

175941

T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ  
PERSONEL YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

***TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve  
GARANTİ BANKASINDA TOPLAM KALİTE  
YÖNETİMİ UYGULAMALARI***

Hazırlayan  
MEHMET NUR ÇELİKASLAN

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. İSMAİL D. ATAAY

İSTANBUL 1996

## İÇİNDEKİLER

### GİRİŞ

1. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER.....	1
1.1. Kalite ve Kalite Kontrol Kavramı.....	1
1.1.1. Kalite Kavramı.....	1
1.1.2. Kalite Kontrol Kavramı.....	4
1.2. Kalitenin Tarihçesi.....	8
1.3. Kalite Geliştirme Hamleleri.....	11
1.3.1. F.W.Taylor.....	11
1.3.2. W.Edwards Deming.....	12
1.3.3. Joseph M.Juran.....	13
1.3.4. Feigenbaum.....	13
1.3.5. Kaoru Ishikawa.....	14
1.3.6. Taguchi.....	14
1.3.7. Crosby.....	14
2. BÖLÜM: TOPLAM KALİTE KONTROL.....	17
2.1. Toplam Kalite Kontrol Nedir?.....	17
2.2. Toplam Kalitenin Temelleri.....	21
2.2.1. Önlemeye Dönük Yaklaşım.....	21
2.2.2. Ölçüm ve İstatistik.....	21
2.2.3. Grup Çalışması.....	22
2.2.4. Sürekli Gelişme (Kaizen).....	23
2.2.5. Yönetim Modeli.....	26
2.3. Toplam Kalite Kontrolün Yararları.....	27
2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler.....	28
3. BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ TATMİNİ.....	30
3.1. Toplam Kalite Yönetimi-Müşteri Tatmini İlişkisi.....	30
3.2. Tüketici Tatmini Kavramı.....	32
3.3. Tüketicinin Şikayet Davranışı Kavramı.....	35
3.4. Organizasyonel Etkililik.....	37
3.5. Tüketici Tatmini Ekonomisi.....	38

4. BÖLÜM: HİZMET ENDÜSTRİLERİNDE KALİTE KONTROL UYGULAMALARI.....	40
4.1.Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol Uygulamaları.....	40
4.2.Hizmet Sektörünün Gelişimi .....	40
4.3.Hizmet ve İmalat Endüstrileri Arasındaki Önemli Farklılıklar	41
4.4.Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol.....	42
5. BÖLÜM: BİR HİZMET SEKTÖRÜ OLARAK BANKACILIK	44
5.1.Banka Hizmetlerinin Özellikleri.....	44
5.2.Bankacılığın Tanımı ve Günümüzdeki İşlemleri.....	45
5.3.Bankaların Ülke Ekonomisindeki Yeri .....	47
5.4.Bankacılıkta Rekabetin Hizmet Kalitesine Etkisi.....	48
5.5.Müşterilerin Bankadan Beklentileri.....	51
6. BÖLÜM: GARANTİ BANKASI'NDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	53
6.1.Giriş .....	53
6.2.Garanti Bankasında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Başlatılması.....	59
6.3.Organizasyon ve Kalite İzleme .....	62
6.4.Sürekli Eğitim .....	63
6.5.İletişim .....	67
6.6.Lobi Yönetimi ve Kesintisiz Hizmet.....	70
6.6.1. Lobi Yönetimi.....	70
6.6.2. Kesintisiz Hizmet.....	71
6.7.Sonuç .....	73
7. GENEL SONUÇ.....	75
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	77

## GİRİŞ

Kalite konusu, son yıllarda üzerinde en çok konuşulan konulardan biri haline gelmiştir. Ekonomik çevreler ve iş dünyası kaliteyi şirketlerin yaşayabilmesi ve uluslararası alanda rekabet edebilmesi için üzerinde durulması gereken en önemli konu olarak göstermektedirler.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, iletişim teknolojisinde görülen baş döndürücü gelişmeler, tüketicilere çok geniş bilgilenme ve seçme olanağı tanımıştır. Bilinçlenen ve gücünün farkına varan tüketici, satın alacağı ürünlerden hep daha fazlasını ister olmuştur. Şirketlerin yaşayabilmesi için üretim yapmasının yeterli olduğu günler artık çok geride kalmıştır. Globalleşen ekonomik ortamda ayakta kalmak isteyen şirketler ürettikleri mal ve hizmetleri en kısa sürede ve en ekonomik fiyatla tüketiciye sunmak zorunda kalmışlardır. Yaşanan bu gelişmeler, müşteri memnuniyetini temel amaç olarak benimseyen Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulanmasını kaçınılmaz kılmıştır.

Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetimi ve müşterisi tatmini konusu ele alınacaktır. Ayrıca ülkemiz bankacılık sektöründe faaliyet gösteren Garanti Bankası'nın Toplam Kalite Yönetimi ve müşteri Tatmini'ne yönelik olarak izlediği politikalar irdelenecektir.

## 1. BÖLÜM GENEL BİLGİLER

### 1.1. Kalite ve Kalite Kontrol Kavramları

#### 1.1.1. Kalite Kavramı

Kaliteyi tanımlamak için yapılan araştırmalar birbirleri ile tutarsız sonuçların ortaya çıktığını göstermektedir. Kalitenin değişik tanımları yapılmıştır(1).

- Deger (Abbot, 1955)
- Özel alanlara uygunluk (Gilmore, 1974)
- İhtiyaçlara uygunluk (Crosby, 1979)
- Kullanıma uygunluk (Juran, 1974, 1988)
- Kaybı önleme (Taguchi, 1989)
- Müşteri beklentilerini karşılama ve/veya aşma (Gronross, 1983).

Kalite konusundaki literatürde oldukça çeşitli tanımlar vardır. Bunlardan Milletlerarası Standardizasyon Teşkilatı ISO'nun "8402 numaralı milletlerarası standardı"na (bu standard TSE tarafından çevrilip, TS-9005 numarasıyla yayınlanmıştır) göre, "Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özellik ve karakteristiklerin toplamıdır".

---

(1) Carol A.Reeves, David a. Bednar; "Defining Quality: Alternatives And Implications", Academy of Management Review, Vol.19, No.3, 1994, s.419.

Diğer kalite tanımlarında önemli olanlarından bazıları aşağıya çıkarılmıştır(2).

"Bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür" Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC).

"Belirli bir malın ya da hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir". Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC).

Yukarıda sözü edilen karakteristikler, bir anlamda kalitenin boyutlarını oluşturmaktadır. 1984 yılında D.Garvin Kalitenin sekiz boyutunu ortaya koymuştur. Garvin'e göre kalitenin boyutları şunlardır:

- Performans: Üründe bulunan asıl özellikler
- Diğer unsurlar: Ürünün çekiciliğini sağlayan diğer karakteristikler.
- Uygunluk: Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluk
- Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içinde performans özelliklerinin sürekliliği
- Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilirlik özelliği
- Hizmet görürlük: Ürüne ilişkin sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği.
- Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneği
- İtibar: Ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansı

Diğer bir görüşe göre kalitenin tanımlanmasında ürünün yaratılma süreci gözönüne alınmalıdır. Buna göre, bir ürünün yaratılmasında aşağıda belirtilen üç faktör önemli rol oynamaktadır(3).

---

(2) İ.Melih Baş, "Kalite Ekonomisi", Standard, TSE Yayını, Sayı 370, İstanbul, Haziran 1992, s.24.

(3) Işıl M.Pekdemir, İşletmelerde Kalite Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1992, s.7

Belirli bir kaliteye ulaşabilmek için, üretim öncesinde pazar araştırmaları, teknik araştırma-geliştirme, dizayn, proses mühendisliği ve çeşitli kontrol işlemlerinin hazırlanması, parça ve malzemelerin alım faaliyetlerinin yapılması gerekir. Bu şekilde işletme tüketicinin üründe istediği özellikleri belirleyebilir. Bu özelliklere göre ürünün dizayn edebilir ve gerekli hammadde, malzeme ve parçaları satınalabilir. Bu durumda ürünün "dizayn kalitesi"nden sözedilir. Daha sonra belirlenen teknik özelliklere göre üretimin gerçekleştirilmesi önemlidir. Bu durumda "uygulama kalitesi"nden sözedilir. Bu kalite kavramı, belirlenen özelliklere göre üretilmiş ürünün gerçek kalite özelliklerini anlatabilmek için kullanılır. Firmanın üretim sonrası faaliyetleri olan ürünün nakliyesi, yerleştirilmesi ve müşteriye götürülen hizmetlerin kalitesini açıklayabilmek için kullanılan kavram ise "Kullanım Kalitesi"dir. Bu görüşe göre bahsedilen bu üç kalite kavramından birinde yetersiz kalırsa, sonuçta ortaya düşük kaliteli bir ürün çıkmaktadır.

Bir başka şekilde, kaliteyi gerçek kalite (Quality infact) ve algılanan kalite (quality in perception) şeklinde incelemek mümkündür. Bir mal veya hizmeti sunmak için kişi veya kuruluşun, mal veya hizmeti sunmak için sarfettiği çaba ve katlandığı harcamaların onun spesifikasyonlarına ulaşması durumunda elde edilen kalite gerçek kalitedir kalitenin geleneksel tanımı da bu şekilde yapılmaktadır.

Algılanan kalite ise sübjektif bir kavramdır ve müşterinin algıladığı kalitedir. Bir mal ve hizmet müşterinin beklentilerini karşıladığı zaman algılanan kaliteye ulaşılmış olunur. Bunun anlamı, müşterinin elde ettiğinin, beklediğini karşılaması veya beklediğinden daha iyi olduğuna inanmasıdır. Buna göre, kalite ihtiyaçları karşılama derecesidir.

Kalitenin bir tanımı, ürünü müşteri açısından geliştiren herşey olmasıdır. Kalitenin bazı yönleri kolayca teşhis edilebilir. Bir şeyin ne kadar iyi çalıştığı, güvenilirliği, bozulmadan kullanma süresi gibi. Ama, diğer yönleri kolayca teşhis edilemez veya ölçülemez. Deming, Parisli arkadaşı Robert Pikkety'nin verdiği örneği kullanmayı uygun görüyor.

"Beethoven'in beşinci senfonisini seslendirirken Londra Kraliyet Flarmoni Orkestrası'nı dinleyin. Şimdi de bunu amatör bir orkestranın seslendirilişini dinleyin. Tabi ki iki çalışmayı da beğenirsiniz. Besteden hoşlanırsınız. İki orkestrada hata yapmamaya çalışmıştır. Ama farkı dinleyin sadece farkı dinleyin!" bu durumda Kaliteyi tanımlamak veya ölçmek çok zordur. Ama kalitenin yokluğu, siyah kravat takılması gereken yerde giyilen bermuda şort gibi sırtıyor(4).

### 1.1.2. Kalite Kontrol Kavramı

Endüstriyel terminolojide "Kontrol" sözcüğü, "yönetmel faaliyetlerde yetki ve sorumluluğun belirli bir hedef doğrultusunda dağıtılması" olarak tanımlanır. Bir üretim sistemi içinde kalitenin önceden belirlenmiş hedeflere uygun olarak gerçekleştirilmesinin sağlanmasına yönelik olarak sürdürülecek faaliyetlere ilişkin yetki ve sorumluluğun dağıtılarak, bu hedefler doğrultusunda yapılan işler de "Kalite Kontrol"dür(5).

TSE Kalite kontrol müdürlüğü kalite kontrolü şu şekilde tanımlamıştır "tüketici isteklerini en ekonomik seviyede karşılamak amacıyla işletme içindeki çeşitli bölümlerin kalitenin yaratılmasına, korunmasına ve geliştirilmesine yönelik çabaların bütünleştirilmesini sağlayan etkili bir sistemdir"(6).

Japon Endüstriyel Standartları (JIS) kalite kontrolü aşağıdaki gibi tanımlar:(7).

- 
- (4) Rafael Aguayo, "Dr.Deming Japon mucizesinin mimarı", Çev. Y.Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1974, s.47.
  - (5) Serdar Tan, Nurettin Peşkircioğlu, Kalitesizliğin Maliyeti. MPM Yayınları, MPM Yay No.316 Ankara, 19085, sf.10.
  - (6) TSE Kalite Kontrol Müdürlüğü, Kalite Kontrol Kavramı, Standard, TSE Yayını, Sayı 315, Mart 1988, s.25.
  - (7) Kaour Ishikawa, Kalite Kontrol Nedir, Kalder Yayını, Kalder Yayın No.7, Mayıs 1995, s.9.



"tüketicilerin gereksinmelerini karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir yöntemler sistemi. Modern kalite kontrol istatistik yöntemlerden yararlanır ve genellikle istatistiksel kalite kontrol olarak adlandırılır."

Kaoru Ishikawa ise kalite kontrolü şöyle tanımlamaktadır(8).

"Kalite kontrol yapmak; en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürünü geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmak demektir"

New York Üniversitesi Profesörlerinden Deming, kalite kontrolünü, geniş kapsamlı olarak şöyle tanımlamaktadır(9).

"İstatistiksel kalite kontrolü, bir mamülün en ekonomik bir şekilde yani, en yüksek derecede yararlı, aynı zamanda bir pazara sahip olacak tarzda imalini sağlamak üzere, istatistik prensip ve tekniklerinin, üretimin bütün safhalarındaki uygulamasından ibarettir" Kalite kontrolünün sadece shewhart grafiği ile kabul örneklemesinden ibaret çok dar kapsamına kadar değişik tanımları vardır.

İmalatta kalite kontrol kavramının yanlış veya eksik anlaşılması ve uygulanması sık rastlanılan bir olaydır. Örneğin; gelen malzemeye uygulanan örnekleme, laboratuvar testi, sağlam-arızalı ayıklaması, montaj bandı sonunda yapılan hata tespiti vb. faaliyetler genellikle kalite kontrolü olarak nitelendirilir. Daha sık rastlanılan bir yanlış da muayene işleminin kalite kontrolü sanılmasıdır. Muayene kalite kontrol fonksiyonunun çok önemli bir faaliyeti olmakla beraber sadece bir kısmını oluşturur(10).

---

(8) Kaoru Ishikawa, a.g.e., s.9.

(9) Necati İşçil, İstatistiksel Kalite Kontrolü, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Yay No.88, Ankara, 1975, s.58.

(10) Bülent Kobu, Endüstriyel Kalite Kontrolü, 2b. İşletme İkt.Ens.Yay. No.84, İstanbul 1987, s.14.

Bir kalite kontrol sisteminin temel amacı, üretimde kalitesizliği önlemektir. Çünkü endüstri geri alamayacağı bir gidere yol açması nedeniyle kalitesiz ürünler elde etmek amacıyla kurulmamıştır. Endüstri bu konuda hiçbir önlem almaz ve bozuk ürünleri piyasaya sürerse, prestij kaybı ve satışların azalmasından dolayı yine bir kayıpla karşılaşacaktır.

Kalite kontrolünün yararları iki ana başlık altında toplanabilir:

- Hurda-fire-atık oranının azaltılmasından, ürünler üzerinde yeniden düzeltme işlemleri yapılması gereğinin ortadan kaldırılmasından, üretimde daha az duraklama olmasından, daha yüksek bir üretim hızına erişilmesinden, işçilerin işlerini daha çok benimsemelerinden ileri gelen dolaysız üretim giderleri azalmaları.
- Alıcılara istediklerinin tam olarak verilmesinden, daha az ürünün geri getirilmesinden , alıcı sayısının ve satışlarının artmasından kaynaklanan dolaysız ve dolaylı yararlar.

Kalite kontrolün bu iki grup altında toplanan yararlarının sonuç olarak maddi kazançlar şekline dönüştüğü ve bu kazançların işletmelerin hesaplarında görünür veya görünmez kalemler olarak bulunduğu açıktır. Ancak geniş kapsamlı kalite kontrol tekniklerinin bir takım yararlar sağlmasına karşılık, yükselen giderler nedeniyle de üretim giderlerini, dolayısıyla üretim maliyetini arttırdığı şeklinde yanlış bir inanç vardır. Gerçekte durum böyle değildir. Bütün yönetim ve verimlilik uzmanlarının da bildiği gibi, bir ogranizasyonun verimliliği performansının düzgünlüğü ile ölçülür ve bu da üretimde duraksama ve gecikmelerin önlenmesi ile sağlanabilir(11).

---

(11) Serdar Tan, Nurettin Peşkirioğlu, a.g.e., s.12.

Üretilen herhangi bir ürünün ihtiyacı yeterince karşılayamaması sonucu pek çok insan can veya mal kaybına uğramakta ve milli ekonomiye büyük kayıplar vermektedir. Örnek olarak verecek olursak birçok ailenin mutfağında ve çeşitli yerlerde kullanılan LPG tüpünün kalitesiz ve kusurlu imal edilmesinden dolayı kullanım anında patlaması sonucu meydana gelen can kaybı ve maddi hasar korkunçtur. Kusurlu üretim veya kontrolsüz üretim sebebiyle işe yaramayan ürünlerin atılması ülke ekonomisinde, harcanan malzeme, işçilik masrafları ve zaman kaybı açısından büyük zararlar açmaktadır. Diyelim ki musluk üretiliyor, kullanılan malzemenin kalitesi gerektiği şekilde kontrol edilmiyor ve düşük vasıfta malzeme kullanılıyorsa; sızdırmazlığı sağlayan contanın ilgili standartlarda belirtile özelliğe sahip olup olmadığını tespit etmeden uygunsuz conta kullanılırsa ve diğer malzeme seçiminde girdi kontrolü yapmadan düşük kalitede olanlar kullanılıyorsa; standard değer olarak kaliteli ve kontrollü olarak imal edilmiş bir musluk 200.000 açıp kapamada sızdıracak ve su kaçırıyorsa, rastgele olarak kalite kontrolsüz ve uygunsuz üretilen bir musluk 30.000, 50.000 veya daha düşük sayıda açıp kapamada bozularak hurdaya atılacaktır. Bu musluğun üretiminde kullanılan malzeme, işçilik ve zaman; bu mamülden istenilen verim alınmadığından heder olacak ve ekonomi için kayıp teşkil edecektir(12).

Bir miktar kalitesiz mal da üretilen bir yerde kalite kontrolü ne kadar iyi yapılırsa yapılsın, daima bir miktar kalitesiz mal kontrolörlerin gözünden kaçarak müşterilere ulaşacaktır. Kalitesiz mal sonradan tamir edilse bile bu, müşterilerin hoşnutsuzluğunu gidermez ve müşteri kaybına sebep olur. Bazı kritik mamüllerde ise en ufak bir kusur büyük zararlara ve hatta can kaybına bile sebep olabilir. Eğer ABD'de binde bir hata çıksa idi ne olurdu(13)

---

(12) Hüseyin Gümüş, Kalite Kontrol, Standard TSE Yayını, Haziran 1987, s.28.

