

## **PAZARLAMA VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ:**

### **“Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma”**

**Yrd. Doç. Dr. Özcan KILIÇ**  
İ.Ü. İşletme Fakültesi

#### **1. Giriş**

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, hedef pazarlarda yer alan müşteri ve tüketicilerin ihtiyaçlarını, rakiplerine göre daha iyi tatmin etmelerine bağlıdır. Bahsi geçen bu husus, pazarlama anlayışının özünde var olan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda, işletmenin tüm bölümleri ve çalışanları tarafından benimsenmesi gereken bir anlayıştır. Aksi takdirde, müşteri ve tüketici tatminini sağlamak mümkün olamayacaktır.

Tüketici ve müşteri odaklılığını özünde barındıran pazarlama anlayışının işletmenin bütünü tarafından özümsemesini sağlamak ve diğer taraftan, uygulamaların denetimini de belirli kriterlere bağlamak amacıyla, 50'li yıllardan başlayarak, günümüze kadar olan süreç içerisinde "Toplam Kalite Yönetimi " olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışı doğmuştur.

70'li yıllarda ve 80'li yılların başında, Japon işletmelerindeki uygulamaların yansması sonucunda, daha ucuz ve üstün kaliteli ürün üretmenin yöntemleri yayılmaya başlamıştır. Kalite yönelimli programları uygulamaya başlayan ABD kökenli firmaların bu uygulamaları kısa sürede uluslararası bir nitelik kazanmıştır (Hurvitz, 1992). Dünya üzerindeki hemen hemen tüm

işletmeler, üretim süreçlerini geliştirip, buna bağlı olarak kalitelerini yükseltmek suretiyle, hedefi pazarlardaki tüketici ve müşterilerinin beklentilerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Rekabetin bu anlamda uluslararası nitelik taşımaya çalışmaktadır. Rekabetin bu anlamda uluslararası nitelik taşımaya, TKY uygulamalarının da önemini arttırmaktadır. İşletmeler ve ülkeler arasındaki uygulama farklılıkları, ulusal işletmelerin hem iç hem de dış pazarlardaki rekabet gücünü etkilemektedir.

Çalışmada; TKY kavramı, TKY'nin pazarlama ile olan ilişkisi ve işletmelerde TKY uygulamalarının belirli kriterlere göre nasıl ölçülebileceği üzerinde durulmuştur. Malcolm Baldrige kriterlerine göre geliştirilen araştırma modeli çerçevesinde Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda TKY uygulamalarını belirlemek amacıyla saha çalışması yapılmıştır.

## **2. Araştırma Konusunun Geçmişi ve Önemi**

### **2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı**

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

TKY'de "Müşteri Odaklılığı", "Müşteri Tatmini" ve "Müşteri Memnuniyeti" kavramları ön plana çıkmıştır. Bu gelişmeyi, modern pazarlama anlayışı ile açıklamak da mümkündür. Pazarlama anlayışının özünde var olan "Müşteri Tatmini", TKY'nin ana felsefesinde yerini almıştır. Kısaca TKY; müşteri beklentilerini herşeyin 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.

Kalite yönetimi ve TKY'nin önemi konusunda sayısız makale ve çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmaların bir kısmı uluslararası niteliktedir. Amerika Kalite Vakfı tarafından gerçekleştirilen "Uluslararası Kalite Araştırmaları" ile ilgili az sayıda makale Japonya, Almanya, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki TKY uygulamalarından bahsetmektedir (Green, 1992, Kochan et.al. 1995). Green, kalite ile kültür arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmaları ile, TKY'nin uluslararası boyutuna bir açıklama getirmeye çalışmıştır. Kutchan et.al., TKY tekniklerinin uyarlanması ve sürdürülmesi sürecinde rol oynayan insan kaynakları ile ilgili ilişkileri açıklamaya çalışmıştır. Başka ampirik çalışmalar, TKY uygulamalarının uluslar arasılaşması ile ilgilidir. Adam et.al (1994), Amerika Birleşik Devletleri, Kore ve Yeni Zelanda'daki kalite geliştirme yaklaşımlarına bir açıklık getirmek istemektedir. Bu konu ayrıca Maani et.al.(1994) tarafından da ele alınmıştır. Knoots ve Tomlin (1994) Amerikan ve Meksikalı işletmelerde TKY uygulamalarını karşılaştırmaktadır. Çin (Stephens 1989, Xiang and Walter 1990) ve Hindistan (Maheshwari ve Zhao 1994) gibi değişik ülkelerdeki TKY uygulamaları hakkında da yapılmış çalışmalara rastlanmıştır. Türkiye'de ise Biçer ve Güngör (1994) Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu üzerinde TKY uygulamaları hakkında çalışma yapmışlardır.

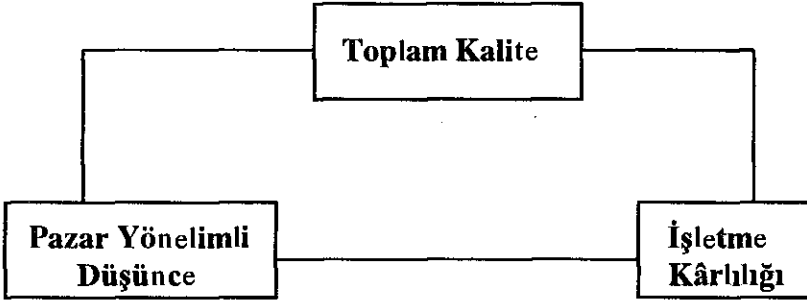
Bütün bu çalışmalar, TKY'nin dünya üzerindeki uygulamalarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. TKY'nin sayısız tanımı olmasından dolayı, uygulamalarını sağlıklı ölçebilmek ve karşılaştırmalar yapabilmek de güçleşmektedir. Pannirselvam et.al. (1994), yapmış oldukları çalışma ile, Malcolm Baldrige Ödülü'nün(MBÖ), TKY uygulamalarını ölçen en iyi kriterlere sahip olduğunu belirlemişlerdir. Dolayısıyla, biz, bu çalışmada MBÖ kriterlerini esas alarak, TKY uygulamalarını Türk işletmelerinde ölçmeye çalışılmıştır. TKY uygulamaları konusunda yapılmış bulunan diğer çalışmaların en zayıf yönü, denenmiş ve kabul görmüş kriterleri modele dahil etmektense, subjektif yargılara dayanan ölçüm kriterlerine yer vermeleridir.

## 2.2. Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

TKY, yıllarca yönetim bilimci ve mühendisler tarafından ele alınmakla birlikte, Pazarlama-TKY ilişkisi üzerinde etraflıca durulduğunu söylemek mümkün olamamaktadır. Pazarlama yazarlarınca da ihmal edilen bu ilişkinin, işletmelerin faaliyetleri ve dolayısıyla başarıları üzerinde etkisi olabilmektedir(Bernd Strauss, 1994). Pazarlama, bir işletmenin toplam kaliteye

yönelik amaçlarına ulaşmasında önemli fırsatlara ve görevlere sahiptir. Şöyle ki; pazarlama, TKY'nin birincil amacı olan toplam müşteri tatminini maksimum düzeyde tutmaya ilişkin önemli bir araç konumundadır. Pazarlama anlayışının işletmelere sağlamış olduğu pazar ve müşteri yönelimli düşünme tarzı ve bu bağlamda, yöneticilere sunmuş olduğu pazarlama araçları, müşteri tatminini gerçekleştirmede son derece önemlidir. İşletmeler, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilecek ürün ve hizmet üretebilmek için pazarı yakından takip edebilmeli, geri bildirim sistemi ile de işletme içerisindeki bütün süreçler bu amaç doğrultusunda harekete geçirilebilmelidir. Gerçekte de, pazarlama anlayışının gereği olan bütünleşik ya da entegre pazarlama faaliyetleri, işletmenin değişik bölümleri arasındaki uyumu ve bunun gereğini ifade etmektedir.

Denilebilir ki; pazarlama, aslında TKY'nin başarısı için ön koşul niteliğindedir. Chang ve Chen (1994), pazar yönelimli düşünme tarzı ve işletmenin karlılığı ile toplam kalite ilişkisine işaret etmektedirler. (Şekil 1)



Şekil 1: Chang, Tung-Zong ve Chen, Su-Jane (1994), "The Impact of a Market Orientation on Total Quality Offering and Business Profitability", *Marketing Theory and Application*, Vol.5, AMA Winter Educator's Proceedings.

İşletmelerin pazara sunmuş oldukları ürün ve hizmet kalitesinin, müşterilerin kalite beklentilerini karşılayabilmesi için, pazar yönelimli düşünme tarzı ön koşul durumundadır. Kaliteli ürün ve hizmet, müşteri bağımlılığı ve artan pazar payı anlamına geleceğinden, işletmenin karlılığı da olumlu olarak etkilenecektir. Kısa dönemde, ilk ya da ilave yatırım maliyetlerinden dolayı karlılık düşmesine karşın, orta ve uzun dönemde karlılık olumlu olarak etkilenecektir.

Denilebilir ki pazarlama, işletme içerisinde herkesin sorumluluğu haline gelmiştir. İşletmede çalışan herkes, kendisini müşterinin yerine koyabilmesi ve onun gibi düşünüp, hareket edebilmelidir. Ancak bu şekilde, müşterilerin memnun kalması sağlanabilecektir.

### 2.3. Malcolm Baldrige Ödülü ve Kriterleri

TKY uygulamalarını ölçmek ve işletmeler arasında değerlendirmelerde bulunabilmek amacıyla, bazı kriterlerin geliştirilmesi gerekmektedir. TKY kavramı ile ilgili kesin bir tanım birliğine varılmadığı için, değerlendirme kriterleri konusunda da farklı ölçütlere rastlamak mümkündür. Bu ölçütlerden başlıcaları Malcolm Baldrige Ödülü, Deming Ödülü ve ISO 9000 standardı olarak sayılabilir. Çalışmamızın modeline esas oluşturduğundan, Malcolm Baldrige Ödülü hakkında kısaca bilgi vermek istiyoruz.

Malcolm Baldrige Ödülü(MBÖ); Amerika Birleşik Devletleri'nde kalitenin önemini vurgulamak, kalite bilincini arttırmak ve kalite konusunda başarılar elde etmiş Amerikan işletmelerini ödüllendirmek amacıyla, 1987 yılında bir yasa ile oluşturulmuştur.

Ödül sadece belirli bir ürün ya da hizmet için verilmemektedir. Her yıl iki ödül verilmekte ve ödüller üç ana kategoride dağıtılmaktadır. Bunlar üretim, hizmet ve küçük işletme kategorileri olarak belirlenmiştir.

MBÖ temel yedi kritere göre verilmektedir. Bu kriterler sırasıyla;

- 1-Liderlik
- 2-Bilgi ve Analiz
- 3-Stratejik Planlama
- 4-İnsan Kaynakları Geliştirme ve Yönetimi
- 5-Süreç Yönetimi
- 6-Faaliyet Sonuçları
- 7-Müşteri Odaklılığı ve Tatmini

Kriterler her yıl için yeniden belirlenmekte ve ilan edilmektedir. Her kriterin ölçümü ile ilgili olarak da 24 adet ölçümleme yargısı geliştirilmiştir. Araştırmayı yaptığımız dönemde 1995 yılının kriterleri esas alınarak çalışma

yürütülmüştür. İlgili yılın kriterleri ve değerlendirme puanları Tablo 1'de verilmiştir (NIST 1995). MBÖ'nün değerlendirilmesi çalışmaları çok sıkı ve titiz bir denetimden geçmektedir. Değerlendirme kurulu 400 saatten fazla çalışmakta (Evans ve Lindsay 1996, s.50) ve sayfalarca uzunlukta değerlendirme formları işletmeler tarafından doldurulmaktadır.

