

GİRİŞ

Dünyada son 30 yıldır özellikle üretimde kendini etkili bir şekilde gösteren bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, sosyo-kültürel yapıların ve ekonomik koşulların değişimi, insanların “Kalite” kavramı üzerinde daha fazla düşüncelerine yol açmıştır. Bu düşünceler sadece tüketicilerin zihinlerini değil organizasyonların zihinlerini de meşgul etmeye başladı. Böylece Kalite yalnız üretimin teknik bir unsuru olmaktan çıkarak tüm pazarlarda yerini almaya başlamıştır. Ancak günümüzde küresel pazarların gelişmesi, üretim ve bilgi teknolojilerinin yanı sıra iletişim, tanıtım teknolojilerindeki değişimin etkisiyle ürünler çeşitlenmiş ve farklılaşmıştır. Küresel pazarın oluşması, küresel rekabetin şiddetini arttırmıştır. Rekabetin şiddetlenmesi ve farklılaşması, işletmelerin farklı rekabet stratejilerini ortaya koyma ihtiyacını doğurmuştur.

Müşterilerin özellikleri, tüketim alışkanlıkları ve koşulları söz konusu gelişmeler ile doğru orantıda bir seyir göstermektedir. Kalite kavramı müşteri tatmini ile birlikte o kadar fazla anılmaya başlanmıştır ki bazı kaynaklar kaliteyi müşteri tatminini sağlayan her şey olarak görmekte ve kalite ile müşteri memnuniyetini eşdeğer kabul etmektedir. Hatta kalite için, müşterinin istediğidir de denilebilmektedir¹.

Bugünkü pazar şartlarında üretilen mal ve/veya hizmetlere uygun pazarlar bulmak zorlaşmaktadır. Günümüzde mal satabilmek için önce müşteri grubunun belirlenmesi sonra müşterinin arzu ve isteklerini karşılayacak mal ya da hizmet üretmek gerekir. Bu anlamda kaliteyi aşağıdaki gibi formüle edilebilir².

Kalite = Müşteri Tatmini

Kalitenin önem kazanması ve günümüze yansımaları farklı şekillerde olmuştur. Bununla beraber yönetimin stratejik kararlarının alınmasına yardımcı bir unsur olarak

¹ Prof.Dr. Erkut HALUK, **Hizmet Kalitesi**, Toplam Kalite Yönetimi Dizisi Interbank Yayınları y.y.y s:5

² Edwin S. SHECTER, **Managing for World-Class Quality**, Marcel Dekker Inc.,ASQC Quality Press, 1992, s. 29-33.

“Toplam Kalite Yönetimi”, işletme literatüründe geniş bir yer almıştır. Toplam Kalite Yönetimi(TKY) işletmelerde pek çok uygulama alanı bulmuştur(İşletmelerin rekabet stratejilerini geliştirirken yol gösterici olarak TKY’yi görmeleri ile işletmelerin üretim, ar-ge, finans, pazarlama bölümlerine kadar girmiş ve her bölüm için geçerliliği olan planlama, uygulama, kontrol fonksiyonları gibi yönetim fonksiyon ve aşamalarında uygulanmaya başlanmıştır.). Hatta bu fonksiyonlara düzeltme aşamasının eklenmesine neden olmuştur.

Yönetim fonksiyonlarının bu şekilde gelmesinin elbette düşünsel bir takım temelleri vardır. Özellikle Kaizen düşüncesi TKY’nin ruhunu, düşünsel altyapısını oluşturan en önemli kavramlardan biri olarak bilinmektedir. Kaizen, kademeli ve sürekli iyileştirme faaliyetleri ile “küçük işleri” daha iyi yapmak; standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir. Imai, Japonya’nın “esnek üretim” teknolojisindeki başarısının da, üretim proseslerini değişen müşteri ve pazar taleplerine hızla uyumlu hale getirme yeteneğinin de gerçek nedeni olarak Kaizen’i gösteriyor. Kaizen’in mesajı evrenseldir: “Sürekli daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek ilkesini uygulayanlarla yarışabilmek için; daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek, prosesleri sürekli iyileştirmek gerekir.”³.

Tüm bu kavram ve olgular gelişen rekabet ortamında işletmelerin egemenliklerinin sonu, müşteri saltanatının getirileridir. Küresel pazarlarda daha önceki dönemlerdeki iç pazarlarda bulunmayan farklı ürünler görülmeye başlaması ve bu ürünlerin kalite düzeylerinin yanı sıra işletmelerin müşteri gözündeki imajları ürünlerin pazarlamasında ve satışında etkili olmuştur. Bu nedenden dolayı zorlu rekabet koşullarına dayanıklı olmanın ilk şartı olarak “Müşteri Odaklılık” kavramı gelişmiştir. Artık işletmelerin “Ne üretirsem satarım.” anlayışından sıyrılıp “Neyi nasıl üretirsem müşterilerimi memnun edebilirim?!” anlayışının egemenliğini kabul etmesi de bu nedenledir. İşletmelerin buldukları pazarlarda başarılı olmasının temel gerekçesi olan bu yeni “Müşteri Odaklılık” anlayışının kabulünde etkili olmuştur.

³ Masaaki İMAİ, **KAİZEN, Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Üçüncü Basım, BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş. yayını, ONK Ajans, Mart 1997, kapak tanıtım sayfası.

Halkla İlişkiler, Pazarlama'nın alt birimlerinden olması ve işletme amaçlarına ulaşmada önemli bir araç olduğu çağdaş yönetim anlayışınca kabul edilmektedir. Bunun yanında Halkla İlişkiler, TKY uygulamalarının etkililiğini arttırmaya katkıda bulunmaktadır. İşletme içi iletişim kadar işletme dışı iletişimin de sağlanıp sürdürülmesinde önemli bir rol üstlenmiştir. İşletme içi iletişimin sağlıklı yürütülebilmesi için işgörenlere yönelik yayınların gerçekleştirilmesi, eğitim çalışmalarının yapılması ve işletmeye aidiyet duygusunun geliştirilip bir anlamda sadık iç müşteri durumuna gelmelerini sağlamak amacı ile özel günlerin düzenlenmesi Halkla İlişkiler'in önemli işlevidir.

Diğer yandan dış müşteriler için yapılan tanıtım çalışmalarının her aşamasında bulunarak hedef kitleler üzerinde marka ve/veya ürünün etkililiğinin artırılması amaçlı çabalar da Halkla İlişkiler'in görevi olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu çalışmalara ek olarak pazar araştırmalarının işletmenin, markalarının, ürünlerinin hedef kitlelerce algılanışlarını ve imajlarını ölçen araştırmalara önderlik yaparak işletme ve rekabet stratejisinin oluşturulmasına fayda sağlamak da Halkla İlişkiler'in önemini vurgulayan bir diğer görevidir.

Halkla İlişkiler'deki Müşteri Memnuniyeti yaklaşımı Toplam Kalite Yönetimi'nde Müşteri Odaklılık olarak karşımıza çıkması TKY ve Halkla İlişkiler'in bu bağlamda birbirlerine nasıl yaklaştıklarını ve birbirlerini etkilediklerini göstermektedir. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Odaklılık konularında birbirlerine yaklaşan TKY ve Halkla İlişkiler çift yönlü olarak birbirlerini etkilenmektedirler. Özellikle halkla İlişkiler işletmelerde toplam kalite süreçlerine doğrudan katılmaya başlamıştır.

Bu çalışmada, Toplam Kalite Yönetimi ve Halkla İlişkiler'in özellikle müşteri memnuniyeti açısından birbirlerine yaklaştıkları, birbirleri ile etkileşimleri ve müşteri memnuniyetine sağladıkları katkılar incelenmeye çalışılmıştır.

Birinci bölümde; Toplam Kalite Yönetimi(TKY) temel kavram ve ilkelerine, TKY'nin gelişiminde rol oynayan modellere yer verilmiştir. Aynı zamanda çalışmanın vurgu noktası sayılabilecek Müşteri Odaklılık ilkesi ayrıntılı olarak incelenmiştir.

İkinci Bölümde ise; Halkla İlişkiler disiplininin temel kavramları, özellikleri, ilkeleri, gelişim süreci ele alınmış, işletme içindeki işleyişe katkısı incelenmiştir. İlave olarak Halkla İlişkilerin TKY ile olan ilişkisini öne çıkaran ilkelerden bir tanesi olan Müşteri Memnuniyeti ortaya konmuştur.

Üçüncü Bölümde; “Müşteri Memnuniyeti”ndeki temel kavramlara ve özelliklerine yer verilmiştir. Buna ek olarak TKY’nin ve Halkla İlişkiler’in “Müşteri Memnuniyeti”ne etkileri ve katkısı incelenmiştir.

Dördüncü Bölümde; TKY ve halkla ilişkilerin müşteri memnuniyetine katkılarının açıklanabilmesi için gerçekleştirilen araştırmaya ve bu araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

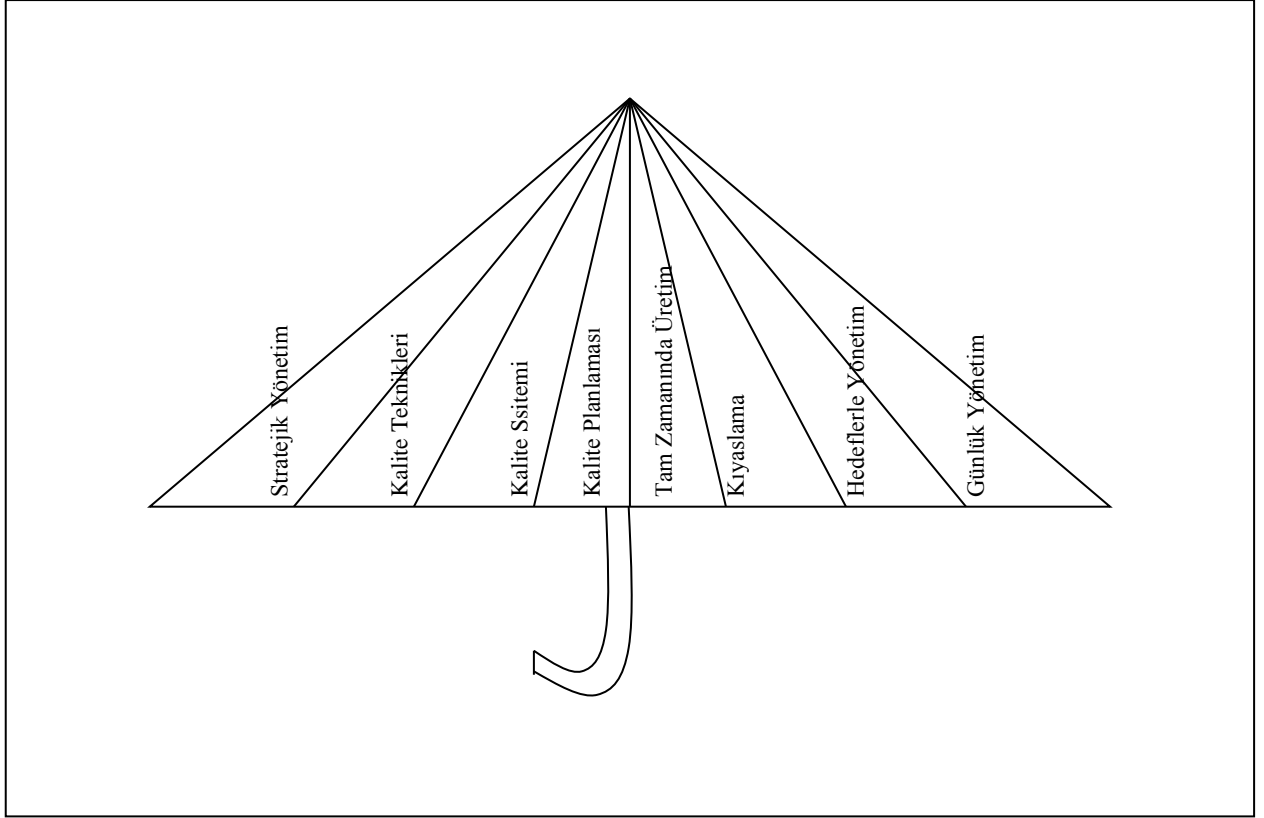
I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde, Toplam Kalite Yönetimi'nin kavramsal açıklamasının yanı sıra İşletme Yönetimindeki konumuna, gelişimine ve temel kavramlarına yer verilmiştir. Aynı zamanda TKY'nin gelişmesine yol açan kişi ve görüşler de bu bölümde bulunmaktadır. Unutulmaması gereken önemli vurgu noktası Toplam Kalite Yönetimi'nin bir teknikler topluluğu olmadığı, 21. yüzyılın sıkı rekabet koşullarına karşı işletmelerin uygulaması gereken bir yönetim modeli olduğudur⁴. Kalite kelimesi pek çok klasik yönetim anlayışını benimsemiş kişilerce TKY, kalite kontrolü ile aynı anlamda kullanılmıştır. Ancak bunun böyle olmadığı Kalite Kontrol kavramının TKY'nin sadece bir parçası olduğu, tek başına TKY'yi temsil edemeyeceği bilinci günümüzde yaygınlaşmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi(TKY), 1950'lerde Amerika'da başlayan, Japonya'da farklı uygulamalara neden olmuş 1980'lerde Amerika ve Avrupa'da önem kazanmış bir yönetim yaklaşımıdır. Bununla birlikte 1990'larda gelişmiş uygulama örneklerini gördüğümüz önemli bir rekabet stratejisidir. 1950'lerde ortaya çıkmasına rağmen önem kazanıp işletmelerin faaliyetlerinde artarak yer edinmesinin en belirgin nedeni ise iletişim, üretim ve bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması ve etkin kullanımları sayesinde küreselleşen dünya pazarlarıdır. Küresel pazarlarda işletmelerin temel işletme amaçlarını yerine getirerek ayakta kalabilmeleri artan rekabet koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Bunun için işletmenin çeşitli faaliyetlerde bulunması gerekir. Böylesi bir ortamda işletmelerin karşısına Toplam Kalite Yönetimi çıkmaktadır ve tüm bu faaliyetleri Toplam Kalite Yönetimi Şemsiyesi altında görmeleri gerekmektedir⁵.

⁴ Mina ÖZEVREN, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, İkinci Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Yayın No:349, İstanbul; Mayıs 2000, s.XX

⁵ Thomas L. CARTIN, **Principles and Practices of TQM**, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1993, s. 93.



Şekil 1: Toplam Kalite Yönetimi Şemsiyesi.

A. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI

Öncelikle “Toplam” kavramı, işletme içi ya da dışı çalışmalar ile ilgili her şeyi kapsadığını vurgulamak gerekmektedir. Amerikan Kalite ve Verimlilik Merkezi kurucusu Jackson Grayson’ın anlatımıyla, toplam kelimesinin kapsamı tüm çalışanlar, fonksiyonlar, müşteriler ve işletmeye girdi sağlayan tedarikçileri içermektedir⁶.

TKY felsefesini oluşturan bir diğer kavram ise “Kalite”dir. Kalite, günümüzün büyük ölçüde rekabete dayanan ekonomik sistemi içerisinde, mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirme çağrısına uyulması zorunluluğudur⁷.

⁶ B. M. COOK, **Quality: The Pioneers Survey The Landscape**, Industry Week, (Vol.240, October 21, 1991), s.70.

⁷ _____, **Kalitenin Dünü ve Bugünü**, Standart Dergisi, (Yıl 35, Sayı 411, Mart 1996), s.88.

Kalite konusunda genel kabul görmüş tanımları, herhangi bir sınıflandırmaya tabi tutmaksızın aşağıdaki gibi belirtmek olasıdır⁸:

“Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (ABD Kalite Kontrol Derneği-ASQC).

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

Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir (P. Crosby).

Kalite, kullanıma uygunluktur (J. M. Juran).”

Kalite, yönetim yazarlarından Juran’a göre; “kullanıma uygunluk”, Deming’e göre; “amaca uygunluk”, Feigenbaum’a göre ise; “en düşük maliyetle müşteri tatminini sağlamak” olarak ele alınmaktadır⁹.

Honda Motor’dan Soichiro Honda, kaliteyi müşteriler açısından bir ürünün sahip olduğu veya olmadığı şeyler olarak tanımlıyor¹⁰. Buna ek olarak kalite, bugün “iyileştirilebilen her şey” olarak da tanımlanmaktadır¹¹.

TKY’nin adındaki kalite kelimesinin anlamı; ölçülebilen yönetim değerleri demektir¹². J.Grayson ile yapılan bir görüşmede; “Kalite kavramının içerdiği anlam sadece ürün ve hizmet kalitesi anlamında olmayıp, süreçler, güvenilirlik ve iş yaşamının kalitesi anlamında da kullanılmaktadır.”. Kalite tanımına farklı bir bakışla; işletmenin sahip olduğu her şeyle müşteriye tatmin etme mutluluğu anlamını da taşımaktadır¹³.

Yönetim kavramı ise TKY’nin adında geçen sonuncu kelime olarak sadece insanların yönetimi değil, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere uyguladığı düzenleme ve teknikler kadar faaliyetlerinin tümünün yönetimidir. Klasik yönetim anlayışındaki tüm fonksiyonları da kapsamaktadır. TKY’de yönetim kavramı, tüm

⁸ Verilen tanımlar; Rıdvan BOZKURT, **Kalitenin Esasları ve Deming’in On dört İlkesi**, Verimlilik Dergisi, (Ankara:MPM Yayını, Sayı 1994/3), s.107.

⁹ Besim AKIN, Canan ÇETİN ve Vedat EROL, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, (Beta Yayınları, No: 805, İstanbul, 1998), s. 117.

¹⁰ Masaaki İMAİ, **KAİZEN, Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Üçüncü Basım, BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş. yayını, ONK Ajans, Mart 1997, s. xxxii.

¹¹ İMAİ, a.g.e., s. v.

¹² Mina ÖZEVREN, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, (Birinci Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Yayın No:349, İstanbul; Haziran 1997) s.IV.

¹³ COOK, a.g.e., s. 70.

işletme fonksiyon, yöntem ve tekniklerin yanı sıra bütün çalışmalardaki her bir sürecin yönetimi olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamayı destekleyen bir başka tanımlama da şu şekilde ifade edilmiştir: Mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynaklar ve faaliyetlere uygulanan teknik ve prensiplerdir¹⁴.

En genel anlamı ile Toplam Kalite Yönetimi, klasik yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern ve etkin yönetim anlayışının bugünkü adıdır¹⁵. Bir başka görüşe göre TKY, girişimi yönlendiren yönetim tekniklerinden ziyade örgütsel tasarımda ve faaliyetlerin yönetiminde radikal değişim gerektiren, süreci idare eden örgüt stratejisi olarak tanımlanır¹⁶.

TKY; Müşteri beklentilerinin aşılmasını hedefleyen, ekip çalışmasını destekleyen ve tüm süreçlerin gözden geçirilerek iyileştirilmesini temel alan bir yönetim anlayışıdır¹⁷. Tabii bilindiği gibi kalite denildiğinde akıllara üretilebilecek en iyi pahalı ürün gelmemeli, ürün hedef kitlesini oluşturan müşterilerin belirlediği kalite anlaşılmalıdır(...Müşterinin karşılaştığı kalite, beklediği kalitenin üzerinde olabilir ki, bu da müşterinin kazanıldığı ve herhangi bir mal veya hizmete kolay kolay yönelmeyeceği anlamına gelir.)¹⁸.

Varolan bir başka tanımda TKY şu şekilde ifade edilmektedir: Müşterilerin elde edeceği değeri, organizasyonel süreç ve sistemlerin tasarımı ve sürekli iyileştirilmesi yoluyla sürekli arttırmayı hedefleyen, sistem yaklaşımına dayalı bir yönetim tarzı¹⁹.

Tanımlar arasında geçerliliği resmiyet kazanmış olanlara önemli bir ek olarak; Toplam Kalite Yönetimi 1994 tarihli ISO 8402'de belirtilen tanımı alabiliriz²⁰:

¹⁴ Thomas L. CARTIN, **Principles and Practices of TQM**, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1993. s.14.

¹⁵ Selim GÜVEN, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalite Kitabı, <http://unalsavas.kolayweb.com>, Aralık 2003.

¹⁶ Richard M. HODGETTS, Fred LUTHANS ve Sang M. LEE, **New Paradigm Organizations: From Total Quality To Learning To World-Class**, Organizational Dynamics, (Winter, 1994), s.5-6.

¹⁷ Oygur YAMAK, **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, Kalite Dizisi No: 1, İstanbul, 1998, s.156

¹⁸ HALUK, a.g.e., s. 5.

¹⁹ T.W. HARDJONO, S.ten HAVE, W.D.ten HAVE, **Mükemmele Ulaşmanın Yolları...**(Çev.Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd. Şti.), Birinci Basım, Rem Ofset Matbaacılık San ve Ltd. Şti., İstanbul, Ağustos 1997, s. 16.

²⁰ Ichiro MIYAUCHI, **Japonya'da Kalite Yönetimi**, MESS Yayın No: 301, İstanbul, 1999, s. 12.

“Bir kuruluşun içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı.”

B. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi'nin temel aldığı ilkeler vardır. Bu ilkeler sayesinde işletmenin amaçlarını sağlaması, rekabet stratejileri geliştirmesi, Müşteri memnuniyetinin sağlanması mümkün olmaktadır. TKY'nin çağdaş yönetim anlayışının gelişmesinde de önemli rol oynamışlardır. Bu ilkeler aşağıda açıklanmaktadır.

1. Liderlik ve Vizyon

Günümüz işletme yönetimlerinde başarıya ulaşmak için öncelikle liderin TKY uygulamalarına inanması ve çalışmalara önyak olabilmesi gerekmektedir. Yönetimde liderlik, başkalarını belli amaçlar doğrultusunda davranmaya veya hareket ettirmeye sevk etmesi açısından önemlidir²¹. Aksi durumda bir işletmede TKY'nin uygulanması olası değildir. İşletmede lider konumunda olan kişilerin, TKY çalışmalarına seyirci kalmayıp, fiilen katılmaları ve orta kademe yöneticileri ile diğer personele örnek olmaları ve onları motive edecek şekilde kalite liderliği yapmaları toplam kalitenin gerçekleşmesinde en büyük zorunluluklardan birisidir²².

W. Edward Deming'in de bilinen ön dört ilkesinden birisi “Liderlik”tir ve liderin şu özelliklere sahip olması gerekmektedir²³. Yönetimin işi kontrol etmek değil, liderlik yapmaktır. Sonuçlara odaklanmaktan vazgeçip sürece önem verilmelidir. Lider denetlememeli, işi yapan kişi kendi kendini denetlemelidir. Lider de işin daha iyi

²¹ Tahir AKGEMCİ ve Ahmet DİKEN, **Kalite İçin Liderlik**, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Hukuk Düzeninde Kalite, Tüsiad-Kalder Yayını, İstanbul, 11-12 Kasım 1998, s. 924.; Greg BOUNDS ve Diğerleri, **Beyond Total Quality Management Towards To Emerging Paradigm**, McGraw-Hill International Editions, Management and Organizations Series, Singapore, 1994, s. 244.

²² Semih ERSUN, **Toplam Kalite Yönetimi Nedir? Ne Değildir? Nasıl Oluşturulur?**, 5. Ergonomi Kongresi, İstanbul, 1995, s. 702.

²³ Rafael AGUAYO, **Dr. Deming, Japon Mucizesinin Mimarı**, Çev: Y. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, No: 31, İstanbul, 1994, s. 91-98.

yapılması için ortam hazırlamalıdır²⁴. Bu bakımdan, liderler güven yaratır, yardım eder, ama yargılamazlar. Çabaları, çalışanların, kurumun amaçlarına uygun bir mantık içinde, işin zevkini tadarak, performanslarını en yüksek düzeye çıkarmaya yöneliktir²⁵. Deming için sorun kalitedir ve kalite, yönetim kurulunda oluşturulur. Ona göre, “kalite yönetimdir”. Bu açıdan temel problem “yöneticilik tarzı”dır. Kısaca yönetim, gerekli öneri, zaman, kolaylık ve teşvik edici unsurları işletme içerisinde hazırlayarak bütün işletmeyi kaliteyi iyileştirme ile ilgili faaliyetlere yönlendirmelidir²⁶.

Liderlik olgusu gerçekten günümüz yönetimcileri tarafından oldukça önem verilen ve işletmenin vizyonunu, verimliliğini ve başarısını etkileyen en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Buna belki de en iyi örnek General Electric’in efsanevi CEO’su Jack Welch’i verebiliriz. J.Welch’e göre liderler; İşlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusundaki net vizyonları ile insanları esinlendiren kişilerdir ve pürüzsüz, hızlı bir işleyiş için gereken kıvılcımı verir²⁷.

Bir çok insan liderliğin temelinde karizmanın yattığına inanmaktadır. Aslında etkin liderliğin temelinde yatan şey karizma değildir. Karizma liderin esnek olmasını ve bükülmesini engeller. Lideri yanılmaz olduğundan emin hale getirir. Bu da liderin değişim yeteneğini körelterek, yeni alternatif fikirlere açılımını zorlaştırır²⁸. Bu nedenlerden ötürü liderlik, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede önemli kavramların başında gelmektedir.

2. Sürekli Eğitim

TKY için gerekli olan eğitim faaliyetlerinin uygulanması ile işletmelerde her şeyin çözümleneceği düşünülmemelidir. Bundan dolayı bir işletmede her şeyden önce

²⁴ Mina ÖZEVREN, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, İkinci Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Yayın No:349, İstanbul; Mayıs 2000, s.19.

²⁵ Rafael AGUAYO, **Dr. Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam**, Çev: Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1994, s. 198.

²⁶ Osman DEMİRDÖVEN, **Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı: 1994/4, 1994, s. 58-59.

²⁷ Robert SLATER, **Jack Welch ve General Electric’in Yolu**, Çev. Türkan Arıkan ve Saadet Özkan, Dördüncü Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Haziran, 2000, s. 28-29.

²⁸ Peter F. DRUCKER, **Gelecek İçin Yönetim, 1990’lar ve Sonrası**, Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yay. No: 327, Dördüncü Baskı, Ankara, 1996, s. 128-132.

bir sistemin, bu sisteme bağlı kalite sisteminin ve onun gerektirdiği eğitim ile ilgili planların, programların varlığı ile işletmenin s¼rekli ¼ğrenen, y¼netimin t¼m kademelerine ¼ğrenme y¼k¼ml¼l¼ę¼ veren ve bunu değerlendiren bir işletme olmasını sağlayabilmek esas olmalıdır. Bu, işletmeyi bir b¼t¼n olarak g¼rebilmeyi gerektirdiği gibi; bunun, y¼neticilerin bir g¼revi olduğunu ve onların da eğitiminin s¼z konusu olduğu unutulmamalıdır²⁹. Eğitimi faaliyetleri hedeflere y¼nelik olarak ne kadar yoğunlaştırılırsa, işletmenin başarısında o kadar etkili olacaktır³⁰.

TKY'nin en hassas bir ¼gesi olarak eğitimin işlev ve faaliyetlerini, bilimsel ve akılcı gelişmelerden yaşam boyu yararlanabilmek ve s¼rekli gelişim ¼nc¼l¼ę¼n¼ benimseyerek uygulayabilmek, giderek artan bir ¼neme sahip olmaktadır³¹.

3. S¼rekli Gelişme

TKY işletmelerde gerçek amaçlarına ulaşabilmesi birkaç koşula bağlıdır. Bunlardan ilk sıralarda yer alan unsurlardan birisi de s¼rekli gelişimdir. S¼rekli gelişim, g¼n¼m¼z rekabetçi pazar ortamında işletmelerin dinamik hareketleri ile sağlanabilir. Bu dinamizm de ancak açık sistemlere sahip, durağanlıktan uzak s¼reçlere sahip işletmeler için geçerlidir.

Kalite geliştirme alışmaları, TKY felsefesinde sonu gelmeyecek bir s¼re olarak algılanmaktadır. Çalışanların motivasyonlarında, iş s¼relerinde, verimlilikte, m¼řteri tatmininde, ¼r¼n/hizmet/markaya bağımlı m¼řteriler yaratmakta ve rekabette s¼rekli gelişim esas unsurdur ve TKY felsefesinin temelini oluşturur. Bu durumda, TKY'de s¼rekli gelişme, durum ya da d¼zey ne olursa olsun onu daha ileriye g¼t¼rmek, iyileştirmek ve geliştirmek olarak tanımlanır³². Burada hedef belli bir standardı

²⁹ AKIN, EROL ve ÇETİN, a.g.e., s. 81.

³⁰ Gopal K. KANJI ve Mike ASHER, **Education and Training for Total Quality Management**, Total Quality Management, Volume: 4, Issue: [sic], 1993, s. 77.

³¹ Akın MARŞAP, **Organizasyonlarda Toplam Kalite Y¼netiminin Başarılması**, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite ¼zel Sayı, İkinci Basım, 1996, s. 141.

³² Feyyaz YILDIZ, **Toplam Kalite Y¼netimi Felsefesinin Y¼netim Muhasebesi İşlevlerinde Meydana Getirdiği Değişimin İncelemesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe ¼niversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼), Afyon, 2001, s. 80.

tutturmak değil, seviyeyi, sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir³³. Bu gelişim iş, ev, özel ve sosyal yaşamdaki iyileştirme faaliyetlerinin sürekliliğini savunmaktır.

Bir işyerine uygulandığında yöneticiler ve iş görenler dahil olmak üzere herkesi içeren sürekli iyileştirme faaliyetlerinin gereğini savunan yaklaşımdır³⁴. Son 30 yılda Japonya’da felsefeyi, sistemleri ve problemleri çözmeye yönelik araçları birbirine bağlayan Kaizen’dir; Mesajı ise iyileştirme ve daha iyisine yapmaktır³⁵. Kaizen, aslında iki kelimededen oluşan bir kavramdır. Kai, gelişme, Zen ise daha iyi anlamına gelmektedir. Masaaki Imai Kaizen’i, bir yönetim felsefesi olmayla beraber aynı zamanda hayati önem taşıyan bir yaşam tarzı olarak ifade etmektedir. Japonlar II. Dünya Savaşı’ndan yenik çıkmış, fakir bir ülkeydi, ileri teknolojileri satın alacak paraları yoktu. Belki de bu yüzden sürekli gelişmeyi, sanayide bir gelişme stratejisi olarak kullanmışlardır³⁶.

1960’ların başına dek gelen zaman diliminde Deming ve Juran Japonya’ya Kaizen kavramının gelişimini sağlayan pek çok araç tanıttılar. Günümüz Japonya’sında kullanılan kavram, sistem ve aracın temeli 60’lardaki istatistiksel kalite kontrol ve toplam kalite kontrolü anlayışdır³⁷. TKY’nin çağdaş yönetim uygulamalarında hayat bulmasında öncü isim olan Deming, sürekli gelişme kaçınılmaz ve uygulamada olması gereken bir unsur olarak kabul etmektedir.

Sürekli gelişme fikri, 1950’de Deming’in Japonya’da verdiği Kalite Kontrol konferanslarında savunduğu önemli görüşlerden birisidir. Bu düşünce Dr. W. A. Shewhart tarafından geliştirilen “sürekli gelişme çevrimi”ne dayanır ve genelde “Deming Döngüsü” ya da “PUKÖ” döngüsü olarak bilinir³⁸.

³³ KAVRAKOĞLU , **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder yayınları, İkinci baskı, İstanbul, s. 33-57.

³⁴ Hasan ÖZBEK, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Halkla İlişkilerin Katkısı**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2000, s. 33.

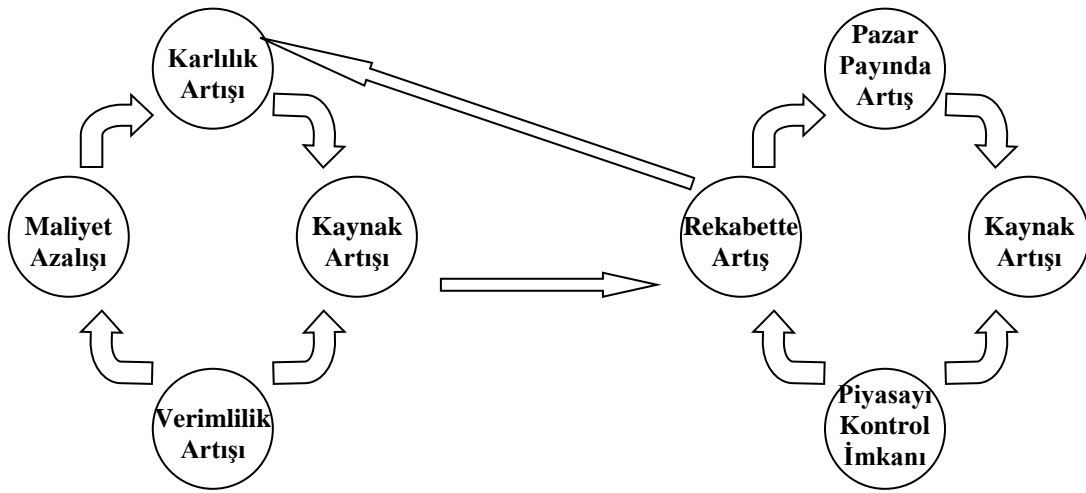
³⁵ IMAI, a.g.e., s. xxxii.

³⁶ Nedret YAYLA, **Kaizen**, Önce Kalite, Kasım 1992, Yıl 1, s. 1, s. 8-10.

³⁷ IMAI, a.g.e., s. 5.

³⁸ Jens J. DAHLGAARD ve Kai KRISTENSEN, **Total Quality Management and Education**, Total Quality Management, Volume 6, Issue 5/6, December 1995, s. 446.

Uygulama aşamasında üst yönetim sürekli eğitimle astları geliştirir. Buradaki eğitim iş başında verilen eğitimdir. Astlar sürekli bu şekilde eğitilirken belli bir süre sonra bazı yetkilerle donatılırlar ve serbest bırakılırlar. Böylece, istenilen kapasiteye ulaşan astlar sürekli gelişme döngüsü içine dahil olurlar. Bu aşamada üzerinde durulması gereken önemli bir nokta da çalışanların gönüllü katılımının sağlanmasıdır³⁹. Sürekli gelişme işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren bir süreçtir. Aşağıdaki şekil bu konuda her bir kademenin neler yapması gerektiğini göstermektedir⁴⁰.



Şekil 2: Sürekli Gelişme Döngüsü.

TKY çerçevesinde, kalite geliştirme sürecinde müşteri gereksinimlerinin sistematik olarak belirlenerek teknik özelliklere dönüştürülmesi ve sürekli kontrolle hatalı üretimin önlenmesi ölçüm yapılmasını ve istatistiksel yöntemlerin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sayede, TKY’de istatistiksel proses kontrolü ile proseslerin en uygun şekilde denetlenmesi sağlanmakta bu da “önleyici” yaklaşımla “sıfır hata”nın başarılmasına olanak sağlamaktadır. Sonuçta en yüksek kalitenin en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi önleyici denetimle sağlanmış olmaktadır⁴¹. TKY’de kontrol, varolan durumun korunması amacıyla değil, daha da ileriye götürülmesi amacıyla yapılır. Bu bakımdan sonuçlar sürekli kontrol edilirse, ilerleme ve gelişmenin olacağı vurgulanır⁴².

³⁹ DAHLGAARD ve KRISTENSEN, a.g.e., s. 447.

⁴⁰ ÖZEVREN, a.g.e., s. 37-38.

⁴¹ Peter B. B. TURNEY ve James M. REEVE, **The Impact of Continous Improvement on The Design of Activity-Based Cost Systems**, Journal of Cost Management, Volume 90, Issue: 2, Summer 1990, s. 44.

⁴² Feyyaz YILDIZ, a.g.e., s. 83.

