T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TRAKYA BÖLGESİNDE TEKSTİL İŞLETMELERİNDE KALİTE YAKLAŞIMI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANALİZİ

Tümay ATAKAN

DOKTORA TEZİ
TARIM EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN
2006
EDİRNE

ÖNSÖZ

Tekstil ve konfeksiyon sektörü yarattığı istihdam, kazandırdığı milli gelir, toplam sanayi içinde sahip olduğu önemli pay ile, kısaca ekonomik etkinliği ve sosyal etkileşimi itibariyle, ülkemizin en gözde sektörlerinden biridir. 2000'li yılların zorlaşan pazar şartları, Türk ekonomisi açısından büyük önem taşıyan bu sektörü yeni ve köklü tedbirler almaya yöneltmektedir. Çünkü küreselleşen pazar koşulları tüm sektörlerde olduğu gibi tekstil sektöründe de kalite olgusunu ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre üretim yapma anlayışını ön plana çıkarmıştır. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi için de rekabet gücünün tek koşulu müşteridir. Günümüz tekstil müşterileri fiyat koşulundan vazgeçmemekle birlikte kalite olgusunu ilk sıraya yerleştirmektedir. Zaten sektörün de ihtiyaç duyduğu, ucuz ve fason üretimi terk edip, teknolojiye dayalı, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda kaliteli ürün ve üretim yapısı oluşturmaktır. Gerçekleştirilen bu tez çalışması, Trakya Bölgesindeki tekstil işletmelerinin kalite yaklaşımlarının ve müşteri memnuniyetine bakış açılarının ortaya konulmasına katkıda bulunmaktadır.

Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü ile ilgili bu değerli çalışmaya katkı sağlayan, öncelikle tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN'a, çalışmam sırasında ilgi ve desteğini esirgemeyen ve değerli bilgilerini paylaşan Prof. Dr. İsmail Hakkı İNAN hocama, Doç. Dr. İsmet BAŞER'e, tezimin istatistiki analiz çalışmalarında destek aldığım Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN'a, anket çalışmalarım sırasında yardımlarını esirgemeyen Misinli Belediye Başkanı Sn. Ziyamettin YAMAN'a, Edirne Valiliği Sanayi İl Müdür yardımcısına, anket çalışmalarımı gerçekleştirdiğim tüm işletme yetkililerine, son olarak da çalışmalarımın her aşamasında büyük destek ve yardımını gördüğüm eşim Doç. Dr. İrfan H. ATAKAN'a teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Tümay ATAKAN, Mayıs 2006

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ……. 1

2. KURAMSAL TEMELLER VE KAYNAKLAR ARAŞTIRMASI…….. 4

3. MATERYAL VE YÖNTEM……..... 8

3.1. Materyal…… 8

3.2. Yöntem…… 9

3.2.1. İşletmelerin seçimi (Örnekleme aşaması)…….. 9

3.2.2. Verilerin toplanması (Anket aşaması)……..... 10

3.2.3. Verilerin değerlendirilmesi …… 11

4. TEKSTİLDE KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI…….. 13

4.1. Kalite Kavramı…… 13

4.2. Toplam Kalite Yönetimi…….. 15

4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Amaç ve Felsefesi ……..... 20

4.4. TKY Evreleri…….. 22

4.5. TKY Unsurları ……... 23

4.5.1. Üst yönetimin liderliği…… 24

4.5.2. Müşteri odaklılık…… 25

4.5.3. İşletme çalışanlarının eğitimi……. 27

4.5.4. Tam katılım…… 28

4.5.5. Kaizen…… 29

4.5.5.1. Kalite çemberleri……... 33

4.5.5.2. Kalite kontrol çemberlerinin uygulanma nedenleri……... 34

4.5.5.3. Kalite kontrol çemberlerinin amaçları …….. 35

4.5.6. Ölçüm ve istatistikler …… 36

4.6. ISO 9000 Kalite Güvence Standartları …….. 37

4.6.1. ISO 9000'in ortaya çıkışı …….. 37

4.6.2. 2000 yılı revizyonu…… 39

4.6.3.ISO 9001:2000 proses yaklaşımı…… 41

4.6.4. ISO 9000'in önemi…… 43

4.6.5. ISO 9000'in faydaları…… 43

4.6.6. ISO 9000 standartları ve TKY……... 44

4.6.6.1. Kalite güvencesi için TKY…… 44

4.6.6.2. Kalite güvence sisteminin uygulanmasını gerektiren nedenler…….. 45

4.6.6.3. Kalite halkası……. 46

4.7. Kalite-Maliyet İlişkileri…….. 47

4.7.1. Kalite maliyetleri……... 47

4.7.2. Kalite maliyetlerinin sınıflandırılması……... 48

4.7.2.1. Önleme maliyetleri…… 49

4.7.2.2. Değerlendirme maliyetleri……. 50

4.7.2.3. Kusurlu ürün maliyetleri…… 50

4.7.3. Kalitenin karlılığa etkisi…… 51

4.7.4. Kalite-maliyet sistemi ……... 52

4.8. Tedarikçilerle Olan İlişkiler…… 54

5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ YÖNETİMİ…….. 56

5.1. Müşteri Memnuniyeti……. 56

5.2. Müşterilerin Genel Beklentileri…….. 58

5.3. Memnuniyeti Etkileyen Faktörler…… 59

5.3.1. Ürün kalitesi……... 60

5.3.2. Hizmet kalitesi……... 61

5.3.3. Servis kalitesi……. 62

5.4. Müşteri Memnuniyetinin TKY'deki Yeri……... 63

5.5. Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamadaki Yeri…… 66

5.5.1. Müşterilere yönelik pazarlama……..... 66

5.5.2. 4P formülünün 4C olması……..... 68

5.5.3. Çağdaş pazarlama anlayışında müşterinin yeri……..... 69

5.5.3.1. Rekabet ortamında çağdaş pazarlama…… 69

5.5.3.2. Müşteri odaklı yönetim……..... 71

5.5.3.3. Ürünün hayat seyri eğrisinin değişmesi……. 71

5.5.3.4. Bütünsel pazarlama…… 73

5.6. Müşteri Memnuniyetsizliği……. 76

5.6.1. Tanımı…… 76

5.6.2. Memnuniyetsizliğe karşı tüketici tepkileri……. 78

5.6.2.1. Şikayet etme davranışları…….. 78

5.6.2.2. Şikayetlerin önemi……. 80

5.6.2.3. Şikayetlerin çözümlenmesi…… 81

5.6.2.4. Ürün tasarımı, üretim ve satış yapan sektörlerde şikayet eğilimleri……..... 82

5.6.3. Pazarlama stratejisi ve şikayet davranışı…… 83

5.7. Müşteri Sadakati Oluşturmak……. 86

5.7.1. Müşteri sadakati…… 86

5.7.2. Müşteri sadakati ve marka imajı…….. 88

5.8. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Temel Süreçler…… 90

5.8.1. Pazar araştırma faaliyetleri…… 91

5.8.2. Tasarım……..... 92

5.8.3. Üretim……. 92

5.8.4. Tanıtım…… 93

5.8.5. Satış……. 93

5.8.6. Satış sonrası hizmet…… 94

6. TEKSTİL VE KONFEKSİYON SANAYİ…….. 95

6.1. Tekstil Sektörüne Genel Bakış……... 95

6.2. Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Ülke Ekonomisindeki Yeri……... 96

6.3. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü İhracat Performansı…… 99

6.3.1. Tekstil sektörü ihracat performansı…….. 99

6.3.1.1. Tekstil ihracatında başlıca pazarlarımız…… 100

6.3.1.2. Türk Tekstil Sektörünün AB pazarındaki yeri…….. 102

6.3.1.3. Diğer OECD ülkeleri…… 104

6.3.1.4. Dünya pazarı tekstil ihracat performansı……..... 105

6.3.2. Hazırgiyim ve konfeksiyon sektörü ihracat performansı…..… 106

6.3.2.1. Başlıca ülke grupları itibariyle ihracat …….. 108

6.3.2.2. Türk Konfeksiyon Sanayinin AB pazarındaki yeri…… 109

6.3.2.3. Diğer OECD ülkelerine ihracat……..... 110

6.4. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Gücü……... 111

6.4.1. Dünya tekstil ve hazırgiyim ticareti……... 111

6.4.2. Türkiye'nin rekabet gücü……... 112

6.4.3. Sektörün hedefi…….. 115

6.4.4. Üretim standartları ve pazarla ilgili eğilimler…… 118

6.4.4.1. Pazarda yeni eğilimler…… 121

6.4.4.2. Çevre standartları…… 123

6.4.4.3. Tekstilde toplam kalite ve müşteri memnuniyeti…… 125

6.5. Trakya Bölgesi'nin Tekstil ve Konfeksiyon Sektöründeki Yeri…… 133

7. TRAKYA BÖLGESİNDE TEKSTİL İŞLETMELERİNDE KALİTE YAKLAŞIMI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN BİR İNCELEME……. 136

7.1. Güvenirlik Testi……. 136

7.2. Tekstil İşletmelerinin Özelliklerinin % Dağılımı Tabloları…….. 139

7.3. İşletmelerin Kalite Belgesi Almalarında Etkili Olan Kriterlerin Dağılımı……. 148

7.4. İşletmelerde TKY Uygulamaları…… 150

7.5. TKY Uygulamaları Sırasında Karşılaşılan Güçlüklerin Dağılımı…… 153

7.6. Tekstil Ürünlerinin Kalitesini Belirleyen Faktörlerin Dağılımı……... 155

7.7. İşletmelerin Piyasa İmajını Belirleyen Kriterlerin Dağılımı……... 157

7.8. Çin'in DTÖ'ye Girmesinin Etkileri…….. 158

7.9. İşletmelerin Fiyat Politikalarına İlişkin Faktörlerin Dağılımı…….. 159

7.10. İşletmelerin Ürünlerini Pazarlama Aşamasında Karşılaştıkları Güçlükler……..…….. 161

7.11. İşletmelerin Sunulan Yargılara Katılmalarına İlişkin Dağılım……... 163

7.12. Müşterilerin Ürün Alımlarında Etkili Olan Kriterlerin Dağılımı….. 165

7.13. Müşterilerin İşletme Seçiminde Dikkate Aldıkları Faktörlerin Dağılımı……..... 166

7.14. Müşterilere İlişkin Yargıların Dağılımı…….. 168

7.15. İşletmelerin Kalite Belgesi Almalarında Etkisi Olan Kriterlerle Sahip Oldukları Kalite Belgesi Çeşitleri Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi…… 170

7.16. Personel Sayısına Göre İşletmelerin Kalite Belgesi Almalarında Etkili Olan Kriterler Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi……. 171

7.17. Müşteri Profiline Göre İşletmelerin TKY Uygulamalarında Karşılaştıkları Güçlüklerin Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi……. 172

7.18. Müşteri Profiline Göre Ürünlerin Kalitesini Belirleyen Faktörlerin Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi…….. 174
7.19. Müşteri Profiline Göre İşletmelerin Piyasa İmajını Belirleyen Kriterler Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi…… 175
7.20. İşletme Büyüklüğüne Göre TKY Uygulamalarının Toplam Puan Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi……. 176
7.21. İşletme Büyüklüğüne Göre Ürün Kalitesini Belirleyen Kriterlerin Toplam Puan Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi... 177
7.22. İşletme Büyüklüğüne Göre İşletme İmajını Belirleyen Kriterlerin Toplam Puan Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi.... 178
7.23. İşletme Büyüklüğüne Göre Fiyat Politikasını Belirleyen Faktörlerin Toplam Puanları Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi……. 180
7.24. İşletme Büyüklüğüne Göre Ürünlerin Pazarlanmasında Karşılaşılan Sorunların Toplam Puanları Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi……. 181
7.25. Tekstil İşletmelerinin Büyüklüğüne Göre Farklı Değer Yargılarının Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi…….. 182
7.25.1. İşletme büyüklüğüne göre ürün tasarımında müşteri görüşünün önemine ilişkin varyans analizi……. 182
7.25.2. İşletme büyüklüğüne göre firmanın malları zamanında müşteriye teslim etmesine ilişkin varyans analizi……. 183
7.25.3. İşletme büyüklüğüne göre müşteri şikayetlerinin geri bildirimine ilişkin varyans analizi……... 184
7.25.4. İşletme büyüklüğüne göre ürün kalitesini arttırma çalışmalarına ilişkin varyans analizi…….. 185
7.26. İşletme Büyüklüğüne Göre Kalite Belgesi Almalarında Etkili Olan Kriterlerin Toplam Puanları Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi…… 186
7.27. İşletmelerin Müşteri Profiline Göre TKY Uygulamaları Toplam Puanları Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi……... 187

7.28. İşletmelerin Üretim Tipine Göre TKY Uygulamaları Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi……. 188
8. SONUÇ VE ÖNERİLER…….. 190
KAYNAKÇA……..... 198
ÖZGEÇMİŞ…….. 206

ŞEKİLLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Toplam Kalite Yönetimi…… 18
Şekil 4.2. Toplam kalite yönetiminin felsefesi ve ilkeleri…… 20
Şekil 4.3. Gelişme yaklaşımları…… 30
Şekil 4.4. Deming döngüsü (Kalite iyileştirme projesi döngüsü)…… 32
Şekil 4.5. ISO 9000 standartları…….. 38
Şekil 4.6. Proses tabanlı kalite yönetim sistemi modeli……..... 42
Şekil 4.7. Kalite güvence sisteminin uygulanmasını gerektiren noktalar …… 45
Şekil 4.8. Kalite halkası……..... 46
Şekil 4.9. Kalite maliyetleri…… 48
Şekil 4.10. Kalite - karlılık ilişkisi……. 51
Şekil 4.11. Başlıca maliyet unsurları arasında optimum uygunluk kalitesinin oluşumunun grafik üzerinde görünüşü……..... 53
Şekil 5.1. Müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği……. 58
Şekil 5.2. Müşteri beklentisiyle ürün hizmet algılaması arasındaki ilişki……. 59
Şekil 5.3. Ürün ve hizmet kalitesinin karşılaştırılması…….. 62
Şekil 5.4. Müşteri bilgileri geri besleme sistemi…… 64
Şekil 5.5. İşletme fonksiyonlarının merkezi olarak müşteri…….. 67
Şekil 5.6. Ürünün hayat seyri eğrisinin değişmesi……. 72
Şekil 5.7. Karşılaştırma süreci…… 77
Şekil 5.8. Tüketici tatmin ve şikayet davranışı modeli……. 79
Şekil 5.9. Şikayet eğilimi…….. 82
Şekil 5.10. Sonraki yıllarda şikayet eğilimleri…….. 83
Şekil 5.11. Müşteri sadakat merdiveni…….. 86
Şekil 5.12. Müşteri algılamaları ile ürün ve hizmet performans ilişkisi…… 89
Şekil 5.13. Müşteri memnuniyetini etkileyen temel süreçler……..... 90
Şekil 6.1. Başlıca ülke grupları itibariyle tekstil ve hammaddeleri ihracat kaydı 2004-2005 Ocak-Haziran (1.000$)……. 101
Şekil 6.2. AB'nin AB dışında ithalat dağıtım kanalları…… 114

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Geleneksel yönetim ve toplam kalite yönetimi anlayışlarının karşılaştırılması…… 19
Tablo 4.2. Kaizen ve buluş arasındaki farklılıklar…… 31
Tablo 4.3. Geleneksel ve kalite kontrol çemberleri yönetim tarzlarının karşılaştırılması……... 34
Tablo 4.4. Kalitesizlik riskleri ve maliyetleri……... 53
Tablo 5.1. Tüketici memnuniyeti / memnuniyetsizliği kategorileri……. 77
Tablo 6.1. Türkiye'nin tekstil ve hazırgiyim ihracatının genel ihracat içindeki yeri……. 98
Tablo 6.2. Genel ihracat performansı içinde tekstil ve hammaddeleri ihracatının payı……... 99
Tablo 6.3. Başlıca ülke grupları itibariyle Türkiye Tekstil İhracat Kaydı…... 101
Tablo 6.4. AB ülkelerine tekstil ve hammaddeleri ihracatı……. 103
Tablo 6.5. Yeni AB ülkelerine tekstil ve hammaddeleri ihracatı 2004-2005 Ocak-Haziran……... 104
Tablo 6.6. Diğer OECD ülkelerine tekstil ve hammaddeleri ihracatı…… 105
Tablo 6.7. Önde gelen hazırgiyim ihracatçısı ülkelerin dünya ve kendi ihracatları içinde hazırgiyim sanayinin payı (%) …… 107
Tablo 6.8. Genel ihracat performansı içinde hazır giyim ve konfeksiyon ihracatının payı……. 108
Tablo 6.9. Başlıca ülke grupları itibariyle Türkiye hazır giyim ve konfeksiyon ihracat kaydı…… 108
Tablo 6.10. AB ülkelerine hazırgiyim ve konfeksiyon ihracatı……. 109
Tablo 6.11. Diğer OECD ülkelerine hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı….. 110
Tablo 6.12. Türkiye ekonomisinde tekstil sektörünün payı (%)…….. 112
Tablo 6.13. Trakya Bölgesi'ndeki tekstil ve konfeksiyon işletmelerinin dağılımı…….. 134
Tablo 7.1. Cronbach testi ile elde edilen güvenirlik puanları……... 138

Tablo 7.2. Cronbach testi ile elde edilen güvenirlik puanları……... 138
Tablo 7.3. Anketi cevaplayanların firmadaki görev dağılımı……... 139
Tablo 7.4. Anketi cevaplayanların görev süresi……..... 140
Tablo 7.5. İşletmedeki personel sayısı…….. 140
Tablo 7.6. İşletmelerin yıllık cirosu…….. 141
Tablo 7.7. İşletmelerin ihracat şekli…….. 143
Tablo 7.8. İşletmelerin dış pazara yönelik marka durumu……..... 143
Tablo 7.9. Kendi markası ile çalışan işletmelerin marka adedi……. 144
Tablo 7.10. En büyük ihracat pazarı…….. 145
Tablo 7.11. İşletmelerin sahip olduğu belgeler……. 147
Tablo 7.12. İşletmelerin kalite belgesi almalarında etkili olan kriterlerin önem dereceleri ve ağırlıklı puanları……. 148
Tablo 7.13. İşletmelerde TKY uygulaması…… 150
Tablo 7.14. İşletmelerde TKY uygulanmamasının nedenleri……... 150
Tablo 7.15. TKY uygulama süresi…… 151
Tablo 7.16. İşletmelerde müşteri beklentilerini ihtiyaca dönüştürmek için yapılan uygulamalar……... 151
Tablo 7.17. TKY uygulamaları sırasında karşılaşılan güçlüklerin önem dereceleri ve ağırlıklı puanları……... 153
Tablo 7.18. Ürünlerin kalitesini belirleyen faktörlerin önem dereceleri ve ağırlıklı puanları…… 155
Tablo 7.19. İşletmelerin piyasa imajını belirleyen kriterlerin önem dereceleri ve ağırlıklı puanları…… 157
Tablo 7.20. Çin'in DTÖ'ye girmesinin etkileri…… 158
Tablo 7.21. İşletmelerin fiyat politikalarını belirleyen faktörlerin önem dereceleri ve ağırlıklı puanları……... 159
Tablo 7.22. Tekstil ürünlerinin pazarlanmasında işletmelerin karşılaştıkları güçlüklerin önem dereceleri ve ağırlıklı puanları……. 161
Tablo 7.23. İşletmelere sunulan yargıların ortalamaları ve standart sapmaları 163

Tablo 7.24. Tekstil ürünü satın alırken etkili olan kriterlerin önem dereceleri ve ağırlıklı puanları……... 165
Tablo 7.25. Müşterilerin birlikte çalışacakları işletme seçiminde dikkate aldıkları faktörler……... 166
Tablo 7.26. Müşterilerin sunulan yargılara verdikleri yanıtların dağılımı….. 168
Tablo 7.27. İşletmelerin kalite belgesi almalarında etkisi olan kriterlerle sahip oldukları kalite belgeleri arasındaki farka ilişkin varyans analizi…… 170
Tablo 7.28. Çalışan personel sayısına göre işletmelerin kalite belgesi almalarında etkili olan kriterler arasındaki farka ilişkin varyans analizi……. 171
Tablo 7.29. Müşteri profiline göre işletmelerin TKY uygulamalarında karşılaştıkları güçlüklerin arasındaki farka ilişkin varyans analiz tablosu…… 173
Tablo 7.30. Müşteri profiline göre ürünlerin kalitesini belirleyen faktörlerin arasındaki farka ilişkin varyans analiz tablosu…….. 174
Tablo 7.31. Müşteri profiline göre işletmenin piyasa imajını belirleyen kriterler arasındaki farka ilişkin varyans analizi tablosu……... 175
Tablo 7.32. İşletme büyüklüğüne göre TKY uygulamalarının toplam puan düzeyleri arasındaki farka ilişkin varyans analizi…….. 177
Tablo 7.33. İşletme büyüklüğüne göre ürün kalitesini belirleyen kriterlerin toplam puanları arasındaki farka ilişkin Kruskal-Wallis Testi….. 178
Tablo 7.34. İşletme büyüklüğüne göre işletme imajını belirleyen kriterlerin toplam puan düzeyleri arasındaki farka ilişkin Kruskal-Wallis Testi……... 179
Tablo 7.35. İşletme büyüklüğüne göre fiyat politikasını belirleyen faktörlerin toplam puan düzeyleri arasındaki farka ilişkin varyans analiz tablosu…… 180
Tablo 7.36. İşletme büyüklüğüne göre ürünlerin pazarlanmasında karşılaşılan sorunların toplam puanları arasındaki farka ilişkin varyans analizi…….. 181

Tablo 7.37. İşletme büyüklüğüne göre ürün tasarımında müşteri görüşünün önemine ilişkin Kruskal-Wallis Testi……... 182
Tablo 7.38. İşletme büyüklüğüne göre firmanın malları zamanında müşteriye teslim etmesine ilişkin Kruskal-Wallis Testi…….. 183

Tablo 7.39. İşletme büyüklüğüne göre müşteri şikayetlerinin geri bildirimine ilişkin Kruskal-Wallis Testi……... 184
Tablo 7.40. İşletme büyüklüğüne göre ürün kalitesini arttırma çalışmalarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi……... 185
Tablo 7.41. İşletme büyüklüğüne göre kalite belgesi almalarında etkili olan kriterlerin toplam puan düzeyleri arasındaki farka ilişkin Kruskal-Wallis Testi…….. 186
Tablo 7.42. Müşteri profiline göre TKY uygulamaları toplam puanları arasındaki farka ilişkin Ki-Kare Bağımsızlık Testi……... 187
Tablo 7.43. Üretim tipine göre TKY uygulamaları toplam puanları arasındaki farka ilişkin Ki-Kare Bağımsızlık Testi……... 188

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 7.1. Görev dağılımları……... 139
Grafik 7.2. İşletmedeki personel sayısı…… 141
Grafik 7.3. İşletmelerin müşteri profili…… 142
Grafik 7.4. İşletmelerin üretim tipi……... 146

1. GİRİŞ

Günümüz dünyası çok küçülmüş, enformasyon, teknoloji ve iletişim alanında yaşanan büyük gelişmeler, toplumları kıyasıya bir rekabete ve her geçen gün yeni atılımların gerçekleştiği ekonomik bir yarışa itmiştir. Mevcut dünya düzeninde ayakta kalabilmek, tüm sektörlerde, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminin sağlanmasına bağlı gözükmektedir. Bu da ancak müşteri beklentilerinin tanımlanmasından, tatmin edilmesine kadar tüm evrelerde kalite yaklaşımının oluşturulması, üretim ve hizmetin tüm aşamalarını kapsayan Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu yaşamsal bilginin ayrımına varan işletmeler, müşteriyi çalışmaların odağına yerleştiren bir örgüt yapısına dönüşüm sağlayarak, "kaliteyi müşteri belirler" felsefesiyle hareket etmektedirler.

Gelişen rekabet koşulları artık tüketicileri, daha kaliteli ürünü daha ucuza talep etmeye yöneltmekte ve dünyada tekstil sanayi müşterinin bu eğilimlerine cevap verebilmek için gelişen teknolojinin de yardımıyla yeniden yapılanmaktadır. Bu zorlu rekabet sürecinde, müşteri istek ve beklentilerine cevap veren, üretimin tüm halkalarında kaliteyi kontrol altında tutan işletmelerin kazanacağı ve rakiplerine göre fiyat avantajı elde edeceği tartışılmaz bir gerçektir. Yarattığı istihdam ve sağladığı milli gelir ile ülke ekonomisinin temel direklerinden olan Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi için de, küreselleşen dünya şartlarında, müşterinin talep ettiği yüksek kaliteli ürünü verimli bir şekilde üretebilmek, rekabet ortamında ayakta kalabilmenin ve pazardan daha fazla pay alabilmenin olmazsa olmaz koşuludur.

Müşteri memnuniyeti, zorlu rekabet şartlarında kendisine yer bulabilmek için uğraş veren işletmelerin en önemli silahıdır. Kalite ise, müşteri istek ve beklentilerinin ortaya çıktığı bütün süreçlerde söz konusudur.

Tekstil sektöründe de, tüm diğer alanlarda olduğu gibi, müşterilerin yoğun rekabet ortamından aldıkları güçle, işletmelerden beklentilerini sürekli yükseltmekte olduğu gözlenmektedir. Günümüzün zorlu pazar koşullarında, sadece müşteri beklentilerine cevap verebilen hatta beklentilerinden daha fazlasını sunabilen işletmeler müşteri tatmini sağlayabilmektedirler.

Oluşan yeni dünya düzeninde, sektördeki işletmelerin başarılı olmasının tek yolu, müşterilerini rakiplerine göre daha fazla memnun etmekten, kalite kavramının yaşamsal değerinin ve gücünün bilincinde, gelişmiş ülkelerin fason üreticisi olmak yerine kendi markalarıyla dünyaya açılmaktan geçmektedir.

Bu çalışmada, tekstil sanayinin uluslararası pazarda rekabet gücü açısından, kalite yaklaşımı, kalite yönetimi uygulamaları ve müşteri memnuniyetinin zorlaşan pazar koşullarına etkileri incelenmiştir. Ülke ekonomisi için büyük önem taşıyan sektörün, yarattığı katma değerin azımsanmayacak bir kısmı, genel merkezleri İstanbul'da bulunan Trakya Bölgesi'ndeki işletmeler tarafından ekonomiye kazandırılmaktadır. Bu çalışmada, bölgede faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin, kalite yaklaşımı ve müşteri memnuniyetine bakış açısının tespiti amaçlanmıştır.

Söz konusu amacı gerçekleştirmeye çalıştığımız bu tezde öncelikle, konunun önemi ve kapsamının açıklanması gerçekleştirilmiş, daha sonra, konu ile ilgili ülkemizde ve dünyada yapılan çalışmalar derlenerek, araştırmaların içeriği özet halinde verilmiştir. Çalışmanın analizinde kullanılan materyal ve yöntemler üçüncü bölümde açıklanmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde, tekstilde kalite ve kalite yönetimi yaklaşımı üzerinde durulmuş, müşteri odaklı pazarlama anlayışı olarak Toplam Kalite Yönetimi hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca Toplam Kalite'nin amaç ve felsefesi konuları ele alınıp, temel kavramlarından, kalite güvencesi ve ISO 9000 standartları, kalite maliyet ilişkileri gibi konulara değinilmiştir.

Beşinci bölümde ise günümüzde önemi giderek artmakta olan müşteri memnuniyeti kavramı incelenmiştir. Zorlu rekabet şartlarında, müşterinin günümüz ve gelecekteki beklentilerini ve ihtiyaçlarını tespit edip, mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan işletmeler ayakta kalmaktadırlar. Bu nedenle bu bölümde müşteri memnuniyetinin pazarlama üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

Altıncı bölümde, tekstil ve konfeksiyon sanayi hakkında genel bilgilerin yanı sıra, Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi'nin ülke ekonomisindeki ve dünya pazarlarındaki konumu, sektörün gelecek beklentileri ve hedefleri, Trakya Bölgesinde tekstil işletmelerinin durumuna yer verilmiştir.

Yedinci bölümde, bölgede faaliyet gösteren 457 tekstil işletmesinden, tesadüfi örnekleme yöntemine göre tespit edilen 113 işletmeyle gerçekleştirilen araştırma

sonucunda, işletmelerin kaliteye bakış açılarının ve müşteri memnuniyeti yaklaşımlarının tespitine çalışılmıştır. Bu amaçla, bölgedeki işletmelerle yüzyüze görüşülerek 26 sorudan oluşan anket formu uygulanmış, çalışmadan elde edilen sonuçlar, SPSS 13.0 paket programı yardımıyla değerlendirilmiş, veriler istatistiksel olarak tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular sayı ve oran (%) tabloları, önem dereceleri ve ağırlıklı puan tabloları, ayrıca ortalama ve standart sapma dağılım tabloları ile analiz edilmiştir. Yedinci bölümde ayrıca anket sonuçlarına ilaveten, işletmelerin kalite yaklaşımı ve müşteri memnuniyetine bakış açılarının belirlenmesi amacıyla ANOVA, Kruskal-Wallis testleri uygulanmış çıkan sonuçlar istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Ki-Kare bağımsızlık testi de yine bu bölümde elde edilen anket bulgularının değerlendirilmesinde yer verilen diğer istatistiksel yöntemdir.

Sekizinci bölümde ise araştırmanın sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.

2. KURAMSAL TEMELLER VE KAYNAKLAR ARAŞTIRMASI

Tekstil ve hazırgiyim sektörü teknoloji düzeyi, ekonomik etkinliği ve sosyal etkileşimi itibariyle ülkemizin önde gelen sosyoekonomik faaliyet alanı olmasının yanı sıra, gösterdiği ihracat performansıyla dünya ölçeğine göre de önemli bir yere sahiptir. Yarattığı istihdam, kazandırdığı milli gelir, toplam sanayi içinde sahip olduğu önemli pay ve insanların temel ihtiyaçlarından birine cevap vermesi sebebiyle, tekstil sektörü özel bir önem taşımaktadır. 2000'li yılların zorlaşan rekabet koşulları, Türk ekonomisi açısından büyük önem taşıyan bu sektörü, yeni ve köklü tedbirler almaya yönelterek kalite ve müşteri memnuniyeti odaklı bir üretimi benimsemeyi zorunlu kılmaktadır.

Günümüzün küreselleşen pazar koşulları ve üretim faktörlerinin sınır tanımayan işleyişi tüm sektörlerde, hatta yaşamın her alanında olduğu gibi tekstil sektöründe de kalite olgusunu ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre üretim yapma anlayışını ön plana çıkarmıştır. Müşteriyi tatmin etmek için, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini belirleyip uygun malı düşük maliyetle, kaliteli ve hızlı şekilde pazara sunmak gerekmektedir. Tüm bunların sağlanabilmesi için de kalite ve müşteri tatmini olgularının birlikte ele alınması önem kazanmaktadır.

Yukarıda bahsettiğimiz sebepler dolayısıyla müşteri memnuniyeti ve Toplam Kalite tüm bilim adamları tarafından en çok çalışılan konulardan olmuştur. Pazarlama konusunun uzmanlarından biri olan Philip Kotler'e göre müşteri memnuniyeti, ürün performansının beklentileri karşılaması, memnuniyetsizliği ise beklentilerin gerisine düşmesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Kotler, 1997). Yine Kotler'e göre pazarlama karmasının 4P formülü artık yerini 4C (Customer) formülüne bırakmaktadır. Bunlar; Müşteriye Sunulan Değer (Customer Value), Müşteriye Maliyet (Cost), Müşterinin Ürüne Rahat Ulaşması (Convenience to Buy), Müşteriyle İletişim (Communication) dır.

Berkman ve Gilson (1986), müşteri memnuniyetini ele alırken, memnuniyeti beklentilerin toplam bir kombinasyonu olarak ifade etmekte, memnuniyet sonrası oluşan fiilin yeniden alım, yani sadakat olduğunu belirtmektedir

Müşteri memnuniyeti üzerine çeşitli çalışmalar yapan Piercy (1994), müşteri memnuniyetinin kalitenin ve hizmet stratejilerinin merkezine yerleştirilmesi gereğini savunmaktadır.

Peşkircioğlu (1994), müşteri memnuniyetinin değişmez unsuru kaliteyi, tüm işletmeyi içine alan bir kriterler ağı olarak tanımlamaktadır. Bu da ancak Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile sağlanabilir. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetimdir. Müşteri odaklılık öğesi ise "kaliteyi müşteri tanımlar" deyimiyle ifade edilebilir.

Efil (1996), zorlu rekabet ortamında, Toplam Kalite Yönetimi felsefesine değinirken, işletmelerin uluslararası kalite düzeyinde üretim yapamadıkları taktirde ve en az rakiplerin sahip olduğu kalite seviyesinde ürün ve hizmet sunamadıkları taktirde pazar paylarının düşeceğini savunmaktadır.

Matzler vd.,1996 yılında gerçekleştirdikleri "How to Delight Your Customers" adlı çalışmada, yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti elde etmek için hangi ürün ve hizmetlerin kullanılabileceğini, hangi ürün özelliklerinin oransal olarak müşteri gözünde daha etkili olduğunu, Kano Modeli yardımıyla incelemişlerdir.

Yenersoy (1997), yaptığı çalışmada müşterinin kaliteye olan duyarlılığının, çok yönlü olarak arttığını ve "çağdaş müşteri"nin karşısına "çağdaş üretici" olarak çıkmak gerektiğini söylemektedir. Çağdaş üreticinin tarifini ise, sosyal sorumluluk taşıyan müşterinin beklentilerine çabuk cevap verebilen, hatta bu beklentileri ondan önce sezerek kalite standartlarını yükselten, daha fonksiyonel, daha gerçekçi kalite özelliklerine sahip ürün ve hizmetleri kullanıma sunan üreticidir şeklinde açıklamaktadır.

Edgett ve Snow (1997), Kanada Hizmet Sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada, sektör tarafından kullanılan performans ölçümlerinden 3 boyutu ele almışlardır. Bunlar; müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi ve yeni ürün performansıdır.

Dooley ve Flor (1998), "Perceptions of Success and Failur in TQM Initiations" adlı çalışmalarında Florida'da bir firmanın sonuçları üzerinden örnek olay incelemesi yapmış ve TKY uygulamalarındaki hata ve başarı algılamalarını ortaya koymuşlardır.

Oraman, 1998 yılında yaptığı çalışmada, Marmara Bölgesi'nde faaliyette bulunan çeşitli gıda sanayi kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi ile performans ölçme değerlendirme sistemlerini incelemiştir. Oraman'a göre Toplam Kalite bir yönetim şekli olduğu kadar, bir yaşam felsefesidir ve en önemli hedefi %100 müşteri tatminidir.

Grossman (1998), "Developping and Managing Effective Consumer Relationships" adlı çalışmasında, müşterilerle kurulacak etkili iletişim, müşteri bağlılığı ve müşteri güvenini oluşturmak amacıyla örnek olaylarla değerlendirmeler yapmıştır.

Doğan (2000), müşteri memnuniyeti ve toplam kalite uygulamaları üzerine yaptığı çeşitli çalışmalarda, rekabette sürekli üstünlüğü sağlayabilmenin tek koşulunun müşteri olduğunu belirtmekte ve müşteri tatmininin sağlanabilmesi için de işletmelerin kendi kalite politikalarını, planlarını uygulamalarının ve zamanla bu politikalarını geliştirmelerinin gerekliliğine değinmektedir. Yoğunlaşan rekabet koşullarında "ne üretirsem onu satarım" anlayışı yerini, "müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre üretmek" anlayışına bırakmak zorunda kalmıştır (Doğan, 2000).

Kılıç (2000), Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları üzerine yaptığı araştırmada, günümüz rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin, hedef pazarlarda yer alan müşteri ve tüketicilerin ihtiyaçlarını rakiplerine göre daha iyi tatmin etmelerine bağlı olduğunu ve bunun da yolunun kalite yönetiminden geçtiğini söylemektedir.

Teas vd., 2002 yılında İsveç, Belçika ve ABD'de gerçekleştirdikleri "Cross National Applicability of a Perceived Quality Model" adlı çalışmada, marka ismi, fiyat ve perakendecinin ününü ve kalite algılarını, Dodds, Monroe ve Grewal modelleri kullanarak test etmişlerdir.

Kumkale ve İnan (2002), 5. Tarım Ekonomisi kongresinde sundukları bildiride, Toplam Kalite Yönetiminin tarım kooperatifleri açısından uygulanabilirliğini incelemiş, kalite yaklaşımının tüm alanlarda olduğu gibi tarım sektöründe de gerekliliğine değinmişlerdir.

Khan (2003), Pakistan'da yaptığı çalışmada, TKY'nin verimlilik üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Çalışmada ayrıca TKY'nin felsefesi, sistem ve araçları da incelenmiştir.

Kanoğlu ve Öngüt (2003), dünyada ve Türkiye'de tekstil ve hazırgiyim sektörlerinin rekabet gücü üzerine yaptıkları araştırmada, kalite ve müşteri odaklılık olgusunun yanı sıra ürün geliştirme, pazarlama ve markalaşma çalışmalarının gerekliliğini ortaya koymuşlardır.

Birkins (2003), "You Need Mentality Change" adlı çalışmasında başarının anahtarını elinde tutan kişinin müşteri olduğunu söylemekte, "Türk Tekstil ve

Konfeksiyon Sektörünün performansını da müşteriye kendilerini ne kadar anlatabildikleri belirleyecektir" görüşünü savunmaktadır.

Tütüncü ve Doğan, 2003 yılında yazdıkları makalede, günümüzde müşteri tatmininin öneminin giderek arttığının, aldığı mal ve/veya hizmetten memnun kalan müşterinin, işletmeye daha fazla bağlanarak, gelirlerin yukarıya çekilmesinde en etkili silah olduğunun altını çizmektedirler.

Tari ve Sabater (2003), "Quality Tools and Techniques: Are They Necessary for Quality Management" adlı çalışmalarında, ISO-9000 sertifikalı 106 İspanya firmasında gerçekleştirdikleri çalışmalarında Kalite Yönetimi için kalite araç ve tekniklerinin gerekli olup olmadığını araştırmışlardır.

2004 yılında yayınlanan makalesinde Mısırlı, günümüzde müşteri memnuniyetinin yerini müşterinin daha üst düzeyde tatmin edilmesi kavramına bıraktığını, çağdaş dünyada hassasiyetlerin süratle fiyattan kaliteye doğru kaydığını vurgulamıştır.

Efe (2005), "Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörü Rekabet Gücünü Nasıl Koruyacak" adlı çalışmasında dünya pazarlarında rekabet edebilmek için sadece piyasaya ucuz ürün sürmenin yeterli olmadığını, kaliteli ürüne yönelmenin ve kalitenin sürekliliğinin sağlanması gerekliliğini savunmaktadır. Tekstil sektöründe Toplam Kalite Yönetimi kavramının yerleşmesi, kaliteli ve müşteri zevk ve tercihlerini dikkate alan bir üretimin hedeflenmesi zorunludur.

3. MATERYAL VE METOD

3.1. Materyal

Trakya Bölgesi'ndeki tekstil sektöründe yer alan işletmelerin müşteri memnuniyetine ilişkin duyarlılıklarının ortaya konulması ve işletmelerin kalite yaklaşımlarına ilişkin politikalarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, araştırmaya ait veriler iki aşamalı olarak toplanmıştır.

Çalışmada yüzyüze görüşme yoluyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler *Trakya Bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri ve bu işletmelere ait müşteriler olmak* üzere iki ayrı grup için yapılmıştır. Birinci aşamada bölgede, Tekirdağ, Kırklareli ve Edirne olmak üzere, toplam 3 ilde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin, Ticaret ve Sanayi Odaları, Ticaret ve Sanayi İl Müdürlükleri kanallarıyla listelerine ulaşılmıştır. Orijinal veriler, bu listelerden hareket etmek suretiyle elde edilmiştir.

İkinci aşamada, yardımcı materyal olarak, konuyla ilgili yapılan çeşitli araştırma ve inceleme sonuçlarından, seminer, sempozyum, kongre için hazırlanmış bildirilerden, Trakya Bölgesi'nde bulunan çeşitli sanayi odalarının kayıtlarından, tekstil ve konfeksiyon sanayi ile ilgili süreli yayınlarından, bu konuda faaliyet gösteren, İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) başta olmak üzere, Kal-Der, Devlet İstatistik Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, Milli Prodüktivite Merkezi gibi çeşitli kuruluşların yayınlarından, üniversitelerin çeşitli birimleri tarafından gerçekleştirilen araştırmalardan, makalelerden, ayrıca konu ile ilgilenen çeşitli kamu ve özel sektör yetkililerinden, kalite güvence sistemleri, müşteri memnuniyeti, Toplam Kalite Yönetimi gibi konularda danışmanlık hizmeti yürüten, çeşitli kuruluşların, işletmelere yönelik verdikleri eğitim notlarından geniş ölçüde yararlanılmıştır.

3.2. Yöntem

3.2.1. İşletmelerin seçimi (Örnekleme aşaması)

Araştırmanın sonuçlarını ortaya koyabilmek için, anket çalışması yapılmasına karar verilmiş ve bölgedeki tekstil işletmelerinin belirlenmesi için, il ve ilçelerdeki sanayi ve ticaret odaları ve valiliklerin sanayi il müdürlüklerinin kayıtlarına ulaşılmıştır. Trakya Bölgesi'nde, toplam 3 ilde faaliyet gösteren 457 tekstil işletmesi ana kütle olarak seçilmiştir.

Anakütle tanımlandığı zaman, artık örnek kütlenin belirlenmesi gerekmektedir. Örnek kütlenin doğru seçilmesi, eğer araştırma ana kütlede yapılsa idi benzer sonuçlar doğururdu ihtimali veya ana kütlenin belirlenen farklı örnek kütleler arasında araştırma tekrar tekrar yapılsa idi çok küçük fark ile benzer sonuçlar alınırdı ihtimaline dayanır. Diğer bir deyişle, iyi tasarlanmış bir araştırma, belirli bir ana kütleden seçilen birkaç farklı örnek kütlede, birkaç kez tekrarlandığı zaman, her birinin sonuçları belirli bir miktar dışında farklılık göstermez (Nachmias F. ve Nachmias D., 1996).

Trakya Bölgesi'ndeki 3 ilde, örnek büyüklüğünün belirlenmesinde, popülasyonu temsil edecek *maksimum örneğe ulaşmak için* oran %50 alınmıştır (Malhotra, 1993). Örnek kütle büyüklüğünün belirlenmesi için aşağıda yer alan formül kullanılmıştır (Malhotra, 1993):

$$n = \frac{NZ^2 pq}{d^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Burada,

N=457 (Ana kütledeki işletme sayısı)

p=0.50 (Olumlu olasılık)

q= 0.50 (Olumsuzluk olasılık)

Z=1.96 (0.95 güven aralığında Z tablo değerini)

$d = 0.08$ (Kabul edilen hata düzeyi)

Örnekleme sonucunda %95 güven aralığında ve %8 hata payı için 113 işletme tespit edilmiştir. Ana kütleden, kura usulü örneğe seçilen 113 işletme ve ayrıca araştırmanın ikinci grubunu oluşturan, her işletmenin kura usulüyle belirlenen bir müşterisiyle olmak kaydıyla, toplam 113 müşteriyle, yüzyüze görüşmek suretiyle anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

3.2.2 . Verilerin toplanması (Anket aşaması)

Bölgede, araştırma kapsamına alınacak işletmeler belirlendikten sonra, işletmelerin kaliteye bakış açıları ve müşteri memnuniyetine yaklaşımları ile ilgili verileri tespit etmeye yönelik anket formları hazırlanmıştır.

Hazırlanan anket formları iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, işletmelerin tanıtılması amacıyla düzenlenmiş soruların yanı sıra (personel sayısı, müşteri niteliği, üretim tipi gibi) sahip oldukları kalite belgeleri, kalite belgesi almalarında etkili olan kriterler, TKY uygulamasının mevcut olup olmadığı, TKY uygulamalarında karşılaştıkları güçlükler, işletmelerin ürettikleri ürünlerin kalitesini ve işletmelerin piyasa imajını belirleyen faktörler, Çin'in DTÖ'ye girmesinin etkileri, işletmelerin fiyat politikasını belirleyen faktörler, ürünlerinin pazarlanması aşamasında karşılaştıkları güçlükler ve işletme yargıları ile ilgili soruları kapsamaktadır.

Anket formunun ikinci bölümü işletmelerin müşterilerine yönelik düzenlenmiş olup, ürün satın alırken dikkate aldıkları kriterler, birlikte çalışacakları işletmeleri seçerken önem verdikleri faktörler ve sunulan yargılara ne denli katıldıklarına ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Söz konusu anket, üç tip soru stilinden oluşmaktadır. Birinci tip sorular sunulan şıklardan birinin işaretlenmesi şeklinde hazırlanmıştır. İkinci tip sorular, işletmeler için önem arzeden bazı faktörler, kriterler vb. önceliklerinin belirlenmesi amacı ile 1'den 5'e kadar değişen (5'li Likert Ölçeği) oranlar biçiminde olup, önem derecesi cetvelinde işletmelerce değerlendirilmiştir. Üçüncü tip sorular ise az sayıda açık uçlu sorulardan oluşup, anketi yanıtlayanın açıklamalarına bırakılmıştır.

Araştırmayı hızlandırmak ve mümkün olduğunca doğru bilgi alabilmek amacıyla, tesadüfi örnekleme yoluyla tespit edilen işletmelerle, yüzyüze görüşülerek, 26 sorudan oluşan anket formu uygulanmış ve birincil kaynaklardan veriler toplanmıştır. Yanıtların doğruluk derecesini arttırmak amacıyla, anketlerin, işletmelerin kalite politikalarını belirleyen veya müşterilerle direkt irtibat halinde olan üst düzey yöneticilerle yapılmasına özen gösterilmiştir.

Trakya Bölgesi'ndeki tekstil işletmelerinin kalite yaklaşımları ve müşteri memnuniyetine bakış açılarının belirlenmesi amacı ile yüzyüze yapılan anket çalışmasına katılan, 113 işletme (beraberinde her işletmenin bir müşterisiyle yapılan 113 müşteri anketi) cevapları yeterli ve sağlıklı bulunup analiz edilmiştir.

3.2.3. Verilerin değerlendirilmesi

Bu çalışmada toplanan veriler, bilgisayarda SPSS 13.0 paket programı kullanılarak, istatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır.

Anket sonuçlarının analizinde öncelikle sayı ve oran (%) tablolarına yer verilmiş ve sonuçları yorumlanmıştır. Anket formunda yeralan bazı tabloların oluşturulmasında izlenen yöntem ise; işletmeler tarafından önem arzeden bazı faktör ve kriterler vb.nin önceliklerinin belirlenmesi amacıyla bazı sorularda 1'den 5'e kadar değişen (1 en az önemli, 5 en çok önemli) oranlar, önem derecesi cetvelinde işletmelerce değerlendirilmiştir. Sonuçta etkili faktörlerin 1'den 5'e kadar değişen aralıktaki önem derecesi cetvelinde, daha anlamlı olmasını sağlaması ve bir karşılaştırma olanağı yaratması için, her bir faktör için ağırlıklı önem puanı hesaplanmıştır. Belirtilen faktörlerden 1. derece önemli olan için 1, 2. derece önemli olan için 2, 3. derece önemli olan için 3, 4. derece önemli olan için 4, 5. derece önemli olan için 5 puan verilerek hesaplanmış ve bu şekilde ağırlıklı önem puanları bulunmuştur.

Trakya Bölgesi'ndeki tekstil işletmelerinin kalite belgesi, TKY uygulamaları, ürün kalitesi, piyasa imajı ve müşteri memnuniyetine bakış açılarının işletmelerin değişik özellikleri olan; işletme büyüklükleri ve işletmenin müşteri profiline göre birbirinden farklı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Kruskal-Wallis

Testi ile test edilmiştir (Çakıcı vd., 2003). Tek yönlü varyans analizlerinde, gözlem sonuçları bir değişkenin şıklarına göre gruplandırılarak bu gruplarla ilgili ana kütle ortalamalarının farklı olup olmadığı test edilir.

TKY uygulamaları ile işletmelerin müşteri profilinin ve üretim tipinin birbirleriyle ilişkilerini daha anlamlı bir şekilde inceleyebilmek için, anket sonuçlarına göre belirlenen ilişkilerin birbirlerine bağımlı olup olmadıkları Ki-Kare bağımsızlık testi yardımıyla araştırılmıştır. Ki-Kare bağımsızlık testi, bazı değerler arasındaki farkın tesadüfi sayılıp sayılamayacağı hakkındaki testlere esas teşkil eden ihtimal dağılımlarıdır. Ki-Kare, aritmetik ortalaması=0, varyansı=1 olan normal bir ana kütleden, her biri diğerinden bağımsız olarak seçilen N birimlik örnek değerlerinin kareleri toplamı demektir. Ki-Kare dağılımı da bu sonuçların çeşitli seviyelere ulaşması ihtimalini gösteren tablodur.

TEKSTİLDE KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

4.1. Kalite Kavramı

Kalite konusunda literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. ISO'nun 8402 numaralı milletlerarası standardına göre, kalite bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özellik ve karakteristiklerin toplamıdır (Baş, 1992).

Kalite bugün gelinen noktada; rekabette üstün duruma gelmede, pazarda kalıcı başarı sağlamada ve müşteri tatminini hedefleyerek müşteriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmede anahtar bir kavram haline gelmiş durumdadır. Kalitenin bu kilit rolü, bir yandan pazarların globalleşmesi rekabetin biçimi ve şiddetinin değişmesi ve teknolojik ilerlemelere dayandırılabileceği gibi, diğer yandan müşteri beklentilerinin ve isteklerinin değişmesi, bu beklenti ve isteklere en iyi şekilde cevap alma ihtiyacı şeklinde biçimlenmektedir. Özetle çağımızda işletmeler müşteri odaklı hale gelmişlerdir (Yücel, 1998).

Aslında kalite, insan yaşamında her alanda var olduğundan günlük hayatta da insanoğluna pek yabancı bir kavram değildir. Bununla birlikte insanlar kaliteyi kendi açılarından değerlendirmekte ve tanımlamaktadırlar. Yani kalite bireylerin kendi hayatlarında yaşadıkları, hissettikleri iyileştirmelerle ilgili bir kavramdır. Kalite konusunu irdeleyen bilim adamları da kalite kavramının boyutlu olmasından dolayı çeşitli kalite tanımları üretmişlerdir. Bunlar şöyle sıralanabilir;

Bir mamulün ya da hizmetin kalitesi, tüketici gereksinimlerini mümkün olan en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan pazarlama, mühendislik, imalat ve kalitenin idamesi özelliklerinin bileşimidir (Feigenbaum, 1983).

Kalite, tatmin edici bir üretimin en düşük maliyetle ve tüketicilerin ihtiyaçlarını hemen giderebilme yeteneğidir (Efil , 1994).

1

Kalite, Crosby için ihtiyaçlara uygunluk derecesi, Amerika ve Avrupa Kalite Derneklerine göre “bir ürünün ya da hizmetin, belirli bir ihtiyacı karşılayabilme özelliklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü”, Seghezzi için “bir ürünün ya da hizmetin kullanım amacına uygunluk derecesi”dir.

Kalite, alıcı tarafından bir üründe bulunması istenen koşullar, özelliklerdir (KOSGEB, 1993).

Kalite bir ürün veya hizmetin ihtiyaçlara cevap verebilme özelliği, tüketicilerin isteklerine karşılık verebilme kapasitesidir. Kalite hatalar ortaya çıkmadan çözümleri ortaya koymak, isteklere cevap verebilmek için esnek ve dinamik olmaktır. Kalite süregiden asla sonu olmayan bir gelişimdir.

Kalite, özellikle tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi, bu ihtiyaç ve beklentinin karşılanmasının tasarlanması, bunların hatasız bir şekilde oluşturulması, satışla ilgili bileşenlerin güvenilir bir şekilde sağlanması, kullanımla ilgili özelliklerin belirlenmesi, teslimatın zamanında güvenirliliğin belgelendirilmesidir (Adshead, 1993).

Kalitenin temel nitelikleri ve başlıca kalite ilkelerini aşağıdaki gibi belirtebiliriz (Gencel, 2001):

- Kalite, bir hayat felsefesidir,
- Kalite bir yönetim tarzıdır,
- Kalite, vatandaşların ihtiyaçlarının ve makul beklentilerinin karşılanmasıdır,
- Kalite, rekabet gücünün yükseltilmesidir,
- Kalite, verimliliğe giden, maliyeti en fazla etkileyen fakat en az yatırım gerektiren bir yoldur,
- Kalite, daimi bir iyileşme sürecidir.

Başlıca ilkeleri;

- Kalite denetlenemez, üretilir,
- Kalite her yerdedir,
- Kalite, herkesin işidir ve devredilemez,
- Kalite bir bütündür,
- Kalite, kurum çapında bir faaliyettir,
- Kalite, hem ferdi hem de takım çalışması gerektirir,
- Kalite ve yenilik birbirinden ayrılmaz iki unsurdur,

- Kalite ve maliyetler birbirinin tamamlayıcısıdır,
- Kalite her şeyden önce bir saygı ve nezakettir şeklinde sıralanabilir.

Sonuç olarak kalite kavramı TSE'de belirtilen tanımlarla şu nitelikler altında toplanabilir (TSE, 1996):

- Kalite bir önlemdir; sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk anlayışı katar.
- Kalite, müşterinin tatminidir; ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusunda son kararın verildiği memnunluktur.
- Kalite, verimliliktir; işlerini yapabilmek için belirli eğitimlerden geçen ihtiyaç duyduğu araç, gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
- Kalite esnekliktir; talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- Kalite, etkili olmaktır; işleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- Kalite, optimizasyondur.
- Kalite bir süreçtir; süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite yatırımdır, uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

4.2. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi "Total Quality Management" 1950'li yıllarda başlayıp günümüzün rekabet koşulları içinde daha da önem kazanmış bir yönetim anlayışıdır. Tüketici ve müşteri odaklı pazarlama anlayışının işletmenin tamamı tarafından benimsenmesini ve uygulamaları belirli kriterlere göre denetlemeyi amaç edinmiştir.

Toplam Kalite; öz olarak, topyekün iyinin, kelime anlamıyla kusursuzun aranması, mükemmele ulaşma çabasıdır. Toplam kalite anlayışını özümsemiş organizasyonlarda, kalite, bir kişinin veya bir grubun değil, orada çalışan herkesin işidir,

herkesin hedefidir. İşte bu nedenle, toplam sözcüğü kullanılmaktadır. Buradan yola çıkarak toplam kaliteyi sistemsel düşüncenin en ileri aşaması olarak görmek yanlış olmaz. Sistem düşüncesi toplam kalitenin tüm ilkeleriyle örtüşür, bağdaşır. Çünkü sistem yaklaşımının özü, konulara bütün olarak bakmak, parçaların bir bütün oluşturacak biçimde birleşmesidir. Bu birleşmeden çıkan enerjiye "sinerji" diyoruz. Sistemde en küçük parçanın bile aksamaması istenen kalitenin elde edilmesi için esas teşkil eder (Yanak, 1998).

Günümüz koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, hedef pazarlarda yer alan müşteri ve tüketicilerin ihtiyaçlarına rakiplerine göre daha iyi cevap verebilmelerine bağlıdır ki bu koşul, pazarlama anlayışının da özüdür. İşletmelerin etkin, verimli ve etkili olarak varlığını devam ettirebilmeleri için tüketici ve müşteri odaklılığı üzerine kurulmuş olan pazarlama anlayışının işletmenin tüm bölümleri ve çalışanları tarafından özümsenmesi gerekmektedir. Müşteri ve tüketici tatminini sağlamak ancak bu koşulla mümkün olacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi; 1950'lerde Deming'in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran (1954), Feigenbaum (1956), Ishikawa (1962) ve Crosby'nin (1961) geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek, günümüzde işletmelerin uygulamaya çalıştığı bir yönetim anlayışıdır. İlk zamanlarda, günümüz Toplam Kalite Yönetimi anlayışını biçimlendiren unsurlara sadece kalite kontrol gözü ile bakılıyordu. Modern kalite anlayışının kalite kontrolünden Toplam Kalite Yönetimine geçirdiği evrimler, aslında yönetim biliminde yaşanan evrimler ile paralel bir seyir izlemektedir (Kılıç, 2000).

TKY'de "Müşteri Odaklılığı," "Müşteri Tatmini" ve "Müşteri Memnuniyeti" kavramları ön plana çıkmıştır. Bu gelişmeyi, modern pazarlama anlayışı ile açıklamak da mümkündür. Pazarlama anlayışının özünde varolan "Müşteri Tatmini", TKY'nin ana felsefesinde yerini almıştır. Kısaca TKY'yi; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi şeklinde tanımlamak mümkündür. TKY, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan,

gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern yönetim anlayışı niteliğindedir (Kılıç, 2000).

TKY'yi tek kelime açılımlarıyla tanımlamaya çalışan felsefecilere göre (Madu vd., 1995):

Toplam=Herkesin katılımı

Kalite=Müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin tam olarak karşılanması

Yönetim=Kaliteli ürün ya da hizmet sunabilmek için bütün koşulların sağlanmasıdır.

Toplam Kalite Yönetimi tedarik-üretim-pazarlama aşamalarının tümünü kapsayan bir kalite yaklaşım felsefesidir. 1940'lı yıllarda A.B.D.'de doğan bir felsefe olmasına karşın 2.Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'da uygulanmış ve 1980'li yıllardan sonra tekrar A.B.D. de kabul görmüş bir anlayıştır. Kalite kavramına yeni bir bakış açısı getiren bu anlayış 1980'li yılların ikinci yarısında Avrupa ülkelerinde ve 1990'lı yıllardan itibaren de ülkemizde ilgi duyulan ve özümsenen bir felsefe olmuştur. Çünkü günümüzün rekabetçi koşullarında işletmelerin her seviyedeki yöneticileri çok iyi bilmektedirler ki uluslararası kalite düzeyinde üretim yapamadıkları taktirde ihracat, en az rakiplerin sahip olduğu kalite seviyesinde ürün ve hizmet sunamadıkları taktirde de pazar kapıları kapanacaktır.

1990'lardaki başarının yolu kalite kavramından geçmektedir. Fakat bu pratikte bir ayrıcalık olmayıp, stratejik planda gerekli tema olmalıdır. Pek çok organizasyonlar kalite yönetimini izlemişler, fakat sadece birkaç tanesi başarıya ulaşmıştır, pek çoğu TKY'nin gerçek anlamını idrak etmekte başarısızlığa düşmüştür. Çünkü TKY uygulamaya çalışmak ile bunu bir felsefe olarak kabul etmek arasında çok önemli bir fark vardır (Carab ve Woods, 1997).

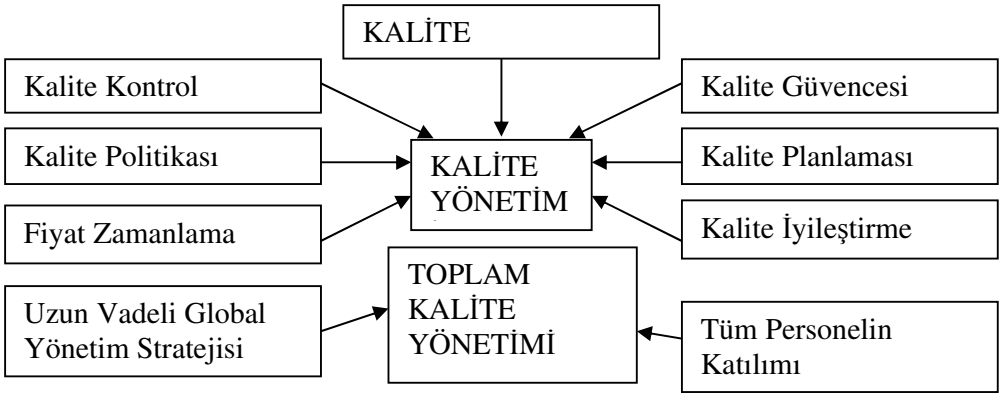
TKY bir felsefedir, yönetim felsefesidir ve bu felsefe insanın mutluluğu üzerine kurulmuştur. İnsan kavramı ise bu felsefe içinde çok boyutlu değerlendirilmelidir.

İnsan yöneticidir, insan çalışandır, insan müşteridir, ortaktır, yani insan tüm toplumdur. Bu felsefe insan var olduğu müddetçe gelişerek yaşamın her boyutunda önemini pekiştirecektir.

TKY felsefesi, kalitede devamlı iyileştirmeyi ve geliştirmeyi hedeflemekte, üretimde yer alan bireylerin fonksiyon ve becerilerini değerlendirmekten ziyade organizasyonun verimini artırmayı amaç edinmektedir.

Kalite, iyinin de iyisi anlayışı doğrultusunda sürekli başarı demektir. Kalite, ürünün üretilmesinden sonra kontrolüne değil, üretilirken hatasız üretilmesine dayanmalıdır. Bu çerçevede kalite anlayışında bir eksikliğin bulunması değil, eksiksiz üretim söz konusu olmalıdır (Erdoğan, 1997). Yani TKY'de "kalite" kontrol üzerine değil, üretim üzerine odaklanmalıdır. Hataların oluşmadan önlenmesi veya hatasız üretim yapılması, hatalıların kontrolle ayıklanması anlayışının yerini almalıdır.

TKY'nin yan kavramlarla ilişkilendirilmesi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Efil,1996).



Şekil 4.1. Toplam Kalite Yönetimi

Mükemmeliyete ulaşmada temel yaklaşım olan TKY'nin belli bir anlayış ve kültürü içerdiği daha doğrusu gerektirdiği ve böylelikle TKY felsefesi düzeyine ulaştığı söylenebilir.

Toplam Kalite Yönetimi alışılagelmiş yönetim anlayışları ile karşılaştırıldığında verimli, yüksek karşılık getiren bir yönetim şekli olarak kabul görmekle birlikte, uygulamada yaygınlaşması büyük bir inanç ve gayretle sürdürülebilecek çalışmalarla gerçekleştirilebilir niteliktedir (Taptık ve Keleş, 1998).

Toplam Kalite Yönetimi için, yönetimde bir düşünce devrimidir denebilir. İnsan düşünce ve yapısındaki gelişme ve kalite bilincinin evrimsel gelişimi sonucu bu

aşamaya ulaşılmıştır. İnsanlık varolduğu müddetçe, bilgi artış hızının daha da fazlalaşarak süreceği, bunun paralelinde düşünce düzeyinin de aynı gelişimi göstereceği bilinmektedir. Artık toplam kalitenin bir değişim ve de kişinin kendinden başlayan bir değişim süreci olduğu anlaşılmıştır. Toplam Kalite düşüncesine uzun bir evrim sürecinden geçerek ulaşılmıştır ve insanoğlu yaşadıkça gelişim devam edecektir.

TKY'nin tanımı ve uygulamaları kişilere ve kuruluşlara göre farklılıklar gösterirken anahtar özellikleri hakkında ise genel bir uzlaşma bulunmaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gencel, 2001):

- TKY, müşteri yönelimine ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin etmeye dayanmaktadır.
- TKY, bir örgütün uzun dönemli taahhüdünü gerektirir.
- TKY, yönetim hamlesidir.
- TKY, insanlar üzerinde odaklaşır ve amacı kaliteye dayalı bir kültür üretmektir.
- TKY, grup çalışması odaklıdır.
- Müşteri tatminini arttırmada sürekli gelişme gerektirir. Buna da müşterilerin ihtiyaçlarını ve makul beklentilerini anlayarak erişilir.