Değerlendirme Kriterleri	Puan Değerleri
<b>1. LİDERLİK</b>	<b>90</b>
1.1. Kıdemli Yöneticilerin Liderliği	45
1.2. Liderlik Sistemi ve Örgüt	25
1.3. Kamuya Karşı Sorumluluk/İşletme Aidiyeti	20
<b>2. BİLGİ VE ANALİZ</b>	<b>75</b>
2.1. Bilgi ve Verilerin Yönetimi	15
2.2. Rekabetçi Analiz ve Benchmarking	20
2.3. İşletme Verilerinin Analizi ve Kullanımı	40
<b>3. STRATEJİK PLANLAMA</b>	<b>55</b>
3.1. Strateji Geliştirme	35
3.2. Stratejilerin Uygulanması	20
<b>4. İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME VE YÖNETİMİ</b>	<b>140</b>
4.1. İnsan Kaynaklarını Planlama ve Değerleme	20
4.2. Yüksek-Performanslı Çalışma Sistemleri	45
4.3. İşgören Eğitimi	50
4.4. İşgören Tatmini	25
<b>5. SÜREÇ YÖNETİMİ</b>	<b>140</b>
5.1. Ürün ve Hizmetlerin Tasarımı ve Sunumu	40
5.2. Süreç Yönetimi: Üretim ve Teslimat	40
5.3. Süreç Yönetimi: Destek Hizmetleri	30
5.4. Tedarik Kaynaklarının Yönetimi	30
<b>6. FAALİYET SONUÇLARI</b>	<b>250</b>
6.1. Ürün ve Hizmet Kalitesi Sonuçları	75
6.2. İşletme ve İşlemsel Sonuçlar	130
6.3. Tedarik Kaynaklarının Performans Sonuçları	45
<b>7. MÜŞTERİ ODAKLILIĞI VE TATMİNİ</b>	<b>250</b>
7.1. Müşteri ve Pazar Bilgisi	30
7.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi	30
7.3. Müşteri Tatmininin Belirlenmesi	30
7.4. Müşteri Tatmini Sonuçları	100
7.5. Müşteri Tatmini Karşılaştırmaları	60
<b>TOPLAM PUAN</b>	<b>1000</b>

Tablo 1: Malcolm Baldrige Ödülü 1995 Değerlendirme Kriterleri

Araştırmanın kapsamındaki örneklem üzerinde böylesi bir çalışmayı yapmak zaman ve maliyet açısından çalışmanın olanaklarını aşacağından, yedi değerlendirme kriterini yansıttığını düşündüğümüz soru formu aracılığı ile TKY uygulamaları ölçülmeye çalışılmıştır.

### **3. Araştırmanın Metodolojisi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, TKY anlayışı ve uygulamaları açısından Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun durumunu ortaya çıkartıp, TKY uygulamalarını etkileyen faktörleri belirleyip, TKY ve Pazarlama ilişkisine açıklık getirmektir.

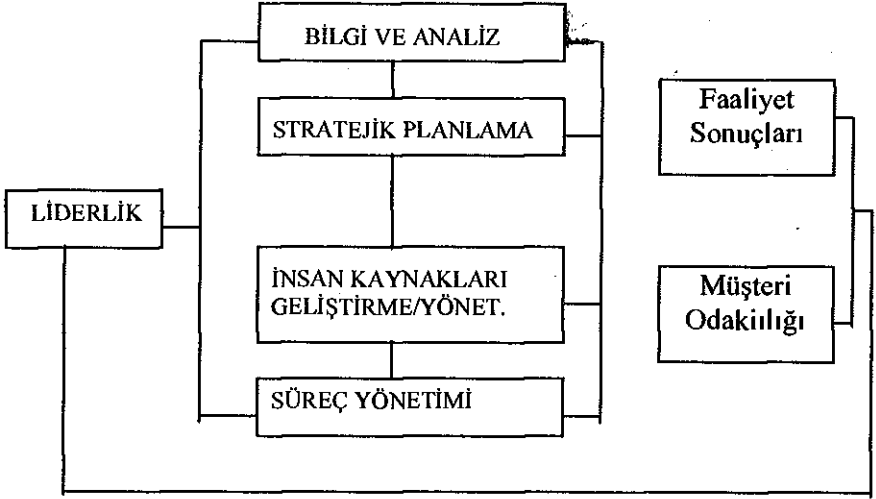
Alt hedeflerimiz MBÖ'de belirtilen kriterler açısından Türk işletmelerinin TKY uygulamalarının hangi aşamasında olduğunu belirlemektir. Bu bağlamda;

- İşletmelerin liderlik yaklaşımlarını belirlemek,
- İşletmelerin bilgi ve verileri analiz yöntemlerini belirlemek,
- İşletmelerin stratejik planlama süreçlerini belirlemek,
- İşletmelerin insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarını belirlemek,
- İşletmelerin geliştirmiş oldukları süreçleri yönetim biçimini belirlemek,
- İşletmelerin faaliyet sonuçlarını ne şekilde değerlendirdiklerini belirlemek,
- İşletmelerin müşteri odaklı yaklaşımlarını belirlemek, alt hedeflerimizdir.

#### **3.2 Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri**

##### **3.2.1. Araştırmanın Modeli**

Malcolm Baldrige Ödülü, araştırmada güdülen amaca ulaşmada izlediğimiz hareket tarzını yani araştırmanın modelini oluşturmaktadır. Böylece Türkiye'de ilk defa, uluslararası geçerliliği kanıtlanmış bir model çerçevesinde, TKY uygulamalarının durumu incelenmiştir (Şekil 2).



Şekil 2: TKY Uygulamaları Modeli

Araştırmanın modelini gösteren Şekil 2'de, TKY uygulamalarını etkileyen faktörler ve bu faktörlerin kendi aralarındaki olası etkileşimini görmek mümkündür. Bu modele bağlı kalarak, ilk önce, örnekleme oluşturan işletmelerin her faktör açısından durumu belirlenecektir. İkinci adım olarak ise modeli oluşturan bu faktörlerin kendi aralarındaki etkileşimi incelenecektir.

### 3.2.2. Araştırmanın Değişkenleri

MBÖ'nün her kriteri araştırmanın değişkenlerinden birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, araştırmamızın yedi temel değişkeni vardır(NIST 1995).

#### 3.2.2.1. Liderlik

İşletmelerin kıdemli-yöneticileri, müşteri odaklılığını sağlama ve müşteri açısından artı değer yaratma konusunda, çalışanlara önemli ölçüde liderlik yapma durumundadırlar. Bu aynı zamanda işletmenin yönetim anlayışını da yansıtmaktadır. Liderlik değişkenini sağlıklı ölçebilmek için geliştirilen operasyonel tanıma göre liderlik, dört faktör açısından ele alınmıştır ve biri dışında, bütün faktörler beş düzeyde ölçülmüştür.



- a. İşletmenin kaliteye ilişkin yaklaşımı (anlayışı),
- b. İşletmenin kontrol faaliyetlerine bakış açısı,
- c. İşletmenin iç müşterilere bakış açısı,
- d. İşletmenin arıza ve hatalara bakış açısı.

### 3.2.2.2. Bilgi ve Analiz

İşletmenin performansını ve dolayısıyla rekabet gücünü arttıran önemli bir husus da işletmede geçerli, güvenilir bilgilerin toplanması, bunların analizi ve yönetimi hususudur. Müşteri odaklılığı ve dolayısıyla tatminini sağlamak açısından bu tür bilgilerin işletme içerisinde sistematik olarak toplanabilmesi, analizi ve yorumu zorunlu olmaktadır. İlgili değişken operasyonel tanımı ışığında, altı faktör açısından ele alınmıştır ve ikisi dışında bütün faktörler beş düzeyde ölçülmüştür.

- a. İşletmenin problem çözme ve karar verme süreci,
- b. Lider firmaya göre işletmenin kalite düzeyi,
- c. Sistematik olarak, güvenilir kontrol verilerinin toplanması,
- d. Sistematik olarak, kalite standartlarına ulaşıp ulaşılmadığına ilişkin verilerin toplanması,
- e. Sistematik olarak, kalite sorununun kaynağına işaret eden verilerin toplanması,
- f. Sistematik olarak, süreç geliştirmeye yönelik kullanılacak verilerin toplanması.

### 3.2.2.3. Stratejik Planlama

İşletmenin stratejik planlama süreci, bunların nasıl geliştirildiği ve ne şekilde uygulandığı hususu, TKY uygulamalarının başarısını etkileyebilmektedir. İlgili değişken dört düzeyde ölçülmüştür.

### 3.2.2.4. İnsan Kaynakları Geliştirme ve Yönetimi

İşletmenin, belirli kalite standartlarına ulaşabilmesi bu konuda görev alacak personel kaynağının varlığına bağlıdır. Bu personelin eğitimi, güdülenmesi ve performansının değerlendirilmesi önemli bir değişkeni oluşturmaktadır. İlgili değişken, altı faktör açısından ele alınmıştır ve bütün faktörler beş düzeyde ölçülmüştür.

- a. İşgören performans değerlemesi,
- b. İşgörenin işletmeye bağlılığı,
- c. Kalite geliştirmenin iş tanımlarına ne ölçüde dahil edildiği,
- d. Çalışanların katılımının, hangi ölçüde işletme kültürünün bir parçası olduğu,
- e. Kalite çemberlerinin ve diğer yöntemlerin, problem çözmede ne ölçüde kullanıldığı,
- f. Eğitim programlarının hangi konuları kapsadığı.

### 3.2.2.5. Süreç Yönetimi

İşletmenin belirli bir kalite standardına ulaşabilmesinin diğer bir koşulu da, işletme içerisinde uygun süreçlerin olması ve bunların iyi yönetilebilmesidir. Süreç yönetimi değişkeni, beş faktör açısından ele alınmıştır ve faktörlerin ikisi dört, üçü ise beş düzeyde ölçülmüştür.

- a. Kalite konusunun üretim sürecinin hangi evresinde devreye girdiği,
- b. Tedarik kaynaklarını değerlendirme,
- c. İstatistik süreç kontrolünün kullanımı,
- d. İstatistik süreç kontrolü amaçlarının anlaşılıp anlaşılmadığı,
- e. Müşteri isteklerine(siparişlerine) cevap verme süresi.

### 3.2.2.6. Faaliyet Sonuçları:

İşletmenin faaliyetleri sonucunda kalite ve pazar payı olarak elde ettikleri, faaliyet sonuçlarının bir kısmını oluşturmaktadır. TKY uygulamalarında denetleme kriteri olarak kullanılabilcek olan bu değerşken, aynı zamanda, diğer değerşkenlerin de etkisi altındadır. İlgili değerşken onbir faktör açısından ele alınmıştır ve bütün faktörler beş düzeyde ölçülmüştür.

- a. Müşterinin tatmin düzeyi,
- b. Stokların durumu,
- c. Süreç değerşkenliği,
- d. Firelerin durumu,
- e. Tekrar işleme,
- f. Teslim kalitesi,
- g. Verimlilik artışı,

- h. Maliyetlerin durumu,
- ı. Zamanında teslim,
- i. Sipariş işleme süresi,
- j. Pazar payı.

### 3.2.2.7. Müşteri Odaklılığı ve Tatmini

İşletmenin rekabet gücünü ve avantajını arttıran bir husus da onun, hedef pazarda yer alan müşterilerini tatmin ve memnun etmiş olmasıdır. Bu konuda almış olduğu geri iletim, işletme açısından değerli bir bilgi durumundadır. İlgili değişken, üç faktör açısından ele alınmıştır ve bütün faktörler beş düzeyde ölçülmüştür.

- a. Müşteri tatmini belirlemeye yönelik yöntemlerin kullanımı,
- b. Müşteri hakkındaki bilgilerin tepe yönetimi ulaşip ulaşmaması,
- c. Müşterilerin katıldığı süreçler.