Rekabette başarılı olmak için sürekli gelişmek şarttır. Bunun için aşağıdaki üç temel koşulu sağlamak gereklidir⁴³.

- Mevcut durumu yetersiz bulmak,
- İnsan kaynağını geliştirmek,
- Bilimsel teknikleri kullanmak.

Günümüzde de Kaizen düşüncesi rekabet stratejisi geliştirmede önemli bir araç olarak görülmekte ve uygulama örneklerine sıkça rastlanmaktadır.

4. Müşteri Odaklılık

Her işletme ürettiği mal ya da hizmeti bir grup insana satmak eylemi sayesinde yaşamını sürdüreceği bildiğimiz bir gerçektir. Satma eylemini gerçekleştireceği kitle, işletme için müşterisini oluşturur. Ancak günümüzde bu eylemi gerçekleştirebilmek için çağdaş bazı uygulamalara ihtiyaç vardır. Çalışmanın “Giriş” bölümünde de bahsedildiği gibi ürün odaklı üretim anlayışı yerini müşteri odaklı uygulamalarına bırakmıştır. “Ne üretirsem satarım” anlayışı çoktandır geçerliliğini yitirmiş durumdadır. Bunun da nedeni olarak, küresel yapıya bürünmüş, büyük, rekabetin yoğun yaşandığı bir pazarda artan ürün çeşitliliği doğrultusunda müşteri isteklerinin artması ve tercihlerinin farklılaşması gösterilebilmektedir.

Her işletme, mevcut müşterilerini elde tutma yanında yeni müşteriler elde etme çabası sürdürür. Bu çerçevede yoğunlaşan rekabet ortamında müşterilerin elde tutulması gittikçe zorlaşırken, müşterilerin rakip ürünlere eğilim göstermesi de o ölçüde kolaylaşmaktadır⁴⁴.

Müşterinin farklı boyutlardaki farklılaşmış isteklerine cevap verebilmek, müşteri tatminini oluşturabilmek müşteriyi daha iyi inceleyip anlamaya çalışmakla mümkün olacaktır. Bu durum “Müşteri Odaklılık”ı ve işletmelerin yapılarında değişikliklere bile yol açmıştır. TKY’de örgütlenme yaklaşımı her birim bir karar merkezidir, başlı başına

⁴³ İbrahim KAVRAKOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yayınları, 1992, s. 13-15.

⁴⁴ Remzi ALTUNIŞIK, Şuayip ÖZDEMİR, Ömer TORLAK, **Modern Pazarlama**, Birinci Basım, Değişim Yayınları, Adapazarı, Eylül 2001, s. 31.

bir birimdir. Bu yüzdendir ki iç müşteri anlayışına göre her birim bir önceki prosesi kendi **tedarikçisi** görünürken, bir sonrakini ve kendi ile ilişkisi olan her birimi **müşterisi** olarak görür⁴⁵.

TKY yönetim felsefesi de şirket çalışanları ve müşteriler arasında süregelen diyaloga değer katılarak tüm işletme organizasyonunun müşterinin bakış açısından bütünleştirilmesi şeklini almıştır⁴⁶. İşletmede bütün birimler tümüyle müşteri odaklı anlayışı kabullenip sadece iş süreçlerini değil olaylara bakışlarını da bu yönde geliştirmelidirler. Bu nedenle her çalışan kendinden sonraki süreçte yer alan kişi ya da birime onun isteklerine, taleplerine uygun işi teslim etmek zorundadır.

Toplam kalite düşüncesinde, yönetim, personel ve sistemin birbiriyle yakın etkileşimi içerisinde tüm sistem müşteri tatminine odaklanır⁴⁷.

Günümüzün dünyasında ayakta kalabilecek güçlü bir liderliği, müşteri ile onun gereksinimleri üzerinde yoğunlaşmayı; ve üstün süreç tasarımı ile bunun uygulanmasını gerektirmektedir⁴⁸.

5. Sosyal Sorumluluk

İşletme ve toplum ilişkileri, geçmişten günümüze karmaşıklığını arttırarak gelişmiştir. İşletmeler bir yandan ekonomik amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, bir yandan da, alınan kararların insani, sosyal, ahlaki ve yasal boyutlarını düşünmeden hareket edemez hale gelmişlerdir. Bu boyutların önem derecesi belli dönemlerde

⁴⁵ Numan AYDEMİR, **Toplam Kalite Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü ve Uygulanması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Bursa, 1995, s. 23.

⁴⁶ Anders GRONSTEDT, **Müşteri Yüzyılı**, Çev: Ş. Tanju Kalkay, Birinci Basım, MediaCat Yayınları, İstanbul, Eylül 2003, s. 26.

⁴⁷ İsmail EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995, s. 45.

⁴⁸ Michael HAMMER, James CHAMPY, **Değişim Mühendisliği**, Sabah Kitapları, 2. Baskı, İstanbul, 1994, s. 203.

farklılık göstermişse de, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren önem derecesi gittikçe artmaya başlamıştır⁴⁹.

Frederick, Post ve Davis, sosyal sorumluluk kavramını “firma ekonomik yararı gözetirken nasıl davranıyorsa, sosyal sorumluluğu da öyle mesleki bir zorunluluk olarak görmelidir.” şeklinde tanımlarlar. Farmer ve Hogue'nin görüşlerinde ise, sosyal sorumluluk farklı ele alınır; “birkaç dakika düşünen herkes şunu kolayca anlayabilir ki her özel işletme sosyal sorumluluk kavramıyla ilgilidir ve bunu yerine getirmesi gerekmektedir. Toplum, işletmenin geleneksel mal ve hizmet sunumu işlevleri ile beraber, ödedikleri paranın karşılığı olarak sosyal sorunlarının da çözülmesini ister.”⁵⁰. Bir başka tanımda ise sosyal sorumluluk, “Bir işletme için, istenilen ürün ve hizmetlerin minimum finansal ve sosyal maliyetlerle, mümkün olduğu kadar eşit bir şekilde yayılmasında, maksimum faydayı sağlayan etkinlikler” olarak ifade edilmektedir⁵¹. Sosyal sorumluluk tanımı ile ilgili olarak bir başka tanımda şu şekilde ifade edilmektedir; “Bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politika gütmesi, insanları mutlu ve memnun etmesi”⁵². Sosyal sorumluluk bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, işletmenin tüm çevresinin memnuniyeti ve mutluluğu olarak ifade edilmektedir.

İşletme sahipleri ve yöneticileri buldukları sosyal düzlemde bazen istemeseler de sosyal sorumluluklarını yasal veya ekonomik olarak yerine getirmek zorunda kalmaktadırlar. Halbuki sosyal sorumluluk, yönetimin işletme performansını değerlendirirken, kar hesabı, müşteri memnuniyeti ve toplumsal iyileştirmelere eşit derecede önem vermeyi kabul etmesidir⁵³. Sosyal sorumluluğun tek boyutlu olmadığı gerçeğini kabul etmeleri ve işletmelerin bu yönde çalışmalarını sürdürmeleri gerekmektedir.

⁴⁹ Asuman TÜRKEL, Nihat GÜLTEKİN, **Sosyal Sorumlulukta Yöneticinin Rolü ve GAP Bölgesi Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 22-24 Mayıs 2003, s. 131.

⁵⁰ Frank J. CAVALIERE, Larry W. SPRADLEY, **Is Teaching “The Social Responsibility of Business” A Responsible Activity?**, Education, Volume 116, Issue: 1, Fall-1995.

⁵¹ Richard R. FARMER, W. Dickerson HOGUE, **Corporate Social Responsibility**, D.C. Heath and Company, Toronto, 1985.

⁵² Erol EREN, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, Yayım, İstanbul, 2000.

⁵³ L. E. BOONE and D. L. KURTZ, **Business and Society**, Harper Collins, New York, 1994.

6. Sıfır Hata

TKY’de, üretilen mal ve hizmetlerin sıfır hata ile tam bir kaliteye ulaşmak amaçlanmaktadır. Hatasızlığa ulaşmak yalnızca mal veya hizmetin üretim aşamasını kapsamakla kalmayıp, mal ve hizmeti oluşturan tüm girdilerin hatasız olmasını temel almaktadır. Hatasızlığa veya “sıfır hata”ya ulaşabilmek için ⁵⁴;

- Her birey ve takım kendi işini ilk seferinde en iyi yapmaya ve işletmenin hedeflerine yöneltilmelidir.
- Kalite kontrol faaliyetlerinin sadece kalite kontrol elemanlarına değil, hizmet faaliyetleri ile uğraşan tüm personele kaydırılması gerekir.
- Mal ya da hizmeti oluşturan tüm girdilerin hatasız olması sağlanmalıdır.

Hatasızlığa ulaşma, işletme hedeflerinin tüm çalışanlara duyurulması, hataların en aza indirilmesi ve yapılan hatalardan ders alınması ile elde edilebilir. Hatalardan ders alma yaklaşımı müşteri ve çalışan tatminini sağlayarak işletmenin karlılığını artırır. Hizmetlerin yeniden düzenlenmesinin önündeki en büyük engel, tatmin olmayan müşterilerin ancak %5-%10’unun tatminsizliklerini işletme yönetimine bildirmeleridir⁵⁵.

TKY’de sıfır hata kavramı; İşletmenin tüm süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi, kabul edilebilir bir kalite düzeyi anlayışını, yönetimin beklentileri ile insan ilişkiler üzerinde odaklaşmayı, kaliteyi, kalite felsefesinin ve motivasyonun önemine inanmayı gerektirmektedir⁵⁶.

Kuramsal olarak açıklanabilen sıfır hata kavramı, hatanın nerelerde, nasıl gerçekleştiğini araştırıp çözüm üretmek, ortadan kaldırmak için çalışır. Buna rağmen uygulamada hatanın olduğu gibi ortadan kaldırılması olanaklı olmayabilir. Bu nedenle de hatanın nedenleri ortaya konarak önleyici çalışmalar gerçekleştirilebilir.

⁵⁴ Işıl Menteş PEKDEMİR, **İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1992, s. 16.

⁵⁵ Stephen S. TAX ve Stephen W. BROWN, **Recovering and Learning from Service Failure**, Saloan Management Review, Volume 40, No: 1, s. 77.

⁵⁶ İsmail EFİL, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Üçüncü Basım, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 11, Bursa, 1996, s. 5.

7. Örgütsel İletişim

Öncelikle iletişimi tanımlamak gerekirse karşımıza çok fazla sayıda ve farklı şekilde tanımlar gelecektir. İletişim tanımlarından birkaçına aşağıda yer verilmiştir;

“İletişim, bir yerden, bir kişiden bir makineden bir başkasına herhangi bir ortamdan yararlanarak bilgi gönderme işidir⁵⁷.”

“İki yönlü bir süreç olarak iletişimden söz ediyorsak, haberleri, düşünceleri, paylaşma ya da değiş-tokuş etme etkinliği; bilgi, haber, düşünce ya da görüş alış-verişi, iletidir⁵⁸.”

“Bireyler arasında ortak bir simgeler sistemi ile gerçekleştirilen anlam ve bilgi alışverişidir⁵⁹.”

Yukarıda birkaç tanımı bulunan iletişim kavramına bilim çerçevesinden baktığımızda benzer özellikler taşıyan ancak çok daha anlamlı olanlarına rastlayabiliriz. Wilbur Schramm için insanlara özgü olan iletişim, iki kişi ya da bir kişi ile çok sayıda kişiler arasındaki ilişkiye dayanır. Schramm Latince kökeni Kommunis’den gelen iletişim sözcüğünü ortaklık oluşturma diye alarak, iletişimi de kaynak ile alıcı arasında ortaklık kurmak için amaçlı bir çaba olarak tanımlamış, ayrıca da gönderilen iletinin alınan iletiden değişik olabileceğini de vurgulamıştır⁶⁰.

İletişimin sağlıklı şekilde gerçekleşmediği bir örgütte hedeflere ulaşmak imkansızdır. Bu bağlamda iletişimi etkili hale getirmek için şu noktalara dikkat etmek önemlidir⁶¹.

- İletişimdeki yanlışlıkların belirlenmesi.
- İletişim ilkelerine bağlı kalmak.
- Hedef kişi ya da gurubun tanınması.
- Agresif dinleme yöntemini uygulama.
- Konuşulan gibi yazmak.
- Geri bildirim isteme.

⁵⁷ _____, Bilişim Terimleri Sözlüğü, 1981.

⁵⁸ _____, Longman Dictionary of Contemporary English, 1978.

⁵⁹ _____, Ana Britanica, 1988.

⁶⁰ Wilbur SCHRAMM, **Mass Media and National Development: The Role of Information in the Developing Countries**, Stanford Univ. Pres, California, 1964.

⁶¹ William COTTRINGER, **İletişimin Yeniden Keşfi**, Executive Excellence, Yıl: 1, Sayı: 5, Ağustos 1997, s. 14-15.

Kaliteli iletişimin sağlanabilmesi; iletişim sürecini oluşturan, mesajı gönderici, mesajın kendisi, mesajın gönderildiği kanal ve mesajı alıcının kaliteli olmasına bağlıdır. Bununla birlikte, mesajın, açık, tutarlı, doğru, tam, güncel, sevecen ve amaca yönelik olması iletişim kalitesini sağlamaktadır⁶².

Bütün bu tanım ve özelliklerin ışığında; Sağlıklı işleyen, ilkelerine uyulan örgütsel iletişim sayesinde hedeflere ulaşmanın daha kolay olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

8. Tam Katılım ve Ekip Çalışması

Bir işletmede sorunların çözümü, sürekli gelişme ve ilerleme işletmenin tüm birim ve çalışanlarının yönetime katılımı ile daha kolaylaşacak, mümkün olacaktır. TKY’de “Tam Katılım ve Ekip Çalışması” düşüncesinin temelinde bu mantık yatmaktadır.

Kalite programlarının başarılı olabilmesi için herkesin katılımının sağlanması esastır. En alt kademedен en tepedeki yöneticiye, mal satandan üretimi yapana kadar herkes hataları önlemeye çalışmalıdır. Toplam Kalite bütünleşik bir sistemdir. Pazar araştırması ile başlar son ürünün müşteri tarafından kullanımı ile son bulur⁶³. Ancak unutulmamalıdır ki bu faaliyetler tümüyle son bulmaz. Müşterinin kullanımı, ürün ya da hizmet konusundaki geri beslemesiyle(sipariş olarak), bilgi akışı(şikayet ve/veya öneriler olarak) ile tekrar eden bir döngü olarak devam eder.

Bütün bu sonuçlar, şirketin açık, müşteri odaklı bir toplam kalite yönetimini firma çapında uygulamaya koyması durumunda ve insanların anladıkları, inandıkları ve bir parçası oldukları, etkin şekilde kurulmuş kalite sistemleri ile sağlanabilir⁶⁴.

⁶² Dianna BOOHER, **Kaliteli İletişim**, Executive Excellence, Yıl: 1, Sayı: 5, Ağustos 1997, s. 13.

⁶³ İbrahim KAVRAKOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 1994, s. 60.

⁶⁴ EFİL, a.g.e., s.43.

Katılımcılığın bir örgüt kültürü olarak tüm departmanlara ve bireylere yayılabilmesi için⁶⁵; Çalışanların işletmeyi sahiplenme duygusu geliştirilmelidir. Bu duygu; Çalışanlar kendilerini işletmenin bir üyesi olarak değerlendirmeleri sonucunda, gerek fiziksel, gerekse duygusal gücünü en etkin şekilde kullanmalarını öngörmektedir. Personelle sağlanan yatay ve dikey iletişim, yetkilendirme ve güçlendirme personelin sahiplik duygusu kazanmada motive edici rol oynamaktadır.

TKY sistemi içinde başlıca dört çeşit ekip çalışmasından yararlanılabilmektedir⁶⁶;

- Bölüm Geliştirme Ekipleri,
- Süreç Geliştirme Ekipleri,
- Görev Ekipleri,
- Kalite Çemberleri'dir.

Çalışma gruplarının, ekiplerin ve kalite çemberlerinin en başta görevi, yönetimi geliştirmek ve çalışanlar kadar müşteri refahını, tatminini geliştirmeyi sağlamaya çalışmaktır. “Müşteri Memnuniyeti”nin sağlanması daha önce de ifade edildiği gibi çalışanların memnuniyetinden geçmektedir.

İşyerinde verimliliği arttırmak kadar daha demokratik işyerleri ve yönetimler yaratmak amacını taşıyan yönetime katılma uygulamaları bugün birçok gelişmiş ekonomilerde uygulamaya konan ve kendinden önemli işlevler beklenen uygulamalardır⁶⁷.

C. GELİŞİM SÜRECİ

İlk olarak M.Ö. 3000 yıllarında, Babil’de Hammurabi kanunlarında kaliteye referans verilebilir. Kanunda diyor ki “Eğer bir adam ev yaparsa ve bu ev çökerse ve

⁶⁵ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık**, Verimlilik Dergisi Özel Sayı, 1996, s. 31.

⁶⁶ AKDEMİR, a.g.e., s. 82.

⁶⁷ Meryem KORAY, Alper TOPÇUOĞLU, **Sosyal Politika**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Üçüncü Baskı, Bursa, 1995, s. 23.

ölen olursa yapan da öldürülmelidir”⁶⁸. Bu ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Herkes mühendis değildir. İçinde oturduğu evin sağlamlığını test edemez. Fakat aldığı her evde güvenle oturmak hakkıdır. Bu yüzden kontrolü de evin yapan yapmalıdır⁶⁹. İ.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır’da muayene görevlileri taş bloklarının yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile ölçmekteydiler⁷⁰.

İşletmelerde kalite olgusu ise çok daha yakın bir tarihe dayanır. Bu nedenle “Endüstri Devrimi Öncesi” ve “Endüstri Devrimi Sonrası” olmak üzere genel iki başlık altında incelenebilir.

1. Endüstri Devrimi Öncesi

Sanayi Devrimi’nden önce üretim, küçük atölyelerde ve az sayıda kişi tarafından gerçekleştirilmekteydi. Üretim ve üreten ilişkileri loncalar tarafından düzenlenmekteydi⁷¹. Bir ekonomik ve sosyal sistem olan loncalar, hem üretimin hem de insanın kalitesi ile ilgiliydiler. Hammadde olarak gelen malların ilk kalite kontrolü, yiğitbaşılar tarafından bir yerde yapılır ve buradan esnafa dağıtıldı. Malın kalitesine göre müşteriye satılacak fiyatı da belirlenir (narh), bunun üstünde fiyatla mal satan veya bozuk mal satan esnafın belgesi elinden alınır. Her esnaf bağlı olduğu loncaya yazılır ve bir aidat öderdi. Cumhuriyetten sonra bu loncaların yerini esnaf odaları almıştır⁷².

Lonca sisteminde işçi, üretim sürecinin her aşamasında çalıştığı için “işin tümünü görebilmekte” ve hammaddeden başlayarak ürünün bitimine kadar her konuyu bilmekteydi. Bugün de aynı amaçla “iş rotasyonu” ve “iş zenginleştirilmesi” yöntemleri uygulanmaktadır⁷³.

⁶⁸ Joel E. ROSS, Total Quality Management, İkinci Baskı, Kogan Page, London, 1994, s. 14.

⁶⁹ ÖZEVREN, a.g.e., s. 10.

⁷⁰ Süleyman YÜKÇÜ, **Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi**, Anadolu Matbaacılık, Vizyon Eğitim ve Danışmanlık, İzmir, 1999, s. 4.

⁷¹ _____, Meydan Larousse, 8. Cilt, 1972, s. 50.

⁷² Nusret EKİN, **Endüstri İlişkileri**, İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 254, 1979, s. 5-8.

⁷³ ÖZEVREN, a.g.e., s. 11.

13. Yüzyılda geliştirilen Çıraklık ve Esnaf Localarında ustalar, hem eğitici hem de muayene görevlisi olarak çalışıyorlardı. Lonca yönetimleri tarafından bu dönemde ağırlık ve ölçü standartları oluşturulmuştu⁷⁴.

2. Endüstri Devrimi Sonrası

Sanayi Devrimi'nden sonra makineleşmenin artmasıyla üretim şekli de atölye tipi üretimden fabrikalaşmaya ve kitle üretimine geçiş yapmıştır. Endüstri Devrimi ile eski önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin nitelikli iş gücünü oluşturmuşlardır. Ancak mal arzı açığı bulunan ekonomilerde başarı kriterleri, çok üretmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde kendini gösterince üretim artışına paralel ortaya çıkan istihdam açığı, vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılmış ve böylece kalitede düşme görülmüştür. Genelde zirai faaliyetlerden sanayi faaliyetlerine geçen niteliksiz işçinin verimsiz ve kalitesiz çalışması işletmelerde sorun olmuş, çözümü için işin yapılandırılması gereği duyulmuştur⁷⁵.

Kalite kavramı bu dönemde kendini daha da hissettirmeye başlamış ve bu konuda ilk çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalara ilişkin gelişim dönemleri genel olarak şu dört temel süreçte incelenmektedir:

- a. Kalite Kontrol Dönemi
- b. Toplam Kalite Kontrol Dönemi
- c. Kalite Yönetimi Dönemi
- d. Toplam Kalite Yönetimi Dönemi

a. Kalite Kontrol Dönemi

Üretimde dönüm noktası olarak konu edilen Sanayi devrimi'nin temelleri, İngiltere'de Frederick Taylor tarafından atılmıştır. İş planlaması görevini ustabaşlarından alıp, endüstri mühendislerine verilmesiyle modern endüstriyel sistem doğdu. 20. yüzyıla gelindiğinde farklı bir dönemin başlangıcı Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanıyordu. Henry Ford fabrikasında hareketli montaj hattını üretime

⁷⁴ Rıdvan BOZKURT ve Aynur ODAMAN, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, No: 549, İkinci Basım, Ankara, 1996, s. 1.

⁷⁵ ÖZEVREN, a.g.e., s. 12.

dahil ederken karmaşık işlemler yalınlaştırılmış ve düşük maliyette yüksek kaliteli ürünlerin üretimi gerçekleştirilmiştir⁷⁶.

1920-1940 yılları arasında Bell System ve Western Electric'te çalışan George Edwards ve Walter Shewhart öncülüğünde “Muayene Mühendisliği Bölümü” kurularak kalite kontrol uygulamalarına başlanmıştır. Shewhart 1931 yılında “Economic Control of Quality of Manufactured Product” isimli modern kalite kontrol alanında dönüm noktası olan bir kitap yayınlamıştır. Japonya’da modern kalite çalışmalarının şekillenmesine yardımcı olması için İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra kullanılmıştır⁷⁷. Seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için 1924’te ilk “Olasılık Çizgisi”ni ortaya koyarak İstatistiksel Kalite Kontrolün temeli Shewhart tarafından atılmış 1939 yılında da ”Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control” isimli kitabı yayınlamıştır⁷⁸.

1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği (American Society for Quality Control) kurulmuştur⁷⁹. Aynı yıl Dr. W. Edwards Deming, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından davet edilmiş ve bir dizi konferanslar vermiştir. 1951 yılında da ilk Deming Ödülü verilmiştir⁸⁰. Deming Ödülleri bu tarihten itibaren halen daha verilmeye devam edilmektedir.

Kalite kontrol tanımlanırken öncelik kelime anlamına verilebilir. Kalite kontrolü, kalite performansının düzenli olarak ölçülmesi, standart değerlerle karşılaştırılması ve aralarındaki farka göre tavır alınması şeklinde tanımlanabilir⁸¹.

Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (ANSI Z1.7 1971) “Kalite kontrol, ürün veya hizmetin verilen tatmin edici kalite değerlerine ulaşması için kullanılan uygulamalı

⁷⁶ Craig GIFFI, Aleda V. ROTH ve Gregory M. SEAL, **Competing in World-Class Manufacturing: American's 21. Century Challenge**, Richard D. Irwin Inc., Homewood, IL 60430, USA, 1990, s. 2.

⁷⁷ William J. KOLARIK, **Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools**, McGraw-Hill Inc., Singapore, 1995, s. 23.

⁷⁸ Walter A. SHEWHART, **Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control**, Foreword copyright and Edited: W Edwards DEMING, Dove Publications Inc., New York, 1986, s. 1-40.

⁷⁹ İbrahim KAVRAKOĞLU, **Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000**, KalDer Rekabetçi Yönetim Dizisi, No: 1, İstanbul, 1996, s. 24.

⁸⁰ _____, Kalitenin Dünü ve Bugünü, a.g.e., s. 90.

⁸¹ Mahmut DEMİRKAN, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997, s. 46.

teknikler ve aktiviteler ve bu teknik ve aktivitelerin kullanılması durumudur.”⁸². Japon Endüstriyel Standartları (JIS) ise şu şekilde tanımlar: “Tüketicilerin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemidir ve genellikle istatistiksel kalite kontrol olarak adlandırılır.”⁸³.

İşletmede kalite kontrolünden yalnızca belirli kişiler sorumlu olmaktadır. Temel ilke ise, üretilen ürünlerin kontrol edilerek hatalı olanların ortaya çıkarılmasıdır. Bu işlem bazı sektörlerde tek tek her ürün için uygulanırken, bazı sektörlerde ise örnekleme yoluyla uygulanmaktadır⁸⁴.

b. Toplam Kalite Kontrol Dönemi

Kalite Dünyasına yeni yaklaşım üretmiş önemli isimlerden Dr. Armand V. Feigenbaum’a göre toplam kalite kontrol: “Bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de göz önünde bulundurarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistem” olarak tanımlamaktadır⁸⁵.

1961’de Philip B. Crosby, “Sıfır Hata” kavramını geliştirmiştir⁸⁶. Toplam kalitenin gelişimine önemli katkıları olan bir başka isim olan Shewhart, kaliteyi, subjektif bir olgu olmaktan çıkararak matematiksel olarak ölçülebilen bir özellik haline getirmiştir ki bu yenilik başlı başına bir devrim olarak nitelendirilmektedir⁸⁷.

Toplam Kalite Kontrol sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzde çağdaş bir yönetim anlayışıdır⁸⁸. Toplam Kalite Kontrolün gelişimini beş basamakta ele alıp incelemek olasıdır. Bunlar⁸⁹;

⁸² Dale H. BESTERFIELD, **Quality Control**, Fourt Edition, Pretice-Hall International Inc., USA, 1994, s. 2.

⁸³ Kaoru ISHIKAWA, **Toplam Kalite Kontrol**, Çev. Semih Ordaş ve Nedret Yayla, KalDer Yayınları, No: 7, İstanbul, Mayıs 1997, s. 46.

⁸⁴ Meral AŞIKOĞLU, **Kalite Kontrolünden Toplam Kalite Yönetimine Geçişte İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**, Makine Market Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 16, Kasım-Aralık 1997, s. 85.

⁸⁵ ISHIKAWA, a.g.e., s. 92.

⁸⁶ KOLARIK, a.g.e., s. 29.

⁸⁷ İbrahim KAVRAKOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi**, a.g.e., s. 55.

⁸⁸ Işıl Mentş PEKDEMİR, **Toplam Kalite Kontrol Anlayışı: Tekstil Endüstrisinde Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 1, Nisan 1994, s. 95.

- Operatörler ya da sanatkârların kalite kontrolü,
- Formenlerin kalite kontrolü,
- Denetçilerin kalite kontrolü,
- İstatistiksel kalite kontrol,
- Toplam Kalite Kontrol'dür.

Bu konuda kalitenin önemli isimlerinin yaklaşımları mevcuttur. Deming felsefesine göre kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi her şeyin üzerindedir. Yöneticiler ve işçiler bu görevi birlikte yaparlar. Kalite geliştirme üst yönetim kararları sonucu olduğundan kalite problemlerinin çok büyük bir bölümü yönetimden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle üst yönetimin sorumluluğu da büyüktür.

Deming, istatistiksel kalite kontrolü de şiddetle savunarak, istatistiksel kontrolün yedi yönteminin her bölüm ve kademedede öğrenilip kullanılmasını zorunlu olarak göstermiş, kalite kontrol çalışmalarını, "planla", "uygula", "kontrol et" ve "önlem al" şeklinde ayırdığı dört aşamalı süreçten (Deming Döngüsü) geçirilerek oluşturulmasını önermiştir⁹⁰. Bu yaklaşımda kalite ve verimlilik arasında kurulacak ilişkinin sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanmıştır⁹¹:

- Verimlilik artarken kusursuz ürün oranı yükselir.
- Kalite iyileşirken kusurlu ürün oranı düşer.
- Ürün başına düşen maliyet azalır.
- Fiyatlar düşürülebilir.
- Sorun kaynağı gibi görünmeyecekleri için işçilerin morali yükselir, işe devamsızlıkta ve işçi devrinde azalma olur, işe yönelik ilgi artarken, işin iyileştirilmesine yönelik motivasyon da gelişir.

Kalitenin bir diğer önemli ismi Juran da Deming gibi kalite geliştirmede üst yönetimin önemine işaret etmektedir. Juran kalite geliştirme aşamasında meydana gel

⁸⁹ Harrison M. WADSWORTH ve Diğerleri, **Modern Methods for Quality Control and Improvement**, John Wiley and Sons, New York, 1986, s. 30.

⁹⁰ SWIFT, *Introduction to Modern Statistical Quality Control and Management*, St. Luice Pres, Delray Beach, Florida, 1995, s. 6, 22-24.

⁹¹ BOZKURT, a.g.e., S. 121.

problemleri “ani” ve “kronik” olmak üzere ikiye ayırarak inceler ve çözüme ilişkin yöntemleri de açıklar. Juran’ın yaklaşımına göre yönetim, kaliteyi sağlamada kronik problemlerin çözümü için programlanmış ve hedefleri belirlenmiş proje gruplarını kararlılıkla desteklemektedir. Ani problemlerin çözümü için de, istatistiksel proses kontrol tekniklerini öneren Juran, sistematik yaklaşımı ile dikkati çekmektedir⁹².

Ishikawa’nın yaklaşımı literatürde “İnsancıl Yaklaşım” veya “Japon Modeli Yaklaşım” olarak bilinmektedir. Toplam Kalite Kontrolü’ne ulaşmak için şu hususlara dikkat edilmelidir⁹³:

- Kısa vadeli kar yerine kaliteye öncelik verilmelidir.
- Üreticiden önce tüketiciye yönelmek gerekir.
- İşletmedeki bölümlerde “bir sonraki proses müşterimizdir” ilkesi benimsenmelidir.
- İstatistiksel yöntemlerden yararlanılmalıdır.
- Tam katılım sağlanmalı, felsefe olarak insana saygı ön planda tutulmalıdır.
- Çapraz-fonksiyon yönetimi geliştirilmelidir.

Crosby yaklaşımında ise esas alınan unsur “Sıfır Hata” kavramıdır. İşletmeler, sıfır hata yaklaşımını bir felsefe olarak benimsemeli ve buna ulaşmak için planlı bir çabaya girmelidirler. Kalite geliştirme çalışmalarında uygulanmak üzere 14 noktalık bir program öneren Crosby, bu programa göre işletmelerin, kalite geliştirme çalışmalarında kalitenin dört temel esasını dikkate almak zorunda olduklarını ifade eder. Crosby bu esasları şu şekilde sıralamaktadır⁹⁴:

- Kalite isteklere uygun olmak zorundadır.
- Hatalar oluşmadan önlenmelidir, zira kaliteyi yaratan önlemlerdir (önlemeye yönelik yaklaşım).
- Yönetimin çalışma standardı sıfır hata olmalıdır.
- Kalitenin ölçüsü, müşteri isteklerine uygunsuzluğun doğurduğu maliyettir.

⁹² J. M. JURAN, **Companywide Planning for Quality**, Juran’s Quality Control Handbook, Fourth Edition, McGraw-Hill, New York, 1988, s.6.

⁹³ ISHIKAWA, a.g.e., s. 106.

⁹⁴ Selçuk AYTİMUR, **Toplam Kalite Kontrol ve Yöntemler Üzerine**, Kalite Dergisi, KalDer Yayını, Sayı: 2, Ocak 1993, s: 40-41.

c. Kalite Yönetimi Dönemi

Kalite Yönetimi, genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını belirleyen ve uygulayan kısmıdır. Kalitenin elde edilmesi, tüm bireylerin katılımını gerektirir. Ancak kalite yönetimi sorumluluğu ilgili kuruluşun üst yönetimine aittir⁹⁵. Kalite yönetimi, stratejik planlama, kaynak ayırma ve kalite ile ilgili planlama, değerlendirme ve fonksiyonel sistemli etkinlikleri kapsamaktadır⁹⁶.

1960'lı yıllardan sonra gelişmeye başlayan modern yönetim teorisi çerçevesinde daha sistematik ve araştırmaya dayanan yaklaşımlar geliştirilmiştir. Kalite bu tarihten sonra yönetime daha yakın bir konuma gelmiştir. Yıllar içinde artan rekabet ortamında, düşük maliyet ile yüksek kalite birbirine alternatif stratejiler olarak kabul edilmiş ve bu durum, 1970'li yılların sonlarına kadar devam etmiştir⁹⁷.

Son yıllarda ortaya çıkan amaç, işletmeyi en uygun iş ortamına yerleştirmek, bu ortamda işletmeyi en optimal karlılık düzeyine çıkarabilmek, her konuda verimliliğe ulaştırmak ve dengeli büyümeyi gerçekleştirebilmektir⁹⁸.

Bu çabalarla bugünkü TKY'ye gelinmiştir. TKY'de önceleri, "rekabet üstünlüğü" sağlamak temel amaç olarak gösterilirken, 1990'lı yıllarda rekabet ölçüsü olarak "hizmet üstünlüğü" ön plana çıkınca yeni hedef, "hizmet kalitesi" şeklinde ortaya konmuştur. Bugün bu tür hizmetin bileşenleri de "hız", "esneklik" ve "duyarlılık" gibi ifadelerle açıklanmakta ve rekabet kriteri de bu çerçevede belirlenmektedir⁹⁹.

d. Toplam Kalite Yönetimi Dönemi

Kalite güvence sistemlerine ilişkin bu gelişmelerin ardından TKY kavramı gündeme gelmiştir. 1950'lerde temeli atılan, ancak 1980'lerde önemi kavranan ve 1990'larda tüm dünyaya yayılan TKY, diğer yönetim modellerinde olduğu gibi

⁹⁵ ISHIKAWA, a.g.e., s. 127.

⁹⁶ İsmail EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995, s. 19.

⁹⁷ Işıl Mentşeş PEKDEMİR, **İşletmelerde Kalite Yönetimi; Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci, Vak'alar**, Beta Basım, İstanbul, 1992, s. 43-44.

⁹⁸ Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beşinci Baskı, Beta Basım, İstanbul, 1998, s. 35-36.

⁹⁹ İbrahim KAVRAKOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi**, a.g.e., s. 55.

istatistik, ekonomi, birey ve sosyal psikoloji gibi birçok alanda yapılan teorik ve pratik çalışmaların ve yılların birikimi sonucu ortaya çıkan bulguların ortak bir ürünü olarak karşımıza çıkmıştır¹⁰⁰.

Başta Japon şirketleri ve bilim adamları olmak üzere birçok kurum ve kişilerin katkısıyla somut uygulamaya dönüşen TKY'nin zamanla başarılarını gören işletmeler, önerilen kalıp ve modelleri kendi ülke, sektör şartlarını dikkate almadan uygulamaya koymak istemiş, ancak başarısız olmuş veya sınırlı başarılar elde etmişlerdir¹⁰¹.

II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE HEDEF KİTLE

Toplam Kalite Yönetimi içinde yer alan hedef kitle kavramı sözkonusu olduğunda temel olarak iki başlıkta incelenmektedir. Bu başlıklardan ilki “İç Hedef Kitle”, diğeri ise “Dış Hedef Kitle”dir.

