaktır. Eğer bir üretici yaptığı reklamlarla tüketicilerin ürünlerden beklentisini yükseltirse, bir müşterinin ürüne ilişkin deneyimi söz verilenden yalnızca çok az geride kalsa bile ürün tümüyle kabul edilemez bulunacaktır. Bunun tersine, reklamlarda aşağıdan almak sonrada daha üstün bir ürün sunmak yaşanan olumlu çelişkinin abartılmasına neden olacaktır.

Bu modele göre beklentiler ile müşteri deneyimleri arasındaki tüm farklılık farklılığın derecesine göre abartılabilecektir. Bir ürünün performansı beklenenden çok az dahi olsa, müşteri tarafından kabul edilemez kriterler de yer alırken, alınan performansın, beklenenden üstün olması durumunda tam tersi geçerli olacaktır (Bakır, 2006: 24).

2.5.3. Çelişki Modeli

Çelişki modeli, müşterinin beklentisinden daha düşük bir performansla karşılaşması halinde zihninde bu çelişkiyi en aza indirmeye çalışacağını anlatmaktadır. Bu iki şekilde olabilir. İlk olarak müşteri ürün ya da hizmeti satın aldıktan sonra beklentilerini düşürebilir, ikinci olarak ise ürünün ya da hizmetin performansını olumlu bir biçimde algılama yoluna gidebiliriz (Bakır, 2006: 24).

Çelişki Modeli, beklediğinden daha düşük bir performansla karşılaşan müşterinin, eğer söz konusu ürün ya da hizmete psikolojik bir yatırım yapmış ise, zihninde bu çelişkiyi en aza indirmeye çalışacağını söylemektedir. Bu ya beklentilerin düzeyini düşünerek (olay gerçekleşikten sonra) ya da sübjektif çelişki durumunda olduğu gibi, performansın daha olumlu bir şekilde algılanması ile olur (Vavra, 1999: 62).

2.5.4. Olumsuzluk Modeli

Beklentiler ve performans arasındaki uyumsuzluklar müşteriyi olumsuz etkileyip, huzursuz edebilir. Bir ürün veya hizmete ilişkin olarak müşteri tarafından hissedilen şey bu çelişkinin büyüklüğü ile ters orantılıdır. Bu açıdan çelişkinin büyüklüğü mal ve hizmete duyulan memnuniyeti artıracaktır (Bakır, 2006: 24).

Carlsmith ve Aronson (1963)' e göre bu model, beklentiler ile performans arasındaki her uyumsuzluğun müşteriyi rahatsız edeceğini ve olumsuz enerji üreteceğini ileri sürmektedir. Bir ürün ya da hizmete ait duyguların gücü uyumsuzluğun büyüklüğü ile ters orantılıdır.

2.5.5. Hipotezin Testi Modeli

Bu modelde müşteriler ürünlere ilişkin deneyimlerini olumlu yönde değerlendirirler. Müşteriler hakkında iyimser bir yaklaşımı benimseyen bu model ayrıca, müşterilerin satın alma öncesindeki bilgilerinin çoğunun rakamlara dayandığını ve bu rakamların kullanılacak ürünlere ilişkin beklentilerin oluşturulmasında önemli rol oynadığı varsayılmaktadır.

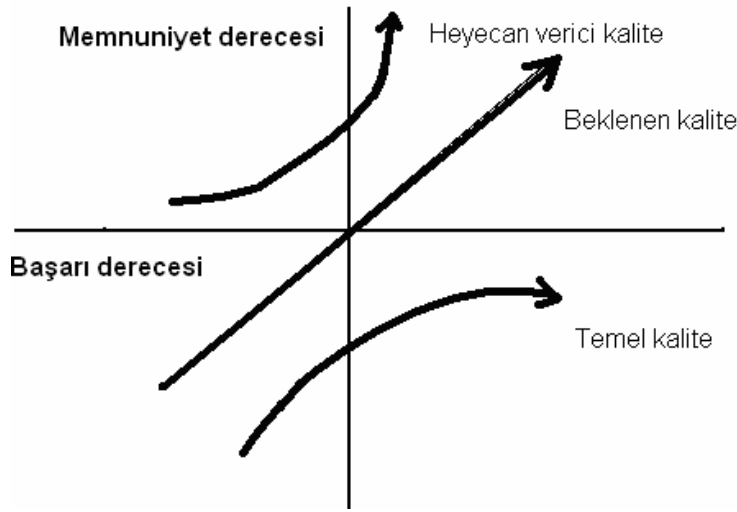
Diegton tarafından öne atılan modelde, müşteriler ürünlere ilişkin deneyimlerinde olumlu değerlendirme eğilimindedir. Müşteriler hakkında iyimser görüşe sahip olan bu modelde ayrıca müşterilerin satın alma öncesindeki bilgilerinin çoğunun rakamlara dayandığı ve bunların daha çok kullanılacakları ürüne ilişkin

beklentilerini oluşturmasında büyük rol oynadığı varsayılmaktadır.

2.5.6. Kano Modeli

Noritaki Kano, müşteri beklentileri ve tatmini konusunu bir bütün olarak ele alınmasına imkân veren bir model oluşturmuştur. Kano modeli (şekil 8) hem içsel hem de dışsal müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanması açısından geçerlidir.

şekil 8: Kano Modeli



Kaynak: Terry G. Vavra, Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, 1999, s. 63
Modelde yer alan kavramlar şu biçimde açıklanmaktadır:

Temel Kalite: Müşterinin üründe mutlak surette olmasını beklediği özelliklerdir. Bu açıdan müşteriler bu özellikleri belirtmeye özel olarak gereksinim duymaz. Müşterinin beklediği kalitenin karşılanmaması durumunda müşteride tatminsizlik ve aynı zamanda şikayetler oluşur.

Beklenen Kalite: Müşteri tarafından bilinçli bir biçimde belirlenen özelliklerdir. Bu özelliklerin bulunması müşteride memnuniyete yol açarken bulunmaması memnuniyetsizliğe neden olur.

Cezbeden Kalite: Ürün ve hizmetlerde gereksinim duyulan ancak müşterilerin bu ihtiyaçlardan haberdar olmadıkları kalitedir. Bu tip bir kalitenin bulunmaması müşteride olumsuz bir etki yaratmamakla birlikte böylesi bir kaliteye sahip olan işletmeler müşterilerde bağımlılık yaratabilir.

Lüks Sınıf Kalite: Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin ötesinde sunulan hizmetlerdir. Bu tip kalitenin müşteri sayısı sınırlı olmakla birlikte lüks nitelikteki kaliteye yoğunlaşan müşteriler açısından büyük bir avantaj sağlar.

Çizimde de görüldüğü üzere düşey ekseninde müşteri memnuniyeti, yatay ekseninde ise müşterilerin ifade etmediği beklentilerin gerçekleşme düzeyi yer almaktadır. Ürün veya hizmetlerin temel kalitesini sağlayan özelliklerin ilk değerleri, müşteri beklentilerinin artmasıyla azalmaktadır. Beklenen kalitenin sağlanmasına yol açan ürün ve hizmet özellikleri sunuşlarıyla birlikte artmaktadır. Hizmetlerin heyecan verici kalitenin oluşmasına neden olan özellikler ise müşteri memnuniyetinde önemli artışlar sağlamaktadır (Perili, 2004: 87).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLAÇ SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİNE İLİŞKİN UYGULAMA

3.1. İLAÇ SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

İlaç sanayi yarattığı yüksek katma değer nedeniyle dünyadaki gözde sanayilerden biridir. İnsan sağlığına yönelik bir sanayi olmasından oturu ayrıca stratejik önemi haizdir.

AB'inde farmasötik ürünler 65/65/EEC sayılı Konsey Direktifi'nin 1.Maddesine göre şöyle tanımlanmaktadır:

- **Tescilli tıbbi ürünler:** Özel bir ad ve özel bir ambalajla pazara sunulmuş herhangi bir önceden hazırlanmış tıbbi ürün;
- **Tıbbi ürün:** İnsan veya hayvanlardaki hastalıkları tedavi etmek veya önlemek için sunulmuş herhangi bir madde veya madde kombinasyonları;
- **Madde:** Kaynağına (insan, hayvan, bitki, kimyasal) bakılmaksızın herhangi bir şey.

Geleneksel olarak farmasötik pazar, sınırları ürünün nasıl satın alındığıyla belirlenen iki kategoriye ayrılmaktadır. İlaçların birinci kategorisi reçeteye satılan ilaçlardır. İkinci kategori ise hekim tarafından reçeteye yazılan veya hasta tarafından reçetesiz doğrudan satın alınabilen ürünlerdir. Hasta tarafından reçetesiz satın alınabilen farmasötik ürünler genel olarak OTC (over-the-counter; banko üzerinden) veya kendi kendini tedavi (selfmedication) olarak tanımlanmaktadır.

Beşeri farmasötik ürünler ayrıca markalı veya jenerik üretimlerine göre de ikiye ayrılmaktadır. Bir ürünün patent koruması altındaki yaşam süresi içinde farmasötik ürünü sadece tescilli ürünün sahibi üretici üretebilmektedir. Bir ürün patent korumasını kaybedince, rakip üreticiler de aynı ürünü jenerik bir adla hemen

pazarlayabilmektedir. Bu jenerik farmasötik ürünler genelde markalı analoglarına oranla çok daha ucuzdur.

Her ne kadar kimyasal prosesler farmasötik üretimin büyük bir çoğunluğunu oluştuyorsa da biyoteknolojik prosesler de önemli boyutlarda artmaktadır.

Türkiye’ de ilaç sanayinin koklu bir geçmişi bulunmaktadır. Cumhuriyet öncesi müstakil eczanelerle başlayan süreç, Cumhuriyetle birlikte 1928 yılında yasal çerçeveye sahip olmuş, 1940’lardan itibaren de kurumsal sanayileşme sürecine girmiştir. Türkiye’ ye ilaç sanayinde ilk yabancı yatırım 1950’ li yıllarda gelmiştir.

- **Dünya’ Da İlaç Sektörü**

Dünyada ilaç sanayi sözkonusu olduğunda akla ilk Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gelmektedir. Ciroları itibarıyla dünyanın önde gelen 50 şirketinden 22’ sinin merkezi ABD’dir. Toplam ilaç satışlarının yaklaşık %46’ sı ABD’de gerçekleşmektedir. Yeni ilaçların %65’ i pazara ilk olarak ABD’den çıkmaktadır. **İlaç sanayinde Ar-Ge harcamalarının %45’ i ABD’ de yapılmaktadır.** Bir başka deyişle yenilikçi ilaçlara ilk Amerikan vatandaşları erişmekte ve kişi başı en fazla ilaç tüketimi yine ABD’de yapılmaktadır. ABD, araştırmacı ilaç sanayinin de merkezi konumundadır.

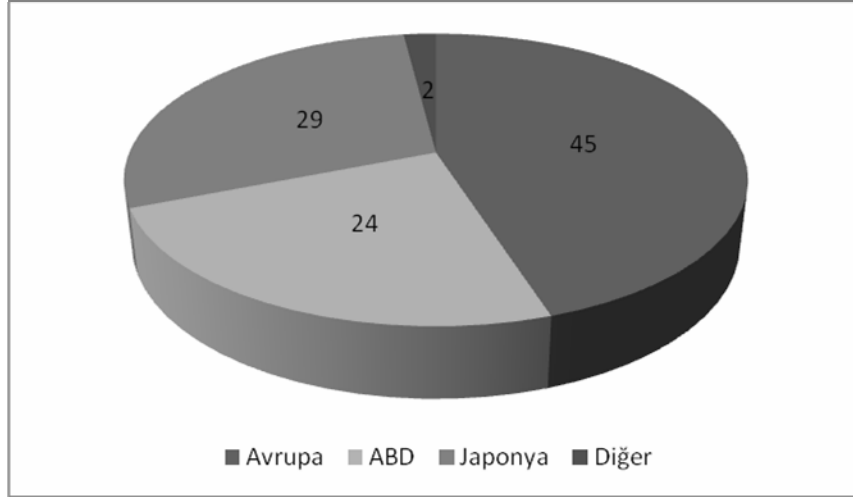
İlaç Sanayinde ABD’ yi Avrupa ve Japonya izlemektedir. Avrupa’da özellikle **Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya ve İspanya “beş önemli pazar”** değerlendirilmektedir. İsviçre ve İrlanda Ar-Ge ve üretim itibarıyla öne çıkan diğer ülkelerdir. Dünyadaki ilaç satışlarının %31’ i, Ar-Ge harcamalarının %41’ i Avrupa’ da yapılmaktadır. Yeni ilaçların %24’ ü ilk olarak Avrupa’da piyasaya çıkmaktadır.