(13) A.Bahri Ersöz Toplam Kalite Kontrol, MESS Eğitim Vakfı Yayını, Yay No.178, Haziran 1994 s.5.

- Her ay bir saat boyunca musluklardan sağlık kurallarına aykırı su akardı (aslında bu bizim için önemli değil)
- Şikago havaalanında uçaklar her gün iki tehlikeli iniş yapardı.
- Her saat 16.000 mektup kaybolurdu.
- Her yıl 20.000 yanlış reçete yazılırdı.
- Her hafta 500 yanlış ameliyat yapılırdı.
- Doğum hatası yüzünden her yıl 19.000 bebek doğumda ölürdü
- Her saat 22.000 çek yanlış hesaba işlenirdi  
(Ya kalbimiz binde bir hata yapsa? Yılda 32.000 kere dururdu!)

## 1.2. Kalitenin Tarihçesi

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö.2150 yıllarına kadar uzanır. Ünlü Hummurabi kanunlarının 229. maddesinde;

"Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur".

hükmüne yer verilmiştir. Fenikelilerin de şimdiki uygulamalarımızdan çok daha etkili düzeltici yaptırım yöntemleri vardı. Fenikeli bir denetçi, kalite standartlarına aykırılık tespit ettiğinde, bunun bir daha tekrarlanma ihtimalini kesinlikle ortadan kaldırmak için kusurlu malı imal edenin elini kesme yetkisine sahipti.

Kalite sistemi başlangıçtan itibaren en yüksek makama rapor vermek şeklinde ve dayanağı olan kanunların gücüyle bütünleşerek gelişmiştir. Burada, ticaretin gerekleri ve şikayetlerin ele alınışında gösterilen hakaniyet dikkat çekicidir. Kalite denetim görevlilerinin pek çoğunun kral veya firavun çeşneci başının görevi gibi şimdi yaptıklarımızdan daha tehlikeli ve riskli olabildiğini de belirtmek gerekir.

İşçiye kaliteye yönelik eğitim vermeyi amaçlayan en eski belge antik Teb şehrindeki Rekh-Mi-Re mezar höyüğünde bulunmuştur (M.6.1450). Bu kabartma resimde bir mısırlı denetçinin taşçı ustası olayı izlerken taş blokların düzgünlüğünü nasıl kontrol ettiği gösterilmektedir. azteklerin de kalite kontrol yöntemlerini belgeleyen benzer resimler bulunmaktadır(14).

Kalite sorunu tarih boyunca insanoğlunun zihnini uğraştırmış bir konudur. Ortaçağ Avrupasında yetişen zanaatçılar, hem imalatçı ve hem de kalite denetçisi olarak iki işlevi birden yerine getirmişlerdir. Loncalar, kalitenin korunmasında çok önemli bir görev yapmışlardır. Osmanlı sultanı ikinci Beyazıd tarafından çıkarılan "Kanunname-i İhtisab-ı Bursa"da satılan malların belirli kalite özelliklerini taşıması gerektiği belirtilmektedir.

Çağdaş anlamda kalite kontrol, içinde bulduğumuz yüzyılda evrim geçirerek bugünkü durumuna ulaşmıştır. 19. yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemi, bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan gelişmeler sonucu üretim ölçeği büyümüş ve uzmanlaşma artmıştır. Bu gelişmeler "formen kalite kontrolün" ortaya çıkmasına yol açmıştır. Benzer işlerin kümelenmesi ile bu "görevleri" yerine getiren işçileri denetleyen "formen", kaliteden de sorumlu kimse olmuştur.

Birinci dünya savaşının ortaya çıkardığı koşullar, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmuştur. Bu aşama "muayene" olarak nitelendirilmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme içindeki yerini almıştır(15).

---

(14) A.İlhan Güçlü "Kalite: Bir Amerikan Başarısı", standard, TSE Yayını, Haziran 1987, s.1.

(15) Sıtkı Gözülü, Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Üniform Matbaacılık Tic.ve San.A.Ş. İstanbul, 1994, s.54.

Kalite kontrolü sorununda modern istatistik metodlarından yararlanmayı ilk kez olanak altına sokan Dr.Walter A. Shewhart'tır. Modern kontrol grafiğinin ilk taslağı Dr.W.A.Shewhart tarafından 1924 yılında hazırlanan bir memorandumda yer almış bulunmaktadır. Bu nedenle, kalite kontrol grafiğine shewhart grafiğı de denmektedir. Dr.W.A. Shewhart bu alandaki verimli çalışmalarını sürdürerek 1931 yılında yayımlanan "Economic control of Quality of Manufactured" (Mamül kalitesinin ekonomik kontrolü) adlı eseri ile üretim işlemini sürekli olarak kontrol altında tutmayı sağlayan istatistik metodlarının ilk modellerini vermiştir(16).

Dr.W.A. Shewhart tarafından temelleri atılıp kısa zamanda oldukça geliştirilen kalite kontrolü metodu H.F.Dodge ve H.G.Roming adındaki iki amerikalı istatistikçi tarafından hazırlanan ve kendi adlarıyla (Dodge-roming örnekleme muayene tabloları) adıyla tanınan tablolar sayesinde yüksek derecede bir uygulama yeteneğine kavuşmuştur. Amerikan imalat sanayiinde uygulanmasına başlanmış olmasına karşılık istatistiksel kalite kontrolü metodundan yaygın olarak yüksek derecede yararlanmada, 1932 yılından başlayarak İngiltere'nin öncülük ettiği görülür. Birleşik devletlerde silahlı kuvvetlerle bazı üniversitelerin çabalarıyla Amerikan imalat sanayiinde kalite kontrolü metoduna karşı gereken ilgi 1942'den sonra gösterilmeye başlanmıştır(17).

Japonya'da kalite kontrolüne önem verilmeye başlanması 1945'de Amerikan işgali ile başlar. Japon Muhabere sisteminde kullanılan cihazların çok hatalı olduğunu gören Amerikalılar, muhabere cihazları sanayiinde kalite kontrol tekniklerinin kullanılmasında ısrar ettiler(18). Öteden beri bir sorun olan "Kalite", bu dönemde daha da bariz bir sorun haline gelmişti (Savaş sırasında patlamayan bombalar, çalışmayan sistemler vb. kalite sorunları ile sık sık karşılaşılıyordu). İşet bu süreç içinde

---

(16) Demir Aslan, a.g.c., s.1.

(17) Necati İşçil, a.g.e., s.59.

(18) A.Bahri Ersöz, a.g.e., s.7.

gelen ABD'li uzmanlardan Prof.E.Deming Japonlara istatistik metodlar aracılığı ile kalitenin nasıl geliştirilebileceğini verdiği seminer ve konferanslarla anlattı.

1949 yılında gerçekleşen bu eğitim faaliyeti bir dönüm noktası oluşturuyordu. Konunun önemini idrak eden Japon mühendis ve bilim adamları bu yöntemi geliştirip sanayide uygulama çabasına girdiler. Gerek sanayi üniversite işbirliği ile, gerekse JUSE (Japon Bilim Adamı ve Mühendisler Derneği) aracılığı ile seminerler ve projeler gerçekleştirdiler; dergiler çıkardılar, yaygın eğitimler yaptılar. Kamuoyunda benimsetmek için "Kalite Ayı" ve benzeri promosyon faaliyetlerinde bulundular. Netice olarak, yönetim anlayışında, çalışanların yönetime katılmalarında, proses kontrol tekniklerinde büyük aşamalar kaydedip, hemen hemen tüm japon sanayi ve iş alemini içine alan bir sistem kurmayı başardılar(19).

### 1.3. Kalite Geliştirme Hamleleri

#### 1.3.1. F.W. Taylor

Frederick W.Taylor'un dikkatini çeken en önemli husus, iş yerlerinde verimsiz bir çalışma düzeninin mevcut olduğudur. Taylor, bu verimsiz çalışma düzeninin milli ekonomiyi etkileyecek ölçüde israf ve kayıplara yol açtığı kanısını taşımıştır. Nitekim "Bilimsel yönetimin ilkeleri" (The principles of scientific management) başlığını taşıyan eserinin giriş kısmında, kitabı kaleme almasının, başlıca amacının; verimsiz çalışma sonucu ortaya çıkan israf ve kayıplara herkesin dikkatini çekmek, bu israf ve kayıpların ortadan kaldırılması için, bilimsel yönetim ilke ve tekniklerinin uygulanması gerektiğine okuyucuları ikna etmek, olduğunu belirtmiştir(20).

---

(19) İbrahim Kavrakoğlu, İkinci Sanayi Devrimi: Toplam Kalite Kontrol, Kalite, Türkiye Şişe ve Cam Fab. A.Ş. Yayını, Sayı: 6, Temmuz-Ağustos 1989, s.4.

(20) Attila Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt 1, İ.Ü.İşletme-İktisadi Enstitüsü Yay No.73, İstanbul, Aralık 1979, s.119.

Taylor ekonomik kazancın arttırılmasının sadece kapital ve işçilikle değil aynı zamanda bilginin işe uygulanması ile de sağlanacağını ilk gösteren kişi olmuştur. Bununla beraber Taylor daha sonraları iyice belirginleşen muazzam bir sorununda yaratıcısıdır. Planlamayı işe geliştirmeden ayırmış ve çalışanı işini geliştirme sorumluluğundan uzaklaştırmıştır. Juran'ın deyişisi ile "Taylor"un elde ettiği sonuç hünherli işçiliğe indirilen çok ağır bir darbedir".

Bu sorumluluk bölünmesi, Juran'a göre organizasyonlarda çıktının kalitesinin gözlemlenmesi için ayrı bir gözlemciler bölümünün yaratılmasına ve kalite sorumluluğunun dağılmasına yol açmıştır. Bir başka gözlemciye rapor veren bu gözlemciler grubu kalite güvenliği olarak adlandırılmaya başlanmıştır(21).

### 1.3.2. W.Edwards Deming

Ancak 24 Haziran 1980'de "Japonlar yapabiliyorsa biz neden yapmayalım" adlı bir programın NBC televizyonunda yayınlanması ile Amerikalılar Washington'a 5 milden daha yakın bir yerde yaşamakta olan ve tüm dünyada büyük bir etkiye sahip bu bilim adamının varlığını fark edebilmişlerdir. Kendisini basit bir istatistikçi olarak kabul eden Dr.W.Edwards Deming ,1950'lerde eğittiği Japon mühendisler nedeniyle, Japonlarca 2. Dünya Savaşının yarattığı tahribattan sonraki kalkınma başarılarına çok büyük katkıda bulunan adam olarak kabul edilmektedir(22).

Deming, istatistiksel yöntemlerin özellikle 1950 Japonyası'ndan başlayarak kalite kontrol sürecinde yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır. Kalitenin proses kontrol ve proses sapmalarını azaltarak iyileştirilebileceğinin yanında Taylor yaklaşımında bazı revizyonlar yapılması gerekliliğine de Japon yöneticileri ikna etmiştir. Deming'in getirdiği en önemli

---

(21) N.Semih Ersun, Kalite Üstadları, Önce Kalite, Kolder Yayını, Sayı:7, Nisan 1994, s.18.

(22) N.Semih Ersun, a.g.e., s.19.



değişiklik kalite ve proses kontrolünün işçiler tarafından yapılabileceği konusunda olmuştur(23).

### 1.3.3. Joseph M.Juran

Juran 1954 yılında Japonya'yı ziyaret etti ve Deming gibi o da ürünlerini dünya pazarlarına ihraç edebilmelerini sağlamak üzere endüstrilerinin tekrar yapılanması görevini üstlenen japon liderlerine yardımcı oldu. (Japonya'da kalite kontrolün geliştirilmesi ve ABD-Japon dostluğunu geliştirmedeki katkılarından ötürü Japon İmparatoru tarafından Japon olmayan kişilere verilen en büyük ödül olan "Kutsal Hazine" nişanı aldı(24).

Juran, kullanımına uygunluk ve kalite maliyetleri yanı sıra, kalite yönetiminin üst düzey ve tecrübeli yöneticiler elinde bulundurulmasını önererek ayrı bir kalite kontrol bölümü fikrine karşı çıkmıştır.

### 1.3.4. Feigenbaum

Deming ve Juran'ın çalışmaları devam ederken aynı zamanda Feigenbaum toplam kalite kontrol kavramını tanımlayarak, kalite kontrolünü tüm birimler arasında karşılıklı bağımlılığın yönetilmesiyle başarılacağına idida etmiştir(25).

İşletmenin bir sistem düzeni olduğu kabul edildiğinde sistemlerin birbirini kontrol ettikleri, sistem ve alt sistemlerin uyumunun gerekliliği kabul edilmektedir. Başarı ise, çok sayıdaki sistemin alt sistemini etkilemektedir. Bu bakımdan, işletme yönetimleri gerçekte salt başarılı olmak yerine, bunu kontrol altında tutabilen sistemlerin iyi ve düzenli çalışmasını sağlayarakta başarılı olabilirler(26).

---

(23) Oğuz N.Baburoğlu, Toplam Kalite Sonrası: Sıfır Hiyerarşi, Görüş Dergisi Sayı,12, Kasım 1993 s.35

(24) N.Semih Ersun, Kalite Üstadları, a.g.e., s.21.

(25) Oğuz N.Baburoğlu, Toplam Kalite Sonrası: Sıfır Hiyerarşi, a.g.e., s.35.

(26) İsmail Durak, Ataay, İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Yay No. 128, İstanbul, 1990, s.279.

### 1.3.5. Kaoru Ishikawa

Ishikawa'nın da Deming, Juran ve Feigenbaum'la aynı zamanlarda yapmaya başladığı katkılar, kalitenin hatalar yapma önlenerek geliştirilebileceğini öne sürerek, bazı problem çözme tekniklerini kalite çemberlerinde kullanılabilir hale getirmiştir. Eğitilmiş bir işgücü kalite ile ilgili sorunları çözüp, yönetimde uygulamaya koyunca, işçinin saygınlığı artacak ve Taylor sistemindeki yabancılaştırma göreceli olarak azalacaktır.

### 1.3.6. Taguchi

Taguchi'nin ileri düzey istatistiksel yöntemler kullanarak yaptığı katkı, ürün tasarımı ve üretim süreçleri aşamalarında bütünleşme sağlayarak kalite geliştirme hamlelerinde çok önemli bir teknik imkan sağladı(27).

### 1.3.7. Crosby

Crosby düşüncelerinin temelini oluşturan ve firmaların kalite geliştirme çalışmalarında temel almaları gereken görüşlerini dört ana başlık altında toplamış ve sürecide üçe ayırmıştır.

Kalitenin dört esasını Crosby şöyle açıklamaktadır: Kaliteyi yaratan "isteklere uygunluğun" sağlanabilmesi için önce firma yönetiminde istekler (tasarım, kalite karakteristikleri) saptanmalıdır. Bunlar, geniş anlamı ile, işçilere, yansanayiye, müşterilere çeşitli şartlarda ne yapılacağını ve bekleneceğini bildiren haberleşme araçlarıdır. Bütün çalışanlar istekler doğrultusunda faaliyetler bulunmalı, gerektiğinde değiştirilmeleri için resmi talepte bulunulmalıdır.

---

(27) Oğuz N.Baburoğlu, a.g.e., s.35.

Kalitenin yaratılması için İPK aracılığı ile hatalar önceden tahmin edilmeli ve meydana gelmeleri önlenmelidir. Sıfır hata kavramı bir çalışma standardı olarak ele alınmalı ve firmalar çalışanları hata yapmaya, istekleri karşılamamaya itmeye son vermelidir.

Kalite maliyeti, kalite problemlerinin yarattığı mali büyüklüklere yönetimin dikkatini çeken, önceliklerin saptanmasına yardımcı olan, gelişimin izlenmesini sağlayan bir araç olarak kullanılmalıdır. Firmalar kar etmeden yaşayamayacaklarına göre yöneticiler maliyet unsurlarına gereken önemi vermek durumundadırlar.

İlk defa Crosby tarafından oratya atılan "sıfır hata" kavramı "işin ilk seferinde doğru yapılması" kavramı gibi Crosby'nin bakış açısının temel taşlarından birini oluşturmaktadır. ABD'de yıllarca yalnızca bir slogan, motivasyon unsuru olarak algılanan ve Deming tarafından da reddedilen sıfır hata kavramı aslında firmalar bir yaşam tarzı, felsefe olarak benimsemek ve ulaşmak için planlı bir şekilde uğraşmak durumundadır(28).

Crosby'nin 2 mutlak şartı "sıfır hata" ve "kalite maliyeti" kavramlarının uygulanması özellikle zor olmuştur. Bu iki kavram çok genel bir kabul görmemiş ve birçok organizasyon bu uygulamada başarısızlıkla karşılaşmıştır. Fakat Crosby'e göre bu başarısızlıkların kavramların geçerliliğini yansıtması gerekmez, ancak üst yönetimin bu kavramları doğru şekilde uygulamadaki başarısızlıklarını yansıtır(29).

Xerox'un 1977'de başına yeni geçen genel müdür kearns adlı ile anılan bu hamle; kalite geliştirme programlarına rekabet boyutunu getirmek ile kalite evrimini organizasyonun çevresine taşımıştır. Rekabet boyutu, rakiplerle sonuç karşılaştırması açısından ve rakip olsun olmasın her türlü iyi uygulamasından ders alınacak şirketleri örnek olarak yerleştirdi.

---

(28) Selçuk Aytımur, Toplam Kalite Kontrol ve Yöntemleri Üzerine, Önce Kalite, Kalder Yayını, Sayı 2, Ocak 1993, s.41.

(29) N.Semih Ersun, Kalite üstadları, a.g.e., s.23.

Kearns'ün aynı kararlılıkla çok yaygın bir şekilde her seviyedeki çalışanların (100.000 kadar) kalite iyileştirme çemberlerine katkısını sağlaması başka bir örnek olay haline geldi.

Kalite geliştirme programlarının geçirdiği aşamalar kronolojik olarak şöyle özetlenebilir.

Anılan İsim	: Kalite Geliştirme Hamlesi
Taylor	: Kalite kontrol
Deming	: Proses kontrol kalitesi
Juran	: Kalitenin yönetimi
Feigenbaum	: Toplam kalite kontrol
Ishikawa	: Önleyici (hata yapmadan) kalite
Taguchi	: Tasarım kalitesi
Crosby	: Kalite maliyeti
Kearns	: Rekabetin gerektirdiği kalite
Mazda	: Yaratılan "Hayran Edici" kalite

Şekil 1 : Kalite Geliştirme Hamleleri

Kaynak : Oğuz N.Baburoğlu, Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi, a.g.e., sf.35.

Yukardaki şekilde son evre olarak belirtilen ve Mazda otomobil şirketinin öncülük ettiği "yaratılan kalite" kavramı, ürün tasarımını tekrar gündeme getirmiştir. Artık toplam kalite kontrol yaklaşımında müşterinin istediği kalite değil, ürün kişiliği ile müşteriyi hayran bırakacak tasarımlar geliştirme bir amaç haline gelmiştir(30).