A. İÇ HEDEF KİTLE

Kalite yönetimi yaklaşımı, çalışanları işletmenin iç müşterileri olarak görmekte ve işletmenin başarısı için önemli olan bu müşterileri temel öge olarak ele almaktadır.

İçsel müşterinin, hizmet işletmeleri açısından işlevsel olmasının nedeni, işletme içerisinde etkinlik özelliği olan tek üretim unsurunun insan olmasıdır. Örgütler yaptıkları tüm çalışmalarında ürün ve hizmet kalitesine önem vererek, dış müşterilerini mutlu ederken, iç müşterilerine de kendi ilişkilerinde, davranışlarında aynı mutluluğu yakalamalarını sağlamalıdır¹⁰². Dolayısı ile iç müşteri kavramı birincil hedef olarak görülmelidir.

¹⁰⁰ YILDIZ, a.g.e., s.31.

¹⁰¹ Ramazan YILDIRIM, *Toplam Kalite Yönetimi'nde Bütünlük ve İlkelerin Önemi*, Dünya Gazetesi, 3 Ocak 1995.

¹⁰² Haldun ERSEN, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, Sim Matbaacılık, 2. Baskı, İstanbul, 1997, s. 20.

İdeal kaliteye erişebilmek, ancak her bireyin kendisine düşen görevi en iyi şekilde yerine getirmesi ile olasıdır. Müşteri tatmininin iç müşteri tatmini ile bağlantılı olduğu düşünüldüğünde, çalışanların tatmin ölçümleri yapılmalı ve onlar tatmin edilmediği sürece dış müşteriye iyi hizmet vermenin mümkün olmadığı gerçeği unutulmamalıdır¹⁰³. İç müşteri kalitenin temeli olarak düşünülmelidir. Böylece müşteri tatmininde, iç müşterilerin de yaratıcılık ve birikimlerini ortaya koymaları sağlanmalıdır.

B. DIŞ HEDEF KİTLE

Dış müşteriler, işletmede üretilen mal ve hizmetin kullanımında önemli bir başka aşamayı ifade etmektedir. Bu anlamda, kalitenin belirlenmesinde etkin bir rolü bulunmaktadır.

Müşteride kalite algısını yönlendiren hizmet coşkusu uyandırmak, müşterinin beklediği standartların üzerine çıkarak gerçekleştirilebilir.

Müşterilerde beklentilerini ve algılarını çözmek için bazı bilgilere gereksinim duyulmaktadır. Öncelikle müşterilerin tanınması, hizmet beklenti ve algılamaları “müşteri anketleri” ile elde edilmektedir. Bu anketler müşterilerin en yoğun kullandıkları mekanlarda oluşturulabilecek “öneri kutuları”na da bırakılabilir. Elde edilen bilgiler işletme hakkında çoğunlukla objektif sonuçların çıkmasına yardımcı olmaktadır. Diğer bir araç, işletmenin hedef kitlesini oluşturan müşterilerin demografik, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel özelliklerini önceden saptamaya yönelik Pazar araştırmalarından elde edilen verilerdir¹⁰⁴. Bu veriler doğrultusunda işletme, hedef kitlesinin algılamasını önceden belirleme şansını yakalayabilmektedir. Böylece işletmenin, potansiyel müşterilerini belirlerken öte yandan ürün ve hizmetlerini istenilen düzeye ulaştırmasında etkili olmaktadır.

¹⁰³ Berrin YÜKSEL ve Mehmet DEMİRTAŞ, **İşletmelerde Müşteri Tatmini: Antalya Yöresi ve Konaklama İşletmelerinde Müşteri Tatminini Sağlama Yönlü Çabaların Araştırılması**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:5, 1999, s. 436.

¹⁰⁴ Aytemiz SEYMEN ve Tamer BOLAT, **Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatmininin Ölçümü ve Değerlendirilmesi**, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri, Nevşehir, 1996, s. 246.

III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN GELİŞİMİNDE ÖNEMLİ İSİMLER

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili bilinen ne varsa bunların tümü yıllar boyunca farklı bilim insanlarının ortaya koyduğu ilke, yaklaşım ve uygulamaların bir araya getirilmesi sayesinde gerçekleşmiştir.

A. WALTER A. SHEWHART YAKLAŞIMI

Shewhart modern kalite kontrolün vizyon belirleyicisi ve öncüsüdür. Shewhart istatistiksel kalite kontrolü, kontrol şemaları ve PDCA döngüsü gibi pek çok aracı bulup tanıtan kişi olarak tanınmaktadır. Shewhart şemaları (örneğin; X-bar ve R-Charts) kalite kontrolün temel araçları olmuştur. Kaliteyi kelime kelimesine tercüme ederek kullanan Shewhart, kalitenin iki yaygın yönünü tanımlamıştır. Bunlardan birincisi “objektif kalite”, diğeri ise “subjektif kalite”dir¹⁰⁵.

B. WILLIAM EDWARDS DEMİNG YAKLAŞIMI

Toplam Kalite Yönetimi'ne önemli katkısı olan isimlerden bir diğeri olan W. Edward Deming, yönetimi kökten değiştirecek, evrimsel bir dönüşüm yaratılması gerektiğine inanmaktadır. Bu nedenle, “yeniden yapılanma ya da revizyon değil, temelden en üst düzeye kadar bir transformasyon”¹⁰⁶ yaklaşımını benimsemiştir.

Deming, kalite hata nedenlerinin %85'inin çalışanlardan değil, üst yönetimden kaynaklandığına inanmaktadır¹⁰⁷. Deming'in üzerinde durduğu bir diğeri konu da değişkenliktir. Mal ya da hizmetlerde görülen değişkenliğin sürekli olarak azaltılarak kalitenin yükseltilmesi amaçlanmaktadır¹⁰⁸. Örgütlerde rekabet üstünlüğü için Japonlara kalitenin önemli bir araç olduğunu söyleyen Deming, kaliteyi sağlayabilmek ve müşteri tatminine ulaşmak için kendisinin geliştirdiği on dört ilkenin uygulanması gerektiğini

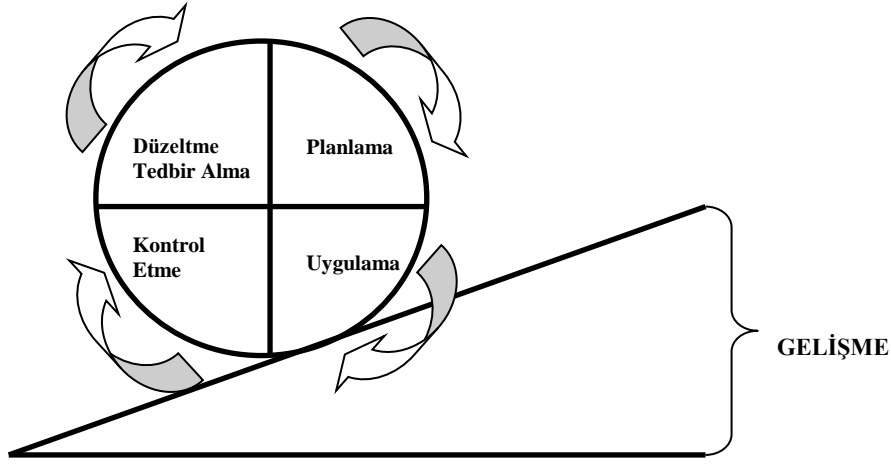
¹⁰⁵ KOLARIK, a.g.e., s. 20-79.

¹⁰⁶ W. Edward DEMING, **Transformation of American Management**, Empowering Business Resources: Executive Excellence on Productivity, Ed. Ken Shelton, Illinois, 1990, s. 105.

¹⁰⁷ W. DREWERS, **Quality Dynamics for The Service Industry**, ASQC Quality Press, USA, 1991, s. 3.

¹⁰⁸ Mete ŞİRVANCI, **Deming'in Kalite İlkeleri ve Firma Yönetimi İçin Düşündürdükleri**, ISO Dergisi, Sayı: 313, İstanbul, 1992, s. 38.

ifade etmiştir¹⁰⁹. Deming'in kalite felsefesine kazandırdığı bir başka sistem daha vardır ki kendi adıyla anılmaktadır ve Deming Döngüsü olarak literatürde yerini almıştır¹¹⁰:



Şekil 3: Deming Döngüsü.

C. J. M. JURAN YAKLAŞIMI

Juran'ın kariyerinde çok çeşitli alanlarda çalıştığı görülmektedir¹¹¹. İşletme süreçlerindeki kalite yönetimi üzerine düşüncelerini kendi adı ile bilinen bir sarmalla açıklamıştır.

Juran'ın kalite geliştirme sarmalı¹¹², müşteri gereksinimlerini belirlemek amacı ile pazar araştırması ile başlar, bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını anlamaya yönelik pazar araştırması ile son bulur. Buna kalite zinciri denir. İki pazar araştırması arasındaki tüm süreçler kaliteli olmalıdır, yani müşteri gereksinimlerini karşılayacak şekilde olmalıdır. Böyle olmazsa bu zincir en zayıf halkasından kopar¹¹³.

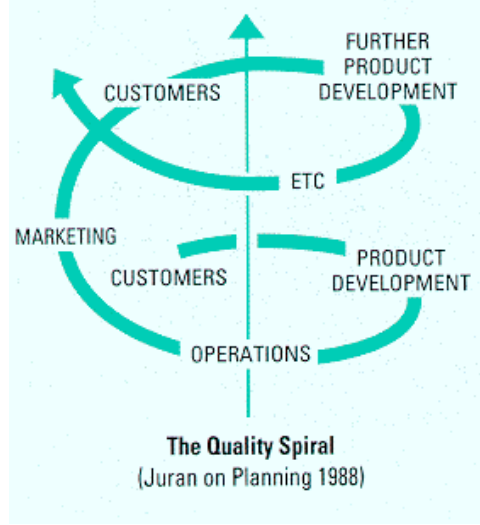
¹⁰⁹ Bo BERGMAN, Bengt KLEFSJO, **QUALITY; From Customer Needs to Customer Satisfaction**, McGraw Hill Inc. Book Company, 1994, s. 15-32.

¹¹⁰ ÖZEVREN, a.g.e., s.21.

¹¹¹ J. M. JURAN, Frank GRAYNA, **Quality Planning and Analysis**, Üçüncü Baskı, McGraw Hill Inc., 1993, s. 5-6.

¹¹² _____, www.dti.gov.uk / The Quality Gurus / Kasım 2003.

¹¹³ ÖZEVREN, a.g.e., s.21.



Şekil 4: Juran'ın Kalite Sarmalı.

D. PHİLİP B. CROSBY YAKLAŞIMI

Crosby, kalite yönetimine “Sıfır Hata” kavramını katarak hizmet etmiş önemli isimlerden bir başkasıdır. “Quality is Free” adlı eserinde herhangi bir kusur seviyesinin çok yüksek olduğunu ve işletmelerin, onları sıfır hata amacına götürecek programlar oluşturmaları gerektiğini ileri sürmüştür.

Crosby'nin kalite felsefesi, mutlak doğrular olarak adlandırdığı dört kesin ifade ile karakterize edilir¹¹⁴:

- Kalite, gereksinimlere uygunluk olarak tanımlanır, mükemmellik değil.
- Kalite önleme ile başılır, değerlendirme ile değil.
- Kalite başarı standardı sıfır hata olmak zorundadır, oldukça iyi değil.
- Kalitenin ölçüsü uygunluk fiyatıdır, indeksler değil.

Crosby'nin kendi geliştirdiği kalite iyileştirme süreci, uzun zaman alan ve bir plana göre uygulanması gereken kültür değişimini gerektiren bir yaşam biçimidir. Kalite iyileştirme programı on dört basamakta özetlenmektedir¹¹⁵. Crosby bu basamaklardan yola çıkarak, işletme yönetimlerinin kalite karşısındaki tutumlarını, kalite organizasyon yapısını, problemi ele alma anlayışını, kalitenin maliyetini, kalite geliştirme eylemlerini,

¹¹⁴ Philip B. CROSBY, **Quality Without Tears: The Art of Hassle Free Management**, McGraw Hill Inc., New York, 1984, s. 59-66.

¹¹⁵ CROSBY, a.g.e., s. 99-123.

işletmenin kalite durumunun özetini, şüpheli, uyandırıcı, aydınlatma, ilim ve emin olarak adlandırılan beş bölümde özetlemiştir¹¹⁶.

E. FEİGENBAUM YAKLAŞIMI

Armand V. Feigenbaum toplam kalite kontrol ve kalite maliyetleri kavramlarını ortaya koymuştur. Toplam kalite kontrolü; Bir işletme içindeki pazarlama, mühendislik, üretim, endüstriyel ilişkiler, insan kaynakları, finans gibi çeşitli birimlerin çabalarını entegre eden, ekonomik olarak müşteri isteklerini tam olarak karşılamayı hedefleyen faaliyet olarak tanımlanmaktadır¹¹⁷.

Feigenbaum “ilk defada doğru yapmak” ilkesini benimseyerek, müşteri tatminini hedeflemektedir. Çalışmalar göstermiştir ki; Günümüzün müşterisi eğer sunulan ürün ya da hizmetten tatmin oluyorsa onu almakta ve bunu farklı sekiz kişiye söylemektedir. Fakat tatmin olmamış ise, en az yirmi iki kişiye memnuniyetsizliğini belirtmektedir. Bu nedenle kalite yatırımları günümüz rekabet ortamında işletmelere avantajlar sağlamaktadır¹¹⁸.

Kalitenin sağlanması maliyetleri aşağıya çekerken, mal ve hizmet kalitesini de arttırmaktadır. Artan mal ve hizmet kalitesi müşteri tatminini sağlayarak, işletmeye rekabet avantajı kazandırmaktadır¹¹⁹. Bu bağlamda müşteri tatmini önem sırasında başa geçmektedir.

F. KAORU ISHIKAWA YAKLAŞIMI

Ishikawa; Japonya’da Kalite Kontrol Çemberlerinin ve Sebep-Sonuç Diyagramının bulucusu olarak adını kalite literatüründe duyurmuştur¹²⁰. Ishikawa ya da sebep-sonuç analizi olarak bilinen teknik, problem çözme tekniği olarak en çok

¹¹⁶ YILDIZ, a.g.e., s. 37.

¹¹⁷ Armand V. FEIGENBAUM, **Total Quality Control**, McGraw Hill Inc., Third Edition, New York, 1991, s. 13.

¹¹⁸ DREWERS, a.g.e., s. 7.

¹¹⁹ Çetin BEKTAŞ, **Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Örnek İnceleme**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Afyon, Haziran 2000, s. 38.

¹²⁰ ISHIKAWA, a.g.e., yazar hakkında açıklama.

kullanılan tekniklerdendir. Ishikawa istatistiksel kalite kontrol araçlarını sınıflamış ve hiyerarşik bir yapıya kavuşturmuştur¹²¹.

Ishikawa istatistik eğilimli olmasına karşın daha çok insanı temel alan bir yapıya sahiptir. Amacı, kaliteyi sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu olmaktan çıkarıp, herkesin konuyla ilgilenmesini sağlamaktır. Ishikawa, kalite kontrol çemberlerinin babası olarak anılır. Kalite problemlerini çözen kalite kontrol çemberleri, çalışma takımları yedi temel aracı kullanarak bu işi yapabilirler. Şirket çapında kalite kontrol uygulamaları sonucunda ortaya çıkan bu gruplarda herkes herkesin işiyle ilgilenmeye başlamış ve çok çeşitli beceriler kazanarak beceri zenginliği ortaya çıkmıştır¹²².

G. GENİCHİ TAGUCHİ YAKLAŞIMI

Taguchi kalite ile ilgili olarak bir mühendislik yaklaşımı üzerinde durmuştur. O, müşterilerin çevrelerindeki minimal ürün performans değişimleri ile ilgili gereksinimler veya hedeflenen amaçlar için üretim yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Kayıp fonksiyonu kavramını getirmiştir. Deney tasarımı teknikleri ve “robust design” konusunda çalışmaları vardır¹²³.

Taguchi'nin yöntemleri hedeflenen değerlere ulaşamamanın maliyetine odaklanmaktadır. Taguchi, hedef değere ulaşmak için ürün ya da üretim süreci üzerinde durmaktadır. Tasarım ve planlama aşamasında harcanan emek ve zamandan tasarruf sağlanacağını belirtmiştir¹²⁴.

¹²¹ KOLARIK, a.g.e., s. 31.

¹²² AKIN, EROL ve ÇETİN, a.g.e., s. 109.

¹²³ KOLARIK, a.g.e., s. 32.

¹²⁴ YILDIZ, a.g.e., s. 40.

İKİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER

I. HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI

İnsanların ekonomik, sosyal ve ruhsal gereksinimlerini karşılamak için, birbirine bağlı kaldıkları bir bağımlılık çağında yaşamaktayız. Bugün pek az kimse, kişisel amaçlarına başkalarının yardımı olmaksızın ulaşabilmektedir. Bunun sonucu olarak, insanlar, işverenlere, çalışma ve ücretler; hükümetlere, kamu hizmetleri ve savunma; dernek ve kulüplere, sosyal istekler; din kurumlarına ruhsal önderlik ve daha birçok kişi veya kurumlara çeşitli gereksinimleri için bağlı kalmaktadırlar. İnsanların yanında işletmeler de gereksinim duydukları ustalık, materyal, araç, gereç, pazarlar gibi nedenler dolayısıyla birçok kişi ve kuruma bağlanmaktadır. Öte yandan, çeşitli sosyal kurumlar, sendikalar, endüstri, ticaret ve meslek birlikleri, gerek gönüllü hizmetler, gerek finansal yardımlar için; devlet kurumları, belediyeler ve benzer kamu kuruluşları da finansal destek, işgücü ve kamu onayı nedeniyle halka dayanmak zorunluluğunu duymaktadırlar. Kurumların halka olan ve gittikçe artan bu bağıllığı 20. yüzyılın en önemli gelişmelerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır¹²⁵.

Halkın işletmeler, sosyal kurumlar ve kamu kurumları ile bu ölçüde birbirine bağlı kalışı, yönetimde “halkla ilişkiler” diye adlandırılan yeni bir felsefe ve fonksiyonun yaratılmasına yol açmıştır¹²⁶.

Gelişmiş veya gelişmekte olan bir ekonomide işletmeler büyürken çalıştırdıkları işgören sayısı artmakta daha geniş bir tüketici kitlesine hizmet etmekte, bağlı oldukları tedarikçi işletmeler çoğalmakta, sayıları gittikçe artan ortaklarına daha çok kar payı ödeme zorunda kalmaktadırlar. Bu zorunluluk, kara dönük çalışma yapmayan kamu kesimi işletmeleri için, halka daha iyi hizmet götürme yolunda belirlemektedir. Bu durum işletme yönetiminde işgörenler, müşteriler, ortaklar, aracılar, çevrede oturanlar, rakipler, kamu kurum, organ ve görevlileri ile iyi ilişkilerin kurulması gerektiği sonucunu

¹²⁵ İlhan CEMALCILAR, Doğan BAYER, İnal C. AŞKUN, Şan ÖZ-ALP, İşletmecilik Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2000, s. 303.

¹²⁶ CEMALCILAR ve Diğerleri, a.g.e., s. 303.

doğurmuştur. Başka deyişle yönetimde, halkla ilişkiler programlarıyla işletmenin politikaları ve bunların uygulanmasında kamu oyunun sağlanması önem kazanmıştır¹²⁷.

Günümüzde giderek yaygınlaşan ve kurumlar (organizasyonlar) için önem kazanan faaliyet alanlarından biri de “halkla ilişkiler”dir. Bu yaygınlığına, diğer deyişle popülaritesine karşılık “halkla ilişkiler denildiğinde ne anlamak gerektiği konusunda bir fikir birliğinin olduğunu söylemek de güçtür. Bu durumun başta gelen nedenleri arasında; diğer bilim ve meslek dalları ile karşılaştırıldığında halkla ilişkilerin henüz gelişmekte olan melez bir disiplin oluşu, bu alanda ilgili okul eğitiminin yeni ve kurumsallaşmamış olması ile halkla ilişkilerin sosyal (beşeri) ilişkilerle olan yakın ilgisi olarak ifade edilebilir. Pratikte uğraşı alanı olarak halkla ilişkileri seçmiş birçok kişi halkla ilişkileri düğün organizasyonu, davetiye basımıyla ya da salon düzenlemeleriyle eşanlı görebilmekte, milyonlarca kişiye halkla ilişkileri bu şekilde tanıtmakta sakınca görmemektedir. Bununla birlikte şunu da belirtmemiz gerekir ki, başka pek çok ülkede de halkla ilişkiler bu şekilde anlaşılakta, değerlendirilmektedir. Fakat halkla ilişkiler bu demek değildir¹²⁸.

Çoğu kez Hİ olarak kısaca tanımlanan halkla ilişkiler genellikle yanlış anlaşılaktadır. Sık sık, halkla ilişkilerin basınla ilişkiler ya da olsa olsa reklam araçları ilişkileri olduğu varsayımı hakimdir. İyi düzenlenmiş halkla ilişkiler, reklam araçları ilişkilerini de içerir. Ancak, hedef kitle sayısı ve iletişim araçları daha fazladır. Daha çok sayıda müşteriyi, işgörenleri, hisse sahiplerini, mal ve hizmet arzedenleri (tedarikçileri), reklam araçlarını, devlet(ler)i, ve halkın geri kalanını içerir¹²⁹.

A. TANIMI

Geniş anlamda halkla ilişkiler, bir kurumun toplumla bütünleşme yönünde harcadığı çabaların tümü olarak tanımlanabilir. Ancak her kurumun ilişkiler içinde bulunduğu halk kesimi farklılıklar sunar. Örneğin, bir hükümet için halk ülkede yaşayan

¹²⁷ CEMALCILAR ve Diğerleri, a.g.e., s.304.

¹²⁸ Hikmet SEÇİM ve Selma COŞKUN, **Halkla İlişkiler**, Etam A.Ş., Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 303, Eskişehir, Ağustos 1992, s. 2.

¹²⁹ John COURTIS, **Hizmet pazarlaması**, Çev. Birol Tenekecioğlu, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1993, s.72.

tüm insanlar, bir dernek için kendi üyeleri, bir gazete için kendi okuyucuları, bir spor kulübü için taraftarları ve bir işletme için ise halk, örgüt içinde çalışanlar ile örgüt dışında yer alan ve firmayla ilişkisi bulunan tüm kişi ve kuruluşları kapsamına alır¹³⁰.

Geniş anlamda bir başka tanım, halkla ilişkilerin bir tanıma ve tanıtma süreci olduğu yönündedir. Bu açıdan bakıldığında, halkla ilişkiler, kuruluşların duyarlı olduğu çevreyi tanınması ve kendisini bu çevreye tanıtması amacıyla iletişim tekniklerinin planlı, programlı bir biçimde iki yönlü olarak ve yönetim felsefesine dayandırılarak uygulanmasıdır. ABD'nin önde gelen kuruluşlarından General Motors'un halkla ilişkilerden yakalamak istediği iki hedef belirlenmiştir¹³¹:

- Halkın General Motors'dan istediklerini saptamak ve bunları zamanında yöneticilere bildirmek,
- General Motors'un çeşitli konularda izlediği politikaları halka duyurmak.

Halkla ilişkilerin tanımı üzerinde tam bir fikir birliği yoktur. En azından Türkiye'deki literatür açısından durum böyledir. Bu konudaki Türkçe eserler incelendiğinde bu saptama yapılabilir. Yakın zamana kadar diğer ülkelerde de benzeri bir karmaşanın yaşandığı söylenebilir. Örneğin Rex F. HARLOW adlı araştırmacı 1976 yılında yayınladığı bir makalesinde Amerikan literatüründe 472 farklı halkla ilişkiler tanımı yapılmış olduğunu belirtmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir¹³²:

“Halkla İlişkiler, belirtilmiş hedef kitleleri etkilemek için hazırlanmış, planlı, inandırıcı haberleşme çabasıdır.”

“Halkla İlişkiler, bir kuruluşu çalışanlarına, müşterilerine ve bağıntılı olduğu kişilere sevdirmek, saydırma sanatıdır.”

“Halkla ilişkiler, bir işletme, sendika, kamu kuruluşu veya benzeri bir örgütün kendisini çevresine ayarlaması ve durumu topluma göre yorumlaması için müşteriler, işgörenler veya ortaklar gibi belli halk kesimleri ve bütünüyle halk ile tutarlı, verimli ilişkiler kurup, sürdürme yolundaki faaliyetler bütünüdür.”

¹³⁰ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Beşinci Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, Ocak 2001, s. 4.

¹³¹ M. Salim KADIBEŞEĞİL, **Halkla İlişkilerde Temel İlkeler**, Tükelman A.Ş. Basımevi, İzmir, 1986, s. 3.

¹³² SEÇİM ve COŞKUN, a.g.e., s. 3.

“Halkla ilişkiler, halkın tutumunu değerleyen, kamu çıkarını örgütünü politika ve genyöntemlerini ortaya koyan, kamunun anlayış ve kabulünü kazanmak için bir faaliyet programının yürütülmesini içeren bir yönetim fonksiyonudur.”

“Halkla ilişkiler, kuruluşun dış çevresi ile iyi ilişkiler kurulması ve bu ilişkilerin yönetimidir.”

Rex F.Harlow’un (çağdaş) halkla ilişkiler tanımı ise şöyledir¹³³:

“Halkla İlişkiler, organizasyon ile ilgili çevreleri (Hedef kitleleri, publics) arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı, kabulü ve işbirliğini sağlayıp sürdürmeye yardımcı bir yönetim fonksiyonudur.

Bu fonksiyon, kamuoyu hakkında yönetimin bilgilendirilmesi, yönetimin kamuya karşı sorumluluklarının neler olduğunun saptanması ve çevrede meydana gelen değişmeler konusunda yönetimin uyarılması görevlerini de kapsar. Ve bu görevler araştırma ve iletişim teknikleri kullanılarak yerine getirilir.”

Halkla ilişkilerin Türkiye’de gelişimine önemli katkıları olan isimlerden biri olan Alaeddin ASNA’nın tanımı da şu şekildedir: Halkla ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yönltilmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır¹³⁴.

Türkiye’de halkla ilişkiler konusunda önemli bir başka isim olan Betül Mardin’in tanımı ise daha çok “halkla ilişkiler nedir?” Sorusuna cevap niteliği taşımaktadır¹³⁵:

- Halkla ilişkiler, olumlu faaliyetlerin olumlu sonuçlarıdır.
- Halkla ilişkiler, kamuoyunun fethedilmesidir.
- Halkla ilişkiler, halkın olumlu onayını kazanabilme yollarıdır.

¹³³ SEÇİM ve COŞKUN, a.g.e., s. 5.

¹³⁴ Alaeddin ASNA, **Halkla İlişkiler...Public Relations...PR...**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s. 208.

¹³⁵ Betül MARDİN, **Değerli Dostum**, Derleyen: Gül Ulkat, İstanbul, s. 2.

- Halkla ilişkiler, işletmenin vicdanıdır.
- Halkla ilişkiler, en geniş kamuoyunu oluşturma mimarlığıdır.
- Halkla İlişkiler, dürüst çalışmanın ödüllendirilmesidir.

İşletme açısından halkla ilişkiler, ilişki içinde bulunduğu kişi ve kuruluşlarla karşılıklı olarak sağlıklı, doğru ve güvenilir ilişkiler kurmak, geliştirmek, kamuoyunda olumlu izlenimler yaratmak ve toplumla bütünleşmek olarak tanımlanabilir.¹³⁶

Bu durumda halkın daha önceden belirlenmiş kısımları ile uyumlu iletişim, etkileşim yeteneği sözkonusu olmaktadır. Örneğin, içinde bulunduğu toplumun, özellikle ilişki içinde olduğu hedef kitlenin özelliklerini, demografyasını, psikografyasını bilmek önemli hale gelmektedir. Bu arada firmanın izlediği politika ve uygulamaları halka çok yönlü olarak çeşitli iletişim araçları kullanarak yansıtmayı işletme yönteminin başta gelen görevleri arasında saymak gerekmektedir.

Halkla ilişkiler özde halkın çeşitli kesitleri ile işletme arasındaki iletişim bağına yansır. Firma içi ve firma dışı bağları ifade eden halkla ilişkiler olgusunu bir tablo üzerinde daha ayrıntılı biçimde tanımlamak olasıdır¹³⁷.

Tablo 1: Firma içi ve firma dışı halkla ilişkiler.

Kim Üstleniyor	Örgüt içinde bir birim
Ne yapılıyor	İletişim Politikası (Bilgi, diyalog, değişim)
Kimden başlıyor	Geniş anlamda bir gruptan (İşletme veya örgüt)
Kime yönelik	Topluma (İşletme içi ve dışı)
Ne zaman uygulanır	İlişkiler kurmak için her zaman
Nasıl uygulanır	Güven stratejisine göre değişir
Kimin yararına	İşletmenin ekonomik ve sosyal çıkarına
Ne gibi amaçlar	İşletme açısından: Yaratıcılık, düzenlemek, firma imajını geliştirmek; Toplum açısından: Anlayış, sempati ve katılım sağlamak.

Kaynak: LOUGOVOY, HUISMAN, Traite'de Relations Publiques, 1981, s. 45.

¹³⁶ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 5.

¹³⁷ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 5.

Genel olarak bakıldığında halkla ilişkiler, bir kişi veya örgüte karşı kamuoyunun (hedef kitlenin) tavrını değerleyip, organizasyonun kamuoyu karşısında saygınlık ve itibar kazanabileceği strateji ve politikaların izlenmesidir¹³⁸.

B. HALKLA İLİŞKİLER'in İLKELERİ

Halkla ilişkilerin ortaya koyucu, değerlendirici, yorumlayıcı ve iletişimci olarak rolü farklı çıkarları temsil eden gruplar ve kuruluşların artmasıyla daha büyük önem kazanmaktadır. Çeşitli gruplar ve çıkarlarla uğraşmak büyük yetenekler ve incelik gerektirmektedir. Uzmanlaşmanın gelişmesi de geniş bir anlayış gereksinmesini arttırmakta ve özel uzmanlık çağında genel yetkinlik sahibi olmayı gerektirmektedir¹³⁹. Bunlara ek olarak halkla ilişkiler çalışmalarında temel alınan ilkelerin de unutulmaması çalışmaların başarısında önemli rol oynamaktadır.

1. Sosyal Sorumluluk

Günümüzde işletmeler sadece teknik ve ekonomik kuruluşlar olarak tanımlanmayıp, sosyal bir kuruluş olarak da tanımlanmaktadır. Toplumun işletmelerden beklentileri yeni boyut kazanınca işletmelerde topluma karşı tutum ve davranışlarını değiştirerek üstlerine düşen sosyal sorumluluklarını yüklenmek ya da yeniden gözden geçirmek zorunda kalmışlardır. Çağdaş bir işletme sadece mal üreten, pazarlayan ve sonuçta kar elde eden kuruluş olmaktan çıkmakta topluma karşı belirli sorumluluklar taşıyan kuruluş haline dönüşmektedir¹⁴⁰.

İşletme bir yandan bir sosyal organizma olarak kendi içinde yer alan insan topluluklarının sorunlarına eğilirken, öte yandan işletme dışında yer alan geniş toplumsal kesimle ilişkiler kurar, toplumun çeşitli kesimlerini ve özellikle ürettiği mal

¹³⁸ A. KARA ve E. KAYNAK, **Markets of A Single Customer: Exploiting Conceptual Developments in Market Segmentation**, European Journal of Marketing, 1997, Volume. 31, No: 11/12, s. 873-895.

¹³⁹ Sam BLACK, **Halkla İlişkiler Eğitimi: Öneriler ve Standartlar**, IPRA-Uluslar arası Halkla İlişkiler Derneği Altın Kitap Serisi, Rota Yayınları, Sayı: 7, İstanbul, 1998, s. 17.

¹⁴⁰ AYDEMİR, a.g.e., s. 8.

ya da hizmeti satın alan tüketici kesimini yakından izler. İşletme toplumla sürekli içi içe yaşamak zorunda olan bir kuruluştur. İşletme kendi dışında yer alan kişi ve kuruluşlarla sosyal içerikli dış ilişkilere girer ya da girişmelidir. Son yönetim yaklaşımlarını da göz önünde bulundurarak, halkla ilişkiler sorumluluklarının içeriğini zenginleştirerek yeniden tanımlamalıdır¹⁴¹.

Ürünün müşteriye yeterli miktarda, kalitede, fiyatta sunulması gerekir. Ayrıca yanıltıcı, şaşırtıcı reklam yerine gerçek bilgiler sunan bir reklam anlayışı uygulanmalı, bir başka anlatımla tüketici dost olarak görülmelidir.

Bu yaklaşıma uygun olarak sosyal sorumluluk kavramı içinde işletmelerin yeni yükümlülükleri şöyle sıralanabilir¹⁴²:

- Temiz ve sağlıklı bir çevre toplumun ödün veremeyeceği bir konudur. Havası, denizi gölü, toprağı, yolu hor kullanılan, kirletilen ya da çirkinleştirilen bir çevrede toplumun sağlıklı ve mutlu olması beklenemez. Atıkları ile çevreyi kirletmeyen, gürültü kirliliğine yol açmayan, ürettikleri ile topluma zarar vermeyen işletmeler çağa uygun ve sorumluluk bilincine sahip kuruluşlardır. İşletmeler, bu konuda çevreye saygılı olduklarını kanıtlayan belgeler olmadan ihracat, ithalat yapmalarını engelleyen düzenlemelerle karşılaşmaya başlamışlardır.
- İşletmelerde çalışan işgörenler birer araç değil, amaç olarak irdelenmelidir. İşletme, varlığını borçlu olduğu insan gücüne, onun kişiliğine, görüş ve önerilerine saygılı davranmalıdır. Genelleştirmek gerekirse, toplum işletmelerin hizmetinde değil, işletmeler toplumun hizmetinde olmalıdır.
- İşletmelerin endüstriyel ilişkiler politikasına yeni bir yön çizmesi gerekir. Çalışanların refah düzeyi arttırılmalı, adil bir ücret düzeni getirilmeli, iş güvenliği sağlanmalı, kadın, sakat ve hükümlülere ilgi gösterilmeli ve çalışanların kararlara katılmaları sağlanmalıdır.

¹⁴¹ AYDEMİR, a.g.e., s. 8.

¹⁴² Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Rota Ofset, Bursa, 1992, s. 13.

- Devlete karşı yükümlülükler yerine getirilmelidir. İşletmelerin ülke kalkınmasına ve adil gelir dağılımına ilgi göstermesi gerekir. Bu açıdan bakıldığında iyi bir vergi yükümlüsü olduğunu kanıtlaması gerekir.
- Toplumun eğitsel, sanatsal ve kültürel gelişimine işletmeler ilgisiz kalmamalıdır. Sadece mevcut eğitim kuruluşlarıyla ilişki kurmak ve onlardan yararlanmak yeterli değildir. Eğitsel uğraşlara işletmenin bizzat katkıda bulunması gerekir. Bu eğitim kuruluşlarıyla işbirliği kurmak ya da eğitim kurumları açmak şeklinde olabilir. Ayrıca işletme, toplumun kültürel değerlerine önem verir, çeşitli sanat etkinliklerine katılır ya da doğrudan doğruya organizasyonlara girerse sosyal sorumluluklarının önemli bir bölümünü yerine getiriyor demektir.
- Görüldüğü gibi işletmelere düşen sosyal sorumluluk konuları oldukça geniştir. Bu nedenle günümüzün yöneticilerinden ve geleceğin yöneticileri konumuna gelecek genç kuşaktan beklenen şey bu konuyu bir çeşit zorlama sonucu olarak değil, benimsenmiş ve içtenlikle inanmış olduğu için dikkat ve titizlikle ele almalarıdır.
- Kuşku yok ki işletmelerin sosyal sorumluluklarının artması bir bakıma çevreye açılmakla birlikte, toplum için yaşamakla ya da çalışmakla olanaklıdır. Bu yaklaşım işletmelerin çevresinde yer alan kişi ve kuruluşlarla ortak çıkarlar peşinde ortak çabalar harcaması anlamına gelir. Ortaya çıkan bu yeni modelin doğal sonucu olarak işletme-halk ilişkisi ön plana geçer, daha somut uygulama biçimi ise işletmelerin halkla ilişkiler politikasını uygulamakla gerçekleşir.