Diğer bir gelişmiş ülke Japonya, ABD ve Avrupa’ yı izlemektedir. Dünyadaki ilaç satışlarının %9,4’ ü, ilaç Ar-Ge’ sinin %13’ ü Japonya’ da yapılmakta, yeni ilaçların %3,7’ si ilk Japonya’ da piyasaya çıkmaktadır. Japonya pazarının bir

özelliği, Japon firmalarının hegemonyasında olması ve diğer ülkelerden firmaların Japon pazarına nüfuz etmede güçlük çekmeleridir. Hal böyle olmakla beraber Japon ilaç sanayi yapılan Ar-Ge yatırımları sayesinde yenilikçilik odaklı bir sanayi olma özelliğini korumaktadır.

Dünyada ilaç sanayinin son 20 yılı incelendiğinde ABD’ nin giderek öne çıktığı, buna karşılık özellikle Avrupa’ nın gelişmelerin gerisinde kaldığı dikkati çekmektedir. ABD’ nin rakiplerini geride bıraktığının en temel göstergelerinden biri yeni molekül keşiflerindeki ABD lehine gelişmedir. Aşağıdaki tablolardan da görüleceği üzere, henüz 20 yıl öncesine kadar bu alanda başı Avrupa çekerken, 2000’ li yıllarda ABD, Avrupa’ nın önüne geçmeyi başarmıştır. ABD’ nin ilerlemesinde Ar-Ge yatırımlarının ve Ar-Ge’ ye verilen önemin payı büyüktür. Günümüzde en çok Ar-Ge yatırımı Amerika’ da gerçekleşmektedir. Avrupa her ne kadar Lizbon Ajandasıyla Ar-Ge harcamalarının GSMH’ ya oranının 2010’ a kadar %3’ e çıkarılması gibi iddialı hedefler ortaya koymuşsa da, henüz bu hedeflere ulaşmaktan uzaktır. ABD’ nin Gayr-i Safi Milli Hasılası (GSMH)’sına oranla Ar-Ge’ye ayırdığı kaynak (%2,7), AB ortalamasının (%1,84) üstündedir. En yeni teknolojilerin kullanıldığı “biyoteknoloji“ alanında fark daha fazla göze çarpmaktadır. Avrupa Komisyonu araştırmaları biyoteknoloji alanındaki patentlerin %65’ inin ABD’ de, %15’ inin Avrupa’ da, %12’ sinin Japonya’ da kayıtlı olduğunu ortaya koymaktadır (Pharmaceutical Economics and Policy, The Worldwide Market for Pharmaceuticals, 2007). Üniversite - Sanayi işbirliği ve etkileşiminin Ar-Ge’ nin gelişmesinde rolü önemlidir. ABD, bu işbirliği ve etkileşimi başarıyla gerçekleştirmektedir.

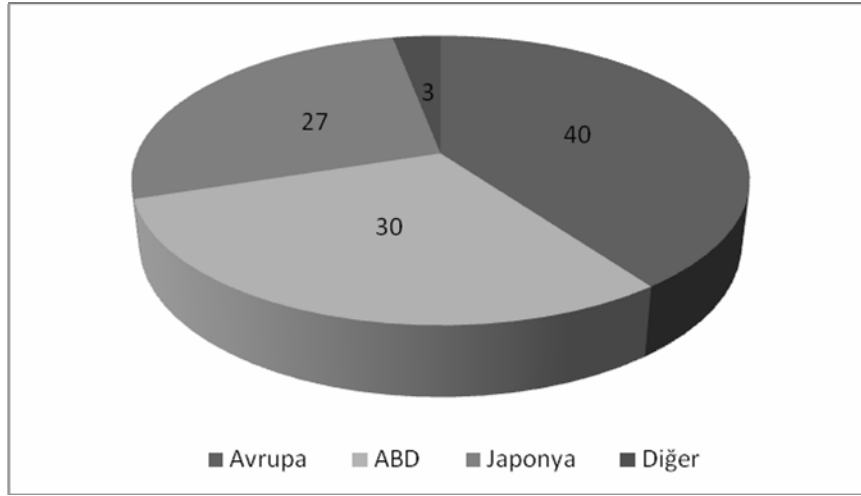
Şekil 9. Yeni Molekül Keşifleri 1988-1992 (%)



Kaynak: Pharmaceutical Economics and Policy-Oxford University Press 2007

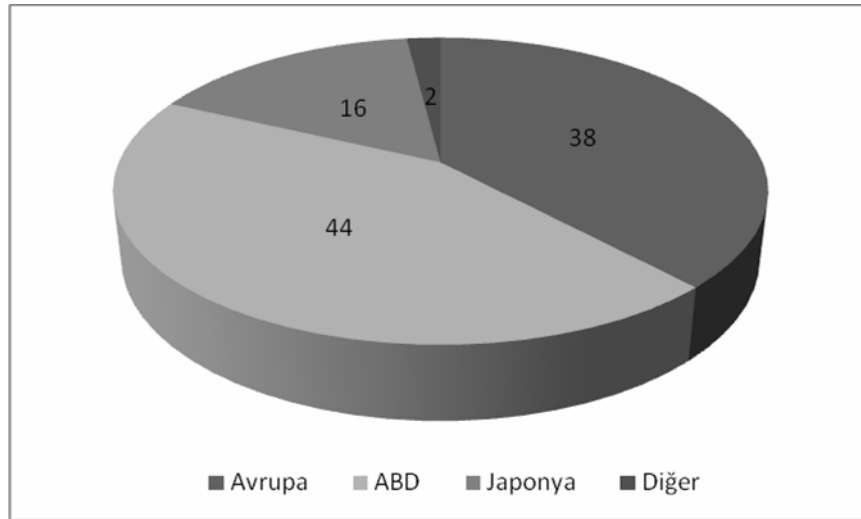
İlaç sanayinde yapılan Ar-Ge yatırımları pahalıdır ve uzun sürmektedir. Yeni bir molekülün ilaca dönüşmesi yaklaşık 10-15 yılı bulmaktadır ve toplam Ar-Ge harcaması 1,3 milyar Dolara ulaşmaktadır (PhRMA, Pharmaceutical Industry Profile, 2008). Dolayısıyla, ilaç firmaları yatırımlarının karşılığını ilaç satışlarıyla almak istemektedirler. Böylece elde edilen gelirle daha yeni molekül ve ilaçlar için çalışmalar sürdürülebilmektedir. Hal böyle olunca daha fazla gelir elde edilen pazarda Ar-Ge yatırımlarını sürdürerek bir nevi karşılıklılık sağlanmaktadır. Tabiatıyla Ar-Ge için bilimsel altyapının mevcudiyeti ve sanayi dostu düzenlemelerin bulunması bir önkoşuldur. Avrupa’ da son yıllarda giderek yaygınlaşan fiyat kontrolleri daha fazla Ar-Ge yatırımı yapılmasını olumsuz yönde etkilemektedir.

Şekil 10. Yeni Molekül Keşifleri 1993-1997 (%)



Kaynak: Pharmaceutical Economics and Policy-Oxford University Press 2007

Şekil 11. Yeni Molekül Keşifleri 1998-2002 (%)

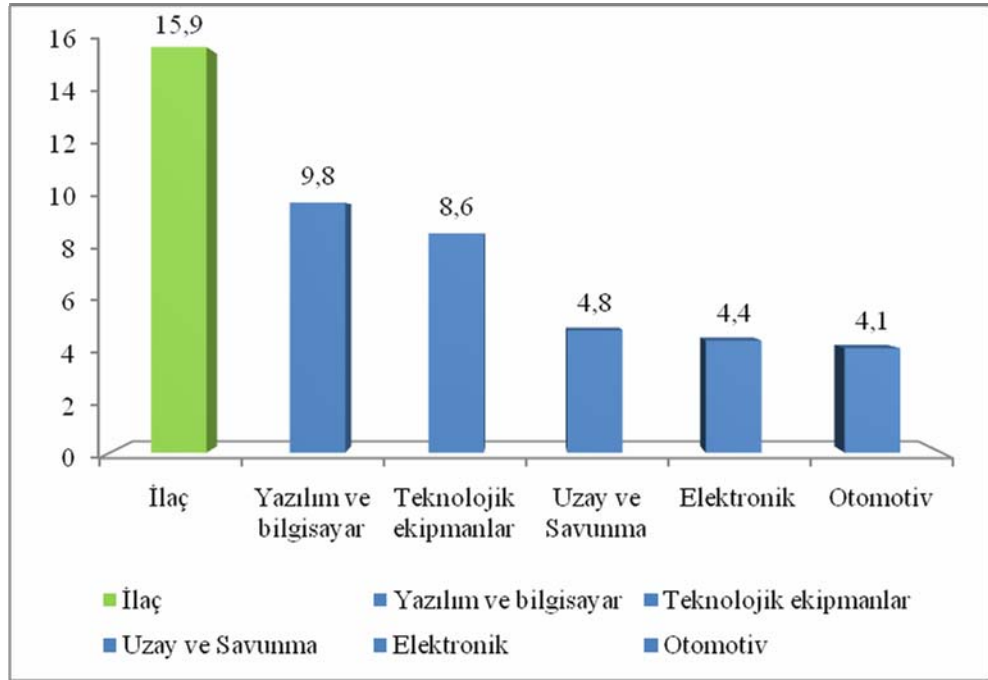


Kaynak: Pharmaceutical Economics and Policy-Oxford University Press 2007

İlaç sanayi, Ar-Ge harcamalarının ciroya oranı itibarıyla (%15,9) en fazla Ar-Ge harcaması yapan sektördür (European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA), The Pharmaceutical Industry in Figures, 2008).

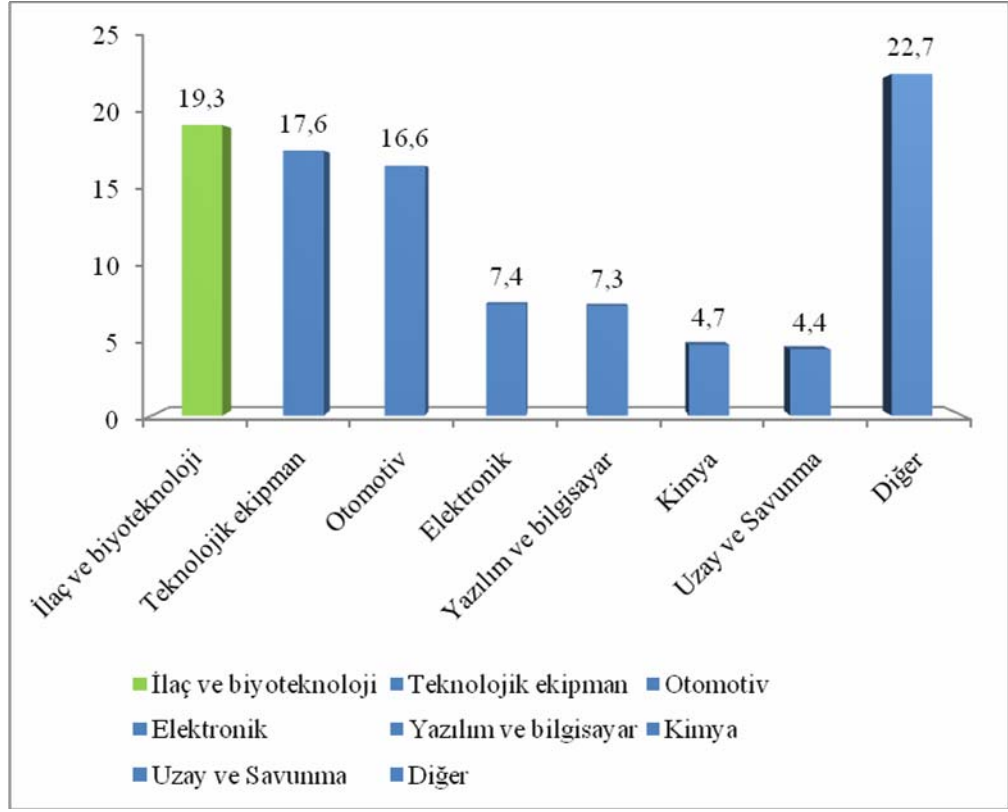
Bu itibarla yüksek katma değer üreten yenilikçi bir sektördür. Hem katma değer yaratan niteliği hem de halk sağlığını korumak bakımından stratejik önemi haiz olduğundan ilaç sanayi yatırımlarını çekmek için ülkeler arasında da ciddi bir rekabet yaşanmaktadır. En fazla katma değeri üreten yenilikçi ilaç sanayini çekmek için yaşanan rekabette “sanayi dostu düzenlemeler ” temel bir rol oynamaktadır. Bahse konu sanayi dostu düzenlemeler doğrudan Ar-Ge’ ye yönelik mevzuatı kapsadığı gibi, geliştirilen ürünün ticarileştirilebilmesine yönelik ruhsatlandırma, fiyatlandırma, ödeme gibi daha genel ve temel nitelikli mevzuatla da yakından bağlantılıdır.