### 3.3. Araştırmanın Örneklem Süreci

Araştırmanın ana kümesini, 1995 yılında ISO'nun araştırmasına göre; Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu oluşturmaktadır. 150 denekten oluşan örnek kütleli belirlemek amacıyla, tek aşamalı tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, ilk önce, 500 büyük işletme numaralandırılmıştır. Daha sonra 150 rassal sayı üretilerek, 500 işletme arasından 150 birimlik örnek kütle belirlenmiştir. Böylece örneklemede tam tesadüfilik sağlanmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

$H_1$ = İşletmenin faaliyet sonuçları ile liderlik arasında bir ilişki vardır.

$H_2$ = İşletmenin faaliyet sonuçları ile bilgi ve analiz arasında bir ilişki vardır.

$H_3$ = İşletmenin faaliyet sonuçları ile stratejik planlama arasında bir ilişki vardır.

$H_4$ = İşletmenin faaliyet sonuçları ile insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki vardır.

$H_5$ = İşletmenin faaliyet sonuçları ile süreç yönetimi arasında bir ilişki vardır.

$H_6$ = İşletmenin faaliyet sonuçları ile müşteri odaklılığı arasında bir ilişki vardır.

$H_6$ = İşletmelerin TKY uygulama aşamaları ile faaliyet sonuçları arasında bir ilişki vardır.

$H_7$ = İşletmelerin TKY uygulamalarında buldukları aşama ile sahip oldukları pazarlama yaklaşımı açısından fark vardır.

$H_8$ = İşletmelerin faaliyet sonuçları ile işletmelerin pazarlama anlayışları arasında anlamlı bir fark vardır.

### 3.5. Araştırmanın Bilgi Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada bilgi toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan soru formları ilgili adrese bırakılmış ve sonradan toplanmıştır. Anketlerin "Kalite Güvence Müdür'leri", olmadığı durumlarda "Üretim Müdür'leri" tarafından cevaplandırılması istenilmiştir. Anket formlarının bir kısmı şirket merkezlerinin İstanbul ili dışında bulunmasından dolayı posta yoluyla gönderilmiştir.

Gönderilen 150 soru formundan 65 adeti geri gelmiş, 64'ü değerlendirmeye alınmıştır. Cevaplandırma oranının %43 gibi yüksek bir oran olması oldukça olumlu bulunmuştur.

### 3.6. Araştırma Verilerinin Analizi Yöntemleri

Cevaplandırılıp geri gönderilen soru formları öncelikle tutarsızlıklar açısından kontrol edildikten sonra kodlandırılmış ve bilgisayar ortamına girilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 7.5 programı kullanılmıştır.

Ham veriler kullanılarak gerçekleştirilen hesaplamalar yardımı ile yeni değişkenler oluşturulmuştur. Şöyle ki; MBÖ kriterlerini oluşturduğunu düşündüğümüz yargılar beşli ölçüm düzeyine eşitlendikten sonra birleştirilmişlerdir. Birleştirilen yargıların ölçülmek istenen yapıyı ölçüp ölçmediği konusunda emin olmak amacıyla, güvenilirlik testi uygulanmış ve her bir yargı açısından Cronbach'ın alfa değeri hesaplanmıştır. Hesap edilen alfa değerleri 0.677 ile 0.965 değerleri arasında belirlenmiştir. Kabul edilebilir alfa değeri ölçülmek istenilen yapıya ve buna bağlı olarak verilecek kararın önem derecesine bağlı olmakla birlikte, 0.50 değeri genel kabul gören bir değerdir (Walter Dick, 1971, J.Paul Peter et.al., 1993).

Analiz teknikleri olarak doğrusal regresyon, ANOVA, t-testi analiz teknikleri uygulanmıştır. Bütün analizler %5 anlamlılık düzeyinde ve %95 güven sınırları içerisinde gerçekleştirilmiştir.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

##### 4.1. Soruların Değerlendirilmesi ve Bulgular

4.1.1. İşletmelerin, sahip oldukları kalite anlayışlarına ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzde
Problemler tüketiciler, işgörenler ve ekipmandan kaynaklan.	1	1.6
Kalite için yatırıma gerek yok	2	3.1
Kalite yönetimi konusunda arayış	5	7.8
Kalite konusu stratejik olarak dahil edilmiştir	56	87.5
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %87.5 gibi büyük bir çoğunluğu, kalite konusunu stratejik kararlarına dahil ettiklerini, %7.8'i kalite yönetimi konusunda arayışlarının devam ettiğini, %3.1'i kalite için yatırıma gerek olmadığını ve %1.6'sı ise kalite problemlerinin tüketiciler, işgörenler ve ekipmandan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Denilebilir ki; işletmelerin büyük bir çoğunluğu kalite ile ilgili olumlu bir anlayışa sahiptir.

4.1.2. İşletmelerin, problem çözme ve karar verme süreçlerine ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Problemler ortaya çıktıklarında çözülür	7	10.9
Sorun çözme yöntemleri kurumsallaştırılmıştır	20	31.3
Erken uyarı sistemi	37	57.8
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %57.8 gibi önemli bir bölümü, problemler ortaya çıkmadan, olası bir problemin varlığı durumunda nelerin yapılması gerektiği husu-

sunda erken uyarı sistemlerini karar süreçlerine dahil ettiklerini, %31.3'ü sorun çözme yöntemlerinin kurumsallaştırıldığını ve %10.9'u ise problemlerin ortaya çıkması durumunda harekete geçtiklerini belirtmişlerdir.

#### 4.1.3. İşletmelerin, yapmış oldukları kalite karşılaştırmasına ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Fonnel karşılaştırma yok	6	9.4
Subjektif fakat sistem.	4	6.3
Objektif fakat informal	9	14.1
Objektif ve ayrıntılı kar.	45	70.4
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %70.4'ü objektif ve ayrıntılı kalite karşılaştırması yani benchmarking yaptıklarını, %14.1'i objektif fakat informal karşılaştırma yaptıklarını, %9.4'ü formel karşılaştırma yapmadıklarını ve %6.3'ü ise subjektif fakat sistematik olmayan karşılaştırma yaptıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin önemli bir çoğunluğunun benchmarking yapmaları, rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri açısından olumlu bulunmuştur.

#### 4.1.4. İşletmelerin, planlama süreçlerine ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Stratejik planın parçası değil	11	17.2
Yukarıdan aşağıya yaklaşım	9	14.1
Tepe yönetimi tarafından geliştirilme	6	9.4
Müşteri yönelimli planlama	38	59.4
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %59.4'ü kalite planlarını müşteri yönelimli yaptıklarını yani müşterilerin görüşlerini planlarına dahil ettiklerini, %17.2'si kalite konularının stratejik planlarının bir parçasını oluşturmadığını, %14.1' i yukarıdan aşağıya doğru planların geliştirildiğini ve %9.4'ü ise kalite konularının tepe yönetimi tarafından belirlenip, planlandığını belirtmişlerdir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğunun kalite anlayışına sahip olmalarına karşın, %40.6 gibi önemli bir bölümünün kalite konusundaki stratejik planlarına müşterileri dahil etmemeleri önemli bir

eksiklik olarak görülmektedir. Bu ise, müşteri tatminini güçleştiren olumsuz bir faktör olarak karşımıza çıkabilecektir.

#### 4.1.5. İşletmelerin, çalışanların performansını değerlendirmelerine ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Çalışanlar katılmıyor	15	23.4
Çalışanlar gayriresmi katılıyor	20	31.3
Resmi bir sistem mevcut	21	32.8
Çalışanlar tümüyle sorumludurlar	8	12.5
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %32.8'i çalışanların performansını değerleyen resmi bir sistemin var olduğunu, %31.3'ü çalışanların, performans değerlendirme sistemine gayriresmi olarak katıldıklarını, %23.4'ü çalışanların böylesi bir sisteme katılmadıklarını ve %12.5'i ise çalışanların performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesinden tümüyle sorumlu olduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin ancak %12.5 gibi önemli denilemeyecek bir bölümünün, çalışanlarını performans değerlendirme sistemine dahil etmiş olmaları, çalışanlarının motivasyonu açısından olumsuzluklar yaratabilir. Dolayısıyla bütünleşik pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi ve toplam müşteri tatminine ulaşılması da güçleşebilecektir.

#### 4.1.6. İşletmelerin, çalışanlarının genel tutumlarına ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
İşlerini yapmıyorlar	0	0
İşlerini isteksiz yapıyorlar	4	6.3
İşlerini umursamaz bir şekilde yapıyorlar	1	1.6
İşe karşı gönüllü ve bağlılar	42	65.6
İstenilenden fazlasını yapıyorlar	17	26.6
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %65.6'sı çalışanların işe karşı gönüllü olduklarını, %26.6'sı çalışanların istenilenden fazlasını yaptıklarını, %6.3'ü çalışanların işlerini isteksiz yaptıklarını ve %1.6'sı ise çalışanların işlerine karşı umursamaz olduklarını belirtmişlerdir. Cevap veren işletmelerin %92.2'si gibi tamamına yakın bir bölümünün, çalışanlarını performans değerlendirme sistemi-

ne dahil etmemelerine karşın, onların gönüllü ve istekli olarak işlerine bağlı olduklarını belirtmeleri ilgi çekmektedir. İşe bağlılık konusunun, performans değerlendirme dışındaki güdüleyici faktörler tarafından daha iyi açıklanabileceğini belirtebiliriz.

#### 4.1.7. İşletmelerin, kalite konusunu imalat sürecinin hangi evresinde ilk kez incelemeye aldıklarına ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Son kontrol	1	1.6
Üretim	20	31.3
Ar-Ge	19	29.7
Kavram geliştirme/ön araştırma	24	37.5
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %37.5'lik bölümü kalite konusunun, kavram geliştirme ve ön araştırma aşamalarında üretim sürecine dahil edildiğini, %31.3'ü üretim aşamasında, %29.7'si araştırma geliştirme aşamasında ve %1.6'sı ise son kontrol aşamasında kaliteye dikkat ettiklerini belirtmişlerdir.

Denilebilir ki; işletmelerin önemli bir çoğunluğunun kalite konusunu kavram geliştirme ve araştırma geliştirme aşamalarında dikkate almaktadırlar. Bu ise, belirli bir kalite düzeyinin sağlanmasında gerekli bir husus olarak değerlendirilebilir.

#### 4.1.8. İşletmelerin, tedarik kaynaklarını değerlendirme yöntemlerine ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Maliyet esasına göre	2	3.1
Maliyet ve kalite esasına göre	42	65.6
İstatistiki süreç kontrolü	3	4.7
İşbirliği esasına göre	17	26.6
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %65.6'sı tedarik kaynaklarını maliyet ve kalite esasına göre, %26.6'sı işbirliği esasına göre, %4.7'si istatistiki süreç kontrolü ile ve %3.1' i ise maliyet esasına göre değerlendirdiklerini belirtmişlerdir.



**4.1.9. İşletmelerin, "Kaliteye ulaşmak sadece kalite kontrolüne bağlıdır" yargısını değerlendirmelerine ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Kesinlikle katılmıyorum	34	53.2
Katılmıyorum	12	18.8
Ne/ne de	6	9.4
Katılıyorum	7	10.9
Kesinlikle katılıyorum	5	7.8
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %72'si kaliteye ulaşmak için kalite kontrolünün tek başına yeterli olmadığını, %18.7'si ise kalite kontrolünün, belirli bir kalite standardına ulaşmak için yeterli olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerin önemli bir çoğunluğunun kalite konusuna yaklaşımları oldukça olumlu bulunmuştur.