Sonuç olarak denebilir ki, işletmeler birer açık sistem olarak çevreye açılmak, çevreyle girdi ve çıktı ilişkilerine girişmek zorunda olan kuruluşlardır. Toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısından soyutlanamayan işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için değişen yeni koşullara uymak ve içinde buldukları toplumla iki yönlü ve anlamlı ilişkiler kurmak zorundadırlar. Bu nedenle, işletme, toplumun yapısını, özelliklerini, özelemlerini, gelenek ve alışkanlıklarını tanımak ve kendisini de topluma tanıtmak

gereğini duyar. Sosyal sorumluluklar yönünde harcanan bu çabalar ise işletmenin büyük ölçüde halkla ilişkiler işlevinin önemli bir bölümünü oluşturur¹⁴³.

İşletmenin halka açılması, halkın sorunlarına sahip çıkması toplum tarafından çok iyi karşılanır. Toplum kendisine sadece firmanın ürünlerini satın alan tüketici gözüyle bakılmasını istemez. Toplum firmanın ürettikleri ve kendisinin tükettikleri dışında bu hizmeti sunan kuruluşları daha yakından tanımak ve haklı olarak firmaların üretim ve satış dışında topluma ne gibi katkılarda bulunduğunu ve sosyal sorumluluk yüklediğini öğrenmek ister. Çünkü toplum biliyor ki insan unsuru olmadan işletme varlığını sürdüremez. Öyleyse varlığını borçlu olduğu topluma işletmenin sosyal içerikli hizmetler sunması, (Okul, sağlık kuruluşları, kütüphane, çevre koruması, tüketicinin korunması gibi) bir bağış değil işletmenin sosyal sorumluluğu olarak nitelendirilmesidir¹⁴⁴.

2. Müşteri Odaklılık

Toplumun ve dolayısıyla bireylerin toplumsal ve psikolojik yapısını tanıma zorunluluğu, işletme ve yöneticilerine ağır sorumluluklar yükleyebilir. Günümüz çağdaş işletmelerinin sosyal sorumluluk anlayışı içinde, müşteri odaklı çalışması gerekliliğinin en önemli nedeni de hedef kitlesini tanıma ihtiyacıdır. Bu işletmelerde kurulan halkla ilişkiler departmanlarının bu konuda önemli görevleri vardır¹⁴⁵.

Rekabetçi piyasalarda yaşanan gelişmelerden sonra artık kavramlar tepe taklak edilmiş müşteri odak noktasına konmuştur. Müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, müşteri mutluluğu kavramları tüm değerlerin yeniden gözden geçirilmesine yol açmıştır. Her şeyi belirleyen müşteri talepleridir. Süreç müşteri talepleri ile başlar, müşteri tatmini ile yeniden talebe dönüşmek üzere son bulur. Yeni talep, yeni bir

¹⁴³ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 13.

¹⁴⁴ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 39.

¹⁴⁵ AYDEMİR, a.g.e., s.119.

başlangıçtır¹⁴⁶. Ancak aksi bir durum olarak müşteri tatmini sağlanamamış ise yeni bir talep sözkonusu olamayacak ve bu döngü sağlanamayacaktır.

Kurum ve kuruluşlar arasında her zaman iletişim söz konusudur, burada geliştirilecek olumlu iletişim hizmetlerin verimliliğini artırır ve olumlu gelişim sağlar. Bu iletişimin kurulmasında kurum ve kuruluşların sosyal yapıları önemlidir¹⁴⁷.

Verimli halkla ilişkiler için iletişim içinde olduğumuz kişi, grup, toplumla olumlu iletişim kurmak gerekmektedir. Her insan psiko-sosyal davranışların etkisi altındadır. İnsanlar toplumsal bir varlık oldukları için toplum içinde bir birilerine gereksinimleri vardır. İnsanlar bu gereksinimleri nedeniyle iyi iletişim içinde olmalıdırlar. Bu sağlıklı bir toplum için gereklidir. Toplumsal ilişkiler karşılıklı olma zorunluluğu vardır. Toplumda olumlu ilişkiler her ortamda uygun bir psiko-sosyal ortamın oluşumunda etkindir¹⁴⁸.

Günümüzde halkla ilişkiler işletmenin önemli fonksiyonlarından biri olma niteliği kazanmıştır. Belirli boyutlara gelmiş her işletmenin bünyesinde halkla ilişkiler bölümü görmek ya da uzman elemanların görevlendirildiğine tanık olmak olasıdır. Artık işletmeler kamuoyunu olumlu yönde etkilemek, kalıcı izler bırakmak peşindedir. Toplumun beğeni ve desteğini kazanmış bir işletme kolaylıkla yıkılmaz. Bu düşünce ve inancı benimseyen işletmelerin sayısı giderek artmaktadır¹⁴⁹.

Asna ise halkla ilişkilerin özelliklerine farklı bir bakış getirerek işletmelerdeki halkla ilişkiler bölümlerinin alanlarını şu şekilde sıralamaktadır¹⁵⁰:

- Şirketlerdeki sorunlar,
- İşçi ve iletişim,
- Pazarlama iletişimi,

¹⁴⁶ AYDEMİR, a.g.e, s. 8.

¹⁴⁷ Kemal GÖKCAN, **Halkla İlişkiler**, http://www.geocities.com/cetinyilmaz_2000/halklailiskiler.html, 15 Temmuz 2003, s. 1.

¹⁴⁸ GÖKCAN, a.g.e., s. 1.

¹⁴⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Beşinci Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, Ocak 2001, s. 6.

¹⁵⁰ ASNA, a.g.e., s. 230.

- Hükümet ilişkileri
- Çevre ilişkileri,
- Tüketici ilişkileri,
- Uluslararası iletişim,
- Şehirleşme sorunları,
- Çevre sağlığı,
- Yan sanayi kuruluşları ile ilişkiler,
- Ortaklar, toptan ve perakende satıcılarla iletişim,
- Basın-yayın organlarıyla iletişim,
- Yönetim danışmanlığı,
- Müşteri mutluluğu,
- Satış sonrası hizmetler,
- Kriz iletişimi,
- Toplam kalite iletişimi.

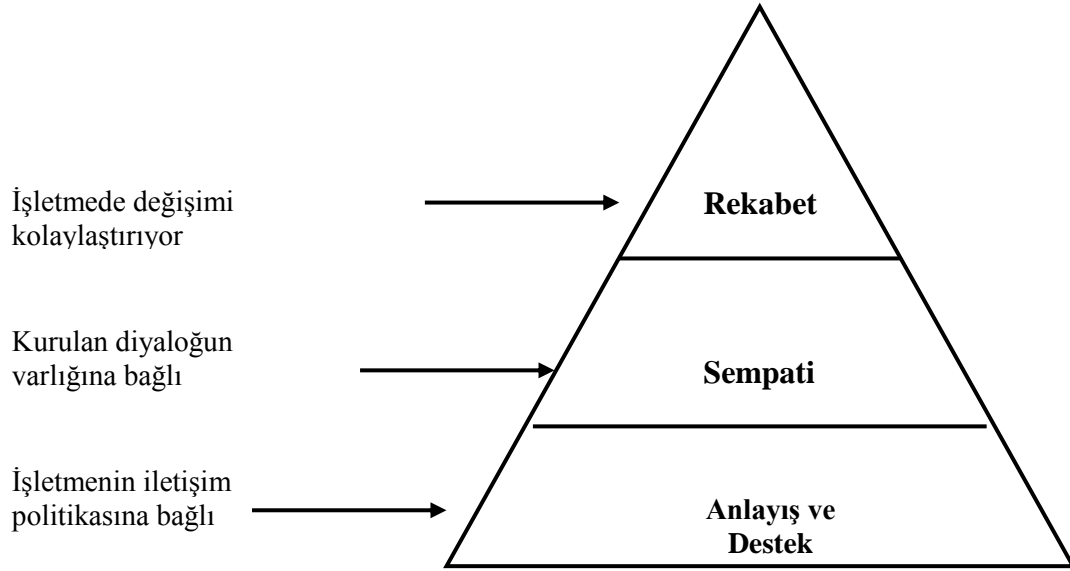
İşletmeler artık global bir pazara ürün ya da hizmet arzeden açık sistemler olarak, imajlarını yeni taleplerin tümünden değiştirdiği koşullara göre düzenlemek zorundadırlar. İşletmeler, tüketicilere, işgörenlere, yatırımcılara ve yöneticilere bağlıdırlar. İnsanlar da gereksinim ve isteklerini giderecek malları ve hizmetleri sağlayan işletmelere bağlıdırlar. Üretici ile tüketici, işveren ile işçi, işletme sahibi ile yöneticisi, işletme ile toplum arasında sürekli olarak değişen dinamik ilişkiler vardır¹⁵¹.

Organizasyon çevre ilişkisi; çevre faktörleri ile organizasyon arasında açık sistem yönünden mutlak bir ilişki sözkonusudur. Örgütün iç bünyesinde muhtemel değişikliklerin çevre faktörleri ile ilişkisi bilinen bir gerçektir. İşletme, formel yapısında, teknolojik durumunda, yönetim tarzında vb. gibi bazı değişiklikler yapma ihtiyacını çevre etkileşimi nedeniyle her zaman duyabilir¹⁵².

¹⁵¹ AYDEMİR, a.g.e., s. 7.

¹⁵² İsmail EFİL, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Sidre Yayıncılık, İkinci Baskı, Bursa, 1989, s. 61.

Halkla ilişkilerin bir firma için çok yönlü yararlar getirdiği bir gerçektir. Elde edilen sonuçlar toplu olarak aşağıdaki gibi bir şekil üzerinde incelenebilir¹⁵³:



Şekil 5: Halkla ilişkiler çalışmaları sonuçları.

Şunu kabul etmek gerekir ki, Amerika, Almanya gibi tüketim ekonomilerinin gelişmelerindeki en büyük faktör işletme ile toplum ilişkilerinin çok iyi düzeyde tutulması ve işletme imajının yaratılmış olmasıdır. Halkla İlişkiler işletmenin diğer fonksiyonları ile eşdeğer kabul edilmekte ve giderek özel bir yer almaktadır. Öyleki bir işletmede karlılık oranı yüksekse o işletmede halkla ilişkiler de çok iyidir¹⁵⁴.

Kamuoyunda belirli bir “firma imajı” yaratan işletme uzun dönemde kazançlı çıkar. Halk tarafından dürüst, güvenilir bir firma imajı ile tanınan ve anılan bir firmanın elde edeceği birkaç olumlu etkiden söz edilebilir¹⁵⁵:

- Firma ürettiği mal ve hizmetleri pazara kolayca sokabilir. Örneğin, adı sağlam bir kurum kimliği olarak benimsenen bir işletmenin üreteceği her türlü mal ve hizmete ilgi ve güven kolayca sağlanır. Üstelik firma,

¹⁵³ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 6.

¹⁵⁴ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 6.

¹⁵⁵ Gökhan BAŞI, **Çağdaş İhracat Şirketlerinde Halkla ilişkiler: Önemi ve Uygulanması**, Pazarlama Dergisi, Sayı 2, Aralık, 1977, s. 40.

ürünlerinin fiyatını diğer firma ürünlerine göre biraz fazla yüksek tutsa bile pazar payını büyütebilir.

- Kamuoyunda belirli bir üne sahip olan kredi kuruluşlarından daha kolaylıkla finansal destek sağlayacağı bir gerçektir. Firma güç günler geçirse ve finansal darboğazlarla karşılaşsa bile bankalar kendileriyle daha önce iyi ilişkiler kurmuş olan firmaya yardımcı olmaya çalışır.
- Bir başka örnekte eleman bulma ve alma konusunda verilebilir. Çeşitli araçlar ile kamuoyuna eleman istek duyuruları yapılır. Ancak her firmaya yapılan başvuru sayısı aynı olmaz. Özellikle tanınmış kamuoyunda etkili bir imaj bırakmış firmalara yapılan başvuru nitelik ve nicelik açısından diğer firmalara fark atar. Belki de adaylar daha düşük bir ücretle işe girme isteğinde bulunabilirler.
- Öte yandan, dış satım yapan firma açısından bakıldığında, halkla ilişkiler, dış piyasayla ilişkisi olan işletmeyi gereği kadar tanıtmak, adını, özelliklerini ve tüm olarak imajını sağlamlaştırmak ve firma değerini mümkün olduğu kadar yükseltmektir. Başarılı bir halkla ilişkiler çalışması sonucunda dış satım yapan şirket yalnız dış piyasada kendisine bir isim yapmakla kalmaz, aynı zamanda kendi iç piyasasında da olumlu yönde izlenimler yaratır.

Bu örneklerden anlaşılabilceği gibi bir firma için kamuoyunda iyi bir üne sahip olmanın çok önemli bir rolü olduğu bir gerçektir. Bu konuda yapılan bir araştırmanın sonuçları aşağıdaki tabloda izlenebilir¹⁵⁶.

Tablo 2: Firma imajının satışlara etkisi araştırma sonuçları.

GÖRÜŞ	BU GÖRÜŞE KATILANLAR
İyi ünü olan firma kötü mal satmaz	% 65
Eski yerleşmiş firmalar en iyi malı yapar	% 51
Tanımadığım firmanın malını asla almam	% 39
Piyasadaki yeni markalar, eski markaların taklididir	% 24

Kaynak: HORTAÇSU, Halkla İlişkilerin Tanımı, Pazarlama Kavramı İçindeki Yeri, 1988, s. 9.

¹⁵⁶ Ayfer HORTAÇSU, **Halkla İlişkilerin Tanımı, Pazarlama Kavramı İçindeki Yeri**, TÜSSİDE, Reklam ve Halkla İlişkiler Semineri, Gebze, Şubat 1988, s. 9.

Kuruluşlar kamuoyunda saygın bir şekilde kendilerinden söz edilmesini istiyorlarsa ve tüketici kitlelerle ekonomik çıkarları karşılıklı olarak geliştirme uğraşı veriyorlarsa, güçleri oranında halkla ilişkiler çalışmalarına girmek zorundadırlar. Halkla ilişkilerde başarısız firmalarda ise genellikle şu şikayetlerle karşılaşılır¹⁵⁷:

- İyi personel gelmiyor,
- Hisse senetlerini satamıyoruz,
- Belediye ile sorunlarımızı çözemiyoruz,
- Tahvillerimize alıcı çıkmadı; aracı banka da bulamadık,
- Şirketin nerede olduğunu kimse bilmiyor,
- Hiçbir önemli toplantıya davet edilmiyoruz,
- İki yıldır teşvik alamadık, gibi...

Oysa başarılı bir halkla ilişkiler kampanyası yürüten işletmelerde uzun dönemde sadece işletme-toplum bütünleşmesi doğmamakta, aynı zamanda satış, karlılık gibi işletmenin doğrudan ekonomik amaçlarına da hizmet getiren sonuçlara ulaşılmaktadır¹⁵⁸.

C. HALKLA İLİŞKİLERİN GELİŞİMİ

Bir yönetim sanatı olarak halkla ilişkilerin başlangıcı eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma uygarlıklarına kadar götürülebilmektedir. Yöneten-yönetilen ilişkisinin olduğu her toplumda, halkın desteğini ve görüşünü almak anlamında halkla ilişkiler faaliyetlerine de yer verilmesi doğaldır. Eski Yunan'da Agora toplantıları; Eski Roma'da Forum'lar; Eski Mısır, İran ve Mezopotamya'da zamanın yöneticilerini halka tanıtmak ve onların ünlerini arttırmak amacıyla yazılmış kil tabletler örnek olarak verilebilir¹⁵⁹.

¹⁵⁷ Nilgün GÜRESİN, **Çağdaş İşletmelerde Halkla İlişkilerin Önemi**, TÜSSİDE, Reklam ve Halkla İlişkiler Semineri, Gebze, Şubat 1988, s. 31.

¹⁵⁸ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.8.

¹⁵⁹ SEÇİM ve COŞKUN, a.g.e., s. 31.

Büyük İskender İran'da Kral Dara'nın kızı ile evlenmiş ve kendini İran halkına daha kolay kabul ettirebilmek için Pers giysileri ile halkın karşısına çıkmıştır. Bu davranış persler arasında ilgi ve hayranlık uyandırmıştır¹⁶⁰.

Bu ve benzeri eski sayılabilecek örneklere karşın halkla ilişkilerin yeni bir ilgi alanı olarak ele alınıp incelenmesi, diğer disiplin ve uğraşılardan ayrıldığı, farklılaştığı noktaların belirlenmesi ve birtakım genellemelere gidilmeye çalışılması oldukça yenidir¹⁶¹.

Halkla ilişkilerin hem tarihsel gelişimi, hem de bu süreç içinde bilim ve meslek dalı olarak kişilik kazanmasıyla ilgili olarak belirtilmesi gereken husus, Betül Mardin, Alaeddin Asna gibi uygulamacı uzmanların da vurguladıkları gibi, halkla ilişkilerin sosyal, ekonomik ve siyasal şartların zorlamasıyla gereksinim duyulmuş bir faaliyet olmasıdır. Şartların zorlamasını A. Asna Halkla İlişkiler Sempozyumu-87'de sunduğu tebliğinde şu şekilde ifade etmiştir:

“Şartlar deyince şunları anlıyoruz: Demokrasinin, yönetimi açık hale getirme, yönetimlerin halka dayanarak her şeyin üstesinden gelebilecekleri inancı yönündeki gelişmesi. Öte yandan, açık ekonomi dönemine geçilmesi ve haberleşmenin gelişmesi, böylece gizliliğin sürdürülemez hale gelmesi. Ekonomik rekabet de özel sektörde halkla ilişkiler ihtiyacını ortaya çıkarmış...”

Dolayısıyla halkla ilişkilerin bugünkü anlam ve işlevini anlayabilmek için sözkonusu tarihsel şartların yakından incelenmesi gerekir¹⁶².

1. Dünyada Gelişimi

Halkla ilişkiler çabaları ilk gerçek anlamda A.B.D.'de ortaya çıkmış, daha sonra Avrupa'da yayılım göstermiş ve Türkiye'de benzeri şekilde gelişmeler yaşanmaya başlamıştır¹⁶³. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde halkla ilişkilerin gelişimini incelerken önce A.B.D.'deki gelişmeler, daha sonra Avrupa'daki gelişmeler ve en son olarak Türkiye'deki gelişmeler ele alınmıştır.

¹⁶⁰ Alaeddin ASNA, **Halkla İlişkiler**, Bahar Matbaası, İstanbul, 1974, s. 80.

¹⁶¹ SEÇİM ve COŞKUN, a.g.e., s. 31.

¹⁶² SEÇİM ve COŞKUN, a.g.e., s. 31.

¹⁶³ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Beşinci Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, Ocak 2001, s. 9-10.

Halkla ilişkiler kavramı ilk kez A.B.D.’de, 1807’de, Thomas Jefferson tarafından Birleşik Devletlerin dış ilişkileri ile ilgili olarak Kongre’ye gönderilen mesajda kullanılmış olmasına rağmen, ilk bilinçli ve sistemli halkla ilişkiler çabaları bu tarihten çok öncesine rastlar. 1641’de Harvard Üniversitesi’nin kuruluşu için başlatılan bağış toplama kampanyası ile 1770’li yıllarda İngilizlere karşı verilen ve başını Samuel Adams’ın çektiği “Bağımsızlık Savaşı” esnasında yürütülen kampanyalar bu çabalara birer örnek olarak gösterilebilir¹⁶⁴.

O yıllarda henüz kuruluş aşamasında olan Harvard Üniversitesi’nin yöneticileri üniversiteyi daha da büyütebilmek amacıyla bir bağış kampanyası başlatırlar ve bu amaçla 1641’de İngiltere’ye bir grup insan gönderirler. Bu insanlar üniversiteyi tanıtıcı bir yayına gereksinim duyarlar ve Massachusetts’de üniversiteyi tanıtıcı bir broşür hazırlanır. “Yeni İngiltere’nin İlk Meyvaları” adını taşıyan bu tanıtıcı broşür 1643’te Londra’da basılır ve dağıtılır. Sözkonusu broşür halkla ilişkiler tarihinde ilk tanıtım materyali olarak kabul edilmektedir. İngiltere’ye karşı yürütülen Bağımsızlık Savaşı’nda ise Samuel Adams ve arkadaşlarınınca toplum desteğinin ne kadar önemli ve etkili olduğunu anladıklarından bunu bağımsızlıklarını kazanmak yolunda çeşitli yönlerde değerlendirdiler. Bu arada bugün de başvuru pek çok halkla ilişkiler tekniğini (aracı) geliştirdiler. Adams’a göre “Toplumun büyük çoğunluğu mantığından çok duygularıyla yönlendirilir.” Bu görüşten hareketle Adams ve arkadaşları kamuoyunu harekete geçirmek için her türlü olayı kullanmışlar, amaçlarına hizmet edecek bir olay olmadığında ise hayal gücüne dayanan olaylar yaratmışlardır. Bağımsızlık Savaşı yıllarında geliştirilen ve halkla ilişkiler çalışmalarına katkı sağlamış teknikler şunlardır¹⁶⁵:

- Duyguları tahrik eden, kolay farkedilebilir semboller, simgeler geliştirilmiştir.
- Kolay anlaşılabilir ve hatırlanabilir sloganlar bulunmuştur.
- Kamuoyunda tartışmayı teşvik edici, kamuoyunun görüşünün kristalleşmesini sağlayıcı olaylar yaratılmıştır.

¹⁶⁴ SEÇİM ve COŞKUN, a.g.e., s. 31-32.

¹⁶⁵ SEÇİM ve COŞKUN, a.g.e., s. 32.

- Kamuoyunu etkilemek için sızıntı haberler ve fısıltı gazeteleri dahil her türlü iletişim aracı kullanılmıştır.

Halkla ilişkilerin olgunlaşması ve daha profesyonel bir yön alması 20. yüzyılda gerçekleşmiştir. A.B.D.’de 20. yüzyılda halkla ilişkilerin gelişim süreci şu altı aşamayı içeren tablo ile açıklanabilir¹⁶⁶.

Tablo 3: Halkla İlişkilerin Gelişim Süreci.

1900-1917	Araştırmacı Gazetecilik Dönemi
1917-1919	I. Dünya Savaşı Dönemi
1919-1930	Kükreyen 1920’li Yıllar Dönemi
1930-1945	Roosevelt ve II. Dünya Savaşı Dönemi
1945-1965	Savaş Sonrası Dönem
1965’den Günümüze	Bilgi Toplumu Dönemi

Kaynak: SEÇİM ve COŞKUN, Halkla İlişkiler, 1992, s. 33.

Halkla ilişkilerin gerçek öncüsü 1900’lü yılların başında gazeteci Lvy Lee olmuştur. 1916 yılında ilk halkla ilişkiler bürosunu kurmuştur. Lvy basın ve iş çevresini birbirine yakınlaştırmaya çalışmış, hazırlanan bültenler ile iş çevreleri ilk kez kamuoyuna seslenme fırsatı bulmuşlardır. Kamuoyu ücret politikası, arz-talep ve tekeller konusunda aydınlatılmaya başlanmıştır¹⁶⁷.

Lvy Lee halkla ilişkiler konusunda ünlü “İlkeler Bildirisi”ni yayınlarken özellikle şu konulara değinmiştir.

- Gizliliğe yer yok,
- Reklamlarla karıştırılmamak,
- Gerçek bilgileri elde etmek,

Burada Lee’nin ortaya koymaya çalıştığı iki yenilik sözkonusudur¹⁶⁸:

- İnsan unsurunun gözönüne alınarak işletmelerin insanlaştırılması,

¹⁶⁶ SEÇİM ve COŞKUN, a.g.e., s. 33.

¹⁶⁷ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 9.

¹⁶⁸ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 12.

- En iyi bilginin doğru bilgi olduğu.

XX. yüzyılın halka ilişkilere getirdiği en önemli yenilik Lvy Lee ile birlikte savunma stratejisinden saldırı (Ofansiv) stratejisine geçiş olmuştur. İşletmeler sadece para kazanma amacını güden ekonomik kuruluş olmaktan giderek çıkmakta ve sosyal kapılarını açmaya başlamaktadır. Örneğin, araştırma merkezleri, hastane, müze, üniversite, fakirler yardım kuruluşlarıyla işbirliğine girişildiği izlenilebilir¹⁶⁹.

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra halkla ilişkilerde hızlı bir gelişmeye başladığı ve başta kamu kuruluşları olmak üzere, büyük firmalar, kiliseler, sendikalar ve diğer kuruluşların kendi bünyelerinde halkla ilişkiler bölümü oluşturmaya yöneldiği görülür¹⁷⁰.

İkinci Dünya Savaşı sonra önemi daha iyi anlaşılan halkla ilişkiler A.B.D.'nde büsbütün yaygınlaştı. Savaştan kısa bir süre sonra 5000 kadar ticaret ve sanayi kuruluşunun önemli birer halkla ilişkiler servisine sahip olduğu sanılıyordu. Bunun dışında 1200'den fazla özel halkla ilişkiler bürosu kurulmuştu. 1940 yılında A.B.D.'den Kanada'ya geçen halkla ilişkiler olgusu, orada hızla gelişerek Fransa, İngiltere, Hollanda, Norveç, İtalya, Belçika, İsveç, Finlandiya ve diğer Batı Avrupa ülkelerine 1950'li yıllarda yayılmaya başladı¹⁷¹.

Birçok Avrupa ülkesinde bu tür çabalar hükümetlerin girişimiyle gerçekleşmiştir. İngiltere'de hükümetin halkla ilişkilerini düzenlemek için kurulan Merkezi Enformasyon Bürosu, İngiltere'nin dış ülkelerde tanıtımı ile ilgili olarak oluşturulan British Council, halkla ilişkiler faaliyetleri konusunda bir örnek olarak verilebilir. Kısa sürede özel sektör kuruluşları da halkla ilişkiler yapmaya başlamışlardır. Örneğin Almanya'da Bayer ilaç firmasının düzenlediği halkla ilişkiler kampanyaları literatürde başarılı uygulamalar olarak gösterilmektedir¹⁷².

¹⁶⁹ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 9.

¹⁷⁰ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 10.

¹⁷¹ Suat ÇADIRCI, **Halkla İlişkiler**, Güven Matbaası, Üçüncü Baskı, Ankara, 1977, s. 36-39.

¹⁷² SEÇİM ve COŞKUN, a.g.e., s. 37.

2. Türkiye’de Gelişimi

Halkla ilişkiler faaliyetlerine ilk örnek olarak nasıl ki eski uygarlıklardan örnekler verilebiliyorsa, Türk tarihinden de örnekler verilebilir: Göktürklerin “Orhun Kitabeleri”, Selçuklu devlet adamı Nizamülmülk’ün “Siyasetname” adlı eseri, Osmanlılarda padişahların fethettikleri ülkelerin halkları ile yakınlaşma çabaları, yine Osmanlılar’da devlet büyüklerinin “Cuma Selamlığı”nda (Fatih Sultan Mehmet’in başlattığı, Cuma Namazı’ndan sonra halkla yapılan görüşme) halkla dertleşmeleri, dilekçeleri kabul etmeleri, sadrazam ve diğer yetkililerin aynı amaçla camilere dağılmaları, halkla ilişkilerin içeriğini oluşturan çalışmalardır¹⁷³.

Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluş aşamalarının başından itibaren halkla ilişkiler faaliyetlerine dikkat çekilebilir. Türkiye’de 1920 yılında Anadolu Ajansı kurulmuş, reformların halka tanıtımı doğrudan Büyük Atatürk tarafından yapılmıştır. 1919’da İrade-i Milliye Gazetesi yayınlandı ve 1920 yılında yine şimdiki Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü Atatürk’ün öncülüğünde kuruldu. 1935 yılında “I. Basın Kurultayı” toplandı. 1961 yılında Devlet Planlama Teşkilatı içinde “Yayın ve Temsil Şubesi” kuruldu, daha sonra Dışişleri Bakanlığı Enformasyon Dairesi, çeşitli bakanlıklarda Basın ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlıkları oluşturulmaya başlandı¹⁷⁴.

Türkiye’de bilinçli ve planlı halkla ilişkiler çalışmalarının 1960 sonrasında, özellikle de kamu kuruluşlarında gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir. Bu tarihten önce Dışişleri Bakanlığı ile Genel Kurmay Başkanlığı’nda kurulmuş olan birimler ise çağdaş anlamda olmasa da halkla ilişkiler bilincine ilk yaklaşan kuruluşlar olarak görülmektedir¹⁷⁵.

Halkla ilişkilerin 1960 sonrasında gelişmeye başlamasının nedenleri şöyle sıralanabilir¹⁷⁶:

- Siyasal Yapıdaki Değişmeler
- 1961 Anayasası’nın Etkileri

¹⁷³ KADIBEŞEGİL, a.g.e., s. 22.

¹⁷⁴ KADIBEŞEGİL, a.g.e., s. 22-23.

¹⁷⁵ SEÇİM ve COŞKUN, a.g.e., s. 38.

¹⁷⁶ Yücel ERTEKİN, Halkla İlişkiler, İkinci Baskı, TODAİE Yayını, No: 215, Ankara, 1986, s. 172-173.

- Toplumsal Yapıdaki Değişmeler
- Endüstriyel ve Ekonomik Alandaki Gelişmeler
- Türkiye Dışındaki Gelişmeler

Özel kesimde ise ancak 1970’li yıllardan sonra halkla ilişkiler çalışmalarının başladığı izlenmiştir. Başta bankalar olmak üzere büyük işletmeler bünyelerinde halkla ilişkiler birimleri aracılığı ile duyarlı kitlelerle iletişim kurmaya çalıştılar ve batılı örneklerden hiç de aşağı kalmayan uygulamalar sergilemeye başladılar. Ülkemizde 1971 yılında, İstanbul’da ilk kez Halkla İlişkiler Derneği kuruldu ve 1985 yılında ikinci dernek İzmir’de açıldı¹⁷⁷.

Türkiye’de halkla ilişkiler yeni bir uzmanlık dalı olarak hızla gelişmekte ve bu dala ilgi her geçen gün artmaktadır. Ne var ki işletmelerin bir çoğunda halkla ilişkiler birimi, reklam ve tanıtım birimi içinde yürütülmektedir. Ancak bazı dev işletmelerde ve holdinglerde halkla ilişkiler departmanının bağımsız biçimde kurulduğunu izlemekteyiz. Kaldı ki bu tür departmanlar oluşsa bile çalışma konuları ve sınırları henüz tam anlamıyla belirlenmiş olduğu da söylenemez¹⁷⁸.

A.B.D.’de bazı düşünürler yirminci yüzyıldan “Halkla İlişkiler Çağı” diye söz ederken Türkiye’de konunun hala emekleme döneminde bulunmasının bazı nedenleri olması gerekir. Bugün yönetim kademelerinde halkla ilişkilerin henüz fantazi bir kavram kabul edilmekte olduğunu söylemek herhalde yanlış sayılmaz. Bir firmada ürünün satılmakta oluşu, halkla ilişkilerin mevcut ve yeterli bulunduğu kanısı yaratmakta, dolayısıyla halkla ilişkiler fantazilik engelini aşmamaktadır¹⁷⁹.

II. ÖRGÜTLERDE HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin organizasyonu sözkonusu olduğunda, halkla ilişkiler kapsamında ne tür işler yapılacağı, bu işlerin nasıl gruplanacağı, bu işleri

¹⁷⁷ KADIBEŞEGİL, a.g.e., s. 22-23.

¹⁷⁸ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 11.

¹⁷⁹ Sunuk PASİNER, **Halkla İlişkilerin Halkla İlişkileri**, Halkla İlişkiler Semineri, MPM, Ankara, 1971, s. 146-150.

yürütecek kişilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ile halkla ilişkilerin organizasyon içindeki yerinin tespiti anlaşılmaktadır¹⁸⁰.

Halkla ilişkiler, kurum ile iç ve dış çevreleri arasında karşılıklı iletişimi ve işbirliğini sağlama çabaları olarak tanımlandığına göre, bu görev öncelikle kurum yöneticilerinin üstlenmek zorunda oldukları bir görevdir. Yöneticilerin üstlenmiş oldukları roller arasında temsilcilik rolü, ilişki kurma rolü, bilgi toplama ve dağıtma rolü de yer almaktadır. Kuşkusuz halkla ilişkiler yalnızca yöneticilere ait bir görev değildir. Halkla ilişkiler organizasyonu oluşturan tüm bireylere ait bir görevdir. Çünkü çalışanların, kurumun ilgili çevrelerini oluşturan kişilere karşı tutum ve davranışları o kurumun imajını oluşturan görüntülerdir. Halkla ilişkilerin yöneticilerle başlaması, aynı zamanda, kurum yönetiminin halkla ilişkileri nasıl gördüğü, halkla ilişkilere ne ölçüde önem verdiği açısından da önemlidir¹⁸¹.

A. HALKLA İLİŞKİLER'İN İŞLETMEDEKİ YERİ VE DİĞER İŞLEVLERLE İLİŞKİSİ

Herhangi bir kurumda halkla ilişkiler faaliyetleri başlıca üç şekilde organize edilebilir¹⁸²:

- Halkla ilişkiler, kurumda çalışanlardan birine ya da birkaçına ek görev olarak verilebilir. Bu kişi genellikle o kurumun yöneticilerinden biridir. Sözgelisi küçük işletmelerde ve orta öğretim kurumlarımızın pek çoğunda durum böyledir. Kuşkusuz bu durum bu tür kuruluşlarda halkla ilişkiler yapılmadığı ya da bu tür kuruluşların halkla ilişkilerinin olmadığı anlamına gelmez, fakat halkla ilişkilere fazlaca önem verilmediğinin, bilinçli, planlı bir çalışmanın olmadığına da bir göstergesidir.
- Danışmanlardan yararlanma ya da halkla ilişkiler çalışmalarını bir danışmanlık firmasına bırakma: Bazı büyük işletmelerin özellikle açılış merasimi, kutlama, yabancı konukların ziyaret programlarının organizasyonu, uluslar arası toplantıların düzenlenmesi gibi önemli halkla

¹⁸⁰ SEÇİM ve COŞKUN, a.g.e., s. 61.

¹⁸¹ SEÇİM ve COŞKUN, a.g.e., s. 61.

¹⁸² SEÇİM ve COŞKUN, a.g.e., s. 61.

ilişkiler faaliyetlerinde danışmanlardan yararlandıkları ya da bu tür faaliyetleri danışmanlık firmalarına bıraktıkları görülmektedir. Bu yola başvurulmasının temel nedeni, sözkonusu firmaların bilgi ve deneyim bakımından kurum içi halkla ilişkiler birimine göre daha güçlü olmaları, uzman kişiler istihdam etmeleridir. Ayrıca bu tür firmaların daha objektif davranabilmeleri, belirli konularda uzmanlaşmış olmaları, bazen de yalnızca bu firmaların ünü daha başarılı halkla ilişkilerin nedeni olabilmektedir.

- Halkla ilişkiler faaliyetlerinde sürekliliği, bilgi ve deneyim birikimini, iktisadiliği ve takım ruhunu oluşturabilmenin yolu kurum içinde bu işlerle görevli bir bölümün oluşturulmasıdır. Bu yüzden pek çok kurumda büyüklükleri ve fonksiyonları birbirinden önemli ölçüde farklılaşabilse de halkla ilişkiler bölümleri oluşturulmaktadır. Çünkü halkla ilişkiler kapsamında görülen görevler önemli ölçüde yönetimin bakış tarzına, işletmenin büyüklüğüne ve içinde olduğu sektöre bağlı olarak değişmektedir.