(30) Oğuz N.Baburoğlu, a.g.e., s.36.

## 2. BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE KONTROL

#### 2.1. Toplam Kalite Kontrol Nedir?

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir döneme girildi. Bu dönemin temel özelliklerini "globalleşme" ve "imhacı rekabet" ifadeleri ile tarif edebiliriz. Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkanların tanınması ve diğer birçok gelişme güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine çok daha kolayca erişmelerine fırsat vermiştir. Bu yönü ile bakıldığında "globalleşme" geniş bir ekonomik yayılım anlamına gelir.

Globalleşmenin en bariz sonucu "rekabet"in sertleşmesidir. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile birlikte birçok kuruluş ötedenberi sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuşlardır. Kolaycılık yerini mücadeleye terk etmiştir. Tabir caizse, şirketler kendi evlerinde de vurulmaya başlanmıştır.

Hakim oldukları pazarlarda pay kaybeden şirketlerin bir kısmı küçülmüş veya yok olmuş, diğerleri ise rakiplerinin pazarlarından pay alma gayretine girmişlerdir. Böylece, iç pazarlarda artan rekabete ilave olarak dış pazarlarda da rekabet yoğunlaşmıştır. "İmhacı rekabet" terimi de, içeride ve dışarda aynı sertlikte gelişen bir ortamı ifade etmektedir.

Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşları incelediğimizde bunların ortak özelliğinin toplam kalite kontrol felsefesi ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğunu görüyoruz(31).

"Toplam kalite kontrolü" terimi ilk defa Feigenbaum tarafından kullanılmıştır. Ishikawa toplam kalite kontrolü anlayışını daha da geliştirerek Japon kalite hareketi ile bütünleştirmiş ve "Firma çapında kalite yönetimi" veya "Toplam kalite yönetimi" yaklaşımını ortaya koymuştur.

Feigenbaum T.K.K.'u şöyle tarif etmektedir:

Firmanın çeşitli gruplarının kalitenin sağlanması, sürdürülmesi, geliştirilmesi, yönündeki çalışmalarının pazarlama, mühendislik, üretim ve servis fonksiyonlarını en ekonomik seviyede yapılması ve müşterinin tam olarak tatmin edilmesine yönelik olarak entegrasyonunu sağlayan etkin bir sistem(32).

TKY fikrinin Crosby (1979), Feigenbaum (1983), Deming (1986) gibi dikkati çeken önce ve önericileri vardır. TKY yaklaşımları örgüt kültüründe bir değişiklik için ihtiyacı vurgular. İstenilen kültürel değişiklik operasyonlarının farklı prosesleri olmaksızın mümkün değildir. Bu işle uğraşan yol gösterici liderler sonuçları elde etmenin bir kaç yıl alacağını vurgulamaktadır. TKY insanların ortak bir kaderi paylaşmalarına izin verildiğinde, bu artımsal gelişmeleri yapmalarına yetki verileceği ve proses ve nihai gelişmelere uygun bir biçimde ödüllendirilecekleri yolu olmalıdır.

Shiba (1987) TKY'nin güçlü bir yönetim paketi olduğu yorumunu yapmaktadır. TKY'nin felsefe veya yalnız sözde kalan bir işlem değil; ancak pratik bir yönetim uygulamasıdır. Bu yöntemde üç unsur bulunmaktadır. Birincisi işe ilişkin mantıksal bir düşünce biçimi geliştirmektir.

---

(31) İ.Kavrakoğlu, Toplam Kalite Kontrolün Getirdikleri, Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu, İstanbul 22-23 Kasım 1990, s.107.

(32) Selçuk Aytimur, a.g.e., s.38.

İkinci unsur kaliteyi geliştirmek için çalışanlarda motivasyonu yaratmaktır. Yönetimin üçüncü unsuru ise pazarlama yönelimi davranışını vurgulayan bir şirket kültürü yaratmaktır.

Oakland (1989) TKY'nin bir bütün olarak etkililiğini ve esnekliğini arttıran bir yaklaşım ve herkesi gelişme prosesi ile ilgili kılarak insanların yaşamlarındaki boşa giden eforlardan kurtulmanın bir yöntemi olduğunu belirtmektedir. Dale (1989) grup çalışması ve etkili maliyet gelişmeleri faaliyetlerinin, üst yönetimin hamlesini gerekli kılarak, başarılı uygulamada anahtar esaslar olduğu önerisinde bulunmaktadır(33).

Toplam kalite kontrol sözcüklerini irdelersek; sistemin toplamıdır.

Çünkü,

- Tüm çalışanların katılımını,
- Tüm çalışanların hedef ve fikir birliğini içerir.
- Yapılan işlerin tüm yönlerini kapsar.
- Sadece üretim ve hizmette değil, tüm alanlarda kullanılır.

Kalite közcüğü, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan:

- Yönetim kalitesini
- İnsan kalitesini
- Yapılan işin kalitesini
- Ürün ve hizmet kalitesini kapsamaktadır.

Kontrol sözcüğü ise

- Hataların ayıklanması yerine neden olan faktörlerin belirlenmesini
- Ana noktaların kontrolünü

---

(33) M.Köseoğlu, D.K.Harrison, D.Link, Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü, Verimlilik dergisi, MPM yayını, Nisan 1994, s.21.

- Genelemelerden kaçınarak, tüm verilerin sağlıklı rakamsal ve görsel olarak ifade edilmesini
- Uygulamaların mutlaka yerinde izlenmesini kapsamaktadır.

Toplam kalite kontrolde, kabul edilebilir hata seviyesi kavramı terkedilmekte, tolerans limitleri yerine, sıfır hataya götüreceğ önlemler belirlenmektedir(34).

Toplam kalite yönetimi, müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve müşterinin memnun edilmesi esasına dayanır. Buradaki müşteri kavramı geniş anlamlıdır. Müşteri sadece işletme dışındaki nihai tüketici değildir. İşletme içerisindeki her birey ya da departman diğerinin müşterisidir. Bu durumda toplam kalite yönetimi, sermayedarları, müşterileri, yöneticileri, çalışanları aynı anda memnun etmeyi kapsar. Sermayedarlar için kalite, yatırımların dönmesi iken, çalışanlar için kalite uğraşlarının karşılığını almak işlerinde maddi ve manevi tatmin duymaktır. Müşteriler için ise satınaldıkları ürün ya da hizmetten memnun olmalarıdır.

Bu anlayışa göre, organizasyon içindeki en tepedeki yöneticiden, en alt kademedeki çalışana, müşterilerden, tedarikçilere kadar herkes, hataları önlemeye ve değişkenleri azaltmaya çaba gösterir. Toplam kalite yönetimi, hatalı ürünleri bulup çıkartmaktan ziyade hataları kaynağında tespit etmeye ve bunları önlemeye yöneliktir. Amaç sıfır hatadır. Ancak, hatalı üretimden tek bir bölüm (üretim bölümü) değil, tüm bölüm ve kişiler sorumludur. Böylece kaliteyi tek bir bölümün kontrol etmesi (kalite kontrol bölümünün) sorumluluğundan çıkarıp tüm bölüm ve kişilerin sorumluluğuna vermek amaçlanır. Kısaca kaliteden herkes sorumludur. Bunun içinde çalışanların katılımı esastır(35).

---

(34) Hazım Kantarcı, Toplam Kalite Kontrol ve Endüstri İlişkileri İle Etkileşimi, Önce Kalite, Kalder Yayını, Sayı 2, İstanbul, Ocak 1993, s.12.

(35) Işıl M.Pekdemir, Değişen Yönetim Anlayışı, En İyiyi Üretme ve Toplam Kalite Yönetimi, Yönetim, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 22, Ekim 1995, s.29.



## 2.2. Toplam Kalitenin Temelleri

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam kalite modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı taktire tutarlı, başarılı ve kalıcı olur.

Toplam kalitenin başlıca öğeleri şöyle sıralanabilir.

- 1- Önlemeye dönük yaklaşım
- 2- Ölçüm ve istatistik
- 3- Grup çalışması
- 4- Sürekli gelişme (Kaizen)
- 5- Yönetim modeli

### 2.2.1. Önlemeye dönük yaklaşım

Toplam kalite kontrolün temelinde hata ayıklamak yerine hata yapmamak yaklaşımı vardır. Toplam kalite modelinde de hatalar meydana gelmektedir. Fakat esas olan mümkün olduğunca hataları önlemeye yönelik prosesler geliştirmektir.

Önlemeye dönük yaklaşımın gerçekleşmesi için planlamanın doğru yapılması gereklidir. Her yönü ile düşünülmüş bir planlama çalışması ile oluşabilecek hataların büyük bir kısmı ortadan kaldırılabilir. Planlama ile tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de, olası sürprizlere karşı önceden avantaj sağlanabilir. Planlamaya harcanan her dakikanın son derece önemli olduğu söylenebilir.

### 2.2.2. Ölçüm ve istatistik

Ölçüm ve istatistik toplam kalite kontrolün vazgeçilmez parçalarıdır. Rekabette üstünlük sağlayabilmek için şirketin her yönü ile gelişmesi lazımdır. Bir şeyi geliştirmek istiyorsak tabii olarak ölçmemiz de gerekir. Toplam kalite kontrol anlayışının yerleştirilmesi ve sürekli olabilmesi için kalitedeki gelişmelerin ölçüm ve açık bir biçimde raporlanması şarttır.

Kalite geliştirme faaliyetlerinin ölçümü için bir sistem kurmanın yararları şöyle sıralanabilir:

- Kalite soyut bir söz olmaktan çıkar,
- Değişiklikleri izlemek için bir ölçüt elde edilir,
- Bir sorun öncelik sistemi sağlanır,
- Kalitenin üst yöneticiler arasında konulması ve sürekli gündemde kalması sağlanır.
- Kaynakların kullanımı geliştirilir,
- Yeni proseslerin kurulmasında kolaylık sağlanır,
- Kalitenin gelişmesi için bir ölçüt sağlanır.

### 2.2.3. Grup Çalışması

Toplam kalite kontrol modelinde grup çalışmaları oldukça yaygındır. Toplam kalite kontrolde grup çalışmalarının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve disiplinleri vardır.

Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevleri ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(36).

- "İşletme körlüğü"nü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunu kolayca bulur,
- Bu tür çalışmalar kişilerin teknik bilgilerini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir,

---

(36) İbrahim Kavrakoğlu, "Toplam Kalitenin Temelleri", Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Say 1. Kasım 1992, s.31.

- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder,
- Takım oyunu anlayışını yerleştirir; kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir,

#### 2.2.4. Sürekli Gelişme (Kaizen)

KAİZEN'in özü basit ve açıktır: KAİZEN "iyileştirme" demektir. KAİZEN yöneticilerden işçilere herkesi içeren sürekli iyileşmedir. KAİZEN felsefesi işyerinde olsun, sosyal ilişkilerde veya aile yaşantısında olsun, yaşam tarzımızın sürekli iyileştirilmesi gerektiğini söyler(37).

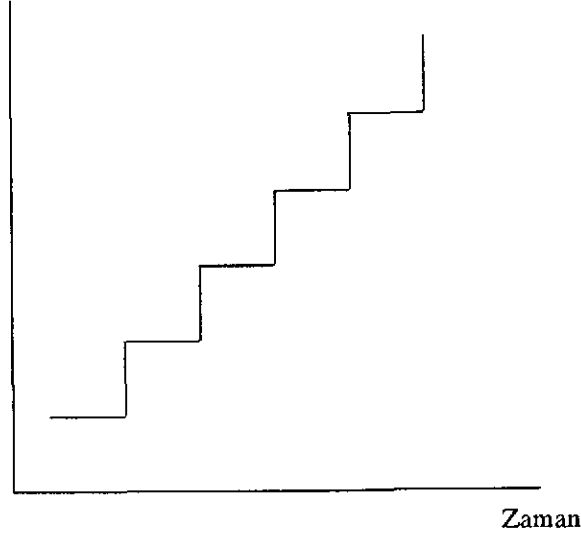
Kaizen denilince akla birden büyük değişiklikler, dev adımlar gelmemelidir. Kaizen kavramı küçük adımlarla devamlı gelişmeyi simgeler. Kaizen kavramı süreçlere yöneliktir. Sonuçlar iyileştirmek isteniyorsa, o sonucu sağlayan süreçleri iyileştirmek gerekir. Başka bir deyişle bir an evvel sonuç peşinde koşmak yerine, prosesleri sabırla iyileştirmenin sonuç getireceği düşünülür. Kaizen bir özelliği de herkesin katılımını gerektirmektedir.

Kaizen felsefesi küçük ama sık adımlarla sürekli gelişmeyi öngörür. Gelişmeler kuruluşun her bölümünde çalışan herkesten her konuda gelmektedir(40). Gelişmeler sürekli ve küçük boyuta olduğundan yaratıkları ani etki ve değişiklikde büyük olmamaktadır. Dolayısıyla gelişmeler aşağıdaki şekilde olduğu gibi sürekli yükselen bir eğri gösterebilir. Bu durum aynı zamanda yeni standartlara uyum sorununu en aza indirmekte, aslında standartlar bizzat çalışanlarca iyileştirilmektedir.

---

(37) Masaaki Imai, Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, BRİSA, ONKA Ajans İstanbul, 1994, s.

(38) Nedret Yayla, "Kaizen" Önce Kalite Dergisi, Sayı 1, Kasım 1992, s.9.



Şekil 2 : Kaizen yaklaşımı

Kaynak: İ.Kavrakoğlu, Toplam Kalitenin Temelleri, a.g.e., s.14.

Sürekli gelişmenin yararları kısaca şunlardır(39):

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır,
- Departmanlar kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür,
- Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kestirme ve akılcı biçimde çözümlenir,
- Çalışanın bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar,
- Prodüktivite ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

"Sürekli Gelişme" süreci içindeki bir şirket hem kısa vadede hem uzun vadede performansını yükseltir.

---

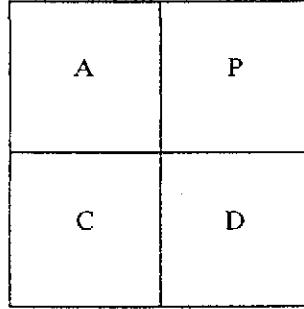
(39) İbrahim Kavrakoğlu, a.g.m., s14.

Kaizen (sürekli gelişme) anlayışını uygulamaya çalışmanın ilk şartı mevcut durumu kavramaktır. İkinci ve en önemli aşama, mevcudu korumakla yetinmeyerek gelişme olanaklarını aramaktır.

Sürekli gelişmeyi sağlamak için çeşitli araçlar kullanmamız gerekir. Bunların başında 7 temel sorun çözme tekniği gelir. Bu yedi temel sorun çözme tekniği şunlardır:

- 1- Kontrol tabloları,
- 2- Histogram
- 3- Neden-sonuç analizi
- 4- Pareto analizi,
- 5- Gruplandırma,
- 6- Grafik ve kontrol çizelgeleri
- 7- Dağılım diyagramı.

Bunlardan başka kullanılan bir diğer araç Deming Döngüsü olarak da bilinen P-D-C-A çevrimidir.



Şekil : P-D-C-A Çevrimi (Deming Döngüsü)

Burada : p (Plan) - Planla  
D (Do) - Yap  
C (Check) - Denetle  
A (Action) - düzelti temsil eder

Deming döngüsü şöyle kullanılır:

Planla	: Sorunun teşhisi Sorunun incelenmesi Nedenleri bulma Önlemlerin Planlanması
Yap	: Önlemlerin uygulanması
Denetle	: Önlemlerin sonuçlarının izlenmesi
Düzeltil	: Sonuçlar olumsuz ise düzeltici önlem al sonuçlar olumlu ise standart hale getir.

Buradaki temel nokta, tekerleğin dönmesiyle temsili edilen Kai-zen düşüncesidir. Tekerlek hep dönmeli gelişmeler her konuda sürmelidir.

### 2.2.5. Yönetim Modeli

Yukarıda sayılan dört temel unsurun gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve şirketin hedeflenen düzeydeki rekabetçi yapıya ulaştırılabilmesi ise tamamen yönetim modeline bağlıdır. Öncelikle klasik yönetimden uzaklaşarak toplam kalite modeline geçilmesi gerekir. Klasik yönetim anlayışı ile Toplam Kalite Yönetim Anlayışının karşılaştırılması yararlı olacaktır(40).

#### Klasik Yönetim Anlayışı

1. Muayeneye" dayalı kalite
2. Yüksek kalite ile artan maliyet
3. Optimum stok
4. Spesifikasyon limitleri arası
5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim
6. Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı

#### Toplam Kalite (TK) Yönetim Anlayışı

- "Önlenmeye" dayalı kalite
- Yüksek kalite ile düşen maliyet
- Sıfır stok
- Üretim hedefe uygun üretim
- Olası sorunları düşünüp bunların önleyen yönetim
- İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı

(40) Ömer Peker, "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, s.50-51

### 2.3. Toplam Kalite Kontrolünün Yararları

Toplam kalite kontrolün yararlarını kısaca, aşağıdaki gibi özetleyebiliriz(41):

1. Firmanın dinamizmini ve yapısını geliştirmek
2. Bütün çalışanların çabalarını birleştirmek, herkesin katılımını sağlamak ve işbirliğine dayanan bir sistem kurmak.
3. Kalite güvenliği sistemini kurmak ve müşterilerle tüketicilerin güvenini kazanmak. Kalite güvenliği kalite kontrolünün esası olarak görülür ve şirketlerin çoğu böyle ve bir güvenliği amaçları ya da idealleri olarak açıklarlar. Yeni moda kalite kontrol ile, eski moda kalite kontrol yöntemi arasındaki fark, yeni moda kalite kontrolün kısa vadeli karı amaçlamasıdır. Asıl amacı "önce kalite"dir. Kalite güvenliğini sağlayan kalite kontrol, müşteri güvenini kazanabilir; bu da sonuçta uzun vadeli kâra götürür.
4. Dünyadaki en yüksek kaliteye erişmeyi arzu etme ve bu amaçla yeni ürünler geliştirme. Bunun doğal sonucu olarak, birçok şirket yaratıcılığın geliştirilmesi, ya da iyileştirilmesi ve teknolojiyi yerleştirmekten söz eder.
5. Yavaş kalkınma dönemlerinde kârı güvence altına alabilecek ve çeşitli itirazlara tatmin edici cevaplar verebilecek bir sistem yerleştirme. Eğer kalite kontrol etkili bir şekilde uygulanırsa, kâr her zaman sağlanır.
6. İnsanlığa saygı gösterme-insan kaynaklarını destekleme, çalışanın mutluluğunu düşünme, neşeli çalışma ortamları temin

---

(41) Kaoru Ishikawa, Toplam Kalite Kontrol nedir, a.g.e., s.13.

etme ve meşaleyi bir sonraki nesile geçirme. Bir şirket sahip olduğu çalışanlardan ne daha iyi, ne de daha kötüdür. Burada sergilenen bütün amaçlar insanlığa saygının sürdüğü iş yerlerinde kalite kontrol etkinliklerinin sürdürülmesi ile gerçekleştirilebilir.

7. Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma. Bazı kişiler "toplam kalite kontrol" lafıyla büyülenir ve istatistiksel yöntemlerden tamamen yararlanmazlar. Bu yanlıştır. İstatistiksel yöntemler kalite kontrolün temelini oluşturur. Uygun bölümlerdeki kişiler bu yedi basit kalite kontrol yöntemine, ya da gelişmiş tekniklere hakim olabilmeli ve bunlardan yararlanabilmelidirler.

#### **2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler**

##### **1. İç Faktörler**

- Vizyon: Bugünden geleceği görebilen yöneticilerin yönettiği organizasyonların T.K.Y.'ne geçmesi ve başarılı olması daha kolaydır.
- Firma misyonu: Kalitenin, firma misyonunun bir parçası olması şarttır. Varolma amaçlarını kaliteli ürün ve hizmet sunmak olarak tanımlayamayan firmaların başarı şansı yoktur.
- Liderlik Tarzı: Liderlerin toplam kalite sürecinin aşamalarında uygun liderlik tarzlarını uygulamaları gerekir.
- Delegasyon: Delegasyonun isteyerek ve serbestçe yapılma derecesi T.K.Y.'nin ne derece başarılı olacağını iyi bir ölçüsüdür.
- Motivasyon: Uygun motivasyon araçlarının kullanılarak çalışanların motive edilmesi gerekir.



- Koordinasyon: işlevsel bütünselliği sağlamak ve birimler arası eşgüdümü en üst düzeye çıkartmak T.K.Y.'nin başarısına direkt etki eder.
- Ortak kültür: Firma kültürünün toplam kalite anlayışını destekleme derecesi, firmanın başarısında etkindir.
- Bireysellik/Takım Ruhu: Çalışanların bireysel çalışmaları ya da takım çalışmalarını benimsemeleri T.K.Y.'nin başarısına farklı yönlerden etki etmektedir.

## 2- Dış Faktörler

- Tedarikçilerin katılımı: Tedarikçilerin sunduğu düşük kalite nihai ürünün kalitesine olumsuz etkilerde bulunmakta ve T.K.Y.'nin başarısını düşürmektedir.
- Dış müşterilerin katılımı: Müşterilerin şikayet ve takdirler yoluyla kaliteye katılımının sağlanması, T.K.Y.'nin başarısını arttırmaktadır(42).

---

(42) İ.Hakkı Biçer, Dilek Erertem "Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye uygulamasından örnekler ve öneriler", Dokuz Eylül Üniversitesi, 2. Yönetim Kongresi, İzmir 1994, s.115.

### 3. BÖLÜM

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ TATMİNİ

#### 3.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Tatmini

Rekabetin yıkıcılığı karşısında fiyat avantajı kadar müşterinin isteğini karşılayacak, farklılığı yaratacak stratejiler önem kazanmıştır. Çünkü toplumun refahı arttıkça belli bir mala sahip alma isteğinin ötesinde farklı bir mala sahip olma arzusu gelişir.

Bu farklılık arayışları renkte, tasarımda, kalitede satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki avantajlarda, kullanım kolaylığında, hızlı teslim sürelerinde kendini gösterir. Bu arayış toplumdaki değişikliklere paralel olarak, dinamik bir yapıya sahiptir. Hatta, yoğun rekabette şirket, müşterinin henüz talep etmediği, fakat ihtiyacını duyduğu veya duyması gerektiği farklılıkları bile yakalayabilmelidir.

Rekabetin baskısı şirketleri, "yaptığını satan" olmaktan çıkarıp, "satılabileni yapan" hale getirmektedir. Satılabilirin ne olduğunu anlamak için "kaliteyi müşteri belirler" anlayışını benimsemek gereklidir. Müşterinin görünür isteklerinin yanısıra tatmini temel şirket felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren firmalar müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi "olmazsa olmaz" bir dustur olarak kabullenen şirket kültürünü oluştururlar(43).

---

(43) TKY Araştırma Komitesi, Müşteri Odaklılık, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uniform Matbaacılık Tic. ve San.A.Ş., İstanbul, Eylül 1994, s.14.

Başarılı şirketler müşteriyle (gerek iç ve gerekse dış) son derece yakın münasebet içindedirler. Sürekli olarak ürünlerinin ve pazardaki diğer ürünlerin müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini nasıl karşıladığını araştırırlar ve ürünler geliştirme yoluna giderler.

Bu araştırma son derece teknoloji-yoğun bir bilgi işlem sisteminde, müşterilerle gayri resmi sohbetlere kadar değişen bir yelpazeyi kapsar. Ancak, ortak nokta, müşterinin düşüncelerine kulak vermektedir(44).

Bazı işletmeler müşterilerinin, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinden de terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi vb. kararlarda yararlanabilirler.

Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyumunda da, yukarıda belirtilen hususlarda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilmektedir. Örneğin, General Electric'de müşterilerle yapılan formel ve periyodik mülakatlar, yönetici değerlendirme sürecinin bir bölümünü oluşturmaktadır(45).

Toplam kalite yönetiminin en önemli özelliklerinden birisi, teknik ve idari proseslerdeki sorunlardan objektif verilere dayanan sonuçlar çıkarabilmesi ve sorunlara doğru, teşhis koyabilme gücüdür. Prosesleri bizzat yürütenler tarafından uygulanabilen basit analiz yöntemlerinden çıkan sonuçlar, herkes tarafından kabul edilmekte ve haksız veya subjektif suçlamaların neden olduğu çatışma yerine olumlu bir işbirliği doğmaktadır.

Azaltılan proses değişkenliği ve kısalan proses süresi, kalitenin yükselmesi ve verimliliğin artması ile sonuçlanarak "müşteri mutluluğu" yaratmaktadır. Toplam kalite yönetiminin bu temel amacı, sadece kurulu-

---

(44) Timuçin Bayraktar, Citius, Altius, Fortius: Dünya Kalitesinde Üretim..., Global, Yönetim Kültürü Dergisi, Yaz 95, Sayı: 2, s.25.

(45) Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yay No: 154, İstanbul - 1994, s.35.

şun ürünlerini satın alan "dış müşteriler" için değil, "iç müşteri" olarak nitelendirilen kuruluşun tüm personeli için de geçerlidir. Bu yönden, müşteri istek ve beklentilerini karşılama becerisi sadece şirket dışında değil, şirket içnide de aynı derecede önemlidir. Toplam kalite yönetimi, "müşteri istek ve beklentilerini karşılama ilkesini, kuruluştaki tüm personelin görevi yapmakta ve böylece kalitenin ürün bünyesinde oluşturulmasını sağlayacak güçlü bir yöntem geliştirmektedir.

Kuruluş bünyesindeki tüm birimler, fonksiyonlar, faaliyetler ve kişiler, birbiri ile ilişkili ve etkileşimli proseslerden oluşan "sistemler" içinde yer alırlar. Bu sistemler içindeki her proses kendinden sonraki prosesinde tedarikçisi durumundadır. Bu "müşteri tedarikçi" ilişkisi ile her proses, müşterisi durumundaki kendinden sonraki prosesin istediği kalitede girdi sağlama görevi verilmektedir. Bu görev ise kaynakların verimli kullanımı, değişkenliğin en düşük düzeyde kontrolü, proses performansının sürekli ölçümü ve katma değer yaratmayan işlemlerin ayıklanması ile başarılabilir(46).

Kalite yönetimi konusundaki her kuramda müşteri tatmini oldukça belirgindir. Çünkü müşteri tatmininin tanımı ve bunun sonucu olarak ölçümü müşterinin ürün ve hizmet kalitesinden ne anladığına dayandırılmıştır(47).

### 3.5. Tüketici Tatmini Kavramı

A.B.D.'de 1997 yılında başlatılan çalışmalar daha ziyade tatminsizliğin kaynağını araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu konuda gerçekleştirilmiş çalışmaların iki alanda yürütülmüş olduğu görülmektedir.

- 
- (46) Akın Aydınçeren, Toplam Kalite Yönetimi, Önce Kalite, Kalder Yayını, Sayı: 2, Ocak 1993, s.35.  
 (50) John C.Anderson, Manus Rung Tsantham, Roger G. A Theory of Quality Management Underlying The Deming Management Method, Academy of Management Review, Vol. 19, No.3. 1994, s.460.

Bunlardan bir grubu, tatminsizliğin, pazardaki mamül ve hizmetlerin yetersizliğinden kaynaklandığını ileri süren, pazar anlayışına dayalı çalışmalar; ikinci grubu, tatminsizliğin genel refah düzeyi anlayışına uygun olarak gerçekleştirilmiş çalışmalar, olarak sınıflandırılabilir.

Birinci anlayışta, daha ziyade mikro bazda; işletmelerin kontrolü dahilindeki pazarlama vasıtalarının yetersizliğine dayanan tatminsizlik araştırılırken, ikinci anlayışta, işletmeleri aşan ve dış pazarlama çevresi faktörlerine dayanan tatminsizliğe açıklık getirmeğe çalışmaktadır. Refah anlayışını ileri sürenler, artan genel refah düzeyiyle birlikte, tatmin olanların sayısının neden artmadığı hususunu belirleme noktasından hareket etmektedirler. Pazar anlayışını ileri sürenler ise, tatminsizliğin kendisini açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu konuda gerçekleştirilen araştırmalar, pazarlama programının yetersizliğinden kaynaklanan tüketici tatminsizliğinin yaygın olduğunu göstermektedir. Nitekim, belli bir an için hayatlarından genel olarak memnun olmayanların, nisbi olarak azınlıkta olduğu, buna karşılık, belirli bir zaman diliminde yetersiz pazarlama hizmetleri sebebiyle kısmen tatminsiz olanların ise çoğunlukta olduğu belirlenmiştir. Andreasen yapmış olduğu çalışmasında tüketicilerin % 20'sinin en son satınalmalarına dayanan tüketim tecrübelerinden dolayı tatminsiz olduklarını belirlemiştir.

Tüketicinin tatmini subjektif bir kavram olduğundan, bu konuda tanım birliğine varıldığı söylenemez. Değişik yazarlar, birbirinden farklı tanımlar geliştirmişlerdir. Kavram kargaşasına meydana vermeden, çalışmamızda birbirine yakın görüşlere yer verilmiştir.

Bruhn tüketici tatminini; mamül veya hizmetlere ilişkin subjektif beklentiler ile mamül veya hizmetlerin sağladığı gerçek fayda (performans) arasındaki uyum, denk düşme olarak tanımlamaktadır. Buna benzer bir şekilde Richins tatmini; satın alınan mamülün, tüketicilerin beklentilerine uyması ya da beklentilerinin üstünde bir performans göstermesi olarak tarif etmektedir.

Anderson tüketicinin tatmini meselesini, mamülün beklenen fayda (performans) ile elde edilen orana bakmak suretiyle belirlemenin mümkün olabileceğini ileri sürmektedir. Anderson; beklentiler ile mamülün sağladığı gerçek fayda arasında kabul edilebilir bir, uyum var ise, tüketicinin tatmin olacağını, yok eğer belirli bir oransızlık söz konusu ise, tüketicinin de tatminsizlik duyacağını savunmaktadır.

Tüketici tatmini konusunda önde gelen araştırmacılardan Day, tüketicinin tatmini meselesini; tüketicinin mamülden beklediği performans ile tüketim tecrübesi neticesinde, mamülün gerçek performansı arasında algıladığı farkın, bir değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır ve tüketici tatmininin; belirli bir mamülün muhtemel faydasına ilişkin tüketici beklentilerinin doğrulanması ya da doğrulanmamasının neticesi olduğunu söylemektedir.

Yapılan değerlendirmelerin ışığı altında tüketici tatmini konusu; belirli bir tüketim tecrübesine dayanarak tüketicilerin, mamül ile ilgili beklentilerinin ışığında, mamülün kullanım maksadına uygunluğuna ilişkin sahip olduğu yargılar olarak tanımlanabilir. Şayet mamülün kullanım maksadına uygunluğu, mevcut beklentileri en azından karşılıyor ya da aşıyorsa, tüketicilerin tatmin olacağı; buna karşılık mamül; kullanım maksadına uygunluk açısından beklentilerin altında değerlendirilmişse, tüketicilerin tatminsizlik duyacağı söylenebilir(48).

Yukarıdaki tanımlarda "tüketicinin beklentisinden" ve "satınalma sonrası performans"tan söz edilmektedir. Kendimize hemen şu soruları sorabiliriz; ne hakkındaki beklentiler, neyin performansı? İşet bu noktada görüyoruz ki; tüketici tatmini konusunda yapılan çalışmalarda daha çok satın alınan mal/hizmet performansının tüketicinin beklentileri karşılayıp karşılamadığı araştırılmış, ölçülmeye çalışılmıştır. Yani bir başka ifadeyle mal (hizmet) tatmini (Product satisfaction)'nin ölçülmesi yoluyla tüketici tatmini ortaya konmaya çalışılmıştır.

---

(48) Özcan Kılıç, "Dayanıklı Tüketim Mamüllerinde Tüketicinin Şikayet Davranışının Araştırılması" İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C.22, s: 2, Kasım 1983, s.54.

Madden ve arkadaşlarına göre herhangi bir mal ya da hizmeti satınalmaya karar veren bir kişinin, bu mal veya hizmetler ve bunların tüketiminden elde edeceği sonuçlar için olumlu bir algılayışının ve beklentilerinin olduğu varsayılır. Tüketicinin daha önceki satınalmaları sonucu edindiği beklentileri vardır ve tükettiği mal/hizmet performansını bu beklentilere göre değerlendirerek bir tutum geliştirir.

**a) Tahmine Dayalı Beklentiler (*Predictive Expectations*)**

Tüketicinin belli bir markanın belli bir niteliğinin, ihtiyacını karşılamak, yerine getirmek için ne derece uygun olduğu konusundaki inançlarını yansıtır. Bu inançlar; tüketicinin geçmiş deneyimlerine, reklamlardan edindiği bilgilere, diğer insanların fikirlerine vb. göre oluşur.

**b) Karşılaştırmaya dayalı beklentiler (*Comparative expectations*)**

tüketicinin belli bir marka hakkında, benzeri diğer markalarla karşılaştırdığında edindiği beklentilerdir.

**c) Kurallara Dayalı Beklentiler (*Normative Expectations*)**

Tüketicinin tatmin olması için karşılanması gereken standart veya normları ifade eder. Bu beklentiler, eşitlik kişisel değerler, kültürel normlar, sosyoekonomik ve politik felsefeler veya yaşam kalitesi (tatmini) gibi unsurları da kapsar(49).

### 3.3. Tüketicinin Şikayet Davranışı Kavramı

Son yıllarda çağdaş toplumlarda tüketici memnuniyetsizliğinin artmasına çeşitli etmenlerin neden olduğu söylenmektedir. Bu etmenlerin özü tüketicinin satın-alım öncesi beklentileri ile satın alım sonrası değerlendirmeleri arasındaki uyumsuzluğa dayanmaktadır. En basitinden çeşitli tutundurma politikaları ile tüketicinin mal veya hizmetin ediminden bek-

---

(49) Sema Dünder, Tüketici Tatmini ve Genel Olarak Yaşamdan Duyulan Tatmin Arasındaki İlişki, İ.Ü.Sosyal Bil.Ens., İstanbul, s.82.

lentileri artmaktadır. Böyle bir uyarıcı ile satın alım karar sürecine giren tüketici, satın aldığı mal veya hizmeti kullandıktan sonra, beklediğinden daha düşük bir edim ile karşılaşınca içsel uyumsuzluğa düşmektedir. Sonuç olarak da bu içsel uyumsuzluğun memnuniyetsizliğini duyuracak bir şikayet mekanizmasına gereksinim duymaktadır.

Tüketici memnuniyetsizliğinin doğurduğu sonuçlar çeşitli kümeleri etkileyebilir. Konu en başta işletmelerin ilgisini çekecek niteliktedir. Zira kar amacının temelinde tüketiciyi memnun etmek yer almaktadır. Ayrıca tüketicinin satın alım sonrası tatmin derecesi, başta yeni ürün politikaları olmak üzere tüm pazarlama politikasına da yön verebilir. Mal veya hizmetlerin tüketiciyi tatmin etmeyen özellikleri saptanırsa, bunları giderecek yeni mal ve hizmetlerin üretilmesi ve pazarlamasına çalışmak olanak kazanır. Konu, kamu kuruluşlarında ilgilendirecek niteliktedir. Tüketici memnuniyetsizliği devlete bağlı yan kuruluş ve örgütlerin tüketici haklarını koruyucu yasaların gerektiğine bir işaret sayılabilir. Konuyu önemseyecek bir üçüncü grup ise, tüketicinin kendisidir. Tüketici satın alım sonrası deneyimleri ile, ilerdeki satın alım kararlarını daha iyi oluşturabilir(50).

Tüketiciler, satın aldıkları mamul veya hizmetten dolayı, tatminsizlik duymalarına rağmen niçin şikayette bulunmayıp, bunu açığa vurmuyorlar. Bu tüketicilerin şikayet etmeye karşı genel tutumlarından kaynaklanabileceği gibi, geçmiş olumsuz tecrübelerinden dolayı da olabilir. Olumsuz tutum ve tecrübelerine sahip tüketiciler, şikayetlerinin sonuçsuz kalacağını düşündüklerinden böyle davranıyor olabilirler. Bruhn yaptığı araştırmasında; olumlu tutum ve tecrübeye sahip tüketicilerin daha kolay şikayet davranışında bulunabileceklerini belirtmiştir.

Tüketiciler, tüketim tecrübeleri sonucu tatminsizlik duyuyorlarsa, Day'e göre 8 farklı şekilde davranabilirler.

---

(50) Muzaffer Bodur, Satın Alım Sonrası Tüketici Memnuniyetsizliği ve Davranışları Üzerine Bir Kavramsal Süreç Modeli, Pazarlama Dergisi, Yıl: 3, Sayı 14, Aralık 1979, s.32.



1. İlgili mamül sınıfını boykot etme ve ikame mallara yönelme,
2. Markayı, boykot etme ve başka bir markaya kayma,
3. Satıcıyı boykot etme, başka satıcılara yönelme.
4. Aile ve yakın çevresine mamülünü kötüleyici şekilde konuşma ya da ağızdan ağıza olumsuz propaganda (Negative Word of Mouth)
5. Satıcılardan, doğrudan doğruya mamülün değiştirilmesini talep etme.
6. Üreticilerden, mamülün değiştirilmesini talep etme,
7. üçüncü şahıs ya da kuruluşlar aracılığı ile mamülün değiştirilmesini talep etme
8. Basın-yayın yoluyla, kamu haklarını koruma endişesiyle, üretici ve/veya satıcı aleyhinde düşünce beyanında bulunmak.