**4.1.10. İşletmelerin, "İşletme içerisindeki her bir bölüm ürettiği kaliteli girdiler ile diğer bölümlere katkıda bulunmaktadır" yargısını değerlendirmelerine ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Kesinlikle katılmıyorum	2	3.1
Katılmıyorum	2	3.1
Ne/ne de	4	6.3
Katılıyorum	9	14.1
Kesinlikle katılıyorum	47	73.4
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %87.5'lik bölümü, işletme içerisindeki her bölümün, kaliteli girdiler ile diğer bölümlere katkıda bulunması gerektiğini, buna karşılık %6.2'lik azınlığı ise diğer bölümlere kaliteli girdilerin sağlanmasının o kadar önemli olmadığını belirtmişlerdir.

**4.1.11. İşletmelerin, "İş yapmanın ve işletme hayatının bir gereği olarak belirli oranda hata kabul edilebilir " yargısını değerlendirmelerine ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Kesinlikle katılmıyorum	7	10.9
Katılmıyorum	19	29.7
Ne/ne de	8	1.5
Katılıyorum	18	28.1
Kesinlikle katılıyorum	12	18.8
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %46.9'u iş hayatının gereği olarak hata yapılabileceğini, %40.6'sı ise belirli oranda hata yapmanın kabul edilemez olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin hata konusundaki yaklaşımlarının belirli bir yönde ağırlık kazanmamış olduğu söylenebilir. Bu tabii ki sıfır hatanın oldukça gündemde olduğu bir dönemde işletmelerin böylesi bir dağılım göstermeleri düşündürücüdür.

**4.1.12. İşletmelerin, güvenilir bir kontrol için sistematik veri toplayabilmelerine ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	0	0
Çok az	0	0
Biraz	13	20.3
Büyük	38	59.4
Çok büyük	13	20.3
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %59.4'ü güvenilir bir kontrol için büyük ölçüde sistematik veri toplayabildiklerini, %20.3'ü, çok büyük ölçüde sistematik veri toplayabildiklerini ve yine %20.3'ünün ise belirli ölçüde sistematik bilgi toplayabildiklerini ifade etmişlerdir. Güvenilir bir kontrol için belirli bir alt yapının var olduğu söylenebilir.

**4.1.13. İşletmelerin, kalite standartlarına ulaşabilmek için sistematik bilgi toplayabilmelerine ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	0	0
Çok az	1	1.6
Biraz	9	14.1
Büyük	45	70.4
Çok büyük	9	14.1
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %70.4'ü kalite standartlarına ulaşabilmek için büyük ölçüde sistematik veri toplayabildiklerini, %14.1' i çok büyük ölçüde toplayabildiklerini, yine %14.1' i belirli ölçüde ve %1.6'sı ise çok az toplayabildiklerini ifade etmişlerdir.

**4.1.14. İşletmelerin, toplanan verilerin ne ölçüde kalite sorunlarının kaynağına işaret ettiklerine ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	2	3.1
Çok az	1	1.6
Biraz	7	10.9
Büyük	44	68.8
Çok büyük	10	15.6
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %68.8' i toplanan verilerin büyük ölçüde kalite sorununun kaynağına işaret ettiğini, %15.6'sı çok büyük ölçüde kalite sorununun kaynağına işaret ettiğini ve %4.7'si ise çok az ya da hiç kalite sorununun kaynağına işaret etmediğini ifade etmişlerdir.

**4.1.15. İşletmelerin, toplanan verilerin ne ölçüde süreç geliştirmede kullanabilmelerine ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	4	6.3
Çok az	1	1.6
Biraz	15	24.3
Büyük	38	59.4
Çok büyük	6	9.4
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %59.4'ü topladıkları verileri büyük ölçüde süreç geliştirmede kullandıklarını, %24.3'ü belirli ölçüde kullanabildiklerini, %9.4'ü çok büyük ölçüde kullanabildiklerini ve %7.9'u ise hiç ya da çok az ölçüde kullanabildiklerini ifade etmişlerdir.

**4.1.16. İşletmelerin, kalite geliştirmenin ne derecede iş tanımlarına ve performans değerlendirmesine dahil edildiğine ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	2	3.1
Çok az	4	6.3
Biraz	9	14.1
Büyük	33	51.6
Bütün işlere	16	25.0
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %51.6'sı kalite geliştirmeyi büyük ölçüde iş tanımlarına ve performans değerlemeye dahil ettiklerini, %25'i bütün işlere dahil ettiğini, %14.1'i belirli ölçüde dahil ettiğini ve %9.4'ü ise hiç ya da çok az dahil edebildiklerini ifade etmişlerdir.

**4.1.17. İşletmelerin, çalışanların katılımının ne ölçüde şirket kültürünün bir parçası olduğuna ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	2	3.1
Çok az	3	4.7
Biraz	12	18.8
Büyük	31	48.4
Çok büyük	16	25.0
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %48.4'ü çalışanların katılımının büyük ölçüde işletme kültürünün bir parçası olduğunu, %25'i çok büyük ölçüde işletme kültürünün parçası olduğunu, %18.8'i belirli ölçüde işletme kültürünün parçası olduğunu ve %7.8'i ise hiç ya da çok az ölçüde işletme kültürünün parçası olduğunu belirtmişlerdir. Cevap veren işletmelerin %73.4'ünün, çalışanlarının katılımını işletme kültürünün bir parçası olarak belirtmeleri sürekli geliştirme açısından bir olgudur.

**4.1.18. İşletmelerin, kalite çemberlerinin ve diğer katılım gruplarının hangi ölçüde sorun çözmede kullandıklarına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	4	6.3
Çok az	4	6.3
Biraz	9	14.1
Büyük	37	57.8
Çok büyük	10	15.6
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %73.4'ü büyük ya da çok büyük ölçüde kalite çemberleri ve diğer katılım gruplarını sorun çözmede kullandıklarını, %14.1'i belirli ölçüde kullandıklarını ve %12.6'sı hiç ya da çok az kullandıklarını belirtmişlerdir.

**4.1.19. İşletmelerin, eğitim programlarını değerlendir-melerine ilişkin dağılımı:**

**4.1.19.1. İşletmelerin, eğitim programlarının süreç kontrolünü ne derecede kapsadığına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	14	21.9
Çok az	3	4.7
Biraz	7	10.9
Yüksek	31	48.4
Çok yüksek	9	14.1
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %73.4'ü eğitim programlarının süreç kontrolü tekniklerini belirli ya da yüksek oranda kapsadığını, %26.6'sı ise hiç ya da çok az kapsadığını belirtmişlerdir.

**4.1.19.2. İşletmelerin, eğitim programlarının istatistik konularını ne derecede kapsadığına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	16	25.0
Çok az	10	15.6
Biraz	15	23.4
Yüksek	19	29.7
Çok yüksek	4	6.3
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %59.4'ü eğitim programlarının istatistiki yöntemleri belirli ya da yüksek oranda kapsadığını ve %41.6'sı ise hiç ya da çok az kapsadığını belirtmişlerdir.

**4.1.19.3. İşletmelerin, eğitim programlarının sorun çözme konularını ne derecede kapsadığına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	12	18.8
Çok az	8	12.5
Biraz	8	12.5
Yüksek	23	35.9
Çok yüksek	13	20.3
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %56.2'si eğitim programlarının sorun çözme tekniklerini belirli ya da yüksek oranda kapsadığını ve %43.8'i ise hiç ya da çok az kapsadığını belirtmişlerdir.

**4.1.19.4. İşletmelerin, eğitim programlarının veri toplama/analiz konularını ne derecede kapsadığına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	12	18.8
Çok az	4	6.3
Biraz	9	14.1
Yüksek	27	42.2
Çok yüksek	12	18.8
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %75.1'i eğitim programlarının veri toplama ve analiz tekniklerini belirli ya da yüksek oranda kapsadığını ve %24.9'u ise hiç ya da çok az kapsadığını belirtmişlerdir.

**4.1.19.5. İşletmelerin, eğitim programlarının pareto analizini ne de-  
recede kapsadığına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	24	37.5
Çok az	3	4.7
Biraz	17	26.6
Yüksek	14	21.9
Çok yüksek	6	9.4
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %57.9'u eğitim programlarının pareto analizi tekniklerini belirli ya da yüksek oranda kapsadığını ve %42.1'i ise hiç ya da çok az kapsadığını belirtmişlerdir.

**4.1.19.6. İşletmelerin, eğitim programlarının diğer konuları ne de-  
recede kapsadığına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	50	78.1
Çok az	1	1.6
Biraz	3	4.7
Yüksek	7	10.9
Çok yüksek	3	4.7
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %79.7'si eğitim programlarının başka konuları hiç ya da çok az kapsadığını ve %20.3'ü ise başka konuları da kapsadığını belirtmişlerdir.

**4.1.20. İşletmelerin, en son istatistik kalite kontrol ve süreç kontrol tekniklerini hangi ölçüde kullandıklarına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	5	7.8
Çok az	13	20.3
Biraz	13	20.3
Büyük	27	42.2
Çok büyük	6	9.4
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %71.9'u istatistiki kalite kontrol ve süreç kontrolü tekniklerini belirli ya da çok büyük ölçüde kullandıklarını, %28.1'i ise hiç ya da çok az kullandıklarını belirtmişlerdir.

**4.1.21. İşletmelerin, değişik kontrol sistemlerini kullanan kişilerin hangi ölçüde sistemin amaç ve hedeflerini anlamalarına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	4	6.3
Çok az	4	6.3
Biraz	9	14.1
Büyük	37	57.8
Çok büyük	10	15.6
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %87.5'i istatistiki süreç kontrolü sistemlerini kullanan kişilerin belirli ya da büyük ölçüde böylesi sistemlerin amaç ve hedeflerini anlamış olduklarını, %12.5'i ise hiç ya da çok az anladıklarını belirtmişlerdir.

**4.1.22. İşletmelerin, müşteri siparişlerine cevap verme süresini kısaltmalarına hangi ölçüde önem verdiklerine ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	2	3.1
Çok az	1	1.6
Biraz	1	1.6
Büyük	21	32.8
Çok büyük	39	60.9
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %95.3'ü müşteri siparişlerine cevap verme süresini kısaltmaya belirli ya da büyük ölçüde önem verdiklerini, %4.7'si ise önem vermediklerini belirtmişlerdir.



#### 4.1.23. İşletmelerin, TKY uygulamalarının başarımlarına ilişkin dağılımı:

##### 4.1.23.1. İşletmelerin, TKY uygulamaları sonucunda müşteri tatmininin artmasına ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	15	23,4
Çok az	0	0
Biraz	8	12,5
Yüksek	35	54,7
Çok yüksek	6	9,4
Toplam	64	100,0

İşletmelerin %76.6'si TKY uygulamaları sonucunda belirli ya da büyük ölçüde müşteri tatmininde artışlar olduğunu, %23.4'ü ise hiç artış olmadığını belirtmişlerdir.

##### 4.1.23.2. İşletmelerin, TKY uygulamaları sonucunda stoklarının azalmasına ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	18	28,1
Çok az	4	6,3
Biraz	9	14,1
Yüksek	21	32,8
Çok yüksek	12	18,8
Toplam	64	100,0

İşletmelerin %65.7'si TKY uygulamaları sonucunda stoklarında belirli ya da çok yüksek oranda azalmaların olduğunu, %34.3'ü ise hiç ya da çok az azalmanın olduğunu belirtmişlerdir.

##### 4.1.23.3. İşletmelerin, TKY uygulamaları sonucunda süreç değişkenliğinin azalmasına ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	21	32,8
Çok az	2	3,1
Biraz	11	17,2
Yüksek	23	35,9
Çok yüksek	7	10,9
Toplam	64	100,0

İşletmelerin %64'ü TKY uygulamaları sonucunda süreç değişkenliğinde belirgin ya da çok yüksek oranda azalmaların olduğunu, %36'sı ise hiç ya da çok az azalmanın olduğunu belirtmişlerdir.