Batı Avrupa ülkelerinde ve giderek Türk firmalarında bağımsız halkla ilişkiler bölümünün genel organizasyon yapısı içinde yer aldığı görülür. Ancak halkla ilişkiler bölümünün diğer bölümlerle çok sıkı bir ilişki içinde bulunması gerekir. Diğer bölümlerle sürekli bilgi alışverişi yapılır, yeni halkla ilişkiler politikaları tanıtılır ve ilgili bölümlerin halkla ilişkiler konusundaki görüş ve önerileri alınır¹⁸³.

Bir halkla ilişkiler bölümünün yapması gereken işler özet olarak şöyle sayılabilir¹⁸⁴:

- Hedef kitleye ilişkin bilgi toplamak,
- Plan ve program hazırlamak,
- Bütçe hazırlamak,
- Ortaklara şirkete ilişkin bilgi vermek,
- İşletmenin ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlara memorandumlar hazırlamak,
- Basın bülteni hazırlamak,

¹⁸³ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 74.

¹⁸⁴ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Tuncer TOKOL, **İşletme I,II**, Rota Ofset Matbaası, Bursa, 1991, s. 22.

- Tanıtıcı el kitapçığı, broşür ve işletme gazetesi çıkarmak,
- İşletmeyi gezmek isteyenlere yardımcı olmak,
- Tüketici ve meslek birlikleri ile ilişki kurmak,
- Özel gün, sergi, toplantı, seminer ve konferanslar düzenlemek,
- Üst yöneticilere halkla ilişkiler politikasını oluşturucu önerilerde bulunmak.

Bu listede bulunan maddelere ek olarak biraz daha genişletilmiş görevler de şu şekilde sıralanabilir¹⁸⁵:

- Kurumun iç ve dış çevreleriyle ilgili bilgi toplamak, bu bilgileri rapor halinde yönetime sunmak,
- Kurumun sosyal ve ekonomik çevresindeki gelişmeleri izlemek, bu konularda yönetimi bilgilendirmek,
- Yöneticilerin radyo, televizyon konuşma metinlerini, duyuru ve bildirimleri, basına verilecek bültenleri, broşürleri hazırlamak,
- Üst düzey yöneticilere, izlenecek politikaların halkla ilişkiler yönüyle ilgili öneriler geliştirmek,
- Müşterilerin ya da vatandaşların kurumla ilgili sorunlarını çözüme yardımcı olmak,
- Basın-yayın organlarında kurumla ilgili tüm haberleri derleyip, ilgili birimlere göndermek,
- Halkla ilişkiler programını ve bütçesini hazırlamak.

Büyük işletmelerde halkla ilişkilerin etkin bir biçimde yerine getirilmesi için organizasyon içinde halkla ilişkiler bölümünün bağımsız olarak örgütlenmesi mutlaka gereklidir. Bazı büyük işletmelerde halkla ilişkiler bölümünün dışında ayrıca bir halkla ilişkiler kurulu oluşturulur. Genel müdür ya da yardımcılarında birinin başkanlığında bölüm müdürleri yılda en az iki bir araya gelerek halkla ilişkiler politikası ve temel ilkeleri konusunda çalışmalarını gözden geçirir, hazırlanan yıllık halkla ilişkiler planını ve bütçesini onaylarlar. Bundan sonra alınan stratejik kararlar doğrultusunda halkla ilişkiler bölümü devreye girer ve kampanyanın en etkin ve bilinçli şekilde uygulamaya sokması gerekir. Halkla ilişkiler bölümü diğer bütün bölümlerle sıkı ilişkiler kurar,

¹⁸⁵ SEÇİM ve COŞKUN, a.g.e., s. 64-65.

ancak personel ve pazarlama bölümleriyle ilişkisi daha sıktır. Tüketicilere ürünü tanıtmaya ve satışı gerçekleştirmeye çalışan pazarlama bölümüyle, yine tüketicilerde “firma imajı” yaratmak isteyen halkla ilişkiler bölümü, zaman zaman işbirliği kurarak ortak kampanyalar yürütebilirler. Öte yandan personel bölümü örgüt içinde yer alan işgörenlerin işe alınmasından başlayarak firmayı tanıtıcı bilgiler vermek, eğitmek ve çalışmalarını değerlemek gibi görevler üstlenirken halkla ilişkiler bölümüyle eşgüdüm içine girerek özellikle el kitapçığının hazırlanması, yeni işe alınan elemanın karşılanması, firmanın tanıtımı, sendikalarla ilişkiler ve eğitim gibi konularda işbirliğine çok kolaylıkla girişebilir.

Personel bölümünün bir önemli amacı da çalışanların moral düzeyini yükseltecek girişimlerde bulunmaktır. Çünkü bilinmektedir ki yüksek moral ve iş doyumunu elde edilen personel daha verimli çalışmaktadır. Bu inanç ve bilinç içinde işgörelere yaklaşan bir personel bölümü halkla ilişkiler bölümü ile işbirliği kurarak işgörelere için özel günler, eğlence, yemek, çay partileri, moral geceleri, çocukları için kreş ve eğitim gibi organizasyonların yapılmasını isteyebilir ya da birlikte düzenleyebilir¹⁸⁶.

Günümüzde yönetim fonksiyonlarının biri haline gelen halkla ilişkiler, üst yöneticiler tarafından en az diğer fonksiyonlar kadar önemsenmelidir.

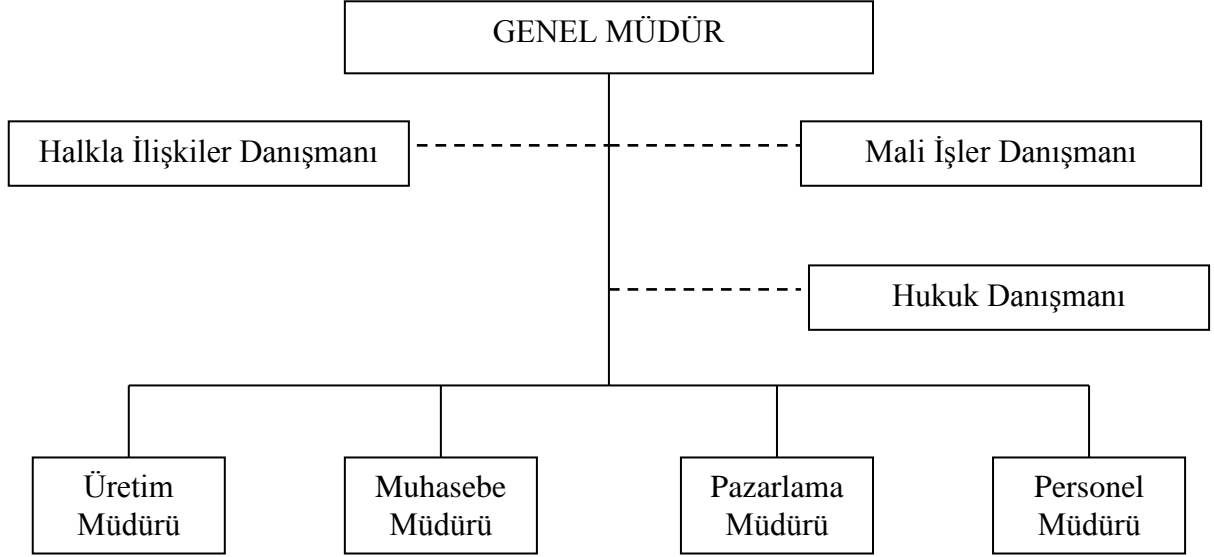
Üst yöneticiler halkla ilişkiler programlarına gereken önemi vermeli ve kabul etmeye istekli olmalıdırlar. Üst yöneticiler, işletme için önem taşıyan politikalar çizerken ve kararlar alırken, halkla ilişkiler yöneticisinin de fikrini almalıdır. Burada halkla ilişkiler görevlisine düşen, yeni politikalar saptanmasında ve sorunların çözümünde, halkla ilişkiler bakış açısı içinde önerilerde bulunabilecek durumda olmak ve gelişmeleri takip etmektir¹⁸⁷.

Bu durumda belirli büyüklük ölçeğine ulaşmış işletmelerin sosyal sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmek ve toplumun desteğini

¹⁸⁶ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Beşinci Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, Ocak 2001, s. 74-75.

¹⁸⁷ Güngör ONAL, **Halkla İlişkiler**, BİTİA Yayını, Bursa, 1982, s. 77.

kazanabilmek için kendi bünyelerinde halkla ilişkiler birimi ya da bölümü oluşturmaları yerinde bir karar olacaktır. Buna uygun organizasyon şekli aşağıda verilmiştir¹⁸⁸:



Şekil 6: İşletmelerde Halkla İlişkiler Bölümünün Yeri.

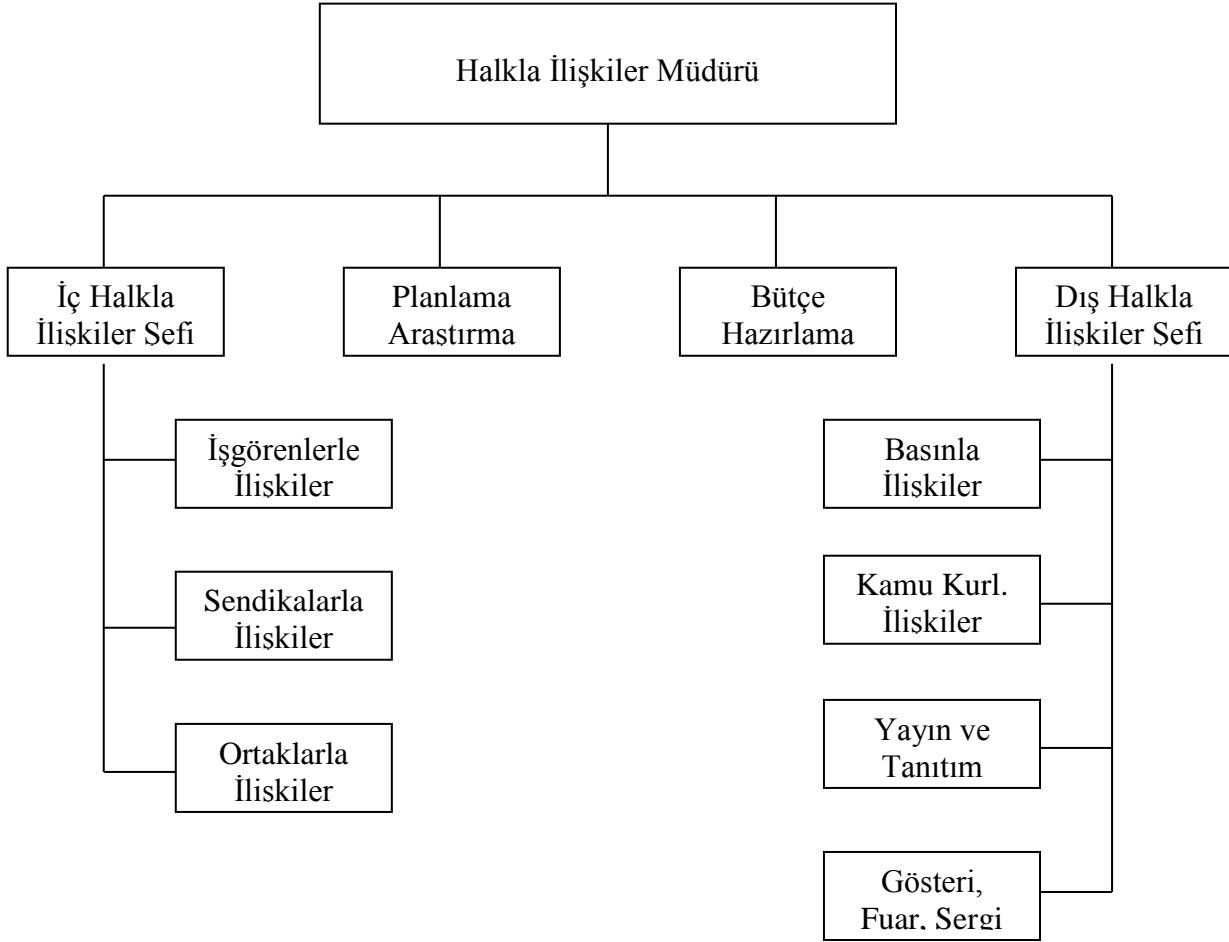
B. HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTSEL YAPISI

Halkla ilişkiler bölümünün çalışmaları çok geniş bir alana yayıldığı ve çok yoğun olduğu bir gerçektir. Halkla ilişkiler herkesin yapabileceği bir iş değildir. Uzman kişilerin görev alması gerekir. Halkla ilişkiler uzmanlarının çalıştığı bir bölümde, işletmenin yapısı, amaçları büyüklüğü ve çevreyle ilişkilerinin yoğunluğuna bağlı olarak değişik türde bir örgütsel yapılanmaya gidilebilir. Örneğin, işletmenin yer aldığı iş dalı monopol ya da oligopol piyasa özelliği taşıyorsa halkla ilişkiler bölümüne çok iş düşecek ve rakip firmalarla yarışma içine girildiğinden kamuoyunun destek ve ilgisine daha çok gereksinme duyulacaktır. Öte yandan firmanın yapısı gereği dış çevre ve özellikle uluslararası çevreyle yakın ve yoğun ilişkiler sözkonusu ise, halkla ilişkiler bölümüne kuşkusuz daha çok iş düşecektir¹⁸⁹.

¹⁸⁸ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 76.

¹⁸⁹ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 77.

Bütün işletmeler için, hatta aynı iş dalında bulunan işletmeler için geçerli prototip bir halkla ilişkiler bölümü örgütlenme modeli sunmak olanaksızdır. Ancak örnek bir model vermek gerekirse, öncelikle halkla ilişkiler bölümüne bağlı iç ve dış ilişkiler ünitesi oluşturmakla işe başlanabilir. Daha sonra her işletme kendi yapı ve gereksinimlerine göre alt üniteler oluşturur. Aşağıdaki şekilde örnek bir organizasyon şeması bulunmaktadır¹⁹⁰:



Şekil 7: Halkla İlişkiler Bölümü Organizasyon Şeması.

¹⁹⁰ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 77.

III. HALKLA İLİŞKİLERDE HEDEF KİTLE

A. HEDEF KİTLE VE ÖZELLİKLERİ

Halkla ilişkilerin kamuoyu yaratmak, kurum için halk oyunda iyi bir izlenim ve prestij sağlamak gibi görevleri vardır¹⁹¹. İşletme kurum içinde olduğu gibi kurum dışında da imajını topluluklar karşısında geliştirmeye gereksinmektedir. Ancak bunu yaparken bütün kamuoyuna ulaşabilmek hem zor hem maliyeti yüksek faaliyetleri gerektirdiğinden hedef kitlelerin ayırımına gidilmiştir. Bu nedenle işletmenin tüm hedef kitesini iç ve dış hedef kitle olmak üzere iki gruba ayırması zorunluluğu ortaya çıkmıştır¹⁹².

Gelişmiş veya gelişmekte olan bir ekonomide işletmeler büyürken çalıştırdıkları işgören sayısı artmakta daha geniş bir tüketici kitlesine hizmet etmekte, bağlı oldukları tedarikçi işletmeler çoğalmakta, sayıları gittikçe artan ortaklarına daha çok kar payı ödeme zorunda kalmaktadırlar. Bu zorunluluk, kara dönük çalışma yapmayan kamu kesimi işletmeleri için, halka daha iyi hizmet götürme yolunda belirlemektedir. Bu durum işletme yönetiminde işgörenler, müşteriler, ortaklar, aracılar, çevrede oturanlar, rakipler, kamu kurum, organ ve görevlileri ile iyi ilişkilerin kurulması gerektiği sonucunu doğurmuştur. Başka deyişle yönetimde, halkla ilişkiler programlarıyla işletmenin politikaları ve bunların uygulanmasında kamu oyunun sağlanması önem kazanmıştır¹⁹³.

Toplum içinde kişiler tüm örgütlerin kendi ihtiyaç ve çıkarları için ne gibi bir çaba gösterdiklerini sürekli olarak öğrenip bilmek isterler. Eğer bir örgüt halkın bu öğrenme ihtiyacını karşılamaz, yaptıklarından, amaç ve politikalarından kamuyu bilgisiz bırakırsa, halk onun yapmadığını kendisi yapar, ancak bunu yaparken de genellikle gerçeği yansıtmayan söylenti, dedikodu gibi biçimsel olmayan haberleşme araçlarından sağladığı kulaktan dolma bilgilere dayanır. Kuşkusuz çoğu kez böyle bir ortam kamuoyunda işletme ya da örgütle ilgili gerçek dışı, yanlış kanıların doğmasına

¹⁹¹ ONAL, a.g.e., s. 77.

¹⁹² AYDEMİR, a.g.e., s. 10.

¹⁹³ CEMALCILAR ve Diğerleri, a.g.e., s.304.

yol açar. Bu bakımdan işletmenin, kendi kamuoyunu oluşturan çevrelerin bilgi gereksinimini karşılaması gerekir¹⁹⁴.

B. İÇ HEDEF KİTLE

Halkla ilişkilerin gerçek amacı işletmeyi işletme dışında yer alan kişi ya da kuruluşlara tanıtmaktır. Bir bakıma halkla ilişkiler işletmenin dışarı açılan penceresidir. Ancak halkla ilişkiler bir bütünü anlatır ve bütün içinde işletmenin kendi personeli de bulunur. Genellikle işletmelerde personel sorunlarıyla ilgilenen personel bölümü ya da idari ve sosyal işler bölümü yer alır. Halkla ilişkiler bölümü dış hedef kitleye yöneldiğinde pek sorun çıkmaz ama iç hedef kitleye yöneldiği zaman sözkonusu bölümlerle aynı alanda çalışmak hatta bazen çatışmak durumunda kalabilir. Bu alanda yetki çatışmasına girmemek, daha doğrusu işbirliği ve yardımlaşmaya yönelmek için bir birine yakın olan bu bölümlerin yetki alanlarını ve işbölümü çizgilerini çok iyi belirlemek gerekir¹⁹⁵.

İşletme kendi personeline ulaşamaz ve işletmeyi öncelikle çalışanlarına tanıtmazsa dış hedef kitle üzerinde hiç başarılı olamaz. Aslında işletme sağladığı halkla ilişkiler politika ve planlarını öncelikle kendi personeline uygulamakla asıl kampanya öncesi bir test ve değerlendirme fırsatı da yaratmış olur¹⁹⁶. Ancak bir işletmenin iç hedef kitlesini personel, ortaklar ve varsa sendika oluşturur¹⁹⁷. Bunlara ek olarak tedarikçileri de katmak yanlış olmayacaktır.

C. DIŞ HEDEF KİTLE

İşletmelerde halkla ilişkiler denildiğinde çoğu kez ve haklı olarak işletme dışında yer alan gruplarla ilişkiler akla gelmektedir. Bu gruplar çok sayıda olması

¹⁹⁴ CEMALCILAR ve Diğerleri, a.g.e., s. 307.

¹⁹⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Rota Ofset, Bursa, 1992, s. 88.

¹⁹⁶ Ömer BEYHAN, *Halkla İlişkilerin Toplam Kaliteye Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Konya, 1999, s. 14.

¹⁹⁷ AYDEMİR, a.g.e., s. 11.

nedeniyle halk sözcüğü kullanılmakta ve geniş bir hedef kitleye seslenme gereği duyulmaktadır¹⁹⁸.

Türk ticaret hayatına “müşteri velinimetimizdir” deyimini boşuna söylenmemiştir. Gerçekten bir işletme varlığını tüketicilere, müşterilerine borçludur. Ürettiği mal ve hizmetleri tüketiciye sunar ve onların satın almalarını bekler. Bu amaçla satışı arttırma çabalarına girişir ve sık reklama başvurur. Bunlar kısa vadeli girişimlerdir. Oysa firmanın uzun dönemde sabırla uygulayacağı bir halkla ilişkiler kampanyası tüketici zihninde bir “firma imajı” yarattığı takdirde işletmenin tüketiciyi kazanma şansı çok yüksektir¹⁹⁹.

Hizmet felsefesini benimsemiş ve tüketiciyle yakın ilişkiler kurmayı amaçlamış işletmeler tüketiciler arasından “üye kabulü” denilen bir yönteme başvurabilirler. Karar verme sürecine katılmak üzere müşteri temsilcileri davet edilir. Örneğin Belçika’da bazı şehirlerde müşteriler kamu ulaştırmasını yöneten ulaştırma komitesine temsilci seçmektedirler²⁰⁰.

Ancak dış hedef kitlelere ilişkin bir özellik de dış hedef kitleyi sadece müşterilerin oluşturmadığıdır. Müşterilere ek olarak aşağıdaki kitleler de sıralanabilir²⁰¹:

- Bayiler
- Satıcılar
- Kamu kuruluşları
- Eğitim kurumları
- Meslek örgütleri
- Finansal kurumlar
- Çevre

¹⁹⁸ BEYHAN, a.g.e., s. 20.

¹⁹⁹ BEYHAN, a.g.e., s. 20.

²⁰⁰ Amitai ETZIONI, **Modern Organizations**, Englewood Cliff, N. J. Prentice Hall, 1993, s. 116.

²⁰¹ BEYHAN, a.g.e., s. 20-25.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

I. HALKLA İLİŞKİLER ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NDE ORTAK NOKTALAR

Çalışmanın bu bölümünde, TKY ve Halkla İlişkilerin birbirleriyle olan ilişkisi temel alınmıştır. Bu bağlamda düşünüldüğünde birkaç ortak nokta belirlemektedir. Müşteri memnuniyeti olgusunu tanımlamada yardımcı kavramlar olması nedeniyle müşteri memnuniyeti, katılım ve sosyal sorumluluk konularına bu bölüm içinde yer verilmiştir. Bu ortak noktalardan çalışmanın asıl konusu olan TKY ve Halkla İlişkilerin müşteri memnuniyetine etkilerine geçilmeden önce bu ilk kısımda katılım ve sosyal sorumluluk konularına yer verilmiştir. Halkla ilişkiler ve toplam kalite yönetiminin ortak noktalarından olan ve çalışmanın temelini oluşturan müşteri memnuniyeti konusu ikinci kısımda daha ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

A. KATILIM

TKY ve Halkla İlişkiler kademedan çalışanın katılımı önemli hale gelmektedir. Halkla ilişkiler ve kalite ile ilgili literatür incelenirken bir ortak nokta hemen dikkat çekmektedir: Her iki konu da işletmede çalışan herkesin ortak görevi olarak tanımlanmaktadır.

İşletmede müşteri memnuniyeti herkesin işidir. Müşteri tatmini ve sürekli iyileştirme sağlanabilmesi için, iletişim, eğitim, motivasyon ve çalışanların kararlara katılımları önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle katılımın işletmede yayılması gerçekleştirilmelidir.

1. Toplam Kalite Yönetimi'nde Katılım

Kalite ile ilgili kaynaklarda bu konu şu şekilde yorumlanmaktadır. Kalite sadece üst yönetimin ya da bazı çalışanların işi, görevi değil tüm çalışanların sürdürmeleri gerekli uzun soluklu bir çabadır. Şirket sadece doğrudan üretimde çalışanların kalite anlayışı üzerinde durursa kalite geliştirilemez. Kalite herkesin işidir ve şirket, tasarımdan satışa ve satış sonrası hizmete kadar bütün bölümlerde daha iyi kalite elde edilmesi için çaba göstermesi temel ilke olmaktadır.

Kalite görevi herkesi ilgilendirdiğinden ve herkes kalite iyileştirme sisteminin ve takım çalışması prosesinin bir parçası olarak kabul edildiğinden, organizasyonda yer alan her bireyin, her erkek ve kadının organizasyon içinde güçlendirilmesi ve yönetimin bir parçası olduğuna inandırılması gerekmektedir²⁰².

Bu amaca ulaşmak için şirketteki üst yöneticiler, şirket içindeki bütün bölümler ve tüm çalışanlar dahil olmak üzere herkes kalite kontrole katılmalı ve gelişmesine yardım etmelidir²⁰³. Kalite kontrol bütün çalışanların ve bütün bölümlerin sorumluluğunda gerçekleşmektedir.

Toplam kalite kontrol bir grup etkinliğidir ve bireysel olarak gerçekleştirilemez. Ekip çalışması gerektirir. Toplam kalite kontrol genel müdürden işçilere ve satış personeline kadar bütün üyeler işbirliği yaparsa başarılı olur²⁰⁴. Kaliteye ulaşmak, ürünün yapımından sunumuna kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin sorumluluğunu gerektirmektedir. Organizasyon içindeki herkes kalite olgusunun önemli olduğunu algılamak ve ona ulaşma zorunluluğunu bilmesi gerekmektedir.

Daha önce kaliteden sorumlu birkaç özel bölüm yerine günümüzde işletmedeki bütün bölümler bu kavramla iç içe olmuşlardır²⁰⁵. Kalite, esas anlamı itibari ile herkesin işidir, ancak kimsenin işi haline gelmeyecek şekilde doğru olarak yapılmalı,

²⁰² Toplam Kalite Yönetimi, MESS Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul, s. 10-11.

²⁰³ ISHIKAWA, a.g.e., s. 42.

²⁰⁴ ISHIKAWA, a.g.e., s. 87.

²⁰⁵ EFİL, a.g.e., s. 28.

bireylerin ürettikleri kaliteli işler ve bölümlerin kalite için yapacakları takım çalışmasıyla desteklenecek şekilde organize edilmesi gerekmektedir.

İşletmenin, uzun ömürlü olması, maliyet, karlılık ve iyi imaj yaratma gibi konularda rekabet avantajı sağlayabilmesinde kalitenin rolü de azımsanamayacak düzeydedir²⁰⁶.

Toplam kalite, işletmenin genel müdüründen işçisine kadar tüm personelin, kalitenin elde edilmesine katılması, dışarıdan gelen ürün ve hizmetlerin, ilgili kuruluş içindeki üretim ve mal sahibine teslimden sonraki işlemler sırasında, kalitenin sağlanması, satış sonrası bakım aşamaları süresince kalitenin güvence altına alınması, kuruluş performansının iyileştirilmesi ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır²⁰⁷. Bu konu işletmenin sadece belli faaliyetlerini değil, tüm süreçlerini kendinde toplamaktadır.

Görüldüğü gibi katılım, hedefleri belirlemede, karar almada ve problem çözümede çalışanların gönüllü olarak yer aldıkları bir süreç anlamı taşımaktadır²⁰⁸. TKY’de katılım daha çok iç müşteriler olan çalışanlara ilişkin bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Üst yönetimin çalışanlara verdiği değer ve bunu hissettirmesiyle, çalışanlar yetki almaya hazır hale getirilirler. Katılımcı yönetim yaklaşımı, üst yönetimi, yetkisini devretmeye hazırlarken, çalışanları da motive ederek yetki almaya hazırlar.

2. Halkla İlişkiler’de Katılım

Halkla ilişkilerde katılım, incelenmeye değer bir kavramdır. Halkla İlişkiler açısından yaygın sorumluluk niteliği geçerlidir ve başarılı uygulamalar, işletmenin bütün çalışanları tarafından gerekleri yerine getirildiği durumda ortaya çıkabilir.

Halkla ilişkiler çabası işletmede sadece halkla ilişkiler uzmanının yerine getireceği bir sorumluluk değildir. Genel bir tanımla halkla ilişkiler sorumluluğu,

²⁰⁶ EFİL, a.g.e., s. 3.

²⁰⁷ EFİL, a.g.e., s. 33.

²⁰⁸ Asuman AKDOĞAN, **Toplam Kalite Yönetimi**, 5. Ergonomi Kongresi, İstanbul, 1995, s. 116.

işletmenin genel müdüründen tabanda çalışan işçisine kadar herkesin omzundadır. Telefondaki santral memurundan kapıdaki danışman ve bekçiye, veznedeki görevliden işçiye kadar tüm yönetici ve işgören kesimi halkla ilişkiler konusunda kendisini sorumlu hissetmelidir²⁰⁹. Bu da katılımın sağlanması sayesinde gerçekleştirilmektedir. Böyle bir durumda tüm işletme çalışanlarının, en tepeden en alt kademeye kadar eğitimi gerekmektedir.

Toplam kalite yönetiminin yaygınlaşmasıyla birlikte işletme yönetimiyle ilgili birçok konuda halkla ilişkiler yaklaşımı toplam kalite felsefesi ile örtüşmektedir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması, iletişimin daha da önemsendiği, işletmenin sosyal sorumluluk gereklerinin yerine getirilmesi konularında TKY için halkla ilişkiler desteği kaçınılmaz bir gereksinim haline gelmektedir.

B. SOSYAL SORUMLULUK

Günümüz işletmeleri artık sadece ekonomik, teknik özelliklerinin yanında sosyal yapılar olarak tanımlanmaya başlamıştır²¹⁰. Bu durumun nedeni ise toplumun işletmelerden beklentilerinin farklılaşmasıdır. İşletmelerin toplumun yaşam alanlarına daha duyarlı yaklaşması hatta çevre konusunda ciddi çalışmalar gerçekleştirmesi müşteriler için ürün ya da hizmet satın almada belirleyici olmaktadır. Doğal olarak bu durumun gerçekleşmesi sosyal sorumluluk olgusunun yerine getirilerek müşteri memnuniyetinin karşılanmasının bir uzantısı olarak düşünülmektedir.

1. Toplam Kalite Yönetimi Açısından Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin yapıları yeniden düzenleniyor ve yaşayabilmek için yeni dengeler kuruluyor. Bunlar sadece yaşayabilmek için değil, toplumun gelişen ve değişen koşullarına şirketlerin de uyum göstermelerini gerçekleştirebilmek, toplumun yeni yapısına uygun yeni yönetim modelleri geliştirebilmek için yapılıyor. Geleceğe şöyle

²⁰⁹ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 41.

²¹⁰ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 14.

bir baktığımızda, tipik şirket kavramlarının geliştiğini, geçmişten sıyrılıp, geleceğe uyum gösterme çabası içinde oldukları görülmektedir. Toplumla şirketler arasındaki alışveriş aslında karşılıklıdır, mübadele söz konusudur. Şirketler de yeni toplumun oluşmasında etkili birer öğedirler. İşin yapısı, mantığı, gelişimi, şirketi, şirket çalışanlarını ve onların özel yaşamlarını yakından ilgilendirmektedir²¹¹. Sadece dış müşteriler için değil iç müşteriler (hissedarlar, işgörenler, v.b.) için de sosyal sorumluluk kavramı önemli bir yer tutmaktadır.

İşletme yönetimleri gelecekle ilgili olarak yaptıkları uyumlaştırma çalışmalarında toplumun bir parçası olmaları gerçeğinden yola çıkarak çalışmalarını sürdürmektedirler. Bu çalışmalara yön vermede farklı kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Avrupa Kalite Yönetimi Kuruluşu (The European Foundation for Quality Management-EFQM), işletme değerlendirme modelinde kriterlerinden biri olarak “Toplumsal Etki” kavramını geliştirmiştir²¹².

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirirken toplumsal etkiyi yaratabilmek TKY'nin tek başına yeterli olacağı bir olgu olmamakla birlikte halkla ilişkiler en büyük desteği sağlamaktadır.

2. Halkla İlişkiler Açısından Sosyal Sorumluluk

Halkla ilişkiler yapısı gereği işletmenin sosyal sorumlulukları ile yakından ilgilidir. Çalışmanın birinci bölümünde de ifade edildiği gibi toplam kalite yönetimi çalışmaları açısından da sosyal sorumlulukların işletmeler için önem arz etmektedir. Sosyal sorumlulukların bilinçli olarak yönetilmesi bir değerlendirme ölçütü oluşturmaktadır.

Sosyal sorumluluk, işletmelerin birlikte yaşadığı çevreye karşı sorumlu olmalarıdır. Bu doğrultuda işletmenin politikasını değişimlere uyarlaması gerekmektedir. Sosyal sorumluluk kavramı, ahlak ve sosyal vicdan yaklaşımlarını

²¹¹ Charles HANDY, **Süper Yönetim**, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989, s. 249.

²¹² Robert HELLER, **TQM The Quality Makers**, Norden Publishing House Ltd., Switzerland, 1993, s. 13.

aşmaktadır. Sosyal sorumluluk bilinci içinde yönetsel felsefesini oluşturan ve çevreye açılan kuruluşlar, çevreye kapalı ve salt ekonomik yaklaşan kuruluşlara göre daha başarılı ve uzun ömürlü çalışma şansına sahiptirler. Çevre ilişkilerini sürekli ve düzenli işleten firmalar toplumsal çıkarlarla örgütsel çıkarları uzlaştırabilen çağdaş kuruluşlar olarak tanımlanabilir²¹³. Bu tür işletmeler kamu işletmelerinden çok açık sistem anlayışına inanmış buna göre yapılanmasını sürdüren işletmelerdir.

II. HALKLA İLİŞKİLER ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

A. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Birçok sektörde parasal değerlerin yanında hizmet kalitesi de giderek önem kazanan bir rekabet faktörü olmuştur. Hizmet kalitesinin öneminin artışında tüketim kültürünün gelişimi, medyanın kaliteye artan ilgisi, reklam ve promosyonlardaki yaygınlaşma ile teknolojik gelişmeler büyük rol oynamıştır. Bu ve benzeri türden gelişmeler sonucu müşteri beklentilerinin karşılanması gereği inancı pekiştirilmiştir²¹⁴.

1. Müşteri Tanımı

Literatürde, müşteri ve tüketici kelimeleri yaygın olarak birbirlerinin yerine aynı anlamda kullanılırken, bazı kaynaklarda da bu kelimelerle farklı alıcı çeşitleri kastedilmektedir. Bir tanıma göre, tüketici tanımı “kendi ve ailesinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için satın alma faaliyetinde bulunan veya satın alma potansiyelinde olan gerçek kişiler” olarak yapılmaktadır. Müşteri ise, bir başkasının istek ve ihtiyacını karşılamak amacıyla olanlardır. Bunlara örnek olarak, toptancılar, perakendeciler ve diğer kar amaçlı olan ve olmayan işletmeler sayılabilir²¹⁵.

²¹³ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 13.

²¹⁴ Hüseyin DİKME, **Havayolu İşletmelerinde Halkla İlişkilerin Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi**, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı: 2001-3, Mayıs-Haziran 2001, s.10.

²¹⁵ Muhittin KARABULUT ve İsmail KAYA, **Tüketici ve Örgütsel Müşteri Davranışı**, Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 198, İstanbul, 1988.

Vurgulanmak istenen nokta, müşteri ile tüketici kavramları arasındaki farkı göstermektir. Ancak bu tanımda yer alan tüketici kavramı literatürde zaten “nihai tüketici” olarak ifade edilmesi nedeniyle, bu çalışmada müşteri kavramı daha geniş anlamda kullanılmaktadır.

Diğer bir kaynakta ise “tüketici, müşteri ve alıcı sözcükleri, aralarında sözkonusu olabilecek bazı anlam farklılıkları ya da nüanslar üzerinde durulmaksızın eşanlamlı olarak kullanılacak, ancak, endüstriyel tüketici yerine endüstriyel alıcı tercih edilecektir” denilmektedir²¹⁶. Görüldüğü gibi müşteri ve tüketici kavramlarına farklı bakış açıları bulunmaktadır. Tanımlarda tercih edilen farklı anlamlar bulunmakla beraber, geniş bir anlam yelpazesinde değerlendirmekte yarar vardır.