Çalışmamızda tüketicilerin tatminsiz kalmaları halinde tercih edebilecekleri hareket tarzları ile ilgili, kişisel inisiyatif yoluyla şikayet, resmi yoldan şikayet ve pasif şikayet olmak üzere, üçlü bir ayırım yapılmıştır. Tatminsiz tüketicilerin, doğrudan üretici ve/veya satıcı firmalara şikayetlerini iletmeleri durumunda, kişisel inisiyatif yoluyla şikayet, markayı boykot ve/veya yakın çevresini ilgili marka mamül hakkında uyarması durumunda, pasif şikayet ve resmi ve/veya özel kuruluşlara tatminsizliğini dile getirmesi durumunda da resmi yoldan şikayet davranışında bulunduğu kabul edilmiştir(51).

### 3.4. Organizasyonel Etkililik

Bir organizasyonun etkililiği, müşteri tatmini sağlama becerisi ile ölçülür. Bir başka anlatımla bir organizasyonun etkililiği;

- hızlı bir şekilde değişen çevrede doğru ürünü temin etme (etkili bir planlama sistemi gerekir)
- Ürünü doğru bir fiyatta temin etme (verimlilik) ve

---

(51) Özcan Kılıç, a.g.e., s.55.

- değişen çevrede ürünü doğru zamanda temin etme (uyuma yeteneği)

becerilerine dayandırılır. Bu organizasyon özellikleri -planlama, verimlilik ve uyuma yeteneği- organizasyonel etkililiğin temel unsurlarıdır.

Organizasyonel etkililiğin unsurları birbirine hizmet eden bir gereksinimler hiyerarşisini temsil eder. Örneğin, etkili bir planlama sistemi organizasyondaki insanların doğru şeyler üzerinde birlikte çalışmalarını sağlar ve böylece verimliliğe bir katkıda bulunur. Süreçler üretken ve zaman, malzeme ile değer kaybı en alt düzeyde olduğunda ve organizasyonun değişikliklere uyması en düşük sürece gerçekteştiğinde, verimlilik uyum yeteneğine katkıda bulunur(52).

1956'da profesör Felix Scherke şöyle yazıyordu! "İşletme uygulayıcısı için verimliliği arttırmakta en önemli araç "rasyonelleştirme"dir. Uyguyahycı, rasyonelleştirmeden bahsettiği zaman ise işgücü, zaman ve maliyetlerden tasarruf ettirecek ölçü ve yöntemleri kasteder. Daha etkin bir teknik donanımla produktiviteyi nasıl arttırabileceğini düşünür. Bu iktisadi-teknik rasyonelleştirme, bugün hemen her üretim dalında yüksek noktalara ulaşmıştır(53).

### 3.5. Tüketici Tatmini Ekonomisi

- Artan rekabet karşısında: Pazar payı ile kârlılığı koruma ve işletmenin devamlılığını sağlamanın ana şartı "Rekabete karşı kalıcı üstünlük" sağlamaktır.
- Rekabete en kalıcı üstünlük "müşteri bağımlılığı" ile sağlanabilir.

---

(52) Rıdvan Bozkurt, Toplam Kalite Yönetimi Sistemi Verimlilik Dergisi, MPM Yayını Nisan, 1994, s.9.

(53) Tugray Kaynak, Organizasyonel Davranış, İşletme İktisadi Enstitüsü Yay. No: 117, İstanbul, 1990, s.2.

- "Müşteri tatmini ekonomisi" konusunda yapılan bazı araştırmalara baktığımızda ilginç sonuçlar görmekteyiz.

Bir şirketin mamül ve hizmetinden memnun olan müşteri, aynı kalite ve standarddaki mala % 10 veya fazlasını ödemektedir. Bu husus maliyeti arttırmadan gelir artışı sağlamaktadır.

- Memnun olan müşteriyi tutmanın, yani ona yeni mal satmanın satış masrafı, yeni müşteriye göre 1/6 oranındadır. Sonuç ise satış masrafındaki düşmedir.
- Müşteri tatminsizliğinin doğuracağı sonuçları incelemek için, kalite şikayetleri konusunda yapılan bir diğer araştırmaya göre tatmin olmayan 100 müşteriden yalnızca 4'ü şirkete başvurmaktadır.

Şikayet giderilirse olumlu veya olumsuz bir etki görülüyor. Tatmin olmadığı halde şirkete başvurmayan 96 kişi ise zincirleme olarak olumsuz propaganda ile 3500 müşteri adayını olumsuz etkiliyor.

- Müşteri tatminsizliği; satış fiyatında gerileme, reklam ve promosyon masraflarında artış ile pazar kaybı sonuçlarını doğuruyor(54).

---

(54) Necati Arıkan, Toplam Kalite Yönetimi, Önce Kalite, Kalder Yayını, Sayı 2, Ocak 1993, s.17-18.

## 4. BÖLÜM

### HİZMET ENDÜSTRİLERİNDE

### KALİTE KONTROL UYGULAMALARI

#### 4.1. Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol Uygulamaları

İlk zamanlarda kalite kontrol imal eden ürünlerin karakteristiklerine uygulanıyordu. Bankacılık iletişim, sigorta, ulaşım ve yönetim hizmetleri gibi hizmet endüstrilerine ve muhasebe denetleme ve pazarlama gibi hizmet işlemlerine uygulanabileceği kanıtlanmış olmakla birlikte, kalite kontrol henüz bu endüstrilerde ve işlemlerde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır(55).

#### 4.2. Hizmet Sektörünün Gelişimi

1900 yılında A.B.D'de her 100 işçiden sadece 3'ü ekonominin hizmetler sektöründe çalışıyordu. 1950'ye kadar mal ve hizmet üreten sektörlerdeki çalışan sayısı hemen hemen denkti, 1968'lerde ise hizmetler sektörü ABD'de çalışan her 10 işçiden 6'sını bünyesinde barındırıyordu. Bu rakam 1990'larda 10'da 8'e yükselmiştir (Amerikan Çalışma Bürosu). Hizmet sektöründe çalışan insan sayısı gözönüne alındığında, kalite kontrol tekniklerinin bu sektöre uygulamalarının kaçınılmazlığı ortaya çıkmaktadır(56).

---

(55) Rıdvan Bozkurt, Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol Uygulamaları, Önce Kalite, Kalder Yayını, Sayı: 3, Nisan 1993, s.6-7.

(56) John C.Anderson, Manus Rung Tusantham, Roger C.Schroder, a.g.e. s.491.

Günümüzde hizmetler sektörü yüksek teknolojinin en önemli pazarı durumundadır. Yapılan araştırmalar 1982 yılı itibariyle ABD'de üretilen yüksek teknoloji ürünü bilgisayar ve iletişim aygıtlarının % 80'lik bölümünün hizmetler sektörüne satıldığını göstermektedir. İngiltere'ye baktığımızda bu oranın % 70 olduğunu görüyoruz (Shelp, 1988)(57).

#### 4.3. Hizmet ve İmalat Endüstrileri Arasındaki Önemli Farklılıklar

Hizmet ve imalat endüstrileri arasında kalite kontrol uygulamalarını etkileyen önemli farklılıklar şunlardır:

1. Birçok insanla doğrudan yapılan işlemler: müşteri, sigortalı, tüketici, alacaklı, yolcu, hasta, ev sahibi, banka müşterisi, tüccar, davacı.
2. İşlem hacminin büyüklüğü: Satışlar, ücretler, yatırımlar, vergiler, faiz, borçlar, ödemeler.
3. Kağıt kullanımının yüksekliği: faturalar, çekler, satış pusulası, kredi kartları, şikayetler, vergi iadeleri, posta hizmetleri, reçeteler, navlun faturaları, ulaşım faturaları.
4. Yazışma boyutlarının büyüklüğü: gelen evrakların teslim alınmasının kontrolü, üzerlerinde işlem yapılması, postalama, dosyalama, muhasebe.
5. İşlem başına göreli olarak düşen para miktarının azlığı.
6. Hata yapma yollarının çokluğu.

---

(57) Nimet Uray, The Impact of Technology on Bank Marketing, The Journal of Contemporary Management, Marmara Üniversitesi yayını, No.6, Nisan 1993, s.135.

7. Bir fabrikada olan makina ve teçhizat kontrolünün olmaması ya da çok az olması (Bilgisayar dışında).
8. İşlemlerin büyük ölçekli olması (Posta hizmetleri, vergi sistemi, şehirler, bankalar, sigorta şirketleri, kamu hizmetleri)
9. Müşteri genellikle alacağı hizmetin kalitesinin miktar ve cinsi ile ilgili formal bir spesifikasyon hazırlanmadığı gibi, hizmet tedarikçisi ile bir kontrat da imzalamaz. Birçok hizmet temininde (elektrik, gaz, telefon, su, çöp toplama ve sigorta) müşterinin seçme hakkı ya hiç yoktur, ya da yok denecek kadar azdır.
10. Ürünlerin satın alınmasında, hizmet satın alınmasına göre daha çok rekabet vardır.

#### **4.4. Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol**

Hizmet sektöründeki kalite karakteristikleri ile imalat sektöründeki kalite karakteristikleri arasında çok büyük farklılıklar vardır; Hizmet sektöründeki aşağıdaki karakteristikler bu farkı ortaya koymaktadır.

1. İvedi insan gereksinimleri, insan performansı ve kullanılan kağıt miktarının çokluğu en belirgin faktörlerdir. Müşteriler çalışanlar ve yöneticiler konu dahilindedir. Bu nedenle kalite kontrol işgörenlerin ve yöneticilerin insan performansının kalitesi, büyük miktarlardaki verilerin kalitesi, tüm işgörenlerin kalitesi ve müşteri kalitesi üzerinde yoğunlaştırılmalıdır.
2. Hizmet sektöründeki en önemli kalite karakteristikleri hata oranları, zaman, maliyet ve müşteri tatminidir.

3. İnsan hatası olasılığı yüksektir. Fabrikalarda kullanılan kontrol grafikleri uygulanabilir özelliğe sahiptir, ancak yeterli değildir.
4. Hizmet kalitesi hizmetin karşılanması için çok çeşitli zaman bileşenlerine bağlıdır, müşteri açısından bu zaman, düzenleme, bekleme, hizmet ve hizmet sonrası zamanlarından oluşur.
5. Hizmet kalitesi maliyetle ilişkilidir. Müşteri, karşılanabilir bir harcamayla kabul edilebilir kalitede hizmet isterken şirket kar elde edecek şekilde işlerini yaratmak ister. Endüstri ve kuruluşların temel sorunu, müşteriye tatmin etmek ve kar etmektir.
6. Yönetim, insan faktörüne - uygun eğitim, gözetim, talimatlar, prosedür klavuzları, iş koşulları, ekipman, çalışanlar arası ilişkiler ve hizmet kalitesini etkileyen diğer bireysel ya da psikolojik yapı- önem vermelidir.
7. Yönetim kalite, kalite politika ve amaçlarını belirleme sorumluluğunu üstlenmeli ve çalışanların beklenen hizmet kalitesine ulaşmada yeterli eğitimi almalarını ve gerekli donanıma sahip olmalarını sağlamalıdır. Hedef, hiç hata yapmaksızın hizmetin yerine getirilmesidir.
8. Yönetim, büyük işleri nasıl yürüteceğini belirlemelidir. Bu bulunması çok zor olan bir yetenektir.
9. Yönetim, uygulamalı olasılık ve istatistik ile bilgisayar teknolojisi gibi yeni yönetim araçlarını nasıl kullanacağını öğrenmelidir.
10. Müşteri şikayetleri gerektiği gibi değerlendirilmeli ve düzeltici çalışmalara yön vermek için kullanılmalıdır(58).

## 5. BÖLÜM

### BİR HİZMET SEKTÖRÜ OLARAK BANKACILIK

#### 5.1. Banka Hizmetlerinin Özellikleri

Hizmetleri "bir malın ya da hizmetin satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ya da işletmelere pazarlandığında ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan faaliyet veya işlemlerdir" diye tanımlayabiliriz. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere hizmetler, tüketicilerin ihtiyaç ve arzularını tatmin etmeyi amaçlayan faaliyetlerdir. Literatürde hizmetlerin özelliklerinin en çok ve sıkça kullanılan sınıflandırması "soyut, heterojen, dayanıksız ve doğrudan satış içermesi" şeklindedir. Hizmetlerin bir diğer özelliği de üretim ve tüketimin birbirinden ayrılmazlığıdır.

Belirtilen bu özellikler açısından banka hizmetlerini ele alacak olursak aşağıdaki özellikleri gösterdiğini görürüz.

Diğer hizmetler gibi banka hizmetlerinin elle tutulmaz gözle görülmez bir özelliği vardır. Beş duyuya hitap edilerek banka hizmetleri satılamaz.

Öteki hizmetlerin çoğundan farklı olarak banka hizmetlerinin konusu, ödünç verme, yatırma ve transfer işlemleri gibi farklı şekil ve kalitedeki paralardır (örneğin özel müşterilerin, ticari bankaların paraları, nakit hesap ya da senet şeklindeki merkez bankasının paraları). Soyut olan banka hizmetleri sözleşmelerle biçimlenir. Krediler, prim tasarrufları ve taşınır değer satışları vb. hizmetler ayrıntılı sözleşmelerle belirlenir.



Banka hizmetlerinin pazarlanmasında kural, doğrudan dağıtımdır. Bu açılan şubeler vasıtasıyla yapılır. Banka hizmetlerinin pazarlanmasında satıcı ve hesap sahibi ilişkisinin önemi ihmal edilemez. Bunun sebebi sağlanan hizmetin yapısının soyut, karmaşık ve belirsiz olmasıdır. Müşterilerin banka ile ilişkilerini devam ettirip ettirmeme kararın, bankanın hizmeti sunum biçimi ve rakip kurumların durumu belirler.

Banka hizmetlerinin yapısı, kurumun uzun dönemdeki başarısına etki eder. Hizmetlerin karakteristiğini, sürat, güvenilirlik, rahatlık gibi teknik alana özgü nitelikler yanında; danışmanlık, hizmet paketi, görünüm gibi yapısal özellikler de belirler.

Herhangi bir banka şubesince olağan işlemde sayılan para çekme, para yatırma ve transfer işlemleri artık şubeler dışında sunulan bilgisayar teknolojisinin ürünü makinalar yardımıyla sürdürülmektedir. Bu durum, şubelerdeki müşteri trafiğini azaltırken mevcut personelin daha etkin kullanımına yol açmaktadır. Ayrıca elektronik banka işletmeciliği işlemlere ayrılan zamanın kısalmasına neden olmaktadır.

Teknoloji, çevre, pazar ve rekabet ortamından kaynaklanan zorluklarla mücadele etmenin yanısıra; geçmişin hatalarını da tamir etmek durumunda bulunan bankacılık sektörü kendini yenilemek zorundadır. Bunu gerçekleştirmenin önemli bir vasıtası ise modern pazarlama anlayışını uygulamaktır(59).

## 5.2. Bankacılığın Tanımı ve Günümüzdeki İşlemleri

Yasalarımızda banka tanımı yapılmamıştır. Bankaların yaptıkları temel işlemlerden ve Avrupa Topluluğunda bankacılık faaliyetini düzenlemeye ve uyum sağlamaya yönelik "İlk Bankacılık Yönergesi"nden de esinlenerek, ticaret (mevduat) bankaları, geniş kitlelerden mevduat ve diğer

---

(59) Recai Çınar, Aysel Erciş, Genç Pazarın Banka Hizmetlerini Tercihleri Üzerine Bir Saha Araştırması, pazarlama dünyası, yıl 7, sayı: 37, Ocak/Şubat 93, s.6-7.

isimler altında geri ödenmesi gereken fonlar (kaynaklar) kabul eden ve kendi hesabına kredi veren, ekonomide kayıtsal para yaratan mali kurumlar veya girişimler olarak tanımlanabilir. Bankalar, kısaca, günümüzde her türlü finansal hizmeti veren, finansal büyük mağazalar olarak da tanımlanmaktadır.

Bankaların, özellikle ticaret veya mevduat bankası olarak nitelendirilen bankaların, temel işlevleri mevduat kabul etme ve kredi verme olmakla beraber bankaların sundukları finansal hizmetler, yaptıkları işlemler daha ayrıntılı olarak şöyle belirtilebilir:

- Mevduat kabülü ya da diğer borçlanma yolları ile kaynak (fon) sağlama;
- Ödünç verme-kredilendirme (tüketici kredileri, fatura iskontosu, factoring, forfaiting dahil);
- Kabul, aval, granati, teminat mektubu gibi gayri nakdi krediler verme;
- Finansal kiralama (Leasing);
- Para gönderme (havale-para transferi) işlemleri;
- Kendi ya da müşteri hesabına:
  - a) para piyasası araçları (mevduat sertifikası, hazine bonoları, finansman bonoları, diğer finansman kurumları tarafından kabul edilmiş veya aval verilmiş poliçeler),
  - b) Döviz
  - c) Basılı veya külçe altın,
  - d) Menkul değer
  - e) Türevsel menkul değerler (finansal futures, opsiyon sözleşmeleri)alım satımı yapmak;

- Ödeme araçlarının çıkarılmasına katılmak ve bu çıkarım işle-riyle ilgili müşterilere hizmet sunmak (underwriting [aracı yükümü, taahhütlü satış] stand-by underwriting [yedek alıcı olarak çıkarımının başarılı olmasını garanti etmek], gişe hiz-metleri, vb.);
- Portföy yönetimi ve müşteri danışmanlık;
- Para komisyonculuğu (para piyasası ajanı olarak faaliyetler);
- Finansal varlıkların muhafazası (korunması);
- Kiralık kasa hizmetleri
- Kredi referans hizmetleri

Gelişmeler, bankaların her türlü finansal hizmeti sundukları üni-versal veya genel banka tipi yönündedir(60).

### 5.3. Bankaların Ülke Ekonomisindeki Yeri

Genel olarak finans kesimi içerisinde büyük bir etkinliğe sahip olan bankaların, ülke ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunduğu bir ger-çektir. Bankalar ülke ekonomisinin gelişimini olumlu yönde etkilerken, bir-çok fonksiyonları yerine getirirler;

- Topladıkları kaynakları verimli, kârlı alanlara, toplumsal ve kültürel açıdan öncelikli yörelere aktararak, ekonomideki kay-nak kullanımını etkiler ve dolayısıyla ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurlar.
- Bankalar kısa süreli ufak fonları toplayarak, bunları ekonomi-de uzun süreli fonlar haline dönüştürerek, yatırımların finans-manına imkan sağlarlar.
- Bir ekonomide etkili para politikasının izlenebilmesi gelişmiş bankacılık sistemine bağlıdır. Merkez bankasının para politika-

---

(60) Öztin Akgüç, 100 soruda Türkiye'de Bankacılık, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1992, s.5-6.

sına ilişkin olarak kullandığı tüm araçlar (avans, reeskont, faiz hadleri, açık piyasa işlemleri, karşılık oranlarının belirlenmesi, seçici selektif kredi kontrolü, kredi tavanlarının saptanması) gelişmiş bir bankacılık sisteminin varlığı koşuluyla ekonomi üzerinde etkili olurlar.