Toplam Kalite Yönetimi ve Geleneksel Yönetim anlayışının karşılaştırılması aşağıdaki tablo 4.1'de yer almaktadır (Halis, 2000).

Tablo 4.1. Geleneksel yönetim ve toplam kalite yönetimi anlayışlarının karşılaştırılması.

	Geleneksel Yönetim	**Toplam Kalite Yönetimi**
Örgütsel yapı	Hiyerarşik ve katıdır	Esnek ve düzdür
Değişime bakış	Statükocu	Sürekli gelişme
İşgörene göre üst	Patron veya polis	Kolaylaştırıcı, öğretici, yönetici bir liderdir
Alt-üst ilişkisi	Bağımlı, kontrol ve korkuya dayalı	Karşılıklı bağımlılık, güven ve anlayış
İşgören çabaları	Bireyseldir ve birbirlerinin rakibidirler	Takım halinde çalışan arkadaştırlar
İşgücü yetiştirme	İşgücü ve yetiştirme maliyettir	İşgücü varlıktır ve yetiştirme de bir yatırımdır
Kaliteyle ilgili karar	Yönetim kaliteye karar verir	Kalite müşteriye sorulur
Temel karar	Yöneticilerin deneyimlerine dayanılır	Gerçeklere, sağlam bilgiye ve sisteme dayanılır

4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Amaç ve Felsefesi

TKY'nin diğer yönetim sistemlerinden en belirgin farkı, her çeşit organizasyonu daha kusursuz bir yapıya götürebilecek bir yönetim sistemi olarak tüm Dünya'da kabul görmesidir. Bu yaklaşımın tüm Dünya'da kabul görmesinin temel nedeni; kurumların ihtiyaçlarını, bilinen yaklaşımlardan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan felsefe olmasıdır (Oraman, 1998).

TKY'nin temel felsefesi sürekli geliştirmeye dayanmaktadır. Bu ise mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli geliştirme, teknik ve idari konularda, sürekli olarak daha iyinin araştırılmasını özendirmektedir. Bu anlayış sayesinde işletmeler, müşterilerin günden güne artan ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilirler. Sürekli geliştirme tepe yönetimden en alt düzeyde çalışan işgücüne kadar herkesi kapsayan bütüncül bir felsefedir.



FELSEFE

YAPI

ANA ÖĞELER

İLKELER

REKABETÇİ YÖNETİM			
Müşteri odaklılık	Süreçlerin yönetimi	İnsan kaynakları yönetim	Tam katılım
Pazarın yönlendirdiği kalite	Süreç iyileştirme	Önce insan anlayışı	Takım çalışması
Kalite öncelikli yönetim	Süreçlerin denetimi	Birey kalitesi	Üst yönetimin liderliği

Şekil 4.2. Toplam kalite yönetiminin felsefesi ve ilkeleri (Doğan, 2000)

TKY anlayışının yapısı rekabetçi yönetim anlayışı olarak nitelendirilmektedir. Son 20-30 yıllık dönemde arz talep dengesi değişirken, sanayi ve ticarette rekabet yeni boyutlar almıştır. Geçmiş dönemde işletmelerin temel amaçları "karları maksimize

etmek" ile ifade edilirken, günümüzde "rakipleri yok etmek" biçimindedir. TKY rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm karar ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede gerçekleşmesini öngörmektedir. TKY değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bu sistemin çalışması hataların oluşmasını önleyen kalite uygulamalarıyla savurganlığın azalması ve böylece maliyetlerin azalmasıdır (Doğan, 2000).

Toplam Kalite Yönetiminde anahtar düşünce, kalitenin üretimin her adımında önemli olduğudur. Toplam Kalite Yönetimi hataları baştan çıkarmaya çalışmaktadır. Daha tasarım aşamasında ürünler iyi bir şekilde kontrol edilir, sağlam ve güvenilir olmayı sağlamak için üretim süreci düzenlenir. Böylelikle iyi bir tasarım ve iyi bir süreç yüksek kaliteli bir ürüne yol açmaktadır (Chrales vd., 1996).

Toplam Kalite Yönetiminin amacı, müşteri beklentilerini daha iyi karşılayacak veya aşacak şekilde ürün ve hizmet kalitesi geliştirmek, sürekli iyileştirmeyi ve gelişimi işletme felsefesi haline dönüştürmektir.

Toplam Kalite Yönetiminde amaç, tüketici talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve tüketici doyumunun sağlanması olduğundan, en alt basamaktaki işçiden en tepedeki yöneticiye, tüketicilerden tedarikçilere kadar herkesin sorumluluğunu kapsamaktadır. Bu açıdan Toplam Kalite Yönetimi insana değer vermeyi gerektirir. Bu anlayışa göre kalite, tüketici beklentilerinin saptanması için önce pazarlama ve pazarlama araştırmasıyla başlar. İşletme politikasına uygun olarak pazara sunulacak ürünün kalitesi ve tasarımı belirlenir, hedeflenen kaliteyi gerçekleştirecek planlar yapılır, planlama yönetimleri ve araçları seçilir, gerekli hammadde ya da yardımcı maddeler sağlanır, personel seçilir eğitilir, tüketici şikayetlerine ve satış sonrası hizmetlere önem verilerek geri bildirim yoluyla sürecin sürekli kendini iyileştirmesine çalışılır. Bu aşamalarda yöneticiler çalışanlara öncülük ederler, hedefler belirtirler, yol gösterirler ve olanaklar sunarlar. Toplam Kalite Yönetiminde amaç, oluşan kaliteyi denetlemek değil, kaliteyi üretmektir (Karalar, 1997).

Günümüzün rekabet şartlarının temel unsurları Toplam Kalite Yönetiminin temelini oluşturan kalite, maliyet, termindir. Kaliteye ulaşan işletme otomatik olarak kar etmektedir. Eğer işletmeler rekabet güçlerini korumak istiyorlarsa kaliteye ulaşmanın

öneminin ve karla geri dönüşümünün bilincine varmalıdırlar. TKY'de işletmenin pazar payını koruması ve ezici rekabet karşısında varlığını sürdürmesi için uzun vadeli amaçları diğer bütün kısa vadeli amaçlarının üzerinde tutulmalıdır.

Toplam Kalite Yönetiminin amaçlarını maddeler halinde sıralamak gerekirse (Erhan, 1993):

1. İşletmede üst yönetimden saat ücretli personele kadar bütün çalışanların işbirliği içinde çalışmalarını sağlamak.
2. Sürekli iyileştirme ve geliştirme (Kaizen) alışkanlığını yerleştirmek.
3. Daima en üst kalite düzeyine ulaşmaya çalışmak.
4. Sıfır hatayı esas alıp bunun sonucu israfı önlemek.
5. Çalışanların moral ve verimliliğini artırmak.
6. Ürün işlem zamanlarını kısaltıp, teslimat hızını yükseltmek.
7. Maliyetleri düşürerek kaliteli mamulü ucuza satmak ve yüksek rekabet gücünü elde etmeyi sağlamak.
8. Müşterileri % 100 tatmin ederek onların güvenini kazanmak.
9. Şirketin belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlamak.

4.4. TKY Evreleri

Toplam Kalite Yönetimi, hammadde aşamasından başlayarak, işletmeye girdi sağlayan sanayileri, müşteri şikayetleri ve satış sonrası hizmetleri de içine alarak sıfır hataya ulaşmayı hedefleyen bir süreçtir (Çetin vd., 2001).

TKY gerçekleştirme düşüncesinde olan kurumların, işletmelerin mükemmeliyete ulaşabilmesi dört evreyi gerektirir (Taptık ve Keleş, 1998):

- Temelinde dönüşümün bilincinde olmayı içeren
  DUYARLILIK EVRESİ
- Temeli de yönetsel ve yapısal dönüşümü içeren
  GERÇEKLEŞTİRME EVRESİ
- Temelinde önlemlerin her düzeyde, alanda yaygınlaştırılmasını içeren
  STABİLİZASYON EVRESİ

- TKY'yi sürekli geliştirmeye yönelik uygulamalarla zenginleştirerek detaylandıran

  MÜKEMMELİN ELDE EDİLMESİ EVRESİ

4.5. TKY Unsurları

Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin çoğu, Deming, Juran, Crosby ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Düşüncelerinde yer yer farklıklılar olmasına rağmen, temelde aynı fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Bu ilkeler dikkate alındığında, başarılı bir uygulama için gerekli olan temel öğeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Şirvancı, 1993):

1- Üst yönetimin liderliği
2- Müşteri odaklılık
3- İşletme çalışanlarının eğitimi
4- Takım çalışması ve iyileştirme
5- Sürekli geliştirme (Kaizen) sürecinin benimsenerek uygulanması
6- Ölçüm ve istatistikler

TKY öğeleri birbirini tamamlayarak bir bütün oluşturmaktadırlar. Bu öğeleri ayrı ayrı düşünmek ve uygulamak mümkün değildir. TKY uygularken işletmeler bunlardan birini dahi uygulamazlarsa elde edilen başarı tam olmayacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi öğelerini bütün olarak düşünmelidir. Çünkü bu öğeler birbirini tamamlar niteliktedir. İşletmenin ürün ve hizmetlerinin hedef değerleri, müşteri odaklılık ögesinin uygulanarak müşteri beklentilerinin saptanmasıyla belirlenir. Belirlenen hedefe ulaşmak için sürekli geliştirme ve iyileştirme sürecinin uygulanması gerekecektir. Ancak firmanın ürün ve hizmetleri, satın alma ve ARGE'den pazarlamaya kadar birçok bölüm ve grubun katkısıyla geliştirilip üretilmektedir. Bu katkı ve faaliyetlerin planlanıp koordine edilerek, etkin ve etkili bir şekilde yapılabilmesi için takım çalışmasına gerek vardır. Ayrıca takımlarda yer alacak personel ile takım çalışmalarından etkilenecek personelin, kullanacakları sürekli geliştirme yaklaşımları ve toplam kalite yöntemleri konularında eğitilmeleri gerekir. Eğitim için kaynak, takım

çalışması ve sürekli geliştirme ortamının firmada sağlanması, ancak firma üst yönetiminin liderliği ve kaliteye kendisini adamasıyla gerçekleşebilir (Şirvancı, 1993).

4.5.1. Üst yönetimin liderliği

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında özellikle üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı ve liderlik olgusu başarı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların işletmenin bütününü bir aile, kendilerini de aileden biri olarak görmelerini sağlayacak her türlü yaklaşım, düşünce ve kişiliklerine önem verme, sistemin alt yapısını oluşturarak başarının önünü açmaktadır.

Üst yönetim kadrosu, bir işletmenin başarısında veya başarısızlığında önemli rol oynamaktadır. Sebebi ise şirket prosedürleri, politikaları, ücretleri, pazarları, ürünleri ve fiyatları belirleyen kademenin üst yönetim olmasıdır. Üst yönetimin organizasyonun bütünlüğünden sorumlu olması nedeniyle davranışları çalışanlar tarafından dikkatlice takip edilir. Bu sebeple çalışanların davranışlarını, çalışma istek ve azmini, takım ruhunun süregelmesini, dolayısıyla başarıyı belirleyen tepe yönetimin davranışlarıdır.

Tepe yönetimin, bir sistem kurarak bu sistem kapsamında bulunan insanları eğitmek esas görevi olmalıdır. Sistem kurmak, sadece tepe yönetimine ait bir faaliyet olup, diğer çalışanlar yönetimin tespit ettiği sistemin içinde çalışırlar. Yönetim kademesi yükseldikçe yetki ve sorumlulukları artar (Efil, 1996).

Yönetim, amaçlanan kaliteye ulaşabilmek için tüm işletmeyi ve çalışanları içine alan bir kriterler ağı oluşturmalıdır. Bu kriterler ağı tüm çalışanların tavır, tutum, bilgi ve becerilerinden etkilenen, ölçülebilen ve ulaşılabilecek kalite hedeflerini içermelidir. Bir başka ifade ile yönetim, kalite alanındaki katılımını ve desteğini belirleyebileceği bir takım hedefler çerçevesinde, işletmenin toplam performansını izleyebilmeli ve değerlendirebilmelidir (Peşkircioğlu, 1994).

İşletmelerde uzun vadeli planlar yapmak üst yönetimin işidir. Uzun vadeli planlar ise rekabet gücünü arttırabilmek için kilit noktalardan biridir. Bu bakımdan TKY uygulamalarında üst yönetimin rolü büyüktür. Bunun için işletmelerde ilk olarak eğitilmesi ve TKY felsefesinin benimsetilmesi gereken üst yönetimdir (Erhan, 1997).

Tepe yönetim, üst seviyedeki yöneticilerden oluşan bir kalite yürütme kurulu ile birlikte: TKY'ni uygulama kararı vermek, TKY görüşü oluşturmak, TKY için bir hedef belirlemek ve TKY amaç ve politikalarının sınırlarını çizmek ve bunların gelişim süreçlerini düzenleyerek, tüm çalışanların aynı amaç için çalışmalarını sağlayarak rekabet gücünü arttırır (Berthard, 1994).

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında üst yönetimin gerçek anlamda uygulama içinde yer alması, aktif olarak bu sürece katılımı, tüm çalışanlarına liderlik yapması, başarı açısından çok önemlidir.

Bu açıdan bakıldığında tepe yönetime büyük görevler düşmektedir. Üst kademe yöneticilerinin kalite ve firmanın misyonu konusunda vizyon sahibi olması ve amaç tutarlılığı göstermesi gerekir. Kalite geliştirme ve müşteriyi tatmin etme amaçlarını, eğitim ve bakım gibi işlerden kısarak elde edilecek kısa dönem karların üzerinde tutmalıdır. Toplam kalite çalışmalarına seyirci olarak kalmayıp, bilfiil katılmalı ve orta kademe yöneticileriyle diğer personele örnek teşkil ederek onları motive etmelidir. Aslında ilk eğitilmesi ve toplam kalite felsefesini benimsemesi gereken üst yönetimdir (Şirvancı, 1993). Juran işte tam da bu noktada tepe yönetimin kalite konusunda aktif bir liderlik göstermesi gerektiğini savunmakta, firmaların kalite politikalarının, hedeflerinin, stratejilerinin ve organizasyonlarının yapılanmasında, uygulanmasında ve eğitim planlarının oluşturulmasında bilfiil rol almasının gerektiğini açıkça ifade etmektedir.

4.5.2. Müşteri odaklılık

TKY müşterilerin şu anki olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tespit edip, bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir (Onay ve Koroğlu, 1995). TKY müşteri odaklı yaklaşımdır ve bu yaklaşımın tüm firma içinde de benimsenmesi gerektiğini öngörmektedir (Oraman, 1998).

Müşteri odaklı yaklaşım en iyi "kaliteyi müşteri tanımlar" sözleriyle ifade edilebilir. Kalite müşteri isteklerine uygunluktur ve sürekli yükselen talebi

simgelemektedir. Bu yüzden tüm işletmeler geleceklerini ifade eden müşterileri ile yakından ilgilenmeli ve beklentilerinin üstünde hizmet vermelidirler.

Müşteri odaklılık, işletmelerin faaliyetlerini müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetleri sunma üzerine yoğunlaştırmasını ifade etmektedir. Aynı zamanda müşteri odaklılık, uzun vadede müşteri ve işletmelerin stratejiler ve değerleri karşılıklı dayanışma içinde müşterilere verilen örgütsel sözleri de kapsamaktadır.

Endüstrinin evrim sürecine bakıldığında üç temel anlayış değişikliğinin gerçekleşmiş olduğu görülür. Bunlardan ilki ürün ağırlıklı, ikincisi teknoloji ağırlıklı üçüncüsü ve şu anda güncel olan anlayış ise müşteri ağırlıklıdır (Ishıkawa, 1991). Toplam Kalite Yönetiminde ürünler ile ilgili tüm süreçler bir zincirdir ve bu zincirin her halkası da, son çıktının mükemmel ve hatasız olması bakımından aynı derecede önemlidir. Bu halkaların her birini bir süreç olarak kabul edersek, sürecin çıktısının bir sonraki sürecin girdisini oluşturduğunu görürüz. Böylece, ürünün toplam kalitesinin tüm süreçlerin kalitelerinin sinerjik toplamı olduğu ortaya çıkar. Sinerji kavramı gereği, bütünün kalitesi süreç kalitelerinin ayrı ayrı toplamından da büyük olmalıdır. Buradan çıkan sonuç her sürecin bir önceki ve sonraki süreçle sıkı ilişkisinin bulunduğudur (Yamah, 1998).

Müşteri kavramı, sadece üretilen mal ve hizmetleri satın alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı olmayıp aynı zamanda işletme içi müşterileri de kapsamaktadır (Bozkurt, 1993). İç ve dış müşteri terimlerini Toplam Kalite Yönetimi literatürüne sokan Juran "Bir sonraki süreç sizin müşterinizdir" diyerek iç müşteri kavramına açıklık getirmiştir. Bu anlayışa göre işletme içinde çalışan her kişi, bir sonraki için ürün veya hizmet üretmektedir. Yani üretimin her safhasında iç müşteri kavramıyla karşılaşmaktayız. Çünkü bir önceki çalışan satıcı, bir sonraki ise müşteri olarak algılanmalıdır. Zincir bu şekilde devam ettiğinde nihai müşteriye ulaşıldığı zaman ürün ve hizmetin kalitesi olması gereken en üst seviyeye ulaşacaktır.

Firmanın ürettiği mal ve hizmetleri tüketen birim ise dış müşteridir. Dış müşteriyle olan ilişkide aynı dili konuşmak, daha iyi bir dinleyici olmak, anlaşmaya varmak, sonuçları ölçmek, düzeltmeleri yapmak ve böylelikle sıfır hataya doğru gitmek esastır. Toplam Kalite Yönetiminde aynı şey iç müşteri için de geçerlidir. Bir organizasyondan bir arada yaşayan insanların birbirlerini iş arkadaşlarından çok müşteri

ve tedarikçi olarak görmeleri, müşteri tatmininin en yüksek değer olarak paylaşılmasını sağlayacaktır (Bayrak, 1997).

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Dinamik pazarlarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olmaktadır (Doğan, 2000). Günümüzün rekabet koşullarında artık ürettiğim malı satarım zihniyeti tamamen müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarına göre üretim yapmak anlayışına dönüşmüştür. Yani rekabet piyasasında ayakta kalabilmenin tek yolu müşteridir. Odak noktası müşteri olan toplam kalite anlayışında müşteriyi tatmin etmek için, müşteri gereksinim ve beklentilerine uygun mal ve hizmeti sadece kaliteli değil aynı zamanda daha ucuza hızlı bir biçimde pazara sunmak gerekmektedir. Bu sebeple de firmalar müşteriyi tatmin edecek fiyatı önceden belirleyip bu fiyata göre maliyetlerini planlamak zorundadırlar.

4.5.3. İşletme çalışanlarının eğitimi

Ülkelerin kalkınma potansiyelini belirleyen en önemli faktör iş gücünün nitelik düzeyidir. Bireylerin de işgücü piyasasında rekabet edebilmeleri, uygun bir yaşam standardına ulaşabilmeleri, istihdam edilebilir niteliklere sahip olmalarına ve bunları sürekli olarak geliştirebilmelerine bağlıdır. Günümüz ileri teknolojiye dayalı bilgi toplumunda eğitimli işgücü ekonomiye; rekabet, verimlilik artışı, üretime; kalite kazandırmaktadır. Bu da tekstil hazır giyimcilerinin ihtiyacı olan en önemli üç kavramdır. Bu nedenle eğitim, yeniden eğitim ve yaşam boyu eğitim süreçleri rekabet gücünü geliştirmede istihdamı korumada en önemli araçtır. Artık hiçbir ülkede yaşam boyu istihdam garantisi yok. Gelişmiş dünyada yaşam boyu eğitim ve istihdam edilebilirlik kavramları geçerli. Küreselleşme, hızlı teknolojik değişim ve artan rekabet, işletmeleri başarılı olabilmek için hızla bu değişimlere uyum sağlamaya zorluyor (Cihangir, 2002).

Bilgi toplumunda eğitim süreklidir. Eğitim ekonomiyi ateşler, topluma biçim verir, asla okullarla sınırlı kalmaz. Yaşamın her alanı içinde varlığını sürdürür.

Eğitim “Kalite İnsanı” yetişmesinde önemli ve vazgeçilmez bir yer tutar. Etkin eğitim neredeyse anne karnında iken başlar, aile içinde devam eder, okullarda şekillenir, işletmelerde ise derinleşir. Etkin eğitimde esas unsurun insan olduğu, her insanın kendine özgü değerlerle dünyaya geldiği, bu değerlerin asla yok edilmeyip aksine desteklenip güçlendirilmesi gereği göz önünde tutulmalıdır (Peşkircioğlu, 1995). Eğitim artık okullarda sınırlı kalamaz. İşveren durumundaki her kurumun öğretmenlik yapması gerekir (Drucker, 1996).

Eğitim, günümüz rekabet koşullarında üretimde nicelik ve niteliklerin artırılması konusunda en etkin silahtır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında eğitim, tepe yönetimle başlar. Fakat gelişmelere ayak uydurabilmek, sistemin etkin şekilde tüm işletme personeli tarafından yürütülmesini sağlamak için en alt düzeydeki personeli de kapsar. Çünkü eğitim, kalite iyileştirme sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Eğitim, TKY’ni gerçekleştirmek için gerekli tecrübe ve bilgiyi kazandırır. Kısaca eğitim, hayatımızın her alanında olduğu gibi iş hayatında da kaliteyi güvence altına almanın en etkin yoludur.

Unutmamak gerekir ki bilgi ve tecrübe parayla satın alınabilecek bir değer değildir.

Ve Japon kalite üstadı Ishikawa’nın dediği gibi “Kalite eğitimle başlar, eğitimle biter”.

4.5.4. Tam katılım

Bir performans artırma stratejisi olarak tanımlanabilecek Toplam Kalite Yönetimi (TKY) başarılı bir şekilde uygulandığında kuruluşlarda; müşterilerin (içsel ve dışsal) tatmini, pazar payı, maliyetler, verimlilik, çalışanların tatmini, birimlerarası işbirliği vb. konularda iyileştirmeler sağlayacaktır. Bu iyileştirme hedeflerine ulaşılabilmesi için kuruluşun tüm üyelerinin sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılımlarının sağlanması gerekmektedir (Peşkircioğlu,1995).

Hedeflenen kalite seviyesine erişmek, işletmede çalışan her bir bireyin ortak amaç ve politika çevresinde birleşmesiyle gerçekleşir.

Çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, çalışanların yetki ve sorumluluğunun arttırıldığı oranda iş kalitesinin arttığını ortaya koymuştur. Çalışanlara büyük ölçüde yetki ve sorumluluk veren Toplam Kalite Yönetiminin katılmalı yönetim anlayışı, bu özelliği ile çağdaş bir yönetim tarzı olarak karşımıza çıkar (Türkel, 1998). Takım çalışması yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatı vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir (Efil, 1998).

Geniş katılımlı kalite yönetimi olarak da ifade edebileceğimiz TKY "bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek (karşılanılarak) işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım incelendiğinde bir kuruluşta TKY stratejisinin geliştirilebilmesi için tüm süreçlerin personelin ve üretilen mal ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi en düşük toplam maliyet düzeyine ulaşılması, önceden tanımlanmış müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, tüm çalışanların bu hedeflere ulaşmaları için katılımlarının sağlanması gibi çalışmaların işletmenin toplam performansının artırılması amacı ile bütünleştirilmesi gerektiği görülecektir (Peşkircioğlu, 1995).

4.5.5. Kaizen

Japon felsefesine göre, hiçbir şey mükemmel değildir, her şeyi ileriye götürmek gerekir. Mükemmele ulaşmak için sürekli olarak daha iyiyi arama çabası olmalıdır. Durma kabul edilemez. Bu anlayış bizi sürekli gelişim olarak adlandırdığımız Japonların Kaizen dediği kavramla karşılaştırmaktadır.

Japonca, Kai=değişim, Zen=iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Bu iki sözcüğün bileşiminden oluşan Kaizen sözcüğü geliştirme, iyileştirme ve özellikle "sürekli gelişme" anlamlarında kullanılmaktadır. Bu sözcüğe esas önemini kazandıran özellik, onun aynı zamanda bir felsefeyi, bir yaşam biçimini ifade etmesidir. Tepe yönetimden en alt düzeydeki çalışana kadar herkesin katılımı ile sürekli gelişim

felsefesi olan Kaizen, Japonya'nın rekabetteki başarısının en önemli elemanlarından biridir (Doğan, 2000).

Toplam Kalite Yönetiminde sürekli gelişme, durum ya da seviye ne olursa olsun onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek olarak tanımlanır. Burada hedef belli bir standardı tutturmak değil seviyeyi (ki bu seviye ne olursa olsun) sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir (Kavrakoğlu, 1992).

Kaizen yaklaşımının kalite iyileştirmeye uygulanmasıyla elde edilen değişikliklerin zaman içinde gelişimi ise şekil 4.3'deki gibi olmuştur (Yenersoy, 1997).



Şekil 4.3. Gelişme yaklaşımları

Japonlar Kaizen'i batının gelişme anlayışının (buluş) alternatifi olarak değil, tamamlayıcısı olarak kullanmışlardır. Bu iki yaklaşım arasındaki temel farklılıklar ise tablo 4.2'de gösterilmektedir (Doğan, 2000).

Tablo 4.2. Kaizen ve buluş arasındaki farklılıklar

KAİZEN	BULUŞ
• Sürekli küçük adımlar	• Aralıklı büyük adımlar
• Ayrıntılara ilgi	• Büyük atılımlara ilgi
• Yavaş sürekli değişim	• Ani değişim
• Herkesin katılımı	• Az sayıda kişinin katılımı
• Açık, paylaşılan bilgi	• Gizli, saklı bilgi (Know-how, patent)
• Grup çalışması	• Bireysel çabalar
• Uyarlama	• Yaratıcılık
• Mevcudu koruma ve geliştirme	• Mevcudu yıkıp yerine yenisini yapma
• Küçük yatırım, büyük çaba	• Büyük yatırım, küçük gayret
• İnsana yönelik	• Teknolojiye yönelik
• Sürece yönelik	• Sonuca yönelik

Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel koşulun sağlanması gerekmektedir (Doğan, 2000):

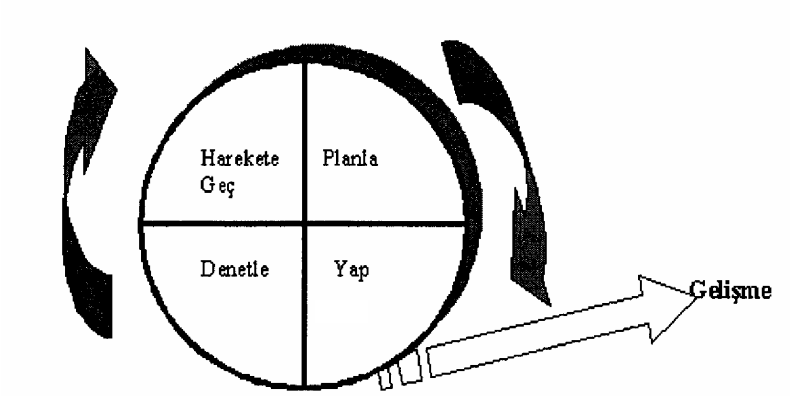
1. *Var olan durumu yetersiz bulmak:* İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan gereksinim, yani problemin varlığının fark edilmesidir. Mevcut durumla yetinmek Kaizen'in baş düşmanıdır.

2. *İnsan unsurunu geliştirmek:* İnsan kaynakları bir işletmenin en değerli varlığıdır. Geleneksel yönetim anlayışında, insan kaynaklarının ancak küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Oysa her çalışanın fiziksel ve zihinsel gücü yanında yaratıcılık yeteneğinden de yararlanılmalıdır. Her çalışan geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirilmelidir.

3. *Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak:* İşletmelerde problem çözümlerinde kontrol çizgileri histogramlar, neden sonuç analizleri, pareto analizi, gruplandırma, grafik ve kontrol çizelgeleri ve dağılım diyagramı gibi teknikler kullanılmalıdır.

Dr. Deming 1950'de istatistiksel kalite kontrolün temellerini öğretirken, nasıl çalışmaları gerektiğini de "Deming Döngüsü" denilen bir tekerlekle açıklamıştır. Döngü evam ettikçe sürekli gelişme sağlanacaktır. "Yönetim herhangi bir süreci kararlı bird

duruma getirmesine ve süreç iyileştirme çabalarının asla son bulmayacağı düşüncesinin yerleşmesine yardımcı olabilecek bir yöntemdir, Deming Çevrimi" (Efil, 1995).



Şekil 4.4. Deming döngüsü (Kalite iyileştirme projesi döngüsü)

Deming döngüsünün kullanımı aşağıdaki biçimdedir (Doğan, 2000):

Sorunun teşhisi ve tanıtımı

Sorunun incelenmesi *PLANLA*

Nedenlerin bulunması

Önlemlerin planlanması

Önlemlerin uygulanması *YAP*

Önlemlerin sonuçlarının izlenmesi *DENETLE*

Sonuçlar olumsuz: Düzeltici önlem

Sonuçlar olumlu: Standart hale getir *HAREKETE GEÇ*

Japonlar Kaizen yaklaşımını kullanarak harikalar yaratmayı başarmışlardır. Ancak bu başarının sadece Kaizen felsefesinden kaynaklandığını düşünmek yanlış olur. Daha önce de defalarca belirtildiği gibi, Japonlar kültürlerinden gelen bazı özellikleri, batının yöntem ve teknikleriyle güçlendirerek kullanmayı çok iyi bilmişlerdir. Kaizen uygulamasında da aynı şey söz konusudur. Örneğin, Deming'in öğrettiği Kontrol Döngüsü yaklaşımı, her dönüşte çıtayı biraz daha yükseltmeye dayanan özelliği nedeniyle, Kaizen felsefesinin endüstriyel hayata geçirilmesinde büyük fayda sağlanmıştır (Yenersoy, 1997).

4.5.5.1. Kalite çemberleri

TKY yaklaşımının tüm işletmede bir yaşam felsefesi haline gelmesi, kurum kültür değerleri ve kalite politikalarının tüm çalışanlarla paylaşımını, yönetim geliştirme araç ve tekniklerinin tanınması ve bu konulara genel ilginin çekilebilmesi amacıyla "TKY sisteminin motor gücü" olarak tanımlanan kalite çemberlerinden yararlanılmaktadır (Oraman, 1998).

Kalite kontrol çemberleri aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan (atelye, büro, hizmet, laboratuar, satış örgütü gibi) sayıları 5 ila 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Kalite kontrol çemberleri çalışanların işlerinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır. Kalite kontrol çemberleri işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grubun oluşturulmasını ifade eder. Bu gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler getirmektedir (Efil, 1994). KKÇ; kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, atölye içinde denetim ve ilerleme, kalite kontrol etkinliklerinden yararlanma işini yürütür (Ishıkawa, 1995).

Kalite kontrol çemberleri, kaliteyi artırmayı kayıpları azaltmayı, maliyetleri düşürmeyi amaç edinmiş, etkin bir grup çalışmasıyla çalışanları sorunlar karşısında çözüm yolları araması, karşılaştığı spesifik olaylar karşısında düşünmeye zorlaması, çözüm önerilerinde kişilerin de pay sahibi olmasına olanak tanıması gibi yan görevleri de yerine getirmektedir.

Kalite kontrol çemberlerinin asıl amacı, ismine bakarak doğrudan kalitenin iyileştirilmesi tekniği olarak düşünülmemelidir. Kalitenin yanında başka amaçlar da önemli bir yer tutmaktadır (Efil, 1994). Kalite çemberlerinin; kusurları azaltmak ve kaliteyi artırmak, daha etkin bir grup çalışması telkin etmek, işe olan bağlılığı artırmak, çalışanların motivasyonunu arttırmak, sorun çözücü bir kapasite oluşturmak, uyumlu yönetici-çalışan ilişkileri geliştirmek gibi amaçları da bulunmaktadır (Shroch ve Leufere, 1988).

4.5.5.2. Kalite kontrol çemberlerinin uygulanma nedenleri

Kalite kontrol çemberleri geleneksel yönetim tarzından uzaklaşarak daha etkin bir yönetim anlayışını benimseme ile başlamaktadır. Yönetim anlayışındaki bu değişiklik kalite kontrol çemberlerinin oluşumu ve çalışması ile sonuçlanır.

Tablo 4.3. Geleneksel ve kalite kontrol çemberleri yönetim tarzlarının karşılaştırılması (Çetin vd.,2001)

Geleneksel yönetim tarzını uygulayan yönetici	**Kalite kontrol çemberleri yönetim tarzını uygulayan yönetici**
*Beraberindeki çalışanlara amaçları ve bunlara ulaşılabilmesi için izlenecek yolları dikte eder. Kalite ve üretim ile ilgili standartları bildirir.	*İş ile ilgili sorunları görebilmek ve çözüm yolları bulabilmek için çalışanlarla birlikte hareket eder. Standartların ve amaçlarının saptanmasında onlara yön verir ve yardım eder.
*Beraberlerindeki çalışanlara iş gördürebilmek için onları zorlar ve baskı yapar.	*Mücadeleyi gerektiren türden amaçları saptayabilmeleri için çalışanlara yardımcı olur.
*Çalışanların performanslarını kontrol eder. Değerlendirir ve performansına göre başarılı ya da başarısız şeklinde bir yargıya varır.	*Çalışanlarını, kendi performanslarını kendilerinin değerlendirebileceği tarzda eğitir ve bu yoldan kişilerin kendilerini değerlendirebilmelerini sağlar.
*Beraberinde çalıştırdıkları çalışanların yeteneklerini geliştirir ve bunlar arasından başarılı olanları yükseltir.	*Başarıya ulaşabilmeleri için çalışanları teşvik eder, eksik yönlerini giderebilmeleri için onlara yardımcı olur.
*Kendisi tutum ve davranışlarıyla bizzat örnek olma yoluyla çalışanlarının kuralları bozmasını ve üretimi düşürmesini önlemiş olur.	*Gelişme ve yenilikleri izleyebilmeleri ve bunların gerisinde kalmamaları için çalışanlarına olanak sağlar.
*İşlerin görülmesi ile ilgili yeni yöntemler geliştirir ve uygulatır. Yöntemleri bizzat geliştirir ve uygulanmasını sağlar.	*Kuralları rasyonel yönden ele alır, yararlarını ve gereğini açıklar, bunlara uyulmadığı zaman ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları anlatır.

4.5.5.3. Kalite kontrol çemberlerinin amaçları

KKÇ'nin amaçlarını söylemeden önce niçin KKÇ sorusuna cevap bulmak gerekir. Böyle bir sorunun belli başlı üç cevabı olabilir. Şöyle ki, kalite çemberleri bireye işini daha düzenli olarak yapma ve üretim kalitesini iyileştirme imkanı sağlar. Böyle bir sonuca problemlerin ekip tarafından ele alınmasıyla ulaşılır. İkincisi personelin kendi işini yaparken olan bireysel kapasite ve yeteneklerini geliştirmesine kalite çemberleri aracılığı ile fırsat sağlanır. Son olarak da işletmenin piyasada kendini kabul ettirmesi ve en iyi rekabeti sağlayabilmesi için tüm personelin buna katılması ve katılma düşüncesini bireylerde yaratmak olarak belirtilebilir (Efil, 1994).

Her işletme kalite kontrol çemberlerini kurarken farklı ihtiyaçlardan kaynaklanan motivasyona sahip olabilir. Ancak kalite kontrol çemberlerinin genel amaçları şöyle özetlenebilir (Çetin vd., 2001):

- Hataları azaltmak, kaliteyi yükseltmek,
- Çalışanların problemleri kavrama ve çözme kapasitesini geliştirmek,
- Problemleri daha doğmadan engelleme alışkanlığını kazandırmak,
- Çalışanların konularında eğitimlerini sağlamak,
- Daha uyumlu yönetici çalışan ilişkisinin gelişmesine ortam hazırlamak,
- Çalışanların motivasyonunu arttırmak,
- İşletmede çalışanlar arasında iletişim kanallarını geliştirmek,
- Her kademede çalışanın beyni, elleri ve gönül gücü ile işe katılımını sağlamak,
- Grup çalışmalarını teşvik etmek, bireyselliği önlemek.

Kalite çemberleri, insanın yaratıcı gücünü harekete geçiren ve firma amaçlarıyla kişisel ihtiyaçları buluşturan yapısıyla, bilimsel yönetimin kendini gerçekleştiren insan döneminin ilkelerine dayanmakta ve bu teorileri uygulamaya dönüştüren güzel bir örnek olmaktadır.

Bir işletmede kalite kontrol çemberleri çalışmalarının adı ya da işlevi ne olursa olsun, temel amaçları; yönetimin ve çalışanların katılımını sağlamak, çalışanların ihtiyaçlarını gidermek, işletme ihtiyaçlarını dolayısıyla sürecin ve ürünün gereklerini yerine getirmektir. Bu gerekler, süreç geliştirme, kalite artırma, maliyet düşürme, emniyet, temizlik, düzen vb. konularını da kapsayabilir.

4.5.6. Ölçüm ve istatistikler

Toplam Kalite Yönetimi, kalitenin gelişimini verilere dayanarak sağlamaktadır. Verileri düzenli olarak toplamak, depolamak ve analiz etmek gerekmektedir (Gencel, 2001).

İstatistiksel süreç boyunca gerçeklerin doğru verilerle ifade edilmesi gerekmektedir. Bu sayede geriye dönük yargıda bulunulup daha ilerisi için uygun davranışlar tespit edilebilir (Ishıkawa, 1991).

Analizlerde kullanılacak olan teknikler, kalitesizliğin giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sorunun tam olarak anlaşılması ve tekniklerin hangi aşamalarda kullanılacağına yanıt bulmak, uygulanacak olan tekniklerin başarısını mümkün kılacaktır.

Sorunun ortaya konabilmesi ve başarının elde edilebilmesi için yedi önemli aşamanın gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Gencel, 2001):

- Süreç analizi ve dökümantasyon
- Fikir üretimi
- Veri toplanması
- Sorun çözümü
- Analiz
- Fikir desteği
- Uygulama

TKY'nin itici gücü olan değişim ve gelişim, performans yönetiminin de temel ilkesi olmuştur. Bir kuruluşta gerçekleştirilen gelişmeler ölçüm ve denetimlerin itici gücü olduğu gibi, sağlıklı ve amaca uygun olarak yapılan ölçüm ve denetimler de gelişmelerin destekleyicisidirler. Gelişmeye yönelik ölçümler daha büyük gelişmelere sonunda eğer varsa mükemmelliğe ulaşmanın yolunu açacaktır (Akal, 1995).

4.6. ISO 9000 Kalite Güvence Standartları

4.6.1. ISO 9000'in ortaya çıkışı

ISO-9000, Uluslararası Standartlar Örgütünün (ISO) yayınlamış olduğu kalite güvencesi sistem standardıdır. Bu standart ürünlerin sağlaması gereken özellikleri değil, ürünlerin üretildiği sistemin sağlaması gereken şartları tanımlayan bir kalite güvence standart serisidir.

En basit olarak ISO 9000 İmalat ve Hizmet endüstrilerinde Kalite Güvencesi için kurulmuş bir standartlar kümesidir. ISO 9000 serileri bir firmanın kalite sistemini geliştirmesini, belgelemesini ve çalıştırılmasını ister, yani firma içinde yönetimin kalite tetkik uygulamaları için sahip olduğu sorumluluk ve satın alma politikalarından, eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsar (Sanders vd., 1997).

ISO Uluslararası Standartlar Organizasyonu (International Standardisation Organization) olup merkezi Brüksel'dedir. ISO'nun amacı, uzmanlaşmanın gelişimini mal ve hizmetlerin uluslararası dolaşımını kolaylaştırma faaliyetlerini geliştirmek, bununla birlikte, uluslararası ekonomik ve teknolojik işbirliğini sağlamaktır (Doğan, 2000). ISO 9000 serisi mal ve hizmet üreten firmalarda kaliteyi güvence altına alan, kaliteyi geliştirmesi ve belgelemesi için rehber kuralları içeren bir standartlar serisidir. Organizasyonlar arası kalite sistem rekabetini şekillendirecek olan, ortak bir kalite referansına sahip olmaktır. Çünkü kalite artık üniversal bir kavramdır.

Yükselen değer kalite, ilk kez 1987 yılında standart düzeyine yükseltilmiş ve uluslararası düzeyde ortak bir lisan, ortak bir değer haline dönüşmüştür. Bu durum kalitenin yükselen değer olarak ortak bir anlayışa işaret etmesi ve kalite üretiminin ilk adımı olarak ortak bir lisan ve sistem anlayışı oluşturması açısından çok anlamlıdır (Taptık ve Keleş, 1998).

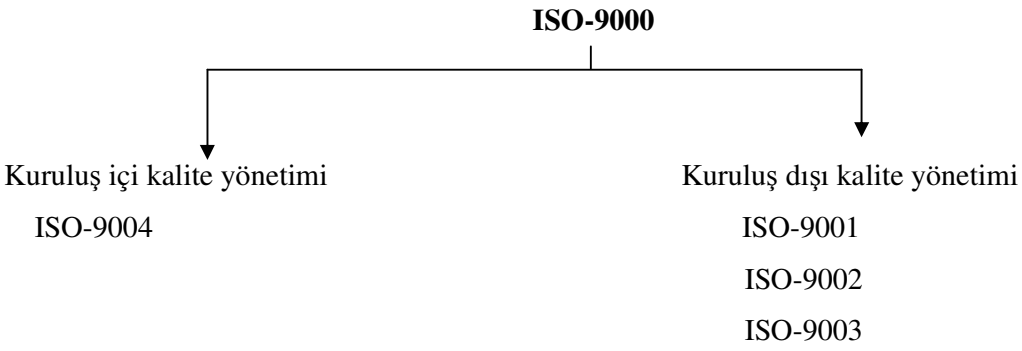
ISO-9000 standardı, bir firmadaki üretim, kalite kontrol, satın alma, pazarlama, sevkiyat ve depolama vb. alınan kararların, ürün kalitesine etki eden tüm faaliyetlerin nasıl olması gerektiğini açıklar. Bu belgeyi alan bir firmanın kaliteye ait faaliyetlerde etkili olduğu belirlenmiştir (Çetin vd., 2001).

ISO 9000 serisi kalite güvencesi standartlarının ortaya çıkması ile birlikte ürün veya hizmetin denetlenmesi yerine, o ürün veya hizmeti üreten sürecin denetlenmesi gündeme gelmiştir. Kalite güvencesi, ürün ve hizmetin müşteri tatminini sağlamak için yeterli güveni oluşturması adına gerekli plan ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür.

Kalite güvencesi, kalite sistemlerinin etkinliğini belirleyen, mevcut kaliteyi artıran, kalite ile ilgili mevcut veya potansiyel problem alanlarını saptayan ve bu problem alanlarının ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi için yardımcı olan bir süreçtir.

ISO 9000, sistemin oluşturulması için izlenmesi gerekli yolu gösteren ve oluşturulmuş kalite sistemlerini de değerlendirmekte kullanılan kalite yönetim sistemi ile ilgili standartlardır (Mazı, 2001).

ISO 9000 Kalite Güvence Standartları Serisi kuruluş amacına göre ikiye ayrılmaktadır. Kuruluş içi ve dışı kalite güvencesi olarak adlandırılan ISO-9000 standartlarının içerikleri aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 4.5. ISO 9000 standartları(Çetin vd., 2001)

Kuruluş içi kalite güvencesi ve kuruluş dışı kalite güvencesi kavramları şöyle açıklanabilir (Çetin vd., 2001):

Kuruluş İçi Kalite Güvencesi; İstenilen kaliteye ulaşılması için, kuruluş yönetimine güven vermeyi amaçlayan faaliyetlerdir.

Kuruluş Dışı Kalite Güvencesi; Tedarikçinin kalite sisteminin, alıcının belirlediği kalite isteklerine göre ürün veya hizmeti sağladığı hususunda alıcıya güven vermeyi amaçlayan faaliyetlerdir.

ISO 9000 standartları sadece bir mamul standardı değil, aynı zamanda mamulden üretime, üretimin nasıl yapılacağını, ne şartların sağlanması gerektiğini, kontrolün nasıl yapılacağını kapsayan bir sistem bütünüdür. Dünya ticaretinin giderek karmaşık bir hal alması, teknolojinin hızla gelişmesi, doğal yaşam ve çevre faktörlerinin ağırlığını arttırarak hissettirmesi işletmeler açısından ISO 9000 uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir.

ISO 9000 standartları 2000 yılı itibariyle yeniden revize edilmiş ve ileride bahsedileceği gibi ISO 9000:2000 adı altında uygulamaya konulmuştur. Fakat bu revizyon öncesinde standardın içerdiği 3 temel kısım ISO 9001, 9002 ve 9003 olarak geçmekte ve ISO 9001; tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite güvence modelini, ISO 9002; üretim ve tesiste kalite güvence modelini, ISO 9003; son muayene ve deneylerde kalite güvence modelini ifade etmektedir.

ISO 9004 ve ISO 9005 ise bu üç temel standart dışında kalmaktadır. Bunlardan ISO 9004; kalite yönetimi ve kalite sistem birimleri için oluşturulmuş bir modeldir ve diğer üç standarttan farkı, standardın istediği özellikleri içeren bir liste olmasıdır. ISO 9005 ise yalnızca kalite sözlüğünden ibarettir.

4.6.2. 2000 yılı revizyonu

ISO 9000'in 2000 yılı revizyonu, 1987 yılında kullanıma başlanan ISO 9000 serisinin ilk kapsamlı değişimini ifade etmektedir. 1994 yılı revizyonu teknik düzenlemeleri içermekteydi. Oysa ki 2000 yılı revizyonu ile standardın amaç, kapsam ve yaklaşımında köklü değişiklikler yapılmıştır.

2000 yılı revizyonu ile birlikte standartta aşağıdaki değişimler gerçekleşmiştir. (http://www.kaliteofisi.com)

- Müşteri ihtiyaçlarını karşılamanın, birinci öncelikli amaç haline gelmesi,
- Proses tabanlı bir kalite yönetim sisteminin kullanımının öngörülmesi,
- Önceliğin sistemi tanımlayacak dokümante edilmiş prosedürler hazırlanmasından, etkin bir kalite yönetim sistemi oluşturulması ve yönetilmesine kaydırılması,

- Ürün ve süreç performansının ölçülmesi ve sürekli iyileştirilmesine verilen önemin artması,
- Yalnız imalat değil, tüm sektörlerde anlaşılabilecek bir ifade şeklinin kullanımı olarak özetlenebilir.

ISO 9000 terimi; ISO 9000:2000, ISO 9001:2000, ISO 9004:2000 olmak üzere 3 farklı standardı içermektedir. ISO 9000 standartları serisinin 2000 revizyonu ile birlikte ISO 9002 ve ISO 9003 standartları ise yürürlükten kaldırılmıştır.

Bu standartların içerikleri : (http://www.kaliteofisi.com)

- *ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri - Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifler:* Bu doküman kalite yönetim sistemlerinin temel kavram ve terminolojisini içerir. ISO 8402:1994 ve ISO 9001-1:1994, madde 4 ve 5'i iptal etmiş ve yerini almıştır. ISO 9000 serisinin seçim ve kullanım kılavuzu ise ISO tarafından bir broşür şeklinde hazırlanmıştır.
- *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar:* Bu doküman kalite yönetim sisteminin şartlarını tanımlar ve organizasyonunun müşteri gereksinimlerini ve ürünle ilgili yasal ve mevzuat şartlarını karşılama yeterliliğini göstermek için kullanılır. ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 ve ISO 9003:1994'ü iptal etmiş ve yerini almıştır.
- *ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Performans İyileştirmeleri İçin Kılavuz:* Bu doküman müşteri gereksinimlerini karşılayacak, etkin bir kalite yönetim sistemi oluşturulması, yönetimi ve sürekli iyileştirilmesine rehberlik sağlar. ISO 9001:2000 standartlarının ötesine geçmek isteyen yönetici konumundaki kişilere yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır. ISO 9004-1:1994'ü iptal etmiş ve yerini almıştır.

TS-EN-ISO 9001:2000 standardı şu bölümlerden oluşmaktadır (http://www.tse.org.tr):

1. Kapsam
2. Atıf yapılan standartlar
3. Terimler ve Tarifler
4. Kalite yönetim sistemi
    4.1. Genel şartlar
    4.2. Dokümantasyon şartları

5. Yönetim sorumluluğu
    5.1. Yönetimin taahhüdü
    5.2. Müşteri odaklılık
    5.3. Kalite politikası
    5.4. Planlama
    5.5. Sorumluluk, yetki ve iletişim
    5.6. Yönetimin gözden geçirilmesi
6. Kaynak yönetimi
    6.1. Kaynakların sağlanması
    6.2. İnsan kaynakları
    6.3. Alt yapı
    6.4. Çalışma ortamı
7. Ürün gerçekleştirme
    7.1. Ürün gerçekleştirmenin planlanması
    7.2. Müşteri ile ilgili prosesler
    7.4. Satın alma
    7.5. Üretim ve hizmetin sağlanması
    7.6. İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü
8. Ölçme, analiz ve iyileştirme
    8.1. Genel
    8.2. İzleme ve ölçme
    8.3. Uygun olmayan ürünün kontrolü
    8.4. Veri analizi

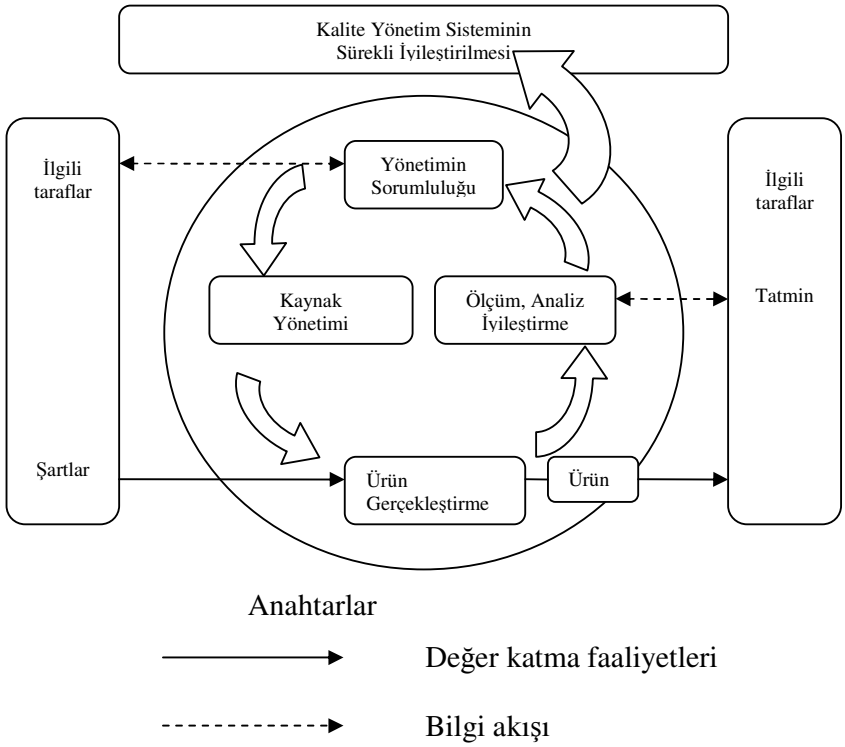
4.6.3. ISO 9001:2000 proses yaklaşımı

Bu standart, müşteri şartlarını karşılamak sureti ile müşteri tatmininin sağlanması, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin arttırılması için proses yaklaşımını ön plana çıkarmaktadır.

Proses yaklaşımının avantajı, proseslerin oluşturduğu hem bireysel hem de prosesler arası bağlantı ve hem de bunların tümü ve bunların etkileşimleri üzerinde kontrol sağlanmasıdır. Böyle bir yaklaşım, kalite yönetim sisteminde kullanıldığında: (http://www.kaliteofisi.com)

- Şartların anlaşılmasının ve yerine getirilmesinin,
- Proseslerin değer katma açısından dikkate alma gereksiniminin,
- Proses performans ve etkinliğinin sonuçlarının elde edilmesinin,
- Objektif ölçmelere dayandırılan proseslerin sürekli iyileştirilmesinin, önemini vurgular.

Aşağıdaki şekil 4.6.'de gösterilen proses tabanlı kalite yönetim sistemi modeli şartların tanımlanmasında müşterinin önemli bir rol oynadığını göstermektedir (http://www.kaliteofisi.com).



Şekil 4.6. Proses tabanlı kalite yönetim sistemi modeli

Bu standart tamamen müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle, müşteri tatmininin ve kalite yönetim sisteminin geliştirilmesini, uygulanmasını, proses yaklaşımının benimsenmesini teşvik eder.

Yeni standart eskisine göre çok daha müşteri odaklıdır. Eski standartta yer alan müşteri şartlarının karşılanması ve müşteri tatmininin sağlanması kriterleri daha ayrıntılı olarak ele alınmış, yanı sıra müşteri tatmininin ölçümü ve izlenmesi, müşteri ile iletişim kurulması gibi ek şartlara yer verilmiştir. Ayrıca eski standartta üstü kapalı olarak değinilen iyileştirme konusuna yeni standartta önemli bir vurgulama yapılmıştır.

4.6.4. ISO 9000'in önemi

ISO 9000 standardı, işletmelerin gerçek sahiplerinin müşteri olduğu felsefesine dayanmaktadır. Zamanla değişen ve gelişen bir standart olarak tüketici yanında mal ve hizmeti üreten işletmeler için de büyük katkı sağlamaktadır. Bugün ISO 9000 sertifikası, hızla bir rekabet faktörü olmaya başlamıştır. İşletmelerin rekabet avantajını yakalayabilmeleri için ISO 9000 kalite güvencesi standardı maddelerini eksiksiz olarak uygulamaları gerekmektedir. Avrupa'da 4000'den fazla şirket ISO 9000 sertifikasına sahiptir ve sertifika için başvuran kuruluşların sayısı yılda ortalama olarak % 35 artış göstermektedir. Aynı durumun Amerika'daki firmalar için de geçerli olduğu düşünülürse, küreselleşen dünya pazarlarına mal ve hizmet sunan işletmelerimizin ISO 9000 kalite güvence sertifikasına sahip olmamalarından dolayı pek çok engelle karışılabilecekleri kaçınılmazdır. ISO 9000 kalite güvence standartları sayesinde Japonya'da % 25 olan kalitesizlik maliyetleri % 1'e düşmüştür (Doğan, 2000).

İşletmelerin ISO-9000 standardına göre belgelendirilmelerinin birçok sebebi vardır. Bu sebeplerden birincisi, uluslararası ekonomik ilişkilerin son yıllarda çok gelişmesi firmaların sadece kendi pazarını değil tüm dünya pazarını düşünmek zorunda kalmasıdır. İkinci önemli sebebi, ISO-9000 normunun doğru yönde atılmış süreç odaklı ilk adım oluşudur (Efil, 1996).

4.6.5. ISO 9000'in faydaları

Standardın şartlarının yerine getirildiği bir yönetim sisteminde faaliyetler planlı ve sistematik bir şekilde yürütülür. Böylece hem müşterilerde, hem de çalışanlarda ürün ve hizmetlere güven sağlanır. ISO 9000 serisi standartlar, ürün geliştirme, üretim ve hizmet verme amaçlarına yönelik olarak kuruluşun yönetim sistemlerine uygulanır ve tüketiciye belirli bir kaliteyi sunabilmek amacıyla gerekli olan şartları tanımlar (Yıldırım, 2001).

ISO-9000 Kalite Güvence Sisteminin faydalarını genel olarak aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Çetin vd., 2001):

1- Zaman ve hammadde kayıplarında azalma sağlanır
2- Tüketici tatminini sağlar
3- Uluslararası kimlik kazandırır
4- Uluslararası ticarette hakem görevi görür
5- Ürün kalitesinde sürekli gelişme sağlar
6- Daha büyük bir tüketici kitleye ulaşabilme olanağı sağlar
7- İşçi-işveren ve sendika ilişkilerinde kolaylık ve rasyonel bir personel politikası izleme imkanı sağlar.

4.6.6. ISO 9000 standartları ve TKY

4.6.6.1. Kalite güvencesi için TKY

ISO 9000, bir kuruluşun kaliteyi etkileyen tüm süreçlerinde, kalitesizliğin oluşmasını önleyici bir kontrol düzeni kurarak, bu süreçlerde insan, makine ve bilgi unsurları arasındaki eşgüdümün en uygun kalite-verimlilik-maliyet bileşiminde sağlanabilmesi için, gerekli teknik ve yönetsel prosedürlerin oluşturulmasını ve kullanılmasını sağlayan, yani kalite güvencesini sağlayan uluslararası standartlara uygunluk niteliği taşıyan bir araçtır. ISO 9000 standartları Toplam Kalite ile birlikte uygulanırsa başarısı daha da artacaktır. Bu nedenle ISO 9000 uygulamaları anahtar performans alanlarından biridir (Doğan, 2000).

ISO 9000, Toplam Kalite Sistemine geçmek için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Eğer çabalar, bir dış kalite standardına uygunluğun sağlanması yerine, toplam kalite sisteminin kurulması üzerine yoğunlaştırılırsa, firmanın özel gereksinimlerinin ve rekabetle ilgili elemanlarının da bu sistem içine dahil edilmesi sağlanabilir. Zaten bu husus ISO 9004'te açıkça belirtilmektedir. Dolayısıyla en doğru yaklaşım, ISO 9000'i Toplam Kalite Sistemi içinde, bir temel olarak kullanmaktır.

Aslında bugün gelinen noktada yükselen değer kalite, ISO 9000 standartları ile yetinmeyip, ortak bir dil, ortak bir değer halini alarak yönetim felsefesi haline dönüşmüş, TKY anlayışıyla hak ettiği yere gelmiştir.

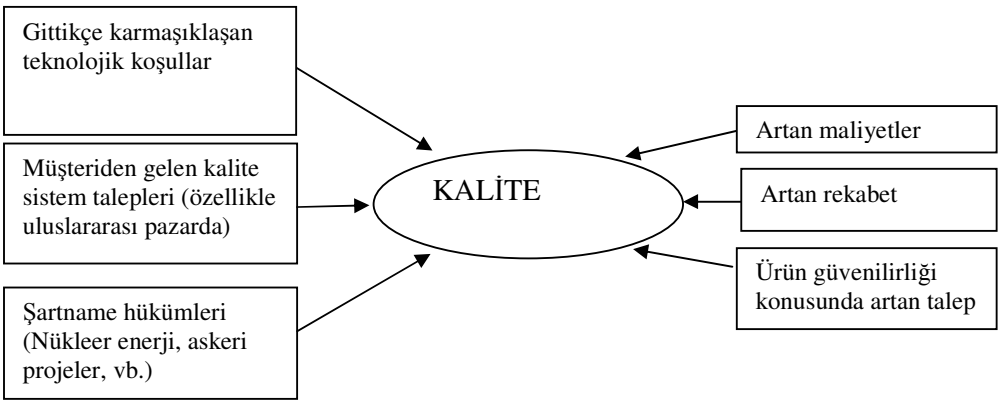
ISO 9000 standartlarında yazılanlar yapıldığı müddetçe, sistem ve uygulamaların doğru olduğu varsayılır ve beğendirildiği sürece yeterli sayılır. Oysa TKY'de yapılan işlerin etkinliği ve sonuçları, müşteriye katkısı göz önüne alınır. Müşteri mutluluğu ve çalışanların tatminine yönelik sürekli iyileştirme ve geliştirme çabaları TKY içinde yer alır (Pekdemir 1992).

ISO 9000 kalite güvence sistem standartları, müşteri gereksinimlerine en iyi cevap verebilecek bir yapının kurulmasını sağlamaktadır. Böylece aynı amaca hizmet eden Toplam Kalite Yönetimine bir taban oluşturmuş olmaktadır (Doğan, 2000).

ISO 9000 standardına uygun çalışmak, Toplam Kalite Yönetimi anlayışına ve uygulamasına sahip olmakla mümkün olmaktadır. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile ISO 9000 standardı, bütünsel bir süreçtir diyebiliriz. Toplam Kalite Yönetiminde, kalite güvencesi sistemi, tepeden tabana doğru işleyen ve ters yönde geribildirimlerle sistemin gelişimini sağlayan bir hiyerarşiye sahiptir (Çetin vd., 2001).

4.6.6.2. Kalite güvence sisteminin uygulanmasını gerektiren nedenler

Kalite güvencesi, bir ürün veya hizmetin yeterli güveni sağlamak için, kalite konusunda belirtilmiş gerekleri yerine getirmesinde uygulanan, planlı ve sistematik etkinliklerin bütünüdür. Kalite güvencesi, kalite kontrolü ile ilgili birimler dışında, bir mal veya hizmetin son kullanıcıya ulaşana kadar geçirdiği süreçteki görevli bölümleri de kapsamakta ve müşterinin arzu ettiği mal veya hizmetin kendisine ulaşmasını garanti altına almaktadır.



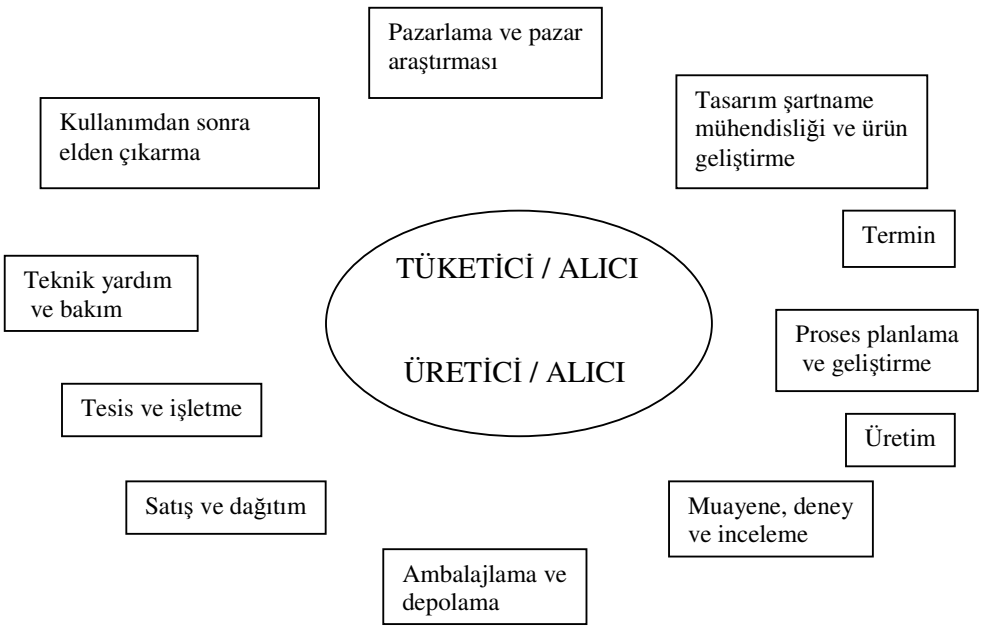
Şekil 4.7. Kalite güvence sisteminin uygulanmasını gerektiren noktalar (Çetin vd., 2001)

Ulusal ve uluslararası pazarlarda müşteriler veya alıcı firmalar kalite güvencesinin yerine getirildiğini garantilemek istemektedirler. Bunun başlıca nedenlerini şöyle özetleyebiliriz (Çetin vd., 2001).