Genellikle, müşteri kavramı biraz farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Örneğin, Vakko’dan giysilerini alanlar ya da Migros’tan alışverişini gerçekleştirenler onların müşterileridir. Öte yandan, ticari amaçla ürün / hizmet satın alanlara ise “ticari müşteri” denilebilir. İlişkiler açısından ve “Kişiyeye Özel Pazarlama”nın yaygınlaşmaya başlaması, bu iki farklı anlam taşıyan “müşteri” kavramını birbirine yaklaştırmış ve eşanlamlı kullanmayı gerektirmiştir. Çok genel olarak, müşteri herkeştir denilebilir²¹⁷.

Odabaşı “müşteri kimdir?” sorusuna cevap arayarak sadece müşteri tanımı yapmaya çalışmakla birlikte müşteriye ilişkin bazı temel yapısal özelliklerine de yer vermektedir²¹⁸:

- Müşteri, büromuzda bile en önemli kişidir.
- Müşteri, bize bağımlı değil, biz ona bağımlıyızdır.

²¹⁶ Ertuğrul TARCAN, **Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü**, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No: 4288, İstanbul, 2001, s. 5.

²¹⁷ Yavuz ODABAŞI, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Nisan 2000, s. 3.

²¹⁸ ODABAŞI, a.g.e., s. 8.

- Müşteri, çalışmamızı aksatan kişi değildir. Çalışmalarımızın odak noktasıdır.
- Müşteri, münakaşa edilecek kişi değildir. Bundan kimse kazanç sağlamaz.
- Müşteri, ihtiyaçlarını bize ileten ve bize müşteri olma fırsatını veren kişidir.
- Müşteri, bir kere ürün ya da hizmet satılıp sonra terk edilecek kişi değildir. İlişkimiz, olumlu ve sürekli olmalıdır.
- Müşteri, bir dost bir “partner”dir.

Bir başka düşünceye göre müşteri; Üretimi gerçekleştirilen ürün ve hizmetlerden yararlanma ya da bir şekilde bunlarla ilişkisi olan kişi, kuruluş ya da birimlerdir²¹⁹. Ürün ya da hizmeti kullananın kim olduğu, kimi etkilediği müşteri kavramının açıklanmasında önemlidir.

Müşterilerimizin kim olduğunu belirlemenin en etkili yolu ürünümüzün kimi etkilediğini takip etmektir. Ürünün etkilediği her kişi işletme için bir müşteridir. Bir işletme için temel olarak iki çeşit müşteriden bahsedilebilir²²⁰:

- Dış müşteri, üretimi gerçekleştiren işletmeden ürün ya da hizmeti alan kişi ya da kuruluşlardır.
- İç müşteri ise; üretimi gerçekleştiren işletmenin içerisinde ürünü ya da hizmeti bir sonraki aşamada teslim alan kişi, grup ya da bölümdür.

İşletme içerisinde her bir aşamanın ardından gelen proses bir önceki proses için müşteri niteliği taşımaktadır²²¹. İşletmenin ürün ya da hizmetinin etkilediği bir sonraki aşamada bulunan kişi, topluluk veya kuruluş o işletme için müşteriye ifade etmektedir.

²¹⁹ ÖZBEK, a.g.e., s. 32.

²²⁰ ÖZBEK, a.g.e., s. 32.

²²¹ Toplam Kalite Yönetimi, MESS Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul, s.56.

Çoğunlukla müşteri denildiğinde akıllara hep dış müşteri kavramı gelmiştir. Genel olarak mal veya hizmete karşılık faturayı ödeyen kişi ya da kuruluşlar müşteri olarak tanımlanmıştır. Oysa insanlar başkaları için de mal ya da hizmet alabilirler. Bu nedenle mal ya da hizmeti satın alan ve kullanan kavramlarına dikkat çekmek gerekir. Bu kavramdan hareketle müşteri, mal veya hizmeti kullanan kişi veya kuruluşlar olarak tanımlanabilmektedir²²².

Yukarıda açıklanmaya çalışılan müşteri tanımları hala daha güncelliklerini korumaktadır. Ancak pazarın gelişmesi sonucu bu tanımları ve müşteri memnuniyeti ve tatminini destekleyici kavramlar ve tanımlar da geliştirilmeye başlanmıştır. Bu kavramlardan konu ile ilgili olması dolayısıyla “Tüketici (Consumerism)”in farklı bir yeri bulunmaktadır. Çok yakın bir geçmişi olan bu kavram; İşletmelerin mal veya hizmetlerinde müşterinin memnuniyeti doğrultusunda neyi vaat ediyorlarsa o özelliğin bulunmasını garanti etmesi, aksi takdirde parayı iade etmesi anlamına gelmektedir²²³. Konsumerizm’in bu yönelimi müşteri ve müşteri memnuniyeti kavramlarına ilişkin verilen önemi göstermektedir.

2. Müşteri Memnuniyeti ve Özellikleri

Üretim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler gün geçtikçe hızlanmaktadır. Bu hızlı gelişim içinde işletmelerin pazarlardaki yerlerini korumak için değişmeye zorlanmaktadır. Özellikle iletişim teknolojisinin geldiği nokta, ülkeleri yeni tercihlerle karşı karşıya bırakmıştır. Sanayi toplumunun makineyi egemen kılan ve insanı bir kenara iten gelişme anlayışı, insana odaklı yönetim biçimlerine dönüşmüştür. Bilgili insan en önemli değer olmuş ve bilgili, zamanı doğru kullanan ve vizyonu olan insanlarla toplumların gelişmesinin mümkün olduğu anlaşılmıştır. Bu anlayış, mevcut bütün değerlerin, kurumların ve yapıların yeniden gözden geçirilmesi ve

²²² DEMING, a.g.e., s. 175.

²²³ Stewart M. LEE and Mel J. ZELENAK, **Consumer Economics**, Tenth Edition, Publishing Horizons, Columbus, Ohio, 1990, s. 7.

biçimlendirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır²²⁴. Günümüzde organizasyon yapılarındaki değişimler yaratan birincil koşul insan ve müşteri odaklı uygulamalardır.

Her ticari kuruluşta satış, önemli bir araç ve çabadır. Bunu gerçekleştirmek için gerekli olan temel şart, “Müşteri isteklerini ve özelliklerini” bilmektir. Saygınlık yaratma, uzun bir uğraş sonucu ortaya çıkar. Sabır ve müşteri ziyaretleri, müşteri ilişkilerini geliştirmede zorunluluktur. Müşteri çıkarını zirvede tutabilmek için müşteriye tatmin edemeyecek ürünü ya da hizmeti sunmaktan kaçınılmalıdır. Müşteri yönlü olma, müşteri çıkarlarını sürekli zirvede tutabilme alışkanlığı olarak düşünülmelidir. Sadece satışın düşünülmesi, müşteri yönlü olmaktan çok, satış yönlü bir düşünce ve uygulama olmaktadır²²⁵.

İşletme yönetimindeki gelişmeler doğrultusunda müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, müşteri mutluluğu, müşteri değeri gibi kavramlar ortaya atılmaya başlamıştır. Hatta üretim tarihinde tanımlanan pek çok kavramın yeniden oluşturulması gündeme gelmiştir. Bu duruma örnek olarak hizmet tanımı verilebilir. Hizmet, müşterileri doyumsatan (tatmin eden) mala ve hizmete bağımlı olarak ya da mala ve hizmete bağımlı olmayarak yapılan eylemlere denilmektedir²²⁶. İşletmeler sadece ürettikleri mal ya da hizmetin satışını doğrudan desteklemezler. Hedef kitlesinin gözünde saygınlıklarını kazanabilmek için iyi, olumlu bir kimlik sahibi olmaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmenin genel imajını destekleyici etkinliklere gereksinim duymaktadırlar. Özellikle imajlarını geliştirmek amacı ile toplumun yaşam kalitesini ve memnuniyetini arttıran çalışmalar yapmaktadırlar. Böylece mevcut müşterileri üzerinde marka sadakati sağlanırken, potansiyel müşterileri kazanmak adına ilk adımlar atılmış olmaktadır.

Müşteri tatmininde önemli bir başka olgu da müşterinin satın aldığı ürün ya da hizmetten beklentileri ile ilgilidir. Beklentilerinin büyük ya da küçük olması o ürün

²²⁴ Selma MEYDAN, **Otel İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Sürecinde Ürün Konumlandırma ve Algılama Haritalarının Kullanılması (Ankara’da bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama)**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1999, s. 4.

²²⁵ ODABAŞI, a.g.e., s. 8.

²²⁶ Mehmet OLUÇ, **Pazarlama Stratejileri**, Pazarlama Dünyası dergisi, Yıl: 2, Sayı: 7, Ocak/Şubat 1988, s. 5.

veya hizmet hakkında düşündüklerini değiştirebilir ki bu durumda kişisel algılar da devreye girmektedir. Müşteri tatmini, kişilerin beklentilerini o malın ne derecede karşılayıp karşılamadığıdır²²⁷. Müşteri tatmini, müşterinin beklentilerinin ürün ya da hizmetin özellikleri ile bulunduğu durumu ifade etmektedir. Eğer ürün ya da hizmetin müşteri tarafından görülen özellikleri ve performansı müşteri beklentilerini karşılar hatta üzerine çıkarsa marka bağımlılığını sağlamada önemli yol alınmış olacaktır.

Müşteri tatmininin nasıl gerçekleşeceğine ilişkin literatürde çeşitli kuramlar öne sürülmektedir. Tatminin tanımlanması ve gerçekleşmesi, bu kuramların ışığında, ürüne göre farklılıklar gösterecektir. Tatmin kararını insan vereceğine göre, duygular, beklentiler de tatmin seviyesinin belirlenmesinde önem arz edecektir²²⁸. Müşteri tatmini, ürünlerin kalitesinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Mal ve hizmet ürünlerinin kalitesindeki yeterlilik düzeyi arttıkça, müşterinin tatmin seviyesi de artacaktır. Bilim ve iş dünyası son yıllarda, hizmet kalitesinin müşteri tarafından algılanması ve müşteri beklentilerinin karşılanması konularında, araştırmalarını yoğunlaştırmıştır. İşletmelerde hizmet kalitesinin artırılması ve sonuçta tatmin edilen müşteri oranlarının yukarılara çekilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmacılar, hizmet kalitesini, müşterilerin oluşturdukları beklenti düzeyleri ile aldıkları hizmetin performans düzeyleri arasındaki farkın belirleyeceğini belirtmektedirler²²⁹.

Müşteri tatmininin tanımı, müşterinin satın aldığı bir mal veya hizmetin, satın alanın veya kullananın beklentilerini ve gereksinimlerini karşılama oranı olarak yapılabilir. Beklenti veya gereksinimler tam olarak karşılandığı veya aşıldığı zaman kaliteyle birlikte, müşterinin tatmini de gerçekleşmiştir denebilir²³⁰. Bu durum beklentiler ile kalite ve tatmin ilişkisini gösteren aşağıdaki şekil yardımıyla daha açık olarak anlaşılabilir²³¹.

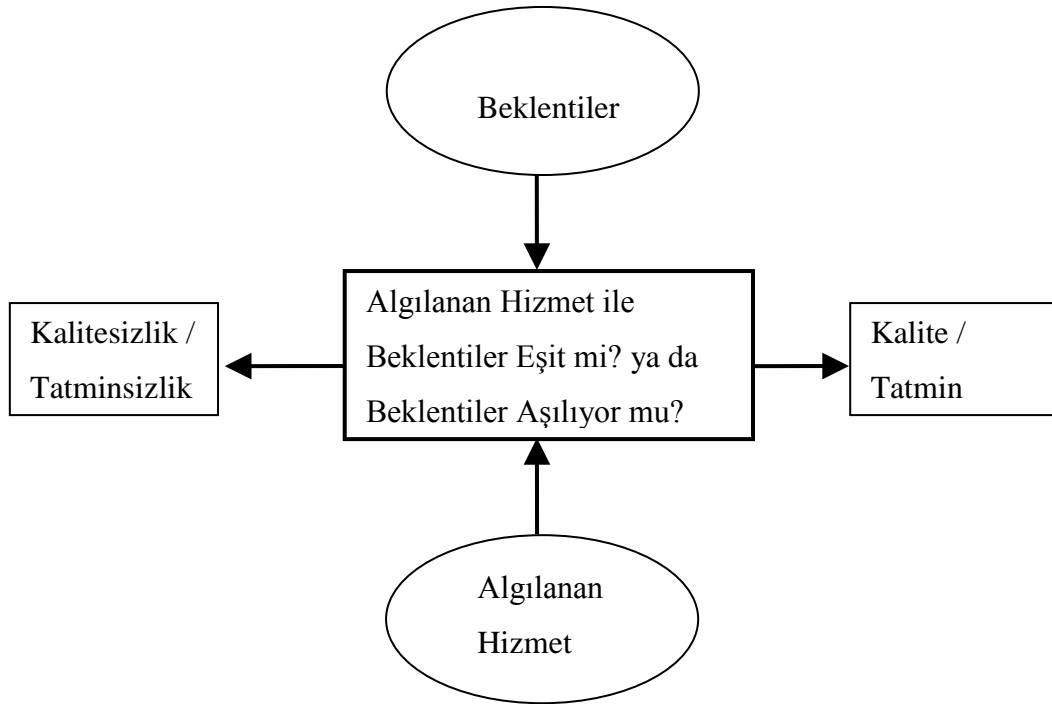
²²⁷ ÖZEVREN, a.g.e., s. 64.

²²⁸ Leyla ÖZER, **Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar**, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2, 1999, s. 160-163 ve 179.

²²⁹ G.S. SURESHCHANDAR, C. RAJENDRAN ve T. J. KAMALANABRAN, **Customer Perceptions Of Service Quality: A Critique**, Total Quality Management, Cilt: 12, Sayı: 1, 2001, s. 111-124.

²³⁰ E. Lois BOONE ve David L. KURTZ, **Contemporary Marketing**, The Dryden Press, New York, 1995, s. 46.

²³¹ Terry G. VAVRA, **How To Keep Customers For Life Through Relationship Marketing**, Richard D. Irwing Inc., Chicago, 1995, s. 151.



Şekil 8: Beklentiler ile Kalite ve Tatmin İlişkisi.

Eğer kişinin beklentileri o malı algılayışından büyük ise, yani o mal beklentilerini karşılamadıysa, burada bir tatminsizlik vardır. Yok eğer beklentisi o malı algılayışından küçük ise, yani mal beklentilerini karşılıyorsa, o zaman müşteri tatmininden söz edilebilir. Bunları aşağıdaki gibi formüle etmek olasıdır²³²:

Müşteri Tatmini = Beklenti = Algılama		
(MT)	(B)	(A)
B > A ise müşteri tatmin olmamış.		
B < A ise müşteri tatmin olmuş.		
B = A ise bir tepki yok demektir.		

²³² ÖZEVREN, a.g.e., s. 64.

Müşterinin tatmin olmaması doğaldır ki işletmelerin arzu etmedikleri bir durumdur. Bunun nedeni ise, temel işletme amaçlarının ilk maddesi sayılabilecek işletmelerin hayatta kalabilmeleridir. Ancak bahsedilen olumsuz durum, şirketlerin ciddi zararlar görmesine neden olacak özellikle günümüz yönetimleri açısından dikkatle incelenmesi zorunlu bir olgudur. Tatmin olmayan müşteri sadece pazar kaybımıza değil, büyümemize de engel olur. Bir araştırmaya göre tatmin olmayan her 10 müşteri, 3500 potansiyel müşteri kaybına neden olmaktadır²³³. Bu durum işletmenin amaçlarına ulaşamamasına ve günümüz yüksek rekabet ortamında işletme yaşamının tehlikeye girmesine neden olabilmektedir.

B. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

TKY çalışmaları arasında bazı kavramlar vardır ki müşteri memnuniyeti ile doğrudan ilişki içindedirler. Müşteri memnuniyetini sağlamak konusunda dört ana çalışma incelenebilir.

1. Sıfır Hata

TKY çerçevesinde, kalite geliştirme sürecinde müşteri gereksinimlerinin sistematik olarak belirlenerek teknik özelliklere dönüştürülmesi ve sürekli kontrolle hatalı üretimin önlenmesi ölçüm yapılmasını ve istatistiksel yöntemlerin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sayede, TKY’de istatistiksel proses kontrolü ile proseslerin en uygun şekilde denetlenmesi sağlanmakta bu da “önleyici” yaklaşımla “sıfır hata”nın başarılmasına olanak sağlamaktadır²³⁴. Bu sayede işletmenin ekonomik amaçları yerine getirilirken aynı zamanda müşterilere daha az maliyetli ürünler sunulabilmektedir. Bunun sonucunda müşteri memnuniyetinde artış kaçınılmaz olmaktadır.

²³³ _____, Koç 2000 Eğitim Notları.

²³⁴ ÖZEVREN, a.g.e., s. 38.

2. Tam Zamanında Üretim

Tam zamanında üretim kavramı, Feigenbaum'un "ilk defada doğru yapmak" ilkesinin bir yansıması olarak müşteri tatminini hedeflemektedir. Çalışmalar göstermiştir ki; Günümüzün müşterisi eğer sunulan ürün ya da hizmetten tatmin oluyorsa onu almakta ve bunu farklı sekiz kişiye söylemektedir. Fakat tatmin olmamış ise, en az yirmi iki kişiye memnuniyetsizliğini belirtmektedir. Bu nedenle kalite yatırımları günümüz rekabet ortamında işletmelere avantajlar sağlamaktadır²³⁵. Rekabet üstünlüğünün korunmasının ve gelişiminin müşteri memnuniyetinin sağlanması yolu ile sağlanabilmektedir.

TKY'nin önemli isimlerinden bir başkası olan Taguchi'nin yöntemleri hedeflenen değerlere ulaşamamanın maliyetine odaklanmaktadır. Taguchi, hedef değere ulaşmak için ürün ya da üretim süreci üzerinde durmaktadır. Tasarım ve planlama aşamasında harcanan emek ve zamandan tasarruf sağlanacağını belirtmiştir²³⁶. Elde edilen tasarruf sayesinde ortaya çıkan işletmenin doğrudan ekonomik amaçlarını karşıladığı gibi müşterilerine aynı kalite ve özellikteki ürünü daha az fiyata sunma şansı tanımaktadır. Bu da müşteri tatminini bir yönü olarak kabul edilmektedir.

3. Müşteri Odaklılık

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük olumsuzlukta ürününü aldığı firmayı değiştirebilmektedir. Hızına ayak uydurulamayan teknolojik gelişmeler duyarlı bir çevre ve doğa bilincinin gittikçe önem kazanması, kimyasal katkılı ürünler ve hormonlu gıdalardan kaçınma bilincinin yaygınlaşarak, insan sağlığına verilen önemin daha çok artması ve tüketicilerin alışverişlerinde enerji tasarrufu sağlayan mallara olan talep önceliği gibi birçok olgu, geçmiş yıllara göre daha bilgili, daha bilinçli kendine güvenen, hakkını aramayı bilen ve

²³⁵ DREWERS, a.g.e., s. 7.

²³⁶ YILDIZ, a.g.e., s. 40.

haberlar olan tüketicuyu daha çok seçici kılmıştır²³⁷. Müşteri tatminini sağlamak gün geçtikçe daha da güçleşmektedir.

Tüm bu nedenlerden dolayı, günümüzdeki ürün ve hizmetlerdeki kalite ile birlikte müşteri ilişkileri ile müşteri hizmetleri de, firmaların hem şu andaki hem de gelecekte bulunmak istedikleri nokta için daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü firmalar ancak müşterileriyle vardır. Müşterisini tatmin edemeyen, beklenti ve gereksinimlerini saptayamayan ve bunlara cevap veremeyen firmalar ise kısa sürede yenilgiye uğrayacaklardır²³⁸.

Çağdaş yönetim yaklaşımı TKY'nin esas temeli olan müşteri memnuniyeti tüm işletme yöneticileri ve çalışanlarının katılımını gerektiren ve vazgeçilmez bir hedef olmalıdır. TKY anlayışına göre kalite, "müşterinin istediğidir" ve tüm firma çalışanlarının sorumluluğundadır. Bu yeni kalite anlayışı, müşteri istek ve beklentilerinin kuruluşun amacından ayrı olamayacağını kabul etmektedir²³⁹. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına geçen her işletme için müşteri tatmini, işletmenin esas amaçları arasına girmektedir.

Toplam kalite yönetimi; müşteri gereksinimlerini her şeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde bir araya getiren bir yönetim biçimidir. Esas amacı müşteri memnuniyeti yaratacak şekilde süreçlerini organize etmektir. Müşteriyi tatmin etme ve hayatta kalma ilkesinin altında yatan bir olgu da değişen şartlara uyum sağlamanın gerekliliğidir. Yaşadığımız ortam büyük bir hızla değişmekte ve bu değişikliğe ayak uyduramayanlar hızla gerileme ve yok olma sürecine girmektedir. TKY'nin de bunun için sürekli iyileştirme, değişme ve gelişmenin zorunluluğu da esas ilkelere biri olarak kabul edilmektedir²⁴⁰. Açık sistem yaklaşımını benimseyen işletmeler için TKY uygulamaları vazgeçilmez bir ilke durumuna gelmiştir.

²³⁷ Abdullah ÖÇER ve Nedim BAYUK, **Müşteri Memnuniyeti**, Pazarlama Dünyası Dergisi, Dünya Yayıncılık A. Ş., İstanbul, Mart-Nisan 2001, Yıl: 15, Sayı: 2001-2, s. 26- 27.

²³⁸ ÖÇER ve BAYUK, a.g.e., s. 27.

²³⁹ ÖÇER ve BAYUK, a.g.e., s. 27.

²⁴⁰ ÖÇER ve BAYUK, a.g.e., s. 27.

Tüketicinin üründen beklediği performans ile tüketim deneyimi sonucunda ürünün gerçek performansı arasında algıladığı farkın karşılaştırılması ve eğer beklentileri karşılar ya da aşarsa tatmin olması anlamına gelmektedir. Ancak tanımlamada müşteri tatmininin sadece müşterinin ürünün performansından beklentileri olarak ele alındığı görülmektedir. Oysaki ürünün performansının, kalitesinin yanı sıra müşteri ile olan ilişkinin, müşteriye karşı tutum ve davranışlarında müşteri tatmininde, müşterinin memnun edilmesinde göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bunların hiçbirisi tek başına yeterli olmayacaktır. Bu nedenle firmalar ve çalışanları müşterilerinin kim olduğunu saptamak, mevcut ve hedef müşterilerine yönelik sürekli araştırmalarda bulunmak zorundadırlar. Asıl önemlisi ise bu ölçütlere göre ürün ve hizmet politikalarına yeniden yön vermeye çabalamak zorundadırlar²⁴¹.

Müşteri tatmininde, müşterinin ürünlerin kalitesi hakkında yaptığı değerlendirmede 8 boyutu göz önüne aldığı belirlenmiştir²⁴²:

- Performans; ürünün birincil çalışma özelliklerinin tatmin ediciliği,
- Özellikler; ürünün temel çalışma özelliklerini tanımlayan ikincil özellikleri,
- Güvenilirlik; ürünün belirli bir zaman dilimi içinde bozulma ya da iyi çalışmama olasılığı,
- Uygunluk; ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş spesifikasyonlara ya da kullanıcının beklentilerine ne ölçüde uygun olduğu,
- Dayanıklılık; ürünün fiziksel olarak bozulma olmadan ya da modası geçmeden önce ne kadar kullanıldığı,
- Hizmet alabilme; bir ürünün onarımında gösterilen sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylık,

²⁴¹ ÖÇER ve BAYUK, a.g.e., s. 27.

²⁴² ÖÇER ve BAYUK, a.g.e., s. 28.

- Estetik; ürünün görünümü ile ilgili olarak kişisel değerlendirmenin subjektif unsurları,
- Ün (Algılanan kalite); şirketin genel imajı ve ün'ü.

Müşteri tatmini, ürün ve hizmetler ile ilgili algılanan kalite ile beklenen kalite arasındaki farkın bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Bu farkı maksimize etmek için etkin olunabilecek tek yol, algılanan kaliteyi mümkün olan en üst düzeye çekmektir. Başka bir anlatımla müşteri tatmini müşterinin ne söylediğidir. Günümüzde artık şirketler, müşterilerin düşünceleri ile davranışlarına birlikte bakmaktadırlar. Bu ise, müşteri bağlılığını ifade etmektedir²⁴³.

Müşteri odağı ile ilgili verilen bilgileri aşağıdaki gibi sistemli bir hale getirmek olasıdır²⁴⁴:

- Toplam Kalite Yönetiminde tüm çalışanların “müşteri kraldır” anlayışına sahip olması gerektiğini kavramak.
- İç müşteri ve dış müşteri kavramlarını anlamak.
- Müşterilerimizin istediklerini belirlemek için araştırma yapmanın önemini takdir etmek.
- Ürünlerimizi ya da proseslerimizi müşterinin isteklerine uygun hale getirmemiz gerektiğini anlamak.
- Müşteri ile ilişkinin satış sonrasında da devam ettiğini öğrenmek.

²⁴³ Ender ÖNÖZ, **Şikayet Yönetimi ve Müşteri Tatminine Etkisi**, 6. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, Tüsiad-KalDer Yayını, CD-Rom tabanlı kaynak, İstanbul, 12-13 Kasım 1997, s. 1.

²⁴⁴ AYDEMİR, a.g.e., s. 23.

Bu sistematığe ek olarak işletmelerin yapması gerekenlerin başında da Halkla İlişkiler ve Reklam çalışmaları gelmektedir.

C. HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Kalite ve müşteri memnuniyeti, iş dünyasının ve ticaretin her yönünde olduğu gibi, halkla ilişkilerde de başarıya ulaşmak için önemlidir. Kısaca, yeterli performans gösterilmeden iyi bir halkla ilişkiler uygulamaları olanaksız hale gelmektedir.

Halkla ilişkiler hizmetinin kalite algılamalarını etkileyen soyut boyutları, müşteriyle hizmet veren kişi arasındaki ilişkinin doğasını etkileyebilen etkenleri içermektedir. Kalitenin bu soyut boyutlarının genellikle saptanması ve değerlendirilmesi büyük ölçüde öznel olduğundan, doğru ölçümleme daha zor olmaktadır²⁴⁵.

Öncelikli olarak, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin de temelini teşkil eden “Müşteri Odaklılık”, halkla ilişkiler birimleri için de en önemli etken olarak gözükmektedir. Bu açıdan, halkla ilişkiler birimi hizmetlerini müşteriye yönelik belirlemeli, müşterilerine kişisel özen göstermelidir. Bunun için, kalite ve müşteri memnuniyeti ile ilgilenen halkla ilişkiler profesyonelleri, müşterilerinin kim olduklarını bilmeli; Bu müşterilerinin gereksinimlerini saptamalı ve kuruluşlarını, müşterilerinin gereksinimlerini karşılayacak hizmetler geliştirmeye teşvik etmelidirler²⁴⁶. İlk olarak halkla ilişkiler uzmanının yapması gereken hedef kitlesini her yönüyle tanımlamasıdır. Bu doğrultuda çalışmasına esas oluşturan etkinliklerini planlaması gerekmektedir.

Bütün halkla ilişkiler birimleri, müşterilerin memnun edilmesi ve beledikleri hizmet kalitesini almaları durumunda tekrar kendilerinin seçiminde etkili olacağını unutmamalıdır²⁴⁷. Müşteri memnuniyeti, müşteri beklentilerinin üzerinde hizmet sağlandığı takdirde marka sadakati sağlanmasına yardımcı olacaktır.

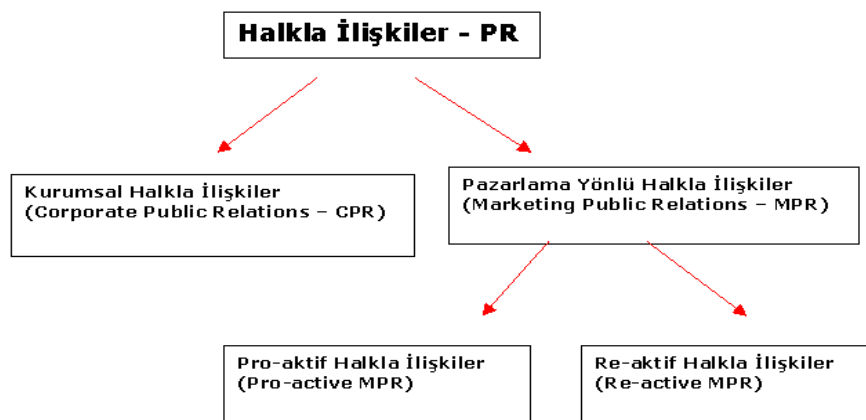
²⁴⁵ Hüseyin DİKME, **Halkla İlişkilerde Hizmet Kalitesinin Arttırılması**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 10, 2000, s. 439.

²⁴⁶ DİKME, a.g.e., s. 439.

²⁴⁷ DİKME, a.g.e., s. 439.

Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi halkla ilişkilerin temel amaçlarından birisi olmalıdır. Hizmet işletmelerinde kalite standartlarının belirlenmesi ve kalitenin ölçülmesi güç olmakla birlikte, yaşamsal öneme sahiptir. Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi aynı zamanda müşterilerin tatmininin yükselmesi ve ülke kaynaklarının en verimli kullanılması anlamına da geldiği unutulmamalıdır²⁴⁸. Yaşam kalitesinin gelişmesi, birden fazla boyutu ile yerine getirilmesi mümkün hale gelecektir.

Ürünün ve markanın önem kazanması, tüketicinin etkinliğinin artması ve iletişimin pazarlama düşünceleri içerisindeki değerinin ortaya çıkması halkla ilişkilerin değişime uğrayarak pazarlama içinde etkin bir rol almasına neden olmaktadır. Bu gelişmelerle beraber halkla ilişkiler kavramı, kurum ile kamuoyu arasındaki iletişimi sağlayan Kurumsal Halkla İlişkiler (CPR) ve kurumun pazarlama çalışmalarına destek olan Pazarlama Yönlü Halkla İlişkiler (MPR) olmak üzere iki parçaya ayrılmıştır. Halkla ilişkilerdeki bu ayrım aşağıdaki şemada daha iyi görülmektedir²⁴⁹.



Şekil 9: Çağdaş Halkla İlişkilerin Yönü.

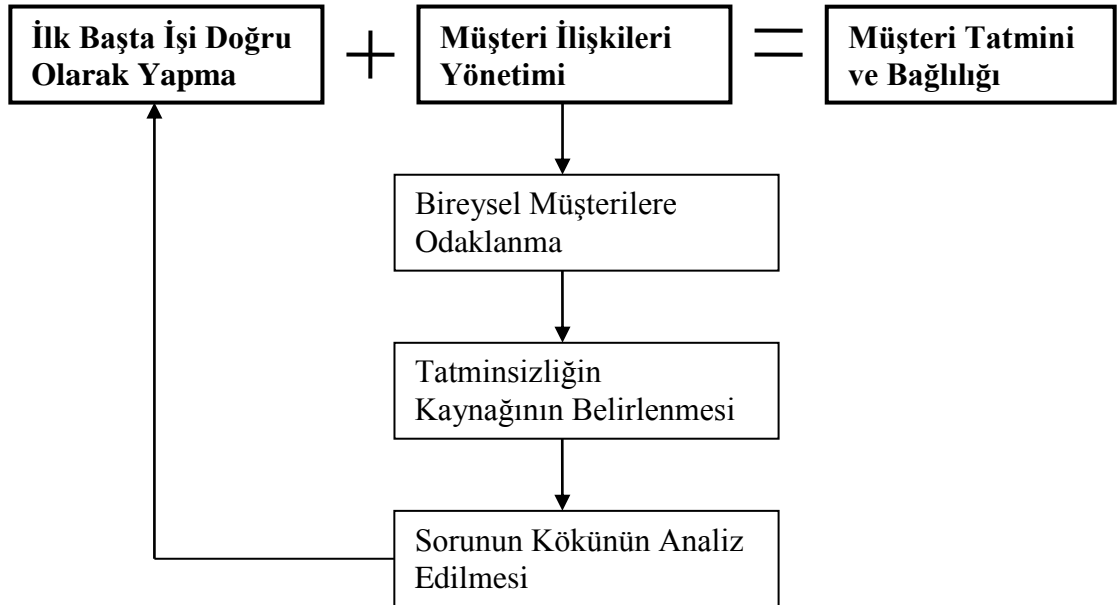
Pazarlama yönlü halkla ilişkiler (MPR); satışı ve müşteri memnuniyetini teşvik eden, şirketleri ve ürünleri tüketicilerin istekleri, ihtiyaçları, çıkarları ve özel ilgi alanları ile özleştiren, inanılır, güvenilir, bilgi ve etkileşim iletişimini kullanan toplam

²⁴⁸ DİKME, a.g.e., s. 440.

²⁴⁹ Mustafa DURAN, **Halkla İlişkilerde Yeni Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, <http://www.danismend.com>, 10.06.2004., s. 2.

bir planlama, yürütme ve değerlendirme programı sürecidir. Bir başka ifadeyle MPR, işletmenin satışını artırmak amacıyla pazarlama stratejileri doğrultusunda pazarlama faaliyetlerini destekleyen halkla ilişkiler uygulamalarıdır. Genel olarak MPR, kuruma yönelik olan CPR'ın aksine ürüne yönelik faaliyetleri içermektedir. MPR daha çok pazarlamaya yakındır²⁵⁰. Ürün ve kurum olmak üzere iki farklı çalışma gibi görülse de aslında işletmenin amaçlarını gerçekleştirme bağlamında birbirlerini tamamlamaktadırlar.

Bir başka görüş ise müşteri ilişkileri yönetimini müşteri tatminine ulaşmada günümüz halkla ilişkilerinde yer alan iki önemli unsurdan biri olarak sunmaktadır. Rekabet ve piyasaya sürülen ürünlerin, hizmetlerin sayısı ve kalitesinin artması sonucu, insanlar kendisine sunulanı değil, kendi istediğini tercih edecek bir konumda bulunuyor. Bu durumdaki müşterilere yönelik geliştirilen müşteri ilişkileri sonucundan, müşteri tatmini ve bağlılığı (sadakati) yaratmanın ana amaç olduğu da söylenebilir. Böyle bir amaca, müşteri ilişkilerinin yönetimi ve işi ilk başta doğru olarak yapma sonucunda ulaşılabilmektedir. Aşağıdaki şekilde de bu konu ifade edilmektedir²⁵¹.



Şekil 10: Müşteri Tatminine Giden Yol.

²⁵⁰ DURAN, a.g.e., s. 3.

²⁵¹ ODABAŞI, a.g.e., s. 4.

III. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ'NE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve HALKLA İLİŞKİLER'İN KATKILARI

Müşteri isteklerinin günden güne artış ve farklılık göstermesi işletmelerin de farklı yöntem ve araçlarla günümüz rekabetçi pazarlarında donanımlarını gerektirmektedir. Bu yöntem ve araçlardan faydalanırken insanın, müşterinin odak noktası seçilmesi önemli bir noktadır. Doğal olarak müşterinin tatmini, mutluluğu önce gelmektedir. Açık sistem anlayışına uygun yapılanmış işletmelerin en önemli donanımları toplam kalite yönetimi ve halkla ilişkiler uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Her iki kavramın uygulama alanında birbirlerine yaklaştıkları birçok nokta bulunmaktadır. Yine her ikisinin de müşteri tatmininin sağlanmasında önemli roller üstlenmektedirler.