- Bankacılık sistemi, uyguladığı çeşitli ödeme ve kredilendirme yöntemleri ile uluslararası ticaretin gelişmesine katkıda bulunur.
- Bankacılık sistemi izlediği kredilendirme politikası ile ekonomide gelir ve servet dağılımını etkiler.

Ayrıca bankalar verdikleri tüketici kredileriyle tüketicilerin hayat standardını yükseltirler.

Özetle bankalar hem yatırılabılır fonları çoğaltmak hem yatırım kararlarını kolaylaştırmak, hem de tüketimi arttırmak suretiyle ekonomiye dinamizm kazandırır(61).

#### **5.4. Bankacılıkta Rekabetin Hizmet Kalitesine Etkisi**

Bankacılık endüstrisinde rekabetin devamı ya da artışı, teorik olarak marjinal firmaların piyasadan çekilmesine ve hizmetlerin daha iyi pozisyonda sunulmasına neden olacaktır. Yabancı bankalar rekabete katkıları ölçüsünde, Türk bankacılık sektörünün pozisyonunu ve sağlamlığını iyileştirecektir. Bunun bir sonucu olarak, tasfiye, birleşme ve yabancı ortaklara açılma gibi gelişmelerden dolayı, yabancı bankalar ev sahibi ülkenin bankacılık sistemini belirleyen yasal ve düzenleyici çevresini de etkileyebilecektir(62).

---

(61) Rccai Çınar, Aysel Erciş, a.g.e., s.8.

(62) Nazım Ekren, Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yay No: 282, Ek dizisi 21, Ankara 1986, s.104.

Ülkemizde bankacılık uzun yıllar zarar etme riskinin çok az olduğu belirli bir karın hemen hemen garantilendiği bir uğraşı dalı veya endüstri olarak görülmüştür. Karın bir anlamda garantili olduğu batışın çok ayrıksı durumlar için söz konusu olduğu bir ortamda bankalar kendi aralarında şiddetli bir rekabete girmektense, birlikte uyum içinde hareket etmeyi, kendi çıkarları açısından daha akılcı bir davranış olarak yeğlemişlerdir. Böyle bir tutum anlayış sonucu bankalar arası rekabet sınırlı ölçüler içinde kalmıştır. Ancak özellikle 1970'li yıllarda gelişmeler yeni eğilimler bu durumu değiştirmiş, bankacılığı da zarar riski olan bir endüstri dalı haline getirmiştir.

Değişen koşulların yarattığı rekabete açık bir bankacılık ortamı, bankaları, karlarını ve pazar paylarını koruyabilmek için tutumları değiştirmeye zorlamaktadır. Artık bankaların kârlı kurumlar olarak varlıklarını sürdürebilmeleri için her türlü aracı kullanmak zorunda oldukları bir ortamda yaşıyoruz. Özellikle finansal kurumlar alanına yeni girişler veya yeni giriş tehditleri bankaların kârlarını güvence altına almak için daha etkin çalışmaya zorlamaktadır(63).

Yönetimin varlığını sürdürebilmesi için gidermekle yükümlü olduğu gereksinmelerin başnad açıktır ki, "verimli olma hali" gelir. Yani yönetim, bir anlam ifade edebilmek için, ister mal ister hizmet konusunda olsun, verimliliği sağlama fonksiyonunu yerine getirmelidir. Bunu sağlamak öncelikle üstün bir teknoloji ve rasyonalizasyon sorunudur(64).

1990'lı yıllarda hem yeni ürün hem de kaliteli hizmet konusu gündeme gelecektir. Burada önemli olan konu piyasadaki kişilerin değişen ihtiyaçları karşısında bankaların kolaylıkla adapte olabilmesidir. Çünkü bankacılıkta sanayi kesiminde olduğu gibi teknoloji değişimiyle ürün hemen ortaya çıkmamaktadır. Bankacılık kesiminde insan unsuru ağırlıktadır ve insan unsurunu, yani bakış açılarını değiştirebilmek, yeni ürünleri onlara tanıta-

(63) Öztin Akgüç, Bankacılıkta Pazarlama, Para ve Sermaye Piyasası Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 89, Temmuz 1986, sf.10.

(64) Turgay Kaynak, Organizasyonel Davranış, a.g.c., s.149.

bilmek, hizmet değişikliklerini onlara anlatabilmek kolay olmamaktadır. Yaklaşık 160 bin kişinin faaliyette bulunduğu ve hizmet verdiği bu sektörde süratle ortaya çıkan değişikliklerin bu kişilere aktarılması ve onlardan beklenenin yerine getirilmesi kolay olmayacaktır. Bu konuda bankacılık kesiminin çok büyük bir hatası vardır. Bugüne kadar reklamlara milyarlarca para harcanırken bunun % 20 kadarı bile eğitime aktarılmamıştır. Bu bakımdan da bankalarımızın bundan sonraki dönemlerde de hem maliyet hem de rekabet gücünü sağlaması açısından insan unsuru üzerine çok daha fazla eğilmeleri ve eğitim konusunu çok daha değişik biçimde ele almaları gerekmektedir(65).

Çalışma davranışında arzulanan değişikliklerin gerçekleştirilmesi için, kişiye uygulanan eğitim programlarının kesinlikle bir ceza ve/veya eğitim gören de kendisini tedavi gören bir hasta olarak algılamaması gerekir. Aksi takdirde kişinin öğrenme motivasyonu önemli ölçüde azalacak, hatta tamamen kaybolacaktır(66).

Kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları üzerine eğilinilen iş görenlerin ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Eğer eğitim süreci grup halinde (eğitim grupları) olarak ele alınmışsa elde edilecek sonuç daha da etkinleşecektir.

Kaldı ki, bu tutum işgörende, kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının organizasyonel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme gereksinmelerini de pekiştireceği yüksek olasılıktır(67).

---

(65) Burhan Karaçam, Kamu Otoritesi ve Bankacılık Sektörü İlişkileri, 90'lı Yıllarda Türk Bankacılığının Gündemindeki Konular ve Öneriler Sempozyumu, Türkiye Bankalar Birliği Yay No: 161, 23 Şubat 1990, s.27.

(66) Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, a.g.e., s.

(67) Tugray Kaynak, Organizasyonel Davranış, a.g.e., s.

### 5.5. Müşterilerin Bankadan Beklentileri

Günümüz bankacılığında müşterinin değişik seçenekleri var. İhtiyacına en uygun olanı seçmesi için her şey gözlerinin önüne seriliyor, bu doğrultuda müşterilerin banka beklentilerini şöyle sıralayabiliriz(68).

- Güvenilirlik: müşteri, birikimlerin "sağlam" ellerde olduğunu bilmek ister.
- Sorumluluk/Duyarlılık: Müşteri, servisin zamanında (mümkün olduğu kadar çabuk) ve doğru sunulmasını ister, sorularına doğru ve akılcı cevaplar, değişik çözüm yolları duymak ister. Kendisinin önemli olduğunu hissetmek ister.
- Ulaşılabilirlik: Banka müşteriye "en yakın" yerde olmalı. Yaygınlıkla, self serviste bu isteğin karşılanmasını ister. Müşteri kendisine servis verecek personel ile ihtiyacı olduğu zaman diyalog kurmak ister, yerleşimden doğan aksaklıklarla çalışanlarla müşteri arasındaki mesafe soğuk bir ortamın doğmasına sebep olabilir.
- Yetkinlik: Müşteri birikimini emanet edeceği kişilerin teknik ve pratik açıdan eğitilmiş olmasını terih eder. Profesyonellik onun için önemlidir. Uygun öneriler sunmak/problemlere çözüm getirmek bankacının sahip olması gereken özelliklerdir.
- Performans: Alınan sonuçlar "iyi" olmalı. Tüm servis faktörleri önemli kuşkusuz. Ancak yapılan alışverişi müşteriye kazançlı çıkarması bir o kadar önemli.

---

(68) Nesteren Davutoğlu, "Neden Kalite", TSE Kalite Paneli, Standart, TSE Yayını, Nisan 1995, s.94.

- Yaklaşım tarzı: Müşteri banka elemanlarından sıcak ve saygılı bir davranış bekler. İsmen tanınmayı yeğler. Özenli ve sürekli bir ilişki müşteriye bankaya bağlar.
- Açıklık: Müşteri kendisiyle açık, dolaysız ve anlaşılır bir dille konuşulmasını ister.
- Görünüş: Müşteri açısından bankanın dış görünüşü çok önemlidir. Çalışanların kıyafeti, bankanın fiziksel görünüşü müşteriye etkiler. O parasını emanet ettiği bankaya her açıdan güvenmek ister.

Gerçekten, bir işletmenin müşterilerinde ve işletme dışı çevrelerdeki saygınlığı, ekonomik saygınlığı onun işletme değerini etkiler ve beşeri yapısının da bu saygınlığın sağlanmasında önemli katkısı vardır(69).

---

(69) İsmail Durak ATAAY, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, a.g.e., s.267.



## **6. BÖLÜM**

### **GARANTİ BANKASINDA**

### **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

### **UYGULAMALARI**

#### **6.1. Giriş**

Ülkemiz Bankacılık sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Sisteminin uygulanmasına yönelik sistematik çalışmaların son 10 yıl içinde gerçekleştirildiğini görüyoruz. Bankalarımız bu uygulamalara yeni başlamış olmakla birlikte oldukça önemli mesafeler kaydetmişlerdir.

Bu çalışmamızda Garanti Bankasında Toplam Kalite Yönetimi Sisteminin uygulanmasına yönelik çalışmalar irdelenecektir. Çalışmanın niteliği gereği istatistiksel yöntemler kullanma olanağı olmadığından, sözü edilen bilgiler ilgililerle yapılan mülakatlar sonucunda derlenmiştir. Bu görüşmeler kapsamında Garanti Bankası Organizasyon ve Kalite İzleme Birim Müdürü Fikret Özkan, BankExpress Kalite Yönetimi ve Sistem Geliştirme Müdür Yardımcısı İlhan Onurkan, Koç Bank Kalite Geliştirme Bölümü Sorumlusu Ebru Şalva ve İnterbank Kalite Bölümü Sorumluları ile mülakatlar yapılmıştır.

Bankacılık sektöründe Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını irdediğimizde Garanti Bankasının yalnız olmadığını görmekteyiz. Ülkemiz bankacılık sektöründe Toplam Kalite Yönetimi sistemini uygulayan ilk kuruluşumuz İnterbanktır.

İnterbank Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına 1985 yılında başlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları çerçevesinde 1993 yılından beri Kal-Der kalite ödülüne aday olunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi sisteminin işleyişini sağlamak ve çalışanlarda kalite bilincini yerleştirmek amacıyla çeşitli ekipler kurulmuştur. Bu ekiplerin başında Geliştirme Grupları gelmektedir. Kendi konuları ile ilgili sistem üretmek ve mevcut sistemi geliştirmek Bu gruplar için temel amaç olarak belirlenmiştir. Grupların faaliyet alanları şöyle sıralanmaktadır.

- 1- Müşteri Tatmini
- 2- Çalışanların Tatmini
- 3- Kaliteye Katkı ve Özendirme
- 4- Stratejik Politika Belirleme
- 5- Proseslerin Yönetimi
- 6- Kritik Süreçler Belirleme
- 7- ISO 9000 Gurubu
- 8- Sosyal İlişkiler Geliştirme
- 9- Kalite İyileştirme Modeli
- 10- İnsan Kaynakları

#### **-Hızlı Çözüm Takımları**

Bu takımlar, banka personelinden dört kişinin biraraya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Takımların görevi işle ilgili problemleri analiz ederek en kısa sürede çözüm üretmektir. Banka'nın eğitim politikası doğrultusunda, tüm çalışanlar dört günlük bir kalite eğitiminden geçirilmiştir. Eğitim çalışmaları bankaya ait bir merkezde gerçekleştirilmekte ve bu iş için konunun uzmanlarından yararlanılmaktadır. Eğitimin bankadan biri tarafından verilmesi durumunda bu kişiye aylığının dışında ek bir ücret verilmesi kararlaştırılmıştır.

Eğitim programlarının içerdiği konular şöyle sıralanmaktadır:

- 1- Etkili Ekip Gelişimi

- 2- Etkili İletişim
- 3- Etkin Toplantı Yönetimi
- 4- Hizmet Yönetimi ve Kalitesi
- 5-Kalite Maliyetleri
- 6- Katılımlı Tasarım Toplantısı
- 7- Öğrenme ve Öğrenen Örgütler
- 8- Örgüt İçi İlişkiler ve İletişim Etkinliği
- 9- Performans Arttırımı ve İstatistiksel Proses Kontrol teknikleri
- 10- Proje Yönetimi
- 11- "Re-engineering" (Yeniden Düzenleme )
- 12- Toplam Kalite Model ve Metodları
- 13- Toplam Kalite Temel Kavramları
- 14- Yönetimde Yeni Yaklaşımlar
- 15- Zaman Yönetimi

Bu eğitimlere katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ancak, istatistiksel proses kontrolü konusundaki eğitimleri kalite temsilcilerinin katılımı zorunlu kılınmıştır. Eğitim programları çerçevesinde, toplam kalite yönetimi ile ilgili cep kitapları yayımlanmıştır.

Bu kitapların adları sırasıyla şöyledir:

- 1-Hizmet Yönetimi
- 2-Toplam Kalite Yaklaşımı
- 3-Veri Hazırlama
- 4-Hizmet Kalitesi
- 5-Veri Değerleme

Müşterinin ihtiyaçlarını öğrenip daha kaliteli hizmet vermek amacıyla, 1994-1996 yılları arasında dört anket düzenlenmiştir. "Müşteri Tatmini Geliştirme Gurubu" Oluşturulmasına yönelik çalışmalar devam etmektedir. Kaliteli hizmet sunumunu gerçekleştirmek amacıyla teknolojinin tüm olanaklarının kullanılmasına karar verilmiştir. Bankanın teknoloji gereksinimi "İntertek" adlı yan kuruluş tarafından karşılanmaktadır. Bilgisayar ağı

sayesinde önemli kurumsal müşterilerin birebir iletişim ihtiyacına cevap verme olanağı yaratılmıştır. Müşterinin ihtiyaç duyması veya farklı bir hizmet talebinde bulunması durumunda, proje liderinin müşteri olduğu bir grup oluşturulmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan bankalarımızdan birisi de Koç Banktır. Koç topluluğunda ve Koç Bank'ta Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulanmasına yönelik düşünceler bir grup yöneticinin İtalya'ya yaptıkları gezi sonucunda ortaya çıkmıştır.

1991 yılında FIAT fabrikalarında incelemelerde bulunan yöneticiler buradaki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından etkilenmişler ve bu sistemin Koç topluluğu bünyesinde uygulanmasına karar vermişlerdir. 15 Ocak 1993'te Toplam Kalite Yönetimi sisteminin Koç Topluluğunda uygulanabilmesi için hazırlık çalışmaları başlatılmıştır.

1 Ekim 1993 tarihinde ise sistemin uygulamasına geçilmiştir. Bu uygulamalar için Koç Bank'ın yanısıra değişik alanlarda faaliyet gösteren 23 şirket seçilmiş ve bu projeye Koç 2000 adı verilmiştir.

Kaliteli hizmet sunumu ve müşteri tatminini hedefleyen Koçbank'ta bu çalışmalar doğrultusunda iyileştirme proje ekipleri oluşturulmuştur. Genel müdürlük ve şubeler dikkate alındığında, bu ekiplerin sayısının 61 olduğu görülmektedir. İyileştirme proje ekipleri oluşturdukları önerileri üst yönetime sunmaktadır. Gelen öneriler üst yönetimce değerlendirilmekte ve yararlı olanların uygulanmasına geçilmektedir.

Bankanın Kalite politikası Koç 2000 proje komitesince belirlenmektedir. Bu politika doğrultusunda Kaliteden sadece bir bölümün değil bütün bölümlerin sorumlu olduğu bilinci yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Koçbank, 1994 yılından beri müşteri tatmini anketleri düzenlenmektedir. Bu anketlerle elde edilen veriler doğrultusunda özdeğerleme yapılmakta ve bir sonraki dönemin faaliyet planları oluşturulmaktadır. Müşteriyi memnun etmek için işi ilk seferinde doğru yapmak ve sıfır hata ile çalışmak gibi hususlara büyük önem verilmektedir. Müşterinin banka hizmetlerinden en iyi şekilde yararlanabilmesi amacıyla, "Müşteri Danışmanlığı" birimi oluşturulmuştur. İş yoğunluğunun arttığı saatler ve bu

yoğunluğun azaltılmasına yönelik çalışmalar, danışman tarafından kalite iyileştirme bölümüne rapor edilmektedir.

Banka çalışanlarının tatmin düzeyini ölçmek amacıyla anketler düzenlenmektedir. Bu anketlerle elde edilen verilerin ışığında çalışanların tatmin edilmesine yönelik politikalar oluşturulmaktadır.

Banka bünyesinde çalışan bütün personele kalite eğitimi verilmiştir. Alınacak yeni personele de bu eğitimin verilmesi kararlaştırılmıştır. Bu karar doğrultusunda, işe yeni başlayan 250 kişilik bir grup eğitilmiştir.

Kalite çalışmalarını yönlendirmek ve izlemek amacıyla kalite iyileştirme bölümü kurulmuştur. Bölüm, çalışanların ve müşterilerin problemlerini yerinde görmek amacıyla şubelere ziyaretler yapmaktadır. Bu bölümün diğer bir amacı da Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları konusunda çalışanları bilinçlendirmektir.

Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan diğer bir kuruluşumuzda Bank Eksprestir. Bank Ekspres'te Toplam Kalite Yönetimi sistemi oluşturulurken, sektörde faaliyet gösteren 70 dolayında bankanın vermiş olduğu hizmetler incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda diğer bankaların vermiş olduğu hizmet çeşidinde bir eksiklik olmadığı görülmüştür. Bu durum göz önüne alınarak, hizmetin müşteriye ulaşma biçiminde farklılık yaratmak gerektiğine karar verilmiştir.