Şekil 12. Ar-Ge Harcamalarının Ciroya Oranı (%)



Kaynak: EFPIA

Şekil 13. Toplam Ar-Ge Harcamalarının Sektörel Dağılımı (%)



Kaynak: EFPIA

- **Türkiye’ de İlaç Sektörü**

Türkiye’de ilaç sektörünün gelişimi Cumhuriyet öncesinde başlamıştır. İlk eczane 1757 yılında İstanbul’da açılmıştır. İlk ilaç fabrikası 1900 yılında kurulmuştur. Cumhuriyet döneminde, 26 Mayıs 1928 tarihli 898 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış olan 1262 sayılı “İşpençiyari ve Tıbbi Müstahzarlar Kanunu” halen yürürlükte bulunan ve ilaç sektörünün temel düzenlemesi olan Kanun’dur. 1954 yılında çıkarılan Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu ile ilaç sektöründeki yabancı yatırımların da Türkiye’ye gelmesi mümkün olmuştur. Türkiye’de ilaç sektöründe halihazırda yaklaşık 300 firma faaliyet göstermektedir. Bunlardan 53 tanesinin üretim tesisi bulunmaktadır.

Türkiye’de ilaçlar piyasaya eczaneler aracılığıyla sunulmaktadır. Reçeteli ve reçetesiz ilaçların eczaneler dışında satılmasına mevzuat izin vermemektedir. Halihazırda ilaç arzı yaklaşık 23.000 eczane ve 500’e yakın ecza deposu tarafından sağlanmaktadır. Ülkemizde eczanelerin ve eczacıların ilaç arzında hastaları doğru yönlendirmede önemli işlevleri vardır. Eğitim düzeyinin yetersizliği ve kendi kendine tedavi yöntemlerinin henüz gelişmemiş olduğu göz önüne alındığında ilaçların eczanelerden satılmasının kamu sağlığına katkıları bulunmaktadır.

Günümüzde Türkiye dünyanın en önemli 15 ilaç pazarından biridir. 8 gelişmiş ülke (ABD, Japonya, Almanya, Fransa, İngiltere, İtalya, İspanya, Kanada) ile birlikte anılan 7 gelişmekte olan pazardan (Çin, Hindistan, Rusya, Brezilya, Meksika, Güney Kore, Türkiye) biri kabul edilmektedir. Pazar hacmi 2008 yılı itibariyle 10 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır.

Tablo 6. Yıllar İtibariyle Dünyada Önemli İlaç Pazarı Durumundaki Ülkeler Sıralaması

	2003	2008	2013 (tahmini)
1	ABD	ABD	ABD
2	Japonya	Japonya	Japonya
3	Almanya	Fransa	Çin
4	Fransa	Almanya	Almanya
5	İtalya	Çin	Fransa
6	İngiltere	İtalya	İspanya
7	İspanya	İngiltere	İtalya
8	Kanada	İspanya	Brezilya
9	Çin	Kanada	Kanada
10	Brezilya	Brezilya	İngiltere
11	Meksika	Meksika	Venezüela
12	Avustralya	Türkiye	Türkiye
13	Hindistan	Hindistan	Hindistan
14	Polonya	Güney Kore	Meksika
15	Hollanda	Avustralya	Güney Kore
16	Belçika	Yunanistan	Rusya
17	Güney Kore	Polonya	Yunanistan
18	Türkiye	Hollanda	Polonya
19	Portekiz	Belçika	Avustralya
20	Yunanistan	Rusya	Hollanda

Kaynak: Intercontinental Medical Statistics Health Inc. (IMS)

Türkiye İlaç Sektöründe yaklaşık 300 firma faaliyet göstermektedir. Bunlardan 53' ünün üretim tesisi mevcuttur. 42 adet yabancı sermayeli firmanın 14' ü üretimlerini kendi tesislerinde yapmaktadır (Türkiye İlaç Sanayi Derneği (TISD) Verileri).

Tablo 7. Türkiye İlaç Pazarında Firmalar (Ciro-2008-Milyon USD)

1	Novartis	624
2	Abdi İbrahim	623
3	Sanofi-Aventis	492
4	Pfizer	435
5	Bilim İlaç	420
6	GSK	413
7	AstraZeneca	351
8	EastPharma	345
9	Sanovel	318
10	Bayer	315

Kaynak: Intercontinental Medical Statistics Health Inc. (IMS)

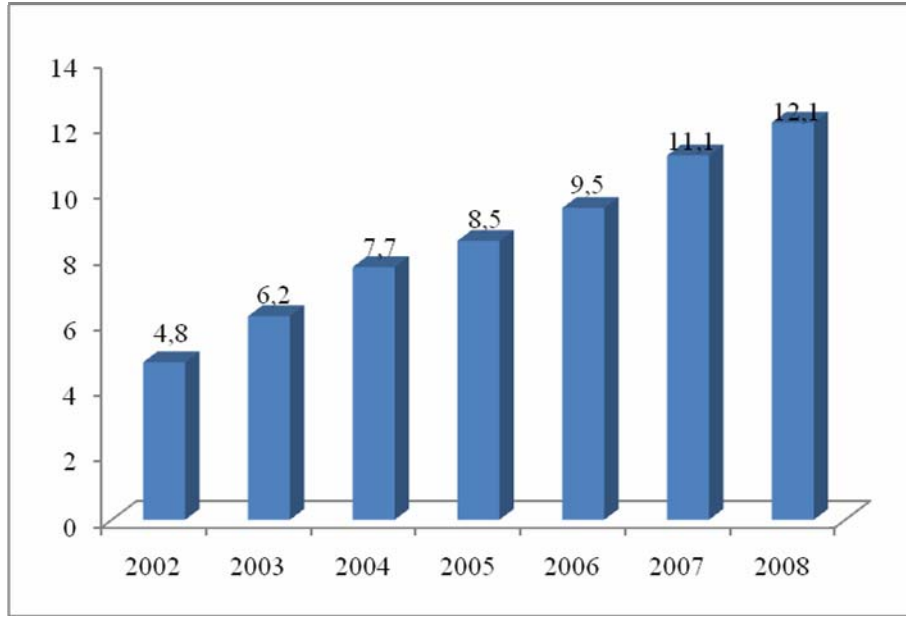
Türkiye İlaç Endüstrisi çok özel üretim teknolojisi gerektiren ürünler (biyoteknoloji vb.) dışında her türlü ürünü Dünya Sağlık Örgütü' nün “İyi İmalat Uygulamaları” kurallarına (“Good Manufacturing Practice” – “GMP”) uygun üretebilecek teknolojik düzeye ulaşmıştır.

Türkiye’de ilaç pazarı büyümeye devam etmektedir. 2008 yılı itibariyle Türkiye reçeteli ilaç pazarı 12,1 Milyar TL olmuştur. Bu rakam 2003 yılında ise 6,2 Milyar TL kadardı. Dolayısıyla, 2003-2008 yılları arasında Türkiye ilaç pazarı TL bazında yaklaşık iki kat artmış bulunmaktadır (İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası (IEIS) verileri). Esasen bu büyüme dünyadaki gelişmelere de paraleldir. IMS verilerine göre dünya ilaç pazarı da 2000-2008 yılları arasında iki katını aşkın büyümüş ve toplam 365 Milyar Dolardan, 773 Milyar Dolara çıkmıştır. Türkiye’ de ilaç pazarının gelişmesinde nüfus artışı ve ilaca erişimin kolaylaşması rol oynamaktadır. Öte yandan, Türkiye nüfusu oldukça gençtir ve bir süre daha

bu fırsat penceresinden istifade edecektir. Dolayısıyla, ilaç ihtiyacının arttığı yaşlanan ülkelere göre ilaç harcamaları daha ölçülü artabilecektir. Yalnız dikkat edilmesi gereken husus, Türkiye’ de kişi başına düşen ilaç harcamasının halen OECD içinde çok düşük olduğudur. Türkiye’ de kişi başına düşen ilaç harcaması 140 Dolar kadardır. Bu rakam, örneğin ABD’ de 680, İngiltere’ de 257, Fransa’ da 378, Almanya’ da 301 Dolar’dır. Türkiye geliştikçe ilaç harcamasının da her şeye rağmen artması beklenmelidir. Ancak, 2008 yılında başlayan küresel ekonomik krizden, her sanayi olduğu gibi ilaç sanayi de etkilenmiştir. Nitekim IMS, Nisan 2009’ da yayımladığı bültende 2009 yılında dünya ilaç pazarındaki büyümenin %2,5- %3,5 ile sınırlı kalacağını tahmin etmektedir. Oysaki Ekim 2008’ de tahmini büyüme %4,5- %5,5 bandındaydı. Buna paralel biçimde kriz dönemi atlatılıncaya kadar Türkiye’ deki harcama hızının yavaşlaması da sürpriz teşkil etmeyecektir (Yılmaz, 2010: 8).

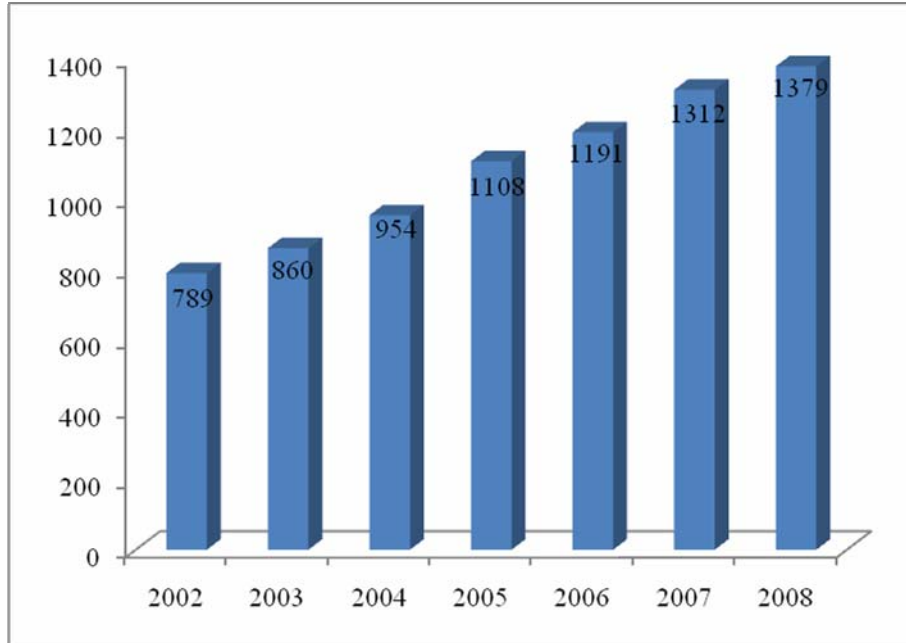
Özellikle kriz nedeniyle kamunun gelirlerinde azalma yaşanacağı düşünülürse, hükümet Sosyal Güvenlik Kurumu’nun açıklamaları ve dolayısıyla ilaç harcamalarını sınırlamak isteyecektir. Nitekim, 18 Eylül 2009 tarihli 27353 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2009/15434 sayılı Kararname ile “Beşeri İlaçların Fiyatlandırılmasına Dair Karar”da (2007/12325 sayılı Karar) yapılan bazı değişiklikler sonucu ilaç satış fiyatlarında ciddi indirimler yapılması gündeme gelmiştir. Ancak orta vadede Türkiye’nin de aralarında yer aldığı 7 gelişmekte olan ilaç pazarında 2013 yılına kadar ortalama %13-%16 civarında bir büyüme beklenmektedir. Bu büyümede başı Çin çekmektedir. Halen 5. büyük Pazar olan Çin’in 2011 itibariyle üçüncülüğe yükselmesi beklenmektedir. Gelişmiş pazarların büyüme hızının ise %1 ile %4 arasında kalacağı tahmin edilmektedir. Bu veriler gelişmekte olan ekonomilerin ilaç sanayi bakımından önemine işaret etmektedir.