1. İç ve dış pazarlardaki rekabet ortamı,
2. Teknolojinin hızla gelişmesiyle ürün ve hizmetlerin daha karmaşık duruma gelmesi,
3. Avrupa Topluluğu bölgelerinde dolaşıma girecek ürünlerin belirlenmiş olan minimum özelliklere sahip olması,
4. Müşterilerde kalite kavramının günden güne gelişme göstermesidir.

4.6.6.3. Kalite halkası

Aşağıdaki şekilde işletmelerde kalite güvence sisteminin etkin bir şekilde işleyişini gösteren, kalite halkası yer almaktadır. Şekilden de izlenebileceği gibi, alıcıya ulaşan kalite; tüketici gereksinimlerinin belirlenmesi (pazar araştırması) ile başlayan ve sunulan ürünün kullanım yerinde bakım ve servisi, kullanımdan sonra elden çıkarılması dahil, tüm işletmecilik faaliyetlerinin kalitesine bağlı bir çıktı durumundadır. (Çetin vd., 2001).



Şekil 4.8. Kalite halkası

4.7. Kalite Maliyet İlişkileri

4.7.1. Kalite maliyetleri

Maliyet boyutunu ele almadan kalite kavramını tam olarak anlamak ve değerlendirmek mümkün değildir. Çünkü piyasada ürünler hem kaliteleriyle, hem de maliyete bağlı olarak ortaya çıkan fiyatlarıyla rekabet etmektedirler. Diğer bir deyişle ürünlerin tercih edilmelerinde fiyat ve kalite birbirini tamamlayan iki faktördür. Müşteri herhangi bir ürünü satın almaya karar verirken, kalitesi ile fiyatını karşılaştırarak bir değerlendirme yapmakta ve bu kararın verilmesinde Kalite/Fiyat şeklinde tanımlayabileceğimiz izafi bir değer ölçüsü rol oynamaktadır. Müşteri için aynı kalitede iki üründen, fiyatı düşük olan daha yüksek değere sahiptir. Kalite/Fiyat olarak aynı değere sahip olan farklı iki üründen birinin seçilmesi gerektiğinde ise, fiyatı az olanın tercih edilme olasılığı daha yüksektir. Özetle müşterinin maliyete (fiyata) olan hassasiyeti, kaliteye olan hassasiyetinden daha yüksek olabilmektedir. Dolayısıyla, rekabet gücünün artması için, kalitede üstünlük sağlayarak maliyetlerde gerçekleştirilebilecek bir azaltma etkili bir yol olarak gözükmektedir.

Kalite maliyeti terimi, farklı kişiler için değişik anlam içermektedir. Bazıları kalite maliyeti olarak, kaliteye erişmek için kullanılan maliyetleri esas almaktadır. Bazıları için de kalite departmanının çalışması için gerekli olan harcamalar, kalite maliyeti olarak nitelendirebilmektedir. Kalite uzmanları için maliyet ise düşük kalitenin ortaya koyduğu maliyetlerdir (Corporation, 1994).

Olabilecek hatalara engel olmak amacıyla yürütülen faaliyetler, planlı kalite muayeneleri ve ürünün üretimi esnasında veya müşteriye teslimden sonra görülen hataların sonucunda meydana gelen maliyetlerdir. Bunlara kalitesizlik maliyetleri de denebilir (Çetin vd., 2001).

Firmaların rekabet yarışında avantaj sağlayabilmesi, müşterinin ihtiyaç duyduğu kaliteyi en ucuza sunabilmesine bağlıdır. Dolayısıyla firma stratejilerini buna göre şekillendirmeli, maliyet indirimi sağlayan kalite iyileştirme yöntem ve programları uygulamalıdır.

Kalite ile ilgili maliyetlerin incelenmesinde göz önünde bulundurulması gereken konu, maliyetlere materyalist açıdan sadece parasal kayıplar olarak bakılmaması; zaman, işçilik ve imaj zedelenmesi ve sosyal kayıpların da değerlendirmede göz önünde bulundurulması gerekliliğidir (Doğan, 2000).

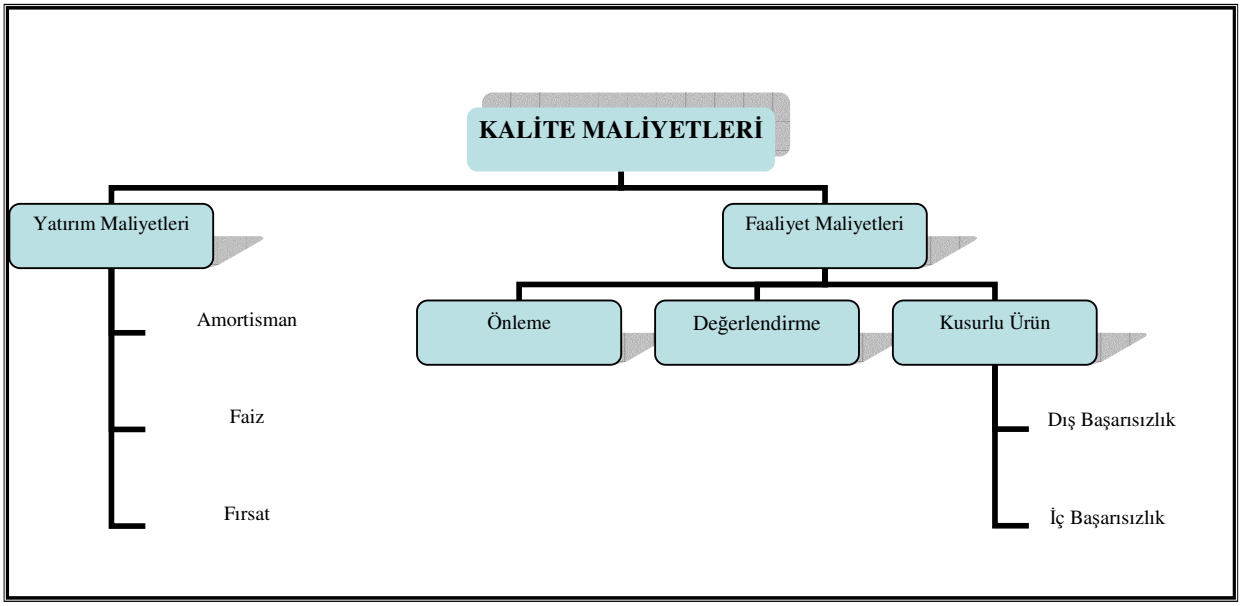
4.7.2. Kalite maliyetlerinin sınıflandırılması

Kalite Maliyetleri iki ana grupta toplanmaktadır (Doğan, 2000):

1. Yatırım Maliyetleri: Laboratuar, ölçme ve kontrol cihazları bina ve teçhizat, makine ve ekipmana yapılan harcamaların amortisman, faiz ve fırsat maliyetleridir.

2. Faaliyet Maliyetleri: Üç grupta incelenmektedir;

- Önleme maliyetleri
- Değerlendirme maliyetleri
- Kusurlu ürün maliyetleri



Şekil 4.9. Kalite maliyetleri

4.7.2.1. Önleme maliyetleri

Üretim öncesi ve üretim sırasında oluşan maliyetler; kalite sisteminin tasarlanması, oluşturulması ve organizasyon içine yerleştirilmesine ilişkin faaliyetlerin ortaya çıktığı maliyetlerdir.

Hataların uygunsuzlukların ortaya çıkmaması için yapılan eylemlerin maliyetidir. Örneğin Kalite Planlama, Kalite Eğitimi, danışmanlık hizmetlerinin getirdiği masraflar bu kapsamda ele alınabilir (Yenersoy, 1997).

Ürün veya hizmetlerin müşteri isteklerini karşılayamama riskini ortadan kaldırmak amacıyla özel olarak tasarlanmış tüm faaliyetlerin maliyetleridir (Çetin vd., 2001).

Önleme maliyetleri, ürünün tasarım aşamasından satış sonrası servis faaliyetlerine kadar geniş bir süreci kapsar. Önleme maliyetlerine ait kalite maliyet kalemleri şu şekilde sıralanabilir (Özenci ve Cunbul, 1993):

1. *Pazarlama Maliyetleri:* Müşterinin kalite gereksinim ve algılarının, şirketin ürün ve hizmetlerinden elde ettiği tatmini etkileyen faktörlerin toplanması, değerlendirilmesi ve sürdürülmesi amacı ile yürütülen faaliyet maliyetleridir.

2. *Tasarım Maliyetleri:* Yeni ürün ve hizmet geliştirme çalışmalarının kalitesinin yönetimi için sürdürülen faaliyet maliyetleridir.

3. *Satın Alma Maliyetleri:* Tedarikçilerden elde edilen parçaların, malzemelerin veya işleme süreçlerinin uygunluğunu tedarikçi uygunsuzluğunun etkisini en aza indirmek için katlanılan maliyetlerdir.

4. *İşlemlerin Maliyetleri:* Günlük işlemlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili her türlü planlama, yönlendirme, iletişim, test, ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinden kaynaklanan maliyetlerdir.

5. *Kalite Yönetimi Maliyetleri:* Yönetimle ilgili maaşlar, idari harcamalar kuruluş dışı yönetici geliştirme ve kaliteye ilişkin alınan eğitimler, yönetimin kalite izleme ve denetleme faaliyetlerinden kaynaklanan maliyetlerdir.

4.7.2.2. Değerlendirme maliyetleri

Ürünlerin belirlenen standartlara uygunluğunu doğrulamak amacıyla yapılan faaliyetlerin maliyetleridir (Çetin vd., 2001). Bu maliyet kalemlerine ait bazı örnekler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Hacırüstemoğlu, 1995):

- Girdi muayene ve deneyleri, personel eğitimi
- Tedarikçi ürün nitelendirmeleri
- Planlanmış denetimler ve harici laboratuar çalışmaları
- Ürün kalite denetimi, ayar muayene ve deneyleri
- Özel muayene ve deneyleri
- Proses kontrol ölçümleri ve laboratuar desteği
- Muayene ve deney cihazları ile bunlara ait sarf malzemeleri, bunların bakım ve kalibrasyonu
- Özel ürün değerlendirmeleri
- Muayene ve deney verilerinin düzeltilmeleri

4.7.2.3. Kusurlu ürün maliyetleri

Ürünlerin tasarımındaki veya üretimindeki aksaklıklardan kaynaklanan maliyetlerdir. İç başarısızlık ve dış başarısızlık maliyetleri olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Doğan, 2001).

1. *İç Başarısızlık Maliyetleri:* Bu maliyetler, ürünün kalitesinde, ürün daha müşteriye ulaşmadan, işletme içinde ortaya çıkan uygunsuzlukların neden olduğu maliyetleri kapsamaktadır. Ürün ya da hizmetin tasarımlanması aşamasında ortaya çıkan hatalar ve bunların düzeltilmesi için katlanılan maliyetleri, satın alınan malın istenen niteliklere uymamasından kaynaklanan hataları düzeltme maliyetleri, işlemsel aksaklıklardan kaynaklanan hata maliyetleri ve yönetimin yanlış karar veya yönlendirmeleri gibi nedenlerden oluşan maliyetleri kapsamaktadır.

2. *Dış Başarısızlık Maliyetleri:* Ürünlerin üretim sisteminden çıktıktan sonra sevkiyat, teslimat, satış sonrası hizmetler ve servislerde meydana gelen aksaklıklardan

kaynaklanan maliyetlerdir. Dış başarısızlık maliyetlerinin müşterinin öznel değer yargılarını da içerdiği için ölçülebilmeleri güçtür.

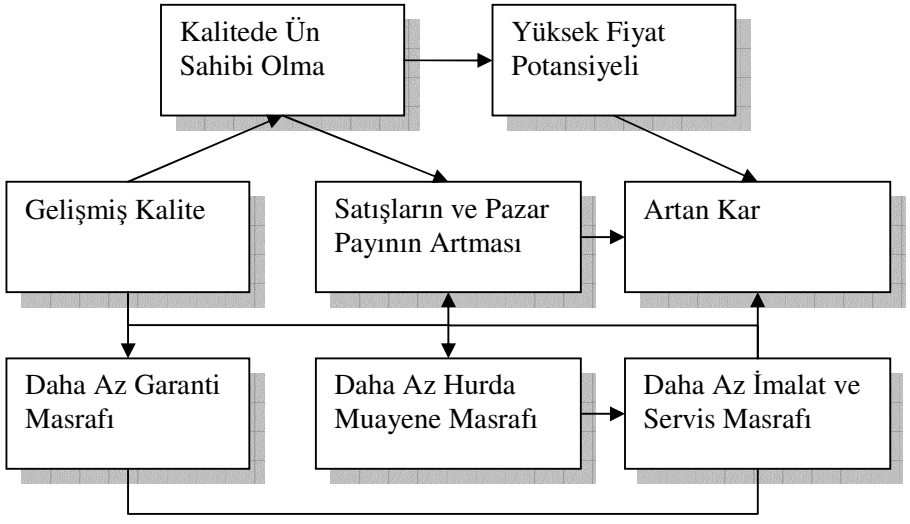
Maliyet kalemlerine ait örnekler şu şekilde sıralanabilir (Hacırüstemoğlu, 1995):

- Şikayet araştırmaları ve iade edilen ürünler
- Düzeltici faaliyetler ve garanti talepleri
- Taahhütler ve cezalar
- İmaj kaybı ve pazar payı daralması

4.7.3. Kalitenin karlılığa etkisi

TKY felsefesine göre karlılığı artırmanın en etkin yolu, önce kaliteyi geliştirmekten geçmektedir.

Çünkü kalite, maliyetlerin azaltılması veya satışların arttırılması yoluyla ya da her ikisinin de etkisi ile karlılığı arttırabilir. Aşağıdaki şekil bu etkileşimin yapısını ve kalite maliyetlerinin firmaların maliyet sistemlerinin temel bir elemanı olarak değerlendirilmesinin, rekabet gücünü arttıracak bir gereklilik olduğunu açık bir şekilde göstermektedir. Ayrıca kalite maliyetleri, işçilik maliyetleri, mühendislik maliyetleri ve satış maliyetleri ile karşılaştırılarak bütçelenebilir. Bu yolla da gerekli yatırım kararları alınarak, rekabet gücünü arttırma amacına katkı sağlanabilir (Yenersoy, 1997).



Şekil 4.10. Kalite - karlılık ilişkisi

4.7.4. Kalite-maliyet sistemi

Yukarıda açıklanan nedenlerle, Kalite Maliyetlerinin izlenmesi ve kontrol edilmesi TKY'nin üzerinde durduğu konulardan biridir. Çünkü kalite gelişmesini ölçmek zordur. Fakat bu gelişmenin maliyette yarattığı değişiklik kolayca ölçülebilir. Bu nedenle TKY, bir çeşit kalite muhasebesinin (Kalite Maliyet Sisteminin) kurulmasını ve bunun kalite planlarının değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi amacıyla kullanılmasını öngörmektedir (Yenersoy, 1997).

İşletmelerde kalite maliyet sistemini kurarken izlenebilecek temel adımlar şöyle sıralanabilir (Doğan, 2000):

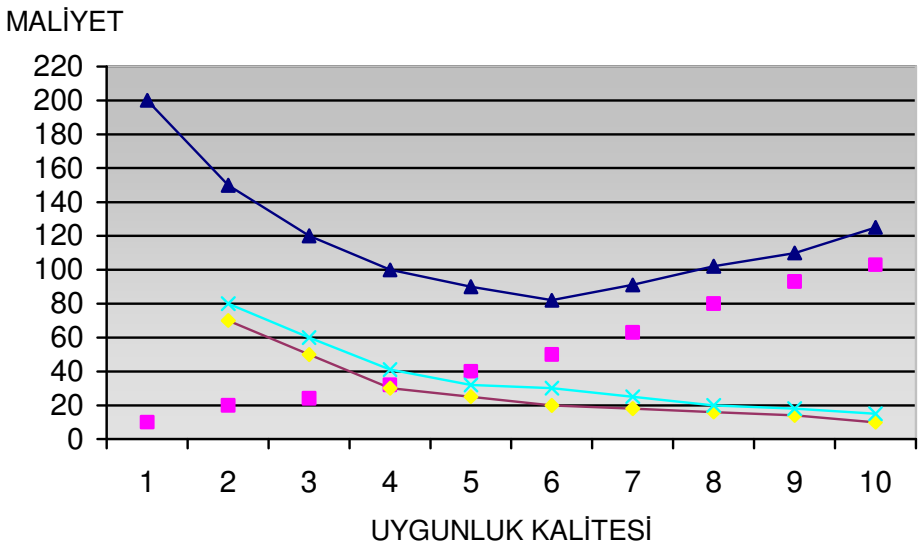
- Kalite maliyetlerinin mevcut durumu ve geleceğe yönelik planlar yönetime açıklanarak yönetim desteği sağlanmalıdır.
- Kalite maliyeti gruplarının belirlenmesi, veri toplama ve işleme yöntemlerinin saptanması, raporlama çalışmalarını gerçekleştirecek bir takım (proje ekibi) kurulmalı ve yetkilendirilmelidir.
- Daha önce bu alanda yapılan çalışmalar ve malzeme ve bilgi akışları incelenerek kalite maliyetleri tanımlanmalı ve sınıflandırılmalıdır. Her faaliyetin bir kalite maliyeti oluşturmadığına dikkat edilmelidir.
- Belirlenen kalite maliyetlerine ait verilerin toplanabilmesi için gerekli yöntemler oluşturulmalıdır. Öncelikle mevcut veri toplama yöntemlerinin, formlarının ve raporların özenle incelenmesi, mevcut verilerden mümkün olduğunca yararlanılması gerekmektedir.
- İşletme çalışanlarının kalite maliyeti analizine katılımlarını sağlamak için personele eğitimler düzenlenmelidir.
- Kalite maliyetlerinin oluşturulması ve raporlanması, prosedür ve talimatlar haline getirilerek, sistem güvence altına alınmalıdır.

Tablo 4.4'de kalitesizlik riskleri ve bunlarla ilgili olarak kalitesizlik maliyetleri yer almaktadır. İşletmeler ve müşteri açısından olaylar arasındaki bağıntıları incelediğimizde aşağıdaki durum ortaya çıkmaktadır (Çetin vd., 2001).

Tablo 4.4. Kalitesizlik riskleri ve maliyetleri

KALİTESİZLİK RİSKLERİ	
İşletme Açısından	**Müşteri açısından**
Prestij kaybı	Mal ve hizmetlerde tatminsizlik
Kaynak israfı ve verimliliğin azalması	İnsan sağlığı ve güvenliği
Pazar payının azalması	Mağduriyet
Maddi ve manevi tazminatlar	Güvensizlik
Motivasyon kaybı	
KALİTESİZLİK MALİYETLERİ	
İşletme açısından	**Müşteri açısından**
Kaynak israfı	Satın alma
Üretim kaybı	İşletme
Değiştirme	Tamir
Tamirat	Zaman kaybı
Kısmen ve yeniden işleme	Tesis
Hurda ve ıskarta	

Aşağıdaki şekil 4.11'de kalitesizliğin maliyet unsurları arasında optimum uygunluk kalitesinin oluşumu ile ilgili grafik yer almaktadır (Çetin vd., 2001).



Şekil 4.11. Başlıca maliyet unsurları arasında optimum uygunluk kalitesinin oluşumunun grafik üzerinde görünüşü

4.8. Tedarikçilerle Olan İlişkiler

Toplam Kalite yaklaşımının temel ilkelerinden biri, ürün veya hizmet kalitesinin yükselmesi için öncelikle girdi kalitesinin sağlanmasıdır. Bu kavram, işletme ve girdi üreticileri arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır. Kaizen'in ya da sürekli iyileşme kavramının önemli konularından biri tedarikçi firmalarla ilişkilerin düzenlenmesi ve geliştirilmesidir.

Ishikawa'nın "Japonya'daki kalite geliştirme çabalarının kısa zamanda sonuç vermemesinin nedeni, başlangıçta Toplam Kalite anlayışının satıcı firmaları da içine alacak şekilde genişletilmemesiydi" sözleri, "satın alınan malzeme kaliteli olmadıkça, imalatın tasarlanan kalitede bir ürün yapması olanaksızdır" gerçeğini ifade etmektedir. Ancak malzeme kalitesinin önemi sadece ürüne girdi olarak girmesinden kaynaklanan bir olay değildir. Sistem olarak iyileşmeyi sağlayan gelişmelerin de büyük ölçüde giren malzemenin kalitesine bağlı olduğunu unutmamak gerekir (Yenersoy, 1997).

Tedarikçilerle kurulan sağlıklı bir ilişki de kalite performansını doğrudan etkilemektedir. Az sayıda ve uzun dönemli tedarikçilerle çalışmak bu etkinin temelinde yer almaktadır. Maliyetten daha çok kaliteyi dikkate alan tedarikçilerin seçilmesi, yüksek kaliteli ürünlerin gerçekleşmesini sağlayacaktır (Doğan, 2000).

TKY'nin önemle üzerinde durduğu konulardan birisi de, satıcı firmalarla olan ilişkilerin malzeme kalitesi güvencesini verecek şekilde düzenlenmesiyle ilgilidir. Bu konu ilk kez 1960 yılında Japonya'da yapılan Ulusal Kongresinde tema olarak işlenmiş ve Alım-Satım ilişkilerinde aşağıda verilen ilkelere uyulması konusunda görüş birliğine varılmıştır. Bu ilkeler TKY'ni benimseyen firmaların, uygulaması gereken önemli noktalara işaret etmesi bakımından ilgi çekicidir (Yenersoy, 1997).

1. Alıcı ve satıcının kalite kontrol sistemleri arasında işbirliği olmalıdır.
2. Firmalar bağımsız olmalıdır.
3. Alıcı firma istek ve ihtiyaçlarını tam olarak vermelidir.
4. İş alışverişine girmeden önce miktar, fiyat, ödeme, teslim konularında açık bir biçimde anlaşma sağlanmalıdır.
5. Satıcı istenilen kaliteyi sağlamadan ve alıcının istediği bilgileri vermekten sorumludur.

6. Taraflar satın alınan malzemenin istenilen özellikleri, ölçme ve değerlendirme yöntemleri hakkında önceden anlaşmalıdır.
7. Herhangi bir sorunun çıkması halinde bu sorunların nasıl çözümlenebileceği konusunda anlaşma sağlanmalı ve bu kontrata eklenmelidir.
8. İyi kalite kontrol konusunda bilgi alışverişi olmalıdır.
9. Taraflar, sipariş, üretim, stok planlama, yazışma işlem ve sistemlerini yeterli düzeyde tutmalı ve aralarındaki ilişkilerin dostane gitmesini sağlamalıdır.
10. Her iki taraf için de ilişkilerde tüketici çıkarları ön planda tutulmalıdır.

Tedarikçilerin sahip olduğu kalite sertifika ve belgeleri üreticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu belgeler girdi kalitesi hakkında üretici firmaya güvence sağlamaktadır.

5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ YÖNETİMİ

5.1. Müşteri Memnuniyeti

Toplam Kalite Yönetimi, müşterinin şu anki olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tespit edip, bunları karşılaştırmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir (Onay ve Köroğlu, 1995).

Müşterilerin memnun edilmesi işletme ve kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için bir zorunluluktur. Çünkü, işletmeler için önemli olan müşterilerinin bir defa değil sürekli olarak gelmelerini sağlamaktır. Farklı müşterilerin birbirinden oldukça farklı beklentileri vardır. Bir ürün ve hizmetin, müşterilerin birbirinden farklı isteklerini veya beklentilerini karşılaması müşteri tatminini, diğer bir deyişle müşteri memnuniyetini sağlar.

Memnun kalan müşteriler, işletmenin "iyi niyet elçileri" veya taraftarları olarak olumlu konuşmaları ile yeni müşteriler kazandırır. Memnun olmayan müşteriler ise daha fazla konuşur, olumsuz konuşmaları bir propagandaya dönüşür ve tahmin edilenden daha çok müşteri kaybına neden olabilir (Taşkın, 2000).

Memnuniyetin ancak "mükemmel" olduğu düzeydeki müşterilerin sadakati garanti altına alınabilir. Üç ayda bir yapılan hedef gözden geçirme toplantıları içerisinde gözden geçirilen bu eylemlerin, kişisel performansa etkisinin doğrudan olması, eyleme yönelik çalışmada kişilerin gayretini garanti altına almaktadır (Şimşek, 2002).

Müşteri bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan veya satın alan taraftır. Müşteri, bir hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından, hangi araçlarla yapıldığına değil, kendine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız işlenmesine, verilen hizmetlerin doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, parasının karşılığını alıp alamadığına, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine bakar (Şimşek, 2002). Herkes ürün veya servisle ilgili belirli beklentiler içinde alım yapmaktadır ve beklentisini elde ettiği zaman da memnuniyet oluşmaktadır. Memnuniyet beklentilerin toplam bir

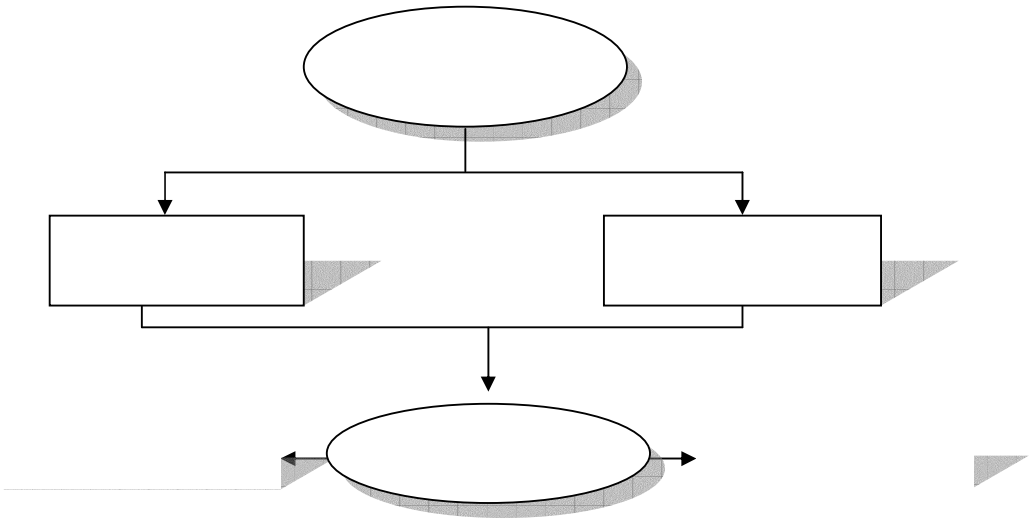
kombinasyonu olarak görülmektedir. Memnuniyet sonrası oluşan şey yeniden alımdır (Berhman ve Gilson, 1986).

Kotler'e göre ürün performansının beklentilerin gerisine düşmesi durumu müşteri memnuniyetsizliğini, beklentilerini karşılaması ise memnuniyeti ortaya çıkarmaktadır. Bu duygular, müşterinin ürünü yeniden alıp almamasına ve çevresine ürün hakkında olumlu ya da olumsuz şekilde bilgi vermesine neden olmaktadır (Kotler, 1997).

Bu nedenle işletme ve kurumlar memnun kalan sadık müşteri sayılarını yükseltmelidirler. Çünkü sadık müşteriler işletmenin en önemli varlığıdır. Sadık müşterilere satış yapmak işletmenin karlılığının yükselmesi açısından çok önemlidir. Yüksek derecede memnun müşteriler tekrar satın alır. Mevcut müşteriler başkalarına söyler. İnsanlar sohbetlerinde memnuniyetlerini nadir olarak, memnuniyetsizliklerini ise her zaman daha sık olarak anlatır. Eğer bu şekilde olumsuz konuşmalar varsa işletmenin stratejisi başarısızlıkla sonuçlanır.

Bu nedenle, bir işletme için mevcut müşterilerini korumak yeni müşteriler bulmaktan çok daha önemli olmalıdır. Çünkü, yeni müşteriler bulmanın ve bu müşterileri işletmenin sattığı mal ve hizmetlere çekmenin maliyetleri çok yüksektir. Yeni müşterileri kazanmak için bir işletmenin yaptığı harcamalar mevcut müşterileri kaybetmemek için yaptığı masrafın kat kat fazlasıdır (Taşkın, 2000).

Aşağıdaki şekil 5.1 müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliği açısından müşterilerin bakış açılarını göstermektedir. Bunlardan biri bağıl ölçüdür, yani tüketicinin ne beklediğine bağlı olarak ürünün gösterdiği performansı verir. Diğeri kesin ölçüdür. Tüketim tecrübesinin ihtiyaçları ne ölçüde tatmin ettiği ile ilgili performansıdır.

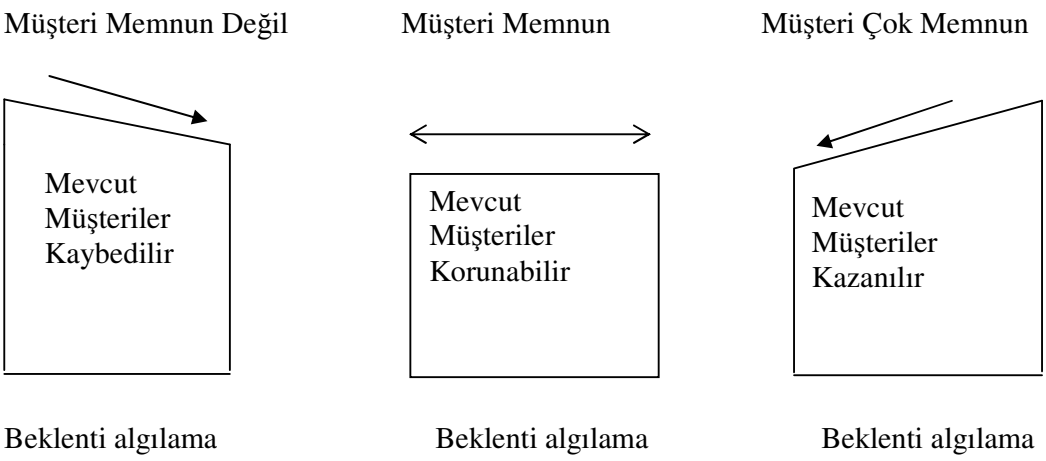


Şekil 5.1. Müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği (Wells ve Prensky, 1996)

5.2. Müşterilerin Genel Beklentileri

Müşteri memnuniyeti beklentilerle doğrudan ilgilidir. Bu nedenle beklentilerin bilinmesi, memnuniyetin sağlanması için önemlidir. Beklentiler, kişisel ihtiyaçlara göre farklılık gösterir. Yani beklentiler kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Müşteri beklentilerinin seviyesini, deneyimler sonucu elde edilen birikimler belirler. Daha önceki deneyimler olumsuz ise beklenti seviyesi düşük, deneyimler olumlu ise, beklenti seviyesi yüksek oluşur.

Burada ana sorun kişisel ihtiyaçlar, geçmiş deneyimler, hizmet sağlayıcıdan müşteriye ulaşan dışsal iletişim ve çevreden duyulanlar gibi faktörlerin belirlediği müşteri beklentileri ile bu beklentilerin hizmet sunan kuruluşun yönetimince doğru algılanmaması oluşturmaktadır. Müşteri beklentilerinin yönetimce doğru algılanmaması da daha ilk aşamada hizmet kalitesini ve dolayısı ile memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. Aşağıdaki şekil 5.2'de müşteri beklentisi ile ürün arasındaki ilişki gösterilmektedir (KALDER, 2000).



Şekil 5.2. Müşteri beklentisiyle ürün hizmet algılaması arasındaki ilişki

Memnuniyeti, algılanan kalite ve beklentilerin karşılanma seviyesi belirlemektedir. Algılanan kalite beklentilerin altında ise müşterinin memnuniyetsizliği söz konusudur. Bu halde müşteri, beklentilerini karşılayacak yeni ve başka bir ürün ve hizmeti satın alma yönünde tercihte bulunacaktır. Müşterinin marka sadakati olmadığı gibi olumsuz algılamalarını çevresi ile paylaşarak da markanın pazardaki imajını olumsuz yönde etkileyecek ve mevcut, hatta sadık müşterilerin kaybedilmesine neden olabilecektir (KALDER, 2000).

Memnuniyet, markaya karşı pozitif bir tutum sergilenmesini sağlamaktadır. Memnun olan tüketicinin tekrar aynı markayı almak istemesi ihtimali yüksektir (Assael, 1998).

5.3. Memnuniyeti Etkileyen Faktörler

Gerek ülkemizde gerekse dünyadaki değişimler çerçevesinde rekabet gittikçe artıyor ve küreselleşiyor. Kuruluşlar daima kendilerine rekabet avantajı sağlayacak unsurları arıyorlar. Çünkü sadece fiyatın düşük olması rekabet için yeterli gelmiyor. İşletmeler artık sadece müşterilerle varlıklarını sürdürebildiklerinin bilincine vardıklarından yeni standartlar oluşturmaya çalışıyorlar.

Müşterilerin tatmin olma derecesi, bir hizmetten beklediği performansla tüketim sonucunda elde ettiği performans arasında algılanan farktır. Müşteri

memnuniyetini etkileyen faktörler ise çok çeşitlidir. Memnuniyeti sadece ürün performansından beklentiler olarak ele almamalıdır. Performans ve kalitenin yanı sıra müşteri ilişkilerinin de memnuniyeti etkilediği unutulmamalıdır.

Nelerin müşteriyi daha memnun ettiğini bilebilmek için hedef müşteri kitlemizin genel özelliklerini bilmek ve onların beklentilerini tespit etmek ve anlamak gerekir. Daha önce de belirtildiği gibi müşteri memnuniyeti, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının, yani beklentilerinin tam veya beklenenin üzerinde karşılanmasıdır (KALDER, 2000).

Müşteri memnuniyeti kalitenin ve hizmet stratejilerinin merkezine yerleştirilmelidir (Nigel, 1994).

Müşteri memnuniyetini etkileyen faktörleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Ürün kalitesi
- Servis kalitesi
- Hizmet kalitesi

5.3.1. Ürün kalitesi

Kalite, müşteri ihtiyaçlarının ortaya çıktığı bütün alan ve aşamalarda söz konusudur. İşletmenin hammadde ve ara malları satın alma aşamasından müşterilerin eline ulaşmasına kadar geçen bütün aşamalarda kalitenin izlenmesi ve iyi anlaşılması gerekir. Kalite, müşterinin kendisine sunulan ürün veya hizmetten tatmin olma derecesiyle yakından ilgilidir. Standartlara ve spesifikasyonlara uygunluk olarak tanımlanan geleneksel kalite tanımlarının üzerinde kalite:

"Müşterinin beklentilerine uygun olmaktır (Taşkın, 2000)."

Ürün kalitesi memnuniyeti önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan bir araştırma firmalar arasında kaliteli ürünler üretenlerin karlılığının yüksek olduğunu bulmuştur. Tüketicinin isteği kalite olduğuna göre, rekabet halindeki firmalar kaliteyi korudukları sürece başarılı olacaklardır. Tüketiciler kaliteyi yorumlarken marka ismini, fiyatı, ürünün reklamı için harcanan tahmini parayı göz önünde bulundurmaktadırlar (Soloman, 1994).

Kalite, istenilen özelliklere uygunluktur. Kalite niteliği bakımından dinamik bir özellik taşır. Müşteri beklentilerine göre değişir ve gelişir. Kalite, işletmelerin yaşam biçimi olursa, arzu edilen hedeflere ulaşılabilir. Bu bakımdan kalite, işletmenin kuruluşuyla birlikte başlayan bir yaşam biçimidir. Kalite, nihai mamul değil, bir başlangıçtır (Taşkın,1994).

Düşük kalitenin işletme kazançları üzerinde olumsuz etki yaptığı geleneksel işletmelerin yöneticileri tarafından henüz tam anlamıyla anlaşılamamıştır. Düşük kalite demek, hataları aramak ve bulmanın maliyetine katlanmak demektir. Oysa bilinmesi gereken, düşük kalitesi nedeniyle önce müşterilerin güveni ve sonra da piyasa payının kaybı, işletmeye daha büyük maliyetlere neden olabilmektedir.

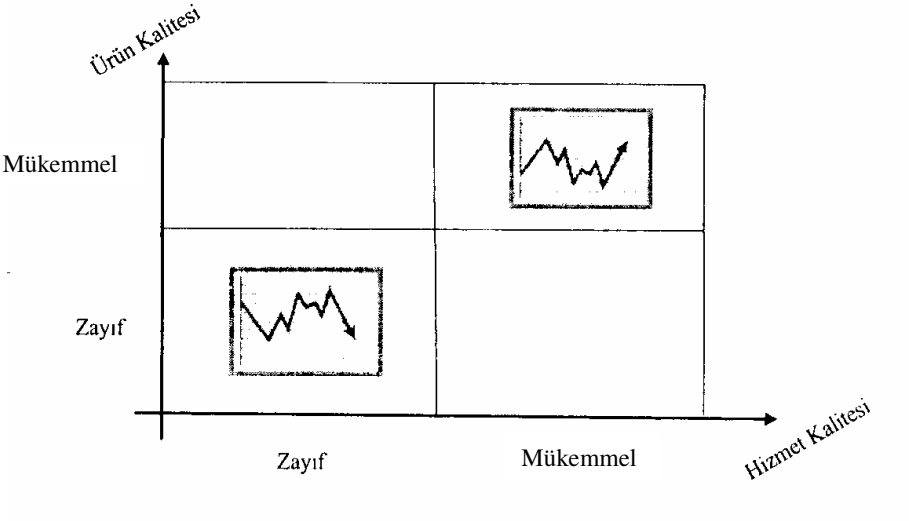
5.3.2. Hizmet kalitesi

Hizmet her işin başında gelir. Hizmetin kaliteli olması, bu konuda yetersiz kalan rakiplerin geride bırakılması demektir. Satışların artması, yeni piyasalara girilmesi, piyasa payının genişlemesi ve sonuçta piyasada başarılı olmak için ürün ve hizmet kalitesini birlikte düşünmek gerekir (Whiteley, 1995).

Müşteri ilişkilerinin ve müşteriye sunulan hizmetin kaliteli olması, kısa vade yerine uzun vadenin, geleneksel yerine çağdaşın, gerilemenin yerine ilerlemenin, sınırlı kalmış düşüncelerin yerine, küreselleşmenin göstergesidir. Kaliteli ürün ve hizmet etkinlik ve verimlilik göstergesidir. Kalite, bütün bunları gerçekleştirmeye yönelik bir ürün ve hizmet yönetimi yaklaşımıdır.

Bir ürünün veya hizmetin temel özellikleri ile ilgili bilgilerin insanlar tarafından bilinmesi zor olduğu için dolaylı olarak elde edilen bilgiler markaların birbirleri ile karşılaştırılmasına neden olur. Kullanım açısından kalite, ürün kalitesi ve hizmet kalitesi olarak değerlendirilir. Ürün, kaliteli olmak zorundadır. Ürün, ulaşılması mümkün olan en üstün özellikleri taşımalıdır. Müşterinin beklentilerini karşılamalıdır. Satılan ürünün, müşterinin ihtiyacını karşılaması yetmez, müşteri aynı zamanda memnun da olmalıdır. Müşteri harcadığı emek, zaman ve paranın karşılığını tam olarak almalıdır (Taşkın, 2000).

Bu nedenle, müşterinin kalitenin özellikle hizmet ve ürün kalitesi boyutlarını değerlendirmesi gerekir. Kalitenin bu iki karşılaştırması şekil 5.3'de gösterilmektedir (Whiteley, 1995).



Şekil 5.3. Ürün ve hizmet kalitesinin karşılaştırılması

5.3.3. Servis kalitesi

Ürünün satışa sunulması aşaması ile birlikte ürünün ihtiyaç duyduğu hizmetler ürünün kalite imajını tamamlayacak şekilde organize edilmeli. Hizmet faaliyetleri, satış noktasındaki mekan, servis, personel ve müşteri yaklaşımlarını birlikte ele almalıdır. Ürünün satışı sonrasındaki performans sorunları ile ilgili müşteri şikayetleri de bu kapsamda ele alınmalıdır. Satış sonrasında müşterilerden gelen her türlü şikayet görüş ve önerinin iş süreçlerine aktarılması ve gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi için sistematik bilgi akışını sağlamak, satış sonrası hizmetler, ürünün kalitesini tamamlayan faaliyetlerdir. Dolayısı ile ürünün tek başına kaliteli olması müşteri memnuniyetinin sağlanması için yeterli olmamaktadır. Ancak kaliteli ürünle birlikte kaliteli satış sonrası servis hizmetlerinin sunulması müşteri beklentilerini karşılar ve memnuniyetini sağlar (KALDER, 2000).

Müşterilerin satın alma öncesindeki beklentileri ne kadar önemli ise, satış sonrası beklentileri de aynı derecede önemlidir. Eğer firmanın satış sonrası servisi bu

beklentilere cevap verecek kaliteyi sunuyorsa müşteri şikayetleri o ölçüde azalmakta, memnuniyet de katlanarak artmaktadır.

Müşterilerin kalite ile ilgili beklentileri sadece ürünle sınırlı kalmayıp her aşamada ortaya çıkmaktadır. Bu beklenti satış sonrası servis hizmetlerine de yansımakta ve müşteri memnuniyeti üzerinde etkin rol oynamaktadır. Satış sonrası servis ağlarının geliştirilmesi, yaygınlaştırılması, kaliteli servis hizmetlerinin sunulması müşterinin ürün tercihleri açısından önem kazanmaktadır.

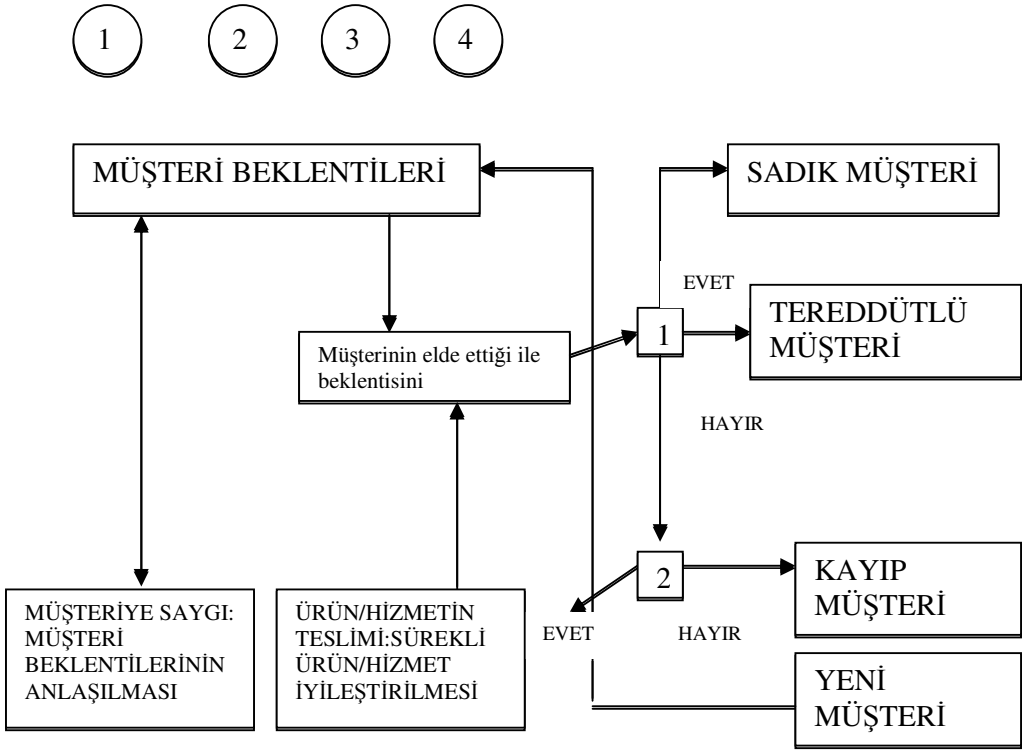
5.4. Müşteri Memnuniyetinin TKY'deki Yeri

Günümüz sınırsız rekabet ortamında başarıya ulaşmanın tek yolu, tüketiciye yönelmektir. İşletmeler, tüketici tatminini sağlayabildikleri sürece kalıcı olabilmektedirler.

Tüketici odaklı üretim sürecini benimseyen işletmeler, tüketiciye arzuladıkları ve ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmet paketini sunarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. Bu süreci oluşturmanın temel şartı ise Toplam Kalite Yönetimi modelini benimsemek ve etkin olarak kullanmaktır. Yani tüketiciye yönelmenin yolu üretimde ve yönetimde Toplam Kalite uygulamaktan geçmektedir (Şimşek, 2000).

İşletmelerde kalite, müşteri ihtiyaçlarının ortaya çıktığı bütün alanlarda gereklidir. Bunun için işletmenin hammadde ve ara malları satın alma aşamasından müşterinin eline ulaşmasına kadar geçen bütün aşamalarda kalitenin izlenmesi gerekir. Kalite kontrol anlayışı, üretilen mal ve hizmetlerin üretim sürecinde öngörülen özelliklere göre denenip denetlendiği etkinlikleri anlatmak için kullanılır. Toplam Kalite anlayışı ise müşteri isteklerinin tam olarak karşılanmasıdır. Yapılan bütün işlerin sürekli iyileştirilmesidir (Taşkın, 2000).

TKY anlayışında temel amaç şekil 5.4'de görüldüğü gibi sadık müşteri payını artırmak, aynı anda tereddütlü ve kayıp müşteriyi önlemektir. Bunun için çok iyi bir geri besleme sisteminin kurulması gerekmektedir. Şekil 5.4 böyle bir sistemin yapı taşlarını göstermektedir.



Şekil 5.4. Müşteri bilgileri geri besleme sistemi.

Müşteri beklentilerinin girdileri	Müşteri kararları
1. Spesifik ihtiyaçlar	1. Müşteri tatmin oldu mu?
2. Pazarın sesi	2. Müşteri şikayetlerini şirkete bildiriyor mu?
3. Yaygın medya imajı	
4. Tecrübeler	

Müşterilerin tatmin edilebilmesi için ürünlerin, müşteri beklentileri doğrultusunda geliştirilmesi gerekir. Ürün geliştirme ve iyileştirme çabalarında, müşteri tatmini ve beklentilerine ilişkin veriler en önemli ve temel girdilerdir. Bu nedenle firmaların Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde, çeşitli müşteri tatmin modelleri konusunda bilgilendirilmeleri ve müşteri beklentileri doğrultusunda firmanın kaynaklarını harekete geçirmesi, tahsis edilmesine yardımcı olacak verileri toplama ve yorumlama yöntemleri hakkında bilgili olması gerekmektedir (Oraman, 1998).

Toplam kalitede kalite kontrol edilmez, üretilir. Bu ilkeye göre kalite, başlangıçta müşteri beklentilerinin tanımlanmasından, sonuçta bu beklentilerin tatmin edilmesine kadar olan tüm evrelerde oluşturulan bir değerler bütünü olarak ifade edilebilir.

1980'lerin başında başlayan kalite akımları zaman içinde değişimler göstermiştir. Değişim müşteri davranışları ve beklentilerinde de ortaya çıkmış ve günümüzde müşteri beklentilerinin en büyüğü kaliteli malı ucuza alma isteği olarak belirmiştir.

İşletmeler bu beklentiler ışığında müşteri tatminini en üst düzeye getirme uğraşları vermektedirler. Bu yüzden toplam kalitenin müşteri mutluluğundaki en önemli yaklaşımlardan biri olduğu kabul edilmektedir. Müşterinin mecbur olduğu günler geride kalmıştır. Teknolojik gelişme ve dünyanın bir açık pazar haline gelmesi müşterinin seçeneklerini arttırmıştır. Bu bağlamda artık müşteri değil, işletmeler müşteriye mecbur kalmaya başlamışlardır (Şimşek, 2002).

TKY anlayışının üzerine kurulduğu temel unsurların içinde en önemlisi müşteri memnuniyetidir. Pek çok bilim adamları müşteri memnuniyetinin TKY anlayışı içindeki önemini vurgulamaktadır.

"Kalite, müşteri memnuniyetidir" sözü kalite ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi en net şekilde ifade etmektedir (Juran ve Gryna, 1993).

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, müşteri memnuniyeti, müşteriyi çalışmaların odağına yerleştiren TKY içerisinde temel hedeftir. Öyle ki maliyetlerin düşürülmesi karlılık, yatırım vb. tüm ekonomik girişim ve sonuçlar ancak müşteri memnuniyetinden sonra gelen hedefler içerisinde yer alabilmektedir. Bu yaşamsal bilginin ayrımına varan işletmeler/kurumlar, kendilerine has özellikleri ne olursa olsun, müşteriyi çalışmaların odağına yerleştiren bir örgüt yapısına dönüşüm sağlayarak, bir yandan müşteri memnuniyeti aracılığıyla aktif müşterilerini sadık müşteriler haline getirmeye çalışmakta, diğer yandan da bu müşterileri aracılığıyla ve farklı pazarlama ve halkla ilişkiler araçlarıyla potansiyel müşterilerine ulaşmaya çalışmaktadırlar (Yılmaz, 2005).

5.5. Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamadaki Yeri

5.5.1. Müşterilere yönelik pazarlama

Sürekli gelişen ve değişen çevre şartlarında ve her geçen gün daha da ağırlaşan rekabet ortamında varlıklarını sürekli kılmak isteyen işletmeler müşteri odaklı davranmak ve müşteri ilişkilerini sürekli geliştirmek durumundadırlar. Bir işletmenin rekabette odaklandığı nokta müşteri olmalıdır. İşletmeler sürekli olarak ürünlerini, çalışanlarını, sistemlerini geliştirmenin yollarını aramalıdırlar. Bu çalışmalar aynı zamanda sahip olunan müşteri sermayesinin geliştirilmesi anlamına gelmektedir (Bayer, 2005).

"Bu yıllar müşteriye ait olacak, ve bu pazarlamacılar için büyük bir haber" (Mc. Kenna, 1991).

Küreselleşme ile birlikte ulusal sınırların ekonomik anlamda önemini kaybetmesi, haberleşme sistemlerinin kaydettiği ilerlemelerle bilgi donanımı ve paylaşımının artması, rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler gibi son yıllarda ortaya çıkan değişimler müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmıştır. Müşteriye daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı ürün sunmak tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bu hedeflerine ulaşabilmek için, rekabet anlayışının hüküm sürdüğü günümüz şartlarında, işletmeler öncelikle ürün ve hizmetlerini geliştirirken müşteri odaklı hareket etmeyi benimsemek durumunda kalmıştır.

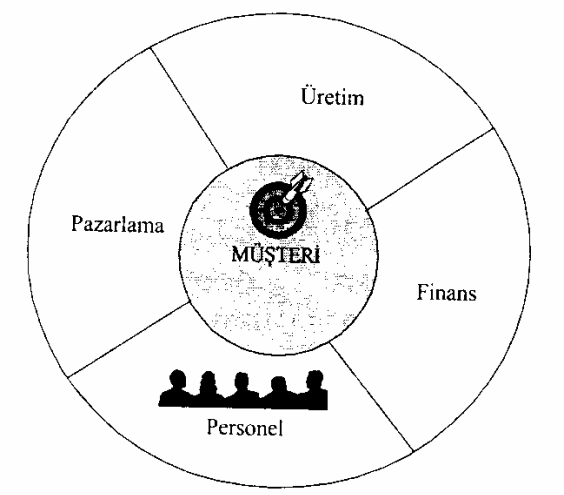
Önceki pazarlama anlayışında hedef pazarı belirlemek, bu hedef pazarı dikkate alarak üretim yapmak ve bu arada da pazarlama karmasının diğer unsurlarını bu hedef pazardaki kitleye göre düzenlemek yeterli sayılıyordu. Pazarlamada hedef pazar denilen kavramın aslında her biri ayrı ayrı özellikler taşıyan kişilerden oluştuğu son yıllarda anlaşıldı. Farklı müşterilerin tatminine önem vermeyen ve satış bittikten sonra müşteriye hizmet vermeyen işletmelerin pazar payı düştü. Günümüzün çağdaş müşteri hedefli işletmeleri bütün faaliyetlerinde müşteriyi odak kabul ettikleri için üretim ve satışlarının daha hızlı olarak yükseldiğini saptamışlardır. Çağdaş işletmelerin satış dışında kalan bölümlerinde çalışanlar da zamanlarının bir kısmını müşterinin yanında geçirmenin önemini kavradı (Taşkın, 2000).

Pazarlama, organizasyonun yönlendirilmesi ve hedeflerine erişmesine işletmenin diğer fonksiyonlarından çok daha fazla yardım eder. Bir işletmenin temel yönetim felsefesi hedeflenen müşterilerin memnun edilmesine yönelik olmalıdır (Taşkın, 2000).

Günümüz koşullarında pazarlama anlayışı satış amacından müşteriyi tatmin etmeye dönük amaca yönelmiştir. Tüm dünyada çağdaş pazarlama anlayışı, müşteri tatmini, koşulsuz müşteri mutluluğu, müşteri memnuniyeti kavramları üzerine kurulmuş, ülkemizde de "Müşteri velinimetimizdir" özdeyişiyle bütünleşerek müşteri merkezli pazarlama benimsenmiştir.

İşlerine daha geniş bir açı ile bakan birçok işletmenin pazarlama yöneticisi, müşteriyi, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasını ve müşterinin tatmin edilmesini işletme faaliyetlerinin merkezine yerleştirmektedir (Taşkın, 2000).

Aşağıdaki şekil 5.5'de pazarlama ve işletme fonksiyonlarının merkezine müşteriyi alan yeni pazarlama anlayışını göstermektedir (Taşkın, 2000).



Şekil 5.5. İşletme fonksiyonlarının merkezi olarak müşteri

Birçok büyük işletme pazarlama ve işletme fonksiyonlarının merkezine müşteriyi almakta ve bu nedenle de pazarlama karması unsurları da müşterilere yönelik olarak yeniden planlanmaktadır. Pazarlama karmasının 4 öğesi (ürün, fiyat, tutundurma

ve dağıtım) olan faaliyetleri müşteri ilişkilerinin organizasyonu ile yakından ilişkilendirilmektedir.

5.5.2. 4P formülünün 4C olması

Pazarlama konusunun önde gelen bilim adamlarından Philip Kotler'in pazarlamanın geleceğine ve 2000 yıllarına yönelik düşünceleri ve müşterilerle ilgili, pazarlama planı yapacak yöneticiler pazarlama karmasının dört unsuru veya İngilizce baş harfleri ile 4P yerine artık 4C formülünü düşünmek zorunda kalacaklardır (Demirel, 1996).

1. *MAL VE HİZMET* - Müşteriye Sunulan Değer *(Customer Value)*
2. *FİYAT* - Müşteri Maliyetleri *(Cost)*
3. *DAĞITIM* - Müşterinin Ürüne Rahat Ulaşması *(Convenience to Buy)*
4. *TUTUNDURMA* - Müşteriyle iletişim *(Communication)*

4P formülü yine de önemli. Fakat yöneticiler 4P formülüne artık 4C bakış açısıyla da bakmalıdır. Prof. Dr. Philip Kotler'e göre bu şekilde müşteriye yönelik pazarlamayı düşünen şirketler daha kazançlı çıkacak. Pazarlamada ortaya çıkan yeni eğilimler yaygınlaşacak. Pazarlamadaki bu yeni eğilimler (Demirel, 1996):

1. İlişki pazarlaması
2. Müşteri tatmini
3. Veri tabanı oluşturma
4. Satış otomasyonu
5. Yeni marka üretimi
6. Bütünleşmiş pazarlama
7. Müşteriye özel üretim
8. Doğrudan pazarlama

Bu düzenleme içinde hedef pazar kavramı giderek önemini yitirmektedir. Geçmişteki pazarlama anlayışında, hedef pazarı belirlemek, bu hedef pazarı dikkate alarak üretim yapmak ve bu arada da pazarlama karmasının diğer unsurlarını bu hedef pazardaki kitleye göre düzenlemek yeterli sayılıyordu. Günümüz pazarlamasında hedef pazar denilen kavramın aslında her biri ayrı ayrı özellikler taşıyan kişilerden oluştuğu

artık anlaşılmıştır. Özellikle tek tek müşterilerin tatminine önem verilmeli ve satış bittikten sonra da müşteriye hizmet vermeye devam edilmelidir. Çağdaş ve müşteri hedefli işletmeler, bütün faaliyetlerinde müşteriyi odak kabul etmelidir. Çünkü her işletme, ancak ayrı ayrı bireyler olarak müşterileri üzerinde yoğunlaşarak ürünleri veya hizmetleri için başarılı bir pazarlama stratejisi geliştirebilir (Taşkın, 2000).

5.5.3. Çağdaş pazarlama anlayışında müşterinin yeri

5.5.3.1. Rekabet ortamında çağdaş pazarlama

Çağdaş pazarlama ile ilgili bilim adamları, çağdaş pazarlamanın Toplam Kalite Yönetimiyle bir kavram olduğunu belirtmektedir. Toplam kalite felsefesi olarak çağdaş pazarlama, müşterinin kral olduğunu, işletmenin var oluşunun tek amacının müşteriye hizmet olduğunu ve bütün ticari faaliyetlerinin müşterinin istek ve arzularının belirlenmesi ile başlayıp müşteri taleplerinin en hızlı ve etkili bir şekilde karşılanması ve hatta müşterilerin beklentilerinin aşılması gerektiğini kabul etmektedir (Taşkın, 2000).

Çağdaş pazarlama, rekabet koşulları arasında kendine yer bulmak için çaba gösteren işletmelerin önemli silahıdır. Çünkü müşteri aynı hizmeti veren yüzlerce işletme içinden, kendisine en kaliteli hizmeti ve ürünü verecek olan işletmeyi seçmektedir. Bu davranış şekli günümüz müşterisinin en gerçekçi açıklaması, şirketlerin pazarlama stratejileri için de en önemli yol göstericisidir.

İşletmelerin rekabet güçlerini artırabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için (Şimşek, 2002):

- İşletme sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili olarak müşteri ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığını görmek amacıyla düzenli olarak müşteri tatmin araştırmaları (anket, karşılıklı görüşme vb) yapmalıdır. Araştırmalar sonucu müşteri tatminini etkileyen faktörler belirlenmekte ve hedeflerin güçlendirilmesinde kullanılmaktadır.

- Müşteri şikayetleri düzenli olarak kaydedilmeli, çalışanlara duyurulmalı ve şikayetin yinelenmesini engellemek için düzeltici ve önleyici faaliyetler uygulanmalıdır.
- Müşteri tatmin düzeyini ölçmek, satış ve pazarlama fonksiyonları performansını izlemek amacı ile kullanılması gereken göstergelerden bir kısmı aşağıdadır:

Pazar payı
Satışlar/Bayi sayısı
(Reklam+Promosyon Giderleri)/Satışlar
Net Satışlar/Toplam Çalışılmış İşçilik Süreleri
Satışlar/Toplam Varlıklar
Satışlar/Kullanılan Sermaye
Müşteri İadelerinin Tutarı/Satışlar
Memnun Müşteri Sayısı/Toplam Müşteri Sayısı
Müşteri Şikayet Sayısı/Toplam Müşteri Sayısı

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi olgusu, modern pazarlama anlayışının temelini oluşturmaktadır. Araştırmacılar tatmini, müşteri davranışlarının anahtar değişkeni olarak alırken, uygulamacılar tatmini, başarılı pazarlama stratejileri tasarlamanın odak noktası olarak politikacılar ise müşteri refahının göstergesi olarak ele almıştır (Sigh, 1991).

İşletmeler açısından hayatta kalmak (varlıklarını sürdürmek), karlılık ve kar maksimizasyonu her zaman önde gelen hedefler olarak sunulmaktadır. Bu nedenle işletmeler açısından rakipler karşısında avantaj yakalamak, memnun müşteriler yaratmaktan geçmektedir. Bunu gerçekleştiren ve pazarın değişen şartlarına uyum sağlayabilen işletmeler orta ve uzun vadeli rekabet üstünlüğünü ve karlılığını elde edebilmektedirler (Day, 1994).

5.5.3.2. Müşteri odaklı yönetim

Müşteri odaklı yönetim anlayışı "kaliteyi müşteri tanımlar" deyimiyle öz bir şekilde ifade edilebilir. Müşteri ihtiyaçlarının analizi, müşteri odaklı yönetimin ilk aşaması olup; "kalite müşterinin memnuniyetidir" anlayışının kuruluşun iç süreçlerinde benimsenmesi, bu yönetim anlayışının en önemli ilkesidir. Müşteri odaklı yönetimin, temel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (KALDER, 2000):

- Tüm çalışanların "Müşteri Kraldır" anlayışına sahip olmaları.
- Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek için araştırmalar yapmak.
- Ürün ve hizmetlerin müşterilerin isteklerini tam olarak karşılayacak şekilde organize edilmesi.
- Müşteri ile ilişkinin satış sonrasında da devam etmesinin önemine inanmak.

Günümüzün çağdaş müşteri hedefli işletmeleri, bütün faaliyetlerinde müşteriyi odak kabul ettikleri için, üretim ve satışlarının yükseldiğini, rekabet ortamında ancak müşteri memnuniyeti sağladıkları ölçüde avantaj kazandıklarını fark etmişlerdir.

Çünkü, daha fazla memnun müşteri demek, daha fazla veya daha sık para harcayan müşteri ya da sadece daha fazla müşteri demektir. Bu şekildeki çağdaş, etkin ve düşük maliyetli sistemler ve uygulamalar genel masrafları düşürür ve başarıyı yükseltir. Arzu edilmeyen gecikmelere, yanlışlıklara ve darboğazlara engel olur. Piyasa fırsatlarının kaçırılmamasını sağlar. Yeni ürün ve hizmetler, rakiplere göre daha hızlı tanımlanabilir ve bundan daha çabuk yararlanılabilir (Taşkın, 2000).