Kalite kültürü felsefesi ile yola çıkan işletmede halkla ilişkiler kültürel değişimleri destekler yönde stratejiler oluşturmaktadır. Hem işletme içinde hem de işletme dışında toplumsal ve kurumsal birimlerle iki yönlü iletişim sistemi kurarak ortak değerler yaratmaktadır. Kaliteye odaklı işletme kültürünün oluşturulması ve benimsetilmesi için yapılacak sürekli eğitim çalışmalarına destek olmaktadır. Halkla ilişkilerin toplam kalite yönetimi gibi sürekli gelişme ve değişmelere karşı duyarlı olması ve bunlardan yararlanarak fırsatları kendi lehine çevirmesi sürekli ve sabırla yapılan çalışmaların sonucunda gerçekleşmektedir. Halkla ilişkilerin temel felsefesi çalışanların gelişmesini sağlamak, onları mutlu etmek ve işletme dışındakiler ile olumlu ilişkiler kurmaktır. Her iki yaklaşımda da mutlu insanı yaratmakla verimli insanın yaratılacağına inanılmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak işletme performansı sağlanmaktadır²⁵². Tüm bu durumlar da göstermektedir ki müşteri tatmini ve mutluluğuna odaklanmış her iki disiplin, uzun soluklu çalışmalarla sağlıklı sonuçlara ulaşabilmektedirler. Temel felsefelerinde gerçekten ortaklık sağlandığı takdirde işletme amaçları ulaşmak kolaylaşmaktadır.

²⁵² Filiz BALTA PELTEKOĞLU, **Halkla İlişkiler Açısından Kalite Kavramı**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktive Merkezi Yayını, 1999, Sayı: 1.

Toplam kalite yönetimi ve halkla ilişkiler müşteri odaklı çalışır. Müşteri odaklılık kendini müşteri yerine koyarak düşünebilmeyi başarabilmektir²⁵³. Bu durum “Empati” kavramının bir ifadesidir. Müşteri odaklılık, müşteri memnuniyetinin esası olarak düşünülmelidir. Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmelerin müşterileri gibi düşünüp davranmaları sayesinde işletmeler başarıya ve stratejik işletme amaçlarına ulaşabileceklerdir. Anlaşıldığı üzere bu durumda “Empati” kavramı ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkiler ve Toplam Kalite Yönetimi’nin ruhunu en iyi yansıtan kavramların başında gelen empati, işletmenin kendi çalışanlarının, tedarikçilerinin ve müşterilerinin yerine koyarak eksik ve yanlışları belirleme, çözüm üretme ve düzeltme aşamalarını gerçekleştirmede ilk adım olduğu söylenebilir. Böylece Halkla İlişkiler stratejilerinin amacına ulaşacak, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının daha sağlıklı yürütülmesine yol açacaktır. Tüm bu aşamaların yerine getirilmesi işletme performansına ve müşteri tatminine olumlu yansıyacaktır. Bu durum marka imajına artı bir değer katarak asıl işletme amaçları gerçekleştirilmiş olacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi Toplam Kalite Yönetimi ve Halkla İlişkiler müşteri odaklı çalışır. Müşteri odaklılık kendini müşteri yerine koyarak düşünebilmeyi başarmaktır²⁵⁴. Günümüz işletmelerinin başarılarının temelinde müşteri mutluluğunun sağlanması yatmaktadır. Bu nedenle çağdaş uygulamaların başında TKY ve halkla ilişkiler çabaları gelmektedir.

Rekabetin böyle zorlu yaşanması işletmeleri yeni hedef ve politikaların oluşturulmasına yönlendirmiştir. Günümüzün işletmeleri müşteri tatminini sağlayabilen, kalite ve insan yaklaşımına değer veren, bu felsefeyi benimseyip uygulayabilen bir yönetim biçimi ile ayakta kalabilir. Toplam kalite ve halkla ilişkiler yaklaşımı felsefesinde de değişim vardır. Sürekli gelişme ve iyileşme temel amaçtır. Her iki yaklaşımda da tüm süreçler ve organizasyonlar açık sistem anlayışı içinde yer almaktadır.

Herkes ve her bölüm birbirinin tamamlayıcısı olarak kabul edildiğinden kaliteyi her süreç ve işlemde görmek mümkündür. ‘Nasıl daha iyi olabilirim?’ sorusuna yanıt aramak, sistemin iyileşmesi yönünde çalışmalara dayanır ki bunun da tek yolu değişmek

²⁵³ Alev EBİN, **Halkla İlişkilerde ve Toplam Kalite Yönetiminde Ortak Yaklaşımlar**, Anahtar gazetesi, Milli Prodüktive Merkezi Yayını, Nisan 2003, Sayı: 172, s. 18.

²⁵⁴ EBİN, a.g.e., s. 18.

ve sorunları önleyici proaktif çalışmalarda bulunmaktır. Halkla İlişkilerde de proaktif çalışmalar sorun çözmekten çok fırsat yaratmaya yöneliktir. Çünkü önemli olan yangını söndürmek değil, yangının bir daha çıkmamasını sağlamaktır. Her iki yaklaşımdaki önleyici anlayışlar değişmeyi ve gelişmeyi beraberinde getirmektedir²⁵⁵.

Proaktif çalışmaların yapılabilmesi ve başarılı olunması halkla ilişkiler ve toplam kalite felsefesini yeterince benimsemiş bir üst yönetimle gerçekleşebilir. Hiyerarşik yapıların azaldığı, iletişime açık, takım çalışmalarına yatkın, çalışanların fikirlerine saygı gösteren kademeler azaldığında daha hızlı kararlar alınabilen, katılımcı işletme yapıları toplam kalite yönetimi ve halkla ilişkilerin verimli sonuçlar almalarına yardımcı olur. İnsanın önemsendiği her iki yaklaşımda da çalışanların işlerini iyi yapmaları ve yaptıkları işlerden onur duymaları gerekir. Bu da sürekli işbirliği, iletişim, eğitim, motivasyon ve gönüllü katılımı oluşturmaktadır.

A. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE KATKISI

TKY ile işletmeler hem kalite üstünlüğü, hem de maliyet üstünlüğü elde edebilmektedir. Özellikle çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen yeni öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında önemli kazanımlar sağlanabilmektedir²⁵⁶. Yoğun rekabet ortamında işletme olarak varlığını koruyup ayakta kalabilmek yeni şartlara yeni yaklaşım ve teknikleri doğru uygulamakla gerçekleştirilebilir.

Bu noktada özellikle Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin de temelini teşkil eden “müşteri odaklılık” halkla ilişkiler birimi içinde önemli bir rol oynamaktadır. Halkla ilişkiler çalışmaları, müşterinin memnun edilmesi ve bekledikleri hizmetlerin kalitesini en iyi şekilde vermeyi amaçlar²⁵⁷.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde, işletmede üretilen ürün ve hizmetlerin işletme süreçlerinin personelin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, müşteri beklenti ve

²⁵⁵ PELTEKOĞLU, a.g.e.

²⁵⁶ Enderhan KARAKOÇ, **Toplam Kalite Yönetiminin Halkla İlişkiler Açısından Anlam ve Önemi**, <http://www.iletisim.selcuk.edu.tr/> / 10 . 06 . 2004.

²⁵⁷ KARAKOÇ, a.g.e.

ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amaçlanmaktadır. İşletme işlevlerinin her alanında iyileştirme yapılması, işletme verimliliğinin artmasını sağlar. Sürekli iyileşme ve gelişmeler tüketicinin beklentilerine cevap verecektir, hatta müşterilerin ve personelin yaşam kalitesinde değişimlere neden olacaktır. Bu da hem işletmenin ekonomik açıdan verimliliğini arttıracak hem de toplumun yaşam kalitesini yükseltecektir. Böyle bir yaklaşımın strateji olarak benimsenmesi işletme imajının gerçekleşmesine yardımcı olur. Bu bakış açısıyla toplam kalitenin gerektirdiği, toplumsal sorumluluk ve firma imajı anlayışının, halkla ilişkilerin izlediği amaçlarla örtüştüğü söylenebilir²⁵⁸. Toplam kalite yönetimi felsefesinde ortaya konan performansı destekleyen unsurların başında halkla ilişkiler gelmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminde ve Halkla İlişkilerde insan ögesi önceliklidir. Yönetim biliminin gelişmesi ile 1970'lerden sonra insana verilen önem artmıştır. İnsanın yaratıcı gücü ve aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişmenin sağlanamayacağını, bu nedenle de insana her zamankinden fazla önem vermek gerektiğini işletmeler anlamış bulunmaktadır. İşletmeler, amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşmaktadırlar. Dolayısıyla işletmenin verimliliğinde en önemli etkiye sahip olanlar çalışanlardır²⁵⁹. Toplam kalite yönetimini, insan ve müşteri odaklılığı benimsemiş işletmelerin ürün ve hizmetlerin bir bölümü de insan kaynaklarını hedef almaktadır. Bunun nedeni ise motive edilmiş, mutlu çalışanın istenen verimi ve performansı gösterebilecektir. Çalışan ne derece eğitilmiş, motive edilmiş ise işletme de o derece başarılı, amaçlara uygun ürün ve hizmet üretebilecektir. Bu tür ürün ve hizmetin ulaştığı müşteri de bu sayede tatmin edilmiş ve hedeflere ulaşılmış olacaktır.

Toplam kalite uygulanmak isteniyorsa işletmede kalite kültürü olgusunun da oluşturulması üzerinde durulmalıdır. Bir işletme kaliteye önem verir ve böyle bir anlayışa sahip olursa gerçek bir kalite geliştirme süreci içine girer. Kalite bilincine ilişkin, değer, norm ve düşüncelerin oluşması iş ilişkilerinde takım çalışması diyalog, sürekli iyileştirme, sürekli eğitim ve çalışanları memnun etme olguları ortaya çıkmaktadır.

²⁵⁸ EBİN, a.g.e., s. 18.

²⁵⁹ Haldun ERSEN, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, 1997.

Başarılı, yüksek rekabet gücü olan işletmeler çalışanlarına değer verir onların mutlu ve huzurlu çalışmalarını sağlar. Çünkü bir işletmede çalışan insanlar mutlu değilse verimli de olamaz. Verimli olmayan bir insan toplam kalite gibi bir yönetimi uygulamasında başarılı olamayacaktır. İşgörenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanarak işletme ile bütünleşmeleri sağlanmalıdır. Çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilecekleri yaratıcı bir ortam hazırlayarak kendilerini geliştirmelerine fırsat verilmelidir. Anlaşıldığı gibi toplam kalitenin temelinde insan düşüncesine saygı ve güvenin olduğu sürekli bir gelişme ve değişme anlayışı yatmaktadır.²⁶⁰

Kalite olgusu uzun dönemde, sürekli ve düzenli iyileştirmelerle gerçekleştirilerek işletmelerin tüm kademelerine yayılır. Çünkü bir anlamda kültür değişimi gerektirmektedir. Bu da çalışanları rahatsız edebilir. Yapılan değişikliğin çalışanlara anlatılması ve uyumlarının sağlanması çabaları hem üst yönetimin desteğini almakla, hem de çalışanlarla iletişimi iyi kurmakla gerçekleşir.

Sonuç olarak rekabet savaşında başarılı olan işletmelerin değişimlere açık, müşteri memnuniyetini öne çıkaran işletmeler olduğu ortaya çıkar. İşletmenin “yeterince iyi olması iyi değildir” ilkesi ile hareket etmesi gerekmektedir. İşletmeler müşterilerini mutlu etmek ve bir şekilde karlarını arttırmak istiyorlarsa çalışanlarını da iyi anlayıp mutlu etme yoluna gitmelidir. Unutulmaması gerekir ki müşterilerini memnun etme çalışanlarından ve onların mutluluğundan geçmektedir. Toplam kalitenin bir işletmenin tüm işlevlerinde uygulanması ve başarı sağlaması, kaliteli iletişim çalışmalarını gerektirmektedir. Ürünün ya da hizmetin kaliteli olması, süreçlerin doğru ve ahenkli işlemesi tek başına geçerli değildir. Bunun anlatılması gerekir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen iletilerle işletme saygınlık kazanır ve hedef kitlede olumlu işletme imajı ve müşteri memnuniyeti oluşur. Görüldüğü gibi müşteri memnuniyeti, işletme kalitesi, işletme imajı ile birlikte anılmaktadır.

Rekabette kazançlı çıkmak isteniyorsa; kaliteye dönük stratejileri izlemek, verimlilik ortamını oluşturmak, insana değer vermek, doğru iletişim sistemleri kurmak ve sorumluluk ahlakını geliştirmek gerekmektedir.

²⁶⁰ EBİN, a.g.e., s. 18.

Kalitenin sağlanması bir bölümün ya da grubun sorumluluğundan çıkmış işletme içi tüm çalışanların sorumluluğu haline gelmiştir. Kaliteyi müşteri tanımlar ilkesi sisteme yerleştirildiğinden müşteri memnuniyetini sağlayabilme ürün tasarımından satış sonrası servislere kadar uzanır. Bu süreç zincirleme kalite anlayışını oluşturur. Zincirin her halkasındaki kişiler, konumlarına göre sorumlulukları üstlenirler, sorumluluklarını en iyi biçimde yerine getirerek üzerlerine düşen görevi yaparlar. İyileştirme ile ilgili yapılmak istenen programların çalışanlara tanıtılması ve benimsetilmesine yardımcı olan halkla ilişkiler, işletme dışındaki hedef kitlelere de olumlu işletme imajının sunulmasını sağlayan iletişim politikalarını oluşturur. Hedef kitleye sunulan görüntünün olumlu olabilmesi için üst yönetimden en alt kademedeki çalışan kişiye değin iletişim politikalarının benimsenmiş olması gerekir. Bu da tüm personele yaygın bir sorumluluk yükler. İyiyi, kaliteliyi yapabilmek ve anlatabilmek toplam kalite ve halkla ilişkilerin ne denli iç içe olduğunun göstergesidir²⁶¹.

B. HALKLA İLİŞKİLERİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE KATKISI

Her işletmenin varlıklarını sürdürebilmek, belirlediği amaçlara ulaşabilmek ve uygulamalarını yönlendirebilmek için oluşturulan bir kurum felsefesi vardır. Bu düşünce tarzı işletmenin ekonomik ve toplumsal varlık nedenlerini ve gelecek projeksiyonunu içerir. İşletmelerin günümüzde sosyal bir varlık gibi değerlendirilerek o toplumla bütünleşmesi, işletmenin ekonomik amaçlarını gerçekleştirmesinde yardımcı olur. İşletmenin içinde yer aldığı toplum tarafından kabulünü kuvvetlendirecek hedef kitlelerle (halk, kamu kuruluşları, müşteriler, bayiler, hissedarlar, finans çevreleri vs.), karşılıklı iletişim içinde olması ve onların desteğini ve sempatisini kazanması gelecek stratejilerinin oluşturulmasını sağlayacaktır²⁶². İşletmelerin müşteri memnuniyetleri ve dolayısıyla toplum üzerindeki imajı ne kadar olumlu ise markasının ya da markalarının müşteriler hatırlanma, satın alınması olasılığı o kadar yüksektir. Bu durumda işletme rekabet gücünü eline geçirir ve birincil ekonomik hedeflerine ulaşabilir.

²⁶¹ EBİN, a.g.e., s. 18.

²⁶² Mahmut Demirkan, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’de Sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme**, 3. Verimlilik Kongresi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, s. 599.

Bu durumda yönetimin toplumsal felsefesini oluşturan halkla ilişkilerdir. İşletmenin halka yakınlaşması, halkın sorunlarına sahip çıkması toplum tarafından olumlu karşılanır. Çünkü Çağdaş işletmeler toplumla iç içe yaşamak zorundadır. Açık sistem anlayışı içinde çevre ile iki yönlü ilişkiler kurma önem kazanır. Bu nedenle de işletmeler teknik ve ekonomik kurumlar olarak da tanımlanır. İşletmelerin amacı, yalnız kar elde etmek olmaktan çıkmış, içinde bulunduğu topluma karşı belirli sorumluluklar taşıyan kuruluşlar haline dönüşmüştür.

Bugün işletmelerde halkla ilişkiler ve toplam kalite yönetimi uygulamaları birbirlerini desteklemektedir. Buna örnek olarak sağlık hizmetleri gösterilebilir. Özellikle insan hayatını birincil derecede ilgilendiren sağlık hizmetlerinde halkla ilişkiler ve toplam kalite uygulamaları hızla yaygınlaşmaktadır. Gerçekten kaliteli hizmet vermek kaygısı içinde olan sağlık hizmetleri için halkla ilişkiler etkinlikleri vazgeçilmez bir süreç olmalıdır. Bu bağlamda tanımlayıcı olarak yapılan araştırmanın Türkiye'deki hastaneler için yararlı olacağı ifade edilmektedir. Örnek olarak yapılan bu tip araştırmaların, halkla ilişkiler uygulamalarına olan gereksinimin de ortaya çıkartılabildiğini sağlayabileceği düşünülmektedir²⁶³. Bu gereksinimin ortaya konması sağlık hizmetlerinde algılanan kaliteyi ifade edecektir. Hastane yönetimlerinin halkla ilişkiler faaliyetlerini benimsediği ölçüde, sağlık hizmetlerinde kaliteyi tutturabilmek olası hale gelecektir. Bu anlamda hastanelerde kaliteli sağlık hizmetlerini verebilmek için, halkla ilişkiler yöntemlerini hastanelerde kullanabilmek önemlidir. Bu sayede de müşteri tatmini ilkesinden hareketle hastaya, hastaneye gelişinden taburcu edilene kadar ki süreç içinde nitelikli bir sağlık hizmetiyle karşı karşıya bulunduğu duygusunu vermek gerekmektedir²⁶⁴. Aksi takdirde aynı zamanda bir işletme niteliği taşıyan hastane hakkında olumsuz düşünceler belirir. Olumsuz düşünceler müşterinin çevresi ile paylaşacağı açıktır ve bu düşünce dile getirilmektedir. Böylece istenmeyen bir durum olarak iyi bir reklam, tanıtım fırsatı kaçırılmış olacaktır²⁶⁵. Halkla ilişkilerin bu durum karşısında yapacağı çabalar sınırlı kalabilir. Ancak nitelikli hizmet alındığı duygusu sağlandığı durumlarda müşteri memnuniyetini sağlama fırsatı ortaya çıkmaktadır.

²⁶³ <http://www.merih.net>, **Türkiye'deki Kamu Hastanelerinde Hastaların Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Değerlendirmeleri**, 10.06.2004.

²⁶⁴ <http://www.merih.net>, a.g.e.

²⁶⁵ <http://www.saglik.gov.tr>, **Dökümanlar**, s. 16., 10.09.2004.

Halkla ilişkiler biriminin yürütmüş olduğu tanıtım, eğitim ve yönlendirme faaliyetleri ve bunların gerçekleştirilmesindeki amaçlar, kuruluşun ilgili halk kitlelerine tanıtılması, benimsetilmesi ve hizmet kalitesinin daha da iyileştirilmesi şeklinde özetlenebilir. Bu bakımdan, Toplam Kalite Yönetiminin temel kavramları, halkla ilişkiler hizmetlerinin sonucunda, halkla ilişkiler yönetiminde kabul edilen temel kavramlara benzer bir özellik taşımaktadır²⁶⁶. Bu benzer kavramlar arasında özellikle müşteri memnuniyeti öne çıkmaktadır.

Halkla İlişkilerin de hammaddesi insandır ve toplam kalitedeki anlayış geçerlidir. Kurum içinde ve dışında olumlu ilişkiler kurmak halkla ilişkilerin temel felsefesidir. İşletme çalışanlarının, müşterilerinin beklentilerini tespit edip, bu beklentilere cevap verebilecek ve çalışanların mutluluğunu sağlayacak faaliyetler gerçekleştirebilirler. İşletmeler müşterilerin beklentileri doğrultusunda işletme içinde iş süreçlerinin ve kişisel iyileştirmelerini sağlayacak eğitim çalışmaları yapmaktadırlar. Bunlara ek olarak özel toplantılar, ödüllendirmeler gibi motivasyon çalışmaları başlatabilmektedirler. Bu tür çalışmalarla desteklenen işgörenlerin müşteri beklentileri doğrultusunda ürettikleri mal veya hizmet olarak ortaya konan ürün sunulduğunda müşterinin memnuniyet düzeyinde de yükselme gözlenebilir. İşletme dışında yapacakları ürün veya hizmetler konusunda yapacakları tutundurma çalışmaları, müşterilere yönelik eğitim toplantıları, duyurum, basın toplantıları gibi tanıtım faaliyetlerinde bulunarak müşteri mutluluğu ve memnuniyetini sağlayabileceklerdir.

Hedef kitle olarak kabul edilen müşterilere yönelme, müşterilerin davranışlarını, düşüncelerini ve durumunu göz önüne alarak, karşılıklı iletişim çabalarının değerlendirilmesidir. Çağdaş işletmeler bu nedenle müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini hatta rüyalarını anlamaya çalışarak onların memnuniyetini sağlayabilmektedirler. Müşterilerin demografik ve psikografik özelliklerini ortaya koyma amaçlı anketler oluşturulmaktadır. Bu araştırmaların sonucunda ortaya çıkan müşteri profilinin memnuniyetini gerçekleştirmek için gerekli çalışmaların, revizyonların planlamaları gerçekleştirilmektedir. Genelde halkla ilişkiler daha geniş bir hedef kitleye sahip olsa da müşteriler hedef kitlesi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Bilgileri toplamaya,

²⁶⁶ Enderhan KARAKOÇ, **Toplam Kalite Yönetiminin Halkla İlişkiler Açısından Anlam ve Önemi**, <http://www.iletisim.selcuk.edu.tr> / 10 . 06 . 2004, s. 1.

derlemeye ve iletmeye, uygun imaj oluşturmaya gayret eder. Bu durum da hem müşteri memnuniyetini sağlar, hem de çalışanların motive edilmesini ve işlerini daha iyi yaparak başarılı olmalarını mümkün kılmaktadır. Müşterinin değerini etkin bir biçimde işletmeye yansıtma olanağını sunması açısından Halkla İlişkiler toplam kalite yönetiminde önemli rol oynar. Müşterinin, işgörenlerin mutluluğu ve onlarla ilişkiyi sürdürme hem toplam kalite hem de halkla ilişkilerin hedefi olmaktadır.

Görüldüğü gibi halkla ilişkiler “mutlu evre” amacı ile hareket etmektedir²⁶⁷. Mutlu bir evre işletmenin iş hacminin geliştirilmesinde ilk sırada yer almaktadır. Halkla ilişkiler çevreyi oluşturan kişi ve kuruluşlar ile uyumlu ve olumlu ilişkiler kurmak olduğuna göre, işletme çevresini oluşturan ve ilk sırada bulunan müşterilerin mutluluğunu, memnuniyetini sağlamak önemli bir görev olarak görülmelidir.

²⁶⁷ SABUNCUOğLU, a.g.e., s. 18.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve HALKLA İLİŞKİLER İLİŞKİSİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ'NE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

I. AMAÇ

Bu çalışmanın amacı, kamu sektörü dışında kalan, açık sistem anlayışının uygulanmakta olduğu işletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Halkla İlişkiler çalışmaları ile birlikte müşteri memnuniyetine olumlu yansımalarının ortaya konmasıdır.

II. KAPSAM

Halkla İlişkiler ve Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini araştıran bu çalışmanın uygulama aşamasında, araştırma evreni olarak Afyon ilinde, perakende sektörü, halkla ilişkiler ve toplam kalite yönetimi çalışmaları olan bir işletme olarak sınırlandırılmıştır. Yöntem bölümünde ayrıntılı bir şekilde ele alındığı gibi görüşme ve doküman incelemesini içeren bir çalışma ile desteklenmiştir.

III. YÖNTEM

Araştırmada nitel bir araştırma yöntemi olarak içerik analizi kullanılmıştır. Bu yöntemin önemli avantajları, araştırılan konuyu, ilgili bireylerin bakış açılarından görebilmeye ve bu bakış açılarını oluşturan sosyal yapı ve süreçleri ortaya koymaya olanak vermesidir²⁶⁸. Bir tek işletmenin derinlemesine analiz edilmesinin amaçlanması nedeni ile bu yönetime başvurulmuştur. Bu durum karşısında çalışmanın ilk aşaması

²⁶⁸ Ali YILDIRIM ve Hasan ŞİMŞEK, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı, SeçkinYayıncılık, Ankara, 2003. s. 19.

olarak işletmenin kalite ve halkla ilişkiler sorumluları ile görüşmeler düşünülmüştür. Bu doğrultuda ilk olarak Afyon işletme müdürü, kalite güvenlik ve eğitim sorumlusu, işletme merkezi Bursa'da bulunan kalite ofisi ve halkla ilişkiler departmanı sorumluları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Böylece toplam kalite yönetimi ve halkla ilişkiler konularında ne gibi çalışmalar yapıldığına dair bilgiler alınmıştır. Ardından doküman analizi yapılmıştır. İlk olarak işletmenin kalite politikalarına, çalışmalarına ilişkin dokümanlar incelenmiştir. Müşteri memnuniyeti hedeflerine ulaşımını gösteren işletme departmanlarında gerçekleştirilen anket sonuçları araştırmanın ikinci basamağını oluşturmuştur. Daha sonra müşteri memnuniyetinin genel ölçümünü içeren anket sonuçları incelenmiştir. İncelemeler doğrultusunda hazırlanmış tablo ve grafikler incelenmiştir. Tablo ve grafiklerde, önemli bir bölümü itibariyle; toplam kalite yönetimi ve halkla ilişkiler çalışmaları doğrultusunda gerçekleşen işletme faaliyetleri sonucunda müşteri memnuniyetine etkileri gösterilmeye çalışılmıştır.

Görüşme, aşağıdaki sorular çerçevesinde gelişmiştir:

1. Neden toplam kalite yönetimi çalışmalarına karar verildi?
2. Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları ne zaman başladı?
3. Toplam Kalite Yönetimi başlangıç sürecinde çalışmalar nasıl yapıldı?
4. Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları sürecinde hangi eğitimler verildi?
5. Bahsedilen eğitimler hala daha sürüyor mu?
6. Çalışmaların sonucunda organizasyon yapılanmanızda herhangi bir değişiklik olduysa bunlar nedir?
7. Şu anda TKY adına işletme olarak gerçekleştirilen çalışmalar nelerdir?
8. İşletme olarak şu anda TKY sistemine ilişkin ne tür belgeye sahipsiniz?

9. Müşteri memnuniyetini ölçme amacı ile kaç çeşit anket yapılmaktadır?
10. Halkla İlişkiler departmanınız ne zaman kuruldu?
11. Ne tür çalışmalarda bulunuluyor?
12. Çalışmalarınızda kaç tür anket kullanılmaktadır? Anketlerin periyotları nedir?
13. Genel olarak ne yönde değişimler gerçekleştirilmiştir?
14. Genel olarak müşteri memnuniyeti üzerine ne tür çalışmalar yapılmaktadır?

IV. İŞLETMENİN TANITIMI

Merkezi Bursa'da bulunan ve bir şubesi de Afyon'da olan alışveriş mağazalar zinciri konu edilmiştir. İşletme hizmete girdiği yıllarda bulunduğu tekstil, özelde havlu sektöründe yer almaktadır. Yıllar içinde piyasa koşullarında gerçekleşen değişimler ve işletme stratejisi perakende sektöründe yatırım işletmeyi yönlendirmiştir. İşletmenin politikaları gereği olarak işletme ismi kullanılamamıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tercih edilmiştir. Görüşmelerde kullanılan sorular önceki "Yöntem" başlığı altında ve EK-1'de verilmiştir. Bu uygulamanın sonuçları bir sonraki kısımda sunulmuştur.

Araştırmada dikkate alınması gereken önemli hususlardan birisi de konu edilen mağazalar zincirinin sadece bir halkasının değil, bütün olarak bir markanın ele alınmış olmasıdır.

V. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Merkezi Bursa'da bulunan alışveriş mağazalarının Afyon'daki şubesi işletme müdürü ile yapılan görüşmeyle çalışmanın araştırma aşamasına başlanmıştır. Görüşmelerin bir sonraki adımı olarak Afyon şubedeki ve merkez Bursa'daki kalite sorumluları ve halkla ilişkiler bölümü ile sürmüştür. Daha sonra doküman incelemesi aşamasına geçilmiştir. İşletmenin genel politikaları doğrultusunda birincil verilere ulaşılamamış, istenilen verilerin yıllara göre değişimleri oransal olarak gösterilebilmiştir.

A. GÖRÜŞME

Araştırmanın ilk adımı olarak uygulaması yapılan görüşmede yöneltilen sorular ve cevapları içeren sonuçlar aşağıdaki gibidir.

1. Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Bulgular

SORU: Neden toplam kalite yönetimi çalışmalarına karar verildi?

TKY çalışmalarına başlanmasının en önemli nedeni olarak rekabetin artarak sürdüğü bir pazarda rakiplerinden farklılık ortaya koyabilmektir. Rekabet üstünlüğünü sağlamak ve işletmenin başta ekonomik amaçlarını yerine getirebilmek için toplam kalite çalışmaları başlatılmıştır.

SORU: Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları ne zaman başladı?

İşletmenin rekabet ortamında temel amaçlarına ulaşarak yaşamına devam edebilmesi için 1998 yılında, ISO 9001 belgesi alma uğraşlarının başlaması dolayısıyla Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları başlatılmıştır.

SORU: Toplam Kalite Yönetimi başlangıç sürecinde çalışmalar nasıl yapıldı?

TKY programının uygulamasına geçilmeden önce işletme bazında yapılan araştırmalarda eksikler, yapılması gerekenler belirlenmiştir. Bu araştırmalar TSE iş tetkikçileri ve işletmenin kalite uzmanları tarafından yapılmıştır. Çalışmaların başlamasından itibaren işletme ile ilgili tüm çalışmalar hakkında belgeleme işleri düzenli ve ciddi bir şekilde yapılmaya başlanmıştır. Dökümantasyon çalışmaları eksiksiz olarak süregelmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi programı uygulanmaya başlaması ile yıllık kontroller de başlamıştır. Programın uygulama aşamasının ilk adımı kalite eğitimleri olmuştur. Öncelikle bu eğitimler organizasyonun üst yönetimine verilmiş. Sonrasında mevcut personelle devam edilmiştir.

SORU: Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları sürecinde hangi eğitimler verildi?

Verilen eğitimleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- ISO 9002 Kalite Güvence Sistemi
- Tüketici Hakları
- Sosyal Davranışlar
- Satış Teknikleri

SORU: Bahsedilen eğitimler hala daha sürüyor mu?

Halen daha kuruluşa giren her çalışana bu eğitimler verilmektedir. Hatta başlangıçtan bu yana eğitimlerin sayısında artış sağlanmıştır. Bu eğitimlerin bir yönü de işletmenin vizyon, misyon, değer ve kalite politikalarını(EK-2) öğrenmeleridir. Tetkikler sırasında fark edilmiştir ki çalışanlarımızın tamamı bu bilgilere sahiptir.

SORU: Çalışmaların sonucunda organizasyon yapılanmanızda her hangi bir değişiklik olduysa bunlar nedir?

TKY çalışmalarının başlangıcında işletmenin organizasyon yapısını değiştirmeksizin sisteme uyumlu kılınmaya çalışılmıştır. 1998 yılından bu yana ise sisteme uygun, hedefe ulaşan bölümler ve iş süreçleri revize edilerek işletmenin gelişmesine, müşteri memnuniyetine katkıda bulunmaktadır. İş süreçlerinde, müşteri tatmininde her hangi bir olumsuzluk veya iyi gitmeyen bir şeyler varsa düzeltme çalışmaları başlatılmaktadır. İşletmede bu çalışmalara “Düzenleyici Önleyici Faaliyetler” (DÖF) adı verilmektedir. Bu faaliyetleri başlatılmasında yol gösterici olarak yapılan iki anket türünden “Müşteri Memnuniyeti Anketi” sonuçları kullanılmaktadır. Alınan kararlarda ve hedeflerin belirlenmesinde sadece bu çalışmalar kriter alınmamakla beraber dikkate alınmaktadırlar.

SORU: Şu anda TKY adına işletme olarak gerçekleştirilen çalışmalar nelerdir?

Merkeze bağlı bir işletme olmamızdan ötürü merkez ile bağlantılı olarak çalışmalarımızı sürdürmekteyiz. Rutin eğitim çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Kalite çalışmaları ile gelen önemli bir unsur da ölçümlemenin yapılmaya başlanmasıdır.

Bu çalışmalarda belki de ilk adım olarak kalite çalışmaları ile işletmede uygulanmaya başlanan SWOT analizidir.

SWOT analizi altı aylık periyotlarla sürdürülmektedir. Gerekli görülen durumlarda rutin dışı analiz de yapılmaktadır. İşletmede bu analiz sistemle beraber uygulanmaya başlamıştır. İşletmenin bütün şubelerinin kendi içlerinde SWOT analizi aracılığı ile kendilerini değerlendirmektedirler. Bu bağlamda alışveriş mağazalarının tümü, işletmenin genel gidişini yalnızca kendi şubeleri ölçümleri ile yetinmeyip, altı ayda bir Bursa merkezde yapılan “Benchmarking” toplantılarına katılmaktadırlar. Bu uygulama bütün şubelerin gelişiminin ne durumda olduğunu, genel toplam hedeflerin neresinde yer aldıklarını, avantaj, dezavantaj, eksikler ve fırsatlarının neler olabildiğini göstermektedir.

SORU: İşletme olarak şu anda TKY sistemine ilişkin ne tür belgeye sahipsiniz?

Mağazalar zinciri olarak, sonuçlanmış en son tetkikler Mart 2004'te gerçekleştirilmiştir. Bu tetkiklerin sonucu ISO 9001 2000 Revizyon belgesine(EK-3) hak kazanılmıştır.

Tüm bu çalışmalar işletmenin kalite anlayışını uygulamadaki kararlılığını göstermektedir. Gerçekten kararlılıkla gerçekleştirilen kalite çalışmaları sadık müşterilerini etkilediği gibi potansiyel müşterileri üzerinde de etkili olmaktadır. Bu durum işletmenin günlük işleyişinde ifade edilebileceği gibi ISO tetkikleri sayesinde de ifade edilebilmektedir.

2. Halkla İlişkiler İle İlgili Bulgular

SORU: Halkla İlişkiler departmanınız ne zaman kuruldu?

Halkla İlişkiler departmanı 1998 yılından beri etkin bir şekilde faaliyetlerine devam etmektedir. Halkla ilişkiler faaliyetleri merkezde bulunan "Halkla İlişkiler" departmanı tarafından yönlendirilmektedir.

SORU: Ne tür çalışmalarda bulunuluyor?

Çalışanlara eğitim vermek, müşterilere yönelik bilgilendirme toplantıları düzenlemek, özel günlere yönelik promosyon çalışmalarına pazarlama departmanı ile katılmak, anketler düzenlemek gibi görevleri bulunmaktadır.

Çalışanlara sürekli eğitim verilmesi işletmede oluşturulmuş sistemin gereklerindedir. Kalite konusunda bilgilendirmekle kalınmayıp halkla ilişkilerin de konusunu oluşturan sosyal davranışlar, tüketici hakları gibi kurum sorumluluğunu yerine getirmek adına gerçekleştirilen eğitimler de verilmektedir. Bu şartların yerine getirilmesi müşteri memnuniyetini arttırmanın temel ilkeleri olarak öngörülmüştür.