Şekil 14. Türkiye İlaç Pazarı (Milyar TL)



Kaynak: IEIS

Şekil 15. Türkiye İlaç Pazarı (Milyon Kutu)

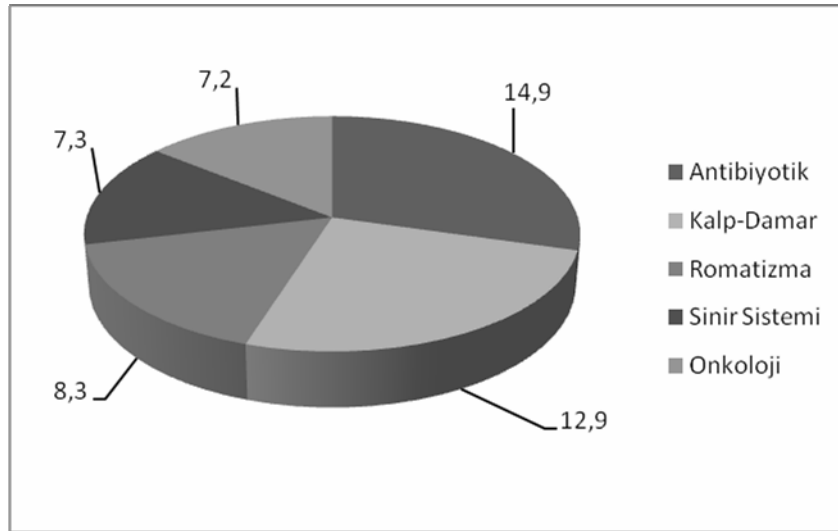


Kaynak: IEIS Türkiye’ de kullanılan ilaçların tedavi gruplarına göre dağılımına bakıldığında, karşımıza Batı Avrupa’dakinden farklı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Türkiye’ de TL bazında en çok harcama yapılan ürün grubu %14,9 ile

antibiyotiklerdir, bunu %12,9 ile kalp-damar ilaçları izlemektedir (IEIS verileri). Antibiyotiklerin bu kadar yaygın kullanımı olağan değildir. Öte yandan, antibiyotiklerin payının 2003 yılından bu yana %19,9'dan %14,9'a azaldığı da görülmektedir. Batı Avrupa bir örnek teşkil edecekse, bu trendin sürmesi beklenir.

Dikkat çekici bir diğer husus, onkoloji ilaçlarının payındaki artış. Çağımızın hastalığı kanserle mücadelede önemli yer tutan bu ilaç grubunun payı 2003-2008 yılları arasında %3,8'den %7,2'ye çıkarak neredeyse iki katına yakın bir artış göstermiştir. Kanserle mücadelede etkinlikleri artan onkoloji ilaçlarının toplamdaki payının daha da artacağını öngörmek mümkündür.

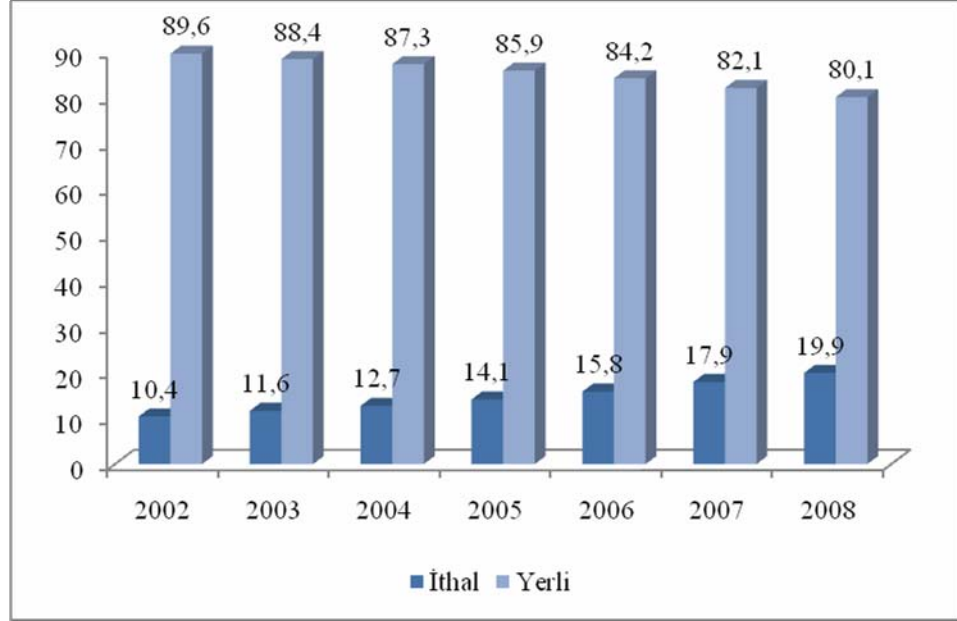
Şekil 16. Tedavi Gruplarına Göre İlaç Tüketimi - Türkiye (%)



Kaynak: IEIS verileri

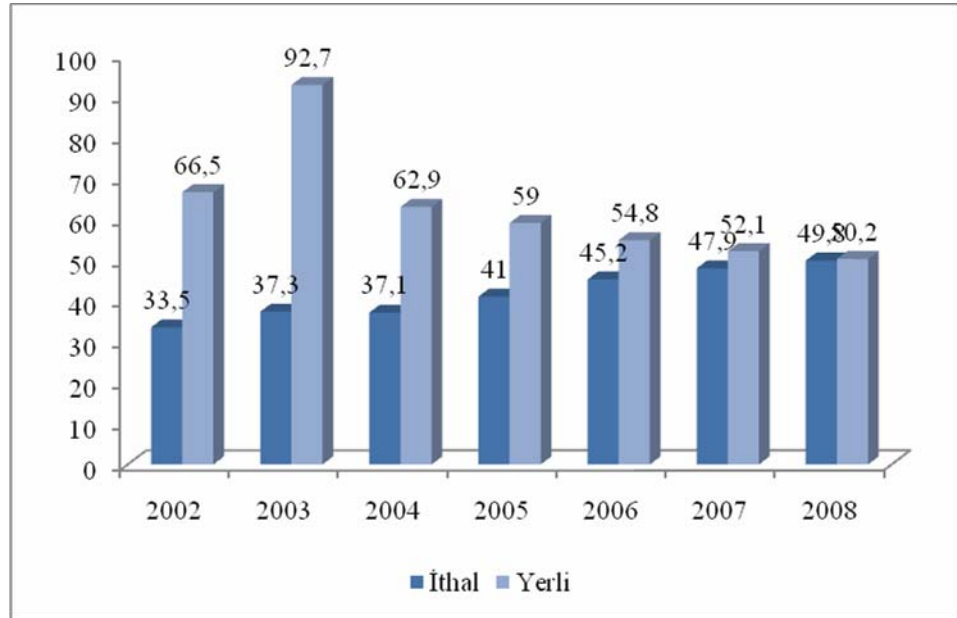
Türkiye, net bir ilaç ithalatçısıdır. İhracat ise sanayinin büyüklüğü ile karşılaştırıldığında oldukça mütevazî rakamlarda kalmaktadır.

Şekil 17. Türkiye İlaç Pazarı İthal/Yerli Dağılımı (% Kutu)



Kaynak: IEIS

Şekil 18. Türkiye İlaç Pazarı İthal/Yerli Dağılımı (%TL)



Kaynak: IEIS

Türkiye’ nin önümüzdeki dönemde ithalata bağımlılığını azaltabilmesinin ve ihracatını arttırabilmesinin yolu, ilaç sanayinin Türkiye’ ye yapacağı yatırımları artırmasından geçmektedir. Burada iki tür yatırımdan söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi klasik anlamda üretime dönük fabrika yatırımlarıdır. Burada uluslararası rekabetin koşulları diğer sanayilerden pek farklı değildir. Arazi, işçilik, enerji maliyetleri, vergi avantajları, mali teşvikler, lojistik unsurlar, işgücü kalitesi yatırım yapılıp yapılamayacağını belirlemektedir.

İkinci tür yatırım ise Ar-Ge’ ye dayalı yatırımlardır. Burada ilaç sanayine özel durumlar mevcuttur. Bu özelliklerin başında yenilikçi ilaç sanayinin Ar-Ge harcamalarının büyüklüğü gelmektedir. Yenilikçi ilaç sanayi Ar-Ge faaliyetlerine her yıl 90 milyar Doların üstünde bir yatırım yapmaktadır. Türkiye’nin ilaç Ar-Ge’ sinden aldığı pay 2007 yılı itibariyle sadece 38 Milyon Dolar mertebesinde, yani ilaç sanayinin toplam Ar-Ge harcamasının 10.000’ de 4’ ü kadardır. Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği’nin (AİFD) bir çalışması, doğru adımların bütünlük arz edecek biçimde atılması halinde Türkiye’ nin ilaç Ar-Ge’ sinden alabileceği payın 2015 yılında 1 Milyar Dolara ulaşabileceğine işaret etmektedir (Yenilikçi İlaç Sanayi 2015 Türkiye Faaliyet Raporu). Burada belki işin mali yönünden daha önemli bir unsur, ilaç Ar-Ge faaliyetlerinin, Türkiye’ de bilimsel altyapının ve bilgi birikiminin gelişimine yapacağı katkıdır. İlaç gibi yüksek katma değer üreten bir sanayide ilerleme tedricen ve zamanla olacaktır. Ancak, elde edilen özellikle bilimsel kazanımlar kalkınmanın hızlanmasına ve sürdürülebilir olmasına doğrudan etki edecektir. AİFD, işe klinik araştırmalarla başlanması, buna eş zamanlı olarak da molekül geliştirilmesini de içerecek şekilde temel Ar-Ge faaliyetlerinin yapılabilmesine olanak tanıyacak bir dizi adımın atılması gerektiğini vurgulamaktadır. Burada ümit verici bir gelişme, uzun zamandır beklenmekte olan “klinik Araştırmalar Yönetmeliği” nin 23 Aralık 2008 tarihli Resmi Gazete’ de yayımlanarak 1 Ocak 2009 itibariyle yürürlüğe girmiş olmasıdır. Ayrıntılara yönelik çalışmaların da tamamlanmasıyla klinik araştırmaların süratlenmesi ve gelişmesi beklenmektedir. Tabiatıyla bu tek başına yeterli değildir, Sanayi ve Ar-Ge dostu bir dizi diğer unsurun desteklenmesi gereklidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

• ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde gelişen teknoloji, artan rekabet koşulları, iletişimde yaşanan hızlı gelişim, yükselen eğitim düzeyi gibi birçok faktör işletme faaliyetlerinde müşteri beklenti ve isteklerini faaliyetlerinin önemli noktası haline getirmiştir.

Sağlık alanında kaliteli hizmetin önemli bir göstergesi hizmeti alanların memnuniyet düzeyidir. Memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi, hizmet kalitesinin artırılması ve beklentiler doğrultusunda daha nitelikli hizmet sunulması bakımından önemlidir.

Bu araştırmanın amacı ilaç sektöründe kalite kavramının müşteri memnuniyeti eşliğinde değerlendirilerek, müşteri memnuniyetini olumlu ya da olumsuz etkileyen önemli etmenleri tespit etmektir

• ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın ilk iki bölümünde ikincil kaynaklardan bilgi edinilmeye çalışılmış; konu ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda toplam kalite yönetiminde müşteri, müşteri memnuniyeti ve ölçüm yöntemleri ile ilgili kavramlar incelenmiş, çeşitli araştırmacı ve yazarların görüşlerine yer verilmiştir. İnternette elde edilen konu ile ilgili tanımlar ve örneklerle çalışma desteklenmiştir.

Araştırma için gerekli olan verilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Çünkü bu yöntemle cevaplama oranının yüksek olması ve deneklerin kalite değerlendirmelerine yönelik algı ve yargılarını saptayabilmek amacıyla, gözlem yoluyla da bilgi toplama gibi avantajlarından dolayı tercih edilmiştir.

o Araştırma Modeli

Çalışmada, hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin belirlenmesi amacıyla bir anket formu hazırlanmıştır. Bu bağlamda hizmet sektörü içerisinde ilaç sektörü tercih edilmiştir. İlaç sektöründe faaliyet gösteren ve ismini vermek istemeyen X Ecza Deposunun sunduğu hizmetler değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırma Aydın, Uşak, Muğla ve Denizli’ de faaliyet gösteren her ilden 100 toplamda 400 eczaneyi kapsamaktadır. Değerlendirme kapsamında çeşitli istatistiksel teknikler bilgisayar yazılımları aracılığıyla kullanılmış, sonuçlar yorumlanmıştır.

o Örnekleme Amacı ve Yöntemi

Çalışmanın temel amacı, hizmetlerin pazarlanmasında müşterilerin memnuniyet düzeyinin ölçümlenmesi olduğundan farklı ecza depolarından bir örneklem yaratmak kaygı ve zorluğu ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın amacı farklı ecza depolarının toplam Pazar içindeki paylarının belirlenmesi şeklinde olsaydı müşterilerin sosyo ekonomik ve demografik dağılımlarını dikkate alan tabakalı ve kota örnekleme uygun bir örnekleme yöntemi olarak seçilebilirdi. Bu yaklaşım çalışmayı amacından saptıracaktı. Bu nedenle oluşturulan örnekleme farklı demografik niteliklere sahip olup, müşteri memnuniyetini doğru biçimde yansıtacak katılımcıların çalışmada yer alması yaklaşımı benimsenmiştir.