Bank Ekspres'te Toplam Kalite Yönetimi sistemi oluşturulmasına yönelik çalışmalar 1993 yılında başlatılmıştır. Bu çalışmalar kapsamında, ISO 9001'in personele öğretilmesi ve standartların benimsetilmesi amacıyla eğitim programları düzenlenmiştir. 1994 yılı nisan ayında çıkan ekonomik kriz nedeniyle bu çalışmalara ara verilmiştir. Daha sonra çalışmalar devam ettirilerek belgelendirme ve kalite ödülüne aday olma sürecine girilmiştir.

Kalite anlayışının biçimlendirilmesi amacıyla "Kurumsal Kalite ve İleşim" Birimi oluşturulmuştur. Birimin amacı, kurumsal kalitenin bankada çalışan herkes tarafından

benimsenmesi ve bir davranış, bir yaşam tarzı haline getirilmesi için gereken organizasyonlara önyak olmak şeklinde belirlenmiştir. Kurumsal kalite biriminin hedef kitlesi banka merkezinde çalışanlar olduğundan, şubelerde bu birimin faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla "Kalite Yönetmenliği Birimi" oluşturulmasına karar verilmiştir.

Toplam Kalite çalışmalarının amacına ulaşabilmesi için üç temel prensip benimsenmiştir. Bu prensipler, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini esas alarak iş akışlarını geliştirmek, bunları çalışanların tam katılımını sağlayarak yapmak ve rekabete daha hızlı sürekli hizmet vermektir.

Müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda, bir çok yeni hizmet sunulmaktadır. Hergün 24 saat açık olan "Alo Ekspres" Bankacılığı sayesinde mevduat faiz oranlarını, günlük döviz kurlarını öğrenmek, banka ürünleri hakkında bilgi almak mümkündür. Borsa ve piyasalardaki günlük gelişmeler, Alo Ekspres'den izlenebilmektedir. Ayrıca Bank Ekspres müşterileri mevduatlarının son durumunu ve kredi harcamalarını da Alo Ekspres'den öğrenebilmektedirler.

İşin temel direğinin müşteri olduğu noktasından hareket edilerek, müşteri memnuniyetini herşeyin üzerinde tutan bir kurum kültürü yaratılmaya çalışılmıştır. Müşteri memnuniyeti anketleri düzenlenerek, sunulan hizmetler konusunda müşterilerin görüşleri alınmıştır. Bu çalışmalar kapsamında bir de müşteri memnuniyetsizliği anketi düzenlenmiştir. Bu anket düzenlenirken her müşteri şikayetini potansiyel bir gelişme kaynağı olduğu düşüncesinden hareket edilmiştir. Anket sonucunda % 93'lük bir memnuniyet ve % 7'lik bir memnuniyetsizlik oranı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda hizmetlerin aksayan yönleri düzeltilmeye çalışılmıştır.

Çalışanların tatmin düzeyini yükseltmek amacıyla, işle ilgili bütün katkılarının ödüllendirilmesine karar verilmiştir. Bu uygulama başlatılırken, çalışanın kariyerini ve performansını geliştirmesi ile bankanın gelişimi arasında bire bir paralellik olduğu düşünülmüştür. Çalışanların tatmin düzeyini yükseltmek amacıyla gerçekleştirilen diğer bir faaliyette, Ekspres bankacı uygulamasıdır. Ekspres bankacı ödülüne aday olabilmek için,

işlemlerin yapış tarzı ile ilgili bir iyileştirme yapmak yeterli sayılmıştır. Bu ödüle hak kazanan personele,altın rozet verilmektedir. Çalışanlara gösterilen özenin müşteriye gösterilen özenden farklı olmadığı düşünülerek bu uygulamaya gidilmiştir.

Bankanın eğitim politikası doğrultusunda, işe yeni başlayan personelin oryantasyon eğitiminden geçirilmesine karar verilmiştir. Oryantasyon programıyla, yeni personelin bankanın vizyonu, amaçları ve çalışma prensipleri konusunda aydınlatılması amaçlanmaktadır.Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla"Eğitim İhtiyaç Analizleri" yapılmıştır.

## **6.2. Garanti Bankasında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Başlatılması**

Çalışmamızın konusunu oluşturan Garanti Bankasında Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili sistematik çalışmalar 1992 yılında başlatılmıştır. Banka 1992 yılından bu yana kapsamlı " Rasyonalizasyon ve hizmet geliştirme " projelerinin hayata geçirmektedir. Bu projelerden bazılarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

### **Sistem Geliştirme Projesi:**

1992 yılında başlatılarak 3 yıl kadar süren son derece kapsamlı olan bu proje ile; banka genelinde müşteriye dönük bir yapılanma ve iş süreçlerinin yeniden dizaynı yoluyla verimlilik, etkinlik ve kalite artışı hedeflenmiştir. Proje ile kalitenin izlenmesine dönük sistemler ve yönetim araçları (Öz denetim sistemi, production MIS vb...) geliştirilmiştir.

Projenin devamı süresince A.B.D.'li bir danışman kuruluştan (Lo Bue) yararlanılmıştır. Banka içinde de değişik yönetim kademelerinden 40 civarında personel, aktif olarak bu projede görev almışlardır. Proje aynı zamanda yüksek tutarlı teknoloji yatırımları da beraberinde getirmiştir.

### **Walker Projesi:**

1993 yılında başlatılan ve halen devam eden proje ile, kaliteli hizmet sunumunun bir gereği olarak, şubeler birer servis/ satış noktası düzeninde yeniden tasarlanmıştır. Müşteriler ve çalışanlar için daha rahat, daha kullanışlı ve etkin ortamlar yaratılmıştır. A.B.D.'li bir kuruluşla (Walker) birlikte yürütülen proje, aynı zamanda önemli inşaat ve dekorasyon yatırımlarında beraberinde getirmiştir.

### **Best Projesi:**

1994 yılında başlatılan ve halen devam etmekte olan bu proje ile, bankanın bireysel bankacılık alanındaki etkinliğinin ve sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması hedeflenmiştir. Projenin yürütülmesi ile ilgili olarak yine bir danışman kuruluştan (Mc Kinsey) yararlanılmakta, zaman zaman da araştırma kuruluşlarından (Zet Neilsen vb.) destek alınmaktadır. Projenin devamı süresince banka içinden değişik yönetim kademelerinden 10 civarında personel aktif olarak görev almıştır. Yapılan parasal yatırımlar içinde, eğitim ve personel yatırımları önemli yer tutmaktadır.

### **Test projesi:**

1994 yılında başlatılan ve halen devam olan projeye, Bankanın orta ve küçük ölçekli işletmelere yönelik ticari bankacılık faaaaliyetlerinde etkinliğin ve sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması hedeflenmiştir. Projeye ilgili olarak, yine sistem geliştirme projesinde yararlanılan A.B.D.'li danışman kuruluşla birlikte çalışılmıştır. Proje halen Banka personelinin oluşturduğu bir ekip tarafından yürütülmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları kapsamında ekip çalışmaları başlatılmış ve "İş Geliştirme Ekipleri " oluşturulmuştur. İş Geliştirme Ekipleri farklı alanlarda faaliyet gösteremelerine rağmen, bütün ekipler için sürekli gelişme temel amaç olarak belirlenmiştir.



Garanti Bankası'nın Toplam Kalite teminine yönelik olarak uygulamakta olduğu kalite sistemi, 1995 yılında Alman denetim ve belgelendirme kuruluşu TÜV-SUDWEST tarafından denetlenmiş ve ISO 9001 kalite sistem belgesi ile belgelendirilmiştir.

ISO 9001 kalite sistem belgesi ISO 9001 serisi içinde yer alan en kapsamlı belge olup, ürün ve hizmetle ilgili tasarım, geliştirme, üretim, sunum ve sunum sonrası servis aşamalarında kalitenin güvence altına alınması sağlayacak sistemlerin kurulmuş ve başarıyla uygulanmakta olduğunu uluslararası düzeyde onaylamaktadır.

Bu genel kavramsal açıklamaya uygun olarak, Garanti Bankasında 1992 yılından bu yana, kapsamlı "rasyonelizasyon ve hizmet geliştirme" projeleriyle ortaya konulan, "proses kontrol" uygulamalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Tüm şube, Bölge, Bölge operasyon ve Genel müdürlük birimleri için, iş/ görev/ proses tanım ve talimatları birer "el kitabı" şeklinde dökümanite edilmiştir. Sözkonusu el kitaplarında; iş akışlarının detayları verilerek, kontrol noktaları gösterilmiş, her bir işlem için; "risk düzeyi", "yetkili onay/ilave teyit gerekliliği" tanımlanarak, işlemlerin nasıl doğrulanması gerektiği açıklanmıştır.

- Tüm üniteler, işlevin gerektirdiği ekipman (bilgisayar, büro malzemeleri vb.) ve malzemeleri ile eksiksiz donatılmıştır. Bu yöndeki çalışmalar ile, "tüm şubeleri on-line bağlantılı olan, ilk çok şubeli banka" özelliği kazanılmıştır. Teknolojik gelişmelere paralel olarak da kullanılan metod, cihaz ve malzemelerin sürekli iyileştirilmesi hedeflenmektedir.

- Şubelerde ve genel müdürlük birimlerinde yürütülen işlem ve süreçlerin, dolayısıyla sunulan hizmetlerin, önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığını takip ve kontrol amacıyla "Verimlilik Yönetimi Sistemi" ve "Öz Denetim Sistemi" olarak adlandırılan yönetim araçları geliştirilerek, uygulamaya konulmuştur.

Şube ve birim yöneticileri, sözkonusu sistemler aracılığıyla, aylık olarak ünitelerde gerçekleştirilen işlem ve süreçlerin, ve önceden belirlenmiş verimlilik ve kalite standartlarına uygunluğunu takip etmektedir. Standartlardan sapmaların tespit edilmesi durumunda,

sapmaların nedenleri araştırılarak, gerekli aksiyon ve tedbirlerin alınması sağlanmaktadır. Bu özellikleriyle, "Verimlilik Yönetimi ve Öz Denetim Sistemleri" aynı zamanda, düzeltici önleyici ve iyileştirici faaliyetler için de çok önemli birer başvuru kaynağı durumundadırlar.

### 6.3. Organizasyon ve Kalite İzleme

Toplam Kalite Yönetimi sistemi'nin işleyişini sağlamak, çalışanlarda kalite bilincini yerleştirmek ve kalite ile ilgili organizasyonlara önyak olmak amacıyla organizasyon ve kalite izleme birimi oluşturulmuştur. Organizasyon ve kalite izleme müdürü, sistem ve organizasyondan sorumlu Genel müdür yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadır. Organizasyon ve kalite izleme Müdürünün görevlerini şöyle sıralamak mümkündür:

-Hizmet kalite standartlarının oluşturulması ve izleme araçlarının geliştirilmesini sağlar,

-İlgili tüm birimlerle koordineli olarak planlanan, geliştirilen ve yerleştirilen kalite geliştirme programlarını oluşturur ve izler,

-Müşterilere kaliteli hizmet sunumuna ilişkin olarak kalite kontrol teknikleri, prosedurleri ve metodları geliştirilmesini sağlar ve yönetir,

-Proseslerin etkinliğini denetleyerek tasarımı, uygulama, test, sunum yapan ve destek veren birimlerin arasındaki koordinasyonu sağlar,

-Düzeltilici faaliyetleri planlar ve koordine eder. Gerekli bilgi akışını sağlar,

-Kalite güvencesiyle ilgili sistem geliştirme çalışmalarını yönetir,

-Kalite teminine ilişkin öneri sistemleri geliştirir, önerilerin değerlendirilmesini sağlar,

- İşgücü analizlerinin yapılmasını sağlar,
- Kalite çalışmalarının maliyetlerini analiz eder, bu çalışmaların performanslarını takip eder,
- Otomasyon sistemiyle ilgili şifre, kod ve yetkilendirme faaliyetlerini yönetir,
- Kalite teminine ilişkin öneri sistemleri geliştirir, önerilerin değerlendirilmesini sağlar,
- İşgücü analizlerinin yapılmasını sağlar,
- Kalite çalışmalarının maliyetlerini analiz eder, bu çalışmaların performanslarını takip eder,
- Kalite Yönetim Kurulu çalışmalarına katılır ve kalite planlarının hazırlanmasını sağlar,
- Banka faaliyetlerinin ISO 9001 kalite standartlarına uyumuyla ilgili çalışmaları yürütür,
- Kalite dokümanlarının sağlıklı ve güncel tutulması için gerekli önlemleri alır.

#### 6.4. Sürekli Eğitim

Bankanın eğitim politikası doğrultusunda oldukça geniş kapsamlı eğitim programları uygulanmaktadır. Eğitim programları çerçevesinde bankanın bütün personeli Toplam Kalite Yönetimi eğitiminden geçirilmiştir. Eğitim programlarıyla, Toplam Kalite Yönetimi'nin temel kavramlarının ötesinde daha kapsamlı bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

Uygulamaya yönelik eğitimlerin dışında, ayrıca teorik eğitim programları gerçekleştirilmiştir. Teorik eğitim programlarıyla, banka personelinin ISO 9000 ve istatistiksel proses kontrolü gibi konularda bilgilendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bankanın güvenlik görevlisi bile vereceği hizmetin standartları ve kaliteli hizmet için neler yapması gerektiği konusunda eğitilmiştir. Personele verilen eğitim süresi ile ilgili araştırmalar, bu alanda ilk sırayı Garanti Bankasının aldığını göstermektedir. Aşağıda sunulan veriler bu görüşü doğrular niteliktedir.

#### PERSONEL

	1988	1994	Kasım 95
Toplam personel sayısı	5.012	3.743	3.776
Kadın (%)	44	40	43
Erkek (%)	56	60	57
Yüksek Tahsilli	26	49	54
Orta Tahsilli	74	51	46

#### LİSAN BİLEN KİŞİ SAYISI / TOPLAM PERSONEL

	(%)
1992	16.1
1993	18.3
1994	21.8
KASIM 1995	22.7

## BİR YILLIK İŞ GÜNÜNÜN EĞİTİME AYRILAN BÖLÜMÜ

	(%)	GÜN
1992	2.81	7.05
1993	4.04	11.51
1994	3.42	8.61
1995	4.30	11.04

## EĞİTİME KATILAN PERSONEL / TOPLAM PERSONEL

	1993	1994	1995
Eğitime Katılan kişi sayısı	8.641	11.706	14.206
Eğitime katılan kişi sayısı/ Toplam personel	% 204	%313	%382

Kaynak: Garanti'deki Gelişmeler, Garanti Bankası Yayını, 1995.

Eğitim çalışmaları kapsamında, öğrenim faaliyetinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için neler yapılması gerektiği sorusuna cevaplar aranmıştır. Bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda bankanın eğitim politikası şekillendirilmeye çalışılmıştır. Bu soruları ve cevaplarını şöyle sıralamak mümkündür.

### ÖĞRENMEK İÇİN NELER GEREKİR ?

- \*Öğrenmeye açık olmak
- \*Merak ve Azim
- \*Objektif Olma
- \*Deneyim
- \*Hoşgörü

**BİREY NASIL ÖĞRENİR ?**

- \*Soru Sorarak
- \*Veri Toplayarak / Bilgi kaynaklarından yararlanarak
- \*Deneme / Yanılma yoluyla
- \*Geçmiş deneyimlerinden yararlanarak
- \*Sistematik problem çözme yoluyla
- \*Öneri / fikirlere açık olarak

**ÖRGÜT NASIL ÖĞRENİR ?**

- \*Yeni bilgi edinerek, yaratarak ve aktararak
- \*Bu bilgilere göre davranışlarını uyarlayarak
- \*Yeni beceriler geliştirerek
  - Yönetim becerileri
  - Satış becerileri
  - Hizmet sunumu becerileri
- \*Örgütün bir parçası olan bireyler aracılığıyla
- \*Başka örgütlerle birleşerek veya başka örgütlerden bilgi transferi sağlayarak
- \*Bilginin günlük hayattaki uygulamalara ve işlem süreçlerine sistematik olarak entegrasyonu aracılığıyla

**ÖĞRENEN ÖRGÜT NASIL OLMALI ?**

- \*Bilgiye ve öğrenmeye adanmış olmalı
  - Araştırma, tartışma, toplu eğitim ortamları yaratarak
  - Ortak bilgileri sistematize ederek ve ulaşılabilir hale getirerek
  - Bilgiyi basılı hale getirerek

- \*Kendi içinde sürekli gelişim mekanizması yaratmış olmalı  
Bürokratik engelleri aşmalı değişimi benimsemeli
- \*Dış dünyaya açık olmalı  
Kendi alanındaki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izlemeli  
Yönetim anlayışı ve iş idaresi ile ilgili gelişmeleri izlemeli  
Müşterilerin taleplerine ve değişen ihtiyaçlarını izlemeli

### **BİZ GARANTİ BANKASINDA NASIL ÖĞRENİYORUZ?**

- \*Teorik eğitim ile - Eğitim merkezi'nde
- \*İşbaşında eğitim ile - Birim ve Şubede
- \*Örgüt içi iletişim ile - Bilgi aktarımı
- \*Geçmiş deneyimlerinden öğrenerek
- \*Üçüncü şahıslardan yararlanarak  
(Danışmanlar , Dış denetçiler)
- \*Dış dünyadaki gelişmeleri izleyerek
- \*Gelişim ve Değişimi yöneterek

### **İLK KEZ KARŞILAŞTIĞIMIZ BİR PROBLEM KARŞISINDA ;**

- Onu yok saymayalım
- Onun nedeni olarak başkasını suçlamayalım
- Bilgi birikimini yeni olasılıklar yaratmada ve problem çözmede kullanalım.

### **6.5 İletişim**

İletişimle ilgili çalışmalar kapsamında elektronik iletişim ağı oluşturulmuştur. Bu sistem sayesinde, her türlü bilgi iletişimi çok kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Bankanın kalite politikası hakkında çalışanları bilgilendirmek ve kalite bilincini yerleştirmek amacıyla ,video ve benzeri görsel araçlardan yararlanılmaktadır. Bu uygulamada, Genel Müdürün herhangi bir konu ile ilgili yaptığı konuşmalar videoya kaydedilmekte ve bu kasetler bütün şubelere gönderilmektedir. Bu uygulama ile bütün banka çalışanlarının herhangi bir konu ile ilgili olarak aynı anda bilgilendirilmesi sağlanmaktadır.

Ayrıca banka personeline ve müşterilere yönelik olarak En iyi banka ve En iyi bankacı dergileriyle Garanti dergisi çıkarılmaktadır. Garanti bankasının faaliyetlerini ve sunduğu hizmetlerin tanıtımı amacıyla gerçekleştirdiği reklamlar pek çok ödül almıştır. Bankanın reklamları Türkiye'de Altın Elma, Kristal Elmalar ve Cresta' da Dünya kurumsal film birinciliği almıştır.