5.5.3.3. Ürünün hayat seyri eğrisinin değişmesi

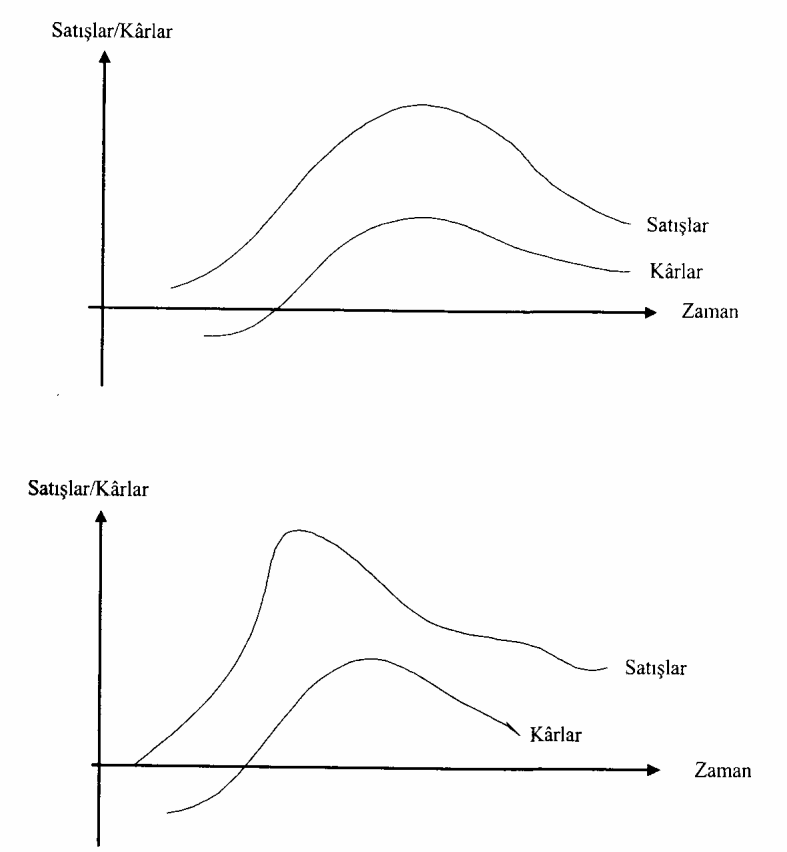
Piyasaya çıkartılacak olan bir ürün veya marka, ürünün hayat seyri denilen çeşitli aşamalarından geçmektedir:

i. Yeni ürün geliştirme
ii. Piyasaya sunuş veya akış
iii. Büyüme
iv. Olgunluk

v. Düşüş

vi. Elenme

Ürünün hayat seyri eğrisinin bütün bu farklı aşamaları ürünün özelliklerine bağlı olduğu kadar, müşterinin değişen taleplerine de bağlı olmaktadır. İşletmelerde piyasaya sunulan ürün ve hizmetler için mamulün hayat seyri kısalmaktadır. Şekil 5.6'da gösterilen bir ürünün satış ve kâr eğilimlerindeki zaman içindeki değişim nedenlerinin en başında müşterilerin geçici heves ürünleri gibi ürünlerde, değişiklik arayışları ve teknolojideki değişimleri işletmelerin yakalayamaması gelmektedir (Taşkın, 2000).



Şekil 5.6. Ürünün hayat seyri eğrisinin değişmesi

Şeklin üst tarafında bir ürünün veya markanın satış ve karlarının daha yavaş yükseldiği fakat piyasada daha uzun süre kalındığı bir durumu göstermektedir; alt kısmında ise, günümüzdeki durumu yansıtmaktadır. Birçok ürün veya marka piyasada

hızla belirmekte, satışlarıyla işletmesine kazanç sağlamakta fakat bir kuyruklu yıldız gibi parlayarak düşmektedir. Hemen piyasadan silinmese bile işletme için kazançlı olma niteliğini kaybetmektedir (Taşkın, 2000).

Ürünün hayat seyri eğrisi standart değildir. Örneğin piyasaya sunulan yeni bir üründe başlangıçta maliyetler yüksek olduğu için karlılık düşük olmakla birlikte yeni ürünün satışları giderek yükselen bir seyir izler. Bu nedenle, günümüzün karmaşık ve bol rekabetli piyasa ortamında yeni veya eski bir markayı yönetmek çok zorlaşmıştır. Ancak, piyasada bütün bu karmaşayı yaratan bilgi işlem teknolojisi, markaların gücünün arttırılması için bir silah olarak da kullanılabilir. Şirketler en son ve en etkili teknolojileri kullanarak, müşterileri ile günümüzün koşullarına uygun bir iletişim kurabilir ve çok cazip hizmetler verebilirler. Teknoloji ile renklendirilen iletişim ve hizmet, şirketlerin pazarın karmaşası içinden sıyrılarak, müşterileri ile özel diyalog geliştirebilmelerine ve rakiplerin önüne geçmelerine olanak sağlayabilir.

5.5.3.4. Bütünsel pazarlama

Bütünsel pazarlama iletişimi yaklaşımı, yeni bir kavramdır. İşletmeyle ilgili bütün kişi ve kurumların bir iş ortağı olarak görülmesi ve bütün bu kişi ve kurumların memnun edilmesi niteliğini taşır. Bütünsel pazarlama iletişimi bütün iş ortakları ile uzun vadeli ilişkiler kurulmasına yönelen bir süreç içinde gerçekleşir (Taşkın, 2000).

Amaç olarak bütünsel pazarlama iletişimi, uzun vadede başarılı olacak bir marka veya piyasadaki bütün iniş ve çıkışlara rağmen başarılı bir şirket yaratmaktır. Bütünsel pazarlama iletişimi, iletişimin gelişmiş olduğu bir örgüt yapısı, piyasa ağırlıklı yönetim anlayışı, bütün faaliyetler için iş ortaklarıyla kurulan bağlantılarda paralellik, sinerji ve ortak bir amacın ardından koordinasyon gerektirir. Bütünsel pazarlama iletişimi ile dış müşterilerin dışında, işletmeyle ilgili bütün iş ortaklarıyla karşılıklı çıkarların korunması için bilgi alışverişi ve güven merkezi üzerine kurulan iletişimler maliyetleri düşürür. Reklamcılık veya "ticari iletişim" için yapılan harcamaların payı giderek azalarak onun yerini doğrudan pazarlama, postalama, satış geliştirme, satış noktası faaliyetleri ve destekleme gibi konular almıştır (Taşkın, 2000).

Bütünsel pazarlama iletişimi, yani müşteriye soru sormak, bilgi almak ve müşteriyle bilgi paylaşma yaklaşımı, yeni ürün ve hizmetlerin rakiplere göre daha hızlı veya daha düşük maliyetle geliştirilip piyasadaki arzına, piyasadaki kazanç fırsatlarına daha kolay ve etkin şekilde ulaşılmasına zemin hazırlar. Pazarlama araştırmaları yaparak müşterilerin istek ve beklentileri dikkatle araştırılmalıdır. Çünkü artık müşteri davranışlarında da değişim gözlenmektedir.

Günümüz tüketicilerin algılamasında radikal değişiklikler söz konusudur. Müşteriler, artık ürünlerle ya da ürünlerin belirli bir özelliği ile değil, ürün ya da hizmetin yarattığı bütünsel değerle ilgilidir. Kışın bir mağazada alışveriş yapan bir tüketici, sadece aldığı üründe kalite değil, alışveriş yaptığı mağazada rahatça dolaşabilmek, giysilerini giyip çıkarabilmek için paltosunu ya da şemsiyesini bırakabileceği bir vestiyer de arıyor. Diğer bir örnekte satış öncesi ve satış sonrası hizmetlerle ilgilidir. Müşteri satış öncesi doğru seçim yapabileceği şekilde bilgilenmek ve satış sonrası da ihtiyaç duyulan hizmetlerde kalite istiyor. Bütünsel müşteri memnuniyeti kavramı farklı sektörlerde farklı algılanabilir, ancak sonuç değişmez.

"Müşterinin memnuniyet arayışının çerçevesi genişlemiştir" (KALDER, 1999).

Ülkemizde "Bütünsel pazarlama iletişimi" konusunda bir konferans veren Colorado Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Tom Duncan şu görüşleri savunmaktadır (Taşkın, 1996):

- Pazarlamanın rolü ve amacı temelden değişmiştir.
- Satışı merkez alan pazarlama stratejilerinin yerini müşteriyi merkez alan pazarlama stratejileri almıştır.
- Müşteriyi denetlemek (manipilation) yerine, müşteriyle gerçekten ilgilenmek ve ilişki kurmak daha önemli olmuştur.
- Müşteriyi reklam ve tanıtım bombardımanına tutmak yerine, müşteriyi dinlemek ve onunla karşılıklı veri alışverişine girmek, etkili bir pazarlama stratejisinin ana ekseni haline gelmiştir.
- Müşterilerin tam olarak neyi istediklerini anlamaya yönelen pazarlama, müşteriye hizmet etmek amacıyla satış merkezli stratejilerini müşteri merkezli stratejilerle değiştirmiştir.

- Müşteriler artık kalabalık içinde bir av olarak değil, ihtiyaç ve istekleri olan bir kişi olarak görülmek istemektedir.
- Cebinde parası olan herhangi birisi olarak görüldüğünü hisseden bir müşterinin söz konusu şirketle, değil diyalog kurması, söz konusu ürünü alması dahi imkansızdır.
- Müşteri ile şirket arasında ortaklık gerekir. Müşteriyle aradaki anlaşma bir satış anlaşmasından çok, karşılıklı veri alışverişinin sürdüğü bir ortaklık olmalıdır.
- Müşteriyi ortak olarak görerek başarılı olan ve piyasa payını yükselten markalara örnekler vardır.
- Yaratıcı mesajlar, müşterinin işletmeyle sürekli bir iletişim kurması için istek duymasını sağlayabilir.
- İletişimin dışında kalan pazarlama karmasının diğer unsurları olan ürün, fiyatlandırma ve dağıtım çok genelleşmiştir. Bunun için rekabet üstünlüğü müşterilerle kurulan iletişim yoluyla belirlenmektedir.
- Müşteriye bazı konuları anlatmak veya bir şeyler satmaya çalışmak yerine, bütünsel pazarlama iletişimi, yani müşteriye soru sormak, bilgi almak ve paylaşmak gerekli olmuştur.
- Yeni bir kavram olan Bütünsel Pazarlama iletişimi yaklaşımı, işletmeyle ilgili bütün kişilerin bir ortak olarak görülmesi ve tatmin edilmesi niteliğini taşıyor.
- Bir süreç olarak Bütünsel Pazarlama İletişimi bütün iş ortakları ile uzun vadeli ilişkiler kurulmasına yönelmiştir.
- Bütünsel Pazarlama İletişiminin amacı, uzun vadede başarılı olacak bir marka veya piyasadaki bütün iniş ve çıkışlara rağmen başarılı bir şirket yaratmaktır.
- Bütünsel Pazarlama İletişimi, iletişimin gelişmiş olduğu bir örgüt yapısı, piyasa ağırlıklı yönetim anlayışı, bütün faaliyetler için iş ortaklarıyla kurulan bağlantılarda paralellik, sinerji ve ortak bir amacın ardında koordinasyon gerektirir.

- Bütünsel Pazarlama İletişimi ile yani, dış müşterilerin dışında, işletmeyle ilgili bütün iş ortaklarıyla karşılıklı çıkarların korunması için bilgi alış verişi ve güven merkezi üzerine kurulan iletişimler maliyetleri düşürür.
- Reklamcılık veya "ticari iletişim" için yapılan harcamaların payı giderek azalarak onun yerini doğrudan pazarlama, postalama, satış geliştirme, satış noktası faaliyetleri ve destekleme gibi konular almıştır.

5.6. Müşteri Memnuniyetsizliği

5.6.1. Tanımı

Kalitenin temel ilkesi olan "müşteri memnuniyeti", ürünler ve hizmetler müşterilerin gereksinimlerine cevap verdiği zaman meydana gelir ve müşteri beklentilerini karşılamak ve hatta bunun ötesine geçebilmekle eş anlamlıdır (Yılmaz, 2005).

Müşteri memnuniyetsizliğinin tanımı ise Berkman ve Gilson tarafından beklentiler ile algılanan ürün performansı arasındaki farkın derecesi olarak tanımlanmıştır.

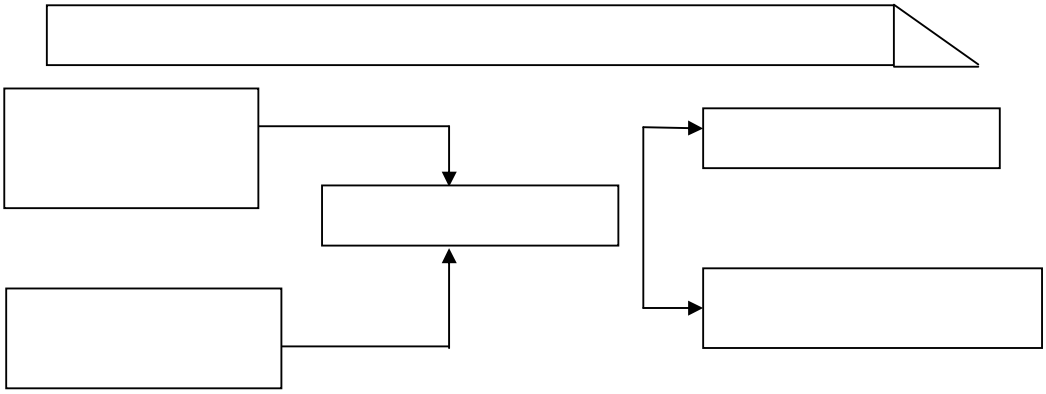
Beklentiler, alım sonucunda karşılanmadığı zaman memnuniyetsizlik oluşmaktadır. Ürünle ilgili gerçekçi olmayan bir imaj çizildiğinde bu memnuniyetsizlikle sonuçlanmaktadır. Performans ile beklenti arasında bir fark oluştuğunda psikolojik bir tutarsızlık ve bilişsel bir uyumsuzluk oluşmaktadır. Bu rahatsız edici bir durumdur (Berkman ve Gilson, 1986).

Memnuniyetsizlik pazarlama sisteminde farklı yönlerde ele alınmaktadır. Bunlardan bir tanesi, tüketicinin alışveriş yeri ve ürün değerlendirmelerini kapsayan alışveriş sistemi memnuniyetsizliği, bir diğeri ürünlerin seçimi, alımı, kabul edilmesi ile ilgili tüketicilerin, mal veya servisleri kullanımı ve tüketimi ile ilgili değerlendirmelerini içeren, tüketim sistemi memnuniyetsizliğidir.

Memnun olmayan müşterilerin işin değerini aşındırmasını önlemek, işletmenin ayakta kalması ve gelişmesi için mevcut satışlarını korumaya ve satışlarını yükseltmeye ihtiyacı vardır. Bunun için de işletmenin mevcut müşterilerini memnun etmeyi

sürdürmesi ve ayrıca yeni müşterilerin de gelmesini sağlaması gerekmektedir. Bir işletme, ilk olarak mevcut müşterilerine yaptığı satışları yükseltebilir, ikinci olarak yeni müşterilere satış yapabilir. Fakat, küçük veya büyük, bütün işletmelerde, önemli olan müşteri odaklı bakış açısıdır (Taşkın, 2000).

Aşağıdaki şekil 5.7.'de memnuniyet veya memnuniyetsizliğin, beklentiler ile performans arasındaki farka bağlılığı gösterilmektedir.



Şekil 5.7. Karşılaştırma süreci (Wilkie, 1994)

Aşağıdaki tablo 5.1 ise tüketici memnuniyetsizliğinin, karşılaşılan problem türlerine göre yüzde oranlarını vermektedir.

Tablo 5.1. Tüketici memnuniyeti / memnuniyetsizliği kategorileri (Wilkie, 1994)

Tüketici Probleminin Türü	**Bu Probleme Sahip Olanlar**
1. Mağazanın indirim reklamı yok	% 25
2. Memnun etmeyen ürün performansı/kalitesi	% 22
3. Memnun etmeyen düzeltme	% 20
4. Memnun etmeyen servis	% 16
5. Teslimat için uzun bekleme	% 10
6. Teslim almada başarısızlık	% 10
7. Fazla ve aşırı fiyat	% 10
8. Hoşa gitmeyen itici reklam	% 9

9. Ürün/servis sipariş edildiği gibi olmaması	% 9
10. Hileli, aldatıcı fatura	% 9
11. Aldatıcı reklam, paketleme, fiyatlandırma	% 8
12. Malların zarar görmüş olarak alınması	% 8
13. Üretici/satıcının garanti vaadini yerine getirmemesi	% 7
14. Satıcı / satış elemanının bilerek ürünü yanlış tanıtması	% 7
15. Parayı geri ödeme başarısızlığı	% 5

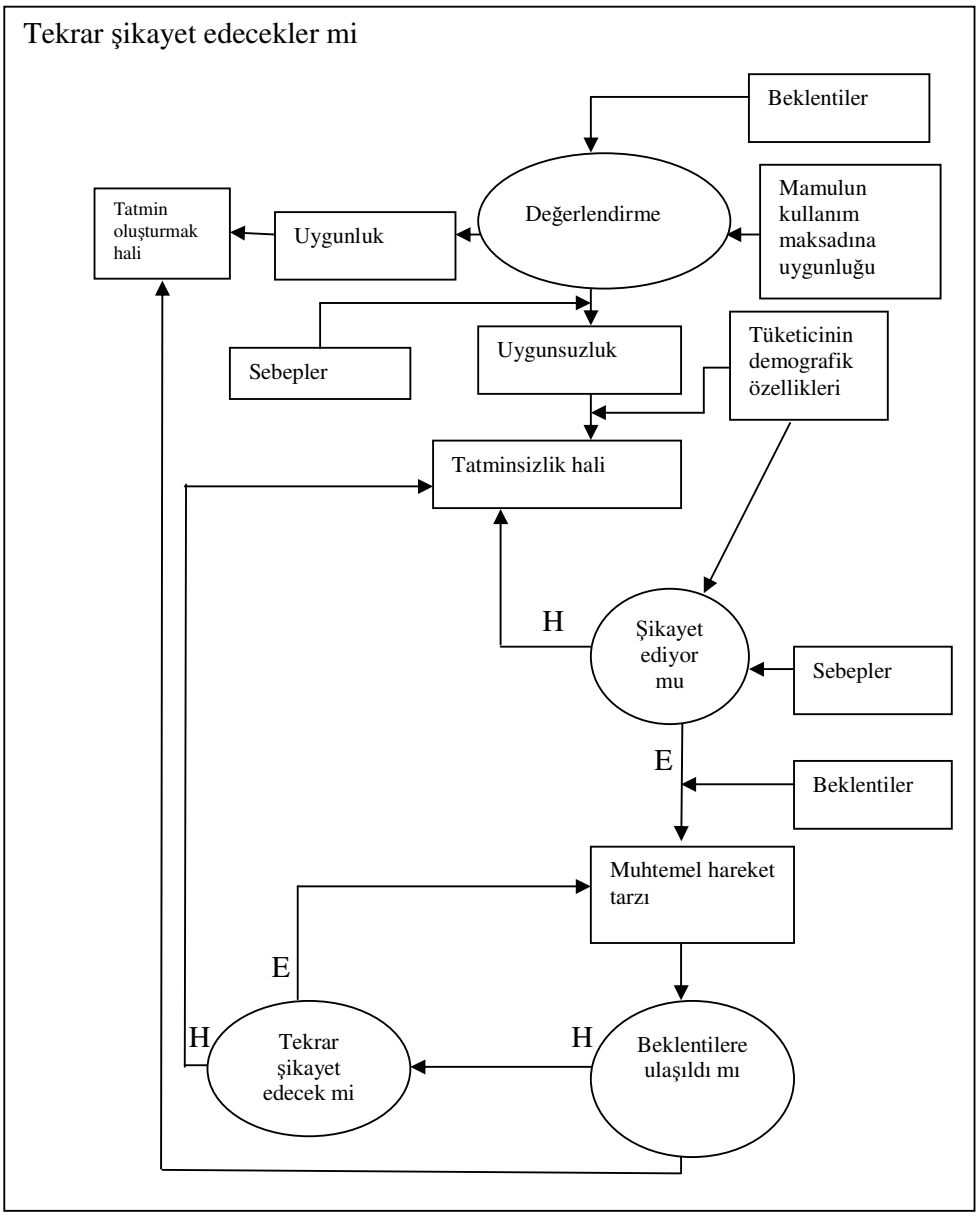
5.6.2. Memnuniyetsizliğe karşı tüketici tepkileri

5.6.2.1. Şikayet etme davranışları

İşletmelerin ayakta kalması ve gelişmesi için mevcut satışlarını korumaya ve satışlarını yükseltmeye ihtiyacı vardır. Bunun için de işletmenin, mevcut müşterilerini memnun etmeyi sürdürmesi ve böylece yeni müşterilerin de gelmesini sağlaması gereklidir. Bu nedenle, müşterilerden gelen şikayet ve itirazların öğrenilmesi, hatta müşterilerin şikayet, itiraz veya diğer isteklerini söylemeleri için daha fazla cesaretlendirilmeleri gerekir (Taşkın, 2000).

Bir işletmenin müşteri şikayetleri olmadan veya müşterilerin görüşlerine gereken önem verilmeden ve gerekli önlemleri önceden almadan piyasa rekabetine dayanması çok zor olabilir. Müşteri şikayetlerinin etkin bir şekilde çözümlenmesinin işletme için yaşamsal bir öneme sahip olması, işletmenin gelişme potansiyeli açısından önemlidir (Taşkın, 2000).

Şekil 5.8'de tüketici tatmin ve şikayet davranışı modeli yer almaktadır (Kılıç, 1993). Şekilde de görüldüğü gibi tüketici, ihtiyacına göre aldığı mamulün değerlendirme süreci sonunda beklentilerine uygunluğuna bakmaktadır. Uygunsuzluk hali memnuniyetsizliği ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda bazı tüketiciler şikayet etmekte, bazıları etmemektedir.



Şekil 5.8. Tüketici tatmin ve şikayet davranışı modeli (Kılıç, 1993)

5.6.2.2. Şikayetlerin önemi

Müşteri ilişkileri alanında çalışanların çoğu, müşterilerinin şikayetlerinden çok şey öğrendiklerini söyler. Fakat, gerçeği söylemek gerekirse müşterilerinin hiç şikayet etmemesini tercih eder. Oysa müşteri şikayetleri çoğunlukla şikayetlerin önlenmesi fırsatlarını da sağlar. Aslında, en iyisi aynı şikayetin bir kez daha meydana gelmesine engel olmak için, müşteriden bir adım daha önde olmaktır. Müşteriden gelen şikayetler sistemli bir şekilde ele alınmalıdır. Müşterinin ürün veya hizmetten bekledikleri ile kullanımı arasında bir uygunsuzluk varsa bir şikayet ortaya çıkabilir. Bu şikayetler işletmenin varsa kendi kusurlarını düzeltme imkanı verir. Gereken düzeltmeler yapıldığı taktirde, müşteri şikayetleri de önlenebilir (Kılıç, 1993).

Bir işletmenin varlığını sürdürmesi ve gelişebilmesi için satış düzeyini koruması ve satışlarını yükseltmesi gerekir. Günümüz işletmesinin amaçlarını gerçekleştirmesi, işletmenin müşterilerini sürekli olarak memnun etmesi ile mümkün olabilir. Bütün müşterilerin memnun edilmesi işletme için yaşamsal değer taşır. Müşterilerin tam olarak memnun edilmesinin, işletmenin geleceği açısından yaşamsal önem taşımasının çok çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenle müşteriden gelen şikayetleri işletmenin bir eksikliğini düzeltme fırsatı olarak algılaması gerekir (Taşkın, 2000).

Müşteri memnuniyetsizliği ve buna bağlı olarak şikayetlerin firmalar açısından nedenli önemli olduğunu aşağıdaki örnekler çok çarpıcı şekilde anlatmaktadır:

- Ortalama şirkete şikayetini bildiren bir müşteriye karşılık, 26 kişi şikayetini bildirmemektedir.
- Buna karşılık memnun kalmayan her müşteri memnuniyetsizliğini 8 ila 16 kişiye anlatmaktadır.
- Memnun kalmayan müşterinin % 91'i bir daha o şirkete uğramamaktadır.
- Yeni bir müşteri edinmek, eski müşteriyi elde tutmaktan 5 misli masraflıdır.

Bir işletmenin müşterilerini kaybetmesinin nedenlerinin başında müşteriden gelen şikayeti değerlendirme biçimi, sunulan ürün veya hizmeti iyileştirme konusunda gösterdiği yaklaşım gelmektedir. Unutmamak gerekir ki, müşteri memnuniyetsizliğinin en açık ifadesi şikayettir. İşletmenin memnuniyetsizliğe bağlı kaybettiği müşterileri,

geri kazanması için memnun müşterilere yaptığı masrafın, çok daha fazlasına ihtiyacı olacaktır. Ayrıca memnun olmayan müşteri çevresindekilere yaptığı olumsuz konuşmaları, eleştirileri veya tepkileri sonucunda başka müşterilerin de olumsuz etkilenmesine sebebiyet verecektir.

İşletmeler her müşteri şikayetinin işletmeye tanınan yeni bir şans olduğunu ve değişimin herkes için iyi bir fırsat olduğunu bilmek zorundadır. İşletme yöneticileri, müşterilerinin beklentilerini sürekli olarak aşmalıdır. Müşterilerinin her işten önce geldiğine inanmalıdır. Memnun müşteriler, çoğu zaman işletmenin gönüllü satışçısı olur ve işletmenin daha fazla müşteri kazanmasına yardımcı olurlar. Memnun olmayan müşteriler ise, tatminsizliklerini herkesle paylaşır, işletmenin mevcut müşterilerinin azalmasına ve muhtemel müşterilerinin de kaybına neden olabilirler (Taşkın, 2000).

5.6.2.3. Şikayetlerin çözümlenmesi

Şikayetin ortaya çıkması halinde şirket içinde, şikayetin türüne bağlı olarak, ilgili süreç sahibi bölüm tarafından çözüm geliştirilebilir. Söz konusu şirket birden fazla işletmeye sahipse, geliştirilen çözümler merkezi bilgi bankasına aktarılmalıdır. Bu da problemin şirket genelinde olup olmadığının teşhisinde, şirket genelinde olması durumunda ise çözümünde kolaylık sağlar.

Eğer söz konusu şikayet, aynı şirketin tüm bölümlerini ilgilendiriyorsa, daha detaylı analizler için ilgili bölümlere gönderilir. Bu durumda problemin çözümünden ve bu çözümün tüm organizasyonda uygulandığından emin olmak gerekmektedir. Ancak, bu problemin çözüldüğü anlamına gelmez. Önlemin etkin olup olmadığı mutlaka izlenmelidir. Şikayetlerden kaçınmak, öyle olmadığını bildiğimiz halde her şey yolundaymış gibi davranmak yanlıştır. Çünkü "kötü haber tez yayılır" (KALDER, 1999).

Çözüm aşamalarına kısaca değinmek gerekirse (KALDER, 1999):

Kök nedenlerin teşhisi: Öncelikle problemin kök nedenleri teşhis edilmeli ve probleme etki oranları belirlenmelidir.

Düzeltici faaliyetler: Düzeltici faaliyetler söz konusu ürün ya da hizmetteki memnuniyetsizlikleri gidermeye yönelik çözümlerdir. Örneğin garanti ödemesi, malın geri alınması ya da geri alınıp hatanın düzeltilmesidir.

Önleyici faaliyetler: Önleyici faaliyetler ise problemin tekrarını önleyecek uzun vadeli çözümlerdir. Örnekler; süreç geliştirme, süreç iyileştirme, eğitim vb.

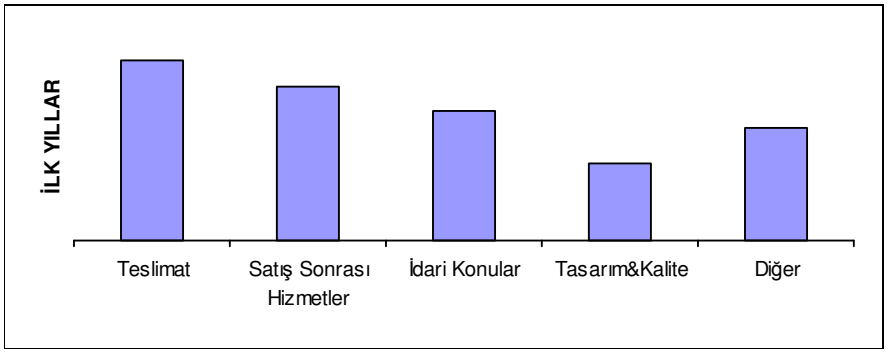
Müşteriye bilgi verilmesi

Çözüm ve geri besleme: Çözüm aşamasında müşteriye faaliyetler ve işin sahipleri hakkında bilgi verilmesi, problem için tespit edilen kök nedenlerin düzeltici ve önleyici olarak geliştirilen çözüm faaliyetlerinin ve süreçlerinin faaliyet sahiplerinin isimlerinin müşteriye bildirilmesi, şirketin bu konudaki şeffaflığını göstermek ve çözümün her aşamasında müşteriyi bilgilendirmek açısından yararlıdır.

5.6.2.4. Ürün tasarımı, üretim ve satış yapan sektörlerde şikayet eğilimleri

Büyük ya da küçük şirketlerde sorunlar ağırlıklı olarak müşteri ile şirket arasındaki ara birimlerdedir. Bu sorunlar genellikle müşteri ile teması olan çalışanlarla müşteriler arasındadır. Örneğin: Yönetimsel sorunlar, kaba ve dikkatsiz personel, kirli ve hasarlı ürünler, kötü satış sonrası servisleri vb (KALDER, 1999).

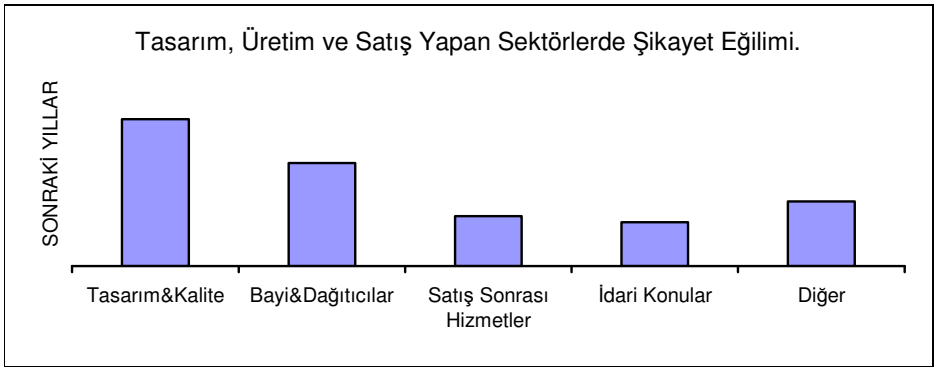
Şekil 5.9'daki örneklerdeki grafikler, uluslararası bir şirketin bir işletmesindeki şikayetler incelendiğinde, şikayet yönetimi sisteminin çalışmaya başlamasının ilk yıllarında ürün teslimatları, satış sonrası hizmetler, kaliteyi iyileştirme, maliyet gibi şikayet tiplerinin ağırlıklı olduğu görülmektedir (KALDER, 1999).



Şekil 5.9. Şikayet eğilimi

İlk birkaçdan sonra ürün tasarımı ile ilgili şikayetlerin miktarının arttığı gözlenmektedir. Aslında bu sorun tasarım problemlerinin artmasından kaynaklanmaktadır. Yıllar içinde şirket, daha iyi analizler, iyileştirmeler, eğitim programları ve yeni metotlar geliştirerek müşteri ile temas eden birimlerdeki problemleri büyük oranda çözümlemektedir. Bu nedenle tasarım problemleri yüzdesel olarak öne çıkmaktadır.

Bu aşamadan sonra şirket müşterilerin, ürün tasarımı ile ilgili problemlerine daha fazla ağırlık verebilecektir. Ayrıca ikinci grafikte ürün tasarımından sonra ikinci sırada, ilk grafikte görülmeyen ürünün satıcı ve dağıtıcıları ile ilgili sorunlar yer almaktadır. Bunun nedeni ise işin tabiatı ve ürün stratejileri ile ilgilidir (KALDER, 1999).



Şekil 5.10. Sonraki yıllarda şikayet eğilimleri

5.6.3. Pazarlama stratejisi ve şikayet davranışı

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile pazarlamacılar ürünleri kusursuz hale getirmeye çalışmaktadırlar, araştırmalarla ürün tasarım sorunlarını ve tüketici beklentilerini tespit etmektedirler. Bu felsefeye göre pazarlamacılar ürünleri, tüketicileri memnun edebilecek, eksiklikleri minimize edecek şekilde düzeltmeler yapmaktadırlar. Perakendeciler tüketicilerde gerçekçi beklentiler kurmaya çalışmalıdırlar. Beklentiler gerçekçi olursa tüketiciler de ürünü gördüklerinde ya da kullandıklarında hayal kırıklığına uğramayacaklar ve memnuniyetsizlik söz konusu olmayacaktır. Bunu

başarabilmek için ürünün performansının nasıl olduğunu gösteren gerçekçi reklamlar ve başka pazarlama faaliyetleri göstermelidirler (Wells ve Prensly, 1996).

İşletmeler için müşteri şikayetleri, daha iyiyi üretebilmek veya sunabilmek için birer fırsattır. Aslında şikayetlerini ileten, daha kaliteli üretim için önerilerde bulunan ve buna vakit ayıran müşteri hala şirkete, firmaya ya da markaya güven duyan müşteri demektir. Güven duyan müşteri, işlerin düzeltilmesi halinde tekrar firmayla çalışmaya istekli demektir. Yapılan araştırmalar da bunu göstermektedir. Şikayetlerine hızlı ve tatmin edici cevaplar alan müşterilerin büyük çoğunluğu aynı firmayla çalışmaya devam etmektedir.

Araştırmalara göre tüketicilerin, perakendeci veya üretici seviyesinde şikayeti ile ilgili beklediği cevap, işletmenin politikasına göre değişmektedir. Perakendeciler müşterilerinin şikayetle ilgili beklentilerinin ne olduğunu anlamalı ve memnuniyetsizlik için çözüm üretirken bu konuda kendi politikalarını incelemeli ve ona göre karar vermelidirler (Silverman, 1981).

Pazarlamacılar memnun kalmayan tüketicilere cevap verebilmek için bazı programlar geliştirmektedirler. Pazarlamacılar, tüketicilerin başkalarına şikayet etmesinden, başka markalara yönelmesinden ziyade, kendilerine şikayet etmelerini tercih etmektedirler ki kendilerinden önce başka müşteriler veya firmalar oluşan memnuniyetsizlikten haberdar olmasınlar. Şikayetlerin kendilerine gelmesi halinde, problemin kaynağını öğrenme imkanı yakalamaktadırlar. Pazarlama programları, tüketici şikayetlerinden oluşacak maliyet ve faydaları iki yoldan ele almaktadırlar; şikayet etmeyi tüketiciler için kolay hale getirmek ve şikayeti tüketiciyi memnun edecek şekilde cevaplamak. Çünkü müşterinin sorunlarına ve şikayetlerine çabuk çözüm bulunduğu taktirde müşterinin memnuniyetsizliği ortadan kalkmaktadır.

Çağdaş pazarlama anlayışına göre yapılan anketler göstermektedir ki, yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti mevcudu muhafaza etmenin beş katıdır. Bu yüzden mevcut müşteri portföyünü korumak firmalar için çok daha önemlidir. Dolayısıyla işletmeler açısından şikayetlerin dinlenip pazarlama stratejilerinin çözümlere yönlendirilmesi müşteri sadakatinin sağlanması için en önemli faaliyettir.

Bilinçli ve dikkatli işletmeler, müşterilerin, aracıların ve diğer pazarlama öznelerinin tutumlarını izlemek üzere çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Çünkü bu

öznelerden gelen geri bildirim işletme politika ve stratejilerine yön vermektedir. Kontrolleri kolaylaştırmaktadır.

Özellikle müşteri tutumları, satışları etkilemeden önce değişen müşteri tutumları yönlendirilerek, erken önlem alınması sağlanmış olmaktadır. Bu konuda uygulanan başlıca yöntemler şöyle sıralanabilir (Tek, 1997):

- *Müşteri Yakınma (Şikayet) Dilek ve Önerileri Sistemi:* Pazar ya da tüketici yönlü firmalar, müşterilerden gelen yazılı ve sözlü yakınmaları kaydedip analiz etmekte ve cevap vermektedirler. Şikayetler incelenmekte ve önce en çok rastlanan şikayetler düzeltilmeye çalışılmaktadır.
- *Müşteri Panelleri:* Bazı işletmeler veya araştırma kuruluşları tutumlarını telefon veya posta soru kağıtları ile periyodik olarak bildirmeyi önceden kabul etmiş müşterilerle müşteri panelleri düzenlemektedirler. Bu panellerin temsil gücü, dilek ve öneriler sistemine göre daha fazla olmaktadır.
- *Müşteri Anketleri:* Bazı işletmelerde personelin samimiyeti, dostluğu, hizmetin kalitesi vb.yi ölçmek için periyodik olarak soru kağıtları gönderilmektedir.

Pazarlamacıların müşterilerle ilişkilerini güçlendirmede kullanabilecekleri bazı yollar şunlardır:

1. Kayıp müşterilerin analizi (satışların trendi, iptal edilen siparişlerin sayısı ve nedenleri bizim firmanın davranışlarından dolayı mı itilmişler yoksa rakipler tarafından mı kapılmışlar)
2. Müşteri tutma oranını yükseltme çabaları. Pazarlamacılar tüketicilerin satın alım sonrası tatminsizliğini azaltmak ve müşteri tutma oranını yükseltmek için her şeyden önce gerçekçi beklentiler yaratmaya çalışmaktadırlar (Tek, 1997).

Ürün ve servis kalitesinin bekleneni karşılaması, şikayetleri çözme, etkili reklam çalışmaları, servis kolaylıkları ve garanti süreleri gibi önlemler pazarlama faaliyetleri içinde yer almalı, müşterilerin malları satın aldıktan sonra ürünle ilgili tutumları takip edilip veri tabanı pazarlamasına önem verilmelidir.

Tüm bu çalışmalar yapılırken unutulmaması gereken, yeni müşterilerin işletmenin yürüttüğü pazarlama ve reklam faaliyetlerinden çok işletmenin mevcut ve eski müşterilerinin tavsiyelerinden etkilenme eğilimi taşır. Memnun olmayan müşteriler ise, başka müşterileri olumsuz yönde etkileyerek işletmenin yaptığı en güçlü pazarlama ve reklam faaliyetleri için harcanan paraların boşa gitmesine neden olur.

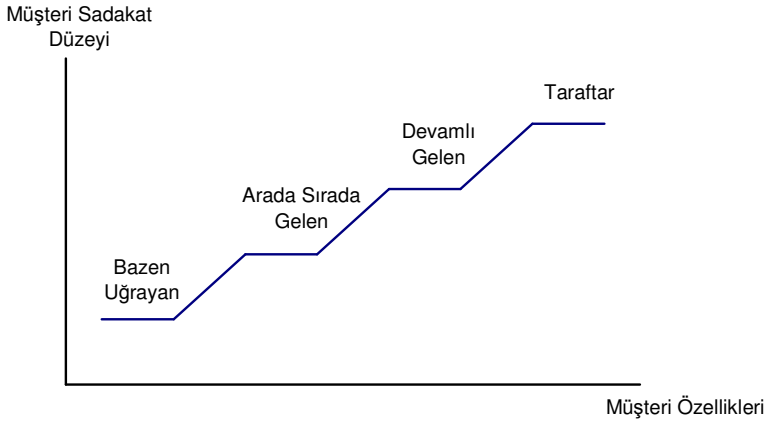
5.7. Müşteri Sadakati Oluşturmak

5.7.1. Müşteri sadakati

Müşteri sadakatini kısaca tanımlamak gerekirse aynı üründen tekrar satın alma veya aynı hizmetten tekrar yararlanma sıklığıdır.

Müşteri sadakati bir merdivene benzetilebilir. Bu merdivenin basamaklarından yukarı doğru adım adım çıkıldığı zaman sadakat yükselir. Merdivenin en üst basamağı taraftar müşteri olarak nitelendirilen, en sadık müşteri grubunu göstermektedir. Sadık müşteriler, işletmenin en karlı müşteri grubudur ve işletmenin en önemli varlığıdır.

Müşteri sadakat merdiveninin temel basamakları şekil 5.11'de gösterilmiştir. Müşteri sadakat merdiveninin ilk basamağında, işletmeye en az sadık olan, nadir olarak şöyle bir uğrayan müşteriler yer alır. Sadakat merdiveninin alttan ikinci basamağında işletmeye % 10'luk iş hacmi sağlayan arada sırada gelen müşteriler yer alır. Üçüncü basamakta, birçok defa sürekli iş yapılan devamlı müşteriler yer alır (Taşkın, 2000).



Şekil 5.11. Müşteri sadakat merdiveni

Thedore Levitt'in dediği gibi "Bir işletmenin amacı; bir müşteri bulmak ve firmaya bağlı kalmasını sağlamaktır", bugünün müşteri ağırlıklı pazarlama yaklaşımları toplam kalite, müşteri tatmini ve son yıllarda müşteri sadakati görüşlerinin desteklenmesi şeklinde kendisini göstermektedir (Altıntaş, 2000).

Kaliteli müşteri ilişkilerinin gerçek bir faydası da işletmeye sadık müşteriler kazandırmasıdır. Son günlerde iş dünyası, müşterilerinin eskiden olduğu gibi sadık olmadığından şikayet etmektedir. Bu şikayetin ardında yatan neden, müşterilerin artık ikinci en iyiye katlanmak istemedikleridir. Zira yeni müşterinin profili farklıdır. Yeni müşteri ne istediğini bilen, araştıran, dikkatle seçen ve daha soğukkanlı satın alan kişidir. Bunun için başarılı işletmeler, müşteri sadakatine göre işletme sistemlerinin tasarımını yapmaktadır (Taşkın, 2000).

Müşteri sadakatinin kazanılmasından sonra firmanın gerekli olan ve müşterinin esas olarak sadakatin oluşmasında etken gördüğü noktaları veya unsurları çok iyi tespit edip bunu tatmin ile pekiştirmesi gerekmektedir. Müşteri sadakati müşterinin tatminini önemli bir faktör olarak içermekte ve kapsamaktadır. Ancak her ne kadar müşteri tatmini, müşteri sadakati için hayati önem taşısa da tatmin seviyesi sadakati tam olarak tanımlamaz (Altıntaş, 2000).

Müşteriyi çalışmaların odağına yerleştiren TKY anlayışı içinde müşteri memnuniyeti temel hedeftir. Öyle ki, kârlılık, maliyetlerin düşürülmesi, yatırımlar ve diğer tüm ekonomik faaliyetler ancak müşteri memnuniyetinin arkasından gelen hedefler olarak gösterilmektedir.

Bu yaşamsal bilginin ayrımına varan işletmeler/kurumlar, kendilerine has özellikleri ne olursa olsun, müşteriyi çalışmaların odağına yerleştiren bir örgüt yapısına dönüşüm sağlayarak, bir yandan müşteri memnuniyeti aracılığıyla aktif müşterilerini sadık müşteriler haline getirmeye çalışmakta, diğer yandan da bu müşterileri aracılığıyla ve farklı pazarlama ve halkla ilişkiler araçlarıyla potansiyel müşterilerine ulaşmaya çalışmaktadırlar (Yılmaz, 2005).

Sadece müşteri beklentilerine cevap veren, hatta beklentilerinden daha fazlasını sunabilen işletmeler müşteri tatminini sağlayabilmektedirler. Tatmin olan müşteri de sadık müşteri demektir. Eğer işletme müşteri beklentilerine cevap veremezse, müşteri işletmeyle iş yapmayı bırakacaktır. Değişen rekabet koşulları müşteri odaklı

yönetim anlayışında fiyat, hız kalite gibi değerlerin yükseltilmesiyle, müşteri beklentilerinin üzerinde standartlar geliştirilerek müşteri sadakatinin oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır.

5.7.2. Müşteri sadakati ve marka imajı

Müşteri sermayesini, kuruluşun iş yaptığı insanlarla olan ilişkilerinin değerini güçlendirme çalışmaları müşteriler üzerinde marka bağımlılığının yaratılmasını sağlayacaktır. Müşteriler markayı ürünün bir parçası olarak görmekte ve marka ürüne değer katmaktadır. Müşteri tatmininin sağlanması ve marka bağımlılığının yaratılması müşteri sermayesinin, dolayısıyla kurumsal imajın geliştirilebilmesi için bir zorunluluktur. Müşteri tatmininin sağlanmasının yolu, müşteriye istediğinden yani beklentisinden daha fazlasını sunabilmektir. Bu durum fiyat, hız, kalite gibi faktörlerin iyileştirilmesiyle sağlanabilmektedir. Satın almış olduğu üründen memnun kalan bir müşteride, tekrar aynı ürüne ihtiyaç duyduğunda psikolojik olarak marka imajı belirecektir. Dolayısıyla müşterilerle iletişim kanalları sürekli açık tutulmalı ve beklentilerinden daha fazlasını ortaya koyabilecek standartlar geliştirilmelidir (Bayer, 2005).

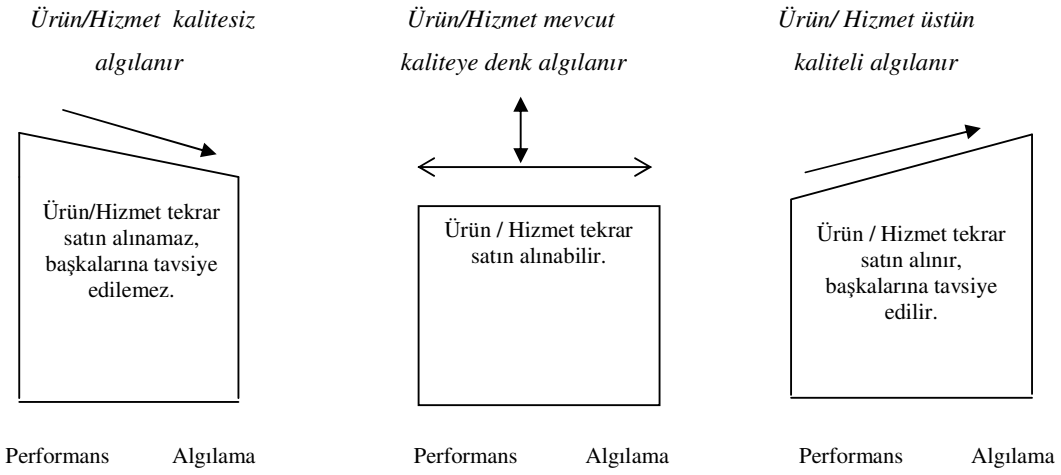
Tatminsiz müşteriler, şikayetlerini işletmeye değil topluma iletirler. Bu müşteriler, olumsuz deneyimlerini genellikle başka muhtemel müşterilere aktararak, bir daha geri dönmemek üzere rakiplere yönelirler. İşletmenin kendileri için o güne kadar yaptığı olumlu işleri tamamen unuturlar. Bir işletme, olumlu bir marka imajı yaratmak için genellikle uzunca bir süre çaba harcamak zorundadır. Oysa müşterinin işletmeye karşı güveninin kaybolması anlık bir olaydır.

Memnuniyetin ancak "mükemmel" olduğu düzeydeki müşterilerin sadakati garanti altına alınabilir (Şimşek, 2002). Memnuniyeti belirleyen, algılanan kalite ve beklentilerin karşılanma seviyesidir. Eğer algılanan kalite, beklentilerin altında ise müşterinin memnuniyetsizliği söz konusudur. Bu durumda müşteri, istek ve beklentilerini karşılayacak yeni bir ürün veya hizmeti satın alma yönünde tercihte bulunacaktır. Müşteri marka sadakatini kaybettiği gibi, olumsuz algılamalarını da

çevresi ile paylaşarak, markanın pazardaki imajını olumsuz yönde etkileyecek ve mevcut hatta sadık müşterilerin kaybedilmesine neden olabilecektir.

Müşterilerin yaşadıkları, algıladıkları, beklentilerine denk ise, bu halde genel olarak müşterinin memnuniyetinden bahsedilebilmekle birlikte, müşterinin sonraki satın almalarda marka tercihi çok kuvvetli olmayacaktır. Denklik durumu genel bir kararsızlığı ifade etmesi nedeniyle, bu gruptaki müşteriler çevrelerindeki duyumlardan çok kolayca etkilenirler (KALDER, 1999).

Algılanan kalite, beklentilerin üzerinde ise müşterinin memnuniyet seviyesi oldukça yüksek gerçekleşecektir. Bu durumda müşteri, beklentilerinin çok iyi karşılanmış olması nedeniyle ürün ve hizmeti sürekli satın alma yönünde tercihte bulunacağı gibi başkalarına da kuvvetle tavsiye edecektir. İşletmenin pazardaki olumlu imajı, daha çok marka sadakati olan bu gruptaki müşterilerin çevrelerine yaptıkları konuşma ve tavsiyelerle oluşmaktadır. Aşağıdaki şekil 5.12 müşteri algılamaları ile ürün ve hizmet performansı arasındaki ilişki hakkında fikir vermektedir (KALDER, 1999).



Şekil 5.12. Müşteri algılamaları ile ürün ve hizmet performans ilişkisi

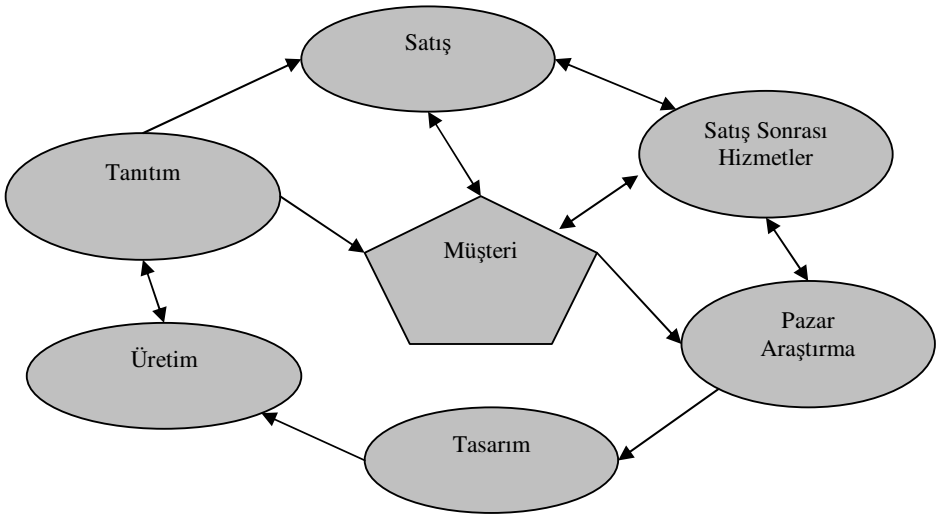
Müşterinin yaşadıkları, yani algıladıkları, performans göstergelerinin altında ise müşteri, ürün ve hizmeti kalitesiz olarak algılayacağı için satın almaya devam etmeyeceği gibi başkalarına da tavsiye etmeyecektir. Müşterinin algılaması, ürün ve hizmetin performansına yakın veya eşit ise beklentilerinin karşılanması müşteriyi

olumlu etkileyecek fakat çok güçlü bir sadakat ve tavsiye oluşturmayacaktır. Oysa algılanan, performansın üzerinde ise müşteri ürün ve hizmeti kaliteli olarak değerlendirecektir. Bu durumda müşterinin ürün ve hizmeti satın alma isteği kuvvetli olacağı gibi başkalarına tavsiye etme eğilimi de kuvvetli olacaktır. Bu da müşterinin sadık olması yönündeki önemli bir göstergedir (KALDER, 1999).

5.8. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Temel Süreçler

Müşteri memnuniyeti daha önce tekrar ettiğimiz gibi müşteri ihtiyaç ve isteklerinin, yani beklentilerinin eksiksiz veya beklentilerin üzerinde karşılanmasıdır. Müşterinin ne şekilde daha memnun olacağını bilebilmek içinse hedef müşteri kitlesini iyi tanımak, özelliklerini bilmek, ürünlerden beklentilerini tespit etmek gerekir.

Müşterilerin beklentilerinin karşılanabilmesi için, öncelikle müşteri grubumuzun beklentilerini iyi analiz etmemiz gerekmektedir. Her müşteri grubunun, kendine özgü belirleyici bazı beklentileri olduğu unutulmamalıdır. Ancak biz burada müşterilerin ortak sayılabilecek beklentileri üzerinde duracağız (KALDER, 1999).



Şekil 5.13. Müşteri memnuniyetini etkileyen temel süreçler

Müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesinde sadece anketler ve araştırmalar değil, şirketin müşterilerle ilişkili tüm süreçleri ve bölümleri de değerlendirme kapsamına alınmalıdır. Şekil 5.13 müşteri memnuniyetini etkileyen süreçleri göstermektedir (KALDER, 1999).

Firmalar, bu temel süreçlerin ve bu süreçlerle birlikte diğer destek süreçlerinin, birbiri ile ahenkli ve eş zamanlı çalıştıkları ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabildikleri ölçüde daha çok müşteri memnuniyeti sağlarlar. Temel destek ve süreçlerinden biri veya birkaçının eksik veya diğerleri ile uyumlu çalışmaması, müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir. Burada tüm süreçler arasında ahenkli bir döngü söz konusudur. Bu döngü sayesindedir ki, değişen müşteri istek ve ihtiyaçları her aşamada dikkate alınmakta, varsa mevcut eksiklikler ve hatalar giderilmekte veya giderilip giderilmedikleri kontrol edilerek sürekli iyileştirmeler yapılabilmektedir (KALDER, 1999).

Ürün ve hizmetlerin kalite seviyesini nihai olarak müşteri belirler. Fakat müşteri isteklerini, beklentilerini hızlı ve doğru olarak karşılayacak süreçleri ve sistemleri de temel ve destek süreçlerde rol alan çalışanlar gerçekleştirir.

5.8.1. Pazar araştırma faaliyetleri

Pazar araştırma faaliyetleri, bir yandan şu andaki ve gelecekteki müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlerken, bir yandan da mevcut ürünlerin, müşterilerin beklentilerini ne kadar karşıladığını ölçmeye çalışır. Bu sayede, hem mevcut ürünlerin iyileştirmeye ihtiyaç yönleri ortaya çıkarken, hem de gelecekte müşteri beklentilerinin ne yönde değişeceği bilgileri elde edilir. Böylece müşterinin sesinin düzenli ve sistematik bir şekilde firmada duyulması ve dikkate alınması sağlanır (KALDER, 1999).

Bugünün pazarlaması müşterilerle daha verimli ve daha etkin bir organizasyon içine girilmesini gerektirmektedir. Çünkü işletmede pazarlama yönlü olmak demek, ürün veya hizmetin değerini belirleyenin yönetici değil, müşteri olduğunun anlaşılması demektir. Çağdaş pazarlama da müşteriye hizmettir. İşletme faaliyetleri, müşterinin istek ve arzularının belirlenmesi ile başlamakta ve müşteriden gelen taleplerin etkili olarak karşılanması ile sürmektedir (Taşkın, 2000).

Pazarlamacıların yapması gereken, makul beklentiler yaratarak ve beklentileri karşılayacak yeterli kaliteyi sürekli kılarak tüketicileri memnun etmektir.

5.8.2. Tasarım

Tasarım süreci müşterinin sesinin firma tarafından doğru algılanması ile başlar. Burada esas olan, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının kendi değerlendirmeleri ile önem derecesine göre sıralanmış olmasıdır (KALDER, 1999). Ürünü tasarlayanların bunu tüketicinin yaşam tarzına uyarlamanın yollarını bilmeleri gerekmektedir (Engel vd., 1995).

Firmalarda, pazar araştırma faaliyetleri sonucu elde ettikleri bilgiler ile, kendi iç kanallarından elde ettikleri bilgiler ışığında, mevcut ürünlerin tasarımında ihtiyaç varsa gerekli değişiklikler yapılırken, diğer taraftan pazara yeni sunulan ürünlerle birlikte, gelecekte sunulabilecek ürünler üzerinde tasarım çalışması yapılmalıdır.

Tasarım aşamasına dahil edilen, çeşitli yöntemleri ile müşterilerinden düşünceleri alınan yeni veya geliştirilmiş ürünlerin piyasada başarı şansı artmaktadır.

5.8.3. Üretim

Firma, mevcut ve yeni tasarımları doğrultusunda, müşteri istek ve beklentilerini karşılamayı hedeflediği üretimini gerçekleştirmelidir. Tasarımcılar mutlaka, seri üretimden önce ve sonra üretilen ürünleri test ederek, müşterinin isteklerinin tasarıma ne kadar uygun üretilebildiğini düzenli olarak izlemelidirler. Bu izleme yapılmazsa veya müşterinin sesi, ürün ve hizmet sunanlar tarafından yeterince algılanmaz ve üretime yansıtılmazsa müşteri memnuniyetinin sağlanması zorlaşır.

Üretimden tüketime işletmenin her aşamasında, müşterilerin hepsinin olmasa bile bir kısmının düşüncelerini almak işletmeye yarar sağlamaktadır. Ürün tasarımı, envanter planlaması, siparişlerin işlenmesi gibi birçok aşamada müşteriler ile yakın işbirliği istenmektedir. Bu işbirliği ve iş ortaklığından müşteri ve tedarikçi işletme birçok faydalar sağlamaktadır (Taşkın, 2000).

5.8.4. Tanıtım

Pazarlama, tasarımı yapılan ve seri üretimine başlanan ürünün fiyatını, satış noktasını ve şeklini belirleyerek, müşterilere tanıtım faaliyetlerini organize ederek, satış öncesi talep geliştirmede bulunur. Tanıtım faaliyetleri daha çok, oluşacak müşteri beklentilerinin seviyesi üzerinde etkili olur (KALDER, 1999).

Tanıtım faaliyetlerinde verilen mesajların abartılı ve yanlış olmamasına özen göstermek gerekir. Aksi taktirde müşteriler fazla beklenti içine girerek ürün performansı ve beklentileri çakışmadığı için müşteri memnuniyetsizliği söz konusu olacaktır. Özetle müşteri, tanıtımından etkilenip aldığı üründe tanıtımın uyandırdığı beklentilerle, ürünün tüketiminden elde ettiği sonucun aynı olmasını beklemektedir.

Memnuniyetin alım öncesi beklentilere dayandığını bilmekteyiz. Tüketicinin memnun olması ya da olmaması beklentilerle ilişkili olmaktadır. Bu nedenle pazarlamacıların beklentiler konusunda çok hassas davranmaları gerekmektedir. Bir ürünle ilgili reklam yapılınca, insanlar söylenenlere inanacak ve ürünü kullandıklarında reklamın abartı olduğunu, ürünün reklamda anlatılanlar gibi olmadığını anladıklarında, firmayı sorumlu tutacaklar ve firmaya olan güvenleri sarsılacaktır (Engel vd., 1995).

5.8.5. Satış

Üretilen ürünün, pazarlama tarafından hedeflenen pazara, bölgeye ve müşteri grubuna satış öncesi çalışmalar yapılarak satış geliştirme faaliyetleri ile, satışları gerçekleştirilir. Satış yapan grup, satış yapacağı müşterilerinin ürün hakkındaki görüşlerini satış sırasında veya satış sonrasında mutlaka almalıdır. Satış faaliyetlerini yakından izlemek ve satışların olumsuz gelişmemesi için alınabilir önlemleri hızla almak için bu gereklidir (KALDER, 1999).

Bir pazarda birden fazla satıcı varsa aralarında da rekabetin olması kaçınılmazdır. Bu durumda müşterinin seçimi belli kriterler doğrultusunda olacaktır. Müşteri çok nadir olarak ona satılmaya çalışılan şeyleri alır. Müşteri, seçimini ona kazandırılacak değere göre yapar. Müşteri toplam maliyete ve göreceli toplam kaliteye

bakmaktadır. Kalitenin parasal olmayan tüm unsurları da içerdiği unutulmamalıdır. Müşteri ürüne, hizmete ve imaja da para vermektedir (Onay ve Köroğlu, 1995).

Satış sırasında üzerinde durulması gereken nokta satılan ürün ve hizmetin sağlayacağı ekonomik değer ve bu değerin rakiplerle olan farklılıklarıdır. Çünkü müşteri bu farkın ne kadar büyük olduğunu görebildiği müddetçe o firmanın ürün veya hizmetini talep edecek ve satın almaya devam edecektir.

5.8.6. Satış sonrası hizmet

Satış sonrası hizmetler ürünün kalitesini tamamlayan faaliyetlerdir. Dolayısı ile ürünün tek başına kaliteli olması müşteri memnuniyetinin sağlanması için yeterli olmamaktadır. Ancak kaliteli ürünle birlikte kaliteli satış sonrası hizmetin sunulması müşteri beklentilerini karşılar ve memnuniyeti sağlar. Bunun için hizmet sürecinin kalitesini belirleyen aşağıdaki temel konular üzerinde titizlikle durulmalıdır (KALDER, 1999).

- Satış mekanı, teçhizat, ekipman, personelin görünümü
- Güvenirlik
- Nezaket ve saygı
- Güvenlik
- Ulaşılabilirlik
- İletişim, müşteriyi bilgilendirme
- Müşteriyi anlama

6. TEKSTİL VE KONFEKSİYON SANAYİ

6.1. Tekstil Sektörüne Genel Bakış

Beslenme ve barınma ihtiyaçları ile birlikte insanoğlunun var olduğundan bu yana değişmeyen diğer temel ihtiyacı da giyinmedir. Toplumsal bir olgu olarak temel ihtiyaç şeklinde ortaya çıkan tekstil kavramı; insanların beğenilme ve güzel görünme isteklerini karşılamak için gelişmek zorunda kalmış, teknolojik gelişmelerin de etkisiyle yıllar içinde bir endüstri kolu haline gelmiştir.

Günümüzden beş bin yıl önce eski Mısır, Mezopotamya ve Anadolu medeniyetlerinde ilk defa ortaya çıkan tekstil, artan dünya nüfusu ve insanların giyimde çeşitlilik isteği sonucu, gelişen teknoloji ile birlikte insan emeğinin gittikçe azaldığı makineleşme sürecine girmiştir.

Tekstil ve hazırgiyim sektörü, yarattığı katma değer ve ihracat gelirleri, sağladığı istihdam imkanı sayesinde ülkelerin ekonomik kalkınma sürecinde önemli rol oynayan sektörlerin başında gelmektedir.

Gelişmiş ülkelerin 18. yüzyılda gerçekleştirdikleri sanayileşme sürecine damgasını vuran tekstil ve daha sonra hazırgiyim sanayi günümüzde de gelişmekte olan ülkelerin kalkınmalarında benzer bir rol oynamaktadır. Tekstil, gelişmiş pazar ekonomilerinde yaratılan katma değer sıralamalarında da, -bu ülkelerin ileri teknoloji sektörlerinin ağırlığına rağmen, ilk sıralarda yer almaktadır (Tekstil Paneli, 2003).

Sanayi devriminden bu yana başta İngiltere olmak üzere pek çok sanayileşmiş ülkenin kalkınma sürecinde tekstil ve hazırgiyim önemli bir basamak oluşturmakla birlikte, ekonomik kalkınmanın ileri aşamalarına geçmiş ülkelerde imalat sanayi içindeki payı azalmaktadır. Bunun yanı sıra gelişmekte olan ülkelerdeki payı artmaktadır.

Bu olguya karşın, sanayileşmiş ülkeler tekstil ve hazırgiyimi tamamen gelişmekte olan ülkelere de terk etmiş değillerdir. Örneğin; İtalya, teknoloji, verimlilik, teslimat, koleksiyon başarısı gibi pek çok rekabet kriterlerini eş zamanlı olarak

gerçekleştirerek bu alandaki başarısını her geçen gün daha da perçinlemektedir (Efe, 2005).