Çalışmaya katılacak deneklerin belirlenmesinde, X Ecza Deposunun siparişleri dikkate alınmıştır, sözkonusu siparişi gerçekleştiren eczaneler, anketörler tarafından serbestçe belirlenmiştir. Bu örnekleme yöntemi kolayda örnekleme yöntemidir.

o Anket Formlarının Nitelik Açısından Değerlendirilmesi

Anketörler tarafından yüzyüze görüşme tekniği ile doldurulan formlar değerlendirme işlemine geçmeden önce tek tek gözden geçirilerek incelenmiştir. Bu değerlendirme işlemi sırasında gereğine uygun bir şekilde doldurulmamış veya çelişkili yanıtlar içeren ve diğer geçerlilik durumlarını taşımayan anket formları geçersiz sayılmış ve değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geçersiz olan anket sayısı 17'dir. Bu nedenle çalışma örneklem hacmi 400 olarak kesinleşmiştir.

o Hipotezler

H1: Müşterilerin sipariştten memnuniyet derecelerinin ortalamaları, sipariş etme sıklıklarına göre farklılık gösterir.

H2: Müşterilerin sipariştten memnuniyet dereceleri ile en son siparişlerinde başka bir ecza deposu ile sipariş vermeleri arasında bir ilişki vardır.

H3: Müşterilerin sipariştten memnuniyet dereceleri ile düzenli olarak aynı ecza deposunu tercih etmeleri arasında ilişki vardır.

H4: Müşterilerin sipariştten memnuniyet dereceleri ile ecza deposunu dostlarına tavsiye etmeleri arasında bir ilişki vardır.

H5: Fiyat düzeyiyle, ecza deposunu tercih etme arasında ilişki vardır.

3.3. VERİ ANALİZİ

Bir araştırmanın sonuçlarının tutarlılığı, yapılan araştırmanın güvenilir olup olmadığı ile yakından ilgilidir. Bir çalışmada istatistiki açıdan güvenilirliği hesaplamak önemlidir. Bu nedenle bu çalışmada ilk önce araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği hesaplanmıştır. Araştırmada müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin belirlendiği 14 ifadeden oluşan üçüncü kısım için güvenilirlik testi sonuçları Tablo 8'de belirtilmiştir.

Tablo 8: Güvenilirlik Testi Sonuçları

Örneklem	
Hacmi	400
İfade	22
Alpha	0,9317

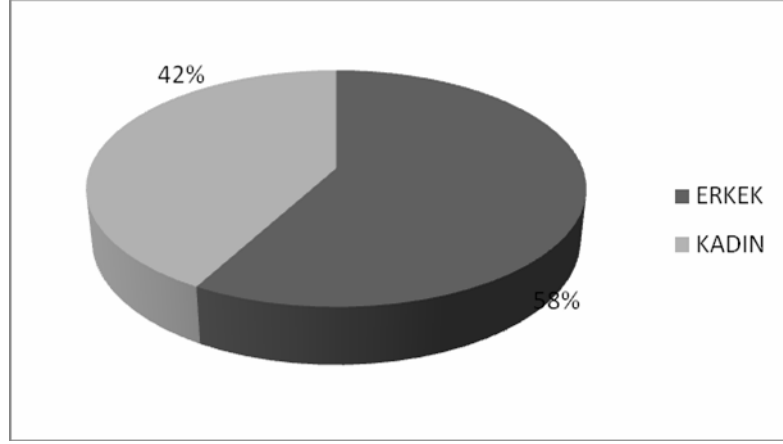
Tablo 8’de görüldüğü gibi alfa katsayısı 0,9317 değeri ile çok yüksek çıkmıştır. Bu da araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmada öncelikle anket formunun birinci bölümünde yer alan araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerin değerlendirilmesine yüzde dağılımları esas alınmıştır. Anketi yanıtlayanların cinsiyet dağılımı tablo 9’de görülmektedir.

Tablo 9: Örneklem Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	232	58
Kadın	168	42
Toplam	400	100

Tablo 9’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 400 kişiden %58’i erkek, %42’si kadındır. Bu bulgu, formun doldurulmasında daha çok erkeklerin ağırlıklı olduğunu ortaya koymaktadır.

Şekil 19. Örneklemen Cinsiyet Dağılımı

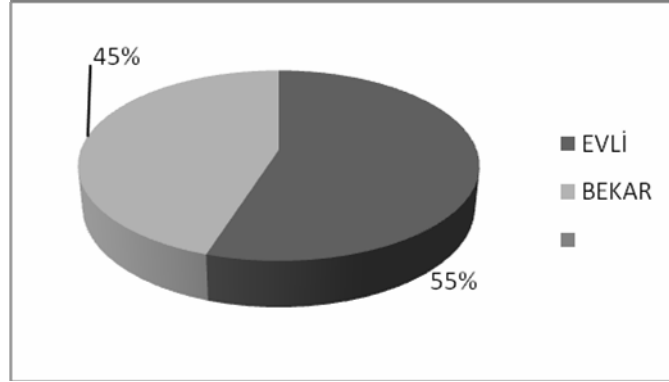


Tablo 10. Örneklemen Medeni Durumları

Medeni Hal	Frekans	Yüzde
Evli	220	55
Bekar	180	45
Toplam	400	100

Tablo 10’da görüldüğü gibi anketi yanıtlayan 400 kişiden %55’i evli, %45’i bekardır. Bu bulgu, araştırmaya katılanların büyük bir kısmının evli olduğunu ortaya koymaktadır.

Şekil 20. Örneklemen Medeni Durumları

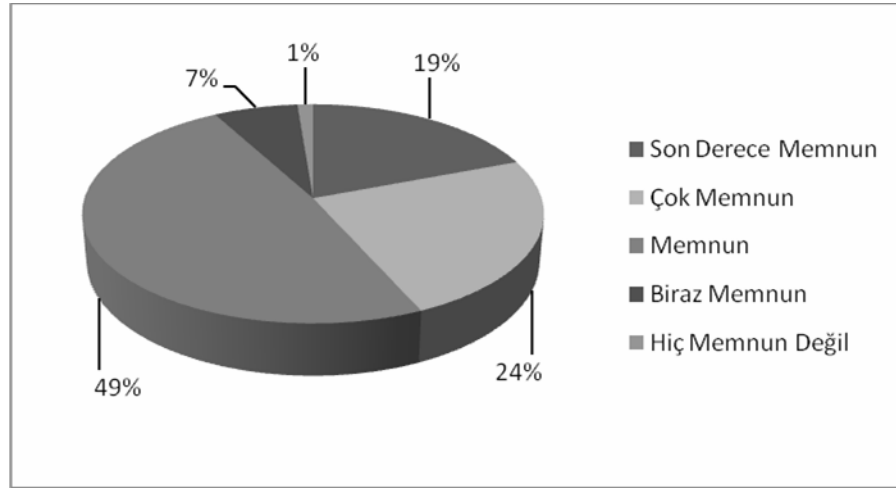


Tablo 11. Örneklemen Sunulan Hizmetlerden Memnuniyet Durumları

Memnuniyet Durumları	Frekans	Yüzde
Son Derece Memnun	77	19,3
Çok Memnun	96	24,0
Memnun	195	48,8
Biraz Memnun	27	6,8
Hiç Memnun Değil	5	1,3
Toplam	400	100,0

Tablo 11’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların %19’u X ecza deposunun verdiği hizmetlerden son derece memnun olduğunu, %24’ü çok memnun olduğunu, %49’u memnun olduğunu, %7’si biraz memnun olduğunu, %1’i hiç memnun olmadığını belirtmiştir. Bu bulgular, araştırmaya katılanların genel olarak X ecza deposunun sunduğu hizmetlerden orta derecede memnun olduklarını ortaya koymaktadır.

Şekil 21. Örneklem Sunulan Hizmetlerden Memnuniyet Durumları



Tablo 12. Örneklem X Ecza Deposunu Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Dağılımlar

Tercih Etme Nedenleri	Örneklem Hacmi	EnDüşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Sapma
TERCİH4*	400	1,0	1,0	1,8000	,40050
TERCİH5*	400	1,0	1,0	1,7775	,41645
TERCİH7*	400	1,0	1,0	1,7475	,43499
TERCİH3*	400	1,0	1,0	1,6575	,47514
TERCİH2*	400	1,0	1,0	1,6450	,47911
TERCİH1*	400	1,0	1,0	1,5925	,49198
TERCİH6*	400	1,0	1,0	1,5400	,49902

TERCİH NEDENLERİ

TERCİH4* : Uygun Vadeli Satış

TERCİH5* : Güçlü Firma İmajı

TERCİH7* : Sık Servis Olanağı

TERCİH3* : Hızlı Servis Olanağı

TERCİH2* : Güler Yüzlü Hizmet

TERCİH1* : Müşterilere Gösterilen İlgi

TERCİH6* : Ürün Bulunabilirliği

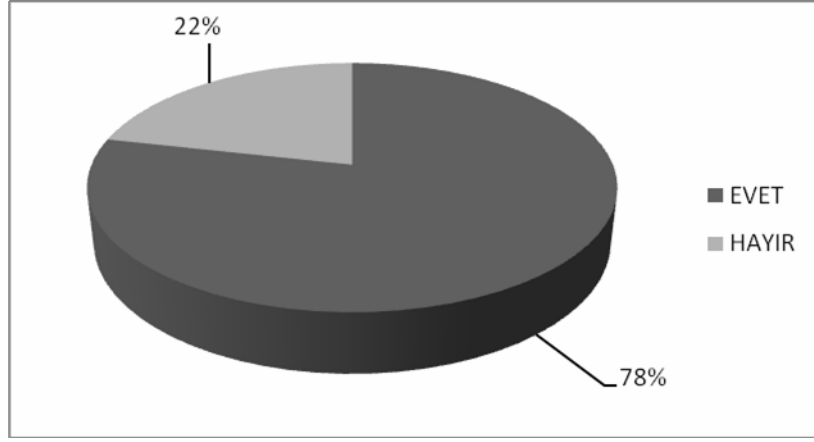
Tablo 12’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların X ecza deposunu tercih etme değişkenlerine vermiş oldukları cevapların ortalamaları alınmış ve dağılımların, ilk sırada 1,80 ortalama ile uygun vadeli satış, ikinci sırada 1,78 ortalama ile güçlü firma imajı, üçüncü sırada 1,75 ortalama ile sık servis olanağı, dördüncü sırada 1,66 ortalama ile hızlı servis olanağı, beşinci sırada 1,65 ortalama ile güler yüzlü hizmet, altıncı sırada 1,59 müşterilere gösterilen ilgi, yedinci sırada 1,54 ortalama ile ürün bulunabilirliği olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, ankete katılanların X ecza deposunu tercih etme nedeni olarak en fazla uygun vadeli satışa verdikleri önem olduğunu, en az düzeyde ise ürün bulunabilirliği olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 13. Örneklemin Tekrar Aynı Ecza Deposunu Tercih Etmelerine İlişkin Dağılımlar

Tercih Etme	Frekans	Yüzde
Evet	314	78.5
Hayır	86	22.5
Toplam	400	100

Tablo 13’de araştırmaya katılanlara tekrar X ecza deposunu tercih edip etmeyeceği sorulduğunda %78’i tekrar X ecza deposunu tercih edeceğini, %22’si aynı depoyu tercih etmeyeceğini belirtmiştir. Bu bulgu, ankete katılanların büyük çoğunluğunun tekrar X ecza deposunu tercih edeceğini ortaya koymaktadır.