İletişimle ilgili çalışmalar kapsamında iç ve dış müşterilerle ilgili olarak Bölge/Birim hizmet standartları belirlenmiştir. Bu standartlar doğrultusunda iletişimin nasıl gerçekleştirileceği şu şekilde belirtilmiştir:

### **" Alo ... Garanti mi "**

#### **1-Telefonları en fazla üç kere çaldıktan sonra açmalıyız.**

\*Telefona cevap verirken, birimizi ve kendimizi tanıtmalı , nasıl yardım edebileceğimizi sormalyız.

\*Ses tonumuzun duyulabilir ve nazik olmasına dikkat etmeliyiz.

\*Arayan kişiyi bekletmek gerektiğinde özür dileyip, nedenini açıklamalıyız.

\*Telefonda kısa ve amaca dönük konuşmalıyız.

\*Telefonla geri aramayı , mümkünse aynı gün içerisinde yapmalıyız.

\*Telefondaki kişiye yardımcı olamıyorsak, doğru kişiye transfer etmeli ve her iki tarafa da gerekli açıklamaları yapmalıyız.

### **"Lütfen kendisine iletmişsiniz ?"**

#### **2.Başka bir elemana iletmek üzere telefonla aldığımız mesajları, ilgililerine mutlaka zamanında iletmeliyiz.**

\*Gerekli durumlarda ilgilinin , çalışma alanına not bırakmalı, bırakılan mesaja, arayan kişinin telefon numarasını , neden aradığını ve arama saatini yazmalıyız.



**"Gerçekten çok teşekkür ederim !"**

**3. Dış ve iç müşteriye nazik davranmalı, hızlı ve hatasız hizmet vermeliyiz.**

- \*Hizmet verirken ihtiyacı belirlemek için soru sormalıyız.
- \*İhtiyacı anlamak için dikkatle dinlemeli ve not almalıyız .
- \*Müşterinin istediği hizmeti sunamıyorsak , alternatifler önermeliyiz

**"Bir sorum var ... "**

**4. Bankamız müşterilerinin şikayetlerini en kısa zamanda çözümlenmeliyiz.**

- \*Yonca hattı ve diğer yollardan ulaşan müşteri şikayetleri ile anında ilgilenmeliyiz.
- \*Müşterilerin belli bir işleme özgü şikayetleri ile ilgili olarak , müşteriye problemin çözüleceğine dair temin etmeli ve müşteri olarak kendisine değer verdiğimizi hissettirmeliyiz.
- \*Problemin çözümü için derhal girişimde bulunmalı ; gerekirse incelemeleri mümkünse aynı gün içinde, değilse en çok 3 iş günü içinde sonuçlandırmalıyız. daha fazla araştırmaya ihtiyaç varsa , müşteriye bu durumu bildirmeli ve en geç 10 iş günü içinde sorunu çözüme kavuşturmalıyız.
- \*Şikayet konusunu takip etmeli ve şikayetin giderildiğinden emin olmalıyız.

**"Benim de bir sorunum var ... "**

**5.İç müşteri şikayetleriyle anında ilgilenmeli ve çözüm bulmalıyız .**

- \*Problemin ortaya çıkması için soru sormalıyız.
- \*Problemi çözmek için anında harekete geçmeli,hemen çözülemiyorsa ne kadar sürede çözüleceğini söylemeliyiz.
- \*Problemin çözümü konusunda , kurallar ve yasal mevzuat açısından bir engel varsa, bunları açıklamalıyız.
- \*Duygusal ve savunmacı tepkilerden kaçınmalıyız.

**"Size güveniyorum ... "**

**6. Tutulamayacak sözler vermemeliyiz.**

*"Lütfen aramızda kalsın ..."*

**7. Müşteri ve banka sırlarının saklanması özen göstermeliyiz.**

*"İlginize çok teşekkür ederim !"*

**8. Dış ve iç müşterilere verdiğimiz hizmetin, ihtiyaçları tam olarak karşılayıp karşılamadığını takip etmeliyiz.**

*"Haklısınız."*

**9. Hem müşteri , hem banka açısından verimlilik , optimum maliyet ve yasal mevzuata uygunluk ilkelerinden taviz vermemeliyiz .**

*"Siz, tam bir profesyonelsiniz..."*

**10. Hem kendimize hem de çalışma alanlarımızın profesyonel görünümüne özen göstermeliyiz.**

\*Giyim kurallarına uymalıyız .

\*Birbirimize saygı göstermeliyiz.

\*Çalışma ortamımızı temiz ve düzenli tutmaya , çevrede iş dışı nesnelere bulundurmamaya dikkat etmeliyiz.

Yukarıda sayılan hizmet standartları doğrultusunda hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca banka çalışanlarının hizmet sunumu konusunda proaktif davranması öngörülmektedir.

## **6.6. Lobi Yönetimi ve Kesintisiz Hizmet**

### **6.6.1 Lobi Yönetimi**

Bu uygulama şubelerin müşteri holünde hizmet almak için bekleyen müşterilerle hizmet öncesi iletişim kurarak, sunulacak hizmetin kalitesini ve hizmet sunan birimlerin

verimini arttırmaya yönelik faaliyetleri içeren yardımcı bir yönetim fonksiyonu ve Toplam Kalite Sisteminin teminine yönelik çabaların bir parçasıdır.

Bu uygulamanın amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür:

- Müşteri hizmetine proaktif bir yaklaşım getirmek,
- Müşterinin kuyrukta maksimum 10 dakika beklemesine ilişkin hedefi yakalamak,
- Hizmet sunumu öncesinde müşteriyi hazırlayarak, işlemlerin sonuçlanma sürelerini asgariye indirmek,
- Alternatif hizmet sunumlarının (ATM, Alo Garanti vb.) kullanımını arttırarak birim başına işlem maliyetini minimuma indirmek,
- Banka kaynaklarının; hedef kitle içindeki müşterilere istenilen düzeyde kaliteli hizmet sunmaya yönelik olarak, verimli bir şekilde kullanımını sağlamak,
- Müşteriyle yüzyüze geçen zaman dilimini, operasyonel ayrıntılarından arındırarak, satışa yönelik çabalara daha fazla zaman bırakabilmek,
- Algılanan bekleme süresini minimuma indirerek, kuyrukta beklemenin müşteri üzerindeki olumsuz psikolojik etkilerini gidermek.

Bu uygulama genellikle, maksimum kuyrukta bekleme süresinin 10 dakikayı geçtiği veya kuyruktaki müşteri sayısının toplam faal gişe sayısının 3 katına ulaştığı durumlarda devreye konulmaktadır.

#### **6.6.2 Kesintisiz Hizmet**

Müşteriye kesintisiz ve kaliteli hizmet vermeyi amaçlayan Garanti Bankası, bu amaç doğrultusunda Türk bankacılık sektöründe ilk denilebilecek birçok projeyi gerçekleştirmiştir. Müşteri tatmini odaklı bu uygulamaları şöyle sıralamak mümkündür:

**-Öğle Tatilinde Hizmet**

Bankacılık sektöründe, öğle tatilinde de hizmet veren ilk banka **Garanti Bankası**dır. Bu uygulama yemek saatlerinin kaydırılması ile gerçekleştirilmiştir. Diğer bir anlatımla vardiyalı yemek uygulamasına gidilmiştir.

**-Cumartesi Günleri Çalışma**

Garanti Bankası'nın bu uygulamayı başlatmasından önce, bazı bankaların büyük alışveriş ve iş merkezlerinde haftasonu hizmet veren ofisleri bulunuyordu. Garanti Bankası bu hizmetleri şube ortamında verme uygulamasını başlatmıştır.

Bu çalışmalarla ilgili olarak personelin fazla mesai yapması sözkonusu olmamaktadır. Haftasonu çalışan personele haftaiçi yarım gün izin verilerek 40 saatlik çalışma süresi aynen korunmuştur. Haftasonu çalışmaları kapsamında aynı personel ayda ancak bir kez görevlendirilmektedir.

## 6.7. Sonuç

Garanti Bankasında Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışmalar başlatılırken hızla değişen dünyamızda müşterinin artan ihtiyaç ve beklentilerini en kısa sürede ve en etkin biçimde karşılamak gerektiği düşüncesinden hareket edilmiştir.

Bu çalışmalar kapsamında öncelikle bankacılığın tanımı üzerinde durulmuştur. Bankacılığın paranın idaresi olduğu konusundaki anlayışa karşı çıkmıştır. Parayı idare etmenin işin bir parçası olduğu kabul edilmekle birlikte asıl amacın müşteriye ihtiyaç duyduğu finansal hizmeti etkin ve kaliteli bir biçimde vermek olduğu vurgulanmıştır. Bankanın bir hizmet kuruluşu olduğu düşüncesi benimsenerek bütün kalite anlayışı ve bakış açısı bu doğrultuda değiştirilmeye çalışılmıştır.

Genel olarak Türk ekonomisinde ve bankacılık sektöründe meydana gelen değişimler göz önüne alınarak optimal büyüklüğe ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla 330 olan şube sayısı 201'e indirilmiştir. Bu uygulama sonucunda şube sayısında % 33 azalış meydana gelmiştir. Personel sayısı emeklilik hakları ve çok cömert kompasyonlar verilerek % 40 civarında düşürülmüştür. İlave olarak 670 yeni eleman alınmıştır. Ancak bu elemanlar iyi yetişmiş eğitilmiş kişiler arasından seçilmiştir. Tüm bu işlemler gerçekleştirilirken aynı zamanda bankanın iyi bir performans göstermesi gerektiği düşünülerek belirli oranda bir kar'da sağlanmıştır.

Bu redizayn çalışmalarının başarılı olması için banka içinde yoğun bir iletişim faaliyeti başlatılmıştır. Bütün personel bir araya getirilerek yapılmak istenen şeyler anlatılmış ve bu vizyonu onların paylaşması sağlanmaya çalışılmıştır. Personel işle ilgili bütün görüş ve düşüncelerini ortaya koymasına için özendirilmiştir.

Bu görüş ve düşünceler doğrultusunda hareket edilerek çeşitli ekipler kurulmuş ve konu ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Gerekli durumlarda danışman kuruluşlardan yardım alınması da ihmal edilmemiştir.

Tüm bu çalışmaların sonuçları 1994 yılından itibaren gözle görülebilir şekilde ortaya çıkmaya başlamıştır. En önemli gözle görülebilir değişiklikler şubelerin dış görünümünde ortaya çıkmıştır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi doğrultusunda çalışmalar ve iyileştirmeler devam etmekte iyileştirme için yeni hedefler belirlenmektedir.

## 7. GENEL SONUÇ

Toplam Kalite Yönetimi sistemi ilk önceleri sadece imalat sektöründe uygulanıyordu, sistemin hizmetler sektöründeki uygulamaları daha sonra gerçekleşmiştir. Hizmet kalitesinin ölçmede karşılaşılan zorluklar bu gecikmenin meydana gelmesinde önemli rol oynamıştır. Son zamanlarda yapılan çalışmalar ve uygulamalar sistemin hizmetler sektöründe de çok rahat uygulanabileceğini göstermiştir

Ülkemiz açısından GSMH 'nin sektörel dağılımını incelediğimizde, % 55 'lik bir payla hizmetler sektörünün 1. sırada olduğunu görüyoruz. Yalnızca bu veri bile T.K.Y. Sistemi 'nin sektördeki uygulamalarının ne kadar kaçınılmaz olduğunu göstermektedir.

Hizmetler sektörü denilince akla ilk gelen alt sektörlerden biri bankacılıktır. Ülkemizde bankacılık , uzun yıllar zarar etme riskinin hemen hemen olmadığı bir sektör olarak görülmüştür. Eksik rekabet bankaların kaliteli hizmet vermesine ve yeni ürünler sunmasına engel olmuştur. Bankacılarımız yaptıkları işi paranın idaresi olarak görmüşlerdir. Bankanın bir hizmet kuruluşu olduğu konusundaki anlayış daha sonraları yerleşmeye başlamıştır.

Türkiye gibi geniş ve büyüyen bir pazar büyük Avrupa bankalarının ilgisini çekmektedir. Yeni bankaların piyasaya girişiyle birlikte rekabette şiddetlenecektir. Bankalarımızın bu durumu göz önüne alarak yeni stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Yeni kalite stratejileri geliştirmek için bankalarımızın yeterli zamanları vardır.

1995 yılı itibariyle Türkiyede 25 yabancı bankanın faaliyet göstermekte olduğunu görüyoruz. Büyük Alman ve İngiliz bankalarının henüz Türk piyasasına girmemiş olmaları, girişlerin zayıf ve şimdilik dış ticaret düzeyinde kaldığını göstermektedir. Bu durumu değerlendirmek için, Bankanın bir hizmet kuruluşu olduğu bilinciyle hareket edilerek bütün kalite anlayışının değiştirilmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle; Toplam Kalite Yönetimi Sisteminin bir an önce hayata geçirilmesi gerekmektedir.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

Aguayo, Rafael, "Dr. Deming: Japon mucizesinin mimarı", çev. Y.Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1994.

Akgüç, Öztin, "Bankacılıkta Pazarlama", Para ve Sermaye Piyasası Dergisi, (Temmuz 1986).

Akgüç, Öztin, "100 soruda Türkiyede Bankacılık, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1992.

Anderson, C. John and Manus Rung Tsanham, Roger G. Schroder, " A Theory of Quality Managemet Underlaying The Deming Management Method", Academy of Management Review, vol. 19, No:3, 1994.

Ankan, Necati, " Toplam Kalite Yönetimi", Önce Kalite Dergisi, (Ocak1993).

Ataay, İsmail Durak, "İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, Küre Matbaası, İstanbul, 1990.

Aytimur, Selçuk, "Toplam Kalite Kontrol ve Yöntemleri Üzerine", Önce Kalite Dergisi, (Ocak 1993).

Babüroğlu, N. Oğuz, "Toplam Kalite Sonrası: Sıfır Hiyerarşi", Görüş Dergisi, (Kasım 1993).

Baransel, Attila, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, cilt: 1, 2.baskı, İstanbul, İ.Ü.İ.F, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1979.

Baş, İ. Melih, " Kalite Ekonomisi", Standard Dergisi İstanbul, (Haziran 1993).

Bayraktar, Timuçin, "Citus, Altius, Fortius", Dünya Kalitesinde Üretim, Global, Yönetim Kültürü Dergisi, (Yaz 1995).

Biçer, I. Hakkı ve Dilek Ererterem, “Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye Uygulamasından Örnekler ve Öneriler”, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2. Yönetim Kongresi, İzmir, 1994.

Bodur, Muzaffer, “Satın Alım Sonra Tüketici Memnuniyetsizliği ve Davranışları Üzerine Bir Kavramsal Süreç modeli”, Pazarlama Dergisi, (Aralık 1979).

Bozkurt, Rıdvan, “Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol Uygulamaları”, Önce Kalite Dergisi, (Nisan 1994).

Çınar, Recai ve Aysel Erciş “Genç Pazarın Banka Hizmetlerini Tercihleri Üzerine Bir Saha Aratırması, Pazarlama Dünyası Dergisi, (Ocak - Şubat 1993).

Davutoğlu, Nesteren, “Neden Kalite”, TSE Kalite Paneli, Standart, TSE yayını, (Nisan 1995).

Dündar, Sema, “Tüketici Tatmini ve Genel Olarak Yaşamdan Duyulan Tatmin Arasındaki İlişki, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

Ekren, Nazım, “Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yay No:282, Ankara, 1986.

Ersöz, Bahri, “Toplam Kalite Kontrol”, Mess Eğitim Vakfı Yayını, Yay. No:178, 1994.

Ersun, N. Semih, “Kalite Üstadları”, Önce Kalite Dergisi, sayı:7, (Nisan 1994).

Gözlü, Sıtkı, “Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi”, Toplam Kalite Yönetiminde mTürkiye Perspektifi, Üniform Matbaacılık Tic. ve San. A.Ş., İstanbul, 1994.

Güçlü, A.İlhan, “Kalite: Bir Amerikan Başarısı”, Standard, TSE Yayını, (Haziran 1987).

Gümüş, Hüseyin, “Kalite Kontrol”, Stantard, TSE Yayını, (Haziran 1987).

İşçil, Necati, "İstatistiksel Kalite Kontrolü, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, yay. No:88, Ankara, 1975.

Kantarıcı, Hazım, "Toplam Kalite Kontrol ve Endüstri İlişkileri ile Etkileşimi, Önce Kalite Dergisi, (Ocak 1993).

Karaçam, Burhan, "Kamu Otoritesi ve Bankacılık Sektörü İlişkilei", 90'lı Yıllarda Türk Bankacılığının Gündemindeki Konular ve Öneriler Sempozyumu , 23 şubat 1990.

Kavrakoğlu, İbrahim, "İkinci Sanayi Devrimi: Toplam Kalite", Türkiye Şişe ve Cam Fab. A.Ş. Yayını, (Temmuz - Ağustos 1989).

Kavrakoğlu, İbrahim, "Toplam Kalite Kontrolünün Getirdikleri", Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu, İstanbul, Kasım 1990.

Kavrakoğlu, İbrahim, "Toplam Kalitenin Temelleri", Önce Kalite Dergisi, sayı:1, (Kasım 1992).

Kaynak, Tuğray, "Organizasyonel Davranış", İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yayın no: 117, İstanbul, 1990.

Kılıç, Özcan, "Dayanıklı Tüketim Mamüllerinde Tüketicinin Şikayet Davranışının Araştırılması", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, cilt:22, sayı:2, (Kasım 1993).

Kobu, Bülent, "Endüstriyel Kalite Kontrolü", 2.baskı, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yay.no:84, İstanbul, 1987.

Pekdemir, Işıl Mendeş, "İşletmelerde Kalite Yönetimi", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1992.

Peker, Ömer, "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları", Verimlilik Dergisi , özel sayı, 1993.

Imai, Masaki, Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa, Onk Ajans, İstanbul, 1994.

Ishikava, Kaoru, "Kalite Kontrol Nedir", Kalder Yayını, Kalder yay. No:7, 1995.

Reeves, A.Carol and David A. Bednar, "Defining Quality: Alternatives And İmplications", Academy of Management Review, Vol: 19, No:3, 1994.

Tan, Serdar ve Nurettin Peşkirçioğlu, "Kalitesizliğin Maliyeti", MPM yayın no:316, Ankara, 1985.

T.K.Y. Araştırma Komitesi, "Müşteri Odaklılık", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi", Uniform Matbaacılık Tic. ve San. A.Ş., İstanbul, 1994.

TSE Kalite Kontrol Müdürlüğü, "Kalite Kontrol Kavramı", Standart (Mart 1988).

Uray, Nimet, "The Impact of Technology On Bank Marketing", The Journal of Contemoprary Management, Marmara Üniversitesi Yayını, No:6, (Nisan 1993).

Uyargil, Cavide, "İşletmelerde Performans Yönetimi", İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, Yayın No: 154, İstanbul, 1994.

Yayla, Nedret, "Kaizen", Önce Kalite Dergisi, sayı: 1, (Kasım 1992).