Uluslararası global kısıtlamalara rağmen tekstil ve hazır giyim ticareti üretimin önünde gelişmektedir. Dünya tekstil üretimi son dönemlerdeki verilere bakıldığında, %15 artış gösterirken, ticareti %150'nin üzerinde artmıştır. 2005 sonrasında DTÖ (World Trade Organization) düzenlemelerinin hayata geçmesiyle, dünya tekstil ticaretinin daha da artacağı kesindir. Bloklar içi (AB; NAFTA, Uzakdoğu) tercihli ticaret giderek daha fazla ağırlık kazanmakta, bu da bloklararası ticaret ve özelikle bloklar dışında kalan ekonomiler için yeni ve büyük boyutlu bir rekabet engeli yaratmaktadır (Tekstil Paneli, 2003).

Günümüzün gelişen rekabet koşulları içinde artık, tüketiciler daha kaliteli ürünü daha ucuza talep etme eğilimindedirler. Bu eğilimlere cevap verebilmek için dünyada tekstil sanayi, elyaftan perakendeye kadar uzanan tüm zincirlerde, gelişen teknolojinin de yardımı ile yeniden yapılanmaktadır.

Bu bağlamda gelişmiş ülkeler tasarım, moda yaratma ve pazarlama faaliyetlerini ağırlıkla kendi bünyelerinde toplarken üretim sürecini maliyetin düşük olduğu gelişmekte olan ülkelere kaydırmaktadırlar (Tekstil ve Giyim Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2001).

Tekstil üretimi son yıllarda Avrupa'da %33 gerilemiş, Asya kıtasında ise %100 artmıştır. 1980'de tekstil üretiminin yaklaşık yarısını gerçekleştiren Avrupa'nın payı %30 dolaylarına düşmüş, aynı dönemde Asya ülkelerinin payı ise %25 ten %35-40 dolaylarına yükselmiştir. Amerika kıtası, dünya tekstil üretimindeki payını son çeyrek yüzyılda %20'lerden %25-30 dolaylarına yükseltmeyi başarmıştır. Önümüzdeki yıllarda Çin dahil Asya ülkelerinin paylarının diğer bölgeler aleyhine artmaya devam edeceği beklenmektedir (Tekstil Paneli, 2003).

6.2. Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Ülke Ekonomisindeki Yeri

Türk Tekstil ve Hazırgiyim sektörü teknoloji düzeyi, ekonomik etkinliği ve sosyal etkileşimi itibariyle ülkenin önde gelen sosyo-ekonomik faaliyet alanlarından

biridir. Sektörün bu konumunu önümüzdeki iki on yıl boyunca koruması, hatta geliştirmesi beklenmektedir (Tekstil Paneli, 2003).

Türk Tekstil Sektörünün 1980'li yıllardaki dünyada binde 25 olan pazar payı ile adı duyulmazken, Türkiye'nin 1980'li yıllardan itibaren uluslararası rekabete açılarak ihracatçı ülke olma özelliğini ekonomik ve politik parola olarak benimsemesiyle tekstil sektörü önemli bir gelişme göstermiştir. Türk Tekstil Sektörünün Türkiye ekonomisi içinde sahip olduğu yerin önemini şu veriler güçlendirmektedir (Öztürk ve Alper, 2004).

Tekstil ve konfeksiyon sektörlerinin;

- Toplam sanayi üretimi içindeki payı %9
- İmalat sanayi üretimi içindeki payı %12
- Toplam istihdama katkısı %21
- Türkiye toplam ihracatındaki payı %38'dir.

Türk Tekstil Sektörü ihracat performansı açısından yalnızca Türkiye ölçeğine göre değil, dünyanın da belli başlı sektörleri arasında yer almıştır. Türk Tekstil Sektörü dünya toplam tekstil ihracatı içinde, %1.7'lik payı ile, en büyük 15 ülkenin tekstil sektörü içinde yer almaktadır (Efe, 2005).

Sektör panoramasına bakacak olursak (Efe, 2005):

Ülkemiz;

- Dünyanın 6. pamuk üreticisi ve 5. pamuk tüketicisi
- Hazırgiyim sektörü, dünyanın 5. ve Avrupa Birliği'nin 2. büyük tedarikçisi
- Tekstil sektörü, dünyanın 10. ve Avrupa Birliği'nin 1. büyük tedarikçisi konumundadır.

Ülkemizde, tekstil ve hazır giyim sektörünün 21.5 milyar $'lık üretim değeri ile GSMH içindeki payı yüzde 10.7 düzeyindedir.

Türk Tekstil Sektörü ekonomiye kazandırdığı önemli katma değer ve net döviz gelirinin yanı sıra, istihdam konusunda da toplam imalat sanayinin %20'sini teşkil ederek, ülkemizin en ciddi sosyal problemlerinden işsizliğe kısmi bir çözüm getirmesi bakımından da özel bir öneme sahip bulunmaktadır (Öztürk ve Alper, 2004).

Sektörün yapısı ise şöyledir (Efe, 2005):

- Hazır giyim sanayinin %80'i KOBİ'lerden oluşmakta ve büyük bölümü fason imalat yapmaktadır.
- Tekstil sanayi ise ağırlıklı olarak büyük firmalardan oluşmaktadır ve sermaye yoğundur.
- Sektörde faaliyet gösteren firma sayısı 40 bin civarında olup, bunun ¼'ü aktif ihracatçıdır.
- 500 büyük sanayi kuruluşunun yaklaşık ¼'ü tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 6.1. Türkiye'nin tekstil ve hazırgiyim ihracatının genel ihracat içindeki yeri (Dış Ticaret Müsteşarlığı İstatistikler, 2004)

	Tekstil milyar $	Genel ihracatta tekstilin payı %	Hazırgiyim milyar $	Genel ihracatta hazır giyimin payı %	Tekstil+ hazırgiyim milyar $	Tekstil+ hazırgiyimin payı %	Genel ihracat milyar $
1996	2.724	11,7	6.076	26,2	8.800	37,9	23.224
1997	3.352	12,8	6.697	25,5	10.049	38,3	26.261
1998	3.557	13,2	7.074	26,2	10.631	39,4	26.974
1999	3.478	13,1	6.516	24,5	9.994	37,6	26.587
2000	3.706	13,3	6.586	23,7	10.292	37,1	27.775
2001	3.943	12,6	6.661	21,3	10.604	33.8	31.334
2002	4.268	11,8	8.094	22,4	12.362	34,3	36.059
2003	5.262	11,1	9.962	21,1	15.223	32,2	47.253
2004	6.407	10.2	11.166	17,8	17.573	28,0	62.774

Tekstil ve hazırgiyim sektörü yüksek ihracat performansı ve potansiyeli ile ülkenin dışa açılan penceresidir. Bu bağlamda beklenti, sektörün döviz kazandırıcı katkılarının yanı sıra, tekstil ve hazır giyim ürünlerinin ülke için bir marka olması, bir imaj yaratmasıdır (Tekstil Paneli, 2003).

Türkiye, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin rekabet içinde olduğu bu zorlu pazarda, sağlam bir yere sahiptir. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün bu konumunu geliştirerek sürdürebilmesi için, marka-kalite pazarlama stratejilerine ivme

kazandırarak, rekabet arenasında katma değeri yüksek ürünlere yönelmesi gerekmektedir.

6.3. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü İhracat Performansı

6.3.1. Tekstil sektörü ihracat performansı

Tekstil sektörünün 2003 sonu itibariyle toplam ihracat rakamı 3.7 milyar dolardır. 2002 yılında bu rakam 3 milyar dolar civarında gerçekleşmiştir (Öztürk ve Alper, 2004).

2005 yılının ilk altı aylık verileri incelendiğinde ise tekstil ihracatı 24 milyar dolar civarındadır.

Tablo 6.2. Genel ihracat performansı içinde tekstil ve hammaddeleri ihracatının payı (İTKİB, 2005)

Birim:1000$			
	2004 Ocak-Haziran	**2005 Ocak-Haziran**	**2005/2004 Değişim %**
Türkiye Genel İhracatı	29.385.989	35.632.373	20,3
Tekstil ve Hammaddeleri İhracatı	2.217.339	2.443.193	10,2
Teks. ve Hammaddeleri İhracatının Payı %	7,5	6,9	
Tarıma Dayalı İşlenmiş Ürünler ihracatı	2.824.236	3.3114.386	10,3
Teks. Ve Hammaddeler İhracatının Tarıma Dayalı İşlenmiş Ürünler İhracatındaki Payı %	78,5	78,4	

2005 yılının ilk altı aylık döneminde Türkiye genel ihracatı %20.3 oranında artarken, tekstil ve hammaddeleri ihracatı bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla dolar bazında %10.2 oranında artarak, 2.4 milyar dolar olarak gerçekleşmiş olup bu artış genel ihracat artışındaki %26.2'lik ihracat artışının ancak yarısı düzeyindedir (İTKİB, 2005).

2005 yılının altı aylık verilerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesinden de görüleceği üzere, ihracat artmasına karşın, tekstil sektörü ihracatında geçen yıllara göre bir performans kaybı olduğu açıktır. 2003 ve 2004 yıllarında görülen %23 ve %24'lük ihracat artışları artık geride kalmıştır. Örneğin, 2005 yılının ilk altı aylık dönemindeki ihracat artışları (%10.2) 2004 yılının aynı dönemindeki artışla (%24.1) karşılaştırıldığında ihracat artışındaki yavaşlama açık bir şekilde görülmektedir (İTKİB, 2005).

6.3.1.1. Tekstil ihracatında başlıca pazarlarımız

2005 yılının Ocak-Haziran dönemindeki altı aylık ihracat verileri itibariyle başlıca ülke gruplarındaki tekstil ihracatımızın durumuna bakıldığında, bütün ülke gruplarında %2.4 ile %41.1 oranlarında artışlar olduğu görülmektedir. Oransal olarak en büyük artış ise, eski SSCB ülkeleri (%41.1) ile Afrika ülkelerinde (%26.2) gerçekleşmiştir (İTKİB, 2005).

2005 yılı itibariyle AB pazarı, toplam tekstil ihracatımızın %43.3'lük payı ile en büyük ve önemli pazarı olma özelliğini korumaktadır.

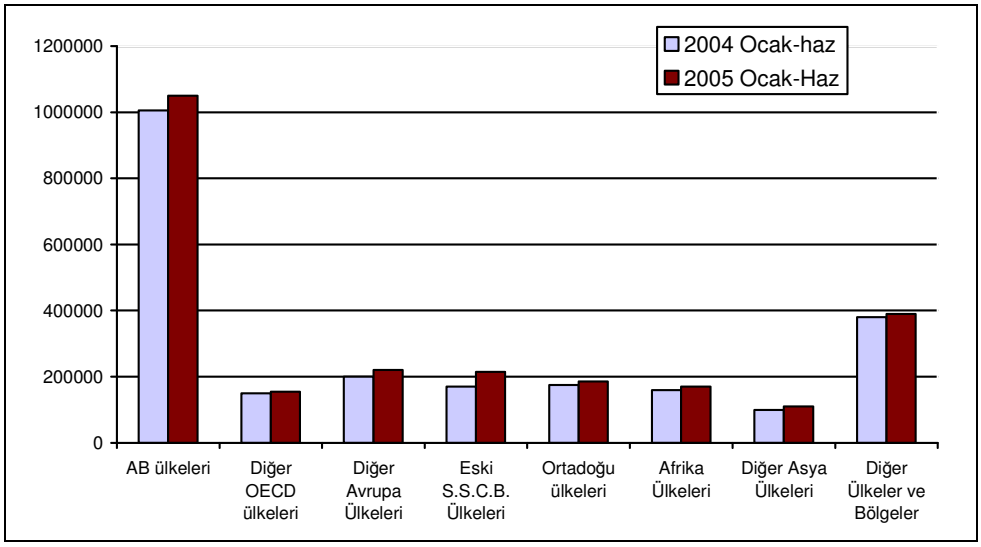
Tekstil ihracatında ülke gruplarının sahip olduğu pazar paylarının büyüklükleri dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında, AB (25) ülkelerinin toplam %43.3'lük pazar payı ile geleneksel olarak tekstil ihracatındaki en büyük pazar olmaya devam ettiği görülmektedir. AB ülkeleri içinde ise eski AB olarak adlandırabileceğimiz AB-15 ülkeleri %36.9'luk pazar payı ile özel bir öneme sahiptir (İTKİB, 2005).

AB pazarını ülkeler bazında incelediğimizde ise en önemli pazarlarımızdan olan Almanya'ya ihracatımız artmıştır. Oransal olarak en büyük artış İsveç, Danimarka ve İrlanda gibi Kuzey Avrupa ülkelerine yönelik ihracatta meydana gelmiştir. Fransa, Hollanda ve İngiltere'ye yönelik ihracatta ise düşüş yaşanmaktadır.

2005 yılının Ocak-Haziran döneminde, belli başlı ülke grupları bazında Türkiye Tekstil İhracatı aşağıdaki tablo 6.3 ve şekil 6.1'de gösterilmektedir (İTKİB, 2005).

Tablo 6.3. Başlıca ülke grupları itibariyle Türkiye Tekstil İhracat Kaydı

	2004 Ocak-Haziran 1000$	Toplam Teks'de Pay %	2005 Ocak-Haziran 1000$	Toplam Teks'de Pay %	2005/204 Değişim %
AB Ülkeleri Toplamı	1.012.553	**45,7**	1.057.139	**43,3**	4,4
Diğer OECD Ülkeleri Toplamı (ABD.Kanada, İsviçre vb)	141.271	**6,4**	146.384	**6,0**	3,6
Diğer Avrupa Ülkeleri Toplamı (Romanya, Bulgaristan, Makedonya, KKTC)	198.409	**8,9**	244.070	**10,0**	23,0
Eski S.S.C.B Ülkeleri Toplamı (Rusya Fed., Azerbaycan, Özbekistan vb)	150.827	**6,8**	212.876	**8,7**	41,1
Ortadoğu Ülkeleri Toplam (S. Arabistan, İsrail, Kuveyt vb)	170.010	**7,7**	174.125	**7,1**	2,4
Afrika Ülkeleri Toplamı (Mısır, Tunus, Cezayir, GAC vb)	122.702	**5,5**	154.882	**6,3**	26,2
Diğer Asya Ülkeleri (Çin, Hindistan, Malezya, Tayvan vb)	84.966	**3,8**	101.515	**4,2**	19,5
Diğer Ülkeler ve Bölgeler Toplamı	336.601	**15,2**	352.203	**14,4**	4,6
Toplam Tekstil İhracat Kaydı	**2.217.339**	100,0	**2.443.193**	100,0	**10,2**



Şekil 6.1. Başlıca ülke grupları itibariyle tekstil ve hammaddeleri ihracat kaydı 2004-2005 Ocak-Haziran (1.000$)

Oransal olarak en yüksek ihracat artışının görüldüğü eski SSCB yerine kurulan ülkelere yönelik tekstil ihracatı %41.1 artış göstermiştir. Bu artışın Rusya Federasyonu, Ukrayna ve Özbekistan'a olan ihracat artışlarından kaynaklandığı görülmektedir.

Ortadoğu ülkelerine yapılan ihracatta önceki dönemlere nazaran performans kaybı meydana gelmiş olup, %2.4 düzeyinde ihracat artışı gerçekleşmiştir.

Kuzey Afrika ülkelerine yönelik tekstil ihracatındaki artış 2005 yılı altı aylık dönemde de devam ederek %27.6 düzeyinde olmuştur.

6.3.1.2. Türk Tekstil Sektörünün AB pazarındaki yeri

Türkiye, tekstil ürünleri ihracatının en önemli pazarı ihracatın yarısının gerçekleştirildiği AB ülkeleridir. Bu ülkelerin ihracatımız içindeki payı 1990-2001 döneminde azalmıştır. Bir başka deyişle tekstil ihracatımızda AB'ye bağımlılık düzeyi 1990'dan itibaren azalmıştır. 1995 yılında girilen Gümrük Birliği sonrasında ise AB ülkelerine yapılan ihracatın payında değişme olmamıştır. Gümrük Birliğinin oluşturulması sonucunda AB pazarında önemli bir atılım yapılacağı beklentisi doğru çıkmamıştır. 2001 yılında AB pazarına gerçekleştirilebilen ihracat artışı 1996 yılına göre 1 milyar dolar olmuştur (Kanoğlu ve Öngüt, 2003).

Aşağıdaki tablolardan da görüleceği üzere 2005 yılı Ocak-Haziran döneminde AB-25'e olan tekstil ihracatı bir önceki yılın aynı dönemine göre %4.4 artarak yaklaşık 1.1 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır. AB'nin eski üyelerine kıyasla yeni üyelere olan tekstil ihracatı daha iyi bir performans sergilemiştir. 2005 yılı Ocak-Haziran döneminde AB-15'e yapılan tekstil ihracatımız %3 artarken, aynı dönemde AB-10'a yapılan tekstil ihracatımız %13.3 oranında artmıştır (İTKİB, 2005).

Tablo 6.4. AB ülkelerine tekstil ve hammaddeleri ihracatı

2004-2005 Ocak-Haziran **Birim: 1000 $**					
	2004 Ocak-Haziran	Toplam Teks'de Pay (%)	2005 Ocak-Haziran	Toplam Teks'de Pay (%)	2005/2004 Değişim
Almanya	150.831	**6,8**	162.130	**6,6**	7,5
Avusturya	9.132	**0,4**	10.429	**0,4**	14,2
Belçika	32.555	**1,5**	34.201	**1.4**	5,1
Danimarka	10.712	**0,5**	14 085	**0,6**	31,5
Finlandiya	5.738	**0,3**	7.092	**0,3**	23,6
Fransa	69.783	**3,1**	68912	**2,8**	-1,2
Hollanda	37.0331	**1,7**	33.504	**1.4**	-9,5
İngiltere	100.719	**4,5**	100.643	**4,1**	-0,1
İrlanda	2.717	**0,1**	3.616	**0,1**	33,1
İspanya	84.7391	**3,8**	86.522	**3,5**	2,1
İsveç	5 477	**0 2**	6 968	**0 3**	27 2
İtalya	267.745	**12,1**	270.426	**11,1**	1,0
Lüksemburg	2.770	**0,1**	2.505	**0,1**	-9,6
Portekiz	37.217	**U**	41.575	**1,7**	11,7
Yunanistan	58.934	**2,7**	59.877	**2,5**	1,6
AB (15) Toplamı	**876.102**	39,5	**902.484**	36,9	**3,0**

İTKİB Ocak-Haziran 2005 verilerinden derlenmiştir

Eski AB ülkeleri arasında, Türkiye toplam tekstil ihracatından aldığı %7 lik pazar payı ile geleneksel olarak en büyük pazarlarımızdan olan Almanya'ya olan tekstil ihracatının ise, AB'deki ihracat artışının üzerine çıkarak %7.5 oranında artması, olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmekle birlikte, AB-15 ülkeleri arasında en büyük pazar payına sahip ülke olan İtalya'ya (%11) yönelik tekstil ihracatımızın altı aylık dönem itibariyle sadece %1 oranında artarak AB-15 ortalamasının da altında bir performans sergilemesi olumsuz bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır (İTKİB, 2005).

Yeni AB üyesi olan ülkelerde görülen ekonomik büyüme ve artan yatırımlar bu ülke grubuna olan tekstil ihracatımızın %13 oranında artmasını sağlamıştır.

Bunun yanı sıra, Batı Avrupa'daki hazır giyim sektörünün giderek dünyanın diğer bölgelerine kayması nedeniyle, bu ülkeler AB'nin hazır giyim tedarikçisi olma

yoluna girmiştir. Yeni AB üyesi ülkeler Türkiye'den bitmiş ürün almak yerine, daha çok iplik, kumaş gibi ara malı ithal ederek bunları işleyip AB pazarına satmaktadırlar. Bu ülkelere yönelik tekstil ihracatının, konfeksiyon ihracatından daha iyi bir performans sergilemesi de bu durumun açık bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır (İTKİB, 2005).

2004-2005 yılı Ocak Haziran döneminde yeni AB ülkelerine yapılan tekstil ihracatı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6.5. Yeni AB ülkelerine tekstil ve hammaddeleri ihracatı 2004-2005 Ocak-Haziran (İTKİB, 2005)

Yeni AB Ülkelerine **Birim 1000$**					
	2004 Ocak-Haziran	Toplam Teks'de Pay (%)	2005 Ocak-Haziran	Toplam Teks'de Pay (%)	2005/2004 Değişim(%)
Çek Cumhuriyeti	11.836	**0,5**	13.991	**0,6**	18,2
Estonya	2.856	**0,1**	2.738	**0,1**	-4,1
Diğer Bölgeler	0	**0,0**	9	**0,0**	0,0
Letonya	1.721	**0,1**	1.663	**0,1**	-3,3
Litvanya	12.923	**0,6**	14.017	**0,6**	8,5
Macaristan	22.345	**1,0**	25.694	**1,1**	15,0
Malta	4.439	**0,2**	4.321	**0,2**	-2,7
Polonya	72.759	**3,3**	83.167	**3,4**	14,3
Slovak Cumh.	4.391	**0,2**	5.419	**0,2**	23,4
Slovenya	3.182	**0,1**	3.635	**0,1**	14,3
Yeni AB Toplamı	**136.451**	6,2	**154.655**	6,3	**13,3**
AB (25) Toplamı	**1.012.553**	45,7	**1.057.139**	43,3	**4,4**
TOPLAM	**2.217.339**	100	**2.443.193**	100	**10,2**

6.3.1.3. Diğer OECD ülkeleri

OECD pazarı, dünya tekstil ithalatında önemli bir paya sahip olmakla beraber, ülkemiz tekstil ihracatındaki payı %6 seviyelerindedir ve Türk ihraç ürünleri açısından gittikçe daralan bir pazar görünümü sergilemektedir. Özellikle dünyanın en önemli

tekstil ithalatçısı ülkelerinden Japonya, ABD, Avustralya gibi pazarlardaki 2005 yılında yaşanan düşüşler için önlem alınması gerekmektedir.

Türk tekstil ihracatı açısından önemli pazarlardan birisi konumundaki ABD'ye olan tekstil ihracatı 2005 yılının ilk altı aylık döneminde bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %1.2 oranında düşmüştür. Bunun başlıca nedeni TL'nin dolar bazında aşırı değerli olmasıdır. Diğer nedenler arasında ise, uzaklık nedeniyle zaten zor bir pazar olan ABD'ye kotaların kalkması ve bu ülkeye Uzakdoğu kökenli mal girişinin artması nedenleriyle mal satmanın daha da zorlaşması gösterilebilir (İTKİB, 2005).

Aşağıdaki tablodan da görüleceği gibi, diğer OECD ülkeleri genel ihracat toplamında %3.6'lık bir artış göstermiştir.

Tablo 6.6. Diğer OECD ülkelerine tekstil ve hammaddeleri ihracatı

2004-2005 Ocak-Haziran **Birim:1000$**					
	2004 Ocak-Haziran	Toplam Tekstilde Pay (%)	2005 Ocak –Haziran	ToplamTekstilde Pay (%)	2005/2004 Değişim(%)
ABD	106.993	**4,8**	105.755	**4,3**	-1,2
Avustralya	4.701	**0,2**	4.301	**0,2**	-8,5
Güney Kore	3.676	**0,2**	6.792	**0,3**	84,7
İsviçre	4.182	**0,2**	2.109	**0,1**	-49,6
Japonya	5.701	**0,3**	5.479	**0,2**	-3,9
Kanada	11.965	**0,5**	16.924	**0,7**	41,4
Meksika	2.410	**0,1**	2.839	**0,1**	17,8
Diğer OECD	**141.271**	6,4	**146.384**	6,0	**3,6**
Toplam İhracat	**2.217.339**	100	**2.443.193**	100	**10,2**

İTKİB Ocak-Haziran 2005 verilerinden derlenmiştir

6.3.1.4. Dünya pazarı tekstil ihracat performansı

Tekstil ihracatının hem miktar hem de değer bazında artış gösterdiği ülkeler ve bölgeler de olmuştur. Örneğin başta Rusya Federasyonu ve Ukrayna olmak üzere eski SSCB yerine kurulan devletler, AB'ne katılma aşamasına gelmiş olan Doğu ve Orta Avrupa ülkeleri, Kuzey Afrika ve Orta Doğu ülkeleri ve Çin Halk Cumhuriyetine

yönelik ihracatımızda, kayda değer artışlar olduğu tespit edilmektedir. Mevcut verilere göre bu bölgelere yapılan ihracat artışı aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir (Öztürk ve Alper, 2004).

- Doğu ve Orta Avrupa Ülkeleri: %36.30
- Eski SSCB yerine kurulan ülkeler (Rusya Federasyonu, Ukrayna, Türkmenistan, Azerbaycan, Kazakistan, Özbekistan): %55.97
- Orta Doğu Ülkeleri (Abudabi, Irak, İran, Kuveyt, Suriye, S.Arabistan, İsrail, Ürdün): %19.39
- Kuzey Afrika Ülkeleri (Fas, Cezayir, Libya, Mısır, Tunus): %12.50
- Asya Pasifik Ülkeleri (Çin Halk Cum., Tayvan, G.Kore, Pakistan, Singapur vb.): %101.56.

6.3.2. Hazırgiyim ve konfeksiyon sektörü ihracat performansı

Cumhuriyetten sonraki dönemde pamuk üretip ihraç eden, buna karşın iplik, kumaş ve giysi ithal eden Türkiye, 1950'den sonra iplik ve kumaş, 1970'lerin başından itibaren ise hazırgiyim ürünleri ihraç eden ve bugün, dünyada önemli tekstil ve konfeksiyon üreticileri arasında yer alan bir ülke konumuna gelmiştir (İGEME, 2005).

Konfeksiyon sanayi bir taraftan ihracatın lokomotif sektörü olarak gelişimini sürdürürken diğer taraftan tekstil sanayinin de gelişimini sağlamıştır. Bugün, tekstil sanayi, iç piyasanın ihtiyacını önemli oranda karşılamanın yanı sıra, önceki bölümde de değindiğimiz üzere, ihracatta da önemli gelişmeler göstermiştir.

Dünyadaki belli başlı hazır giyim ihracatçısı ülkelerin ihracatlarını incelediğimizde Türkiye Konfeksiyon Sanayinin dünya ihracatındaki konumu daha net ortaya çıkacaktır.

Dünyadaki hazırgiyim ihracatçısı ülkeler üç grupta toplanabilir. Birinci grup, Çin Halk Cumhuriyeti, Hong Kong, Hindistan, Bangladeş, Tunus, Pakistan, Makao, Romanya, Yunanistan, Portekiz ve Türkiye gibi hazır giyim ihracatının toplam ihracat içindeki payının yüksek olduğu ülkelerdir. İkinci grup ülkeleri ise Filipinler, G.Kore ve Tayland gibi hazırgiyim ihracatının toplam ihracat içindeki payının giderek azaldığı ülkelerdir. Üçüncü grup ise hazır giyim ihracatının toplam ihracat içindeki payının

düşük olduğu İtalya, Fransa, ABD, Almanya, İngiltere, Hollanda, Belçika, Tayvan ve Meksika gibi ülkelerden oluşmaktadır. Üçüncü grubun daha çok gelişmiş ülkelerden oluşması, daha önce belirtildiği üzere sanayileşmiş ülkelerin belli başlı hazırgiyim ihracatçıları arasında yer almalarına rağmen, bu ülkelerin toplam ihracatları içinde hazırgiyim ihracatının çok düşük bir paya sahip olduğunu göstermektedir (Kanoğlu ve Öngüt, 2003).

Tablo 6.7. Önde gelen hazırgiyim ihracatçısı ülkelerin dünya ve kendi ihracatları içinde hazırgiyim sanayinin payı (%)

	Toplam ihracatın ülke içinde payı (%)		**Dünya hazır giyim ihracatı içinde payı (%)**			
	1990	2000	1980	1990	1999	2000
Çin	15,6	14,5	4,0	9,0	16,2	18,0
Hong Kong	18,7	12,0	11,5	8,6	5,1	5,0
İtalya	7,0	5,6	11,3	11,0	7,1	6,6
ABD	0,7	1,1	3,1	2,4	4,4	4,3
Meksika	1,4	5,2	0,0	0,5	4,2	4,4
Almanya	1,9	1,2	7,1	7,3	4,0	3,4
Türkiye	25,7	24,6	0,3	3,1	3,5	3,3
Fransa	2,2	1,8	5,7	4,3	3,1	2,7
G. Kore	12,1	2,9	7,3	7,3	2,6	2,5
Hindistan	14,1	14,2	1,5	2,3	2,6	2,8
İngiltere	1,6	1,4	4,6	2,8	2,4	2,1

DPT 2003 verilerinden derlenmiştir

Son birkaç yıldır, gerek uluslararası piyasalarda, konfeksiyon sektöründe meydana gelen şiddetli rekabetin neden olduğu fiyat erozyonu ve ihracattaki düşük ivmeli artışlar, ve gerekse Türkiye'nin diğer sanayi dallarının gösterdiği yüksek performansa rağmen hazırgiyim ve konfeksiyon sektörü ihracatta ilk sıradaki yerini korumaktadır (İTKİB, 2005).

2005 yılının ilk altı ayında 2004'e kıyasla %8.7'lik bir ihracat artışı söz konusudur. Hazır giyim ve konfeksiyon sanayinin Türkiye genel ihracatı içindeki payı %19.4 ki bu da ülke ihracatının beşte biri demektir.

Tablo 6.8. Genel ihracat performansı içinde hazır giyim ve konfeksiyon ihracatının payı (İTKİB Konfeksiyon, 2005)

Birim:1000$	**2004 Ocak-Haziran**	**2005 Ocak-Haziran**	**2005/2004 Değişim %**
Türkiye Genel İhracatı	29.385.989	35.362.373	20,3
Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatı	6.302.263	6.848.421	8,7
Haz. ve Konf. İhracatının Payı %	21,4	19,4	18,8
Sanayi Ürünleri İhracatı	20.423.169	24.262.972	
Haz. ve Konf. İhracatının Sanayi Ürünleri İhracatındaki Payı %	30,9	28,2	

6.3.2.1. Başlıca ülke grupları itibariyle ihracat

2005 yılının ilk yarısında ülke grupları itibariyle hazırgiyim ve konfeksiyon ihracatı gözönüne alındığında, diğer OECD ülkeleri dışında hiçbir ülke grubunda düşüş olmadığı tespit edilmektedir. AB (25) ülkeleri toplamdan aldığı %76'lık pay ile en büyük ve önemli pazar olma özelliğini korumaktadır.

Tablo 6.9. Başlıca ülke grupları itibariyle Türkiye hazır giyim ve konfeksiyon ihracat kaydı (İTKİB Konfeksiyon, 2005)

	2004 Ocak-Haziran 1000$	Toplam Konf'da Pay %	2005 Ocak-Haziran 1000 $	Toplam Konf'da Pay %	2005/2004 Değişim %
AB Ülkeleri Toplamı	4.731.858	**75,1**	5.186.140	**75,7**	9,6
Diğer OECD Ülkeleri Toplamı (ABD, Kanada, İsviçre vb.)	859.491	**13,6**	803.431	**11,7**	-6,5
Diğer Avrupa Ülkeleri Toplamı (Romanya, Bulgaristan, Makedonya, KKTC)	36.379	**0,6**	54.100	**0,8**	48,7
Eski S.S.C.B Ülkeleri Toplamı (Rusya Fed., Azerbaycan, Özbekistan, vb)	99.279	**1,58**	124.300	**1,82**	25,2
Ortadoğu Ülkeleri Toplamı (S.Arabistan, İsrail, Kuveyt vb.)	100.557	**1,60**	118.497	**1,73**	17,8
Afrika Ülkeleri Toplamı (Mısır, Tunus, Cezayir, GAC vb)	103.627	**1,64**	103.908	**1,52**	0,3
Diğer Asya Ülkeleri (Çin, Hindistan, Malezya, Tayvan vb.)	9.095	**0,14**	13.653	**0,20**	50,1
Diğer Ülkeler ve Bölgeler Toplamı	361.976	**5,7**	444.392	**6,5**	22,8
Toplam hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracat Kaydı	**6.302.263**	100	**6.848.421**	100	**8,7**

6.3.2.2. Türk Konfeksiyon Sanayinin AB pazarındaki yeri

Türkiye'nin en önemli hazırgiyim pazarı, tekstil sektöründe olduğu gibi AB ülkeleridir. Bu ülkelerin toplam hazırgiyim ihracatındaki payları 2005 yılı itibariyle %75'dir. Aşağıdaki tablo AB ülkelerine hazırgiyim ve konfeksiyon ihracatını vermektedir. Tabloda dikkat çekici olan eski AB ülkelerine ihracattaki artış %9.3 iken, yeni AB ülkelerine %31.5 lik bir ihracat artışının gerçekleşmiş olmasıdır ki bu rakam, Türkiye'nin genel ihracat artışının (%20.3) üzerindedir.

Tablo 6.10. AB ülkelerine hazırgiyim ve konfeksiyon ihracatı

2004-2005 Ocak-Haziran **Birim: 1000$**					
	2004 Ocak-Haziran 1000$	Toplam Konf.da Pay %	2005 Ocak-Haziran 1000$	Toplam Konf.da Pay %	05/04 Değişim %
Almanya	1.835.311	**29,1**	1.862.462	**27,2**	1 5
Avusturya	53.438	**0,8**	69.867	**1,0**	30,7
Belçika	135.197	**2,1**	132.427	**1,9**	-2,0
Danimarka	172.606	**2,7**	175.447	**2,6**	1,6
Finlandiya	16.717	**0,3**	20.917	**0,3**	25,1
Fransa	483.877	**7,7**	531.430	**7,8**	9,8
Hollanda	392 258	**6,2**	456 825	**6,7**	16 5
İngiltere	972.706	**15,4**	1.090.233	**15,9**	12,1
İrlanda	39.709	**0,6**	36.509	**0,5**	-8,1
İspanya	190.838	**3,0**	242.315	**3,5**	27,0
İsveç	102.692	**1,6**	122.101	**1,8**	18,9
İtalya	223.289	**3,5**	291.604	**4,3**	30,6
Lüksemburg	1.489	**0,0**	1.620	**0,0**	8,8
Portekiz	4.305	**0,1**	5.686	**0,1**	32,1
Yunanistan	43.107	**0,7**	62.131	**0,9**	44,1
AB (15)	**4.667.538**	74,1	**5.101.575**	74,5	**9,3**
Yeni AB	**64.319**	1,0	**84.565**	1,2	**31,5**
AB (25)	**4.731.858**	75,1	**5.186.140**	75,7	**9,6**
Türkiye Toplam Konf. İhracatı	**6.302.263**	100	**6.848.421**	100	**8,7**

İTKİB 0cak-Haziran 2005 verilerinden derlenmiştir

6.3.2.3. Diğer OECD ülkelerine ihracat

2005 yılının ilk yarısı itibariyle, AB ülkelerinin dışında kalan OECD ülkelerine hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı 800 bin $ olmuştur. Bu rakamla toplam konfeksiyon ihracatı içindeki payı %11.7 dir.

Bu pazar içinde en büyük pazarımız, %9.5'lik ihracat payı ile ABD'dir.

2004 yılının aynı dönemine kıyasla 2005 yılında AB ülkelerinin dışında kalan OECD ülkelerine yönelik ihracatta %6.5 oranında bir düşüş söz konusudur. Bu düşüşte en etkili faktör bu ülke grubuna yapılan ihracatın %80'inden fazlasını tek başına çeken ABD pazarına yapılan ihracatımızın %10.4 oranında düşmesidir (Hazırgiyim İTKİB, 2005).

Tablo 6.11.Diğer OECD ülkelerine hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı (Hazırgiyim İTKİB, 2005)

Diğer OECD ülkelerine hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı **Birim: 1000 $**					
	2004 Ocak-Haziran	Toplam Konf'da pay (%)	2005 Ocak-Haziran	Toplam Konf'da pay (%)	2005/2004 Değişim (%)
ABD	723.178	**11,5**	647.717	**9,5**	-10,4
Avustralya	2.758	**0,0**	2.789	**0,0**	1,1
Güney Kore	1.006	**0,0**	1.710	**0,0**	70,0
İsviçre	57.840	**0,9**	68.012	**1,0**	17,6
İzlanda	392	**0,0**	329	**0,0**	-16,2
Japonya	6.624	**0,1**	5.858	**0,1**	-11,6
Kanada	35.397	**0,6**	37.937	**0,6**	7,2
Meksika	1.922	**0,0**	1.599	**0,0**	-16,8
Norveç	29.998	**0,5**	36.719	**0,5**	22,4
Yeni Zelanda	375	**0,0**	759	**0,0**	102,6
Diğer OECD Toplam	**859.491**	13,6	**803.431**	11,7	**-6,5**
Türkiye Hazır giyim ve Konfeksiyon İhracatı	**6.302.263**	100	**6.848.421**	100	**8,7**

6.4. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Gücü

6.4.1. Dünya tekstil ve hazırgiyim ticareti

Tekstil ve konfeksiyon sanayinin dünyadaki durumuna baktığımızda Fransa, Almanya, İtalya, Belçika, Japonya, İngiltere gibi sanayileşmiş ülkeler ile Türkiye, Tayvan ve Güney Kore gibi nispeten sanayileşmiş olan ülkeler ve Çin Halk Cumhuriyeti, Hindistan, Pakistan gibi, düşük işçi ücretleri ve bol hammadde kaynağına sahip ülkelerin önemli tekstil ihracatçısı ülkeler arasında yer aldığını görmekteyiz.

Sanayileşmiş ülkelerin tekstil sanayini terk ettikleri çeşitli toplantılarda gündeme getirilmektedir. Ancak, gelişmiş ülkeler bu sektörü tamamen terk etmemişlerdir. Sadece bu ülkelerin tekstil sanayi ihracatlarının, toplam ihracatları içerisindeki payları, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelere oranla çok daha düşüktür.

Tekstil ihracatının toplam ihracatları içerisindeki payı yüzde 6'yı aşmayan, sanayileşmiş birçok ülke, sanayileşmekte olan ülkelere oranla daha yüksek miktarda tekstil ürünleri ihraç etmektedirler. Bir başka deyişle, sanayileşmiş olan ülkeler tekstil sanayinden vazgeçmiş değillerdir, fakat bu ülkelerin toplam ihracatları içerisinde tekstil sanayinin nispi önemi, sanayileşmekte olan ülkelere oranla daha düşüktür (Kanoğlu ve Öngüt, 2003).

Hem tekstil ve hem de hazırgiyim ihracatında Çin 1. ihracatçı konumundadır. 2000 yılı verilerine göre tekstilde 16 milyar doların üzerinde tekstil ihracatı gerçekleştirmiştir. Türkiye ise 3.6 milyar dolar ile 13. ihracatçı konumundadır.

Konfeksiyon sektörüne baktığımız da Çin'in 36 milyar doların üzerinde gerçekleştirdiği ihracatı ile en yakın takipçisi İtalya'nın (13 milyar dolar) neredeyse 3 katı bir ihracat seviyesine ulaştığı görülmektedir. Türkiye ise 6.5 milyar doların üzerindeki payıyla hazırgiyimde dünyanın 5. büyük ihracatçısı konumundadır.

Dünyada tekstil ve hazır giyim ticareti bakımından son olarak söylenebilecek şey, son yirmi yılda tekstil ticaretinin üretimin 10 katı artmış olduğu ve önümüzdeki yıllarda DTÖ düzenlemelerinin bir izdüşümü olarak, dünya tekstil ticaretinin artış hızının sürmesinin beklendiğidir.

6.4.2. Türkiye'nin rekabet gücü

Avrupa'nın en büyük üretim kapasitesi ile yirmi yıldır ülke ihracatının lokomotifi olan Türk Tekstil (ve Hazırgiyim konfeksiyon) sanayi, sağladığı milli hasıla ve yarattığı istihdam bakımından ülke ekonomisinin temel direklerindendir. Bu bakımlardan, tekstilin kısa ve orta vadede Türkiye'nin öncelikli sanayilerinden biri olarak tanımlanması kaçınılmazdır (Tekstil Paneli, 2003).

Tekstil sektörünün gerek ihracat, gerek istihdam, gerekse katma değer bakımından Türkiye için yeri ve önemi fevkalade büyüktür. İç ve dış gelişmelerden çok çabuk ve çok derin etkilenen bu sektör, kendisi ile birlikte Türk ihracatını ve diğer sektörleri adeta felç etmektedir. Tekstil sektörü, kriz ortamlarında Türkiye'nin yumuşak karnı olurken, kalkınma ve büyüme yıllarında ise en büyük umut olmaktadır (Öz İplik İş, 2005).

Uzun yıllardan beri dış ticaretimizde "stratejik" bir sektör olma durumunu koruyan tekstil ve konfeksiyon sektörümüzün Dış Ticaret Müsteşarlığı verileri ışığında ülke ekonomisi açısından öneminin altını tekrar çizmek için tablo 6.12 verilmiştir.

Tablo 6.12. Türkiye ekonomisinde tekstil sektörünün payı (%)

Tekstil Sektörü Genel Veriler (%)	
Toplam üretim içindeki payı (GSMH)	11
Sanayi üretimi içindeki payı	14
İmalat sanayi üretimi içindeki payı	16
İstihdam içerisindeki payı	11
Sanayi içindeki istihdam payı	28
Toplam ihracat içindeki payı	38
Toplam ithalat içindeki payı	8.2

Görüldüğü üzere tekstil ve konfeksiyon sektörünün, gerek ihracat, gerek istihdam, gerekse katma değer bakımından Türkiye için yeri ve önemi çok büyüktür. Pazarlar açısından ele aldığımızda ise, AB ülkelerine yapılan tekstil ve konfeksiyon ihracatında Türkiye, Çin'in hemen arkasından başı çekmektedir.

Türkiye, AB'nin tekstilde birinci, konfeksiyonda ikinci, dünyanın ise yedinci büyük hazır giyim tedarikçisidir. Ülkemiz, hammadde açısından dünyanın altıncı büyük pamuk ve Avrupa'nın ikinci büyük kimyasal elyaf üreticidir (Öz İplik İş, 2005).

Maliyetler açısından bakıldığında Türkiye'nin rekabet edebilirliği Tunus, Fas ve Polonya'ya göre yüksek ancak Hindistan, Çin ve İtalya'ya göre düşüktür. Dokuma ve konfeksiyon kalitesi göz önüne alındığında rakip ülkeler Hindistan ve Çin'e göre daha iyi fakat İtalya'nın gerisinde olduğu söylenebilir. Teknoloji açısından ise Türkiye'nin pazarda önemli bir ihracat payına sahip olan İtalya'nın gerisinde ama Hindistan ve Çin'in ilerisinde olduğu gözlenmektedir. Girdi maliyetleri özellikle elektrik ve işçi ücretleri Türkiye'de Çin ve Hindistan'dan daha yüksektir.

Türkiye'nin dünya tekstil ve konfeksiyon pazarında en büyük rakipleri Çin ve Hindistan gibi Asya ülkeleri ile İtalya gibi gelişmiş Avrupa ülkeleridir. Asya ülkeleri gerek pazarlama gerek hazırgiyim sanayi ile işbirliği açısından Türkiye'nin çok gerisinde bulunmaktadır. Türkiye'nin fiyat açıcından değil ama kalite konusunda bu ülkelere üstünlüğü görülmektedir. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü bu avantajını iyi kullanmalıdır.

Türkiye ihracatının lokomotifi konumundaki hazırgiyim ve konfeksiyon ürünlerinin ihracatı (İTKİB verilerine göre) 2004 yılı 11. ay sonu itibariyle, yüzde 25,6 artışla, 11 milyar 517 milyon 909 bin dolara, tekstil ve hammaddeleri ihracatı ise yüzde 23'lük artışla 3 milyar 663 milyon dolara çıkmıştır. Ancak bu iyi gelişmeye rağmen 2005 yılı için, sektörde moraller bozuk durumdadır. Zira, Çin'in kotasız rekabete başladığı 2005 yılı için, Türkiye bir tekstil stratejisini resmen hala oturtamamıştır. Tekstil sektörü, girdiği toz bulutunun içinde yolunu bulmaya çalışmaktadır (Öz İplik İş, 2005).

İhracatımızın amiral gemisi olan tekstil ve konfeksiyon sektörü dünya pazarlarındaki rakipleriyle rekabet edebilmek için, yeni ve etkili desteğe ihtiyaç duyduğunu, her platformda dile getirmiştir. Bugün bizim için AB pazarı hayati önem taşımaktadır. Çok taraflı uluslararası ticaret görüşmelerinin sonucunda 2005'te dünya ticareti bugünkünden çok daha serbest hale gelecektir (Satıcı, 2002).

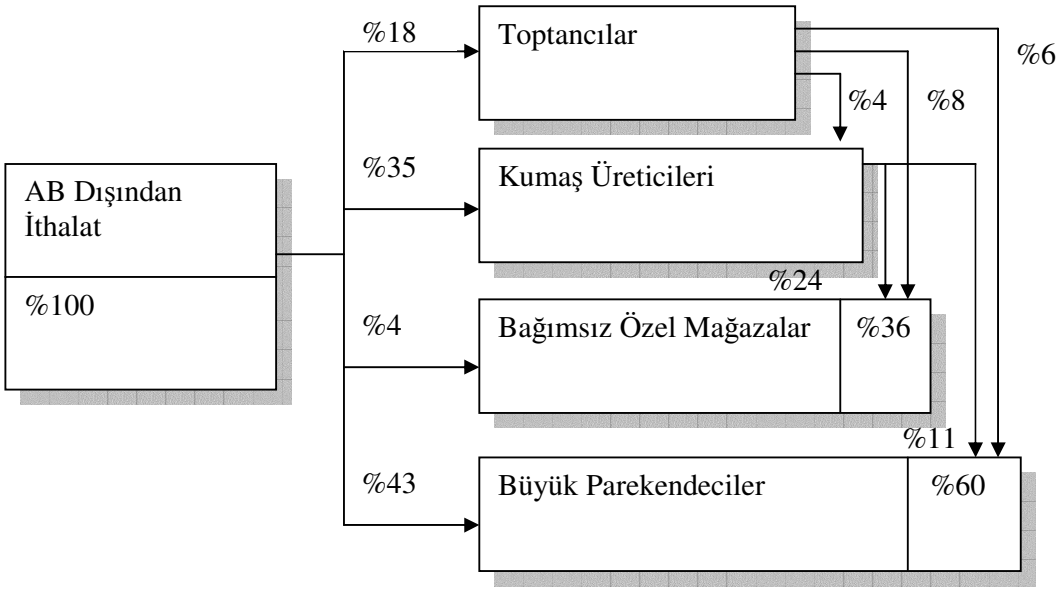
Bizler bugünden 2005 sonrasına uyum için, gerek Avrupa Birliğinde gerekse Amerika'da, girişimlerimizi sürdürüyoruz. Ancak bu süreç güçlü ve kalıcı önlemlerle

hızlandırılmalıdır. Gümrüklerden vergi sistemine, enerjiden istihdam politikasına kadar bir dizi önlemle dünya ticaretinde hak ettiğimiz yeri almalıyız (Satıcı, 2002).

Tekstil ve konfeksiyon ihracatımızın %75'lik payı ile en büyük pazarını oluşturan AB açısından Türkiye'nin rakiplerine göre pek çok avantajları bulunmaktadır.

Yakınlık bu avantajların başında gelmektedir. Sadece coğrafi değil, aynı zamanda ticari, ekonomik ve parasal sistemlerin uygulanmasındaki seçimlerin aynılığı da, bizleri yakınlaştıran öğelerdir. Kaliteli ürünleri uygun fiyatla veren Türk giyim sanayi, fason üretim değil, üretimin tamamını gerçekleştiren bir sanayi olarak ürün siparişlerini hızlı teslim eden alt yapıyı da kurmuştur (Tekstil ve Giyim Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2001).

AB'ye AB dışından yapılan ihracatın topluluk içindeki dağıtım kanalları aşağıdaki Şekil 6.2'de gösterilmiştir.



Şekil 6.2. AB'nin AB dışında ithalat dağıtım kanalları (Tekstil ve Giyim Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2001)

Çin, başta tekstil ve konfeksiyon olmak üzere, her ürün açısından, çok önemli bir pazar olarak karşımıza çıkmaktadır ve yakın bir gelecekte de Çin pazarının ABD, AB ve Japon pazarlarıyla eşdeğer, hatta daha büyük anlamlar kazanacağı düşünülmektedir.

2005 yılında kotaların tamamen ortadan kalkması dolayısıyla en fazla etkilenecek ülkenin, halen Avrupa Birliği pazarına kotasız giriş dolayısıyla Asya ülkeleri yanında avantaja sahip olan ülkemiz olduğu dikkate alınarak, hızla gerekli önlem ve adaptasyonların yapılması gerekmektedir. Kotaların 2004 yılı sonunda tamamen kalkmasıyla birlikte, bizim en önemli pazarımız olan AB pazarında Çin ile daha yoğun bir rekabet yaşamamız söz konusu olacaktır. Dolayısıyla, Türkiye olarak 2005 yılına ilişkin strateji çalışmalarında AB pazarında karşılaşacağımız bu yoğun rekabet durumuyla baş edecek önlemler üzerinde yoğunlaşmamız gerektiği ortaya çıkmaktadır. Nitekim ABD pazarında, Meksika'nın NAFTA dolayısıyla elde ettiği kazanımları 2001 yılıyla birlikte, Çin'e kaptırmaya başladığı, bu konuyla ilgili dikkate değer bir husustur (Demir, 2002).

6.4.3. Sektörün hedefi

Sektörün genelinde, özellikle yeni üretime başlayan firmalar, ürün geliştirme, pazarlama, markalaşma yönünde yetersiz kalmaktadırlar. Sektör esas olarak, gelişmiş ülkelerdeki alıcı firmalara, pazara yakınlık avantajını kullanarak mal satmakla birlikte Çin, Hindistan gibi gelişmekte olan rakip ülkelere göre daha fazla bilgi birikimine ve alıcının isteklerini yerine getirebilme yeteneğine sahiptir (Kanoğlu ve Öngüt, 2003).

Tekstil ve konfeksiyon sektörümüz geçici önlemlere değil, uzun vadeli gerçekçi bir çıkış yoluna ihtiyaç duymaktadır. Ancak bu uzun vadeli çıkış yolunu çizerken globalleşen dünyada her geçen gün zorlaşan rekabet koşullarını dikkate almak gerekmektedir. Kabul etsek de etmesek de önümüzdeki dönemlerde Çin, Hindistan ve Pakistan gibi Asya ülkelerinin sınır tanımaz ve hatta haksız rekabetiyle karşı karşıya kalmamız kaçınılmazdır.

Bu yüzden de tekstil ve hazır giyim sektörünün kiminle rekabet edeceğine karar vermesi gerekiyor. Ucuz ve fason üretim yaparak Çin ile mi, yoksa teknolojiye dayalı, kaliteli, çok fonksiyonlu ürünler üreterek İtalya ile mi rekabet edeceğiz? Bu seçeneklerden hangisini seçeceğimiz ülkemizde tekstil ve hazırgiyim sektörünün uzun vadeli kaderini belirleyecektir (Efe, 2005).

Marka yaratmak:

Hızla küreselleşen dünyada işletmeler, teknolojinin sağladığı imkanlarla daha önceden ulaşamadıkları pazarlara girerken ürünün markası, imajı, konumlandırması, pazarlama stratejisi, reklam stratejisi, kişiliği, mesajı ve logosu gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Böyle bir dünyada ise işletmeler markalaşma gereğini her geçen gün daha yakından hissetmektedirler (Özer ve Sapmaz, 2004).

Genel anlamda markayı tanımlamak gerekirse, üretilen bir malın kalitesi, imajı, müşteri memnuniyeti, reklam, rekabet gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak, ürün üzerinde yapılan her türlü çaba ve tüketicinin gözündeki itibardır.

Dünya hızlı değişim rüzgarları ile birlikte artık tek bir pazar haline gelmiştir. Ülkemizde ise 1980'den itibaren dışa açık ekonomi politikaları izlenmiş, ve artık yerli işletmeler, küresel pazarda yıkıcı rekabet koşulları, uluslararası pazarlarda tutunma ve pay alma gibi kavramlarla tanışmışlardır (Büke, 2005).

Firmalar dünya pazarlarında yer edinebilmek için sadece yurt içindeki rakipleriyle değil, aynı zamanda yurt dışındaki rakipleriyle yarışmak zorundadırlar.

Ülkemiz önemli dünya markalarının fason üretimini yapmaktadır. Yani zincirin sadece bir halkası durumundadır. Daima bizden daha iyi, daha ucuz maliyetlerle fason üretim yapılacak ülkenin bulunma riski vardır. Türkiye artık fason üretim yapmaktan çok kendi markalarıyla dünyaya açılabilecek kapasiteye ulaşmış durumdadır. Firmaların global stratejiler gerçekleştirmesi gerekmektedir (Büke, 2005).

Günümüz küresel rekabet koşullarında ülkemizin dünya ticaretinden pay alabilmesi ve başarılı olabilmesi için yurt dışı pazarlarda ürünlerimizin markalaşması gerekmektedir.

Kotaların kalkmasıyla birlikte, dünya tekstil ve konfeksiyon ticaretinde çetin bir rekabet yaşanmaya başlanmıştır. Çin bu sektörde önemli bir rakip olarak ortaya çıkmıştır. Bu rekabet koşullarında Çin ile başa çıkmanın en etkin yolu ise pazara kaliteli ürün sunmak olacaktır.

Türk Tekstil Sektöründe faaliyet gösteren şirketler global marka olamama problemiyle karşı karşıyadır. Global pazarda kalıcılığın sağlanabilmesi için "Türk Malı" imajı yaratarak talebin oluşmasına ve artırılmasına fayda sağlamaktadır. Ülke imajımız yaratıldıktan sonra geleneksel pazarlama anlayışı terk edilerek modern pazarlama

anlayışı sağlanmalıdır. Kendi markalarının satılacağı mağazalar aracılığı ile malın ihraç fiyatıyla, satılan ülkede tüketiciye yansıyan satış fiyatı arasındaki kar marjından faydalanmak ve bu sayede ihracat gelirlerini arttırmak gerekmektedir (Öztürk ve Alper, 2004).

Türkiye'nin dünyada en büyük arz fazlalığının yaşandığı ve yaşanacağı sıradan, ucuz tekstil ürünlerinin üretimine devam ederek, başta Çin ve Hindistan olmak üzere Asya, Afrika ve Güney Amerika ülkeleriyle rekabet etmeye çalışması, yapılabilecek en büyük hata olacaktır. Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün özgün tasarım, kalite, verimlilik, pazarlama ve dağıtım yeteneklerini daha da geliştirerek üst sınıf modaya yönelik ürünler ve moda-marka ürünler grubuna yönelmesi şarttır. Basitleştirilmiş olarak söyleyecek olursak, Türkiye'nin İtalya'nın bugünkü pozisyonuna benzer bir pozisyona gelmesi ve hatta İtalya'nın boşaltacağı yeri doldurmayı hedeflemesi gerekmektedir (Tarakçıoğlu, 2004).

Katma değeri yüksek ürün pazarında, tüketiciyi çekecek yeni ürün tasarımının, kalitenin, kaliteyi markaya dönüştürmenin ve bu markayı uluslararası alanda tutundurmanın önemi son derece büyüktür. Özellikle tasarım, kalite ve pazarlama ile doğrudan ilişkili olduğundan; rekabet gücünü artıran yeni pazarlar kazandıran, karları yükselten bir öğedir. Kalite kontrol, finans, üretim ve pazarlama gibi tüm aşamalarda başarılı olunsa dahi, tüketiciyi tatmin edici yeni ürünler tasarlanmadığında, uzun vadede pazar kaybının yaşanması ve mevcut pazarların başkaları tarafından doldurulması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle ürün tasarımı, markalaşma ve tutundurma çalışmaları firmalarımızın önemle üzerinde durmaları gereken konuların başında gelmektedir (İGEME, 2005).

Turquality:

2004 yılı tekstil sektörü için "moda, marka ve kalite yılı" ilan edildi ve "Turquality" kampanyası başlatıldı.

25/03/2000 tarihli ve 24000 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Tebliğ ile, Türk ürünlerinin yurtdışında markalaşması, tanıtım ve tutundurulması ile Türk Malı imajının yerleştirilmesine yönelik olarak, firmalarımızın ürünlerinin etiketlerinde,

ambalajında ve/veya doğrudan ürünlerinin üzerinde "Turquality-From Turkey" ibaresinin kullandırılması amaçlanmaktadır (Öztürk ve Alper, 2004).

Turquality, Türk ürünlerinin dünya pazarlarında sahip olduğu imajı iyileştirmek ve uluslararası pazarlarda tutunabilmesini sağlamak amacıyla belli kriterlere uyan Türk mallarına verilmesi öngörülen bir semboldür (Büke, 2005).

Turquality projesinin amacı, öncelikli olarak belirli kalite ve güvenilirlik standartlarını oluşturmak, sonrasında ise bu standartları karşılayan Türk ürünlerini, bu kalite damgası altında tanıtmaktır. Bu projeyle gerçekleştirilmek istenen ise bugüne kadar dünyada kendini ispat etmiş Türk ürünlerinin, kaliteli üretim gücünün, bundan sonra Turquality damgalı yüksek imajlı Türk markalara taşınmasını temin etmektir. İlk etapta hazır giyim sektöründen başlayarak diğer sektörlerde de yaygınlaştırılması düşünülen proje için hedef pazar olarak da öncelikle İngiltere, Fransa ve İspanya seçilmiştir.

Turquality açılımıyla "Türk" ve "Kalite" konseptlerini bir araya getiren bir marka kalite atılımı olup logosu ortaya çıkarılmış, moda marka desteğiyle uygulamaya konulmuş, Türk moda tasarımcılarını dünya pazarlarındaki yerini almaya teşvik eden bir projedir.

Çıkış yolu, katma değeri yüksek ürün üretmek ve markalaşmaktır. Teknoloji, eğitim, bilgi elbette gerekli, ama asıl önemli olan genel ülke imajının üretilmesidir. Bunun için tanıtım kampanyaları yapmalıyız. Ürettiğimiz ürünlere ülkemizin damgasını vurmaktan çekinmemeliyiz. Coğrafi konumumuzun avantajını değerlendirmeli, komşu ülkelerle ilişkilerimizi artırmalıyız (Orakçıoğlu, 2002).

6.4.4. Üretim standartları ve pazarla ilgili eğilimler

Türkiye ihracatta ve dolayısı ile ülkeye döviz girişinde tekstil ve hazırgiyim ürünlerine çok bağımlı olması sebebiyle kısa ve orta vadede bu sektörlerden vazgeçilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, bu sektörlerde ihracatta süreklilik sağlanabilmesi için ürün ve pazar çeşitlendirilmesine gidilmeli, rekabet şansımızın daha yüksek olduğu mal ve mal grupları belirlenmelidir. Tekstil ve hazırgiyim sektörlerinde tekstil ürünlerinde rekabet şansımız daha yüksektir. Bu nedenle tekstil ve hazır giyim

ürünlerinde de kaliteli ve katma değeri yüksek malların üretimine öncelik verilmelidir (Kanoğlu ve Öngüt, 2003).

Zamanla dokuma ve hazırgiyim üretim teknolojisinde esas itibariyle büyük bir değişiklik meydana geldiği söylenemez. Meydana gelen değişim kalite standartlarındaki yükselmedir. Bunun sonucu olarak toptancılar ve perakendeciler rekabet güçlerini koruyabilmek adına, ürün yelpazeleri doğrultusunda, ürünün ne olduğuna bakmaksızın yüksek standartlar talep etme eğilimindedirler. Yüksek üretim standartları, üretim maliyetlerine yansımaktadır. Bundan dolayı, uygulanmakta ve yasalaşmakta olan standartların tam anlaşılması ve bunları karşılayabilecek kalite ve maliyette üretim yapılması gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkeler pazarındaki rekabet güçlerini koruyabilmeleri için çok büyük önem taşımaktadır (UNCTAD, 1995).

Pazar hedefinde; hedef müşteri grubu olarak, geliri ortalamanın üstünde olan, kaliteli mal alabilecek kişiler alınmalıdır. Burada unutulmaması gereken nokta, Çin ve Hindistan gibi az gelişmiş fakat yüksek nüfusa sahip ülkelerde kaliteli ürüne talebi olan zengin bir müşteri kitlesinin bulunduğudur. Bu nedenle bu ülkeler de, tekstil ve hazırgiyim sektörlerinin ihracat yapabileceği ülkeler olarak değerlendirilmelidir. 2005 yılından sonra kotaların kalkması yanında tarife indirimleri de gerçekleşecektir. Böylece tekstil ve hazırgiyim üreticilerimiz kendi iç pazarlarını yüksek tarife dışı engellerle korumakta olan bu ülkelere girme şansı elde edeceklerdir. Fakat ucuz ve fason üretimde ise gelişmekte olan ülkeler, başta Çin, Hindistan, Bangladeş olmak üzere Güney ve Doğu Asya ülkelerine karşı rekabette, özellikle emek yoğun sektör olan hazırgiyim sektöründe, güçlük çekileceği düşünülmektedir (Kanoğlu ve Öngüt, 2003).

İhracatta hedef ülkeler olarak; AB pazarına olan bağımlılığın azaltılması için yeni pazarlar aranmalıdır. Özellikle gelir düzeyi yüksek İskandinav ülkeleri ve gelecekte büyük bir pazar olabilecek Çin ile ilgili araştırmalar yapılmalıdır. Ülkemiz ihracatı için önemli olan ABD, Japonya, Kanada, İsviçre gibi gelişmiş ülkelerin 2005 yılı sonrasında da kendilerine yeterlilik oranının gerilemeye devam edeceği için bu pazarların hedef pazarlar olarak iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Kanoğlu ve Öngüt, 2003).

Aslında uluslararası rekabet yeni bir süreç değildir, yeni olan şey rekabetin artık globalleşmesidir. Bu rekabet koşullarında Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sanayi

nicelik olarak gelişimini tamamlamıştır. Artık ihtiyacı olan kendisini nitelik olarak tamamlamasıdır. Sektör model, marka yaratma, bunu uluslararası pazarda tutundurma, pazarlama stratejileri oluşturma ve etkin dağıtım kanalları kurma çalışmalarına ağırlık vermelidir. Bu konuda KOBİ'lere çok görev düşmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracatı genellikle doğrudan nihai tüketiciye yönelik değildir. KOBİ'lerin ürünlerini toptancılar, ithalatçılar gibi aracılar satın alır ve dağıtımını yaparlar. Bu, KOBİ'lerin faaliyetlerini kolaylaştıran bir durumdur; üretilen ürünlerin nihai tüketiciye ulaştırılması için bir dağıtım kanalı kurmaya gerek yoktur. Ancak bir çok ürünün yurt dışında etkin dağıtımı için firmanın kendi dağıtım kanallarını kurması gerekebilir (Öztürk ve Alper, 2004).

KOBİ'lerin büyük şirketlere göre daha hızlı ve esnek karar alma imkanına sahip bulunmaları, yeni dönemde önemli bir avantaj oluşturabilir. 130 ihracatçı ülkenin, 30 ithalatçı ülkenin pazarlarında tutunmak için verdiği mücadelede "hızlı tepki" başarının önemli koşullarından biri sayılmaktadır. Ürün farklılaştırılması, yeni modeller arasındaki sürenin kısaltılması, zamanında teslim ve yüksek kalite standartları, KOBİ'lerin yeni dönemde ayakta kalma ihtimalini yükseltecektir (Öztürk ve Alper, 2004).