**4.1.23.4. İşletmelerin, TKY uygulamaları sonucunda firelerin azalmasına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	15	23.4
Çok az	3	4.7
Biraz	7	10.9
Yüksek	30	46.9
Çok yüksek	9	14.1
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %71.9'u TKY uygulamaları sonucunda firelerde belirgin ya da çok yüksek oranda azalmaların olduğunu, %28.1'i ise hiç ya da çok az oranda azalmanın olduğunu belirtmişlerdir.

**4.1.23.5. İşletmelerin, TKY uygulamaları sonucunda tekrar işlemin azalmasına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	15	23.4
Çok az	4	6.3
Biraz	9	14.1
Yüksek	26	40.6
Çok yüksek	10	15.6
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %70.3'ü TKY uygulamaları sonucunda belirgin ya da çok yüksek ölçüde tekrar işlemin azaldığını, %29.7'si ise hiç ya da çok az oranda azaldığını belirtmişlerdir.

**4.1.23.6. İşletmelerin, TKY uygulamaları sonucunda teslim kalitesinin artmasına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	15	23.4
Çok az	1	1.6
Biraz	6	9.4
Yüksek	24	37.5
Çok yüksek	18	28.1
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %75'i TKY uygulamaları sonucunda teslim kalitesinin belirgin ya da yüksek oranda arttığını, %25'i ise hiç ya da çok az arttığını belirtmişlerdir.

**4.1.23.7. İşletmelerin, TKY uygulamaları sonucunda verimliliğin artmasına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	14	21.9
Çok az	0	0
Biraz	9	14.1
Yüksek	28	43.8
Çok yüksek	13	20.3
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %78.3'ü TKY uygulamaları sonucunda belirgin ya da çok yüksek oranda verimlilik artışlarının olduğunu, %21.8'i ise hiç ya da çok az verimlilik artışı gözlemlendiğini belirtmişlerdir.

**4.1.23.8. İşletmelerin, TKY uygulamaları sonucunda maliyetlerinin düşmesine ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	15	23.4
Çok az	2	3.1
Biraz	15	23.4
Yüksek	26	40.6
Çok yüksek	6	9.4
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %73.4'ü TKY uygulamaları sonucunda maliyetlerin belirgin ya da çok yüksek oranda düştüğünü, %26.6'sı ise hiç ya da çok az oranda maliyet düşüşünün yaşandığını belirtmişlerdir.

**4.1.23.9. İşletmelerin, TKY uygulamaları sonucunda zamanında mal teslim etme oranının artmasına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	15	24.3
Çok az	2	2.1
Biraz	6	9.4
Yüksek	24	9.5
Çok yüksek	17	26.6
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %45.5'i TKY uygulamaları sonucunda belirgin ya da çok yüksek zamanında mal teslim etme oranının arttığını, %54.5'i ise hiç ya da çok az arttığını belirtmişlerdir.

**4.1.23.10. İşletmelerin, TKY uygulamaları sonucunda sipariş işleme süresinin kısılmasına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	18	28.1
Çok az	3	4.7
Biraz	8	12.5
Yüksek	25	39.1
Çok yüksek	10	15.6
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %67.2'si TKY uygulamaları sonucunda belirgin ya da çok yüksek oranda sipariş işleme süresinin kısaldığını, %32.8'i ise hiç ya da çok az azaldığını belirtmişlerdir.

**4.1.23.11. İşletmelerin, TKY uygulamaları pazar payının artmasına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	14	21.9
Çok az	1	1.6
Biraz	15	23.4
Yüksek	24	37.5
Çok yüksek	10	15.6
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %76.5'i TKY uygulamaları sonucunda pazar paylarının belirgin ya da çok yüksek oranda arttığını, %23.5'i ise hiç ya da çok az oranda arttığını belirtmişlerdir.

**4.1.24. İşletmelerin, müşteri tatmini belirlemeye yönelik geliştirdikleri yöntemlere ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	15	23.4
Çok az	0	0
Biraz	8	12.5
Yüksek	35	54.7
Çok yüksek	6	9.4
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %76.7'si müşteri tatminini belirlemeye yönelik olarak belirgin ya da çok yüksek oranda yöntemlerin geliştirildiğini, %23.4'ü ise hiç ya da çok az oranda yöntemin bulunduğunu belirtmişlerdir.

**4.1.25. İşletmelerin, müşteriler ile ilgili bilgilerin ne ölçüde tepe yönetimine ulaştırdıklarına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	5	7.8
Çok az	2	3.1
Biraz	2	3.1
Yüksek	33	51.6
Çok yüksek	22	34.4
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %89.1'i müşteri ile ilgili bilgilerin tepe yönetimine belirgin ya da çok yüksek oranda ulaştırıldığını, %10.9'u ise hiç ya da çok az oranda ulaştırıldığını belirtmişlerdir.

**4.1.26. İşletmelerin, müşteri tatminini arttırmaya yönelik olarak müşterilerin bu süreçlere ne ölçüde katıldıklarına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hiç	9	14.1
Çok az	2	3.1
Biraz	15	23.4
Yüksek	33	51.6
Çok yüksek	5	7.8
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %82.8'i müşterilerin, müşteri tatmini arttırmaya yönelik süreçlere belirgin ya da çok yüksek oranda dahil edildiklerini, %17.2'si ise hiç ya da çok az dahil edildiklerini belirtmişlerdir.

**4.1.27. İşletmelerin, kaç yıldır TKY'ni uyguladıklarına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Uygulamıyor	27	42.2
10 yıldan az	5	7.8
10-15 yıl	14	21.9
15 ve daha fazla	18	28.1
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %42.'si TKY uygulamadıklarını, %28.1'i 15 yıl ve daha fazla süredir uyguladığını, %21.9'u 10 - 15 yıldır uyguladıklarını ve %7.8'i ise 10 yıldan daha az süredir uyguladıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin önemli bir kısmının TKY uygulamadıklarını söyleyebiliriz.

**4.1.28. İşletmelerin, TKY uygulamalarında buldukları aşamalara ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Dikkate alınmıyor	14	21.9
Öğreniliyor	10	15.6
Kısmi uygulanıyor	21	32.9
Tam uygulanıyor	19	29.7
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %32.9'u TKY'yi kısmen uyguladıklarını, %29.7'si tamamen uyguladıklarını, %21.9'u TKY'yi dikkate almadıklarını ve %15.6'sı ise henüz öğrenme aşamasında olduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğunun TKY uygulamalarının henüz başında oldukları söylenebilir.

**4.1.28.1. İşletmelerin, TKY'ni dikkate almama nedenlerine ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
TKY ilişkin yeterli bilgi yok	11	36.7
Tepe yönetimin desteği yetersiz	8	26.7
Kaynak yetersizliği	1	3.3
Kalifiye personel yetersizliği	9	30
Bize uygun değil	1	3.3
Toplam	30	100.0

İşletmelerin %36.7'si TKY'i uygulamadıklarını çünkü, TKY hakkında yeterli bilgilerinin olmadığını, %26.7'si tepe yönetimi desteğinin yetersiz olduğunu, %30'u kalifiye-nitelikli personel yetersizliğinden dolayı, %3.3'ü kaynak yetersizliğinden dolayı ve %3.3'ü ise kendilerine uygun olmadığını belirtmişlerdir.

**4.1.29. İşletmelerin, kalite ile ilgili belgelere sahip olmalarına ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Hayır	22	34.4
Evet	42	65.6
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %65.6'sı kalite ile ilgili belge sahibi olduğunu, %34.4'ü ise böylece belgeye sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

**4.1.30. İşletmelerin sahip oldukları kalite belgesi türüne ilişkin dağılımı:**

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
ISO 9000	4	6.3
ISO 9001	11	17.2
ISO 9002	10	15.6
ISO 9003	1	1.6
TSE	11	17.2
Diğer	7	10.9
Toplam	44	100.0

İşletmelerin %40.7'si ISO 9000 belgesinden herhangi birine, %17.2'si TSE belgesine ve %10.9'u ise diğer bir belgeye sahip olduklarını belirtmişlerdir.

#### 4.1.31. İşletmelerin, soru formuna cevap verenlerin pozisyonlarına ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Kalite Kontrol Müdürü	41	64.1
Ürün Geliştirme Müdürü	9	14.1
Teknik Müdür	4	6.3
Planlama Müdürü	4	6.3
Üretim Müdürü	6	9.4
Toplam	64	100.0

İşletmelerde soru formuna cevap verenlerin %64.1'i Kalite Kontrol Müdürü, %14.1'i Ürün Geliştirme Müdürü, %9.4'ü Üretim Müdürü, %6.3'ü Teknik Müdür ve %6.3'ü Üretim Müdürü olduklarını belirtmişlerdir.

#### 4.1.32. İşletmelerin, soru formuna cevap verenlerin çalıştığı yıla ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
1-6 yıl arası	36	56.3
6-11 yıl arası	15	23.4
11-16 yıl arası	3	4.7
16 ve üstü	10	15.6
Toplam	64	100.0

İşletmelerde soru formuna cevap verenlerin %56.3'ü 1 - 6 yıl arasında, %23.4'ü 6 - 11 yıl arasında, %15.6'sı 16 yıl ve üstü, %4.7'si ise 11 - 16 yıl arasında iş deneyimine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

#### 4.1.33. İşletmelerin, çalıştırdıkları kişi sayısına ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
200 kişiye kadar	14	21.9
200-500 kişi arası	24	37.5
500-1000 kişi arası	21	32.8
1000 kişi ve üstü	5	7.8
Toplam	64	100.0



İşletmelerin %37.5'i 200 - 500 kişi, %32.8'i 500 - 1000 kişi, %21.9'u 200'den az kişi ve %7.8'i ise 1000 ve 1000'den fazla kişi çalıştırdıklarını belirtmişlerdir.

#### 4.1.34. İşletmelerin, yıllık cirolarına ilişkin dağılımı:

(milyon \$)	Mutlak Frekans	Yüzdesi
25'a kadar	9	14.1
25-50 arası	5	7.8
50-150 arası	41	64.1
150 ve üstü	9	14.1
Toplamı	64	100.0

İşletmelerin %64.1'i 50 - 150 milyon dolar, %14.1'i 25 milyon doların altında, %14.1'i 150 milyon dolar ve üstü, %7.8'i ise 25 - 50 milyon dolar arasında yıllık ciro yaptıklarını belirtmişlerdir.

#### 4.1.35. İşletmelerin, faaliyet sürelerine ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
10 yıla kadar	7	10.9
10-20 yıl arası	13	20.3
20-30 yıl arası	20	31.3
30 ve üstü	24	37.5
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %37.5'i 30 yıl ve üstü, %31.3'ü 20 - 30 yıl arasında, %20.3'ü 10 - 20 yıl arasında, %10.9'u ise 10 yıldan daha kısa süredir faaliyette bulduklarını belirtmişlerdir.

#### 4.1.36. İşletmelerin, faaliyette buldukları sektörlerle ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Petrol Ürünleri	3	4.7
İlaç	7	11
Tekstil	10	15.6
Gıda	9	14.1
Dayanıklı Tüketim Ürün.	5	7.8
Otomotiv	12	18.8
Cam-Seramik	6	9.4
Basın-Yayın	1	1.6
Kimya	6	9.4
Orman Ürünleri	2	3.1
Elektronik	2	3.1
Toplam	64	100.0

İşletmelerin %18.8'i otomotiv, %15.6'sı tekstil, %14.1'i gıda, %11'i ilaç, %9.4'ü kimya, %9.4'ü cam-seramik, %7.8'i dayanıklı tüketim ürünleri, %4.7'si petrol ürünleri, %3.1'i orman ürünleri, %3.1'i elektronik ve %1.6'sı basın-yayın sektörlerinde faaliyette bulduklarını belirtmişlerdir.

#### 4.1.37. İşletmelerin, müşterilerinin niteliklerine ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Ulusal	16	25
Uluslararası	48	75
Toplam	64	100

İşletmelerin %75'i müşterilerinin uluslararası, %25'i ise ulusal nitelikte olduklarını belirtmişlerdir. Uluslararası nitelikte müşterileri olan büyük bir çoğunluğun olması, TKY uygulamalarının da önemini arttırdığını göstermektedir.