Şekil 22. Örneklemin Tekrar Aynı Ecza Deposunu Tercih Etmelerine İlişkin Dağılımlar

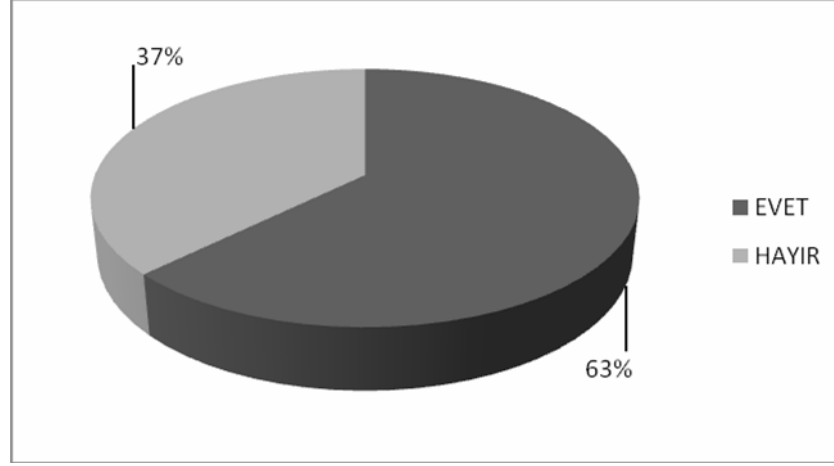


Tablo 14: Örneklemin En Son Siparişlerine İlişkin Dağılım

En Son Sipariş	Frekans	Yüzde
Evet	251	62.8
Hayır	149	37.2
Toplam	400	100

Tablo 14’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların %63’ü en son siparişini X ecza deposu ile yaptığını, %37’si en son siparişini X ecza deposu ile yapmadığını belirtmiştir. Bu bulgu, ankete katılanların büyük çoğunluğunun en son siparişini X ecza deposu ile yaptığını ortaya koymaktadır.

Şekil 23. Örneklem En Son Siparişlerine İlişkin Dağılım



Tablo 15. Örneklem Diğer Ecza Deposunu Tercih Etme Nedeni

Tercih Etme Nedeni	Örneklem Hacmi	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Sapma
Diğer Depo 5*	400	1,00	2,00	1,9025	,29701
Diğer Depo 6*	400	1,00	2,00	1,8925	,31014
Diğer Depo 7*	400	1,00	2,00	1,8600	,34742
Diğer Depo 3*	400	1,00	2,00	1,8475	,35996
Diğer Depo 2*	400	1,00	2,00	1,6925	,46204
Diğer Depo 4*	400	1,00	2,00	1,6825	,47305
Diğer Depo 1*	400	1,00	2,00	1,5275	,48673

DİĞER ECZA DEPOSUNU TERCİH ETME NEDENLERİ

DİĞER DEPO 5* : Güçlü Firma İmajı

DİĞER DEPO 6* : Ürün Bulunabilirliği

DİĞER DEPO 7* : Sık Servis Olanağı

DİĞER DEPO 3* : Hızlı Servis Olanağı

DİĞER DEPO 2* : Güler Yüzlü Hizmet

DİĞER DEPO 4* : Uygun Vadeli Satış

DİĞER DEPO 1* : Müşterilere Gösterilen İlgi

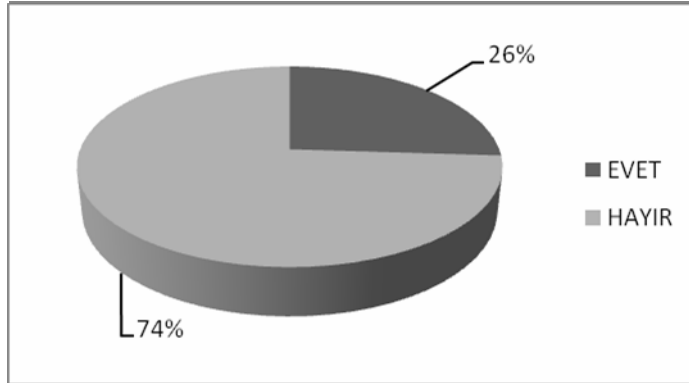
Tablo 15’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların X ecza deposu dışında başka bir depoyu tercih etme değişkenlerine vermiş oldukları cevapların ortalamaları alınmış ve dağılıma göre, ilk sırada 1,90 ortalama ile güçlü firma imajı, ikinci sırada 1,89 ortalama ile ürün bulunabilirliği, üçüncü sırada 1,86 ortalama ile sık servis olanağı, dördüncü sırada 1,85 ortalama ile hızlı servis olanağı, beşinci sırada 1,69 ortalama ile güler yüzlü hizmet, altıncı sırada 1,68 ile uygun vadeli satış ve yedinci sırada 1,53 ile müşterilere gösterilen ilgi yer almıştır. Bu bulgular, ankete katılanların X ecza deposunu tercih etme nedeni olarak en fazla güçlü firma imajı olduğu, en az düzeyde ise müşterilere gösterilen ilgi olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 16. Örneklemin Hizmetle İlgili Problem Yaşama Düzeyi

Problem Yaşama	Frekans	Yüzde
Evet	104	26,0
Hayır	296	74,0
Toplam	400	100,0

Tablo 16’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılanlara bir problem yaşayıp, yaşamadığı sorulduğunda %26’sı bir problem yaşadığını, %74’ü bir problem yaşamadığını belirtmiştir. Bu bulgu, ankete katılanların büyük çoğunluğunun X ecza deposunun sunduğu hizmetlerden yararlanırken bir problem yaşamadığını ortaya koymaktadır.

Şekil 24. Örneklemin Hizmetle İlgili Problem Yaşama Düzeyi

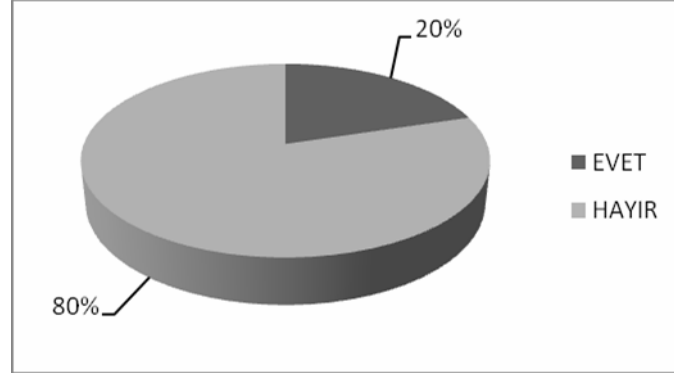


Tablo 17. Örneklemin Hizmetle İlgili Problemlerinin Çözüm Düzeyi

Çözüm		
Bulabilme	Frekans	Yüzde
Evet	81	20,3
Hayır	319	79,8
Toplam	400	100,0

Tablo 17’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan kişilerden problem yaşamış olan kişilere yaşadıkları probleme deponun getirdiği çözümün onları memnun edip etmediği sorulduğunda, %20’si memnun olduğunu, %80’i memnun olmadığını belirtmiştir. Bu bulgu, ankete katılanların büyük çoğunluğunun X ecza deposunun problemlerine getirdiği çözümünden memnun olmadığını ortaya koymaktadır.

Şekil 25. Örneklemen Hizmetle İlgili Problemlerinin Çözüm Düzeyi

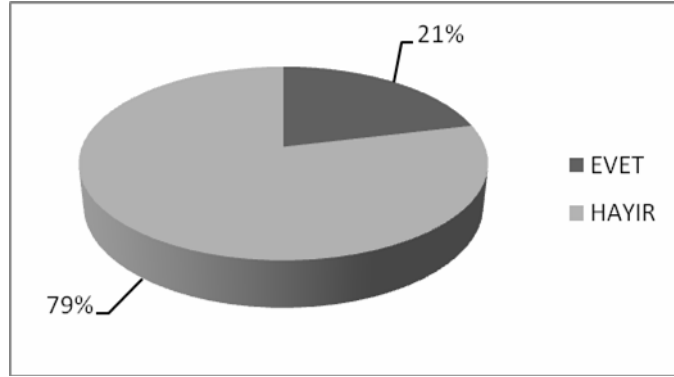


Tablo 18. Örneklemen Hizmetle İlgili Problemlerine Cevap Alabilme Düzeyi

Cevap		
Alabilme	Frekans	Yüzde
Evet	85	21,3
Hayır	315	78,8
Toplam	400	100,0

Tablo 18’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanlardan X ecza deposunun hizmetlerinden yararlanırken bir problemle karşılaşanlar bu problemin çözümünden memnun olup olmadıkları sorulduğunda %21’ i çözümden memnun olduğunu, %79’ u ise çözümden memnun olmadığını belirtmiştir. Bu bulgu, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun yaşadıkları probleme bulunan çözümden memnun olmadığını ortaya koymaktadır.

Şekil 26. Örneklemen Hizmetle İlgili Problemlerine Cevap Alabilme Düzeyi

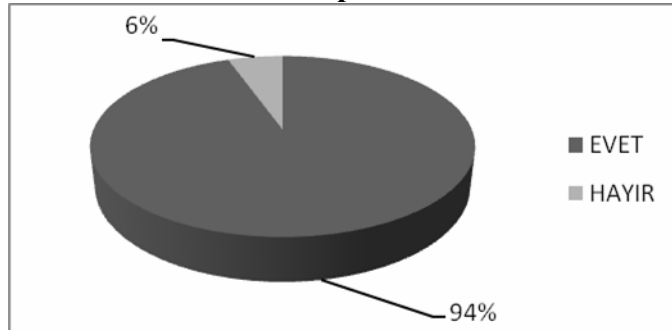


Tablo 19. Örneklemen X Ecza Deposunu Dostlarına Tavsiye Etme Düzeyi

Dostlara Tavsiye	Frekans	Yüzde
Evet	378	94,5
Hayır	22	5,5
Toplam	400	100,0

Tablo 19’ da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %94’ ü X ecza deposunu dostlarına tavsiye edeceğini, %6’sı tavsiye etmeyeceğini belirtmiştir. Bu bulgu, araştırmaya katılanların X ecza deposunu dostlarına tavsiye edeceğini ortaya koymaktadır.

Şekil 27. Örneklemen X Ecza Deposunu Dostlarına Tavsiye Etme Düzeyi



Çalışmada faktör analizi yapılarak özelliklerin gruplandırılması sağlanmıştır. Her bir soruya cevaplayıcıların verdikleri cevaplara göre değişkenler

arasındaki korelasyon hesaplanarak, birbiri ile ilişkili değişkenlerin gruplanmasıyla faktör elde edilmektedir.

Faktör analizi yapılmadan önce, Kaiser-Meyer-Olkin (örneklemenin yeterliliğinin ölçümü) 0,927 ve Barlett testi sonucu $\chi^2 = 4811,83$, $\alpha=0,000$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre faktör analizi uygulanabilmektedir.

Tablo 20. Örneklemenin Yeterliliği Testi Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,927
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4811,837
	df	231
	Sig.	0,000

Tablo 21. Ortak Varyanslara İlişkin istatistikler

	Initial	Extraction
Memnun1	1,000	,713
Memnun2	1,000	,706
Memnun3	1,000	,770
Memnun4	1,000	,741
Memnun5	1,000	,619
Memnun6	1,000	,654
Memnun7	1,000	,619
Memnun8	1,000	,743
Memnun9	1,000	,770
Memnun10	1,000	,752
Memnun11	1,000	,510
Memnun12	1,000	,674
Memnun13	1,000	,650
Memnun14	1,000	,450
Memnun15	1,000	,620
Memnun16	1,000	,546
Memnun17	1,000	,536
Memnun18	1,000	,479
Memnun19	1,000	,580
Memnun20	1,000	,428
Memnun21	1,000	,414
Memnun22	1,000	,602

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 22. Faktörlere İlişkin Korelasyon Matrisi

Component	1	2	3	4
1	,596	,507	,436	,445
2	-,165	-,635	,713	,246
3	,307	-,449	-,548	,635
4	-,723	,372	-,037	,581

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method:
Varimax with Kaiser Normalization.