Dünya ve Türkiye'deki talep, trend ve modaları dikkate alan ve ürününü yaratıcılığını katarak işleyen KOBİ yöneticileri, riskleri fırsata dönüştürebilir. Kalite, zamanında teslim, ürün farklılaştırması ve uygun fiyat düzeyi ile bir tedarik zincirinin (suply chain) güçlü bir halkası olabilen KOBİ'ler, bir "üretim markası" oluşturarak küreselleşme dönemine uyum gösterebilir (Öztürk ve Alper, 2004).

%38'lik payı ile ülke ihracatının lokomotifi durumundaki tekstil ve konfeksiyon sanayinin önemli eksiklerinden olan, pazarlama ve reklam konularının üzerine eğilmesi gerekmektedir. Firmaların ve ürünlerinin pazarlaması ve tanıtımı etkin şekilde gerçekleştirilmelidir.

Firmalar, ürünlerinin yurt dışında tanıtımını bir çok yöntemle yapabilir. Ürünün kendisi, markası başlı başına bir tanıtım aracıdır. Ürün tanıtım; numuneler, broşürler ve katologlar ile veya bir web sayfası ile ya da fuarlara katılarak veya yüz yüze görüşmelerle yapılabilir. Firma ve ürün tanıtımında, hem doğrudan tüketici, hem

de çeşitli dağıtım kanallarının temsilcileri ile bire bir ilişki kurma imkanı nedeniyle, fuarlara katılımın özel bir yeri vardır (İGEME, 2005).

Tekstil ve hazırgiyim sektörlerinde en kaygı verici noktalardan birisi araştırma geliştirme faaliyetlerinin sınırlı kalmasıdır. Yurt dışına yapılan fason üretim ile sağlanan getiri, büyük ölçüde fason üretim yaptıran işletmelerde kalmaktadır. Bu nedenle Ar-Ge faaliyetlerine destek verilmesi önem arz etmektedir. Ar-Ge'ye bağlı olarak geliştirilen moda-markalar çok iyi tasarlanmış reklam ve pazarlama çalışmaları ile desteklenmelidir.

Pazar araştırmaları zaman zaman yapılan bir faaliyet olmamalı, sürekli yinelenmelidir. Ayrıca firmalarımızın ihracat açısından potansiyel ülkelerde mağaza, satış zinciri kurmak gibi aktif pazarlama tekniklerinden yararlanmaları çok önemlidir. (Kanoğlu ve Öngüt, 2003).

6.4.4.1. Pazarda yeni eğilimler

Bugün dünya tekstil ve hazır giyim ticareti yaklaşık 360 milyar USD civarındadır ve bunun yaklaşık 200 milyar USD'ı hazırgiyim ticaretinden oluşmaktadır. Bugün başlıca hazırgiyim tüketicisi ülkeler, ABD, AB ve Japonya olup, bu ülkelerin yıllık ithalatları sırasıyla 66 Milyar USD, 52 milyar USD ve 19 milyar USD civarındadır (Demir, 2002).

Bahsi geçen üç büyük ithalatçı ülkeye, dünyanın dört yanından ihracat yapılmaktadır. Fakat en büyük tedarikçiler Asya Sarı Deniz Bölgesi ülkeleri (Çin, Güney Kore, Tayvan ve Endonezya) ile Hindistan, Pakistan, Srilanka ve Bangladeş'tir.

Söz konusu ticaretin talep cephesi ise, perakende zincirlerinden oluşmaktadır. Perakende zincirlerinde ise son yıllarda önemli dönüşümler yaşandığı gözlenmektedir. Perakende zincirlerinde yaşanan gelişmeleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Demir, 2002):

1- Bütün ürün kategorilerindeki dünya perakende satışlarının 7 Trilyon USD olduğu tahmin edilmektedir. Bu satışlar içinde en büyük 200 perakende ağının, yaklaşık 2.1 trilyon USD'lik bir satış tutarına ulaştıkları tahmin edilmektedir. Dünya perakende ağındaki firmaların çoğunluğunu ABD'li firmalar oluşturmaktadır. (En büyük 200'ün

78'i) ABD'li Wal-Mart tek başına en büyük 200'ün satışlarının %9.1'ni oluşturmaktadır. 78 ABD firmasının payı ise %49 civarındadır.

2- Perakende piyasasıyla ilgili diğer bir gelişme perakende zincirlerinin gittikçe daha fazla ülkeye yayılma eğilimine girmeleridir. Bu anlamda en fazla globalleşen firmalar AB kökenli firmalar olup, ortalama 7 ülkede faaliyet göstermektedirler. Yayılmada AB firmalarını, ortalama 3 ülke ile ABD firmaları takip etmektedir. Carrefour gibi bazı firmalar 30 ülkede, Wal-Mart 10 ülkede faaliyet göstermektedir.

Bu eğilimin, bu 200-300 firmadan oluşan perakende zincirine bir noktada ilişkide bulunmayan, tekstil ve hazırgiyim firmaları açısından bir tehdit oluşturduğu değerlendirmeleri yapılmaktadır.

3- Diğer taraftan söz konusu perakende zinciri, gittikçe artan şekilde tedarikçilerinden ürün geliştirme, üründe yenilik yapma ve değişik satış noktaları için ürün ve fiyat farklılaştırmaya yatırım yapmaları talebinde bulunmaktadırlar.

4- Gelecekte varolmayı sürdürmek isteyen üretici ve tedarikçilerin, perakende piyasasında meydana gelmekte olan aşağıdaki eğilimleri dikkate almaları gerekmektedir:

a. Kitlesel ve iskontolu satışların diğer satış şekillerine göre toplam satışlar içindeki payları gittikçe artmakta ve artmaya devam edeceği anlaşılmaktadır. Ülke ekonomilerinde yaşanan durgunluklar alıcıların iskonto mağazaları zincirlerine yönelmeleri olgusunu beraberinde getirmiştir. Müşteriler artık moda bilinciyle hazırlanmış düşük maliyetli ürünleri tercih etmektedirler.

b. Zirvede birleşme ve devralmalar devam edecektir. Birleşme ve devralmaların da dünyadaki perakende zincirlerindeki trendi belirleyici bir işlev yerine getirmeye devam edeceği tahmin edilmektedir.

c. Perakende piyasasındaki başka bir eğilim de, gelir artışını, fiyat optimizasyonu ve mevcut kaynakların daha etkin tahsisi ile sağlamak şeklinde belirginleştirmektedir. Bu nedenle, tedarikçilere gittikçe daha fazla görevler yüklenmekte, bu bağlamda üretim süresinin kısaltılması, esnek üretim yapısı ve talebe anında uyum sağlamak büyük önem kazanmaktadır.

d. Perakendeci müşteri daha gerçekçi alışveriş etmektedir. Müşterinin artık daha bilinçli davrandığı, sırf markaya avuç dolusu para dökmek yerine, ucuz ama moda şeyler aradığı saptaması net bir şekilde yapılmaktadır. Dolayısıyla, üreticiler de maliyete dikkat etmektedir.

6.4.4.2. Çevre standartları

Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sanayinin tekstilde %45, hazır giyimde %74 ihracat payı Avrupa Birliği ülkelerine aittir. Tekstil ve konfeksiyon ihracatımızdaki en büyük pazar olması sebebiyle sektörün Avrupa'nın beklediği ve istediği standartlara ulaşması gerekmektedir.

Çünkü Avrupalı alıcılar, AB'de geçerli olan şartlarda ve standartlarda üretim yapılmasını istiyor ve bunun için firmalar denetleniyor. Bu durum özellikle de ihracatçı firmaların gelecek direktiflerde zorlanmayacağını gösteriyor (Efe, 2005).

Ekolojik tekstil (Eko-teks) konusu 1990'ların başında ortaya atılmış olup, çevre ve insan sağlığına uygun tekstil üretimini esas almaktadır. Tekstil ürünlerinin tüm yaşam sürecinde, hammaddenin elde edilişinden, ürünün nihai hali ve atık haline kadarki süreçte, kullanılan kimyasallar, atık su, işyerinde gürültü düzeyi, baca gazı gibi çevre ve insan sağlığıyla ilgili konular, teknolojik tekstil ürünleriyle ilgili çalışmaların ana hatlarını oluşturmaktadır. Pamuk ve diğer elyaflardan mamul, tekstil ve konfeksiyon ürünlerinde, elyafın üretimi, elyafın işlenmesi, iplik eğirme, dokuma, örme, ön işlem, boya baskı, apre, yüksek bitim işlemleri, paketleme ve bu süreçte kullanılan malzemeler, kimyasal madde ve ürünün atık hali, çevre ve insan sağlığı için zararlı olabilmektedir (Öktem, 2001).

Avrupa Birliği'nde ekolojik tekstil alanında özel etiketlerin sayısı hızla artmaktadır. Özel ve ulusal çevre etiketlerinin sayıca artması, tüketicinin ürünler arasında ayrım yapabilmesini zorlaştırmaktadır. Bazen bu etiketler tamamen bir pazarlama aracı olarak kullanılmakta ve yetersiz olabilmektedir. Avrupa Birliği ülkelerinden Almanya'da mevcut Eko-Tex etiketi, tekstil ve konfeksiyon ürünleri ile ilgili en fazla kabul gören etiketlerden biridir (Öktem, 2001).

Çevre ekolojisi başta olmak üzere, üretim ve insan ekolojisi konularında standartlar çıkarmaya çalışan Almanya gibi ülkelerin ve Avrupa'nın koyduğu kota, anti damping, yeşil nokta, EKO-TEX, Azo boyarmadde engellerini nasıl aşacağını sektör, sistematik ve bilimsel yaklaşımlarla çözmek zorundadır. Çevreye ve insan sağlığına zarar vermeyen ürüne yönelmeli ve gerekli testlerin yapılabildiği kontrol laboratuarlarının sayısı arttırılmalıdır. Ayrıca bu laboratuarların ve ARGE merkezlerinin işlemlerinin, uluslararası ortamda geçerli olması için gerekli olan onay-kalibre-kurulum-kontrol gibi faaliyetlerin yurt içi kaynaklarla yapılabilmesi için bir ihtisas enstitüsü kurulması gereklidir (Efe, 2005).

Ekolojik tekstil, tekstil hammaddesi olan elyaf halinden, bitmiş ürün oluncaya kadarki tüm işlem basamaklarında, çevre gözetilerek üretilmiş, kullanım sırasında kullanıcıya zarar vermeyen ve kullandıktan sonra atılacak olan ürünün, tekrar geri kazanılabilir olması veya çevreye zarar vermeyen ürünlere dönüşebilmesi demektir.

Gelişen teknoloji çevre kirliğini yanında getirmiştir. İncelen ozon tabakası, azalan yeşil alanlar, artan hava ve su kirliliği gibi olumsuzluklar karşısında, özellikle gelişmiş ülkelerde duyarlı bir kamuoyu oluşmaya başlamıştır. Hem sanayileşmeyi sürdürmek hem de çevreyi koruyabilmek için yeni tedbirler düşünülmeye başlanmıştır. Yapılan araştırmalar ile, kirlettikten sonra temizlemenin maliyetinin, kirletmeden önce alınacak tedbirlerin maliyetinden daha fazla olduğu, ayrıca bozulan ekolojik dengenin tekrar eski haline getirilmesinin mümkün olmadığı görülmüştür. Bu da, daha önceden tartışılan "kalkınma mı yoksa çevre mi daha önemlidir" tartışmasının yerini, "çevre değerlerini koruyarak nasıl sanayileşebiliriz" tartışmasına bırakmasına neden olmuştur. 1987 yılında ISO tarafından yayınlanan Kalite Standartları Sistemi (ISO 9000) deklerasyonu, sanayicileri, konunun çevre yönünü düşünmeye zorlamış, hammaddeyi minimum düzeyde kullanma, süreçlerde enerji kullanımının azaltılması veya temiz enerji kaynaklarının aranması, zararlı olmayan paketleme malzemelerinin kullanılması ve kolay olarak yok edilmesi gibi sorunlara cevap aranmıştır. Bunların sonuçları oldukça geniş dalgalar halinde tüm sanayi kollarına yansımıştır. Bu durum, Türkiye'nin en büyük ve en önemli sektörü olan tekstil sektörünü de derinden etkilemiştir. Batı Avrupa ülkelerine, özellikle Almanya'ya ihracat yapan tekstil sanayicileri için tekstil

mamullerinin ekolojik olarak üretilmeleri olmazsa olmaz bir koşul haline gelmiş durumdadır (İTKİB ARGE, 2005).

Küresel rekabet deneyimi olan tekstil ve konfeksiyon sektörümüz 2005 yılıyla birlikte oluşan serbest rekabet ortamına uyum sağlamak için, organik pamuk üretiminden çevre dostu tekstil ve konfeksiyon ürünlerine kadar bütün süreçlerde, gerekli çevre kriterlerini yerine getirmelidir. Çünkü son yıllarda AB'de yapılan araştırmalar her beş tüketiciden 4'ünün, bağımsız kuruluşlarca kontrolü yapılan, çevre dostu ürünleri satın almaya eğilimli olduklarını belirlemiştir.

Önümüzdeki dönemlerde gelişmiş ülkelerde, çevre dostu ürünlerin büyük bir önem kazanacağı beklenmelidir. Diğer taraftan, hali hazırda çevre etiketlerinin edinilmesi, gönüllü bir uygulama iken, önümüzdeki dönemlerde birer zorunluluk olarak karşımıza çıkabileceği de dikkate alınması gereken bir durumdur. Çünkü AB'de mevzuat çalışmalarının tamamlanması an meselesidir. Hatta AB'deki büyük alıcılar çocuk istihdamı, çevreye bırakılan atıklar, sosyal kriterler vb. konulardaki kriterlere uygunluğu çoktan talep etmeye başlamışlardır (İGEME, 2005).

6.4.4.3. Tekstilde toplam kalite ve müşteri memnuniyeti

Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektöründe kalite, toplam kalite ve müşteri memnuniyeti yaklaşımlarını kavrayabilmek için kalite nedir olgusuna kısaca yeniden değinmemiz gerekir.

Kalite (Mısırlı, 2003);

"Kalite bir ürün ya da hizmet hakkında müşterisi ya da kullanıcısı tarafından verilen hükümdür"

"Kalite her şeyin en üstünü ve pahalısı değildir"

"Kalite verimliliktir, etkili olmaktır, bir programa uymaktır"

"Kalite esnekliktir, önlemdir, süreçtir, bir yatırımdır"

"Kalite müşteri tatminidir"

ISO 9000 standartlarındaki tanıma göre "Kalite bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır".

Japonya Sanayi Standartlar Komitesi'nin tanımına göre ise "Kalite, ürün ya da hizmeti en ekonomik yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir".

Toplam kalite felsefesi; işletmelerde görev yapan tüm bireylerin aktif katılımları ile müşteri tatmini sağlamak ve bunun sonucunda da karlılığa ulaşmaktır. Toplam Kalite Yönetimi ise uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlayan, içinde yaşanılan toplum ve bireyler için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış, tüm çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetimi modelidir (Mısırlı, 2003).

Toplam kalite ve verimlilik, insan kaynaklarına yapılan yatırımdır. Rekabetin ön koşuludur. Doğru işleri doğru zamanda yapmaktır. Hedef odaklı olabilmektir. Planlı ve programlı çalışmaktır. Sorunları ortaya çıkmadan çözümlemektir. Sürekli değişen ve gelişen bir süreçtir. Bir yaşam ve yönetim felsefesidir. Koşulsuz müşteri memnuniyetidir. Kurum ve kuruluşların ulusal ve uluslararası gelişmeleri dikkate alarak çağın gerektirdiği nitelikte ürün ve hizmet üretebilmek için sürekli bir biçimde personelini eğitmesine ve değişen şartlara göre kendini geliştirmesine bağlıdır (Gökçe, 2003).

Gelişen dünya ve çevre şartları giderek daha nitelikli ürün ve hizmetlerin talep edilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu da her koşulda bireyin ve buna bağlı olarak yapı, süreç ve işleyişlerin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu gelişmeler, kalite kavramına duyulan gereksinimi daha da artırmıştır. Bugünden yarının ihtiyaçlarının karşılanması ancak kalite ve verimliliğe ilişkin unsurlara önem ve değer vermekle sağlanabilir. Hemen her alanda faaliyet gösteren tüm sektörler, kurumsal yapı ve işleyişlerini gözden geçirmeli ve değişim sürecine odaklanmalıdır. Ancak böylelikle geleceği yakalayabilmek ya da hedeflere ulaşabilmek mümkün olabilecektir (Gökçe, 2003).

Tekstil sektörü Türkiye için çok önemlidir. Sektörün yapısına baktığımız zaman kalitenin yaşamsal önemde olduğunu görüyoruz. Bu açıdan Toplam Kalite Yönetimine en çok tekstil sektöründe ihtiyaç duyuluyor. Stratejik olarak ülkelerin rekabet üstünlükleri incelendiğinde, Türkiye'nin tekstil gibi güçlü olduğu alanlarda

rekabet avantajı elde etmesinin gerekliliği ortaya çıkıyor. Türkiye'nin toplam kalite felsefesi bakımından tekstile ihtiyacı var (Temiroğlu, 2003).

"Bu felsefeyi benimsemeyen günümüzde yok olmaya mahkum. Artık küçük oyuncular kalmadı, yok edici rekabet var. Ya birincisin, ya ikinci, gerisi pire gibi eziliyor. Çünkü artık küreselleşen dünya da herkes rakip (Temiroğlu, 2003)."

Dünya pazarlarında rekabet edebilmek için sadece ucuz ürün piyasaya sürmek yeterli olmayıp, kaliteli ürünlere yönelinmeli ve kalitenin sürekliliği sağlanmalıdır. Tam zamanında üretim ve teslimin, esnek üretim, kalite, rekabet koşulları içerisinde, tekstil sektöründe, Toplam Kalite Yönetimi kavramının yerleşmesi ve öne çıkartılması zorunludur. Ayrıca TKY'nin tedarik zincirindeki tüm unsurlara ve tedarikçi firmalara da uygulanması suretiyle rekabet gücünün arttırılması öncelikli hedeflerden birisi olmalıdır (Efe, 2005).

Türk Hazırgiyim Sektörü özellikle son yirmi yıl içinde büyük bir aşama kaydetti ve Türkiye dünyanın ikinci büyük hazırgiyim tedarikçisi oldu. 400 milyar dolarlık dünya tekstil piyasasının %5'lik kısmına sahip olan Türkiye'nin uluslararası rekabeti en kuvvetli yaşayan sektörü de hazır giyim. ABD, AB ve Japonya'nın dünyanın en fazla hazırgiyim tüketicisi oldukları göz önüne alındığında Türkiye'nin de bu muazzam pazardan aldığı payın artmaması için hiçbir sebep yok. Tekstil ve hazırgiyimde çok önemli tecrübeler edinen Türkiye'nin önünde artık yeni bir süreç başlıyor. Çünkü Türk Hazırgiyim Sektörü kendini yeni bir global konuma taşıma ihtiyacı ile karşı karşıya (Gürlesel, 2004).

2005 yılında kotaların kalkması ile yoğunlaşan rekabet ortamında, şu anda %23 olan pazar payını daha da artırması beklenen Çin'le mücadele, ancak, iyi servis, farklı ürün ve kaliteye verilen önemle kazanılabilir. Bu da konfeksiyon sanayinin yeniden yapılanmasını gerektirmektedir.

Aslında dünyada hazırgiyim sektöründe yer alan, üretici –ihraçatcı ülkelerin tamamı, aynı süreçleri yaşamış ya da yaşamakta. Bu süreçte sanıldığı gibi gelişmiş ülkeler hazırgiyim sektöründen çekilmiyor, aslında gelişen ülkeler, global konumlarını en üst seviyeye taşıyor. Türk Hazırgiyim Sektörü de global konumlanma açısından çok kritik bir noktaya gelmiş durumda. Türkiye'nin bu çalışmaya göre öncelikle global

konumunu, kalite-fiyat rekabetinin yaşandığı alana taşımayı hedeflemesi gerekiyor (Gürlesel, 2004).

Sektörün yeni konumlanması ve yurtiçinde yeniden yapılanma karşısında işletmeler, yeni bir rekabet çevresi içinde olacaklar. Eski ve yeni rekabet çevresinin koşulları ve öncelikleri de değişecek. Üretim ve kapasite yönetimi yerini verimlilik yönetimine, teknoloji kullanımına, Ar-Ge ve Ür-Ge'ye, ucuz işçilik yerini yenilikçilik ve yaratıcılık kabiliyetine, termin içinde üretim, maliyetlere göre fiyat ve parti üretimi yerini küçük ve esnek parti üretimine, ürün kalitesine, hızlı üretime bırakacak. Pazarlama alanında ise artık toptancılardan çok perakendecilik kanallarına ulaşım ve müşteri memnuniyeti önem kazanacak. Önümüzdeki dönemde, fiyat rekabeti değil kalite rekabeti önemli olacak (Gürlesel, 2004).

Kalite olgusu önemi günden güne artmakla beraber yanlış anlaşılan bir konu. Kalite denildiği zaman genelde bir ürün veya hizmetin niteliği geliyor. Oysa çağdaş anlamda kalite, bir işyerindeki faaliyetin bütün boyutlarını kapsar. Ürün kalitesi istediğiniz kadar iyi olsun, çok da para kazanın, ama çevreye zarar veriyorsanız çağdaş anlamda kaliteli değilsiniz demektir. Dünya artık sadece kazanmaya, kar yapmaya odaklanmıyor. Zaten "Toplam Kalite Yönetimi" ismi buradan geliyor. Para elbette ki çok önemli, olmazsa olmaz. Ama bununla beraber çalışanlarınızı ve içinde bulunduğunuz toplumu da düşünmek durumundasınız (Temiroğlu, 2003).

1960'lı yıllardan başlayarak ağırlaşan rekabet koşullarının getirdiği etki nedeniyle firmalar hayatta kalma çabasıyla karşı karşıya kaldılar. Önceki yıllarda sadece mal ve hizmet üretmek, firmaların ayakta kalması için yeterliyken, günümüzde firmalar, bir takım yeni kavramlarla da baş etmek zorundalar. Bu kavramların başında düşük maliyet, ürün kalitesi, esneklik, üretim hızı ve en sonunda da çevre sorunları geliyor. Bu yeni kavramların yaşamına girmesiyle firmalar, yeni bir yönetim anlayışına ihtiyaç duymuşlar ve tüm firmaların temel sorunu haline gelen bu yönetim sistemini uluslararası çerçevede standartlaştıran "Toplam Kalite" uygulamaları devreye girmiştir (Mısırlı, 2003).

Bu standartlaştırma sonucunda firmaların yönetim kalitelerini belgeleyen, gelişmiş ülkelerin kullandığı ulusal standartları birleştirerek 1987 yılında Kalite

Güvence serisi olarak yürürlüğe konan, 2000 yılında revizyonu gerçekleştirilen ISO 9000:2000 ve ISO 14000 belgeleri haline gelmiştir.

ISO 9000, kalite sistemi kurmak için veya mevcut olanı iyileştirmek için kullanılan bir kalite yönetim sistemidir. Bu model bir çok gelişmiş ülkede kabul gören standartlara uygunluk anlamına gelir. Bu standartlarda mal veya hizmeti tasarlayan, düzenleyen ve son kontrollerini gerçekleştirip tüketiciye sunan, bakım ve onarımı üstlenen kuruluşlarda kalitenin sağlanması ve sürdürülmesi için bulunması ve uygulanması gerekenler bulunmaktadır (Mısırlı, 2003).

Dünyada 60 ülke tarafından benimsenen ve Türk TSE tarafından da TS-ISO 9000 Serisi olarak yayınlanmış olan ISO 9000:2000, ürün ve hizmette müşterinin kalite ihtiyaçlarını her aşamada karşılamayı hedef almıştır. Bu hedef sistemin kuruluş, uygulama ve sürekli geliştirme aşamalarının her adımı için geçerlidir.

ISO 9000 belgesinin işletmeye kazandırdıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Mısırlı, 2003):

- Maliyetleriniz düşer
- Güvenilir ürünler üretmenizi sağlar
- Rekabet gücünüz artar
- Yönetim sisteminiz etkin hale gelir
- Verimliliğiniz ve karınız artar
- Pazar payınız artar.

Kalite sistemi kurulurken dikkat edilmesi gereken noktalara ise aşağıdaki maddelerde yer verilmiştir (Mısırlı, 2003).

Toplam Kalite Yönetimine geçişte ISO 9000 standardı almak amaç değil araç olarak kullanılmalıdır.

1- Toplam Kalite çalışmasında işletmenin tüm birimleri eksiksiz olarak dahil edilmelidir.
2- ISO 9000 standardı, sistemli çalışma, işleri doğru yapma ve rutin işleri kolaylaştırmada bir araç olduğu ilkesi benimsenmelidir.
3- Planlama aşamasında, işletmenin kendi kültürüne ve yapısına uygun bir sistem tasarlanmalıdır.
4- ISO 9000 bakış, şekilcilikten çok maliyet ve müşteri odaklı olmalıdır.

5- Doküman dağıtımı ve formların kullanımı için bilgisayar ortamında gerçekleştirilebilecek bir yapı oluşturulmalıdır.
6- Eğitimlere katılım zorunlu hale getirilmeli ve katılımın en üst düzeyde gerçekleşmesi sağlanmalıdır.
7- Toplam Kalite sistemi kurmadaki ana amaç işletmenin sistemini iyileştirerek, pazar payını artırmak olduğuna göre, toplam kalite sisteminin belgelendirme kuruluşları yerine işbirliği yapılan işletmeler tarafından doğrulanması tercih edilmelidir.
8- Sistem iyi anlaşılıp uygulanmalı ve her işletme kendine uygun bir yapıyı benimsemelidir.
9- ISO 9000 standardı yoruma açık olduğundan yeterli bilgi beceri ve yeterli tecrübeye sahip olmayan kişiler tarafından yürütülmesi sırasında büyük hatalar yapılabilmektedir. Bu nedenle deneyimli uzmanlarla çalışılmalıdır.

Müşteri, TKY felsefi içinde odak noktasıdır. Çünkü TKY uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini temel alan, toplum içinde de fayda üretmeyi amaçlayan ve bunları tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştirmeyi benimsemiş bir yönetim modelidir.

Dünya tekstil sektörü 21. yüzyıla değişen ve yüksek oranda müşteri memnuniyetine odaklı bir yapıda girdi. Bunun en önemli tetikleyicileri, Internet'in yaygınlaşarak ticarette yeni olanaklar sağlaması ve müşterinin değişen alışveriş alışkanlıklarıydı. Türkiye'de de birkaç yıldır duymaya başladığımız "Elektronik iş", "Müşteri Memnuniyeti" kavramları firmaların hedefleri haline geldi. Bunun nedenlerini anlamamız hayati bir anlam taşıyor. Çünkü değişim sokaktan yani müşteriden satıcı firmaya orandan da üretici firmaya doğru kaymaktadır (Cedetaş, 2001).

Rekabet ortamında hayatta kalabilmek, üstün kaliteli ve verimli bir şekilde üretebilmekten geçer. O halde kaliteli ürünü verimli şekilde üretmek için neler yapılmalı? Verimlilik aynı malzeme, aynı makine ve ekipman, aynı personel ile aynı zamanda fazla üretim yapmaktır. Yüksek verimliliği sağlayabilmek için dünya standartlarında bir yönetim anlayışı ile bilgi ve becerilerin artırılması gerekir. Verimlilik sağlanırken aynı zamanda kalitenin de sağlanması gerekmektedir. Kalite, hizmet ve ürün üretirken müşteri, işveren, işçi çemberinin mutluluğu, yapılan tüm çaba ve çalışma

olarak tanımlanmaktadır. Müşteri mutluluğunu sağlamak için, üretmiş olduğunuz bir ürünün fiyatını, yarıya düşürebilirsiniz. Bu durumda müşteriniz tatmin olacak, ancak satış fiyatının düşük olması nedeniyle işveren ve ürünü üreten çalışanlar mutsuz olacaklardır. Bu durum kaliteyi ve performansı etkileyecektir. İdeal olan işveren ve çalışanların yüksek verimlilik ve kaliteyle ürettikleri hizmet ya da malı piyasa koşullarında ideal fiyata satarak işverenin, çalışanların ve müşterinin memnun edilmesidir. Günümüzde müşteri memnuniyeti yerini müşterinin daha üst düzeyde tatmin edilmesi kavramına bırakmıştır (Mısırlı, 2003).

Daha önceki bölümlerde bahsi geçtiği gibi Türk Tekstil ve Konfeksiyon sektörü hedeflerini nitelik üzerine kurmalı, kendi markasıyla mal satmayı, dünya pazarına fason üretim yerine koleksiyon hazırlayıp kendi modelleriyle yönelmeyi amaçlamalıdır. Marka yaratmak uzun vadeli bir süreçtir. Bunun için de sektör fiyattan ödün vermeden Toplam Kalite yaratmak ve müşterilerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını en verimli şekilde karşılamak üzere müşteri memnuniyetini temel almalıdır.

Başarının anahtarını elinde tutan kişi müşteridir, dolayısıyla Türk markalarının performansını da müşteriye kendilerini ne kadar anlatabildikleri belirleyecektir (Bırkıns, 2003).

Kotalar kalktığı için artık yeni bir "Tekstil Dünya Düzeni" nin de oluşma süreci başlamıştır. Yeni düzende, tekstil ve hazırgiyim sektörünün insanların gelecekteki "yaşam felsefesini" ve "alışverişe yansıyan davranışlarını" yakın takibe alması gerekecektir (Efe, 2005).

- İnsanlar satın-alma davranışlarında bir "olay" bir "heyecan" arayacaklar ve kişisel yaşam zevklerini tatmin etmek isteyeceklerdir. Bu istek doğrultusunda satıcı tarafından "şımartılmak" isteyecek; sistematik olarak daha fazla "hizmet" beklentisine girecekler.
- Pazarlardaki büyük miktar ürün arzı ve damping fiyat seli, insanları mutlu etmeye yetmeyecek, mutluluğu pazarlardaki heyecan uyandıracak "yeniliklerde" arayacaklardır.
- Geleceğin insanı, hızlı yaşam akımına kendini kaptırmak isteyeceğinden, hayatını kolaylaştırma, pratikleşme davranışına girecektir. Bu anlamda, alışverişe fazla zaman ayırmak istemeyecek, özetle "alımı" heyecanlı

kılacak ve kolaylaştıracak yeniliklere, pratik hizmetlere ve sıcak ilgiye rağbet edecektir.

- Pazarlarda düşük fiyatlı ürün seline rağmen, insanlar, kaliteyi ve kalite garantisini isteyeceklerdir.
- Perakendecilikte yeni gelişmeler, yeni modeller ve teknikler oluşacaktır. İnsanların ihtiyacı sınırlı olduğuna göre, gelecekte insanların "iştahlarını" kabartıcı modeller, koleksiyonlar ve sistemler geliştirilecek ve satın-alım cazip düzeyde tutulmaya çalışılacaktır.
- Tekstil ve hazırgiyim ticareti gelecekte daha da hızlanacaktır. Her kim trendi daha önce yakalayabilir, ürününü pazara/vitrinlere daha hızlı sürebilir, sunacağı "sıcak hizmet'le" müşterileri ile "dirsek teması" sağlayabilir ise, o kazanacak ve fiyat avantajı elde edecektir.

Tekrar üstüne basmakta yarar gördüğümüz konu ise Türkiye'nin artık ucuz ülke imajını silerek 1980'lerde öne çıkan "kalite", 1990'larda "müşteri memnuniyeti", 2000'lerde yaratıcılık kavramlarıyla yeniden yapılanmış bir tekstil ve konfeksiyon sektörü oluşturmak gereğidir. Unutmamalıyız ki Çin'in yükselişi Türk Tekstil ve Konfeksiyon sanayi için bir tehdit değildir.

Çünkü artık bir moda ülkesi olan Türkiye rakip olarak Çin'i değil İtalya'yı görmeli. Çin tekstil sektörü düşük kaliteli mallar üretiyor ve Avrupa pazarına çok uzak; Türkiye ise tekstil makinelerine büyük yatırım yaptı ve fason üretimin yanı sıra moda marka ülkesi olma yolunda (Schwarz, 2002). Markalı ürünler pazarda tutunmak açısından belirli bir öneme sahip. Rekabet olanaklarının yüksek olması tüketicinin eğilimlerini güçlendiren bir faktör. Aradığını bulamayan müşterinin başka kaynağa yönelmesi çok kolaydır. Bu sebeple moda anlayışının tüm ürünlerde geliştirilmesi, alternatifi çok olan tüketicinin dikkatini çekmek açısından hayati önem taşımaktadır (Hedef, 2002).

6.5. Trakya Bölgesi'nin Tekstil ve Konfeksiyon Sektöründeki Yeri

Tekstil ve konfeksiyon sektörü toplam ihracattan aldığı %38'lik, Gayri Safi Milli Hasıla içindeki %10.7'lik ve istihdama sağladığı %12'lik pay ile Türkiye'nin önde gelen sosyo-ekonomik faaliyet alanlarından biridir. Türk Tekstil ve Konfeksiyon sektörünün gösterdiği ihracat performansı, yalnızca Türkiye ölçeğine göre değil dünya ihracat değerlendirmelerine göre de Türkiye'ye önemli bir ayrıcalık sağlamaktadır. Son verilere göre Türk Konfeksiyon Sektörü dünyanın 5. ve Türk Tekstil Sektörü dünyanın 10. büyük tedarikçisi konumundadır.

Ülke ekonomisi açısından bu denli önem taşıyan sektörün yarattığı katma değerin %63'lük kısmı Marmara Bölgesi'nde gerçekleşmektedir. Bu katma değerin %50.6'lık bölümü İstanbul ve Trakya yöresinden ülke ekonomisine kazandırılmaktadır (Aktoprak,1998).

Trakya Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil ve konfeksiyon işletmelerinin çoğunun genel merkezleri İstanbul'da bulunmakta ve pazarlama işleri merkezden yürütülmektedir. Fakat az da olsa Tekirdağ, Edirne ve Kırklareli'nde bulunan işletmelerden de ihracat gerçekleşmektedir. Özellikle Gümrük Birliği ve Avrupa Birliği süreci ile büyük bir ivme kazanan sektörün üretimi İstanbul'dan Trakya'ya kaymış ve son yıllarda Trakya Bölgesi'nin tekstil sektörü ile birlikte anılmasını beraberinde getirmiştir.

1970'lerde başlayan sanayileşme süreci ile birlikte tarihsel olarak tarımın hakim olduğu Trakya'da son yıllarda sanayi öne fırlamış, 1978 yılında gayri safi milli hasılanın %37.44'ü tarım, %14.8'i imalat olan Tekirdağ'da, 1993 yılında tarım gelirindeki payı %16'ya düşmüştür. Yine 1975'de faal nüfusun %71.1'i tarım kesiminde çalışırken, 1990'larda bu oran %47.4'e düşmüştür. Tekstil ve konfeksiyon sektörünün Trakya Bölgesi'ne kaymasının sebepleri ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir (http://www.evrensel.net):

1. Ulaşım imkanlarının kolaylığı (E-5, TEM oto yolları, Çorlu Havalimanı, M. Ereğlisi Limanı, gelişebilecek demiryolunun varlığı)
2. Zengin yer altı sularının varlığı

3. Geniş düz arazilerin fabrika kurmaya uygun oluşu
4. Ayrıca bu bölgenin Türkiye'nin en fazla göç alan yerlerinden biri olması, özellikle Bulgaristan'dan göç edenlerin fabrika deneyimlerinin olması, işyerleri için bilinçli işgücünü oluşturmaktadır.

Trakya Bölgesi tarihler boyu Asya ve Avrupa kıtaları arasında karayolunda bir geçit olmuştur. Hem sınır bölgesi olması ve hem de Asya ve Avrupa bağlantısını gerçekleştirmesi sebebiyle sanayi yatırımları bu yörede fazla gelişmemiştir. Fakat son yıllarda İstanbul'un sanayi kenti kimliğinden sıyrılıp bir kültür sanat merkezi haline dönüştürülme çalışmalarıyla bu metropolde konumlanmış olan tekstil ve konfeksiyon sanayi İstanbul dışına kaymış ve özellikle verilen teşviklerle birlikte Trakya Bölgesi'nde özellikle E-5 karayolu üzerinde ve çevresinde yoğunlaşmıştır.

Bölgede 2005 yılı verilerine göre toplam 457 adet tekstil işletmesi faaliyet göstermektedir. Tablo 6.3 tekstil ve konfeksiyon işletmelerinin Trakya Bölgesi'nde iller ve ilçeler bazında dağılımını göstermektedir. Bunlardan en önemlileri Tekirdağ ili içinde Ulaş, Türkgücü, Misinli ve Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (OSB), Velimeşe, Çorlu, Kırklareli ili içinde Lüleburgaz'dır. Edirne'de de dağınık şekilde 15 adet irili ufaklı tekstil işletmesi bulunmaktadır.

Tablo 6.13. Trakya Bölgesi'ndeki tekstil ve konfeksiyon işletmelerinin dağılımı

	İŞLETME SAYISI
TEKİRDAĞ	
Merkez	7
Malkara	3
Hayrabolu	3
Çerkezköy (OSB)	110
Çorlu	218
Marmara Ereğlisi	5
Diğer İlçeler	23
TOPLAM	**369**

KIRKLARELİ	
Merkez	17
Lüleburgaz	36
Diğer İlçeler	20
TOPLAM	**73**
EDİRNE	
Merkez	7
Havsa	3
Keşan	3
Lalapaşa	1
İpsala	1
TOPLAM	**15**
TRAKYA BÖLGESİ TOPLAM	**457**

Tekstil ve konfeksiyon işletmelerinin Tekirdağ'da özellikle Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi ve Çorlu'da yoğunlaştığı görülmektedir. Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi, İstanbul'a 130 ve Tekirdağ'a 61 km mesafede olması, kara, demir ve denizyolları ulaşımının kolay olması ve zengin yer altı kaynakları nedeniyle çok hızlı bir şekilde gelişmiştir (Kubaş, 1998). Çorlu'daki gelişim ise yine İstanbul'a yakınlığı ve E-5 Edirne yolu ve TEM bağlantısının olduğu alan ile Türkgücü Köyü'nde gerçekleşmiş ve mevcut işletmeler Çorlu'yu bir tekstil merkezi haline dönüştürmüştür.

Trakya Bölgesi'ndeki işletmelerin %58.3'ü küçük ve orta boy (KOBİ) işletmelerdir. İşletmelerin %85'i İstanbul merkezli, Anonim Şirket statüsüne sahiptir (Aktoprak, 2000). Bölgedeki işletmelerin %42'lik payı entegre tesislere aittir. Küçük ve orta boy işletmeler fason üretim yaparken entegre tesisler hammaddeden bitmiş mamüle kadar üretimlerini kendi tesislerinde gerçekleştirmektedirler.

İşletmelerin %10 gibi çok az bir kısmı sadece iç pazara yönelik çalışmakta, %90'ı ise ürünlerini hem iç pazara hem de dış pazara sunmaktadır.

7. TRAKYA BÖLGESİNDE TEKSTİL İŞLETMELERİNDE KALİTE YAKLAŞIMI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN BİR İNCELEME

Bu bölümde Trakya Bölgesi'ndeki tekstil sektöründe yer alan işletmelerin kaliteye bakış açıları ve müşteri memnuniyetine ilişkin duyarlılıkları belirlenmiştir.

Bu amaçla, tesadüfi örnekleme yöntemiyle, bu bölgedeki işletmelerle yüz yüze görüşülerek, 26 sorudan oluşan anket formu uygulanmış ve birincil kaynaklardan veriler toplanmıştır. Anket sorularında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Soruların geçerliliği için güvenirlik testi uygulanmıştır.

7.1. Güvenirlik Testi

Bu çalışmada, ankete konulan Likert ölçekli maddelerin (soruların) analizi, pek çok sorunun cevabını ortaya koymaktadır. Deneme ölçeğinde bulunan maddelerin ölçülmesi, planlanan yapıyı açıklayacak ilişki içinde olup olmadığını, her maddenin diğerleri ile ne ölçüde ilişkili olduğunu, hangi maddelerin en iyi ölçümü verdiğini ve hangi maddelerin güvenilirlik ve geçerliliğinin daha yüksek olduğunu bulmak bu şekilde mümkün olmaktadır. Maddelerde güvenirlik ve geçerlik önemli olduğundan bu iki temel özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır. Böylece güvenirlik, bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlik ise; bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenen özelliğin ölçülerini diğer özellik veya özelliklerin ölçüleri ile karıştırmadan değerlendirilebilme derecesidir. Bir diğer ifade ile ölçülmek istenen bilginin tümüyle ölçülebilme derecesidir (Tezbaşaran, 1997). Güvenirlik ve geçerlik arasında yakın bir bağ bulunmaktadır. Eğer ölçek mükemmel bir geçerliğe sahipse, mükemmel bir güvenirliğe de sahiptir. Eğer ölçek güvenilir değilse, mükemmel bir geçerliğe de sahip olamaz, çünkü ölçülen değerler tesadüfi hata terimini de içermektedir. Kısacası, güvenilir olmama geçerliği de riske sokmaktadır. Ancak bir ölçeğin güvenilir olması geçerli olma şartının sağlandığı anlamına gelmez. Geçerlik için güvenirlik bir gerek şarttır, ancak yeterli değildir (Altunışık vd., 2004).

Likert tipi ölçeklerde her şeyden önce iç tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi bir ölçeğin güvenirliğini test etmek için; Cronbach tarafından geliştirilen ve kendi adıyla anılan α Cronbach katsayısının kullanılması gerekir. Ölçeğin α katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğu söylenebilir. Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek güvenirlik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır (Tezbaşaran, 1997). Alfa değeri olası tüm ikiye ayırma kombinasyonları sonucu ortaya çıkacak olan ikiye ayırma katsayılarının bir ortalamasını göstermektedir. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0.7 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü araştırmalarda bu değer 0.5'e kadar çekilebilmektedir (Altunışık vd., 2004).

Cronbach α katsayısı şu şekilde hesaplanabilir (Tezbaşaran, 1997):

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1 - \frac{\sum_{j=1}^{k} S_j^2}{S_x^2}\right]$$

Modelde yer alan simgelerin anlamları şunlardır:

K: ölçekteki madde sayısı

S_j^2 : madde puanlarının varyansı

S_x^2 : ölçek puanlarının varyansı

Çalışmamızda sorulan Likert ölçekli maddelerin anketi cevaplayan işletmeler tarafında anlaşılıp anlaşılmadığı Cronbach testi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 7.1'de verilmiştir.

olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü araştırmalarda bu değer 0.5'e kadar çekilebilmektedir (Altunışık vd., 2004).

Tablo 7.1. Cronbach testi ile elde edilen güvenirlik puanları

Boyutlar	**Cronbach α katsayısı**	**Madde sayısı (N)**
KB nedenleri	0.787	6
TKY güçlükleri	0.852	6
Kalite etmenleri	0.671	6
İmaj etkeni	0.715	8
Fiyat faktörü	0.768	7
Pazar sorunu	0.824	6
İşletme yargıları	0.632	6

KB nedenleri:İşletmelerin kalite belgesi almalarında etkili olan kriterler

Böylece kalite belgesi alma nedenleri (KB nedenleri) 0.787, TKY güçlükleri 0.852, kalite etmenleri 0.671, imaj etkenleri 0.715, fiyat faktörü 0.768, pazar sorunu 0.824 ve işletme yargıları ise 0.632 olarak bulunmuştur. Bulunan alfa değerleri 1'e çok yakın olduğundan; maddelerin tutarlı ve güvenilir nitelik taşıdığı gözlemlenmiştir. Ayrıca sorulan Likert ölçekli maddeleri cevaplayan işletmelerin müşterileri tarafından, soruların anlaşılıp anlaşılmadığı Cronbach testi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 7.2'de verilmiştir

Tablo 7.2. Cronbach testi ile elde edilen güvenirlik puanları

Boyutlar	**Cronbach α katsayısı**	**Madde sayısı (N)**
Satın alma kriteri	0.710	9
Birliktelik faktörü	0.607	7
Müşteri yargıları	0.785	8

Tabloya göre müşterilerin satın alma kriterlerinin düzeyi 0.710, birliktelik faktörü 0.607 ve müşteri yargıları ise 0.785 olarak bulunmuştur. Bulunan alfa değerleri 1'e yakın olduğundan, maddelerin tutarlı ve güvenilir nitelik taşıdığı gözlemlenmiştir.

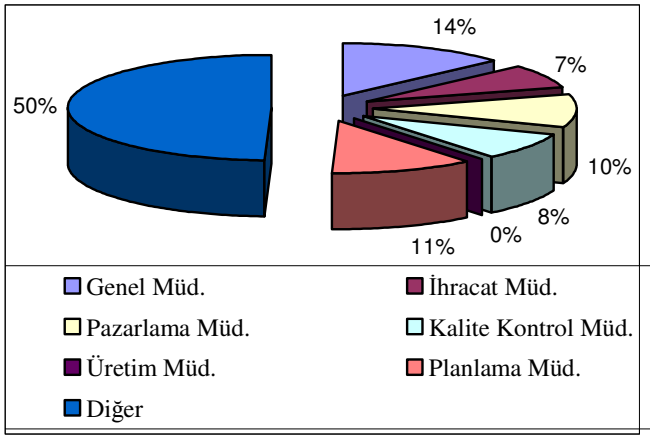
7.2. Tekstil İşletmelerinin Özelliklerinin % Dağılım Tabloları

Bu bölümde, tekstil işletmelerinde anketimizi cevaplayanların, görev konumları, işletmede çalışma süreleri, işletmelerin büyüklüklerinin sermaye ve personel sayısına göre dağılımları yer almaktadır. Ayrıca bölgede faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin üretim tipi, ihracat şekli, müşteri niteliklerine göre dağılımlarının yanısıra, işletmelerin ihracat durumları ve marka politikalarına göre dağılımlarına da yer verilmiştir. Ankete katılan işletmelerin sahip oldukları kalite belgelerine göre dağılımları da yine bu bölümde yer almıştır.

Tablo 7.3. Anketi cevaplayanların firmadaki görev dağılımı

	Sayı	**Oran (%)**
Genel Müd.	13	11.5
İhracat Müd.	7	6.2
Pazarlama Müd.	10	8.8
Kalite Kontrol Müd.	8	7.1
Üretim Müd.	16	14.2
Planlama Müd.	11	9.7
Diğer	48	42.5
Toplam	113	100.0

Grafik 7.1. Görev dağılımları



Tablo 7.3 ve grafik 7.1'de, Trakya Bölgesi'nde 113 işletme üzerinde yapılan çalışmada, anketi yanıtlayanların işletmelerdeki görev dağılımları görülmektedir. Anketin, sorulara verilen yanıtların doğruluk derecelerini arttırmak amacıyla, işletmelerin şirket felsefesi ve kalite politikalarını belirleyen üst düzey yöneticilerle yapılmasına özen gösterilmiştir.

Tablo 7.4. Anketi cevaplayanların görev süresi

Yıl	**Sayı**	**Oran (%)**
1-6	58	51.3
7-11	40	35.4
12-16	13	11.5
17+	1	.9
Cevap Vermeyenler	1	.9
Toplam	113	100.0

Tablo 7.4 anketi cevaplayanların firmadaki görev sürelerine ilişkin dağılımı göstermektedir. Bu işletmelerdeki yöneticilerin %86'sının görev süreleri 1-11 yıl arasında değişmektedir. Anketi cevaplayanların şirkette ortalama görev süreleri yaklaşık 6-8 yıl arası olarak belirlenmiştir.

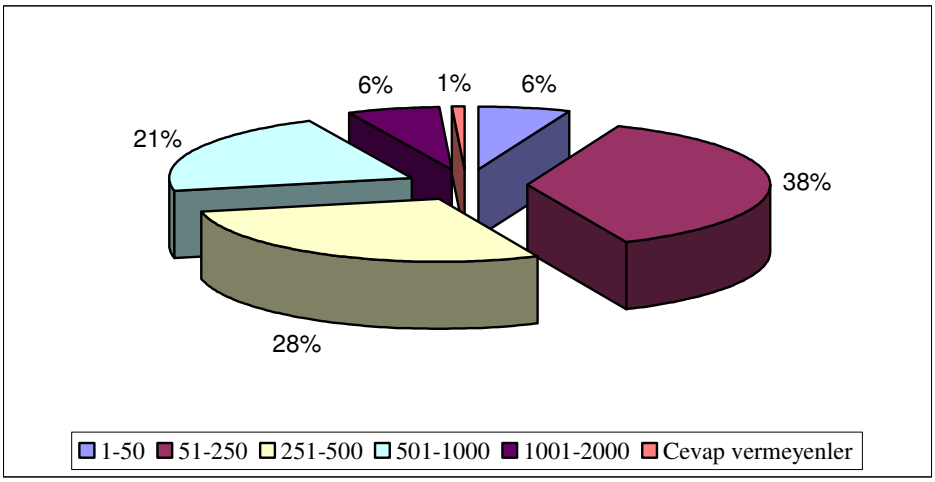
Tablo 7.5. İşletmedeki personel sayısı

	Sayı	**Oran (%)**
1-50	7	6.2
51-250	42	37.2
251-500	32	28.3
501-1000	24	21.2
1001-2000	7	6.2
Cevap vermeyenler	1	.9
Toplam	113	100.0

Tablo 7.5 ve grafik 7.2'de görüldüğü gibi, Trakya Bölgesi'nde ankete dahil edilen tekstil işletmelerinde, istihdam edilen personel sayılarına bakıldığında 1-50 kişi arası personel çalıştıran işletmelerin oranı %6.2 iken 51-250 kişi istihdam eden işletme oranı %37.2'dir. 251-500 kişi istihdam eden işletme oranı %28.3, 501-1000 kişi istihdam eden işletme oranı %6.2'dir. İşletmelerin %0.9'u bu soruya cevap

vermemiştir. İşletme başına düşen (ortalama) personel sayısına baktığımız zaman bu değerin yaklaşık 250-400 kişi arasında olduğu tespit edilmiştir.

Grafik 7.2. İşletmedeki personel sayısı

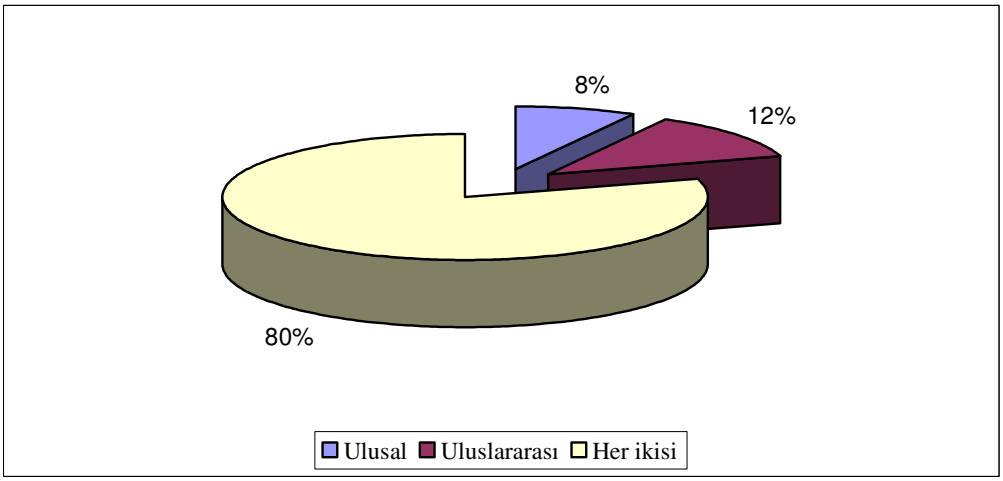


Tablo 7.6. İşletmelerin yıllık cirosu

Milyon $	Sayı	Oran (%)
0-25 den az	41	36.3
25-50 den az	27	23.9
50-150 den az	19	16.8
150+	8	7.1
Cevap vermeyenler	18	15.9
Toplam	113	100.0

Tablo 7.6'da Trakya Bölgesi'nde ankete dahil edilen işletmelerin yıllık ciroları görülmektedir. İşletmelerin önemli bir bölümü bu soruya tereddütle yaklaşırken %15.9'u cevaplamaktan kaçınmıştır. Bölgede faaliyet gösteren işletmelerden anket kapsamına alınanların yıllık cirolarının ortalama değeri yaklaşık 25-45 milyon $ olarak belirlenmiştir.

Grafik 7.3. İşletmelerin müşteri profili



Grafik 7.3, ankete katılan tekstil işletmelerinin müşteri niteliğinin dağılımını göstermektedir. Ankete katılan işletmelerin %8'i ulusal, %12.4'ü uluslararası, %79.6'sı ise hem ulusal hem de uluslararası pazara yönelik çalışmaktadır.

Uluslararası pazara yönelik çalışan firmaların dağılımdaki payının yüksek oluşu (bu soruya cevap verenlerin sadece %8'i ihracat yapmamaktadır) tekstil ve konfeksiyon sektörünün, ülke ekonomisindeki yerini göstermesi açısından önemli bulunmaktadır. 2005 verilerine göre, Türkiye genel ihracatı içinde, sektörün payı %38'dir. Tekstil sektörü dünyanın 10., hazırgiyim sektörü ise 5. büyük tedarikçisidir (Efe, 2005).

Tekstil ve konfeksiyon sanayi, sağladığı istihdam, üretim sürecinde yarattığı katma değer ve uluslararası ticaretteki ağırlığı nedeniyle ülkenin önde gelen sosyo-ekonomik faaliyet alanlarından biridir.

Öztürk ve Alper, 2004 yılında yaptıkları çalışmada, tekstil ve konfeksiyon sektörünün ülke ekonomisindeki yerine değinirken, kazandırdığı önemli katma değer ve net döviz gelirinin yanı sıra, istihdam konusunda da imalat sanayinin %20'sini teşkil ettiğini belirtmektedir (Öztürk ve Alper, 2004). 2003 yılında gerçekleştirilen tekstil panelinde yüksek ihracat performans ve potansiyeline sahip olan tekstil ve hazırgiyim sektörünün, dünya tekstil ihracatındaki payının %2.7, hazırgiyimdeki payının ise %3.4 dolayında olduğu ortaya konulmuştur. Bu verilere göre sektörün dünya ölçeğine göre de

önemi anlaşılmaktadır. Yine bu panelde ülke ihracatının 1/3'ünden fazlasının, imalat sanayi içinde 1/6'sının tekstil ve konfeksiyon sektörüne ait olduğu, emek yoğun yapısı dolayısıyla da toplam yaklaşık 27 500 işyerinde, 523 000 kayıtlı kişiye istihdam sağladığı belirtilmektedir.

Tablo 7.7. İşletmelerin ihracat şekli

	Sayı	**Oran (%)**
Komisyoncu+Mümessil firma	8	7.1
Dolaylı ihracat+Aracı firma	10	8.8
Müşteriye doğrudan satış	40	35.4
Komisyoncu firma+Müş. doğrudan satış	35	31.0
Komisyoncu+Dolaylı ihracat+Müş. doğrudan satış	5	4.4
Dol. ihracat+Müş. doğrudan satış	2	1.8
Cevap vermeyenler	13	11.5
Toplam	113	100.0

Bölgede ankete dahil edilen tekstil işletmelerinin %35.4'ü müşteriye doğrudan satış, %31'i komisyoncu firma ile veya müşteriye doğrudan satış yaptıklarını söylemişlerdir. İşletmelerin büyük çoğunluğu müşteriyle direk çalışmanın, müşteri istek ve taleplerini tespit ederek üretim ve hizmet kalitelerini bu doğrultuda yönlendirmenin hem müşteri memnuniyeti hem de karlılık açısından önemini belirtmişlerdir.

Tablo 7.8. İşletmelerin dış pazara yönelik marka durumu

	Sayı	**Oran (%)**
Kendi markası	14	12.4
Müşterinin istediği marka ile	38	33.6
Her ikisi	45	39.8
Cevap vermeyenler	16	14.2
Toplam	113	100.0

İşletmelerin dış pazara yönelik marka durumu incelendiğinde, tablo 7.8'de de görüldüğü gibi, sadece %12.4'ünün kendi markası ile çalışmakta olduğu belirlenmiştir.

Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü için marka yaratamamak, en önemli sorunların başında gelmektedir. Oysa ürünlerin fayda bazında rekabet içinde oldukları günümüzde, markaların yarışmaktan başka bir çareleri kalmamaktadır. Marka,

tüketicinin gözündeki itibar; üretilen bir malın imajı, kalitesi, müşteri memnuniyeti, rekabet ve reklam gibi faktörlere bağlı olarak ürün için yapılan her türlü çabadır. Marka ürünlerin tanıtımında, pazara yerleştirme ve tutundurmada bir kimliktir. Marka kendine bağımlı müşteriler yaratarak, finansal bir değer, pazarda etkin bir rol, fiyat kontrolünü elde tutarak yüksek kar marjı, rakiplere karşı güçlü bir silah demektir.

Ülkemiz ekonomisi açısından büyük önem taşıyan tekstil ve konfeksiyon sektörü ise araştırma kapsamına alınan firmaların da değindiği gibi, halen dünya markalarının fason üretimini yapmaktadır. Fason üretim risk demektir. Her zaman aynı işi daha iyi, daha düşük fiyatla yapacak ülkeler bulunabilir. Türk firmalarının artık fason üretim yapmak yerine, kendi markalarıyla dünyaya açılma zamanının geldiği söylenebilir.

Sonuç olarak ülkemizin, dünya ticaretinden pay alabilmesi ve küresel rekabette başarılı olabilmesi için daha fazla marka yaratılması gerekmektedir. Bu sektörde en büyük rakibimiz Çin ile başa çıkmanın tek yolu kaliteli ve markalı ürünü pazara sunmak olacaktır. 2004 yılında başlatılan Turquality kampanyası bu yolda atılmış önemli bir adımdır (Büke, 2005).

Tablo 7.9. Kendi markası ile çalışan işletmelerin marka adedi

	Sayı	**Oran (%)**
Tek marka	36	31.9
İki marka	16	14.2
Üç marka	3	2.7
Diğer	3	2.7
Cevap vermeyenler	55	48.7
Toplam	113	100.0

Tablo 7.9, kendi markası ile çalışan işletmelerin %31.9'nun tek marka, %14.2'sinin iki marka, %2.7'sinin üç markaya sahip olduğunu göstermektedir. Sektörde sadece belli başlı büyük firmaların birden fazla markası mevcuttur. Kendi markasıyla pazarlama yapan az sayıdaki firmaların önemli bölümünde tek marka mevcuttur. Bu soruya cevap vermeyen %48.7'lik işletme oranı tamamen müşteri markasıyla fason çalışan işletmelere aittir.

Tablo 7.10. En büyük ihracat pazarı

	Sayı	Oran (%)
Cevap vermeyenler	11	9.7
ABD	30	26.5
Almanya	33	29.2
AB Diğer	29	25.7
B.A.E	1	.9
İsrail	2	1.8
Ortadoğu	1	.9
Özbekistan	1	.9
Rusya	5	4.4
Toplam	113	100.0

Tablo 7.10'da görüldüğü gibi ankete dahil edilen tekstil işletmelerinin ürünlerini en çok ihraç ettikleri ülkeler arasında, ABD %26.5'lik ve Almanya %29.2'lik pay ile ilk sıralarda yer alırken, diğer ülkeler düşük yüzdelerle sıralanmaktadır.

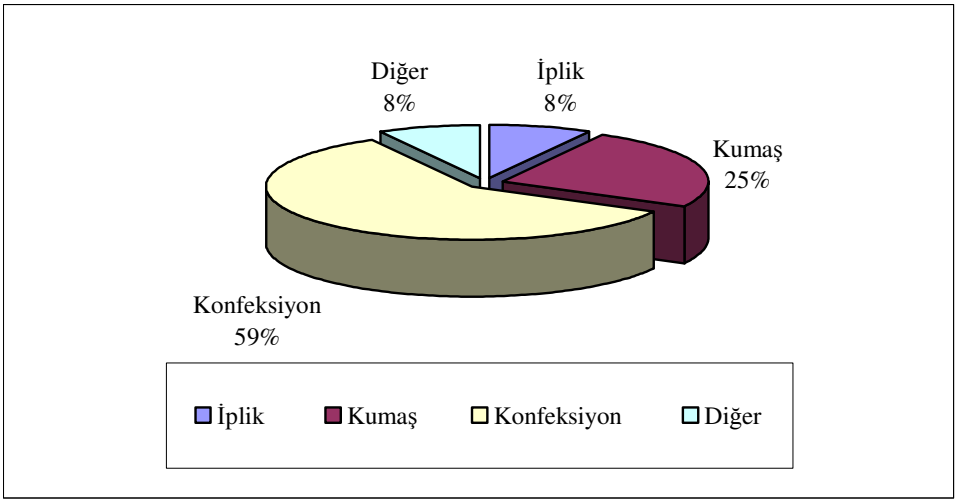
Tekstil ve konfeksiyon sektörünün Türkiye genelinde ihracat pazarlarına bakıldığında da en büyük pazarın %70'lik payla AB ve AB içinde de %30'luk payla Almanya olduğu görülmektedir. Genel ihracatta da, ülkeler bazında Almanya'nın hemen arkasından A.B.D. gelmektedir (Kanoğlu ve Öngüt, 2003).

AB, ülkemizin hazırgiyim sektöründe 2., tekstil sektöründe ise 1. büyük tedarikçisi konumundadır. Her iki sektörde de en önemli rakibimiz Çin'dir. Aslında AB pazarı açısından Türkiye'nin rakiplerine göre pek çok avantajı bulunmaktadır. Yakınlık bu avantajların başında gelmektedir. 2001 yılı Tekstil ve Giyim Sanayi Raporunda belirtildiği gibi, sadece coğrafi değil, aynı zamanda ticari, ekonomik ve parasal sistemlerin uygulanmasındaki seçimlerin aynılığı da, bizleri yakınlaştıran öğelerdir. Fakat ihracatımızın amiral gemisi olan tekstil ve konfeksiyon sektörü, dünya pazarlarında rakipleriyle rekabet edebilmek için, her platformda dile getirildiği gibi, güçlü ve kalıcı önlemlere ihtiyaç duymaktadır. Fason üretim yerine yakın dönem için üretimin tamamını gerçekleştiren, gelecekte de kendi moda markasını yaratan bir sanayi olarak yapılanmaya ihtiyaç duyduğu düşünülmektedir.

İşletmelerde yeni yeni oluşan, farklı pazarlara da ürünleri sokma çabalarının sektörü AB pazarına bağımlılıktan kurtarması ve rekabetin daha az yaşandığı pazarlarda

ürünlerin tutundurulması çalışmalarının sektörün geleceği açısından önemli olduğu söylenebilir. Özellikle pazarda en büyük rakibimiz Çin, yüksek nüfus oranıyla, aynı zamanda önemli bir pazar olarak değerlendirilebilir.