#### 4.1.38. İşletmelerin, tedarik kaynaklarının niteliklerine ilişkin dağılımı:

	Mutlak Frekans	Yüzdesi
Ulusal	3	4.7
Uluslararası	61	95.3
Toplam	64	100

İşletmelerin %95.3'ü tedarik kaynaklarının uluslararası, %4.3'ü ise ulusal nitelikte olduğunu belirtmişlerdir.

## 4.2. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma modelini oluşturan kriterler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak ve araştırma sonuçlarına ilişkin beklentiler doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon ve varyans analizi kullanılmıştır.

#### 4.2.1. Faaliyet Sonuçları ile Malcolm Baldrige Ödülünün Diğer Kriterleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Araştırma modelinin Türkiye açısından genel geçerliliğini test etmek ve TKY uygulamaları ile işletmenin faaliyet sonuçları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Faaliyet sonuçları karar (bağımlı) değişkeni, Malcolm Baldrige Ödülü'nün diğer kriterlerinden olan Liderlik, Bilgi, Stratejik Planlama, İnsan Kaynakları, Süreç, Müşteri Odaklılığı ise tahmin (bağımsız) değişkenleri olarak regresyon modeline dahil edilmiştir. Ayrıca, işletmenin TKY uygulamaları açısından bulunduğu aşama ile işletmenin büyüklüğü (çalışan kişi sayısı) tahmin değişkeni olarak modele ilave edilmişlerdir. Önce tek tek faaliyet sonuçları karar değişkeni olarak kullanılmış, dolayısıyla yedi ayrı regresyon denklemi test edilmiştir. Daha sonra, faaliyet sonuçları açısından genel performansı yansıtan yeni bir performans değişkeni oluşturularak, tek bir model ile ilişki test edilmiştir.

##### 4.2.1.1. Müşteri Tatmini ile Tahmin Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Regresyon analizi sonucunda; kurulan modelin korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.713 olup, model toplam varyansın ( $r^2$ ) %50.9'unu açıklamaktadır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi, modelin ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde açıkladığını göstermektedir ( $F=7.116$  ve  $p=0.000$ ). Ayrıca, bağımsız değişkenlerin standardize edilmiş regresyon katsayıları (Beta), "0" dan anlamlı olarak farklı olup olmadıkları, yani değişimin kaynağının tesadüfi olup olmadığı açısından, t-testi ile test edilmiştir. Müşteri odaklılığı değişkeninin beta katsayısı 0.530 ve  $p=0.000$ , TKY uygulamaları aşaması değişkeninin beta katsayısı 0.450 ve  $p=0.001$  olarak hesap edilmiştir. Diğer tahmin değişkenlerinin beta katsayıları "0"dan anlamlı bir şekilde farklı bulunmamıştır. Denilebilir ki; müşteri tatminini, işletmelerin müşteri odaklı yaklaşımları ile TKY uygulamalarında buldukları aşama, anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Diğer tahmin değişkenlerinin etkisi ise tesadüfi nedenlere bağlanabilir.

##### 4.2.1.2. Stokların Azalması ile Tahmin Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Regresyon analizi sonucunda; kurulan modelin korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.683 olup, model toplam varyansın ( $r^2$ ) %46.7'sini açıklamaktadır. Gerçek-

leştirilen ANOVA analizi, modelin ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde aıklağığını göstermektedir ( $F=6.027$  ve  $p=0.000$ ).

Müşteri odaklılığı değişkeninin beta katsayısı 0.446 ve  $p=0.000$ , TKY uygulamaları aşaması değişkeninin beta katsayısı 0.395 ve  $p=0.003$  olarak hesap edilmiştir. Diğer tahmin değişkenlerinin beta katsayıları "0"dan anlamlı bir şekilde farklı bulunmamıştır. Denilebilir ki; stokların azalması, işletmelerin müşteri odaklı yaklaşımları ile TKY uygulamalarında buldukları aşama, anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Diğer tahmin değişkenlerinin etkisi ise tesadüfi nedenlere bağlanabilir.

#### 4.2.1.3. Süreç Değişkenliği ile Tahmin Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Regresyon analizi sonucunda; kurulan modelin korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.671 olup, model toplam varyansın ( $r^2$ ) %45.1'ini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi, modelin ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde aıklağığını göstermektedir ( $F=5.637$  ve  $p=0.000$ ).

Müşteri odaklılığı değişkeninin beta katsayısı 0.238 ve  $p=0.055$ , TKY uygulamaları aşaması değişkeninin beta katsayısı 0.375 ve  $p=0.005$  olarak hesap edilmiştir. Diğer tahmin değişkenlerinin beta katsayıları "0"dan anlamlı bir şekilde farklı bulunmamıştır. Süreç değişkenliğinin azalması ile işletmelerin müşteri odaklı yaklaşımları ile TKY uygulamalarında buldukları aşama arasında anlamlı bir ilişki vardır. Diğer tahmin değişkenlerinin etkisi ise tesadüfi nedenlere bağlanabilir.

#### 4.2.1.4. Firelerin Azalması ile Tahmin Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Regresyon modelinin korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.556 olup, model toplam varyansın ( $r^2$ ) %30.9'unu açıklamaktadır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi, modelin ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde aıklağığını göstermektedir ( $F=3.069.027$  ve  $p=0.006$ ).

Liderlik değişkeninin beta katsayısı 0.261 ve  $p=0.032$ , TKY uygulamaları aşaması değişkeninin beta katsayısı 0.306 ve  $p=0.040$  olarak hesap edilmiştir. Diğer tahmin değişkenlerinin beta katsayıları "0"dan anlamlı bir

şekilde farklı bulunmamıştır. Denilebilir ki; firelerin azalmasını, işletmelerin liderlik tarzları ile TKY uygulamalarında buldukları aşama, anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Diğer tahmin değişkenlerinin etkisi ise tesadüfi nedenlere bağlanabilir.

#### 4.2.1.5. Tekrar İşleme Süresinin Kısalması ile Tahmin Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Modelin korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.533 olup, model toplam varyansın ( $r^2$ ) %28.4'ünü açıklamaktadır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi, modelin ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde açıkladığını göstermektedir ( $F=2.729$  ve  $p=0.013$ ).

TKY uygulamaları aşaması değişkeninin beta katsayısı 0.294 ve  $p=0.052$  olarak hesap edilmiştir. Diğer tahmin değişkenlerinin beta katsayıları "0"dan anlamlı bir şekilde farklı bulunmamıştır.

Tekrar işleme süresinin kısalması ile, TKY uygulamalarında buldukları aşama arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer tahmin değişkenlerinin etkisi ise tesadüfi nedenlere bağlanabilir.

#### 4.2.1.6. Tedarik Kaynaklarının Kalitesi ile Tahmin Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Regresyon modelin korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.674 olup, model toplam varyansın ( $r^2$ ) %45.4'ünü açıklamaktadır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi, modelin ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde açıkladığını göstermektedir ( $F=5.717$  ve  $p=0.000$ ).

TKY uygulamaları aşaması değişkeninin beta katsayısı 0.512 ve  $p=0.000$ , müşteri odaklılığı değişkeninin beta katsayısı 0.324 ve  $p=0.010$  olarak hesap edilmiştir. Diğer tahmin değişkenlerinin beta katsayıları "0"dan anlamlı bir şekilde farklı bulunmamıştır. Tedarik kaynaklarının teslim ettikleri ürün ve hizmet kalitesinin artıyor olması ile TKY uygulamalarında buldukları aşama ve işletmenin müşteri odaklı yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer tahmin değişkenlerinin etkisi ise tesadüfi nedenlere bağlanabilir.

#### 4.2.1.7. Verimlilik Artışı ile Tahmin Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Modelin korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.685 olup, model toplam varyansın ( $r^2$ ) %46.9'unu açıklamaktadır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi, modelin ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde açıkladığını göstermektedir ( $F=6.064$  ve  $p=0.000$ ).

TKY uygulamaları aşaması değişkeninin beta katsayısı 0.378 ve  $p=0.004$ , müşteri odaklılığı değişkeninin beta katsayısı 0.370 ve  $p=0.003$  olarak hesap edilmiştir. Diğer tahmin değişkenlerinin beta katsayıları "0"dan anlamlı bir şekilde farklı bulunmamıştır. Verimlilik artışı ile, TKY uygulamalarında buldukları aşama ve işletmenin müşteri odaklı yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer tahmin değişkenlerinin etkisi ise tesadüfi nedenlere bağlanabilir.

#### 4.2.1.8. Maliyet Düşüşü ile Tahmin Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Regresyon modelinin korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.679 olup, model toplam varyansın ( $r^2$ ) %46.1'ini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi, modelin ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde açıkladığını göstermektedir ( $F=5.887$  ve  $p=0.000$ ).

Müşteri odaklılığı değişkeninin beta katsayısı 0.318 ve  $p=0.011$ , TKY uygulamaları aşaması değişkeninin beta katsayısı 0.451 ve  $p=0.001$  olarak hesap edilmiştir. Diğer tahmin değişkenlerinin beta katsayıları "0"dan anlamlı bir şekilde farklı bulunmamıştır. Maliyetlerin düşmesi ile işletmenin müşteri odaklı yaklaşımı ve TKY uygulamalarında buldukları aşama arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer tahmin değişkenlerinin etkisi ise tesadüfi nedenlere bağlanabilir.

#### 4.2.1.9. Zamanında Teslim ile Tahmin Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Modelin korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.659 olup, model toplam varyansın ( $r^2$ ) %43.5'ini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi, modelin

ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde açıkladığını göstermektedir ( $F=5.288$  ve  $p=0.000$ ).

Müşteri odaklılığı değişkeninin beta katsayısı 0.371 ve  $p=0.004$ , TKY uygulamaları aşaması değişkeninin beta katsayısı 0.479 ve  $p=0.001$  olarak hesap edilmiştir. Diğer tahmin değişkenlerinin beta katsayıları "0"dan anlamlı bir şekilde farklı bulunmamıştır. Zamanında teslim ile, müşteri odaklılığı ve işletmelerin TKY uygulamalarında buldukları aşama arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer tahmin değişkenlerinin etkisi ise tesadüfi nedenlere bağlanabilir.

#### 4.2.1.10. Sipariş İşleme Süresinin Kısalması ile Tahmin Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Regresyon modelinin korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.635 olup, model toplam varyansın ( $r^2$ ) %40.4'ünü açıklamaktadır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi, modelin ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde açıkladığını göstermektedir ( $F=4.655$  ve  $p=0.000$ ).

TKY uygulamaları aşaması değişkeninin beta katsayısı 0.388 ve  $p=0.006$  ve müşteri odaklılığı değişkeninin beta katsayısı 0.345 ve  $p=0.008$  olarak hesap edilmiştir. Diğer tahmin değişkenlerinin beta katsayıları "0"dan anlamlı bir şekilde farklı bulunmamıştır. Sipariş işleme süresinin kısalması ile işletmelerin TKY uygulamalarında buldukları aşama ve müşteri odaklı anlayışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer tahmin değişkenlerinin etkisi ise tesadüfi nedenlere bağlanabilir.

#### 4.2.1.11. Pazar Payının Artması ile Tahmin Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Modelin korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.640 olup, model toplam varyansın ( $r^2$ ) %41'ini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi, modelin ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde açıkladığını göstermektedir ( $F=4.766$  ve  $p=0.000$ ).

Müşteri odaklılığı değişkeninin beta katsayısı 0.453 ve  $p=0.001$ , TKY uygulamaları aşaması değişkeninin beta katsayısı 0.369 ve  $p=0.008$  olarak hesap edilmiştir. Diğer tahmin değişkenlerinin beta katsayıları "0"dan an-

lamli bir şekilde farklı bulunmamıştır. Pazar payının artması ile işletmelerin müşteri odaklı yaklaşımları ve TKY uygulamalarında buldukları aşama arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer tahmin değişkenlerinin etkisi ise tesadüfi nedenlere bağlanabilir.