Tablo 23. Faktör Yükleri

Faktör Yükleri				
	1	2	3	4
Memnun14	0,512			
Memnun15	0,612			
Memnun16	0,615			
Memnun17	0,670			
Memnun18	0,464			
Memnun19	0,669			
Memnun20	0,554			
Memnun21	0,561			
Memnun22	0,507			
Memnun1		0,774		
Memnun2		0,775		
Memnun3		0,794		
Memnun4		0,741		
Memnun7			0,560	
Memnun8			0,785	
Memnun9			0,830	
Memnun10			0,798	
Memnun5				0,707
Memnun6				0,721
Memnun11				0,499
Memnun12				0,643
Memnun13				0,618

Tablo 23’ deki sonuçlara göre, yirmi iki soruya ilişkin ölçeğin 4 faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Açıklanan toplam varyansa ilişkin istatistiklerin yer aldığı tabloya göre, 4 faktör, toplam varyansın %61,709’ unu açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %18,939’ unu, ikinci faktör %15,884’ ünü, üçüncü faktör %13,609’ unu ve dördüncü faktör ise toplam varyansın %13,277’ sini açıklamaktadır. Her bir soruya ilişkin faktör yükleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 23’ de görüldüğü gibi birinci faktör 9, ikinci faktör 4, üçüncü faktör 4, dördüncü faktör 5 soruyu içermektedir. Birinci faktörü oluşturan sorular 14.,15.,16.,17.,18.,19.,20.,21.,22. soruların (Bkz. Anket Formu, Ek: 1) faktör yükleri 0,464 ile 0,670 arasında, ikinci faktörü oluşturan 1.,2.,3.,4. soruların (Bkz. Anket Formu, Ek: 1) faktör yükleri 0,741 ile 0,794 arasında, üçüncü faktörü oluşturan 7.,8.,9.,10. soruların (Bkz. Anket Formu, Ek: 1) faktör yükleri 0,560 ile 0,830 arasında ve dördüncü faktörü oluşturan 5.,6.,11.,12.,13. soruların faktör yükleri ise 0,499 ile 0,721 arasında değişmektedir. Birinci faktörü belirleyen sorular deponun teknoloji ve bilgi işlem sistemleri gibi yenilikçi özellikleri barındırması ve veri aktarımı gibi hizmetleri içermektedir. İkinci faktör çalışanların özellikleridir. Üçüncü faktör ecza deposunun konumlandırılması ve sistematüğini oluşturmaktadır. Dördüncü faktör sefer özellikleri ve fiyat gibi hizmetleri içermektedir.

Faktör analizinden sonra diğer analiz sonuçlarına güvenebilmek için her bir faktöre grup güvenilirlik testi uygulanmıştır. Sonuçlar tablo 24’ de gösterilmiştir.

Tablo 24. Faktör Gruplarının Güvenilirliği Testi Sonuçları

Birinci Faktör	Alpha	0,8586
İkinci Faktör	Alpha	0,8843
Üçüncü Faktör	Alpha	0,8657
Dördüncü Faktör	Alpha	0,8001

Tablo 24’ de görüldüğü gibi alpha değerleri oldukça yüksek çıkmıştır. Bu durumda faktör analizinden sonra diğer testlere güvenilebilmektedir.

H0: Müşterilerin sipariştten memnuniyet derecelerinin ortalamaları, sipariş etme sıklıklarına göre farklılık göstermez.

H1: Müşterilerin sipariştten memnuniyet derecelerinin ortalamaları, sipariş etme sıklıklarına göre farklılık gösterir

Parametrik olmayan ki-kare testine göre, %95 güven aralığında müşterilerin sipariştten memnuniyet derecelerinin ortalamaları ile sipariş etme sıklığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Pearson $\chi^2=30,79$; $0,058>0,05$). H1 hipotezi red edilmektedir.

Varyansların eşit dağılıp dağılmadığını gösteren homojenite testi uygulanmıştır (Levene istatistiği=1,608, $p=0,157$, $p>0,05$). Varyansların homojen dağılmadığı görülmüştür. Varyanslar homojen dağılmadığı için Kruskal-Wallis testi gerçekleştirilebilmiştir ($\chi^2=1,958$; $p=0,376>0,05$) olduğundan H1 hipotezi red edilmektedir. Müşterilerin sipariştten memnuniyet derecelerinin ortalamaları, sipariş etme sıklığına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H0: Müşterilerin sipariştten memnuniyet dereceleri ile en son siparişlerinde başka bir ecza deposu ile sipariş vermeleri arasında bir ilişki yoktur.

H2: Müşterilerin sipariştten memnuniyet dereceleri ile en son siparişlerinde başka bir ecza deposu ile sipariş vermeleri arasında bir ilişki vardır.

Parametrik olmayan ki-kare testine göre, %95 güven aralığında Müşterilerin sipariştten memnuniyet dereceleri ile en son siparişlerinde başka bir ecza deposu ile sipariş vermeleri arasında bir ilişki yoktur (Pearson $\chi^2=4,646$; $0,326>0,05$). H2 hipotezi red edilmektedir. İlişkinin anlamlılığına bakmak için ANOVA testinden yararlanmıştır. Varyanslar eşit olarak dağıldığı için parametrik ANOVA testi gerçekleştirilebilmiştir (Levene İstatistiği=0,285, $p=0,594$, $P>0,05$). ANOVA testi sonucuna göre H2 hipotezi red edilmektedir. Müşterilerin sipariştten

memnuniyet dereceleri ile en son siparişlerinde başka bir ecza deposu ile sipariş vermeleri arasında bir ilişki yoktur ($F=4,438, p=0,036; p<0,05$).

H0: Müşterilerin siparişten memnuniyet dereceleri ile düzenli olarak aynı ecza deposunu tercih etmeleri arasında ilişki yoktur.

H3: Müşterilerin siparişten memnuniyet dereceleri ile düzenli olarak aynı ecza deposunu tercih etmeleri arasında ilişki vardır.

Parametrik olmayan ki-kare testine göre, %95 güven aralığında (Pearson $\chi^2=42,960; p=0,000<0,05, p<0,05$). H3 hipotezi kabul edilmektedir. Müşterilerin siparişten memnuniyet dereceleri ile düzenli olarak aynı ecza deposunu tercih etmeleri arasında ilişki vardır. Varyanslar homojen dağılmamıştır (Levene istatistiği=28,977, $p=0,000, p<0,05$). Bu nedenle parametrik olmayan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Testin sonuçlarına göre Müşterilerin siparişten memnuniyet derecelerinin ortalamaları, düzenli olarak aynı ecza deposunu tercih etmelerine göre farklılık göstermektedir ($\chi^2=39,253; p=0,000<0,05, p<0,05$).

H0: Müşterilerin siparişten memnuniyet dereceleri ile ecza deposunu dostlarına tavsiye etmeleri arasında bir ilişki yoktur.

H4: Müşterilerin siparişten memnuniyet dereceleri ile ecza deposunu dostlarına tavsiye etmeleri arasında bir ilişki vardır.

Parametrik olmayan ki-kare testine göre, %95 güven aralığında Müşterilerin siparişten memnuniyet dereceleri ile ecza deposunu dostlarına tavsiye etmeleri arasında bir ilişki vardır (Pearson $\chi^2=53,907; 0,000<0,05$). H4 hipotezi kabul edilmektedir. Müşterilerin siparişten memnuniyet dereceleri ile ecza deposunu dostlarına tavsiye etmeleri arasında ilişki vardır. Varyanslar eşit dağılmamıştır (Levene istatistiği= 2,797, $p=0,095, p<0,05$). Bu nedenle parametrik olmayan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Testin sonuçlarına göre müşterilerin

siparişten memnuniyet dereceleri ile ecza deposunu dostlarına tavsiye etmeleri arasında bir ilişki vardır ($\chi^2=13,640$; $p=0,000$, $p<0,05$).

H0: Fiyat düzeyiyle, ecza deposunu tercih etme arasında ilişki yoktur.

H5: Fiyat düzeyiyle, ecza deposunu tercih etme arasında ilişki vardır.

Parametrik olmayan ki-kare testine göre, %95 güven aralığında Fiyat düzeyiyle, ecza deposunu tercih etme arasında ilişki vardır (Pearson $\chi^2=14,157$; $0,007 < 0,05$). H6 hipotezi kabul edilmektedir. Varyanslar eşit dağılmamaktadır (Levene istatistiği=14,427 $p=0,000$, $p<0,05$). Bu nedenle parametrik olmayan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Testin sonuçlarına göre H6 hipotezi kabul edilmektedir. Fiyat düzeyiyle, ecza deposunu tercih etme arasında ilişki vardır ($\chi^2=12,402$; $p=0,000$, $p<0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabet ve küreselleşmenin beraberinde yaşanan pek çok değişim, işletmelerde birtakım yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Müşteri, işletmelerin önem verdiği bir kavram olarak gündeme gelmiştir. Müşterinin işletmeler için önemli olması pazarlama anlayışında birtakım değişikliklere neden olmuş, işletmeler müşteri odaklı yaklaşımları benimsemeye başlamışlardır. Bundan yaklaşık otuz yıl önce müşteri kavramı işletmeler için hiçbir şey ifade etmezken, bugün odak nokta konumuna gelmiştir. Müşterinin önem kazanması ile birlikte kar amaçlı işletmeler geçerliliğini yitirmiş, yerini müşteri odaklı yapılanmalara bırakmıştır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması müşteri sadakatinin oluşumuna yardımcı olmaktadır. Müşterinin memnun edilememesi müşterinin tamamen kaybedilmesine veya müşterinin şikayet etmesine neden olmaktadır. Özellikle hizmet işletmelerinde müşteri tatminini ölçmeye yönelik yapılan araştırmalar ve geliştirilen yöntemler, sürekli değişen ve gelişen müşteri beklentilerinin neler olduğunu ortaya koymaktadır.

Hizmet sektörü devamlı olarak büyüyen bir sektördür. Hizmet sektörü içinde sağlık sektörü üstlendiği fonksiyonlar itibarıyla önemli bir sektördür. Çalışmada, hizmet pazarlaması kavramına yer verilmiş, müşteri memnuniyeti kavramı açıklanmış ve hizmet sektörü için önemli bir yere sahip sağlık sektöründe müşterilerin memnuniyet düzeyi araştırılmıştır. Yapılan çalışmada kullanılan veriler anket yoluyla toplanmıştır verilerin değerlendirilmesinde istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.

Çalışmada güvenirlik testi yapılmıştır. Güvenirlik testi sonucunda 0,9317 değeri elde edilmiştir. Çalışmada katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Anket, %58 oranında erkek, %42 oranında kadın katılımcılar tarafından yanıtlanmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular sonucunda genel olarak müşteriler ilaç dağıtım sektöründe faaliyet gösteren X ecza deposundan memnundurlar. Bu nedenle müşteriler tekrar X ecza deposu ile çalışmayı tercih etmektedirler. X ecza deposunu tercih etme nedenleri arasında ilk sırada uygun vadeli satış, ikinci sırada güçlü firma imajı, üçüncü sırada sık servis olanağı, dördüncü sırada hızlı servis olanağı, beşinci sırada güler yüzlü hizmet, altıncı sırada müşterilerine gösterdiği ilgi ve son olarak ürün bulunabilirliği yer almaktadır. X ecza deposu dışında başka bir depo ile çalışma nedenleri arasında ise ilk sırada güçlü firma imajı, ikinci sırada ürün bulunabilirliği, üçüncü sırada sık servis olanağı, dördüncü sırada hızlı servis olanağı, beşinci sırada güler yüzlü hizmet, altıncı sırada uygun vadeli satış ve yedinci sırada müşterilerine gösterdiği ilgi yer almaktadır. X ecza deposundaki personel ve sunulan hizmetlerde müşterilerin beklentilerine tam anlamı ile karşılık verilememesi nedeniyle müşterilerin başka depoları tercih etme eğilimi görülmüştür. Bu durumu düzeltebilmek için X ecza deposu öncelikle personeline çeşitli eğitimler vermelidir. İşe alımlarında daha deneyimli, eğitim seviyesi daha yüksek personeli tercih etmelidir.

Çalışmada, müşterilerin sunulan hizmetlerden genel olarak problem yaşamadıkları sonucuna varılmıştır. Müşterilerin geneli problem yaşamamıştır. Ancak müşterilerin bazıları problem yaşamışlardır. Problem yaşayan bu müşterilerin problemlerine çözüm bulma konusunda şirket, etkin bir rol oynayamamıştır. Müşterilerin geneli X ecza deposunu dostlarına tavsiye edeceğini belirtmiştir. Ağızdan ağıza reklamın çok büyük önem taşıdığı günümüzde müşterilerin hizmetten memnun kalıp, bunu dostlarına aktarmaları şirket için en önemli ve en etkin reklam aracı olmaktadır. Şirketlerin müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışmalarındaki ana amaç, müşterilerle sürekli ve kalıcı ilişkiler geliştirmektir. Çünkü çalışmada da vurgulandığı gibi mevcut müşteriye korumanın maliyeti yeni müşteri elde etmekten çok daha azdır.