Grafik 7.4. İşletmelerin üretim tipi



Grafik 7.4'den de anlaşıldığı gibi ankete katılan işletmelerin %8'i iplik, %24.8'i kumaş, %59.3'ü de konfeksiyon üretimi yapmaktadır. Konfeksiyon sanayi bir taraftan ihracatın lokomotifi olarak gelişimini sürdürürken diğer taraftan tekstil sanayinin de gelişimini sağlamaktadır. Dünyadaki belli başlı konfeksiyon ihracatçısı ülkelerin ihracat performansı incelendiğinde Türkiye'nin dünyanın 7. büyük ihracatçısı olduğu görülmektedir (Kanoğlu ve Öngüt, 2003). Konfeksiyon sanayimiz rakiplerine göre daha fazla bilgi birikimi, alıcının isteklerini yerine getirebilme kabiliyeti ve iyi yetişmiş nitelikli insan gücüne sahiptir.

Tablo 7.11. İşletmelerin sahip olduğu belgeler

	Sayı	**Oran (%)**
ISO 9001-2000	34	30.1
ECO-TEX	7	6.2
ISO 9001+ECO-TEX	20	17.7
ISO 9001+ISO 14000+ECO-TEX	4	3.5
ISO 9001+ISO 14000+ECO-TEX+Diğer	9	8.0
Belgesi olmayanlar	39	34.5
Toplam	113	100.0

Yukarıdaki tablo 7.11'de görüldüğü gibi, işletmelerin %30.1'i ISO 9001-2000 %6.2'si ECO-TEX, %17.7'si ISO 9001+ISO 14000+ECO-TEX, %3.5'i ISO 9001+ISO 14000+ECO-TEX, %8'i ISO 9001+ISO 14000+ECO-TEX ve diğer kalite belgelerine sahiptir. İşletmelerin %34.5'inin ise herhangi bir kalite belgesi yoktur.

Artık bugünün dünyası çok küçülmüş, enformasyon, teknoloji ve iletişim alanındaki büyük gelişmeler toplumları kıyasıya bir rekabete ve her geçen gün yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarışa itmiştir. Mevcut dünya düzeninde ayakta kalabilmek, tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu da ancak, kuruluşlarda, tasarım aşamasından başlayarak üretim, pazarlama ve sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasıyla olacaktır. Günümüzde ISO 9000 Kalite Sistem Standartları, 1987 yılında yayımlandığı tarihten itibaren, 2000 yılında da gerçekleştirilen revizyonu ile, en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan milletlerarası standartlar haline gelmiştir (http://www.tse.org.tr).

Trakya'da faaliyet gösteren tekstil ve konfeksiyon işletmelerinde ISO 9000-2000 standartlarının azımsanmayacak oranda önemsendiği görülmektedir. Tüm tekstil işletmelerinin özellikle ISO 14000'e gereken özeni göstermeleri bölgenin çevre kalitesinin korunması açısından büyük önem taşımaktadır. Ahmet Kubaş, 1998 yılında yaptığı doktora çalışmasında bu konuyu ele almış bölgedeki tekstil, deri ve yağ sanayinin çevresel etkilerini incelemiştir (Kubaş, 1998).

Herhangi bir kalite belgesine sahip olmayan %34.5'lik işletme grubu ise kalitelerini müşterilerinin belirlediğini, ihracat yaptıkları firmaların kalite kriterlerine uygun üretim yaptıklarını bu nedenle belgeye ihtiyaç duymadıklarını belirtmektedirler.

Kılıç'ın Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunda toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerine yaptığı araştırmada da işletmelerin %65.6'sının kalite ile ilgili bir belge sahibi olduğu, %34.4'ünün ise böyle bir belgeye sahip olmadıkları sonucu çıkmıştır (Kılıç, 2000).

7.3. İşletmelerin Kalite Belgesi Almalarında Etkili Olan Kriterlerin Dağılımı

Bölgede araştırma kapsamına alınan işletmelerin kalite belgesi almalarında etkili olan kriterlere ait bulgular tablo 7.12'de ele alınmıştır.

Tablo 7.12. İşletmelerin kalite belgesi almalarında etkili olan kriterlerin önem dereceleri ve ağırlıklı puanları

Kriterler	Cevap Vermeyenler	Kalite Belgesi Alma Kriterlerinin Derece Cetvelindeki Dağılımı					Ağırlıklı Puan	Ortalama
		1	2	3	4	5		
Müşteri istek ve beklentileri	37	-	-	7	6	63	360	4.74
Rekabet zorunluluğu	39	-	2	1	18	53	344	4.65
Pazar payını arttırmak	37	3	2	4	16	51	338	4.45
AB ile entegrasyon	38	3	5	21	23	23	283	3.77
Toplam Kalite anlayışının yerleşmesi	41	1	1	2	10	58	339	4.71
Üretim kalitesini geliştirmek	37	1	-	1	9	65	365	4.80

Tablo 7.12'de de görüldüğü gibi, işletmeler, kalite belgesi almalarında etkili olan kriterler arasında, üretim kalitesini geliştirmek (ortalama 4.80) ve müşteri istek ve beklentilerinin (ortalama 4.74) önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. 4.71 ortalama ile Toplam Kalite anlayışının yerleşmesi bu kriterleri izlemektedir.

Günümüzde sadece müşteri beklentilerine cevap veren, hatta beklentilerinden daha fazlasını sunabilen işletmeler müşteri tatminini sağlayabilmektedirler. Tatmin olan müşteri, sadık müşteri demektir. Şimşek'e göre bir işletme, olumlu bir marka imajı yaratmak için genellikle uzunca bir süre çaba harcamak zorundadır. Oysa müşterinin işletmeye karşı güveninin kaybolması anlık bir olaydır (Şimşek, 2002). Eğer işletme, müşteri istek ve beklentilerine cevap veremezse, müşteri diğer işletmelere yönelmektedir. Müşteri, aynı hizmeti veren yüzlerce işletme arasından, kendisine en kaliteli ürün ve hizmeti sunacak olanı seçmektedir. Müşteri memnuniyeti, rekabet koşulları arasında kendine yer bulabilmek için uğraş veren işletmelerin en önemli silahıdır.

Kalite, müşteri ihtiyaçlarının ortaya çıktığı bütün süreçlerde söz konusudur. Kalite belgeleri de müşterinin talep ettiği standartlara ve kriterlere uygun mal ve hizmet sunmanın ifadesidir.

Bölgede inceleme kapsamına alınan tekstil işletmelerinin önemli bir bölümü, kalite belgesi alımında üretim kalitesini geliştirmenin ve müşteri istek ve beklentilerinin önemini vurgulamaktadırlar. Doğan da 2000 yılında yaptığı "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi" adlı çalışmasında, ISO-9000 Kalite Güvence Sistem Standartlarının, müşterinin talep ettiği kaliteye cevap verebilecek bir yapının oluşturulmasında ve böylece aynı amaca hizmet eden Toplam Kalite Yönetimine bir taban oluşturmasındaki önemi vurgulamaktadır (Doğan, 2000).

2002 yılında KALDER tarafından Kalite Ödülü'ne layık görülen ilk tekstil firması olan ve LC Waikiki markasını da bünyesinde barındıran Özen Mensucat genel müdürü Temiroğlu, Türk ekonomisi açısından büyük önem taşıyan tekstil sektöründe kalitenin önemine değinmektedir. "Kalite olgusu günden güne artmakla beraber yanlış anlaşılan bir konu. Kalite denildiği zaman genelde bir ürün veya hizmetin niteliği geliyor. Oysa çağdaş anlamda kalite, bir işyerindeki faaliyetin bütün boyutlarını kapsar. Ürün kalitesi istediğiniz kadar iyi olsun, çok da para kazanın, ama çevreye zarar veriyorsanız çağdaş anlamda kaliteli değilsiniz demektir. Para elbetteki çok önemli, olmazsa olmaz. Ama bununla beraber çalışanlarınızı ve içinde bulunduğunuz toplumu da düşünmek zorundasınız" (Temiroğlu, 2003).

7.4. İşletmelerde TKY Uygulamaları

Bu bölümde Trakya Bölgesi'nde tekstil işletmelerinde, TKY uygulamalarının olması ve olmamasının nedenlerine ilişkin cevaplar, tablolar halinde yer almaktadır. Ayrıca TKY uygulaması olanların, süreler itibariyle dağılımı yanında, tekstil işletmelerindeki müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre üretim ve tasarım politikalarına ilişkin dağılıma da yer verilmiştir.

Tablo 7.13. İşletmelerde TKY uygulaması

	Sayı	**Oran (%)**
Evet	60	53.1
Hayır	53	46.9
Toplam	113	100.0

Tablo 7.13'de görüldüğü gibi, bölgede ankete dahil edilen tekstil işletmelerinden %53.1'inde TKY uygulaması var, %46.9'unda ise yoktur.

Tablo 7.14. İşletmelerde TKY uygulanmamasının nedenleri

	Sayı	**Oran (%)**
TKY hakkında yeterli bilginin olmaması	18	15.9
Masraflı olması	3	2.7
Tepe yönetiminin desteğinin olmaması	7	6.2
Firmaya uygun bir yönetim tarzı olmaması	18	15.9
Maliyetli+Firmaya uygun olmaması	1	.9
Cevap vermeyenler	66	58.4
Toplam	113	100.0

Tablo 7.14 işletmelerde TKY uygulanmama nedenlerinin dağılımını göstermektedir. Bu soruya cevap vermeyen işletme oranı %58'dir. TKY uygulaması olan işletmelerin (tablo 7.13'de görüldüğü gibi araştırma kapsamına alınan işletmelerin %53'ünde TKY uygulaması mevcuttur) bu soruya cevap vermemiş olmaları nedeniyle cevap vermeyenler yüzdesi yüksek çıkmıştır.

Tablo 7.15. TKY uygulama süresi

	Sayı	Oran (%)
0-3	25	22.1
3-5	22	19.5
5-10	11	9.7
10+	2	1.8
Araştırma aşamasında	9	8.0
Cevap vermeyenler	44	38.9
Toplam	113	100.0

Tablo 7.15'den de görüldüğü gibi, tekstil işletmeleri açısından TKY uygulamaları henüz çok yenidir. Zaten 2002 yılında KALDER tarafından Kalite Ödülü alan Özen Mensucat Grubu tekstil sektöründe bu ödüle layık görülen ilk firmadır. Ayrıca TKY uygulaması olmayan işletmeler bu soruya yanıt vermediklerinden cevap vermeyenler oranı yüksek çıkmıştır. Bölgede TKY uygulaması bulunan işletmelerin bu yönetim şeklini uygulama süresinin ortalaması yaklaşık 3-4 yıl arası olarak hesaplanmıştır.

Tablo 7.16. İşletmelerde müşteri beklentilerini ihtiyaca dönüştürmek için yapılan uygulamalar

	Sayı	Oran (%)
1.Rakip ürünlerin incelenip yeni tasarımlar yapılması	42	37.1
2.Uluslararası fuarlardan esinlenerek yeni tasarımlar yapılması	52	46
3.Tasarımlara uygulama şansı verilmesi	28	24.8
4.Müşterilerle doğrudan görüşülmesi	99	87.6
Cevap vermeyenler	2	1.8
Toplam	113	100.0

Tablo 7.16'da görüldüğü gibi, bölgede araştırma kapsamına alınan işletmelerden %87.6 gibi büyük bir oranı müşteri beklentilerini ihtiyaca dönüştürmek için, müşterilerle doğrudan görüşülmekte olduğunu belirtmişlerdir.

Günümüzde işletmeler açısından müşteri tatmininin önemi giderek artmaktadır. Zorlu rekabet koşulları sebebiyle, önceleri işletme amaçları arasında kar etme ilk sırada yer alırken, daha sonra TKY gibi modern yönetim tarzlarının ortaya

çıkışıyla, ilk sıraya müşteri tatmini yoluyla kar etme yerleşmiştir. İşletmeler için başarılı olmanın tek yolu, müşterilerini rakiplerine göre daha fazla memnun etmekten geçmektedir.

Özellikle tekstil sektöründe, müşterilerin yoğun rekabet ortamından aldıkları güçle, işletmelerden beklentilerini sürekli yükseltmekte olduğu, en kaliteli ürünü en düşük fiyatla ve en kısa sürede talep etme eğiliminde olduğu belirtilmektedir. İşletmeler, müşterilerin bu taleplerini karşılayabilmek için üretim süreçlerini sürekli iyileştirmek, müşteri tatminine yönelik çalışmalarını arttırmak durumunda kalmaktadırlar.

Taşkın müşteri ilişkileri üzerine yazdığı kitabında müşterilerin, kişisel isteklerinin keşfedilmesini ve yorumlanmasını işletmeye bıraktığını söylerken, tatminsiz kaldıkları zaman bunu bildirmeyip işletmeyi boykot ettiklerini belirtmektedir (Taşkın, 2000). Bu nedenle, üretilen bütün mal ve hizmetlerin kalitesi müşteri istek ve beklentilerine uygun olmalıdır.

İşletmeler açısından varlıklarını sürdürebilmek, rakipler karşısında avantaj yakalamak, memnun müşteriler yaratmaktan geçmektedir. Bu amacı gerçekleştiren ve pazarın değişen şartlarına uyum sağlayabilen işletmeler rekabet üstünlüğünü koruyarak hayatta kalabilmektedirler. Şimşek'e göre işletme sunduğu veya sunacağı ürün ve hizmetlerle ilgili olarak müşteri ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap vereceğinin tespiti için düzenli olarak anket, karşılıklı görüşme gibi müşteri tatmin araştırmaları yapmalıdır (Şimşek, 2002).

Bölgede faaliyet gösteren işletmelerin %87.6'sının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için müşteriyle doğrudan görüşmesi, müşteri ilişkilerine gereken özenin gösterilmesi açısından önemli bulunmaktadır. Tüm işletmelerin, özellikle dış piyasada mevcut rekabet ortamında, müşterinin kendileri için yaşamsal değerinin ve gücünün bilincinde, beklentilerine cevap bulamamaları halinde memnuniyetsizliklerini başka muhtemel müşterilere de aktararak, bir daha geri dönmemek üzere rakiplere yöneleceğinin farkında olduğu görülmektedir.

7.5. TKY Uygulamaları Sırasında İşletmelerin Karşılaştıkları Güçlüklerin Dağılımı

Araştırma kapsamına alınan tekstil işletmelerinin TKY uygulamaları sırasında karşılaştıkları güçlüklerin dağılımları tablo 7.17'de görülmektedir. İşletmeler, TKY uygulamalarında en fazla karşılaştıkları güçlüğün, iyi planlanmamış üretim süreci ve çalışanların ilgisizliği olduğunu vurgulamışlardır.

Tablo 7.17. TKY uygulamaları sırasında karşılaşılan güçlüklerin önem dereceleri ve ağırlıklı puanları

Güçlükler	Cevap Vermeyenler	Karşılaşılan Güçlüklerin Derece Cetvelindeki Dağılımı					Ağırlıklı Puan	Ortalama
		1	2	3	4	5		
İyi planlanmamış üretim süreci	53	7	9	10	16	18	205	3.48
Yönetimin ilgisizliği	52	20	4	10	8	19	185	3.03
Çalışanların ilgisizliği	52	11	5	13	14	18	206	3.38
Danışmanların yetersizliği	55	17	9	13	13	6	156	2.69
İnsan kaynakları departmanının yetersizliği	53	16	10	16	13	5	161	2.68
Kalite departmanının ilgisizliği	52	22	9	12	6	12	160	2.62

Kalite kavramı üretimin her aşamasını ilgilendirmektedir. Doğru olan üretilen ürünün kalitesini kontrol etmekten ziyade üretirken kaliteyi sağlamaktır. Bu nedenle üretim sürecinin iyi planlanması TKY uygulamaları açısından önem taşımaktadır.

Organizasyonlar sürekli olarak değişen dış koşullarda, hayatta kalmayı başarabilmek için, tıpkı bir canlı organizma gibi uyum sağlayabilmeli ve değişen durumlara ayak uydurabilmelidir. Dolayısıyla statik yapıların sürekli değişmesi, görevlerin yeniden düzenlenmesi gerekir. Bu yaklaşım, tipik olarak bir sistem yaklaşımıdır (Yenersoy,1997). Sistem yaklaşımı, organizasyondaki işlevlerin birbiriyle olan ilişkilerini, belli bir sıralama içinde uyumlu ve planlı çalışmalarını ortaya koymaktadır.

Gelişen teknoloji bireyleri ve toplumu değişime zorlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi de bu değişimin zorunlu kıldığı sonuçlardan biridir. Toplam Kalite Yönetimi katılımcı yönetimi benimseyerek çalışanların yaratıcı gücünden yararlanmayı hedeflemektedir.

TKY'nin ilkelerinden biri, sonu müşteriye ulaşan sürekli iyileştirme sürecinde, çalışanların katılımıdır. Çünkü gelişen teknoloji ve sermaye ile birlikte işletmeler için çalışanlar da en önemli rekabet avantaj kaynağıdır. Çalışanların ilgilerini, yeteneklerini geliştirmek ve bu yetenekleri kullanma isteklerini arttırmak, TKY uygulamaları açısından yönetimsel zorunluluktur.

Oraman 1998 yılında yaptığı çalışmasında, TKY uygulamalarında en fazla karşılaşılan güçlüğün çalışanların tam katılımı olduğunu vurgulamaktadır (Oraman, 1998). Bunun nedenini çalışanların başlangıçta toplam kaliteyi bir ekstra yük olarak görmeleri ve kendilerine ek işler yükleyeceğine inanmaları ve hataların ortaya çıkmasından duydukları korku nedeniyle yeniliklere karşı bazı direnişlerin olduğu şeklinde ifade etmektedir.

Eğer çalışanların potansiyelleri üst seviyeye çıkarılacaksa, planlamadan başlayıp uygulama ve değerlendirme aşamalarına kadar kendilerini işe dahil etmeleri sağlanmalıdır. Şirketler, çalışanlar için en önemli motivasyon kaynağının, kendi fikirlerinin de uygulama olanağı bulduğunu gözlemlemek olduğunu ifade etmektedirler. Yani çalışanlarının fikirlerini uygulama yollarını bulan işletmeler, katılımı ve ilgiyi dolayısıyla başarıyı hep canlı tutabilmektedirler.

Çalışma ortamında insan davranışlarını, işe ilgisini etkileyen en önemli tutumlardan biri iş tatminidir. Kişinin beklentileri ve mevcut gerçeklik arasındaki fark insanın işini sevip sevmemesini yaratmaktadır. Bu nedenle önemli olan, kişinin işindeki tatmin ve tatminsizliği arasındaki farkı belirleyebilmektir. TKY felsefesi çalışanlarının iş tatminini değerlendirmeyi ve ilgisini ödüllendirme yoluyla teşvik etmeyi gerekli görmektedir.

Ödüllendirme sistemi TKY davranışlarını ve kültürünü geliştirir. Ödül sistemi kurum felsefesinin bir yansımasıdır. Çalışanların kurum değerlerine ve kültürüne bağlılığını arttırır (Çetin vd.,2001).

7.6. Tekstil Ürünlerinin Kalitesini Belirleyen Faktörlerin Dağılımı

Bölgedeki tekstil işletmelerinden inceleme kapsamına alınanların, ürünlerinin kalitesini belirleyen faktörlerin ağırlıklı puan dağılımları tablo 7.18'de yer almaktadır. Ürün kalitesinde etkili olan faktörler arasında, en önemlisinin müşterilerin talep ve beklentileri olduğu (ağırlıklı puanı 542) söylenmektedir. Ürün kalitesinin belirlenmesinde karşımıza çıkan ikinci faktör kullanılan hammadde ve malzeme kalitesi (ağırlıklı puanı 528), üçüncü faktör üst yönetimin kalite anlayışı (ağırlıklı puanı 514)dır.

Tablo 7.18. Ürünlerin kalitesini belirleyen faktörlerin önem dereceleri ve ağırlıklı puanları

Faktörler	Cevap Vermeyenler	Kaliteyi Belirleyen Faktörlerin Derece Cetvelindeki Dağılımı					Ağırlıklı Puan	Ortalama
		1	2	3	4	5		
Üst yönetimin kalite anlayışı	3	1	1	5	19	84	514	4.67
Üretim maliyetleri	2	4	4	4	20	79	499	4.50
Çalışan personelin niteliği	1	1	1	6	28	76	513	4.58
Üretimde kullanılan teknoloji	1	2	-	2	35	73	513	4.58
Kullanılan hammadde ve malzeme kalitesi	2	1	-	2	19	89	528	4.76
Müşterilerin talep ve beklentileri	1	-	1	4	7	100	542	4.84

Juran ve Gryna'nın "Kalite, müşteri memnuniyetidir" sözü kalite ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi en net şekilde ifade etmektedir. Memnuniyeti, algılanan kalite ve beklentilerin karşılanma seviyesi belirlemekte, algılanan kalite beklentilerin altına düştüğü taktirde memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu durumda ise müşteri, istek ve beklentilerini karşılayacak rakip firmaya yönelmekte, olumsuz düşüncelerini çevresiyle paylaşıp ürünün pazardaki imajını olumsuz yönde etkileyerek, mevcut hatta sadık müşterilerin kaybedilmesine neden olmaktadır.

Gerek ülkemizde, gerekse dünyadaki hızlı değişimler çerçevesinde, rekabet gittikçe artmaktadır. Özellikle tekstil sektörü küreselleşen dünyadan payına düşeni almakta ve gerçekleştirdiği %38'lik ihracat payıyla ülke ekonomisinin lokomotifi olmakla birlikte, Çin'in pazarda önlemez yükselişiyle mücadele etmektedir. Günümüzde sadece fiyatın düşük olması rekabet için yeterli değildir. Çünkü artık müşteriler tercihini, en kaliteli ürünü en uygun fiyatla piyasaya sunan işletmelerden yana kullanmaktadırlar. Sınırsız rekabet ortamında, başarıya ulaşmanın tek yolu, tüketiciye yönelmektir. İşletmeler tüketici tatmini sağlayabildikleri sürece kalıcı olmaktadırlar.

Mısırlı'ya göre müşterinin talep ettiği yüksek kaliteli ürünü, verimli bir şekilde üretebilmek rekabet ortamında hayatta kalabilmenin temel koşuludur. Müşterilerin hassasiyetleri, çağdaş dünyada süratle fiyattan kaliteye doğru kaymaktadır (Mısırlı, 2003). Müşteri fiyat koşulundan vazgeçmemekle birlikte, kaliteyi ilk sıraya yerleştirmektedir. Müşteri memnuniyeti yerini müşterinin daha üst düzeyde memnun edilmesine bırakmıştır. Müşterinin üst düzeyde tatmini de ürün kalitesinin sürekli yükseltilmesine ve geliştirilmesine bağlıdır.

Kalite, müşteri beklentilerinin tanımlanmasından, bunların tatmin edilmesine kadar tüm evrelerde oluşturulan bir değerler bütünüdür. Günümüzün çağdaş müşteri hedefli işletmeleri, tüm faaliyetlerinde, müşteriyi odak kabul etmekte, rekabet ortamında ancak müşteri memnuniyeti sağladıkları ölçüde avantaj kazandıklarını vurgulamaktadırlar.

Kalite müşterinin istediği özelliklere uygunluktur. Kalite niteliği bakımından dinamik bir özellik taşır. Müşteri beklentilerine göre değişir ve gelişir. Kalite, işletmelerin yaşam biçimi olursa, arzu edilen hedeflere ulaşılabilir (Taşkın, 1994).

Araştırma kapsamına alınan bölge işletmelerinin büyük çoğunluğunun, ürünlerin kalitesini belirlemede, müşteri istek ve beklentilerine verdikleri önemin, "kaliteyi müşteri tanımlar" anlayışı için iyi bir örnek oluşturduğu düşünülmektedir.

Ayrıca bölgede faaliyet gösteren işletmeler, ürün kalitelerini, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda, hammadde ve ara malları satın alma aşaması başta olmak üzere, müşteri eline ulaşana kadar tüm aşamalarda takip ederek oluşturduklarını vurgulamaktadırlar.

7.7. İşletmelerin Piyasa İmajını Belirleyen Kriterlerin Dağılımı

Bu bölümde işletmelerin piyasa imajını belirleyen kriterlerin dağılımına ait bulgular ele alınmış, önem dereceleri ve ağırlıklı puan dağılımları şeklinde tablo 7.19'da gösterilmiştir.

Tablo 7.19. İşletmelerin piyasa imajını belirleyen kriterlerin önem dereceleri ve ağırlıklı puanları

Kriterler	Cevap Vermeyenler	İmajı Belirleyen Kriterlerin Derece Cetvelindeki Dağılımı					Ağırlıklı Puan	Ortalama
		1	2	3	4	5		
Fiyat	1	3	2	14	29	64	485	4.33
Dikiş kalitesi	30	4	1	3	15	60	375	4.52
Boya kalitesi	16	1	1	8	26	61	436	4.49
Baskı kalitesi	31	1	1	9	24	47	361	4.40
Kullanılan hammadde ve malzeme kalitesi	4	-	1	5	35	68	497	4.56
Kumaş kalitesi	11	1	-	4	19	78	479	4.70
Marka	17	1	2	11	33	49	415	4.32
Koleksiyon	23	5	1	22	23	39	360	4.00

İşletmelerin piyasa imajını belirleyen kriterler arasında kullanılan hammadde ve malzeme kalitesinin önemli rol oynadığı görülmektedir. Fiyatın ise işletmenin piyasa imajı açısından 2. öncelikte olduğu belirtilmiştir. Günümüz tekstil işletmeleri müşterilerin fiyat kriterinden vazgeçmemekle birlikte kaliteli ürünü talep ettiklerinin altını çizmekte ve politikalarını müşterilerin bu istek ve beklentileri doğrultusunda oluşturduklarını belirtmektedirler. İşletmelerin piyasa imajı açısından kalitenin önemine değinen Taşkın, düşük kaliteyi hataları aramak ve bulmanın maliyetine katlanmak olarak yorumlamaktadır (Taşkın, 1994). Oysa bilinmesi gereken, düşük kalitesi nedeniyle önce müşterilerin güveni ve sonra da imajı ve pazar payının kaybı işletmeye daha büyük maliyetlere neden olabilmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmeler, daha önce de değinildiği gibi, kalitenin bir bütün olduğunu, üretimin her aşamasında takibinin gerektiğini, fakat kalite zincirinin

kurulmasında en önemli halkanın hammadde ve malzeme kalitesi olduğunu söylemektedirler. Çünkü kullanılan malzeme kalitesinin düşük olması halinde, süregiden üretim safhalarında, ne kadar özenli çalışılsa da, ortaya müşteri istek ve beklentilerini tatmin edecek kalitede ürün çıkarmak mümkün olmamaktadır.

Tekstil kotalarının kalkmasıyla tekstil ve konfeksiyon sektöründe, dünyada büyük rekabet yaşanmaktadır. Özellikle Çin, sektörde dünya pazarının 1. tedarikçisi konumundadır. Yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek, üstün kaliteli ürünü verimli üretmekten geçmektedir. Bunun kalite ayağı kullanılan hammadde ve malzeme kalitesine dayanırken, verimlilik ayağı ürünün fiyatına dayanmaktadır.

Üreticiler pazardaki düşük fiyatlı ürün seline rağmen, müşterinin, kaliteyi ve kaliteli ürün garantisini tercih ettiğini vurgulamaktadırlar. Araştırma bulgularında da işletme imajını belirleyen kriterler arasında, fiyatın 2. sırada geldiğini görmekteyiz Oluşan yeni dünya düzeninde, tekstil ve konfeksiyon sektörünün, insanların yaşam felsefesini ve alışverişe yansıyan davranışlarını yakın takibe alması gerektiği düşünülmektedir. Efe de, 2005 yılında yaptığı "Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörü Rekabet Gücünü Nasıl Koruyacak" adlı araştırmasında, gelecek dönemde trendi daha önce yakalayıp, ürününü pazara/vitrine daha erken süren, sunacağı "sıcak hizmet"le müşteri ile "dirsek teması" sağlayabilen, hammadde başta olmak kaydıyla üretimin tüm aşamalarında kaliteyi kontrol altında tutan işletmelerin kazanacağını ve fiyat avantajı elde edeceğini savunmaktadır (Efe, 2005).

7.8. Çin'in DTÖ'ye Girmesinin Etkileri

Bu bölümde tekstil işletmelerinin, Çin'in 2005 yılında DTÖ'ye girmesiyle birlikte kotasız ihracata geçmesinin, pazara etkileri değerlendirilmiştir.

Tablo 7.20. Çin'in DTÖ'ye girmesinin etkileri

	Sayı	**Oran (%)**
Olumsuz	88	77.9
Etkilemedi	24	21.2
Cevap vermeyenler	1	.9
Toplam	113	100.0

Anket kapsamına alınan işletmelerden %77.9'u Çin'in DTÖ'ye girmesinden sektörün olumsuz etkilendiğini söylerken %21.2'si etkilenmediğini söylemiştir.

Çin'in DTÖ'ye girmesiyle birlikte, kotaların kalkmış olması sebebiyle, tekstil ve hazırgiyim sektörü, daha önce yaşamadığı türden bir rekabet ortamına girmiştir. Özellikle en önemli pazarımız AB'de Çin'le yoğun rekabet yaşanmaktadır. Bölgedeki üreticiler, Çin'in hızla artan, düşük maliyetli ve devlet desteğine dayalı rekabeti karşısında, Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün işinin hiç de kolay olmadığı konusunda hemfikirdirler.

Dünya Ticaret Örgütü'nün yaptığı bir araştırmaya göre, gelecek dönemlerde, AB pazarında Türkiye'nin payının %13'den %12'ye gerileyeceği, Çin'in payının da %10'dan %12'ye çıkacağı tahmin edilmektedir (Efe, 2005). Yine aynı araştırmada ABD pazarında Çin'in payının %11'den %18'e çıkacağı öngörülmektedir. Çin karşısında pazar payı kaybeden ülkeler sıralamasında Türkiye de yer almaktadır.

7.9. İşletmelerin Fiyat Politikalarına İlişkin Faktörlerin Dağılımı

Bu bölümde, inceleme kapsamına alınan işletmelerin, fiyat politikalarını belirlerken dikkate aldıkları faktörlere ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7.21. İşletmelerin fiyat politikalarını belirleyen faktörlerin önem dereceleri ve ağırlıklı puanları

Faktörler	Cevap Vermeyenler	Fiyat Politikasını Belirleyen Faktörlerin Derece Cetvelindeki Dağılımı					Ağırlıklı Puan	Ortalama
		1	2	3	4	5		
Rakipler	1	5	1	14	33	59	476	4.25
Maliyet	-	1	1	5	18	88	530	4.69
Marka	14	3	2	27	40	27	383	3.87
Kalite	-	1	1	3	32	76	520	4.60
Koleksiyon	20	1	11	33	24	24	338	3.63
Rekabet	2	2	6	13	25	65	478	4.31
Sipariş adedi	4	1	4	19	32	53	459	4.21

Araştırma kapsamına alınan işletmeler, fiyat politikalarını belirleyen faktörler içinde maliyetin, 530 ağırlıklı puan ve 4.69 ortalama ile en önemli rolü oynadığını belirtmişlerdir. Bunu 520 ortalama ile kalite izlemektedir.

Türkiye, AB'nin tekstilde birinci, konfeksiyonda ikinci, dünyanın ise yedinci büyük tedarikçisidir. Ülkemiz, hammadde açısından dünyanın altıncı büyük pamuk ve Avrupa'nın ikinci büyük elyaf üreticisidir (Öz İplik İş, 2005).

Türkiye'nin dünya tekstil ve konfeksiyon pazarında en önemli rakipleri Çin ve Hindistan gibi Asya ülkeleri ile İtalya gibi gelişmiş Avrupa ülkeleridir. Maliyetler açısından bakıldığında Türkiye'nin rekabet edebilirliği, Tunus, Fas ve Polonya'ya göre yüksek, ancak Hindistan, Çin ve İtalya'ya göre düşüktür. Girdi maliyetleri, özellikle elektrik ve işçi ücretleri Türkiye'de Çin ve Hindistan'dan daha yüksektir. İşletmeler maliyetler açısından pazarda en büyük rakip Çin karşısında çok zorlandıklarını belirtmişlerdir. Çin'in düşük maliyet ve devlet desteğine dayalı düşük fiyatlı ürün satışlarının, sektörü daha önce yaşamadığı türden bir rekabet ortamına ittiği belirtilmiştir.

Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün fiyat açısından değil ama kalite konusunda rakip Asya ülkelerine göre üstünlüğü vardır. Dokuma ve konfeksiyon kalitesi, ayrıca teknoloji düzeyi pazarda önemli ihracat payına sahip İtalya'nın gerisinde ama Hindistan ve Çin'in ilerisindedir. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü bu avantajlarını iyi kullanmalıdır.

Kalite, marka, koleksiyon konularına tüm çalışmalarında vurgulama yapan Tarakçıoğlu, Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün özgün tasarım, kalite, verimlilik, pazarlama ve dağıtım yeteneklerini daha da geliştirerek, üst sınıf modaya ve markalı ürünler grubuna yönelmesi gerektiğini savunmaktadır. Kısaca, Türkiye'nin Çin'le rekabet yerine, İtalya'nın bugünkü pozisyonuna hedeflenmesi gerektiğini söylemektedir (Tarakçıoğlu, 2004).

7.10. İşletmelerin Ürünlerini Pazarlama Aşamasında Karşılaştıkları Güçlükler

Bu bölümde işletmelerin, ürünlerinin pazarlanması aşamasında karşılarına çıkan sorunlar değerlendirilmiş elde edilen bulgular tablo 7.22'de verilmiştir.

Tablo 7.22. Tekstil ürünlerinin pazarlanmasında işletmelerin karşılaştıkları güçlüklerin önem dereceleri ve ağırlıklı puanları

Güçlükler	Cevap Vermeyenler	Karşılaşılan Güçlüklerin Derece Cetvelindeki Dağılımı					Ağırlıklı Puan	Ortalama
		1	2	3	4	5		
Rakiplerin ucuz fiyattan mal satmaları	-	6	2	8	19	78	500	4.42
Ürünlerin pazarda tanınmamaları	7	39	19	17	23	8	260	2.45
Büyük mağazalara ürünleri sokamamak	10	48	20	16	15	4	216	2.10
İstenen kaliteyi tutturamamak	9	36	16	7	18	27	296	2.85
Marka değeri yaratamamak	5	23	11	22	25	27	346	3.20
Özgün tasarım yapamamak	8	28	8	29	21	19	310	2.95

Rakiplerin ucuz fiyattan mal satmaları (ağırlıklı önem puanı 500) işletmelerin ürünlerinin pazarlama aşamasında karşılaştıkları en önemli sorun olarak gözükmektedir.

Küreselleşen dünya pazarında, Türk Tekstil ve Konfeksiyon sanayinin iyi gelişmiş insan gücüne, hedef pazarlara yakın bir coğrafi konuma sahip olması gibi avantajları olduğu düşünülmektedir. Ancak, girdi maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle ürünlerin fiyatları dünyadaki rakiplere göre yüksek seyretmektedir.

Enerji fiyatları, vergi, sosyal güvenlik primlerinin yüksek olması, rekabetçi fiyat verilememesi açısından Türkiye'nin dezavantajlarını oluşturmaktadır. Örneğin; OECD ortalamasının %18 olduğu bir ortamda Türkiye'de işçilik üzerindeki kamusal yük yüzde 41'e kadar çıkmaktadır (Efe, 2005).

Türkiye'nin pazardaki en önemli rakipleri olan Asya Ülkelerinden Hindistan ve Çin ise düşük maliyetleri ile dikkat çekmekte. Araştırma kapsamına alınan şirketler

özellikle Çin'in tekstil ve hazırgiyim ticareti açısından, diğer pek çok alanda olduğu gibi, rekabet edilmesi ve engellenmesi neredeyse imkansız yükselişine değinmektedir.

Tekstil ve konfeksiyon sektörümüz, çeşitli önlemlerle geçici olarak korunabilir. Fakat önemli olan uzun vadeli bir çıkış yolunun bulunmasıdır. Bu nedenle de sektörün kiminle rekabet edeceğinin kararını vermesi gerektiğine inanmaktayız. Rakip, ucuz fiyatlarla gelişmiş ülkelerin fason üreticisi olan Çin mi yoksa, teknolojiye dayalı, çok fonksiyonlu ve kaliteli ürünlerle piyasa payını hep yüksek tutan İtalya mı?

Tekstil ürünlerinin pazarlanmasında işletmelerin karşılaştıkları güçlüklerde ikinci sırayı alan marka değeri yaratamamak (ağırlıklı puanı 346) aslında sektör için aşılması gereken en önemli kriterdir. Tekstil sektörünün duayenlerinden Işık Tarakçıoğlu'nun 2004 yılında X. Uluslararası Tekstil ve Hazırgiyim Sempozyumu'nda önemle vurguladığı ve sektör açısından çok önemli olan görüşü, Türkiye'nin ucuz tekstil ürünlerinin üretimine devam ederek başta Çin, Hindistan olmak üzere Asya, Afrika, Güney Amerika ülkeleriyle rekabet etmeye çalışmasının en büyük hata olacağıdır. Türkiye için tek çıkar yolun kalite, özgün tasarım, pazarlama, dağıtım yeteneklerini daha da geliştirerek, üst sınıf modaya yönelik ürünler üretmesi, moda ve markasını kendi yaratan bir sektör yapısı oluşturması denebilir.

Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün ihtiyaç duyduğu atılımı gerçekleştirebilmesi Üniversite-Sanayi işbirliği çerçevesinde AR-GE çalışmalarına ağırlık vermesine bağlı gözükmektedir.

Daha önce de değinildiği gibi Türk firmalarının artık fason üretim yapmak yerine, kendi markalarıyla dünyaya açılma ve sektörde gelişmiş ülkelerle aynı saflarda yer alma zamanının geldiği düşünülmektedir.

Ayrıca unutulmaması gereken bir diğer nokta da Çin'in tekstil ve hazırgiyim sektöründe güçlü bir rakip olduğu kadar, aynı zamanda bu alanda çok geniş bir pazar oluşturduğudur.

On yıllık bir süre içinde, Çin pazarının ABD, AB ve Japon pazarıyla eşdeğer ve hatta daha büyük anlam kazanacağı tahmin edilmektedir. Bu nedenle, genişleyen Çin pazarında kalıcı bir yer edinmek için; özel sektörün dikkatini bu pazara yönelterek, bilgi ve lojistik sağlayıcı bir örgütlenmeyi gerçekleştirmesi gerekmektedir.

7.11. İşletmelerin Sunulan Yargılara Katılmalarına İlişkin Dağılım

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin, kendilerine sunulan yargılara verdikleri cevapların, ortalama ve standart sapmalarına ait dağılımlar tablo 7.23'de görülmektedir.

Tablo 7.23. İşletmelere sunulan yargıların ortalamaları ve standart sapmaları

Yargılar	Ortalama	Standart sapma
Ürün tasarımında müşteriyle ortak hareket etmek gerekir	4.66	0.649
Firmamız malları daha önce söylediği tarihte teslim eder	4.37	0.794
Mallar zamanında hatasız teslim edilir	4.50	0.585
Müşteri şikayet ve isteklerini değerlendirme prosesinde geri bildirim vardır	4.83	0.402
Firmamız müşterilere sunulan ürün kalitesini arttırmak için çalışmalar yapmaktadır	4.79	0.411
Çalışanların katılımı şirket kültürünün bir parçasıdır	4.70	0.581

İşletmeye sunulan yargılar arasında, müşteri şikayet ve isteklerini değerlendirme prosesinde geri bildirim vardır yargısı, en yüksek ortalama değer (4.83) ve en düşük standart sapma (0.402) ile birinci sırada yer almaktadır.

İşletme amaçları arasında daha önceleri kar elde etme ilk sırada yer alırken, günümüzde, artan rekabet sebebiyle, müşteri tatmini yoluyla kar elde etme birinci öncelik halini almıştır. Müşteriler satın aldıkları ürünle ilgili deneyimlerini diğerlerine anlatmaktadırlar.Yapılan bir araştırma, müşteri şikayetlerinin firmalar açısından önemini vurgulaması bakımından çok çarpıcı sonuçlar ortaya koymaktadır. Buna göre, memnun kalmayan her müşteri, memnuniyetsizliğini, 8 ila 16 kişiye anlatmakta ve %91'i bir daha o şirkete uğramamaktadır. Oysa yeni bir müşteri edinmenin maliyeti, eski müşteriyi elde tutmadan 5 misli fazladır (Taşkın, 2000).

Tatmin olan ve olmayan müşterilerin neden olduğu sonuçlar firma yönetimi açısından yaşamsaldır. Sadık müşterilerin neden olduğu iş artışı ve kulaktan kulağa

reklam, firma için ekonomik değer taşımaktadır. Yeni müşteriler kazanmak pahalıdır; başvuru ve şikayetlerle ilgilenen personel arka kapıdan müşteri kaybederken, pazarlama ve satış bölümlerinin ön kapıdan yeni müşteriler getirmesi, maliyeti son derece yüksek olan bir faaliyet olarak görülmektedir (Oraman, 1998).

Müşterinin ürün veya hizmetten bekledikleri ile kullanımı arasında bir uyumsuzluk varsa şikayet ortaya çıkmaktadır. Müşteri şikayetleri, yeni şikayetlerin önlenmesi için bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Şikayetler sistemli bir şekilde ele alınmalı, işletmenin eksikliğini veya kusurunu düzeltme fırsatı olarak algılanmalıdır.

İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi, müşterilerini sürekli memnun etmesine bağlıdır. Bölgedeki işletmeler, müşteri şikayetlerini müşteri memnuniyetsizliğinin en açık ifadesi olarak görmekte, şikayetlerin giderilmesi ve memnuniyetin üst düzeyde sağlanmasının, işletmenin geleceği açısından yaşamsal önem taşıdığını söylemektedirler.

Firmanın müşterilere sunulan ürün kalitesini arttırmak için çalışmalar yapmakta olduğu yargısı için ise (ortalama puanı 4.79, standart sapması 0.649) kesinlikle katılıyorum diyen işletmelerin oranı %78.8'dir. Müşterilerin istek ve beklentileri her geçen gün artmakta, buna bağlı olarak satın alacakları ürün ve hizmetten bekledikleri kalite kriterleri de yükselmektedir. İnceleme kapsamına alınan işletmeler, müşterilerin yükselen değerlerine cevap verebilmek için, sürekli ürün kalitesini iyileştirme ve geliştirme çalışmaları yaptıklarını belirtmektedirler. Ayrıca kalitenin sağlanması için, çalışanların topyekun bu işe gönül vermeleri gerektiğinin de altını çizmektedirler. Bu yargı için kesinlikle katılıyorum diyen işletme oranı %76.1'dir.

7.12. Müşterilerin Ürün Alımlarında Etkili Olan Kriterlerin Dağılımı

Bu bölümde Trakya Bölgesi'nde anket kapsamına alınan işletme müşterilerinin ürün alımlarında etkisi olan kriterlerin önem derecelerine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7.24. Tekstil ürünü satın alırken etkili olan kriterlerin önem dereceleri ve ağırlıklı puanları

Kriterler	Cevap Vermeyenler	Ürün Alımında Etkili Olan Kriterlerin Derece Cetvelindeki Dağılımı					Ağırlıklı Puan	Ortalama
		1	2	3	4	5		
Fiyat	-	2	-	2	12	97	541	4.79
Kumaş	6	1	-	7	24	75	493	4.61
Konfeksiyon kalitesi	7	-	-	6	34	66	484	4.57
Koleksiyon-moda	10	3	5	23	28	44	414	4.02
Marka	6	1	7	32	32	35	414	3.87
Kesim	12	3	6	12	30	50	421	4.17
Renk	4	1	6	25	34	43	439	4.03
Sadelik	8	7	11	34	29	24	367	3.50
Kullanım kolaylığı	5	-	1	12	33	62	480	4.44

Tekstil müşterileri, ürün satın alırken dikkate aldıkları kriterler arasında fiyata önemli farkla birinci öncelik vermişlerdir. Araştırma kapsamına alınan tekstil işletmelerinin büyük çoğunluğu da aynı konuya dikkat çekmiş ve pazarda yaşanan rekabetin özellikle Çin'in düşük fiyatlı ürün satışlarının olumsuz etkilerine değinmiştir. Günümüz tekstil müşterileri sektörde yaşanan yoğun rekabet ortamından aldıkları güçle, işletmelerden beklentilerini sürekli artırmakta, çok sayıda ürün arasından kendisine en düşük fiyatla en yüksek faydayı sağlayabilecek olana yönelmektedir.

Tekstil müşterilerinin birlikte çalışacakları işletmeleri seçerken de en önem verdikleri kriter fiyat gözükmekle birlikte, girdi maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle sektörün fiyatları dünyadaki rakiplere göre yüksek seyretmektedir. Sektörün çıkış yolunun fason üretim yaparak Çin ile mücadele etmek yerine kaliteli, katma değeri yüksek ürün grubuna yönelip gelişmiş ülkelerle aynı saflarda yer almak olduğu düşünülmektedir.

Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün iyi yetişmiş insan gücüne, esnek üretim yapısına, hedef pazarlara yakın bir coğrafi konuma sahip olması gibi avantajları mevcuttur. Bu avantajlarını müşterinin talep ettiği kalite ile birleştirmesi, kendi markalarıyla dünyaya açılan bir üretim yapısına dönüşüm sağlaması gerekmektedir.

Ayrıca üreticiler de, pazardaki düşük fiyatlı ürün seline rağmen müşterinin kaliteli ürün talebinin de altını çizmektedirler. Nitekim müşteriler ürün seçiminde dikkate aldıkları kriterler arasında sektörümüzün en güçlü yanını oluşturan kumaş ve konfeksiyon kalitesini fiyat faktörünün hemen arkasına yerleştirmişlerdir.

Günümüzde başarının anahtarını elinde tutan müşteridir. Dolayısıyla Türk firmalarının performansını da müşteriye kendilerini ne kadar anlatabildikleri belirleyecektir (Birkins, 2003). Marka yaratmak uzun vadeli bir süreçtir. Bunun için de sektör fiyattan ödün vermeden müşterilerinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirleyip en verimli şekilde karşılamalıdır.

7.13. Müşterilerin İşletme Seçiminde Dikkate Aldıkları Faktörlerin Dağılımı

Müşterilerin ürün satın alırken birlikte çalışacakları işletme seçiminde etkili olan faktörlerin önem dereceleri, ağırlıklı puanları ve ortalamalarına ait bulgular tablo 7.25'de yer almaktadır.

Tablo 7.25. Müşterilerin birlikte çalışacakları işletme seçiminde dikkate aldıkları faktörler

Faktörler	Cevap Vermeyenler	İşletme Seçimini Etkileyen Faktörlerin Derece Cetvelindeki Dağılımı					Ağırlıklı Puan	Ortalama
		1	2	3	4	5		
Fiyat	-	1	-	-	13	99	548	4.85
Dikiş kalitesi	12	-	-	3	34	64	465	4.60
Kumaş kalitesi	8	-	-	2	30	73	491	4.68
Termin	2	-	-	1	9	101	544	4.90
Koleksiyon	12	-	1	25	33	42	419	4.15
Marka	10	3	2	24	42	32	407	3.95
Esneklik	3	1	-	10	52	47	474	4.31

Tablo 7.25'de de görüldüğü gibi tekstil müşterilerinin birlikte çalışacakları işletmeleri seçerken dikkate aldıkları kriterler arasında, ürün seçiminde olduğu gibi, fiyat önemli rol oynamaktadır. Fakat müşterilerin son dönemlerde, ürün satın almak için işletme seçimlerinde terminin, malın müşteriye teslim süresinin de, tercih sebebi olduğu gözlenmektedir. Kanoğlu ve Öngüt'ün de belirttiği gibi sektörün dokuma ve konfeksiyon kalitesi açısından rakipleri Çin ve Hindistan'dan daha iyi olduğu söylenebilir. Bu iki ülkenin de Türkiye'ye göre en önemli dezavantajı teslim sürelerinin uzunluğudur (Kanoğlu ve Öngüt, 2003). Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü pazara rakiplerine göre daha yakın olma avantajını da değerlendirerek müşteri için önem taşıyan termin faktörüne özen göstermelidir.

Müşteri tatmininin sağlanmasının yolu, müşteriye istediğinden, beklentisinden daha fazlasını sunabilmekten geçmektedir. Bu durum fiyat, hız, kalite faktörlerinin iyileştirilmesiyle sağlanabilir (Bayer, 2005).

Dikkat çekici bulduğumuz diğer bir nokta ise, müşterilerin işletme seçiminde dikkate aldıkları faktörler içinde, markanın en düşük önem puanına sahip olmasıdır. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektöründe henüz bir markalaşma olmadığı ve fason üretim yapıldığı için, müşteriler marka kriterini işletme seçiminde hiç dikkate almamaktadırlar. Oysa Bayer'e göre marka ürüne değer katar, müşteri markayı ürünün bir parçası olarak görür ve satın almış olduğu üründen memnun kalan müşteride, tekrar aynı ürüne ihtiyaç duyduğunda psikolojik olarak marka imajı belirir (Bayer, 2005). Oysa ülkemiz önemli dünya markalarının fason üretimini yapmaktadır. Yani zincirin sadece bir halkası durumundadır. Daima bizden daha iyi, daha ucuz maliyetlerle fason üretim yapılacak ülkenin bulunması riski vardır (Büke, 2005).

Pazarda mevcut rekabet ortamıyla başa çıkmanın tek yolu pazara kaliteli ürün sunarak, markaya bağlı, sadakati garanti altına alınmış memnun müşteriler yaratmaktır.

7.14. Müşterilere İlişkin Yargıların Dağılımı

Bu bölümde, müşterilerin kendilerine sunulan yargılara verdikleri cevapların önem dereceleri, ağırlıklı puan dağılımları ve standart sapmaları yer almaktadır. Müşterilerin işletme ile ilgili yargılarının oluşumunda, çalışanların tutum ve davranışlarının önemli rol oynamakta olduğu söylenebilir.

Tablo 7.26. Müşterilerin sunulan yargılara verdikleri yanıtların dağılımı

Yargılar	Cevap vermeyen	Sunulan Yargıların Derece Cetvelindeki Dağılımı					Ağırlıklı puan	Ortalama	Standart sapma
		1	2	3	4	5			
İşletme verdiği sözleri zamanında yerine getirir	-	1	1	17	44	50	480	4.25	0.808
Malı söz verdikleri tarihte teslim ederler	-	1	-	23	41	48	474	4.19	0.822
Çalışanlar her zaman müşteriye yardım etmeye istekli ve gönüllüdürler	-	-	-	6	27	80	526	4.65	0.579
İşletme çalışanları müşteri sorularına cevap verecek bilgiye sahiptirler	-	2	2	9	26	74	507	4.49	0.857
Eko-texe özel önem göstermeleri tercih sebebidir	5	5	5	28	28	42	421	3.90	1.129
İşletme ürün ile ilgili özel taleplerimizi anlamakta ve kusursuz yerine getirmeye özen göstermektedir	3	1	-	5	34	70	502	4.56	0.671
Satış sonrası hizmet kalitesine de önem verilmektedir	2	-	2	4	37	68	504	4.54	0.658
Firma müşteri şikayetlerine karşı duyarsızdır	-	100	8	2	2	1	135	1.19	0.639

Araştırma bulgularından da görüldüğü gibi tekstil ve konfeksiyon müşterilerinin, şirket çalışanlarıyla olan iletişime verdikleri önem ilk sıralarda yer almaktadır. Buna göre işletme çalışanları müşteriyle yakın ilişki içinde olmalı, müşterinin ihtiyacı olan her türlü bilgiyi sunabilmelidir.

Bazı şirketlerde işletme yöneticileri ve çalışanları genellikle "Müşterimiz tekrar bize gelmeye mecburdur. Çünkü, rakiplerimizde olmayanı bizde bulurlar" şeklinde düşünürler. Bu düşüncenin sonu uzun vadede başarısızlık ve gelir kaybıdır.

Bazen işletmenin sattığı ürün ve hizmetin, müşterinin tekrar gelmesini sağlaması da yeterli değildir. Çoğunlukla, önemli olan işletmenin müşteri ilişkilerinin kalitesidir. İşletmenin müşteri ilişkilerinin kalitesi, müşterinin tekrar gelmesini sağlamaktadır (Taşkın, 2000).

Daha önce de belirttiğimiz gibi kalite, müşteri ihtiyaçlarının ortaya çıktığı bütün alanlarda, hammadde ve ara malları satın almadan ürünün müşteriye sunumuna kadar söz konusudur. Kaliteli müşteri ilişkilerinin yaratılması da bu bütünün bir parçası, hatta müşteri açısından, en önemli parçasıdır. Kaliteli ve etkin müşteri ilişkileri, işletmenin mükemmelliğinin, üstün kalite anlayışının bir yansıması olarak görülmektedir.

Çalışanların müşterilerle çağdaş, verimli, yaratıcı ilişkiler kurabilmesinin, iletişimde etkinliğin yükseltilmesinin, müşteri memnuniyetinde başarıya ulaşmanın önemli silahlarından biri olduğu düşünülmektedir.

Gelişen dünya ve çevre şartları daha nitelikli ürün ve hizmetlerin talep edilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu da her koşulda bireyin ve buna bağlı olarak yapı, süreç ve işleyişlerin geliştirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Kurum ve kuruluşların ulusal ve uluslararası gelişmeleri dikkate alarak, çağın gerektirdiği nitelikte ürün ve hizmet üretebilmek için sürekli bir biçimde personelini eğitmesi ve değişen şartlara göre kendini geliştirmesi gerekmektedir (Gökçe, 2003).

Küreselleşen dünyada, sektörde mevcut rekabet şartlarında, işletmelerin ayakta kalabilmesi için, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda sunulacak düzgün hizmet, eğitimli personelin yeterli bilgi ve sıcak ilgisi, kurulan güçlü insani ilişkiler en önemli koşullar olarak karşımıza çıkmaktadır. “Müşteri velinimetimizdir” özdeyişi bu koşulların en güzel özeti ve ifadesidir.

7.15. İşletmelerin Kalite Belgesi Almalarında Etkisi Olan Kriterlerle Sahip Oldukları Kalite Belgesi Çeşitleri Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi

Bu bölümde, bölgede inceleme kapsamına alınan işletmelerin sahip oldukları kalite belgelerine göre, kalite belgesi almalarında etkili olan kriterlerin birbirinden anlamlı şekilde farklı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Varyans analizi için kurulan hipotezler şu şekildedir:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$$

Ho: İşletmelerin sahip oldukları kalite belgelerine göre kalite belgesi almalarında etkili olan kriterler birbirinden farklı değildir.

H_1: İşletmelerin sahip oldukları kalite belgelerine göre kalite belgesi almalarında etkili olan kriterler birbirinden farklıdır.

Tablo 7.27. İşletmelerin kalite belgesi almalarında etkisi olan kriterlerle sahip oldukları kalite belgeleri arasındaki farka ilişkin varyans analizi

		Toplam Kareler	Sd	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık Düzeyi
Müşteri istek ve beklentileri	Aralarında	3.711	5	.742	2.076	.079
	İçindeki	25.025	70	.358		
	Toplam	28.737	75			
Rekabet zorunluluğu	Aralarında	3.273	5	.655	1.613	.168
	İçindeki	27.592	68	.406		
	Toplam	30.865	73			
Pazar payını arttırmak	Aralarında	11.900	5	2.380	2.649	.030*
	İçindeki	62.890	70	.898		
	Toplam	74.789	75			
AB ile entegrasyon	Aralarında	7.838	5	1.568	1.364	.249
	İçindeki	79.309	69	1.149		
	Toplam	87.147	74			
Toplam Kalite anlayışının yerleşmesi	Aralarında	2.406	5	.481	.921	.473
	İçindeki	34.469	66	.522		
	Toplam	36.875	71			
Üretim kalitesini geliştirmek	Aralarında	4.054	5	.811	2.582	.034*
	İçindeki	21.985	70	.314		
	Toplam	26.039	75			

**0.05 düzeyinde anlamlı*

İşletmelerin sahip oldukları kalite belgesi çeşitlerinin kalite belgesi almalarında etkili olan kriterlerden etkilenip etkilenmedikleri tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır: Müşteri istek ve beklentileri için P>0.05 olduğundan *Ho* hipotezi kabul edilmiştir. Buradan elde edilen sonuca göre kalite belgesi alımında etkili olan kriterlerden müşteri istek ve beklentileri işletmelerin sahip oldukları belgelere göre farklı değildir. Rekabet zorunluluğu, AB ile entegrasyon, Toplam Kalite anlayışının yerleşmesi kriterlerini de aynı şekilde yorumlamak mümkündür. Öte yandan pazar payını artırmak ve üretim kalitesini geliştirmek için P<0.05 olduğundan *Ho* hipotezi reddedilmiştir. Yani işletmelerin sahip oldukları kalite belgelerine göre, pazar payını arttırma ve üretim kalitesini geliştirme kriterleri farklılık göstermektedir.

7.16. Personel Sayısına Göre İşletmelerin Kalite Belgesi Almalarında Etkili Olan Kriterler Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi

İşletmelerin kalite belgesi almalarında etkili olan kriterler ile işletme büyüklüğünün (çalışan personel sayısı) birbirinden farklı olup olmadığının tespiti amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Ho: Personel sayısına göre işletmelerin kalite belgesi almalarında etkili olan kriterler birbirinden farklı değildir.

H_1: Personel sayısına göre işletmelerin kalite belgesi almalarında etkili olan kriterler birbirinden farklıdır.

7.28. Çalışan personel sayısına göre işletmelerin kalite belgesi almalarında etkili olan kriterler arasındaki farka ilişkin varyans analizi

		Toplam Kareler	**Sd**	**Ortalama Kareler**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi**
Müşteri istek ve beklentileri	Aralarında	.218	4	.055	.134	.969
	İçindeki	28.448	70	.406		
	Toplam	28.667	74			
Rekabet zorunluluğu	Aralarında	1.384	4	.346	.802	.528
	İçindeki	29.355	68	.432		
	Toplam	30.740	72			

Pazar payını arttırmak	Aralarında	12.491	4	3.123	3.526	.011*
	İçindeki	61.989	70	.886		
	Toplam	74.480	74			
AB ile entegrasyon	Aralarında	3.052	4	.763	.638	.637
	İçindeki	82.570	69	1.197		
	Toplam	85.622	73			
Toplam Kalite anlayışının yerleşmesi	Aralarında	.376	4	.094	.170	.953
	İçindeki	36.413	66	.552		
	Toplam	36.789	70			
Üretim kalitesini geliştirmek	Aralarında	1.946	4	.487	1.416	.238
	İçindeki	24.054	70	.344		
	Toplam	26.000	74			

**0.05 düzeyinde anlamlı*

Çalışan personel sayısına göre işletmelerin sahip oldukları kalite belgelerinin alımında etkili olan kriterlerin birbirinden farklı olup olmadığının değerlendirilmesi için yapılan ANOVA testinde elde edilen sonuçlar şöyledir: Müşteri istek ve beklentileri için P>0.05 olduğundan *Ho* hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre müşteri istek ve beklentileri, kalite belgesi alımında çalışan personel sayısına göre farklı değildir. Rekabet zorunluluğu, AB ile entegrasyon, Toplam Kalite anlayışının yerleşmesi, üretim kalitesini arttırma kriterleri için de P>0.05 olduğundan *Ho* hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan pazar payını arttırmak kriterinde P<0.05 olduğu için *Ho* hipotezi reddedilmiştir. Buradan elde edilen sonuca göre işletmede çalışan personel sayısına, diğer bir ifadeyle işletme büyüklüğüne göre, kalite belgesi alımında pazar payını arttırma kriteri farklılık göstermektedir.

7.17. Müşteri Profiline Göre İşletmelerin TKY Uygulamalarında Karşılaştıkları Güçlüklerin Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi

İşletmelerin ürünlerini pazarladıkları müşterilerin profiline göre (ulusal, uluslar arası, her ikisi de), TKY uygulamaları sırasında karşılaştıkları güçlüklerin birbirinden anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile değerlendirilmiştir. Kurulan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Ho: TKY uygulamaları sırasında karşılaşılan güçlükler işletmenin çalıştığı müşteri profiline göre farklı değildir.

H_1: TKY uygulamaları sırasında karşılaşılan güçlükler işletmenin çalıştığı müşteri pofiline göre farklıdır.

Tablo 7.29. Müşteri profiline göre işletmelerin TKY uygulamalarında karşılaştıkları güçlüklerin arasındaki farka ilişkin varyans analiz tablosu

		Toplam Kareler	**Sd**	**Ortalama Kareler**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi**
İyi planlanmamış üretim süreci	Aralarında	1.063	2	.532	.276	.760
	İçindeki	109.920	57	1.928		
	Toplam	110.983	59			
Yönetimin ilgisizliği	Aralarında	.013	2	.006	.002	.998
	İçindeki	167.922	58	2.895		
	Toplam	167.934	60			
Çalışanların ilgisizliği	Aralarında	5.819	2	2.909	1.400	.255
	İçindeki	120.509	58	2.078		
	Toplam	126.328	60			
Danışmanların yetersizliği	Aralarında	2.935	2	1.467	.765	.470
	İçindeki	105.479	55	1.918		
	Toplam	108.414	57			
İnsan kaynakları departmanının yetersizliği	Aralarında	.403	2	.202	.114	.892
	İçindeki	100.580	57	1.765		
	Toplam	100.983	59			
Kalite departmanının yetersizliği	Aralarında	5.708	2	2.854	1.212	.305
	İçindeki	136.620	58	2.356		
	Toplam	142.328	60			

Tablo 7.29'da görüldüğü gibi 0.05 düzeyinde anlamlı bir sonuç çıkmamıştır. TKY uygulamaları sırasında işletmelerin karşılaştıkları güçlüklerin tamamında P>0.05 sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre tüm maddeler için *Ho* hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, 0.05 anlamlılık düzeyinde, TKY uygulamaları sırasında karşılaşılan güçlükler, işletmelerin ulusal veya uluslararası pazara yönelik çalışıyor olmalarına göre birbirinden farklı değildir. Yani işletmelerin müşteri profili dikkate alındığında; ihracata yönelik çalışan firmaların TKY uygulamaları sırasında karşılaştıkları güçlüklerle iç piyasaya yönelik çalışan işletmelerin karşılaştıkları güçlükler birbirine benzerlik göstermektedir.

7.18. Müşteri Profiline Göre Ürünlerin Kalitesini Belirleyen Faktörlerin Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi

Bölgede araştırma kapsamına alınan işletmelerin müşteri profiline göre, ürettikleri ürünlerin kalitesini belirleyen faktörlerin birbirinden farklı olup olmadığının belirlenmesi için uygulanan ANOVA testi sonuçları tablo 7.30'da yer almaktadır. Varyans analizi için kurulan hipotez ise şu şekildedir:

Ho: Müşteri profiline göre ürünlerin kalitesini belirleyen faktörler birbirinden farklı değildir.

H_1: Müşteri profiline göre ürünlerin kalitesini belirleyen faktörler birbirinden farklıdır.