#### 4.2.1.12. Faaliyet Sonuçları ile Tahmin Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Faaliyet sonuçlarını oluşturan her bir değişken için ayrı regresyon modeli oluşturmanın yanı sıra, tüm faaliyet sonuçları değişkenlerini birleştirmek suretiyle yaratılan performans değişkeni için regresyon modeli geliştirilmiştir. Modelin korelasyon katsayısı (r) 0.724 olarak bulunmuştur. Model toplam varyansın ( $r^2$ ) %52.5'ini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi, modelin ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde açıkladığını göstermektedir (F=7.588 ve p=0.000).

Müşteri odaklılığı değişkeninin beta katsayısı 0.387 ve TKY uygulamaları aşaması değişkeninin beta katsayısı 0.465 ve p=0.000 olarak hesap edilmiştir. Diğer tahmin değişkenlerinin beta katsayıları "0"dan anlamlı bir şekilde farklı bulunmamıştır. İşletmelerin genel performansı ile onların müşteri odaklı yaklaşımları ve TKY uygulamalarında buldukları aşama arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer tahmin değişkenlerinin etkisi ise tesadüfi nedenlere bağlanabilir.

#### 4.2.2. Faaliyet Sonuçları ile İşletmelerin Pazarlama Anlayışları Arasındaki Farkın Analizi

Bu amaçla iki yönlü ANOVA analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analizin aynı zamanda regresyon analizi sonuçlarının test edilmesi açısından önemli yararı olmuştur. Analiz %5 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

##### 4.2.2.1. Müşteri Tatmininin Artması ile İşletmelerin Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farkın Analizi

Model için F=2.566 ve p=0.004 olarak hesaplanmıştır. Model, farkın anlamlı olarak hiyerarşi yöntemine göre analize dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından kaynaklandığını göstermektedir.



Müşteri odaklılığı değişkeni için  $F=7.466$ ,  $p=0.000$ , TKY uygulamaları aşaması değişkeni için  $F=3.563$ ,  $p=0.023$  olarak bulunmuştur. Diğer değişkenlerin farkın yaratılmasında anlamlı olarak etkili olmadıkları belirlenmiştir. İlgili sonuç, regresyon analizinin sonuçlarını doğrulamaktadır. Müşteri tatmini farklılıklarının büyük ölçüde, işletmelerin pazarlama anlayışı yani müşteri odaklılığı farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

#### 4.2.2.2. Stokların Azalması ile İşletmelerin Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farkın Analizi

Model için  $F=3.091$  ve  $p=0.059$  olarak hesaplanmıştır. Model, farkın anlamlı olarak hiyerarşi yöntemine göre analize dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından kaynaklanmadığını göstermektedir. Stokların azalmasını tahmin değişkenlerinin anlamlı olarak etkilemediğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla, farkın kaynağını belirleyebilmek için araştırmaya dahil edilen değişkenlerin dışında başka değişkenlerin belirlenmesinde yarar vardır.

#### 4.2.2.3. Süreç Değişkenliğinin Azalması ile İşletmelerin Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farkın Analizi

Model için  $F=4.111$  ve  $p=0.000$  olarak hesaplanmıştır. Model, farkın anlamlı olarak hiyerarşi yöntemine göre analize dahil edilen bağımsız değişkenlerden kaynaklandığını göstermektedir.

Müşteri odaklılığı değişkeni için  $F=6.422$ ,  $p=0.000$ , bilgi ve verilerin analizi değişkeni için  $F=6.841$ ,  $p=0.000$ , liderlik değişkeni için  $F=4.132$ ,  $p=0.004$  olarak bulunmuştur. Diğer değişkenlerin farkın yaratılmasında anlamlı olarak etkili olmadıkları belirlenmiştir. Süreç değişkenliği farklılıklarının büyük ölçüde işletmelerin müşteri odaklılığı anlayışı yanı sıra, bilgi ve verilerin analizi süreci ile işletmenin liderlik yaklaşımınca kaynaklandığını söyleyebiliriz.

#### 4.2.2.4. Firelerin Azalması ile İşletmelerin Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farkın Analizi

Model için  $F=1.454$  ve  $p=0.146$  olarak hesaplanmıştır. Model, farkın anlamlı olarak hiyerarşi yöntemine göre analize dahil edilen bağımsız değiş-

kenler tarafından kaynaklanmadığını göstermektedir. Firelerin azalması ile ilgili farklılıkların, tesadüfi nedenlerden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

#### 4.2.2.5. Tekrar İşlemenin Azalması ile İşletmelerin Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farkın Analizi

Model için  $F=2.267$  ve  $p=0.011$  olarak hesaplanmıştır. Model, farkın anlamlı olarak hiyerarşi yöntemine göre analize dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından kaynaklandığını göstermektedir.

Süreç yönetimi değişkeni için  $F=4.434$ ,  $p=0.009$ , liderlik değişkeni için  $F=4.582$ ,  $p=0.014$ , bilgi ve verilerin analizi değişkeni için  $F=3.864$ ,  $p=0.017$  olarak bulunmuştur. Diğer değişkenlerin farkın yaratılmasında anlamlı olarak etkili olmadıkları belirlenmiştir. Tekrar işleme farklılıklarının büyük ölçüde işletmelerin takip ettiği süreç, bilgi ve verileri analizi ile liderlik yaklaşımı farklılıklarından kaynaklandığı bulunmuştur. Tekrar işleme farklılıklarının işletmelerin pazarlama anlayışı yani müşteri odaklılığı farklılıklarından kaynaklanmadığı söylenebilir.

#### 4.2.2.6. Tedarik Kaynaklarının Kalitesi ile İşletmelerin Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farkın Analizi

Model için  $F=2.529$  ve  $p=0.005$  olarak hesaplanmıştır. Model, farkın anlamlı olarak hiyerarşi yöntemine göre analize dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından kaynaklandığını göstermektedir.

Müşteri değişkeni için  $F=4.127$ ,  $p=0.007$ , bilgi ve verilerin analizi değişkeni için  $F=4.092$ ,  $p=0.013$  olarak bulunmuştur. Diğer değişkenlerin farkın yaratılmasında anlamlı olarak etkili olmadıkları belirlenmiştir. Tedarik kaynaklarındaki kayıtlı farklılıklarının büyük ölçüde, işletmelerin pazarlama anlayışı yani müşteri odaklılığı farklılıkları ile işletmelerin bilgi ve verileri analiz farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

#### 4.2.2.7. Verimlilik Artışı ile İşletmelerin Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farkın Analizi

Model için  $F=2.776$  ve  $p=0.002$  olarak hesaplanmıştır. Model, farkın anlamlı olarak hiyerarşi yöntemine göre analize dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından kaynaklandığını göstermektedir.

Müşteri odaklılığı değişkeni için  $F=7.197$ ,  $p=0.000$ , liderlik değişkeni için  $F=3.437$ ,  $p=0.017$  olarak bulunmuştur. Diğer değişkenlerin farkın yaratılmasında anlamlı olarak etkili olmadıkları belirlenmiştir. Verimlilik artışı farklılıklarının büyük ölçüde, işletmelerin pazarlama anlayışı yani müşteri odaklılığı farklılıkları ile işletmenin liderlik yaklaşımı farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

#### 4.2.2.8. Maliyetlerin Azalması ile İşletmelerin Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farkın Analizi

Model için  $F=2.841$  ve  $p=0.002$  olarak hesaplanmıştır. Model, farkın anlamlı olarak hiyerarşi yöntemine göre analize dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından kaynaklandığını göstermektedir.

Müşteri odaklılığı değişkeni için  $F=6.433$ ,  $p=0.000$ , TKY uygulamaları aşaması değişkeni için  $F=4.511$ ,  $p=0.002$  ve liderlik değişkeni için  $F=2.738$ ,  $p=0.043$  olarak bulunmuştur. Diğer değişkenlerin farkın yaratılmasında anlamlı olarak etkili olmadıkları belirlenmiştir. İlgili sonuç, regresyon analizinin sonuçlarını doğrulamaktadır. Maliyet düşüşündeki farklılıkların büyük ölçüde, işletmelerin pazarlama anlayışı yani müşteri odaklılığı farklılıkları, işletmelerin bulunduğu TKY uygulamaları aşaması farklılıkları ile liderlik anlayışı farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

#### 4.2.2.9. Zamanında Teslim ile İşletmelerin Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farkın Analizi

Model için  $F=3.163$  ve  $p=0.001$  olarak hesaplanmıştır. Model, farkın anlamlı olarak hiyerarşi yöntemine göre analize dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından kaynaklandığını göstermektedir.

Müşteri odaklılığı değişkeni için  $F=5.221$ ,  $p=0.002$ , bilgi ve verilerin analizi değişkeni için  $F=6.022$ ,  $p=0.002$ , süreç yönetimi değişkeni için  $F=3.102$ ,  $p=0.038$ , planlama değişkeni için  $F=2.951$ ,  $p=0.045$  olarak bulunmuştur. Diğer değişkenlerin farkın yaratılmasında anlamlı olarak etkili olmadıkları belirlenmiştir.

Zamanında teslim farklılıkları büyük ölçüde, işletmelerin pazarlama anlayışı yani müşteri odaklılığı farklılıkları, işletmenin bilgi ve verileri analiz etmedeki farklılıklar, stratejik planlama ile süreç yönetimi farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

#### **4.2.2.10. Sipariş İşleme Süresinin Kısalması ile İşletmelerin Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farkın Analizi**

Model için  $F=3.293$  ve  $p=0.014$  olarak hesaplanmıştır. Model, farkın anlamlı olarak hiyerarşi yöntemine göre analize dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından kaynaklandığını göstermektedir.

Müşteri odaklılığı değişkeni için  $F=4.963$ ,  $p=0.003$  olarak bulunmuştur. Diğer değişkenlerin farkın yaratılmasında anlamlı olarak etkili olmadıkları belirlenmiştir. İlgili sonuç, regresyon analizinin sonuçlarını doğrulamaktadır. Sipariş işleme süresindeki farklılıkların büyük ölçüde, işletmelerin pazarlama anlayışı yani müşteri odaklılığı farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

#### **4.2.2.11. Pazar Payının Artması ile İşletmelerin Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farkın Analizi**

Model için  $F=2.357$  ve  $p=0.008$  olarak hesaplanmıştır. Model, farkın anlamlı olarak hiyerarşi yöntemine göre analize dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından kaynaklandığını göstermektedir.

Müşteri odaklılığı değişkeni için  $F=6.636$ ,  $p=0.000$  olarak bulunmuştur. Diğer değişkenlerin farkın yaratılmasında anlamlı olarak etkili olmadıkları belirlenmiştir. İlgili sonuç, regresyon analizinin sonuçlarını da doğrulamaktadır. Pazar payı artışındaki farklılıklar büyük ölçüde, işletmelerin pazarlama anlayışı yani müşteri odaklılığı farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

#### **4.2.2.12. Faaliyet Sonuçları ile İşletmelerin Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farkın Analizi**

Model için  $F=3.439$  ve  $p=0.000$  olarak hesaplanmıştır. Model, farkın anlamlı olarak hiyerarşi yöntemine göre analize dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından kaynaklandığını göstermektedir.