Çalışmada faktör analizi yapılarak, katılımcıların verdikleri cevaplarla ortaya çıkan değişkenlerin gruplandırılması sağlanmıştır. Bu analizle birbiri ile ilişkili olan

ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması amaçlanmıştır. Faktör analizi sonucunda dört boyut olduğu görülmüştür. Birinci faktörü belirleyen sorular deponun teknoloji ve bilgi işlem sistemleri gibi yenilikçi özellikleri barındırması ve veri aktarımı gibi hizmetleri içermektedir. İkinci faktör çalışanların özellikleridir. Üçüncü faktör ecza deposunun konumlandırılması ve sistematığını oluşturmaktadır. Dördüncü faktör sefer özellikleri ve fiyat gibi hizmetleri içermektedir. Bu faktörlerden birinci faktör en yüksek değere, dördüncü faktör ise en düşük değere sahiptir. Faktör analizi sonuçlarına göre bir ecza deposunun öncelikle teknoloji takip etmesi ve bunu sektöre uygun biçimde kullanması gerekmektedir. Çalışanlar müşterilerin isteklerine cevap verecek deneyime, eğitime sahip olmalıdır. Fiyat ve sefer özellikleri ise en az önem verdiği boyuttur.

Ecza depolarının müşteri memnuniyet düzeyini arttırmaya yönelik önlemler;

- ✓ Düzenli olarak müşteri araştırmalarının yapılması,
- ✓ Müşteri beklentilerinin ortaya konulması,
- ✓ Personele gerekli ve sürekli eğitim verilmesi,
- ✓ Birtakım kalite standartlarının belirlenmesi ve personel tarafından bu standartların uygulanması sağlanmalı,
- ✓ Personelin seçimine, eğitime, motivasyonuna gerekli önemin verilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak müşteri gruplarının hizmet konusundaki beklentileri ve algılamaları farklıdır. Müşteri memnuniyeti sağlanabilmesi için bu beklentilerin işletmeler tarafından belirlenmesi ve beklentiler doğrultusunda sunulan hizmetler yenilenmelidir.

KAYNAKÇA

Akat, P. D., Budak, P. D., & Budak, D. D. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Aktan, C. C. (2009). *Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite*. 11 11, 2009 tarihinde can aktan: www.canaktan.org adresinden alındı

Aktan, C. (2009). *Kalite Bilinci, Liderlik ve Toplam Kalite Felsefesi*. 2009 tarihinde Kalite Bilinci, Liderlik ve Toplam Kalite Felsefesi: www.canaktan.org: www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-kalite-bilinci.pdf adresinden alındı

Anderson, R. Z. (1998). *Şapka Çıkarttıran Hizmet Sunmak*. İstanbul: Rota Yayınları.

Atay, O. (2000). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi ve Malatya Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi* , 18 (2), 5-6.

Atilla, A. (1996). *Çağdaş Kalite Anlayışı İçerisinde ISO 9001 Kalite Güvencesi Sistemi Standartların Yorumu ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Çağlayan Basımevi.

Bakır, Y. (2006). Sağlık Kuruluşlarında Pazarlama Faaliyetlerii Müşteri Memnuniyeti. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Bardakçı, A., & Whitelock, J. (2001). An Examination Of Customers' Readiness For Mass-Customisation: An Exploratory Study Of The Turkish Car Market. *Working Papers In Business And Management* .

Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1990). *Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and*. New York: Free Press.

Bozkurt, R. (1998). *Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

- Brown, A. (1995). *Müşteri Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Gaye Film ve matbaacılık.
- Budak, G. (1997). Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması. *Yönetim ve Ekonomi* (3), 64-65.
- Ceyhan, G. (2001). *Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi*. Ankara: Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yayını.
- Çatalca, H. (2003). *Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayım.
- Çetin, P. D. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Deming, E. (1982). *Improvement of Quality and Productivity Trough*. Cambridge: National Productivity Review.
- Demir, P. D., & Gümüsoğlu, P. D. (2003). *Üretim Yönetimi (İşlemler Yönetimi)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Doğan, Y. D., & Tütüncü, Y. D. (2003). *Hizmet İşletmelerinde Toplam kalite Yönetimi kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası.
- Ensari, P. D. (2002). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA), The Pharmaceutical Industry in Figures. (2008).*
- Ferman, A. M. (1993). *Tüketicinin Korunması Meselesine Gelişimci Bir Yaklaşım*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Garvin, D. A. (1987). *Competing On Eighth Dimensions Of Quality*. İngiltere: Harvard Business Review.

Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality*. New York: Free Press.

Genç, İ. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi' nin İç Müsteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi* . Ankara.

Halis, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Hayta, H. (2008). Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Ve Hasta Memnuniyetinin İstatistikî Göstergelerle Karşılaştırılması (Denizli İl Merkezi Örneği). Muğla.

IEIS verileri. 25.06.2010

İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası (IEIS) verileri. (tarih yok). www.ieis.org.tr adresinden alınmıştır

İmai, M. (1986). *KAİZEN Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. Japonya: The KAİZEN Institute, Ltd.

Juran, J. M. (1988). *The Quality Circles Phenomenon Industrial Quality Certain*. New York: Mc Graw Hill Inc.

Kağnıcıoğlu, C. H. (2002). Günümüz İşletmelerinin Hayat Anahtarı: Müşteri Odaklılık. *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F Ege Akademik Bakış Dergisi* , 80.

Karabulut, F. (2009). *Sağlık İşletmelerinde Kalite Ve Akreditasyon Iso/Iec 15189:2003 Uygulaması* . İzmir.

Kılıç, Ö. (1993). Tüketici Tamini ve Şikayet Davranışı. *Pazarlama Dünyası* , 22-23.

Koçbek, A. D. (2005). *Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti: Etnik Restoranlara Yönelik Bir Araştırma* . Eskişehir.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management: The Millennium Edi*. USA: Prentice Hall.

Lovelock, C. H. (1996). *Services Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

McNealy, R. M. (1994). *Making Customer Satisfaction Happen* . Londra: Chapman Hall.

Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri, Genişletilmiş 13. Basım*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu. (2000). *Müşteri Memnuniyet Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Okkalı, M. (2006). Otomotiv Servislerinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma ve Önerileri. İstanbul.

Onay, İ., & Köroğlu, A. (1995). Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi. *Verimlilik Dergisi* , 109-110.

Ortak Payda. (tarih yok). Haziran 2009 tarihinde <http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=8934> adresinden alındı

Öçalan, B. K. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Memnuniyet Analizi. İstanbul.

Özdemir, S. (1995). Eğitimde Toplam Kalite. *Verimlilik Dergisi Özel Sayı* , 217.

Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Peker, Ö. (1993). Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Standartları. *Verimlilik* , 49.

Peker, Ö. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite. *Çağdaş Yerel Yönetimler* , 54 (6), s. 50-51.

Perili, S. (2004). Hizmet Pazarlamasında Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Bankacılık Sektöründe Örnek Bir Uygulama. Ankara.

Pharmaceutical Economics and and Policy, The Worldwide Market for Pharmaceuticals. (2007). Oxford University Press.

- PhRMA, Pharmaceutical Industry Profile*. (2008).
- Raad, G. d. (1995, Mayıs 12). (Ş. Kadak, Röportajı Yapan)
- Rosander, A. C. (1989). *Quest for Quality in Services*. New York: ASQC.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1996). *Human Resource Management: Position for The 21.st Century*. USA: West Publishing Company.
- Şahin, M. (1994). *İş İdaresine Giriş*. Eskişehir: Anadolu Ünv. A.Ö.F. Yayınları.
- Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tarcan, E. (2001). *Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Taşkın, D. E. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Tek, Ö. B., & Özgül, E. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Türkiye İlaç Sanayi Derneği (TISD) Verileri*. (tarih yok). Tisd: www.tisd.org.tr adresinden alınmıştır
- Vavra, T. G. (1999). *Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları*. İstanbul: KALDER Yayınları, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Walton, M. (1990). *Deming Management at Work*. GP Putnams's Sons.
- Webster, F. E. (1996). Mastering Management: The New Marketing Concept. *Financial Times* .
- Wikström, S. (1996). Customer As Co-Producer. *European Journal of Marketing* , 6-19.
- Yamak, O. (1998). *Kalite Odaklı Yönetim*. İstanbul: Panel Matbaacılık.

Yatkın, A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Yenilikçi İlaç Sanayi 2015 Türkiye Faaliyet Raporu. AIFD.

Yılmaz, G. H. (2010). Deloitte Türkiye: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey-tr_lshc_turkiyedeilacsanayi_260110.pdf 10.05.2010r

Yücel, B. (1998). Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım. *Verimlilik Dergisi* (2), 73.

Yükçü, S. (1999). *Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Yürütücü, A. (2010). *Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve TKY (Toplam Kalite*. Mayıs 2010 tarihinde <http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/42.doc>

Zeithalm, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research. *Journal Of Marketing* , 47.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Service Marketing*. Boston: McGraw Hill.

EK-1

I. Aşağıdaki sorulara uygun cevapları veriniz.

1. Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın
2. Yaşınız
3. Medeni Haliniz () Evli () Bekar

II. Aşağıdaki sorulara uygun cevapları veriniz.

1. **X Ecza Deposunun sağladığı hizmetlerden memnuniyet düzeyiniz nedir?**
() Son Derece Memnunum
() Çok Memnunum
() Memnunum
() Biraz Memnunum
() Hiç Memnun Değilim
2. **X Ecza Deposunun tercih etmenizin nedenleri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)**
() Müşterilere gösterilen ilgi
() Güler yüzlü hizmet
() Hızlı servis olanağı
() Uygun vadeli satış
() Güçlü firma imajı
() Ürün bulunabilirliği
() Sık Servis Olanağı
() Diğer
3. **Siparişlerinizi düzenli olarak X Ecza Deposundan mı temin ediyorsunuz?**
() Evet () Hayır
4. **En son siparişinizi X Ecza Deposundan mı yaptınız?**
() Evet () Hayır
- 4. Soruya “**HAYIR**” cevabı verdiyseniz 5. soruyu yanıtlayınız.
5. **Başka bir ecza deposu tercih etmenizin nedenleri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**
() Müşterilere gösterilen ilgi
() Güler yüzlü hizmet
() Hızlı servis olanağı

- ☐ Uygun vadeli satış
- ☐ Güçlü firma imajı
- ☐ Ürün bulunabilirliği
- ☐ Sık Servis Olanağı
- ☐ Diğer

6. X ecza deposu hizmetlerinden yararlanırken herhangi bir problemle karşılaştınız mı?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

- 6. Soruya “EVET” cevabı verdiyseniz 7. ve 8. soruları yanıtlayınız.

7. Karşılaştığınız problemi yetkililere ilettiğinizde, probleminize çözüm yolu bulabildiniz mi?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

8. Karşılaştığınız bu problemin çözümü sizi memnun etti mi?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

9. X ecza deposunun sağladığı hızlı servis hizmetinden yararlanıyormusunuz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

10. X ecza deposunu diğer eczacı arkadaşlarınıza tavsiye ediyormusunuz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

11. X ecza deposundan sipariş verme sıklığınız nedir?

- ☐ Haftada 51 ve üzeri
- ☐ Haftada 41–50 arası
- ☐ Haftada 31–40 arası

☐ Haftada 21–30 arası ☐ Haftada 11–20 arası ☐ Haftada 1-10 arası ☐ Diğer
(belirtiniz)

III. aşıda verilen ifadeleri, en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak işaretleyiniz. (Her bir ifade için tek seçenek işaretleyiniz)

	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
Çalışanların müşterilerine sunduğu hizmet düzeyi					
Çalışanların müşterilerin bir problemi olduğunda çözüm için samimi bir ilgi göstermesi					
Çalışanların nezaket düzeyi					
Çalışanların davranışları müşterilerde güven duygusu uyandırması					
Fiyat düzeyi					
Uygulanan indirimler					
Çalışanların tecrübe ve eğitim düzeyi					
Depo lojistik sistemi olması					
Özel sevkiyat bandı gibi projelerinin olması (Mavi Kasa gibi)					
Cep şubelerinin bulunması					
Ulaşılabilirlik					
Sefer aralıkları					
Acil servis imkanı					
Ürün yelpazesi					
Ürün iade imkanı					
Zamanında teslimat					
Deponun teknolojiyi kullanması					
Deponun eczaneye mesafesi					
Doğru eksiksiz teslimat					
İlaçların fiyatı, miadı ve tanıtımı konularında yeterli düzeyde bilgi akışı					
Vade şartları					
Bugüne kadar X ecza deposu hizmetlerinden memnuniyet düzeyiniz					