Tablo 7.30. Müşteri profiline göre ürünlerin kalitesini belirleyen faktörlerin arasındaki farka ilişkin varyans analiz tablosu

		Toplam Kareler	**Sd**	**Ortalama Kareler**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi**
Üst yönetimin kalite anlayışı	Aralarında	.246	2	.123	.253	.777
	İçindeki	51.973	107	.486		
	Toplam	52.218	109			
Üretim maliyetleri	Aralarında	4.679	2	2.340	2.451	.091
	İçindeki	103.069	108	.954		
	Toplam	107.748	110			
Çalışan personel niteliği	Aralarında	1.556	2	.778	1.522	.223
	İçindeki	55.721	109	.511		
	Toplam	57.277	111			
Üretimde kullanılan teknoloji	Aralarında	3.243	2	1.621	3.397	.037*
	İçindeki	52.034	109	.477		
	Toplam	55.277	111			
Kullanılan hammadde ve malzeme kalitesi	Aralarında	.718	2	.359	1.086	.341
	İçindeki	35.714	108	.331		
	Toplam	36.432	110			
Müşterilerin talep ve beklentileri	Aralarında	.269	2	.135	.509	.603
	İçindeki	28.838	109	.265		
	Toplam	29.107	111			

**0.05 düzeyinde anlamlı*

İşletmelerin ürünlerinin kalitesini belirleyen faktörlerin müşteri niteliğine göre farklı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonucu şu bulgulara ulaşılmıştır: üst yönetimin kalite anlayışı, üretim maliyetleri, çalışan personelin niteliği, kullanılan hammadde ve malzeme kalitesi, müşteri talep ve beklentileri için P>0.05 olduğundan, *Ho* hipotezi kabul edilmiştir. Buradan elde edilen sonuca göre işletmelerin ürünlerinin kalitesini belirlerken bu faktörler, müşteri niteliğine göre farklılık göstermemektedir. Öte yandan üretimde kullanılan teknoloji için P<0.05 olduğundan *Ho* hipotezi reddedilmiştir. Diğer bir ifadeyle müşteri niteliğine göre ürün kalitesini belirlerken üretimde kullanılan teknoloji farklılık göstermektedir.

7.19. Müşteri Profiline Göre İşletmelerin Piyasa İmajını Belirleyen Kriterler Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi

İşletmelerin piyasa imajını belirleyen kriterlerin ürünlerini pazarladıkları müşteri profiline göre birbirinden anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemede kullanılan varyans analizi test bulguları tablo 7.31'de gösterilmiş ve kurulan hipotezlere göre sonuçları değerlendirilmiştir.

Ho: Müşteri profiline göre işletmelerin piyasa imajını belirleyen faktörler birbirinden farklı değildir.

H_1: Müşteri profiline göre işletmelerin piyasa imajını belirleyen faktörler birbirinden farklıdır.

Tablo 7.31. Müşteri profiline göre işletmenin piyasa imajını belirleyen kriterler arasındaki farka ilişkin varyans analizi tablosu

		Toplam Kareler	Sd	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık Düzeyi
Fiyat	Aralarında	.496	2	.248	.270	.764
	İçindeki	100.280	109	.920		
	Toplam	100.777	111			
Dikiş kalitesi	Aralarında	3.351	2	1.676	1.733	.183
	İçindeki	77.372	80	.967		
	Toplam	80.723	82			
Boya kalitesi	Aralarında	1.811	2	.906	1.509	.227
	İçindeki	56.436	94	.600		
	Toplam	58.247	96			

Baskı kalitesi	Aralarında	2.125	2	1.063	1.566	.215
	İçindeki	53.594	79	.678		
	Toplam	55.720	81			
Kullanılan hammadde ve malzeme kalitesi	Aralarında	1.224	2	.612	1.558	.215
	İçindeki	41.639	106	.393		
	Toplam	42.862	108			
Kumaş kalitesi	Aralarında	4.331	2	2.165	5.755	.004*
	İçindeki	37.248	99	.376		
	Toplam	41.578	101			
Marka	Aralarında	1.806	2	.903	1.289	.281
	İçindeki	65.183	93	.701		
	Toplam	66.990	95			
Koleksiyon	Aralarında	2.400	2	1.200	.970	.383
	İçindeki	107.600	87	1.237		
	Toplam	110.000	89			

**0.05 düzeyinde anlamlı*

Müşteri profiline göre işletmelerin piyasa imajını belirleyen kriterlerin farklı olup olmadığının değerlendirilmesi amacıyla uygulanan varyans analizi sonucu fiyat, dikiş kalitesi, boya kalitesi, baskı kalitesi, kullanılan hammadde ve malzeme kalitesi, marka, koleksiyon açısından, P>0.05 olması itibariyle, *Ho* hipotezi kabul edilmiş, bu kriterlerin müşteri profiline göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kumaş kalitesi kriterinde ise P <0.05 olduğundan *Ho* hipotezi reddedilmiştir. Buna göre işletmelerin müşteri profiline göre, piyasa imajının belirlenmesinde kumaş kalitesi farklılık göstermektedir.

7.20. İşletme Büyüklüğüne Göre TKY Uygulamalarının Toplam Puan Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi

TKY uygulamalarında karşılaşılan güçlüklerin toplam puanlarının, işletmenin personel sayısına (büyüklüğü) göre birbirinden farklı olup olmadığının belirlenmesi için ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonucu elde edilen bulgulara tablo 7.32'de yer verilmiş ve aşağıdaki hipotez yardımıyla değerlendirilmiştir.

Ho: İşletme büyüklüğüne göre TKY uygulamaları sırasında karşılaşılan güçlükler birbirinden farklı değildir.

H_1: İşletme büyüklüğüne göre TKY uygulamaları sırasında karşılaşılan güçlükler birbirinden farklıdır.

Tablo 7.32. İşletme büyüklüğüne göre TKY uygulamalarının toplam puan düzeyleri arasındaki farka ilişkin varyans analizi

	Toplam Kareler	**Sd**	**Ortalama Kareler**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi**
Aralarında	182.201	4	45.550	1.059	.386
İçindeki	2193.924	51	43.018		
Toplam	2376.125	55			

Varyans analizi sonucu F=1.059, f_1=4, f_2=51 serbestlik derecesinde P>0.05 olması sebebiyle *Ho* hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmelerin büyüklüğüne göre TKY uygulamaları sırasında karşılaştıkları toplam güçlük düzeylerine verilen cevapların ortalamaları arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark bulunmamaktadır. Çalışan personel sayısı fazla olan işletmede konunun uzmanı eğitimli daha fazla personel olacağından, TKY uygulamaları sırasında karşılaşılan güçlüklerin küçük işletmelere göre daha farklı olacağı düşünülmüştür. Ancak analiz sonucu böyle bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

7.21. İşletme Büyüklüğüne Göre Ürün Kalitesini Belirleyen Kriterlerin Toplam Puan Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi

Bu bölümde ürün kalitesini belirleyen kriterlerin toplam puanlarının işletme büyüklüğüne (kriter olarak çalışan personel sayısı alınmıştır) göre birbirinden farklı olup olmadığı test edilmiştir. Bu amaçla parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Analiz bulguları aşağıdadır.

Ho: İşletme büyüklüğüne göre ürün kalitesini belirleyen kriterlerin toplam puanları birbirinden farklı değildir.

H_1: İşletme büyüklüğüne göre ürün kalitesini belirleyen kriterlerin toplam puanları birbirinden farklıdır.

Tablo 7.33. İşletme büyüklüğüne göre ürün kalitesini belirleyen kriterlerin toplam puanları arasındaki farka ilişkin Kruskal-Wallis Testi

	İşletme Büyüklüğü	Gözlem sayısı	Sıra Ortalamaları
Ürün kalitesini	1-50	7	37.79
belirleyen	51-250	41	57.32
faktörler	251-500	29	59.60
	501-1000	23	44.00
	1001-2000	7	60.43
	Toplam	107	

	Ürün kalitesini belirleyen faktörler
Ki-kare	6.691
Serbestlik derecesi	4
Anlamlılık düzeyi	.153

Tabloya göre puanların dağılımı normal dağılım göstermediğinden tek yönlü varyans analizi yerine parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Bu test ki-kare dağılımı göstermektedir ve p=0.153>0.05 olduğundan *Ho* hipotezi kabul edilmektedir. Buradan elde edilen sonuç; işletme büyüklüğüne göre ürün kalitesi toplam puanları arasında bir fark bulunmadığıdır. Bu test gerçekleştirilirken işletmede çalışan personel sayısına göre üretilen ürünlerin kalitesini belirleyen faktörler arasında farklılık olabileceği düşünülmüş ancak 0.05 anlamlılık düzeyinde böyle bir fark olmadığı tespit edilmiştir. İşletmede çalışan personel sayısı işletme için bir büyüklük kriteri olarak kabul edildiğinde; büyük işletmelerle küçük işletmelerin ürünlerinin kalitesini belirleyen etkenler benzerlik göstermektedir.

7.22. İşletme Büyüklüğüne Göre İşletme İmajını Belirleyen Kriterlerin Toplam Puan Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi

İşletme imajını belirleyen kriterlerin toplam puanlarının işletme büyüklüğüne göre anlamlı şekilde birbirinden farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis Testi ile değerlendirilmiştir. Bu amaçla aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

Ho: İşletme büyüklüğüne göre işletme imajını belirleyen kriterlerin toplam puanları birbirinden farklı değildir.

H_1: İşletme büyüklüğüne göre işletme imajını belirleyen kriterlerin toplam puanları birbirinden farklıdır.

Tablo 7.34. İşletme büyüklüğüne göre işletme imajını belirleyen kriterlerin toplam puan düzeyleri arasındaki farka ilişkin Kruskal-Wallis Testi

	İşletme Büyüklüğü	**Gözlem sayısı**	**Sıra Ortalamaları**
Piyasa imajını	1-50	4	31.75
belirleyen	51-250	25	37.84
kriterler	251-500	16	36.88
	501-1000	14	26.93
	1001-2000	6	17.50
	Toplam	65	

	Piyasa imajını belirleyen kriterler
Ki-kare	7.933
Serbestlik derecesi	4
Anlamlılık düzeyi	.094

İşletmelerin piyasa imajının belirlenmesini sağlayan kriterlerin işletme büyüklüğünden etkilenip etkilenmediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır: test ki-kare dağılımı göstermekte ve p=0.094>0.05 olduğundan *Ho* hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle işletme büyüklüğüne göre işletmenin piyasa imajını belirleyen kriterler 0.05 anlamlılık düzeyinde birbirinden farklılık göstermemektedir. Personel sayısı fazla olan işletmelerin kalite, marka ve müşteriye bakış açılarının farklı olacağı, dolayısıyla piyasa imajını belirleyen kriterlerinin de personel sayısı az olan küçük işletmelere göre farklılık göstereceği düşünülmüştür. Oysa analiz sonucu işletmelerin küçük veya büyük olmalarının işletme imajını etkileyen kriterler arasında fark oluşturmadığını ortaya koymuştur.

7.23. İşletme Büyüklüğüne Göre Fiyat Politikasını Belirleyen Faktörlerin Toplam Puanları Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi

İşletmenin fiyat politikasını belirleyen faktörlerin toplam puanlarının, işletme büyüklüğüne göre farklı olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiştir. Varyans analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 7.35. İşletme büyüklüğüne göre fiyat politikasını belirleyen faktörlerin toplam puan düzeyleri arasındaki farka ilişkin varyans analiz tablosu

	Toplam Kareler	**Serbestlik Derecesi**	**Ortalama Kareler**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi**
Aralarında	56.742	4	14.185	.792	.534
İçindeki	1540.929	86	17.918		
Toplam	1597.670	90			

Kurulan hipotezler şu şekildedir:

Ho: İşletmelerin fiyat politikalarını belirleyen faktörler işletme büyüklüğüne göre farklı değildir.

H_1: İşletmelerin fiyat politikalarını belirleyen faktörler işletme büyüklüğüne göre farklıdır.

Büyük işletmelerin pazarda sağlam bir yere sahip olacağı ve bu nedenle fiyat politikasını belirlerken dikkate alacağı kriterlerin de küçük işletmelerden farklılık göstereceği düşünülerek cevap ortalamaları arasındaki farka bakılmıştır. Uygulanan varyans analizi sonucu $F=0.792$, $f_1=4$, $f_2=86$ serbestlik derecesinde $p=0.534>0.05$ bulunduğundan *Ho* hipotezi kabul edilmektedir. Buna göre işletmelerin fiyat politikalarını belirleyen faktörler arasında, işletme büyüklüğüne göre, 0.05 anlamlılık düzeyinde, tek yönlü varyans analizi sonucu, bir fark bulunmamaktadır.

7.24. İşletme Büyüklüğüne Göre Ürünlerin Pazarlanmasında Karşılaşılan Sorunların Toplam Puanları Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi

İşletme büyüklüğüne göre ürünlerin pazarlanması aşamasında karşılaşılan pazar sorunlarının toplam puanlarının birbirinden farklı olup olmağının belirlenmesi için uygulanan ANOVA testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 7.36. İşletme büyüklüğüne göre ürünlerin pazarlanmasında karşılaşılan sorunların toplam puanları arasındaki farka ilişkin varyans analizi

	Toplam Kareler	**Serbestlik Derecesi**	**Ortalama kareler**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi**
Aralarında	123.260	4	30.815	.861	.491
İçindeki	3221.730	90	35.797		
Toplam	3344.989	94			

Kurulan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Ho: Ürünlerin pazarlamasında karşılaşılan sorunlar işletme büyüklüğüne göre farklı değildir.

H_1: Ürünlerin pazarlamasında karşılaşılan sorunlar işletme büyüklüğüne göre farklıdır.

İşletmelerin ürünlerini pazarlarken karşılaştıkları sorunların işletme büyüklüğüne göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan ANOVA testi sonucu; p=0.491>0.05 bulunduğundan, *Ho* hipotezi kabul edilmiştir. İşletme büyüklüğüne göre ürünlerin pazarlanması aşamasında karşılaşılan pazar sorunlarının toplam puanları arasında tek yönlü varyans analizi sonucu bir fark bulunmadığı belirlenmiştir. Büyük işletmelerin daha fazla eğitimli personele sahip olduğu için, hem zaman hem de bilgi açısından pazarlama aşamasında yaşanan zorlukların küçük işletmelere göre farklı olacağı düşünülerek cevap ortalamaları arasındaki farka bakılmış fakat çalıştırdığı personel sayısına bakılmaksızın işletmelerin ürün pazarlamasında karşılaştıkları zorlukların benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

7.25. İşletme Büyüklüğüne Göre Farklı Değer Yargılarının Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi

Bu bölümde, bölgedeki tekstil işletmelerinin, büyüklüğüne göre, farklı değer yargılarından; ürün tasarımında müşteri görüşünün önemi, müşteriye malların zamanında teslimi, müşteri şikayetlerinin geri bildirimi ve ürün kalitesini arttırma çabalarının birbirinden farklı olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Bu bölümde kurulan hipotezler şu şekildedir:

Ho: İşletme büyüklüğüne göre bahsi geçen yargı farklı değildir.
H_1: İşletme büyüklüğüne göre bahsi geçen yargı farklıdır.

7.25.1. İşletme büyüklüğüne göre ürün tasarımında müşteri görüşünün önemine ilişkin varyans analizi

İşletmenin büyüklüğüne göre, ürün tasarımında müşteri görüşünün önemine ilişkin toplam puanların birbirinden farklı olup olmadığını tespit etmek için Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 7.37'de verildiği şekilde ortaya konulmuştur.

Tablo 7.37. İşletme büyüklüğüne göre ürün tasarımında müşteri görüşünün önemine ilişkin Kruskal-Wallis Testi

	İşletme Büyüklüğü	**Gözlem sayısı**	**Sıra Ortalamaları**
Ürün tasarımında	1-50	7	63.93
müşteriyle ortak	51-250	42	58.54
hareket edilmesi	251-500	32	57.80
	501-1000	24	49.69
	1001-2000	7	54.29
	Toplam	112	

	Ürün tasarımında müşteriyle ortak hareket edilmesi
Ki-kare	2.796
Serbestlik derecesi	4
Anlamlılık düzeyi	.593

Tabloya göre puanların dağılımı normal dağılım göstermediğinden tek yönlü varyans analizi yerine parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Bu test ki-kare dağılımı göstermekte ve p=0.593>0.05 olduğundan *Ho* hipotezi kabul edilmektedir. Elde edilen sonuca göre, ürün tasarımında müşteriyle ortak hareket edilmesi yargısı, işletme büyüklüğüne göre, farklılık göstermemektedir.

7.25.2. İşletme büyüklüğüne göre firmanın malları zamanında müşteriye teslim etmesine ilişkin varyans analizi

Firmanın malları müşteriye söz verdiği tarihte teslim etmesine ait yargının toplam puanlarının işletme büyüklüğüne göre anlamlı şekilde birbirinden farklı olup olmadığı Kruskal-Wallis Testi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 7.38'de gösterilmiştir.

Tablo 7.38. İşletme büyüklüğüne göre firmanın malları zamanında müşteriye teslim etmesine ilişkin Kruskal-Wallis Testi

	İşletme Büyüklüğü	**Gözlem sayısı**	**Sıra Ortalamaları**
Firmanın malları	1-50	7	65.14
zamanında	51-250	42	61.67
teslim etmesi	251-500	31	48.84
	501-1000	24	54.13
	1001-2000	7	51.00
	Toplam	111	

	Firmanın malları zamanında teslim etmesi
Ki-kare	4.509
Serbestlik derecesi	4
Anlamlılık düzeyi	.341

İşletme büyüklüğüne göre firmanın malları söz verdiği tarihte müşteriye teslim etmesine ait yargının toplam puanlarının birbirinden farklılık gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi amacıyla uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonucu şu bulguya ulaşılmıştır: Bu test ki-kare dağılımı göstermekte ve p=0.341>0.05 olduğundan *Ho* hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, malların müşteriye söz verilen tarihte teslim edilmesi zorunluluğu işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermemektedir.

7.25.3 İşletme büyüklüğüne göre müşteri şikayetlerinin geri bildirimine ilişkin varyans analizi

Müşteri şikayet ve isteklerini değerlendirme prosesinde geri bildirimin toplam puanlarının işletmenin büyüklüğüne göre farklı olup olmadığına Kruskal-Wallis Testi ile bakılmıştır. Sonuçlar Tablo 7.39'da gösterildiği şekilde ortaya konulmuştur.

Tablo 7.39. İşletme büyüklüğüne göre müşteri şikayetlerinin geri bildirimine ilişkin Kruskal-Wallis Testi

	İşletme Büyüklüğü	**Gözlem sayısı**	**Sıra Ortalamaları**
Müşteri istek ve	1-50	7	39.86
şikayetlerinde	51-250	40	54.96
geri bildirim	251-500	32	55.98
	501-1000	24	57.69
	1001-2000	7	64.50
	Toplam	110	

	Müşteri istek ve şikayetlerinde geri bildirim
Ki-kare	5.768
Serbestlik derecesi	4
Anlamlılık düzeyi	.217

Kruskal-Wallis Testi sonucu p=0.217>0.05 olduğundan *Ho* hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmelerin büyüklüğüne göre müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesinde geri bildirim vardır yargısına verilen cevapların toplam puanları arasında 0.05 düzeyinde önemli bir fark bulunmamaktadır.

7.25.4 İşletme büyüklüğüne göre ürün kalitesini arttırma çalışmalarına ilişkin varyans analizi

İşletmenin büyüklüğüne göre ürün kalitesini arttırmaya ilişkin toplam puanların birbirinden farklı olup olmadığını tespit etmek için uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları tablo 7.40'da yer almaktadır.

Tablo 7.40. İşletme büyüklüğüne göre ürün kalitesini arttırma çalışmalarına ilişkin Kruskal-Wallis Testi

	İşletme Büyüklüğü	**Gözlem sayısı**	**Sıra Ortalamaları**
Firmanın ürün	1-50	7	44.50
kalitesini arttırmak	51-250	42	59.17
için çalışmalar	251-500	32	58.00
yapması	501-1000	24	49.83
	1001-2000	7	68.50
	Toplam	112	

	Firmanın ürün kalitesini arttırmak için çalışmalar yapması
Ki-kare	6.482
Serbestlik derecesi	4
Anlamlılık düzeyi	.166

Uygulanan Kruskal-Wallis testi sonucu, 4 serbestlik derecesinde, p=0.166>0.05 bulunduğundan *Ho* hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre firmanın müşteriye sundukları ürün kalitesini arttırmak için çalışmalar yapması yargısı için verilen cevapların toplam puanları arasında 0.05 düzeyinde bir fark bulunmamaktadır.

İşletmelere sunulan tüm yargılara (ürün tasarımında müşteriyle ortak hareket edilmesi, firmanın malları zamanında teslim etmesi, şikayetlerde geri bildirim, firmanın ürün kalitesini arttırma çalışmaları) verilen cevapların toplam puanlarının işletme büyüklüğü veya çalışan personel sayısına göre 0.05 anlamlılık düzeyinde önemli fark olmadığı belirlenmiştir. İşletmenin büyük olması daha fazla konusunun uzmanı personele sahip olması demektir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti temel alınarak

oluşturulan yargıların büyük işletmeler için küçük işletmelere nazaran daha önemli olabileceği düşünülerek cevap ortalamaları arasındaki farka bakılmıştır. Ancak analiz sonucu işletmenin büyük veya küçük olmasının sunulan yargıların cevapları arasında fark yaratmadığı yani müşteri memnuniyetine verilen önemi etkilemediği görülmüştür.

7.26. İşletme Büyüklüğüne Göre Kalite Belgesi Almalarında Etkili Olan Kriterlerin Toplam Puanları Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi

İşletmelerin kalite belgesi almalarında etkili olan kriterlerin toplam puanlarının işletme büyüklüğüne göre birbirinden farklı olup olmadığını tespit etmek için uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonucu elde edilen bulgular tablo 7.41'de gösterilmiştir.

Tablo 7.41. İşletme büyüklüğüne göre kalite belgesi almalarında etkili olan kriterlerin toplam puan düzeyleri arasındaki farka ilişkin Kruskal-Wallis Testi

	İşletme Büyüklüğü	**Gözlem sayısı**	**Sıra Ortalamaları**
İşletmelerin kalite	1-50	4	20.13
belgesi almasında	51-250	26	35.31
etkili olan	251-500	18	38.53
kriterler	501-1000	18	34.47
	1001-2000	3	34.17
	Toplam	69	

	İşletmelerin kalite belgesi almalarında etkili olan kriterler
Ki-kare	2.879
Serbestlik derecesi	4
Anlamlılık düzeyi	.578

Ho: İşletme büyüklüğüne göre kalite belgesi alımında etkili olan kriterler farklı değildir.

H_1: İşletme büyüklüğüne göre kalite belgesi alımında etkili olan kriterler farklıdır.

Uygulanan Kruskal-Wallis Testi ki-kare dağılımı göstermekte ve p=0.578>0.05 olduğundan *Ho* hipotezi kabul edilmektedir. Yani işletmelerin büyüklüğüne göre kalite belgesi almalarında etkili olan kriterlere verilen cevapların toplam puanları arasında 0.05 anlamlılık düzeyine göre önemli bir fark bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle personel sayısı işletme için bir büyüklük ölçüsü kabul edildiğinde; büyük işletmelerin kalite belgesi almada etkili olan kriterlere verdikleri önem küçük işletmelerinki ile birbirine benzerlik göstermektedir.

7.27. İşletmelerin Müşteri Profiline Göre TKY Uygulamaları Toplam Puanları Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin, müşteri profiline göre TKY uygulamalarının toplam puanlarının birbirinden farklı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Ki-Kare bağımsızlık testi uygulanmış ve sonuçlar tablo 7.42'de verilmiştir.

Tablo 7.42. Müşteri profiline göre TKY uygulamaları toplam puanları arasındaki farka ilişkin Ki-Kare Bağımsızlık Testi

	Evet	**Hayır**	**Toplam**
Ulusal	1	8	9
Uluslararası	9	5	14
Her ikisi	50	40	90
Toplam	60	53	113

	Düzey	**Serbestlik Derecesi**	**Anlamlılık Düzeyi**
Ki-Kare	7.293(a)	2	.026
N (Gözlem Sayısı)	113		

Ho: İşletmelerde TKY uygulamaları müşteri niteliğinden bağımsızdır

H_1: İşletmelerde TKY uygulamaları müşteri niteliğinden bağımsız değildir

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi hesaplanan ki-kare değeri=7.293, Sd=2, P=0.026<0.05 olduğundan *Ho* hipotezi reddedilmiştir. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin

TKY uygulamaları müşteri niteliğinden bağımsız değildir. İşletmelerin TKY uygulamalarında ulusal veya uluslararası pazara yönelik çalışıyor olmaları etkili olmaktadır. Ki-Kare bağımsızlık testi uygulanırken işletmelerin müşteri profilinin, iç piyasa veya ihracata yönelik çalışıyor olmalarının, kaliteye bakış açılarını değiştirebileceği sebebiyle, TKY uygulamalarını etkileyebileceği varsayımından yola çıkılmıştır. Analizde elde edilen sonuç bu varsayımın doğruluğunu göstermektedir.

7.28. İşletmelerin Üretim Tipine Göre TKY Uygulamaları Arasındaki Farka İlişkin Varyans Analizi

İşletmelerin üretim tiplerine göre (iplik, kumaş, konfeksiyon, diğer) TKY uygulamalarının toplam puanlarının birbirinden farklı olup olmadığının Ki-Kare bağımsızlık testi ile belirlenmesi amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur. Ki-Kare bağımsızlık testi sonuçlarına ise tablo 7.43'de yer verilmiştir.

Tablo 7.43. Üretim tipine göre TKY uygulamaları toplam puanları arasındaki farka ilişkin Ki-Kare Bağımsızlık Testi

	Evet	**Hayır**	**Toplam**
İplik	6	3	9
Kumaş	11	17	28
Konfeksiyon	40	27	67
Diğer	3	6	9
Toplam	60	53	113

	Düzey	**Serbestlik Derecesi**	**Anlamlılık Düzeyi**
Ki-Kare	5.395(a)	3	.145
N (Gözlem Sayısı)	113		

Ho: İşletmelerde TKY uygulamaları üretim tipinden bağımsızdır.

H_1: İşletmelerde TKY uygulamaları üretim tipinden bağımsız değildir

İşletmelerin üretim tipi dikkate alındığında, iplik, kumaş, konfeksiyon veya diğer üretim faaliyetinde yer almasının TKY uygulamalarını etkileyip etkilemeyeceği

Ki-Kare bağımsızlık testi ile test edilmiştir. Tablo 7.43'den de görüldüğü gibi, hesaplanan ki-kare değeri=5.395, Sd=3, P=0.145>0.05 olduğundan, *Ho* hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, işletmelerde TKY uygulamaları, 0.05 anlamlılık düzeyinde, işletmenin üretim tipinden bağımsızdır.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağımızın küreselleşen pazar koşulları tüm sektörlerde, hatta yaşamın her alanında, kalite olgusunu ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre üretim yapma anlayışını ön plana çıkarmıştır. 2000'li yılların zorlu rekabet koşullarında, ancak müşteri tatminini hedef alan, tüketici odaklı üretim yapabilen işletmelerin ayakta kalacağı tartışılmaz bir gerçektir. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin ortaya çıktığı bütün alanlarda kalite kavramı da önem kazanmaktadır. Değişen rekabet koşulları, müşteri odaklı yönetim anlayışında fiyat, hız, kalite gibi değerlerin yükseltilmesiyle, müşteri beklentilerinin üzerinde standartlar geliştirip müşteri memnuniyetinin kalıcılığını zorunlu kılmaktadır.

Müşteri memnuniyetinin, kalitenin ve üretim stratejilerinin merkezinde yer alması gerekmektedir. Sınırsız rekabet ortamında başarıya ulaşmanın tek yolu müşteri memnuniyetidir. Kalite ise, müşteri beklentilerinin tanımlanmasından, bu beklentilerin tatmin edilmesine kadar tüm evrelerde oluşturulan değerler bütünüdür, müşteri tarafından talep edilen özelliklere uygunluktur.

Bu yaşamsal bilginin ayrımına varan işletmeler müşteriyi çalışmaların odağına yerleştiren bir örgüt yapısına dönüşüm sağlayarak, "kaliteyi müşteri belirler" felsefesiyle hareket etmektedirler.

Yarattığı istihdam, kazandırdığı milli gelir, toplam sanayi içinde sahip olduğu önemli pay ile, kısaca ekonomik etkinliği ve sosyal etkileşimi itibariyle, ülkemizin en gözde sektörlerinden tekstil ve konfeksiyon sanayi için de rekabet gücünün tek koşulu müşteridir. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi küreselleşme ile daha da zorlaşan rekabet koşulları içinde, uluslararası arenada, sahip olduğu konumu geliştirebilmek için, kalite, müşteri memnuniyeti ve pazarlama stratejisi kavramlarını eş zamanlı olarak hayata geçirmelidir. Günümüz tekstil müşterileri fiyat koşulundan vazgeçmemekle birlikte kaliteyi istek ve beklentilerinin ilk sırasına yerleştirmektedir. Zaten Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün de ihtiyacı olan ucuz ve fason üretimi terk edip, teknolojiye dayalı, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda kalite, marka, koleksiyon kriterlerinin ön plana çıktığı bir üretim yapısı oluşturmaktır.

Ülke ekonomisi açısından bu denli önem taşıyan sektörün, yarattığı katma değerin, azımsanmayacak bir kısmı, genel merkezleri İstanbul'da bulunan, Trakya yöresindeki işletmeler tarafından ülke ekonomisine kazandırılmaktadır. Bölgede faaliyet gösteren 457 tekstil işletmesinden 113'ü üzerinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

Trakya Bölgesi'nde araştırma kapsamına alınan tekstil işletmelerinin istihdam ettiği personel sayısına bakacak olursak, %43.4'ü 250 ve daha az kişi istihdam ederken, %49.5'i ise 251-1000 kişi arasında istihdam sağlamaktadır. Yine bu işletmelerden 50 milyon dolar ve daha az ciroya sahip olanların oranı %60.2 iken, 50-150 milyon dolar ciroya sahip olanların oranı ise %23.9'dur. Ayrıca işletmelerin %15.9'u ciroları hakkında bilgi vermekten çekinmişlerdir. Bu işletmelerin %12.4'ü ürünlerini uluslararası pazarlara satarken, %8'i yalnızca ulusal pazarlara hitap etmektedir. Ürünlerini her iki pazara da satan işletmelerin oranı ise %79.6 olmaktadır. Uluslararası pazara yönelik çalışan işletmelerin dağılımdaki payının yüksek oluşu tekstil ve konfeksiyon sektörünün ülke ekonomisindeki yerini göstermektedir. 2005 verilerine göre Türkiye genel ihracatı içinde sektörün payı %38'dir.

İşletmelerin %12.4'ü kendi markasını kullanırken, %33.6'sı müşterinin markasıyla üretim yapmakta, %39.8'i ise hem kendi markası hem de müşteri markasıyla satışını gerçekleştirmektedir. Bu soruya cevap vermeyenlerin oranı ise %14.2'dir. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü için marka yaratamamak en önemli sorunların başında gelmektedir. Marka, tüketici gözündeki itibar; üretilen bir malın kalitesi, imajı, müşteri memnuniyeti, rekabet gibi faktörlere bağlı olarak ürün için yapılan her türlü çabadır. Ülkemiz ekonomisi açısından büyük önem taşıyan tekstil ve konfeksiyon sektörü ise halen önemli dünya markalarının fason üretimini yapmaktadır. Oysa ülkemizin dünya ticaretinden pay alabilmesi ve rekabette başarılı olabilmesi için markalaşma çalışmalarına ihtiyacı vardır. Bu sektörde en büyük rakibimiz Çin ile başa çıkmanın tek yolu kaliteli ve markalı ürünü pazara sunmak olacaktır.

Tekstil işletmelerinin üretim yapılarına bakacak olursak, %59.3'ü konfeksiyon, %24.8'i kumaş, %16'sı ise iplik ve diğer tekstil üretimini gerçekleştirmektedirler. Bu işletmelerin sahip oldukları kalite belgelerine gelince, %34.5'i herhangi bir kalite belgesine sahip değilken, %30.1'i ISO 9001-2000 belgesine

ve %17.7'si ISO 9001+ECO-TEX ve %17.7'si ise diğer kalite belgelerine sahip işletmelerden oluşmaktadır.

Günümüzde sadece müşteri beklentilerine cevap veren, hatta beklentilerinden daha fazlasını sunabilen işletmeler müşteri tatminini sağlamaktadırlar. Müşteri memnuniyeti, rekabet koşulları arasında kendine yer bulabilmek için uğraş veren işletmelerin en önemli silahıdır. Kalite ise müşteri ihtiyaçlarının ortaya çıktığı bütün süreçlerde söz konusudur. Kalite belgeleri de, müşterinin talep ettiği standartlara ve kriterlere uygun ürün ve hizmet sunmanın bir ifadesi ve garantisidir.

Bölgede araştırma kapsamına alınan işletmelerden %87.6'sı müşteri beklentilerini ihtiyaca dönüştürmek için müşterilerle doğrudan görüşülmekte olduğunu belirtmektedir. İşletmeler açısından ayakta kalabilmek, rakipler karşısında avantaj elde etmek, memnun müşteriler yaratmaktan geçmektedir. Araştırma kapsamına alınan işletmeler de, memnuniyet zincirinin önemli halkalarından birinin karşılıklı görüşme olduğunu, bu şekilde kurulan beşeri ilişkilerin, memnuniyetin üst düzeyde sağlanması, müşteri istek ve beklentilerinin keşfedilmesi ve dolayısıyla işletmenin geleceği açısından yaşamsal önem taşıdığını vurgulamaktadırlar.

İşletmelerin TKY uygulamaları sırasında en fazla karşılaştıkları güçlüğün, iyi planlanmamış üretim süreci (205 ağırlıklı önem puan, 3.48 ortalama puanı) ile çalışanların ilgisizliği (206 ağırlıklı önem puan, 3.38 ortalama puanı) olduğu ortaya çıkmaktadır. Kalite kavramı üretimin her aşamasını ilgilendirmektedir. Doğru olan ürün kalitesini kontrol etmekten ziyade, üretirken kaliteyi sağlamaktır. Bu nedenle üretim sürecinin iyi planlanması, TKY uygulamaları açısından önem taşımaktadır. Ayrıca gelişen teknoloji ve sermaye ile birlikte işletmeler için çalışanlar da önemli rekabet avantajı kaynağı oluşturmaktadır. Sonu müşteriye uzanan sürekli iyileştirme sürecinde çalışanların kaliteye odaklanması başarının değişmez ilkelerindendir.

Bölgedeki işletmelerden inceleme kapsamına alınanların, ürünlerinin kalitesini belirleyen faktörler arasında, birinci önem derecesine yerleştirdikleri, müşterilerin talep ve beklentileri (ağırlıklı puan 542, ortalama 4.84) faktörüdür. Çünkü kalite, müşteri memnuniyetidir. Kalite, müşterinin talep ettiği özelliklere uygunluktur. Kalite, müşteri tarafından tanımlanan ve üretimin her aşamasında takibi gereken bir değerler bütünüdür.

Müşterinin tanımladığı kalite zincirinin kurulmasında en önemli halkanın da hammadde ve malzeme kalitesi (ağırlıklı puanı 528, ortalaması 4.76) olduğu vurgulanmaktadır. Çünkü kullanılan malzeme kalitesinin düşük olması halinde, süregiden üretim safhalarında, ne kadar özenli çalışılsa da, ortaya müşteri istek ve beklentilerini tatmin edecek kalitede ürün çıkarmak mümkün olmamaktadır. Nitekim kullanılan hammadde ve malzeme kalitesi faktörü, 497 ağırlıklı puanı ve 4.56 ortalama puanı ile işletmelerin piyasa imajını belirleyen kriterler içinde de 1. önem derecesinde yer almaktadır.

Rakiplerin ucuz fiyattan mal satmaları (ağırlıklı önem puanı 500) ve marka yaratamamak (ağırlıklı önem puanı 346), işletmelerin ürünlerinin pazarlanmasında karşılaştıkları en önemli güçlükler olarak tanımlanmaktadır. Fiyat faktörü, müşterilerin ürünlerini seçerken dikkate aldıkları kriterler arasında 541 ağırlıklı önem puan ve birlikte çalışacakları işletmeyi seçerken 548 ağırlıklı önem puanıyla da 1. önem derecesine sahiptir.

Küreselleşen dünya pazarlarında, özellikle Çin'in DTÖ'ye girmesiyle birlikte, kotaların kalkmış olması sebebiyle, tekstil ve konfeksiyon sektörü daha önce yaşamadığı türden bir rekabet ortamına girmiştir. Aslında Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sanayinin, iyi yetişmiş insan gücüne, esnek üretim yapısına, hedef pazarlara yakın bir coğrafi konuma sahip olması gibi avantajları mevcuttur. Ancak Çin'in hızla artan, düşük maliyetlere ve devlet desteğine dayalı rekabeti karşısında, girdi maliyetlerinin yüksek olması sebebiyle, ürün fiyatları yüksek seyretmektedir. Fakat sektörün ucuz fiyatlarla gelişmiş ülkelerin fason üreticisi olan Çin'le rekabet etmek yerine, kendi markalarıyla dünyaya açılan, kaliteli, teknolojiye dayalı ürünleriyle gelişmiş ülkelerle aynı saflarda yer alan bir yapılanmaya ihtiyaç duyduğu düşünülmektedir. Ayrıca üreticiler, pazardaki düşük fiyatlı ürün seline rağmen, müşterinin kaliteyi ve kaliteli ürün garantisini istediklerini belirtmektedirler. Gelecek dönemlerde müşteri istek ve beklentilerine cevap veren, üretimin tüm halkalarında kaliteyi kontrol altında tutan işletmelerin kazanacağı ve rakiplere göre avantaj elde edeceği düşünülmektedir.

İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi, müşterilerini sürekli memnun etmesine bağlıdır. Araştırma kapsamına alınan işletmeler, müşteri şikayetlerini, memnuniyetsizliğin en açık ifadesi olarak görmekte, şikayetlerin

giderilmesi ve memnuniyetin üst seviyede sağlanmasının işletmenin geleceği açısından yaşamsal önem taşıdığına değinmektedirler. Nitekim işletmelere sunulan yargılar arasında, müşteri şikayet ve isteklerini değerlendirmede geri bildirim vardır yargısı en yüksek ortalama (4.83) ve en düşük standart sapma (0.403) değerine sahiptir. Müşteri şikayetleri, yeni şikayetlerin önlenmesi için bir fırsat olarak değerlendirilmeli, işletmenin eksikliğini veya kusurunu düzeltme olanağı olarak algılanmalıdır.

Kalite, müşteri ihtiyaçlarının ortaya çıktığı bütün aşamalarda söz konusudur. Kaliteli müşteri ilişkilerinin yaratılması da bu bütünün bir parçasıdır. Kaliteli ve etkin müşteri ilişkileri, işletmenin mükemmelliğinin, üstün kalite anlayışının bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Müşteriler, kendilerine sunulan yargılar arasında, çalışanlar her zaman müşteriye yardım etmeye istekli ve gönüllüdürler yargısı için 4.65 ortalama puan ve 0.579 standart sapma ile 1. sırada öncelik vermişlerdir.

Bölgede araştırma kapsamına alınan tekstil işletmelerinin, kalite belgesi almalarında etkili olan kriterlerle, sahip oldukları belgelerin, birbirinden farklı olup olmadığı istatistiksel olarak incelendiğinde, işletmeler için, sahip oldukları belgelerin çeşitlerine bakmaksızın, müşteri istek ve beklentilerinin, kalite belgesi alımında önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, Trakya Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri açısından, müşteri istek ve beklentileri, sahip oldukları belgelere bakmaksızın, önem kazanmaktadır. Ayrıca rekabet zorunluluğu, AB ile entegrasyon, toplam kalite anlayışının yerleşmesi kriterlerinin de, kalite belgesi almalarında, çeşitlerine bakmaksızın, etkili olduğunu görmekteyiz. Öte yandan pazar payını arttırmak ve üretim kalitesini geliştirmek kriterleri, işletmelerin sahip oldukları belgelere göre farklılık göstermektedir.

İşletmelerin çalıştırdıkları personel sayısına (işletme büyüklüğüne) göre, kalite belgesi almalarında etkili olan kriterler arasındaki farkı istatistiksel olarak araştırdığımız zaman da, müşteri istek ve beklentilerinin önem kazandığını görmekteyiz. Diğer bir deyişle, işletmelerin büyüklüğüne bakmaksızın, kalite belgesi alımında, müşteri istek ve beklentileri etkili olmaktadır. Rekabet zorunluluğu, AB ile entegrasyon, Toplam Kalite anlayışının yerleşmesi ve üretim kalitesini geliştirme kriterleri de, işletme büyüklüğüne bakmaksızın, kalite belgesi alımında önem kazanırken, pazar payını arttırmak kriteri farklılık göstermektedir.

Bölgedeki işletmelerin, müşteri profiline göre, TKY uygulamalarında karşılaştıkları güçlükleri istatistiksel olarak incelediğimizde, iyi planlanmamış üretim sürecinin müşteri profiline bakmaksızın önemli olduğu tespit edilmektedir. İşletmeler, müşteri profiline bakmaksızın, TKY uygulamalarında yönetimin ilgisizliği, çalışanların ilgisizliği, danışmanların yetersizliği, insan kaynakları departmanının yetersizliği, kalite departmanının yetersizliği güçlükleri ile de karşılaşmaktadırlar.

Müşteri profiline göre ürünlerin kalitesini belirleyen faktörlerin arasındaki farkı incelediğimizde, işletmelerde müşteri profiline bakılmaksızın, ürünlerin kalitesinin belirlenmesinde üst yönetimin kalite anlayışı, çalışan personelin niteliği, kullanılan hammadde ve malzeme kalitesi, müşterilerin talep ve beklentileri faktörlerinin önem kazandığı, buna karşın üretim maliyetleri ve üretimde kullanılan teknoloji faktörlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir.

Çalışma sonucundan elde edilen diğer bir bulgu, müşteri profiline bakılmaksızın, işletmelerin piyasa imajının belirlenmesinde, fiyat, dikiş kalitesi, boya kalitesi, baskı kalitesi, kullanılan hammadde ve malzeme kalitesi, marka, koleksiyon kriterleri etkili olurken kumaş kalitesi kriterinin farklılık gösterdiğidir.

TKY uygulamalarının işletmenin müşteri profiline göre birbirinden bağımsız olup olmadığı testinde bulunan sonuç ise işletmelerin TKY uygulamalarının, müşteri profilinden bağımsız olmadığıdır. Diğer bir ifadeyle işletmelerin TKY uygulamalarında ulusal veya uluslararası pazara yönelik çalışıyor olmaları etkili olmaktadır. Buna karşın, işletmelerde TKY uygulamalarının, işletmenin üretim tipinden (iplik, kumaş, konfeksiyon, diğer) bağımsız olduğu sonucu araştırma kapsamında ortaya konan diğer bir bulgudur.

Çalışmadan elde edilen başka bir sonuç ise, işletmenin büyüklüğüne göre, ürün kalitesi toplam puan düzeylerinin birbirinden farklı olmadığıdır.

Ayrıca araştırma kapsamında, işletme büyüklüğüne göre, işletmenin piyasa imajını belirleyen kriterlerin toplam puanları, fiyat politikasını belirleyen faktörlerin toplam puanları ve ürünlerin pazarlanmasında karşılaştıkları sorunların toplam puan düzeyleri arasında fark bulunmadığı ortaya konulmuştur.

Trakya Bölgesinde tekstil işletmelerinde gerçekleştirilen çalışma sonucu elde edilen bulguları genel olarak değerlendirmek gerekirse; işletmelerin kalite belgesi

almalarında etkili olan kriterlerden pazar payını arttırmak ve üretim kalitesini geliştirmek, 0.05 anlamlılık düzeyinde işletmelerin sahip oldukları belgelere göre farklılık göstermektedir. Ayrıca işletmelerin kalite belgesi almalarında etkili olan kriterler arasında pazar payını arttırmak, çalışan personel sayısına, diğer bir ifadeyle işletme büyüklüğüne göre de farklılık göstermektedir.

Üretimde kullanılan teknoloji, müşteri profiline göre, 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir. Yani işletmelerin müşteri profili dikkate alındığında, ihracata yönelik çalışan firmalarla iç piyasaya yönelik çalışan firmaların kullandıkları teknoloji farklılık göstermektedir.

Müşteri profiline göre, işletmelerin piyasa imajını belirleyen kriterler arasındaki farkı incelediğimizde, kumaş kalitesi faktörünün, işletmenin ulusal veya uluslararası pazara yönelik çalışıyor olmasına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca işletmelerin TKY uygulamalarının, müşteri profilinden bağımsız olmadığı da ulaşılan tespitler arasındadır.

Araştırma sonucu elde edilen diğer önemli bir bulgu ise Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü için marka yaratamamak en önemli sorunların başında gelmektedir. Oysa ürünlerin fayda bazında rekabet içinde oldukları günümüzde avantaj kazanmanın tek yolu markalaşmadır. Marka bir malın imajı, kalitesi, müşteri memnuniyeti, kısaca rekabet gücü için yapılan her türlü çabadır. Marka kendine bağımlı müşteriler yaratmak suretiyle fiyat kontrolünü elde tutarak yüksek kar marjı, rakiplere karşı güçlü bir silah demektir, pazarda etkin rol demektir. Ülkemiz ekonomisi açısından büyük önem taşıyan tekstil ve konfeksiyon sektörü ise, araştırma kapsamına alınan firmaların da değindiği gibi, halen dünya markalarının fason üretimini yapmaktadır. Fason üretim risk demektir. Her zaman aynı işi daha iyi, daha düşük fiyatla yapacak ülkeler bulunabilir. Türk firmalarının artık fason üretim yapmak yerine, kendi markaları ve koleksiyonlarıyla dünya tekstil ve konfeksiyon piyasasında kalıcı bir yer edinmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, oluşan yeni dünya düzeninde, Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün ayakta kalabilmesinin tek yolu, kendi moda-markasını yaratarak müşteriye ve kaliteye odaklanmaktan geçmektedir.

KAYNAKLAR

ADSHEAD J., 1993, "ISO 9000 ve Kalite Sistemleri", S. 212.

AGARWAL S., TEAS R. K., 2002, "Cross-National Applicability of a Perceived Quality Model", Journal of Product and Brand Management, Vol. 1, No. 4, pp. 213-236.

AKAL Z., 1995, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayını, S. 89.

AKTOPRAK S., 2000, " Trakya'daki Tekstil Sektörünün Türkiye ve Bölge Ekonomisi İle Doğal Kaynaklar Üzerine Ekonomik Etkileri ", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, S. 1-161.

ALTINTAŞ M. H., 2000, "Tüketici Davranışları, Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine", Alfa Yayınları, İstanbul, S. 17- 36.

ALTUNIŞIK R., COŞKUN R., BAYRAKTAROĞLU S., YILDIRIM E., 2004, "Sosyal Bilimler Araştırma Yöntemleri", Sakarya Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya Kitabevi, 3. Baskı, Adapazarı, S. 73.

ARIOĞLU Ü., 1995, "Kalite İnsanı", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, S. 29.

ASSAEL H., 1998, "Consumer Behavior", 6th Edition, An International Publishing Company New York, pp. 90.

BAŞ M., Ekim 1992, "Kalite Ekonomisi", Standart TSE Yayını, S. 24-25.

BAYER E., 2005, "Müşteri Sermayesi İle Kurumsal İmaj Arasındaki Stratejik İlişkinin Belirlenmesi ve İşletmelerin Kurumsallaşma Sürecine Etkilerinin Değerlendirilmesi", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi, S. 13-15.

BAYRAK S., 1997, "Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi", Verimlilik Dergisi, Sayı:4, S. 83.

BERKMAN H. W., GILSON C., 1986, "Behavior Concepts And Stratejies", 3th Edition, PWS, Kent Publishing Company, pp. 507.

BERTHARD G., 1994, "Değişken Avrupa'da TKY", Önce Kalite Dergisi, Sayı:6, S. 31.

BIRKINS D., Temmuz 2003, "You Need A Mentality Change", Hedef, İTKİB Aylık Dergi, S. 2-12.

BOZKURT R., Ağustos 1993, "Verimlilik Kalite İlişkileri", Kalkınmada Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Yıl:5, Sayı:56, S. 4.

BÜKE S. A., Mart 2004, "Markalarımız Dünya Pazarlarında Tanınıyor Mu?", AG Bülten, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, S. 7-10.

CARAB J. W., WOODS J. A., 1997, "The Quality Yearbouh", Mc Graw Hill Company, New York, pp. 50-52.

CEDETAŞ B., Mart 2001, "Madalyonun Diğer Yüzü", Hedef, İTKİB Aylık Dergi, S. 2.

CİHANGİR E., Nisan 2002, "Her Şeyin Başı Eğitim", Hedef Dergisi, İTKİB, Sayı:100, S. 38.

CORPORATION J., 1994, "Konfeksiyonda Üretim Yönetimi Semineri Yönetici Eğitim Kursu El Kitabı", Hazırgiyim Araştırma Lab., İstanbul, S. 2.

ÇAKICI M., OĞUZHAN A., ÖZDİL T., 2003, Temel İstatistik II, Özal Matbaası, İstanbul.

ÇETİN C., AKIN B., EROL V., 2001, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi", Beta Yayınları, S. 124-130, 189-190, 365-370, 475-479.

DAY G. S., 1994, "The Capabilities Of Market Driven Organization", Journal Of Marketing, Number:58, pp. 37.

DEMİR M., Aralık 2002, "2005 Sonrası Dünya Tekstil Sektörü", İhracat Genel Müdürlüğü Tekstil ve Konfeksiyon Dairesi Başkanlığı, S.13-14, 19.

DEMİREL G., Ağustos 1996, "Ünlü Gru Kotler'den Pazarlamanın Yarını", Capital Aylık Dergisi, Yıl:4, Sayı:8, S. 92-95.

DOĞAN Ö. İ., Ocak-Şubat 2000, "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:1.

DOOLEY K. J., FLOR R. F., 1998, "Perceptions of Success and Failur in TQM Initiatives", Journal of Quality Management, Vol.3, No.2, pp.157-174.

EDGETT S., SNOW K., 1997, "Benchmarking Measures of Customer Satisfaction, Quality Performance for New Financial Service Products", Journal of Product and Brand Management, Vol. 6, No. 4, pp. 250-259.

EFE B., Mart 2005, "2005 Sonrasında Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Rekabet Gücünü Nasıl Koruyacak", İzmir Ticaret Odası, S. 1-12, 21.

EFİL İ., 1994, "Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri", Uludağ Üniversitesi Bursa, S.10-18.

EFİL İ., 1996, "Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi", Uludağ Üniversitesi Bursa, S. 22-25-124-162-219.

ENGEL J. F., BLACKWELL R. D., MINIAURD P. W., 1995, "Consumer Behavior", The Dryden Press, 8th Edıtıon, pp. 81-279.

ERDOĞAN İ., 1997, "Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Eğitim Kurumları İçin Yorumlanması", Yaşadıkça Eğitim, Sayı:55, S. 28.

FEIGENBAUM V. A., 1983, "Total Quality Control", Ed. New York Mc. Graw Hill Inc., 3rd Edition, pp. 7.

GENCEL U., 2001, "Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyonu", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt No:3, Sayı:3, S. 166-190.

GÖKÇE E., Haziran 2003, "Değişim ve Sürekli Gelişim", Hedef, İTKİB Aylık Dergi, Sayı:114, S. 86-87.

GROSSMAN R. P., 1998, "Developping and Effective Consumer Relationships", Journal of Product and Brand Management, Vol. 7, No. 1, pp. 27-40.

GÜRLESEL C. L., Aralık 2004, "Türk Hazırgiyim Sektöründe Yeniden Konumlanma", Hedef, İTKİB Aylık Dergi, Sayı:132, S. 72.

HACIRÜSTEMOĞLU R., 1995, "Maliyet Muhasebesi", Ders Kitapları A.Ş. Tesisleri, İstanbul, S. 332-333.

HALİS M., 2000, "Toplam Kalite Yönetimi", Beta Basım, İstanbul, S. 80.

http://www.evrensel.net/00/06/30/dosya.html

http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp

http://www.tse.org.tr/Turkish/Kalite Yönetimi/9000bilgi.asp

ISHIKAWA K., 1991, "Introductıon To Quality Control", 3 A Corporation Tokyo, pp. 109.

ISHIKAWA K., 1995, "Toplam Kalite Kontrol", Kalder Yayınları, İstanbul, S. 136.

İGEME Raporu, http://ias.igeme.gov.tr

İTKİB Arge ve Mevzuat Şubesi, Mart 2005, "Tekstil ve Konfeksiyon Sektöründe Ekoloji ve Ekolojik Etiketler", S. 1.

İTKİB Genel Sekreterliği, Temmuz 2005, "Tekstil Sektörünün 2005 Yılı Ocak-Haziran İhracat Performansı", S. 2-13.

İTKİB Genel Sekreterliği, Temmuz 2005, "Hazırgiyim ve Konfeksiyon Sektörünün 2005 Ocak-Haziran İhracat Performans Değerlendirmesi", S. 9-15.

JURAN J.M., GRYNA F. M., 1993, "Quality Planning And Analysis, From Product Development", 3th Edition, Mc Graw-Hill, New York, pp. 3.

KALDER, Kasım-Aralık 1999, "Kalite Anlayışı Değişiyor", Önce Kalite, Yıl:6, Sayı:34, S. 38.

KALDER Uzmanlık Grubu, Kasım 2004, "Müşteri Memnuniyeti Yönetimi", Türkiye Kalite Derneği, S. 24-32.

KANOĞLU N., ÖNGÜT E., Mart 2003, "Dünyada ve Türkiye'de Tekstil-Hazırgiyim Sektörleri ve Türkiye'nin Rekabet Gücü", Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No:2668, S. 5-18, 50-51.

KARALAR R., Ocak 1997, "Toplam Kalite Yönetiminin Pazarlama Süreci Açısından İncelenmesi", Anadolu Üniversitesi İktisadi Birimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, S. 21-22.

KAVRAKOĞLU İ.,1992, "Toplam Kalite Yönetimi", Kalder Yayınları, İstanbul, S. 32.

KHAN J. H., 2003, "Impact of Total Quality Management on Productivity", The TQM Magazine, Vol. 15, No. 6, pp. 374-380.

KILIÇ Ö., 1993, "Tüketicinin Tatmini ve Şikayet Davranışı", Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:7, Sayı:42, S. 22.

KILIÇ Ö., 2000, "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma ", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:29, Sayı:2.

KOSGEB, 1993, "ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Kılavuzu, S. 6.

KOTLER P., 1997, "Marketing Management Analysis Planing, Implementation And Contral", New Jersey, Prentice Hall Inc., pp. 187.

KUBAŞ A., 1998, " Trakya Bölgesi'ndeki Tekstil, Deri ve Yağ Sanayi İşletmelerinin Çevresel Etki Analizi ", T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, S. 68.

KUMKALE İ., İNAN H. İ., 2002, "Toplam Kalite Yönetiminin Tarımsal Kooperatiflerde Uygulanabilirliği: Trakya Birlik Örneği", Türkiye 5. Tarım Ekonomisi Kongresi.

KURTAY E., 2001, "Toplam Kalite Yönetimi", Uludağ Üniversitesi Kalite Eğitim Notları, Bursa, S. 16.

MADU C. N., KUEI C., LIN C., 1995, "A Comparative Analysis Of Quality Practice In Manufacturing Firms Is The U.S.A And Taiwan", Decision science, U.S.A., Vol. 26, pp. 321.

MALHOTRA N. K., 1994, "Marketing Research an Applied Orientation", Prentice Hall International Editions, p. 391.

MATZLER K., HINTERHUBER H. H., BAILOM F., 1996, "How to Delight Your Customers", Journal of Product and Brand Management, Vol. 5, No. 2, pp. 6-18.

MAZI S., 2001, "Konfeksiyon Üretiminde Kalite Güvence Yönetim ve Organizasyon", İHKİB Yayınları, İstanbul, S. 17-18.

MC. KENNA R., 1991, "Marketing Is Everything", Consumer Marketing Strategies, A Harvard Business Review Paperbach, Boston, pp. 3.

MISIRLI İ., Mart-Nisan 2003, "KOBİ'ler ve Toplam Kalite Yönetimi", Hedef, İTKİB Aylık Dergi, Sayı:112, S. 59-60.

NACHMIAS C. F., NACHMIAS D., 1996, "Research Methods in The Social Sciences", Fifth Edition, USA.

ONAY İ., KOROĞLU A., 1995, "Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, S. 109-110.

ORAKÇIOĞLU S., 2002, "Çıkış Yolu, Yüksek Katma Değer", Hedef, İTKİB Aylık Dergi, Sayı:101, S. 61-62.

ORAMAN Y., 1998, "Marmara Bölgesi'nde Faaliyette Bulunan Çeşitli Gıda Sanayi Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi İle Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemlerinin Analizi ", T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, S. 37-40-41-75-160.

ÖKTEM Z., Temmuz 2001, "Tekstil Sektöründe Standartlar ve Ekolojik Gelişmeler", DTM Dergi, S. 1-3.

ÖZ İPLİK-İŞ SENDİKASI, 2005, "Tekstil Sektörü Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Ankara, S. 3-4.

ÖZENCİ B. T., CUNBUL Ö. L., 1993, "Kalite Ekonomisi", Kalder Yayınları, İstanbul, S. 3-4.

ÖZER B., SAPMAZ Y., Nisan 2004, "Neden Marka", Sanayicinin Sesi, Sayı:13, S. 23.

ÖZTÜRK M. A., ALPER N., Mart-Nisan 2004, "Tekstilde 2005 Stratejisi ve KOBİ'ler İçin Öneriler", Sanayicinin Sesi, Sayı:13, S. 33-39.

PAZAR ARAŞTIRMASI, Ekim 2002, "Mevsim Hep Bahar Olmaz", Hedef, İTKİB Aylık Dergi, Sayı:106, S. 1.

PEKDEMİR I., 1992, "İşletmelerde Kalite Yönetimi", Beta Yayım Dağıtım, İstanbul, S. 83.

PEŞKİRCİOĞLU N., 1994, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi", Kalkınmada Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı:63, S. 5-30.

PEŞKİRCİOĞLU N., 1995, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, S. 31-32.

PIERCY N., 1994, "Customer Satisfaction And The Internatıonal Market", Journal Of Marketing Practice, pp. 22.

SANDERS D. A., JOHNSON R. M., SANDERS J. A., SCOTT C. F., 1994, "ISO 9000:Nedir? Niçin?", Rota Yayınevi, İstanbul, S. 38.

SATICI O., Nisan 2002, "Haklarımızın Arkasında Kararlılıkla Durmalıyız", Hedef, İTKİB Aylık Dergi, Sayı:100, S. 6.

SCHROCH M., LEUFERE H. L., 1988, "The Good And The Bad News Quality", ASCQ, New York, pp. 12.

SCHWARZ K., Temmuz 2002, "Rakibiniz Çin Değil İtalya", Hedef, İTKİB Aylık Dergi, Sayı:103, S. 1.

SIGH J., 1991, "Understanding The Structure Of Consumers'Satisfaction: Evaluations For Delivery", Journal Of The Academy Of Marketing Science, pp. 223.

SOLOMAN M. R., 1994, "Consumer Behavior", Printice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 323.

ŞİMŞEK M., 2002, "Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü", Babıali Kültür Yayıncılığı, S. 78-83.

ŞİRVANCI M., 1993, "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Sayı:5, S. 5-32-123.

TAPTIK Y., KELEŞ Ö., 1998, "Kalite Savaşı", İstanbul, S. 179-181.

TARAKÇIOĞLU I., Ekim 2004, "Tekstil Sanayi Gelecekte Nerede Üretecek?", 10. Uluslararası Tekstil ve Hazırgiyim Sempozyumu.

TARI J. J., SABATER V., 2003, "Quality Tools and Techniques: Are They Necessary for Quality Management?", International Journal of Production Economics.

TAŞKIN E., 2000, "Müşteri İlişkileri Eğitimi", Papatya Yayınları, S. 38, 48-60, 92, 163-187, 260, 273.

TAŞKIN E., 2005, "Bilgi İşletmeleri Olarak Üniversite Kütüphanelerinde Müşteri Merkezli Yapılanma ve Kullanıcı Memnuniyeti", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi, S. 121-122.

TEK Ö. B., 1997, "Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları", 7. Baskı, Cem Ofset, İzmir, S. 819, 890.

TEKSTİL PANELİ, http://www.tubitak.gov.tr.

TEMİROĞLU A., Ocak 2003, "Kalitenin Tanımı Değişti", Hedef, İTKİB Aylık Dergi, Sayı:109, S. 19.

TEMİROĞLU A., Nisan 2003, "Kolay Hedefler Vizyon Mu Olur", Hedef, İTKİB Aylık Dergi, Sayı:112, S. 61.

TEZBAŞARAN A., 1997, "Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu", Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, S. 3-14.

TSE, 1996, "TSE-ISO Kalite Bölümü", Ankara, S. 3.

TÜRKEL A. U., 1998, "İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi", Türkmen Kitabevi, İstanbul, S. 37.

TÜTÜNCÜ Ö., DOĞAN Ö. İ., 2003, "Müşteri Tatmini Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması", Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:4, S. 130.

UNCTAD/GATT, 1995, "Textiles And Clothing, An Introduction To Quality Requırements"", Selected Mouhets Itc., Geneva, pp. 2.

UYSAL E., 1997, "Sanayici Gözüyle Toplam Kalite Yönetimi", Tübitak MAM Tekstil Enstitüsü Pagem Müdürlüğü, Bursa, S. 13.

VİZYON 2023 TEKNOLOJİ ÖNGÖRÜSÜ PROJESİ, Temmuz 2003, "Tekstil Paneli (Son Rapor)", S. 5-10.

WELLS W. D., PRENSLY D., 1996, "Consumer Behavior", John Wiley Sons Inc., pp. 415-416.

WHITELY R. C., 1995, "The Driven Company", Addision-Wesley Publishing Massachusetts, pp.11-14.

WILKIE W. L., 1994, "Consumer Behavior", 3th Edition, John Wiley Sons And Inc., pp. 542-544.

YANAK O., 1998, "Kalite Odaklı Yönetim", İstanbul, S. 135-147.

YENERSOY G., 1997, "Toplam Kalite Yönetimi", Rota Yayınları, İstanbul, S. 54, 70-82, 109.

YILDIRIM C., Temmuz-Ağustos 2001, "ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Standardına Geçiş", Forum, Kalder, Sayı:3, S. 45.

YÜCEL B., 1998, "Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım", Verimlilik Dergisi, Sayı:2, S. 73.

ÖZGEÇMİŞ

Tümay ATAKAN, 1967 yılında İstanbul'da doğdu. 1979 yılında Yıldız İlkokulu ve 1986 yılında Notre Dame de Sion Fransız Kız Lisesi'ni bitirdikten sonra İstanbul Teknik Üniversitesi Makina Fakültesi Tekstil Mühendisliği Bölümünde lisans eğitimine başladı. Aynı fakülteden 1990 yılında mezun oldu. Yüksek Lisans eğitimini 1999 yılında Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında tamamladı. Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalında, 2000-2001 öğretim yılında doktora çalışmalarına başladı.

1990-1993 yılları arasında özel sektörde çalışan Tümay ATAKAN, 1994 yılından bu yana Trakya Üniversitesi, Edirne Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır.

Tümay ATAKAN evli ve bir çocuk annesidir.