Bilgi ve verilerin analizi değişkeni için  $F=8.048$ ,  $p=0.000$ , liderlik değişkeni için  $F=3.967$ ,  $p=0.009$ , müşteri odaklılığı değişkeni için  $F=2.841$ ,  $p=0.037$ , TKY uygulamaları aşaması değişkeni için  $F=3.267$ ,  $p=0.032$  ve olarak bulunmuştur. Diğer değişkenlerin farkın yaratılmasında anlamlı olarak etkili olmadıkları belirlenmiştir. Faaliyet sonuçlarındaki farklılıkların büyük ölçüde, işletmelerin bilgi ve verileri analiz yöntemlerindeki farklılıklar, liderlik anlayışı farklılıkları, pazarlama anlayışı yani müşteri odaklılığı farklılıkları, işletmelerin bulunduğu TKY uygulamaları aşaması farklılıkları ile farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulguları dikkate alındığında, aşağıdaki değerlendirmeleri yapabiliriz.

Bunlar;

1. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu kalite ile ilgili olarak olumlu düşünmektedir. Dolayısıyla, kalite ile ilgili kararlarını stratejik kararlarına dahil etmektedirler. TKY anlayışı yaklaşımının benimsenip uygulanması açısından bu oldukça olumlu bir husustur.

2. İşletmelerin önemli bir bölümü kalite ile ilgili problemler ortaya çıkmadan, problemi kaynağında önceden belirleyebilmek açısından, erken uyarı sistemleri geliştirmiş durumdadır. Bu işletmelerin hem TKY uygulamaları hem de rekabet edebilme yetenekleri açısından oldukça olumlu olarak değerlendirilebilir.

3. İşletmelerin büyük bir bölümü, benchmarking yapmaktadırlar. Bu kendilerini sürekli geliştirebilmeleri açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla, işletmelerin objektif karşılaştırmalar yapmak suretiyle, rakiplerinden ileri gelenleri yakından takip ettikleri ve rekabet üstünlüklerini geliştirebildikleri söylenebilir.

4. İşletmelerin önemli bir bölümü stratejik planlarını müşteri yönelimli yapmakla birlikte, diğer önemli kısmı, müşterileri planlama süreçlerine dahil etmemektedirler. Bu husus, TKY uygulamalarının özünü oluşturan pazarla-

ma anlayışı bakımından, işletmelerin arzu edilen noktada olmadıklarını göstermektedir.

5. İşletmelerin önemli demlemeyecek bir bölümü, çalışanlarını, performans değerlendirme sürecine dahil etmektedirler. Bu husus çalışanların motivasyonu açısından olumsuzluklar yaratabilir. Dolayısıyla bütünleşik pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi ve toplam müşteri tatminine ulaşılması da güçleşebilecektir.

6. İşletmelerin önemli bir çoğunluğu, kalite konusunu kavram geliştirme ve araştırma aşamalarında dikkate almaktadırlar. Bu ise, belirli bir kalite düzeyinin sağlanmasında gerekli bir husus olarak değerlendirilebilir.

7. İşletmelerin önemli bir bölümü, kalite standartlarının oluşturulması için güvenilir bilgi ve veri toplayabilmekte ve bunları süreç içerisinde kullanabilmektedirler. Dolayısıyla, önemli bir çoğunluğu da kalite sorunlarının kaynağına inebilmektedirler.

8. İşletmelerin önemli bir bölümü, teknik açıdan kalite ile ilgili bilgileri aynı zamanda süreç geliştirmede kullanabilmektedir.

9. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu, kendi çalışanlarının süreç geliştirmeye katılmalarını, işletme kültürünün bir parçası olarak değerlendirmektedirler. Bu husus, sürekli geliştirme açısından oldukça olumlu bulunmuştur.

10. İşletmelerin önemli bir çoğunluğu uyguladıkları eğitim programları çerçevesinde gerekli teknik analizleri içeren eğitim vermektedirler.

11. İşletmeler TKY'yi uygulamaya başladıktan sonra ya da uygulamıyorlarsa, geçmiş dört yıl içerisinde, faaliyet sonuçları ile ilgili olarak aşağıdaki değerlendirmeleri yapmışlardır:

- İşletmelerin önemli bir çoğunluğu, müşteri tatmininde büyük ölçüde artışlar olduğunu,
- İşletmelerin önemli bir kısmı, tuttıkları stok düzeyinde yüksek oranda azalmalar olduğunu,
- İşletmelerin bir bölümü, süreç değişkenliğinde belirgin ya da yüksek oranda düşüşlerin yaşandığını,

- İşletmelerin önemli bir çoğunluğu firelerde belirgin ya da yüksek oranda azalmaların olduğunu,
- İşletmelerin önemli bir bölümü, tekrar işlemenin yüksek ölçüde azaldığını,
- İşletmelerin büyük bir çoğunluğu, tedarik kaynaklarının teslim kalitesinde yüksek oranda artışların olduğunu,
- İşletmelerin önemli bir bölümü, toplam verimliliğin belirgin ya da yüksek oranda arttığını,
- İşletmelerin çoğunluğu, maliyetlerde belirgin ölçüde düşüşlerin yaşadığını,
- İşletmelerin yarıdan fazlası, zamanında mal tesliminde değişikliğin olmadığını,
- İşletmelerin çoğunluğu, sipariş işleme süresinin kısaldığını,
- İşletmelerin önemli bir çoğunluğunun, pazar paylarında belirgin artışların olduğunu, belirtmişlerdir.

12. İşletmelerin çoğunluğu, müşteri tatminini geliştirmeye yönelik değişik yöntemler geliştirmiş durumdadır. Aynı zamanda tepe yönetimi müşterilere ilişkin bu tür bilgilere rahat ulaşabilmektedir.

13. İşletmelerin büyük bir bölümü, müşterileri, müşteri tatminini arttırmaya yönelik geliştirilen süreçlere dahil etmektedirler. Müşteri odaklılığı açısından bu oldukça ümit verici bir bulgudur.

14. İşletmelerin yarıya yakın bir kısmı henüz TKY'yi uygulamamaktadır. TKY'yi uygulayan işletmeler azınlıkta kalmaktadır. Denilebilir ki; işletmelerin büyük bir çoğunluğu TKY uygulamalarının henüz başındadır.

15. İşletmelerin önemli bir kısmı, TKY hakkında bilgi sahibi değildir ve tepe yönetiminin bu konudaki desteğini de yetersiz bulmaktadır ayrıca, uygulamaya başlamaları durumunda dahi, yeterli kalifiye personele sahip değildir.

16. İşletmelerin çoğunluğu kalite ile ilgili belge sahibidir.

17. Müşterilerin tatmin düzeyindeki artışını en iyi açıklayan faktör, işletmelerin müşteri odaklı yaklaşımı değişkenidir. İşletmelerin müşteri yönelimli olmaları, yani pazarlama anlayışını benimsemeleri oranında, müşteri tatmin düzeyini artırma şanslarının olabileceği söylenebilir.

**18.** İşletmelerin faaliyet sonuçları, TKY uygulamaları açısından değerlendirildiğinde, Malcolm Baldrigde kriterleri ile arasında sıkı bir ilişki bulunmuştur. Gerek tek tek faaliyet sonuçları üzerinde gerekse işletmenin toplam başarımı üzerinde etkisi açısından, işletmelerin müşteri odaklı yaklaşımları diğer kriterlere göre daha etkili bulunmuştur. Denilebilir ki, pazarlama anlayışının özü olan müşteri odaklılığı, TKY uygulamalarında öncelikle ele alınması gereken bir husustur.

**19.** İşletmelerin TKY uygulamaları açısından buldukları aşama, faaliyet sonuçlarını etkileyen diğer bir faktör durumundadır. Herhalükarda, işletmelerin buldukları aşama, faaliyet sonuçlarını olumlu olarak etkileyebilmektedir.

**20.** Pazarlama yazarları ve uygulamacılarının fazla dikkatlerini vermediği TKY yaklaşımı ile pazarlama anlayışı, birbirlerine son derece sıkı bir şekilde bağlı iki olgudur. Pazarlama kararlarının etkinliğini arttırmak için TKY uygulamalarının teknik araçlarından yararlanılmalıdır. Böylece, pazarlama planlarını uygulamaya geçirmek kolaylaşabilecektir. Aynı zamanda, TKY 'ye kendini adanmış mühendis ve teknikerler de, pazarlama anlayışı olmadan TKY'nin etkin bir şekilde uygulamanın oldukça güç olduğunu unutmamalıdır.

**21.** Pazarlama ve TKY konularının birbirlerini etkiledikleri araştırma sonuçları tarafından doğrulanmaktadır. Ancak yine de bu bağlamda farklı çalışmaların ortaya çıkaracağı bulgulara ihtiyaç olduğu bir gerçektir. TKY uygulamalarının her aşamasında pazarlama anlayışının ne şekilde etkili olduğu ve bu anlayışın işletme çalışanları ve mensupları tarafından ne şekilde algılandığı dolayısıyla, uygulamaya geçirilip geçirilemediği araştırılmalıdır. Bu tür çalışmaların değerli bulguları ile TKY'nin etkinliği artırılabilir. Aynı şekilde, pazarlama uygulamalarında etkinliği arttırmak için, TKY yaklaşımından ne şekilde yararlanılabileceği hususu diğer bir araştırma konusu olabilir. Çünkü, pazarlama uygulamalarının herbir aşamasında kararların teknik açıdan uygulanma şeklinin belirlenebilmesi oranında, pazarlama uygulamalarını kontrol edebilme ve anında müdahale edebilme olanağı artabilecektir. Böylece pazarlama uygulamalarının her aşamasında toplam kalite olgusu da gerçekleştirilebilecektir.



## Yararlanılan Kaynaklar

- Adam, Everett E., et.al.(1994); "Quality Improvement Practices in Korea, New Zealand and the USA", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11(7), s.6-18.
- Biçer, İ.Hakkı ve Güngör, Cengiz (1994), "Toplam Kalite Yönetiminin 500 Büyük Sanayi İşletmemizde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma", *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*, Eylül.
- Chang, Tung-Zong ve Chen, Su-Jane (1994); "The hnpact of a Market Orientation on Total Quality Offering and Business Profitability", *Marketing Theory and Application*, Vol.5, AMA Winter Educator's Proceedings.
- Dick, Walter ve Hagerty, Nancy (1971); *Topics in Measurement: Reliability and Validity*, McGraw Hill, New York.
- Evans, James R. and William M. Lindsay (1996); *Management and Control of Quality*, St. Paul, MN: West Publishing Company, Third Edition.
- Green, Christopher (1992); "Quality Improvement-From Dreams to Reality", *Canadian Business Review*, Autumn, s.33-37.
- Hurwitz, Alan (1992); "The Transnational Culture of Quality", *Journal of Quality and Participation*, September, s.74-79.
- Johnson ,William C. ve Richard J. Chvala (1996); *Total Quality in Marketing*, St.Lucie Press, Delray Beach, Florida.
- Knotts, Rose and Sharynn Tomlin (1994); "A Comparison of TQM Practices in U.S. and Mexican Companies", *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, s.53-58.
- Kochan, Thomas, et.al.(1995); "Total Quality Management and Human Resource Systems: An International Comparison", *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (2), May s.201-222.
- Maani, K.E., M.S. Putteril and D.G. Sluti (1994); "Empirical Analysis of Quality Improvement in Manufacturing", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11(7), s.19-37.
- Maheshari, Sharad K. and Xiande Zhao (1994); "Benchmarking Quality Management Practices in India", *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 1(2), s.5-23.
- National Institute of Standarts and Technology (1995); *1995 Award Criteria*, Malcolm Baldrige National Quality Award.
- Pannirselvam, G.P., Ruch W.A., J.C. and Siferd, S.P.(1994); "Testing the Validity and Universality of the Malcolm Baldrige National Quality Award," *Proceeding of the National DSI Meeting*", Honolulu, Hawaii, November, s.2150-152.
- Peter, J.Paul, Churchil), A.Gilbert ve Brown, J.Tom (1993); "Caution in the Use of Difference Scores in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Vol.19, Mart.
- Stauss, Bernd (1994); "Total Quality Management und Marketing", *Marketing ZFP*, Heft 3, III. Quartal.