Elbette bu eğitimler süreklilik gösteren bir kurum kültürü de yaratmıştır. Şubelerdeki eğitimler kalite güvenlik ve eğitim sorumluları tarafından gerçekleştirilmekle beraber zaman zaman merkezde bulunan Halkla İlişkiler departmanı ile birlikte sürdürmektedir. Şu anda tam olarak 15 farklı eğitim söz konusudur. Bu eğitimlerde amaç doğrudan müşterilerin rahatını, memnuniyetini sağlamaktır. Bu eğitimleri şöyle sıralamak olasıdır:

- Oryantasyon Eğitimi
- Sosyal Davranışlar
- Satış Teknikleri
- Hijyen Eğitimi
- Gıda Maddeleri Tüzüğü
- Tüketici Hakları
- Satış Teknikleri
- Kasa - Muhasebe
- Servis Eğitimi
- Görsel Sunum Teknikleri
- Ürün Teşhir Eğitimi
- Stok Takibi – Sipariş Hazırlama
- ISO 9002 Kalite Güvence Sistemi
- İlk Yardım Eğitimi
- Yangın Eğitimi

Oryantasyon, sosyal davranışlar, satış teknikleri, hijyen eğitimleri işe başlayan her yeni personel ya da personel grubu için işe alımlarda yapılmakta ve yıllık olarak tekrarlanmaktadır. İlk yardım ve yangın eğitimleri yılda iki kez gerçekleştirilmektedir. Yukarıda sıralanmış olan diğer eğitimler ise yılda üç kez tekrarlanmaktadır. Bu eğitimler mağaza zincirinin tüm şubelerinde merkez şubenin belirlediği tarihlerde yapılmaktadır. Yıl içinde rutin olarak gerçekleştirilen eğitimlerin sayısı ve periyodları , şubelerce gereksinim duyulduğu durumlarda farklılık gösterebilmektedir.

Kuruluşundan beri rutin olarak özel günlere yönelik promosyon, hediye paketleri gibi çalışmalara öncelik verilmektedir. Bunun yanında yılda en az 4 kez olmak üzere

(Yılbaşı, Sevgililer Günü, Anneler Günü, Babalar Günü, Zafer Haftası etkinlikleri) farklı eğlence, yarışma ve çekilişlerin planlamasını yapılmaktadır. Örneğin geçen yıl Zafer Haftası nedeniyle bir resim yarışması düzenlenmiştir.

Halkla ilişkiler çalışmalarını sadece bunlarla sınırlandırmak doğal olarak mümkün değildir. Tüm bu çalışmaların yanı sıra işletmenin sosyal sorumluluk ilkesi doğrultusunda da pek çok çalışma yürütülmüş ve yürütülmektedir. İşletmenin faaliyette bulunduğu illerde okul yaptırmak bunlardan birisidir ki azımsanmayacak nitelikte çalışmalardır. Halen Bursa, Afyon, Kocaeli’nde okul inşası devam etmektedir. Kocaeli’nde bir karakol yaptırılıp resmi makamlara devredilmiştir. Bir diğer önemli örnek ise, geçmiş yıllarda işletmenin faaliyet gösterdiği bölgelerden biri olan İzmir’de gerçekleştirilmiş İzmir Körfezi’nin temizlenmesine bulunulan katkıdır.

2004 yılında planlananlar da dahil olmak üzere toplam halkla ilişkiler etkinliği sayısı yaklaşık olarak 100’ü aşmıştır.

SORU: Çalışmalarınızda kaç tür anket kullanılmaktadır? Anketlerin periyotları nedir?

Mağazaların içinde bulunan “Anket Kutusu” uygulaması işletmenin programlarını değerlendirme açısından önemli bir kaynak olarak da kullanılmaktadır. Bu anlamda iç müşterileri olarak kabul edilen çalışanlara da benzer bir uygulama getirilerek “Öneri Kutusu” sisteme eklenmiştir. Bu bağlamda şikayet ve önerilerin değerlendirilmesi, takibi yapıp raporlanarak üst yönetimin de bilgilendirilmesi halkla ilişkilerin çalışmaları arasındadır. Bu durum hedef kitle ile işletme arasında gerçek bir bağ oluşturmuş ve bunun bir yansıması olarak değişik kurumlardan teşekkür benzeri ödüller alınmıştır. Ayrıca müşteri memnuniyetine ilişkin “Müşteri Memnuniyeti” anketidir. “Müşteri Memnuniyeti” anketi, çalışmaların ilkeler doğrultusunda ilerlemesi konusunda önemli bir veri kaynağı olmaktadır. Bu uygulama aylık olarak tekrarlanmaktadır. Bu sayede aylık ve yıllık ortalamalardan hedeflerinin neresinde bulunduğu gözlenebilmektedir.

Halkla ilişkilerin hem işletmenin organizasyon yapısındaki yeri hem de faaliyetleri itibari ile TKY çalışmaları ile önem kazanmıştır. Araştırmada yapılan çalışmaların her adımında halkla ilişkilerin varlığı ve etkin rolü görülebilmektedir.

3. Müşteri Memnuniyeti İle İlgili Bulgular

SORU: Genel olarak müşteri memnuniyeti üzerine ne tür çalışmalar yapılmaktadır?

Çalışanlara kalite konusunun yanında sosyal davranışlar, tüketici hakları gibi kurum sorumluluğunu yerine getirmek adına gerçekleştirilen bilgilendirme çalışmalarına da yer verilmektedir. Böylece müşteri ile sürekli karşılaşan çalışanın hangi durum karşısında nasıl bir tutum sergilemesi gerektiği çalışanın inisiyatifine bırakılmaksızın yerine eğitimlerle vermeye çalışılmaktadır. Verilen bu eğitimler müşteri memnuniyetini arttırmanın temel ilkesi olarak öngörülmüştür. Daha önce konu edilen bir başka eğitim şekli de hedef kitle olarak halka açık yapılan, farklı konulardaki bilinçlendirme eğitimleridir.

Verilen eğitimler çalışanlarla sınırlı kalmamış hedef kitlesine daha yakın olabilmek ve işletme sorumluluğunu yerine getirilerek halka açık “Tüketici Hakları”nı içeren seminerler düzenlenmektedir. Ek olarak “Çocuk Sağlığı Günleri” başlığı altında bir seri toplantılar da halka açık olarak gerçekleştirilmiştir.

Halkla ilişkiler, kalite güvenlik ve eğitim sorumluları tarafından gerçekleştirilen eğitimler sürekli bir çaba olarak görülmektedir. Bu eğitimler mağazanın imajına yönelik de olsa birçoğunda amaç doğrudan müşterilerin rahatını, memnuniyetini sağlamaktır.

1998 yılından bu yana ise sisteme uygun, hedefe ulaşan bölümler ve iş süreçleri revize edilerek işletmenin gelişmesine, müşteri memnuniyetine katkıda bulunmaktadır. İş süreçlerinde, müşteri tatmininde her hangi bir olumsuzluk veya iyi gitmeyen bir şeyler varsa düzeltme çalışmaları başlatılmaktadır.

Müşteri memnuniyeti, kaliteye inanmış ve bu yönde çalışmalarını sürdüren bir işletme için öncelikli bir konu olarak görülmelidir. Başarılı uygulamalar ortaya konulduğunda, tek başına kısa dönemli ekonomik karlar sağlanmaz, firma imajı da müşteri gözünde farklı bir konuma gelebilir. Bunun en güzel örneği, Bursa Valiliği tarafından verilen “Tüketici Beratı” sayesinde gösterilmiştir.

Ayrıca çok daha farklı bir teşekkür de TükoDer’den gelmiştir. Belgenin tam metni aşağıda verilmiştir:

“ 18/03/2004 tarihindeki tüketici başvurusunun, tüketicinin hukuki haklarından da öteye **Tüketici Memnuniyeti’ne Dayalı Satış Politikası** ilkesini kullanarak tüketici lehinde çözümlenmiş olmanızdan dolayı sizleri ve işletmenizi tebrik ediyor, başarılarınızın devamını diliyoruz.

27/04/2004

TükoDer Başkanı

Nurcan Kayan

Balıkesir Şubesi”

Uzun dönemli yapılan tüm çalışmalar sayesinde alınan teşekkür belgeleri müşteri memnuniyetinin yansımaları oldukları apaçık ortadadır. İşletme kısa dönemli pratik çözümler yerine, uzun dönemli müşteri memnuniyeti ilkesine dayalı anlayışı sayesinde temel işletme amaçlarına ulaşmada önemli ilerlemeler kaydetmiştir.

4. Değişim İle İlgili Bulgular

SORU: Genel olarak ne yönde değişimler gerçekleştirilmiştir?

Organizasyon yapımızda bazı departmanların kurulmasının ötesinde işlem proseslerinde köklü değişiklikler olmamış, varolan sisteme uyumlaştırılmıştır. Ancak üstünde söz etmeye değer önemli değişiklikler “Kalite Güvence”, “Eğitim” ve “Halkla İlişkiler” departmanlarımızın kurulmuş olmasıdır. Sözünü ettiğimiz ilk iki departman tüm şubelerde bulunmakla birlikte Halkla İlişkiler departmanı şirketin merkezi olan Bursa’da bulunmaktadır.

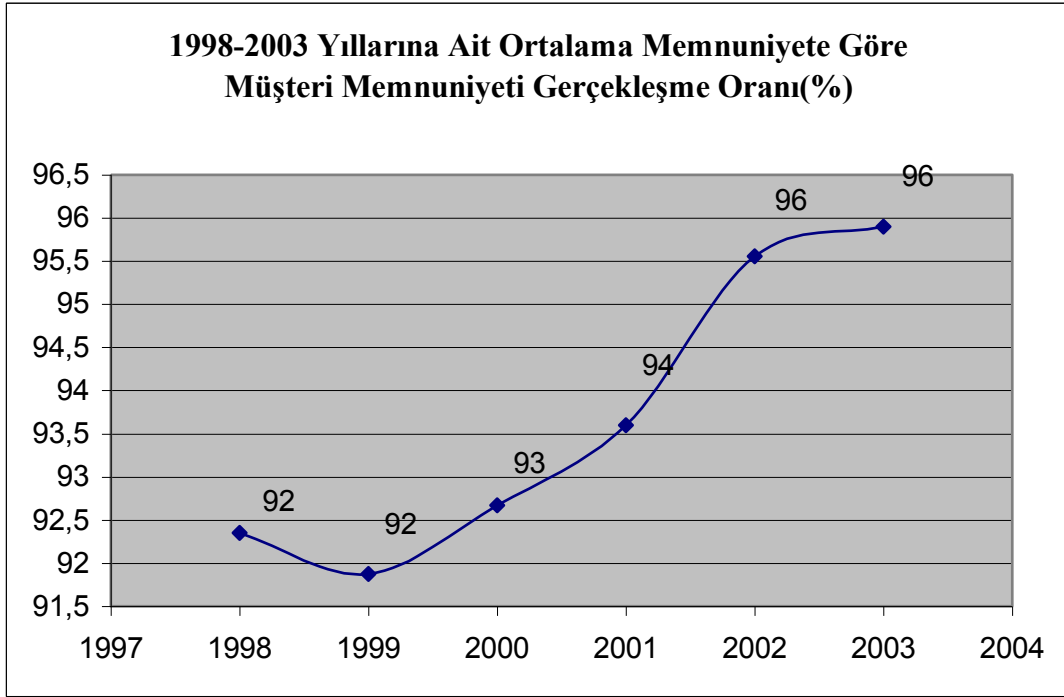
B. DOKÜMAN İNCELEMESİ

Çalışmanın son aşamasında doküman analizi gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamada yapılan anket sonuçlarının rakamsal verilerine şirket politikası dolayısıyla erişilememiş, ancak yıllara göre yıllık oransal değişim rakamları elde edilebilmiştir. Aşağıda verilmiş olan tablo ve grafikler bu bilgiler ışığında hazırlanmıştır.

Tablo 4: 1998-2003 Yıllarına Ait Ortalama Memnuniyete Göre Müşteri Memnuniyeti Gerçekleşme Oranları.

YIL	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ GERÇEKLEŞME ORANI (%)
1997	
1998	92,30
1999	91,90
2000	92,80
2001	93,80
2002	95,70
2003	95,90
2004	

Kaynak: İşletmenin müşteri memnuniyeti araştırması verileri.



Şekil 11: 1998-2003 Yıllarına Ait Ortalama Memnuniyete Göre Müşteri Memnuniyeti Gerçekleşme Oranı(%).

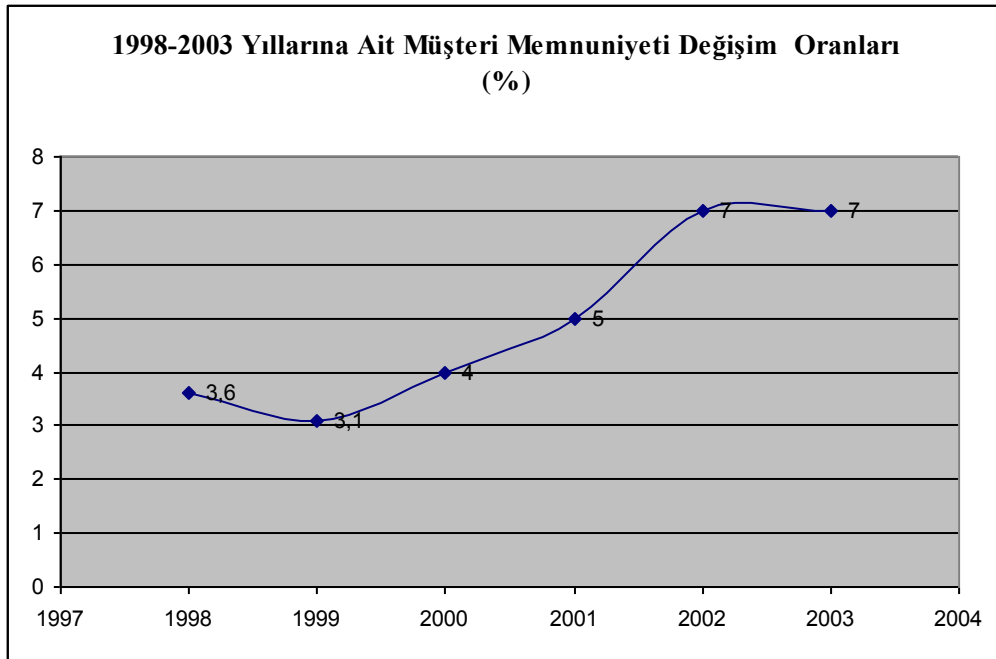
Tablo 4’te rakamsal olarak verilmiş ve Şekil 11’de grafiksel olarak gösterilmiş değerler, oransal değerlerdir. İşletmenin her yıl belirlediği sabit bir müşteri memnuniyet oranı bulunmaktadır. Bu oran, her birim için (mağaza, kafe, otopark, market gibi) farklıdır. Buradaki durum geneli göstermektedir ve genel hedeflere ortalama ulaşımı ifade etmektedir. Tablo ve şekilden de anlaşılacağı üzere yıllar içerisinde sürekli bir yükselme bulunmaktadır.

Ancak 1999 yılına ait verilerde önemli bir düşüş görülmektedir. Bu grafikte dalgalanmaya neden olan şey Türkiye’nin batısında ciddi yıkımlara yol açan 17 Ağustos depremi olabilir. 1999 yılında ülke genelinde yaşanan sosyal ve iktisadi dalgalanma, Türkiye’deki pek çok işletme gibi bu çalışmada ele alınan işletmeyi de etkilemiştir. Bu duruma paralel olarak müşteri memnuniyetinde de % 4’lük bir düşüş görülmüştür.

Tablo 5: 1998-2003 Yıllarına Ait Müşteri Memnuniyeti Değişim Oranları.

YIL	BİR ÖNCEKİ YILA GÖRE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ DEĞİŞİM ORANI (%)
1997	
1998	3,60
1999	3,10
2000	4,00
2001	5,00
2002	7,00
2003	7,00
2004	

Kaynak: İşletmenin müşteri memnuniyeti araştırması verileri.

**Şekil 12: 1998-2003 Yıllarına Ait Müşteri Memnuniyeti Değişim Oranları.**

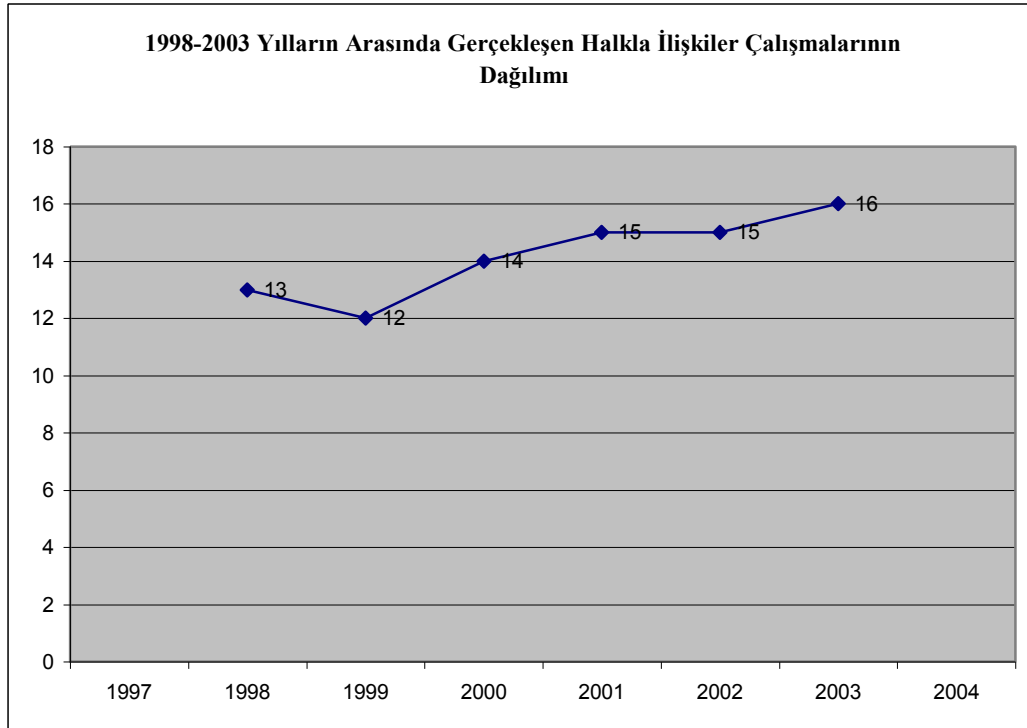
Tablo 5, yıllar bazında ortalama müşteri memnuniyetindeki değişimleri göstermektedir. Grafikselleştirilerek Şekil 12’de de ifade edilmiştir. Görüldüğü gibi, bir önce incelenen şekille olan benzerlik dikkate değerdir. Bu tablo ve şekilde de 1999 yılına ait verilerde bir dalgalanma bulunmaktadır. Bunun da nedeni bir önceki tablo ve şekil ile aynıdır diyebiliriz. Mağaza müşterilerinin satınalma güçlerinde yaşanan olası

düşüş ve işletmenin 1999'da yaşadığı olası darboğaz grafikte görülen dalgalanmaya neden olmuştur. 1999 yılında yaşanan zorluk, istenen nitelikte ürün ve işgücünün sağlanamaması şeklinde gerçekleşmiş olduğu düşünülmektedir. Ancak daha sonraki yıllarda yükselme devam etmiştir ki bu durum hedeflere ulaşma konusunda başarılı çalışmalar yapıldığına ilişkin önemli bir kanıttır.

Tablo 6: 1998-2003 Yılları Arasında Gerçekleşen Halkla İlişkiler Çalışmalarının Dağılımı.

YIL	HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARI
1997	
1998	13
1999	10
2000	14
2001	15
2002	15
2003	16
2004	

Kaynak: İşletmenin yıllık aktivite planları verileri.



Şekil 13: 1998-2003 Yıllarına Ait Halkla İlişkiler Çalışmaları.

Görüşme bölümü(s. 97-99)nde de belirtilen halkla ilişkiler çalışmalarının yıllara göre sayısal dağılımını gösteren Tablo 8'deki veriler tahmini olarak gösterilmesine rağmen yapılan çalışmaları rakamsal olarak temsil etmektedir. Şekil 13'teki grafik araştırma verilerinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan diğer şekillerle ciddi bir paralellik göstermektedir. Tıpkı diğer grafiklerde de olduğu gibi 1999 yılı halkla ilişkiler çalışmalarının düşüş gösterdiği bir yıldır. 17 Ağustos 1999 tarihinde yaşanan depremin hemen ardından yapılması planlanan bir çok etkinlik işletmenin finansmanında gerçekleşen düşüş sonucunda iptal edilmiş, dolayısıyla belirlenen etkinlik hedefine ulaşamamıştır. İşletme, tanıtım çalışmalarını da içeren halkla ilişkiler çalışmalarının bütçesinde kesintiler yapmıştır. Ancak fark edildiği üzere, yine diğer grafikler gibi sonraki yıllarda yükselişe geçilmiş, belirlenen hedeflere ulaşılmaya başlanmıştır.

İşletmede sektördeki rekabet gücünü arttırabilmek için toplam kalite yönetimi ve halkla ilişkiler çalışmalarına başlanmıştır. Bu çalışmaların yıllar içinde gerek niteliksel gerekse sayısal olarak gelişme göstermiştir. Bunun sonucu olarak müşteri memnuniyetinde de yıllar bazında gelişme görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin giderek artış gösterdiği, üretim ve iletişim teknolojilerinin geliştiği günümüzde insan ve kaynağının önemi de artmaktadır. İşletmenin müşterilerini oluşturan kitlenin istekleri de bu yönde hareket ettiği görülmektedir ve günden güne müşteriler tüketimde daha seçici bir hale gelmektedirler. İşletmelerin kendilerini farklılaştırma, değişim gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Farklılaşmayı ve değişimi sağlayabilecek faktör ise yine insan olarak ifade edilmektedir. Bu durumda işletmeler insanı hedef alan ilke, öğretici ve uygulamaları gündemlerine almaktadırlar. Bu anlayışla hareket eden işletmelerin karşısına “Müşteri Memnuniyeti” kavramı çıkmıştır. Müşteri memnuniyetini sağlamak isteyen çağdaş işletmelerin “Toplam Kalite Yönetimi”, “Halkla İlişkiler” uygulamalarına geçtikleri görülmektedir. Öncelikle her iki kavramın da insanı odak noktası alması işletmelerin bu uygulamalara geçmesinin en başta gelen nedenlerindedir.

İnsanlar sayesinde rekabetçi bir ortamda başarıya ulaşmada ve işyerindeki değişimleri gerçekleştirmede kalite hareketinin diğer yönetim yaklaşımlarına göre daha bütüncül bir yaklaşım geliştirdiği söylenebilir. Bunun nedeni, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, müşteri odaklı hedef birliği ile herkesin katılımını gerektiren, üst yönetimin vizyoner liderliği ve sorumluluğunda, çalışanların, süreçlerin ve sistemlerin sürekli gelişmesini öngören modern bir yönetim anlayışı, felsefesi ve yaşam tarzı olarak kabul edilmektedir.

Bununla birlikte TKY'nin inançla, uzun, sabırlı bir çalışmanın ardından gelen değişim sonunda başarılı olabileceği ve uygulayanların kendi değerlerini de TKY'nin evrensel değerleri ile uyumlu hale getirmeleri gereği ayrıca belirtilmelidir. TKY çalışmalarını başından beri gerektiği gibi uygulayan şirketlerin başarıya aday olduklarını dikkate almak gerekmektedir.

TKY sadece işletmeden değil yaşadığı çevreden de sorumludur. Bu nedenle işletmenin yapacağı her uygulamasında toplumsal sorumluluğunu göstermesi gerekmektedir. Yalnızca TKY süreçleri ile başarılı bir sonuca ulaşmak yeterli olmayabilir. Bu durumda “Halkla İlişkiler” önem kazanmaktadır.

Halkla İlişkilerin de başta gelen hedefi insandır ve insan odaklı çalışan süreçlere sahiptir. En başta bu yönüyle TKY ile benzerlik gösterir. Benzerliğinin yanı sıra TKY'nin vazgeçilmez bir parçası ve işletme süreçlerinde en iyi ortaklar arasında başta gelmektedir.

Halkla İlişkiler, bir işletmenin müşterilere ilişkin hedeflerini yerine getirebilecek etkinlikler arasında yer almaktadır. İşletme hedefleri doğrultusunda çalışanların eğitimini sağlamak, müşteri ve çalışanların işletmeyi nasıl gördüklerini araştırarak, gözlemleyerek inceleyip bunları ifade etmek ve işletmenin toplum üzerinde olumlu izler bırakmasını gerçekleştirmek halkla ilişkilerin görevidir. Olumlu bakış firma imajını geliştirerek işletme amaçlarına ulaşmak daha olasıdır. Hem bu sayede işletmeyi marka haline dönüştürerek marka bağımlılığı sağlamak uzun vadede iyiyi, kaliteyi ve her şeyden önce yaşam kalitesini yükseltmede katkıda bulunabilir. Olumlu firma imajının müşteri memnuniyetini arttırarak müşteri sadakatinin artmasına da yol açacağı ve yeni müşteriler kazandıracığı bilinmelidir. Toplumsal sorumluluk bu anda işletmelerin karşısına çıkmaktadır. İşletmenin toplumsal sorumluluğu, içinde yaşadığı toplum ve çevredir. Bu bilinçle çalışmalarını sürdürmesi işletme yaşamının da uzun soluklu olmasını sağlayan bir nedendir. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için müşterilere gereksinimi vardır. Müşterileri elde etmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak çağdaş anlayışa sahip bir işletme için başta gelen bir unsurdur. Halkla ilişkiler de bu görevi yerine getirebilecek ikinci bir faaliyettir.

“Müşteri Memnuniyeti”nin sağlanmasının ön şartı olarak günümüz işletmelerinin anlayış ve yapılarında bazı değişikliklere ve revizyonlara gereksinim duymaktadır. İşletmelerin değişimi yakalamakta kullandıkları yönetim yaklaşımlarından biri olarak toplam kalite yönetimi gösterilmektedir. Bu nedenden ötürü TKY ve Halkla İlişkilerin birlikte kullanılması önem kazanmaktadır. Toplam kalite yönetimi işletmenin tüm süreçlerinde ve uygulamalarında kaliteyi ve verimliliği esas almaktadır.

Kalite ve verimlilik müşteri beklentilerinin, ihtiyaçlarının giderilmesinde müşteri memnuniyetinin sağlanmasında rekabetçi bir yapılanmanın tüm uygulamalarda temel alınmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda dış müşterilerin memnuniyeti kadar işlemenin iç müşterileri olarak çalışanların da memnuniyeti önemli bir yer tutmaktadır.

Burada işgörenlerin beklenti ve gereksinimlerinin birer amaç ve değer haline getirilerek işletmenin amaç ve değerleriyle bütünleştirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, TKY ve Halkla İlişkilerin beraber hareket etmelerinin işletmelerin rekabetçi piyasalarda tutunabilmeleri açısından önemi vurgulanması amaçlanmıştır. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında bu süreçler işletmeyi başarıya götürecek unsurlardır. Çalışmanın gerek literatür aşamasında, gerekse diğer bölümlerinde ifade edilmeye çalışılan bu iki unsurun birlikteliklerinin müşteri memnuniyetini sağlayabildiği yolundadır. Her iki uygulama alanını da gereklerini tam olarak yerine getirebilen işletmeler, müşteri memnuniyetini elde ederek amaçlarına ulaşmada zorluk yaşamayacaklardır. Çalışmanın uygulama bölümünde de bu tez açıklanmaya çalışılmıştır.

Toplam kalite yönetimi ve halkla ilişkiler uygulamaları ile ilgili olarak 1998 yılından itibaren araştırmaya konu olan işletme tarafından gerçekleştirilen müşteri memnuniyeti anketlerinin sonuçları, işletmenin hedefleri ile örtüştüğü gözlenmektedir.

İşletmenin her departmanı için belirlenmiş müşteri memnuniyetine ilişkin rakamsal hedeflerine ulaşma, 1998 ile 2003 yılları arasında gerçekleşen değişim oransal olarak tablo 4'te ve şekil 11'de gösterilmiştir. Tablo 5 ve şekil 12'de verilen veri ve grafiklerde, işletmenin 1998 ile 2003 yılları arasında gerçekleşen müşteri memnuniyeti hedeflerine ulaşma bağlamında oransal olarak bir önceki tablo ve şekille benzerlik göstermektedir. Müşteri memnuniyeti ölçümlerinin yıllara göre değişimlerinde artan bir grafik sergilenmektedir. Bu durum karşısında artışın yanı sıra işletmenin belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşma konusunda başarılı olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçları göz önüne alındığında gözlemlenebilen bir başka durum, halkla ilişkiler çalışmalarının genel olarak yıllara göre sayısal bir artış göstermesidir. Halkla ilişkiler çalışmalarında 1999 yılına ait verilerinde yer alan düşüşün nedeni olarak 17 Ağustos Marmara Depremi gösterilmektedir. Bu türden olağanüstü durumlarda işletmeler bazı finansal tedbirlere başvurumaktadırlar. Bunun sonucu olarak ilk başvuru olan tedbirler reklam, halkla ilişkiler gibi tanıtım çalışmalarına ara vermek veya bütçelerinde kesintiler yapmaktır. 1999 yılında gerçekleşen halkla ilişkiler çalışmalarında yaşanan düşüş bu tedbir çalışmalarının bir sonucu olduğu ifade

edilmektedir. Grafikte de görülen genel artış eğilimi, diğer tablo ve grafiklerde görülen müşteri memnuniyeti ile paralellik sağlamaktadır.

Araştırmalara ilişkin verilen tablo ve grafikler aynı özellikleri ve benzerlikleri taşımaktadırlar. Toplam kalite yönetimi çalışmaları ile halkla ilişkiler çalışmalarının sonucu olarak işletme süreç ve yapısındaki Toplam Kalite Yönetimi ve Halkla İlişkiler çalışmalarındaki gelişmeler, işletme performansını ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin artmasına neden olmaktadır.

Kısaca, rekabet piyasasında açık sistemle faaliyetlerini sürdüren işletmeler, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına geçmelerinin, Halkla İlişkiler etkinliklerine önemle yer vermeleri sayesinde önemli rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Böylece temel işletme amaç ve hedeflerini yerine getirebilmektedirler.

EKLER**EK-1****Görüşme Soruları**

1. Neden toplam kalite yönetimi çalışmalarına karar verildi?
2. Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları ne zaman başladı?
3. Toplam Kalite Yönetimi başlangıç sürecinde çalışmalar nasıl yapıldı?
4. Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları sürecinde hangi eğitimler verildi?
5. Bahsedilen eğitimler hala daha sürüyor mu?
6. Çalışmaların sonucunda organizasyon yapılanmanızda herhangi bir değişiklik olduysa bunlar nedir?
7. Şu anda TKY adına işletme olarak gerçekleştirilen çalışmalar nelerdir?
8. İşletme olarak şu anda TKY sistemine ilişkin ne tür belgeye sahipsiniz?
9. Müşteri memnuniyetini ölçme amacı ile kaç çeşit anket yapılmaktadır?
10. Halkla İlişkiler departmanınız ne zamandan beri görevde?
11. Ne tür çalışmalarda bulunuluyor?
12. Çalışmalarınızda kaç tür anket kullanılmaktadır? Anketlerin periyotları nedir?
13. Genel olarak ne yönde değişimler gerçekleştirilmiştir?
14. Genel olarak müşteri memnuniyeti üzerine ne tür çalışmalar yapılmaktadır?

EK-2

İşletmenin Kalite Politikası

EK-3

İşletmenin Sahip Olduğu ISO 9001 2000 Belgesi

KAYNAKÇA

KİTAP

_____, **Toplam Kalite Yönetimi**, MESS Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul.

_____, Eğitim Notları, Koç Holding, İstanbul, 2000.

Ana Britanica, 1988.

AGUAYO Rafael, **Dr. Deming, Japon Mucizesinin Mimarı**, Çev: Y. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, No: 31, İstanbul, 1994.

AGUAYO Rafael, **Dr. Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam**, Çev: Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1994.

AKDOĞAN Asuman, **Toplam Kalite Yönetimi**, 5. Ergonomi Kongresi, İstanbul, 1995.

AKIN Besim, ÇETİN Canan ve EROL Vedat, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, No: 805, İstanbul, 1998.

ALTUNIŞIK Remzi, ÖZDEMİR Şuayıp, TORLAK Ömer, **Modern Pazarlama**, Birinci Basım, Değişim Yayınları, Adapazarı, Eylül 2001.

ASNA Alaeddin, **Halkla İlişkiler**, Bahar Matbaası, İstanbul, 1974.

ASNA Alaeddin, **Halkla İlişkiler...Public Relations...PR...**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.

BERGMAN Bo, KLEFSJO Bengt, **QUALITY; From Customer Needs to Customer Satisfaction**, McGraw Hill Inc. Book Company, 1994.

BESTERFIELD Dale H., **Quality Control**, Fourt Edition, Pretice-Hall International Inc., USA, 1994.

Bilişim Terimleri Sözlüğü, 1981.

BLACK Sam, **Halkla İlişkiler Eğitimi: Öneriler ve Standartlar**, IPRA-Uluslar arası Halkla İlişkiler Derneği Altın Kitap Serisi, Rota Yayınları, Sayı: 7, İstanbul, 1998.

BOONE E. Lois ve KURTZ David L., **Contemporary Marketing**, The Dryden Press, New York, 1995.

BOZKURT Rıdvan ve ODAMAN Aynur, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, No: 549, İkinci Basım, Ankara, 1996.

CARTIN Thomas L., **Principles and Practices of TQM**, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1993.

CEMALCILAR İlhan, BAYER Doğan, AŞKUN İnal C., ÖZ-ALP Şan, İşletmecilik Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2000.

COURTIS John, **Hizmet pazarlaması**, Çev. Birol Tenekecioğlu, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1993.

CROSBY Philip B., **Quality Without Tears: The Art of Hassle Free Management**, McGraw Hill Inc., New York, 1984.

ÇADIRCI Suat, **Halkla İlişkiler**, Güven Matbaası, Üçüncü Baskı, Ankara, 1977.

DEMING W. Edward, **Transformation of American Management**, Empowering Business Resources: Executive Excellence on Productivity, Ed. Ken Shelton, Illinois, 1990.

DEMİRKAN Mahmut, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997.

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beşinci Baskı, Beta Basım, İstanbul, 1998.

DREWERS, **Quality Dynamics for The Service Industry**, ASQC Quality Press, USA, 1991.

DRUCKER Peter F., **Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası**, Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yay. No: 327, Dördüncü Baskı, Ankara, 1996.

EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Sidre Yayıncılık, İkinci Baskı, Bursa, 1989.

EFİL İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995.

EFİL İsmail, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Üçüncü Basım, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 11, Bursa, 1996.

EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, Yayın, İstanbul, 2000.

ERSEN Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, 1997.

ERTEKİN Yücel, **Halkla İlişkiler**, İkinci Baskı, TODAİE Yayını, No: 215, Ankara, 1986.

ETZIONI Amitai, **Modern Organizations**, Englewood Cliff, N. J. Prentice Hall, 1993.

FARMER Richard R., HOGUE W. Dickerson, **Corporate Social Responsibility**, D.C. Heath and Company, Toronto, 1985.

FEIGENBAUM Armand V., **Total Quality Control**, McGraw Hill Inc., Third Edition, New York, 1991.

GIFFI Craig, ROTH Aleda V. ve SEAL Gregory M., **Competing in World-Class Manufacturing: American's 21. Century Challenge**, Richard D. Irwin Inc., Homewood, IL 60430, USA, 1990.

GRONSTEDT Anders, **Müşteri Yüzyılı**, Çev: Ş. Tanju Kalkay, Birinci Basım, MediaCat Yayınları, İstanbul, Eylül 2003.

HALUK Erkut, **Hizmet Kalitesi**, Toplam Kalite Yönetimi Dizisi Interbank Yayınları, İstanbul, 1984.

HAMMER Michael, CHAMPY James, **Değişim Mühendisliği**, Sabah Kitapları, 2. Baskı, İstanbul, 1994.

HANDY Charles, **Süper Yönetim**, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989.

HARDJONO T.W., HAVE S.ten, HAVE W.D.ten, **Mükemmele Ulaşmanın Yolları...**(Çev.Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd. Şti.), Birinci Basım, Rem Ofset Matbaacılık San ve Ltd. Şti., İstanbul, Ağustos 1997.

HELLER Robert, **TQM The Quality Makers**, Norden Publishing House Ltd., Switzerland, 1993.

HODGETTS Richard M., LUTHANS Fred ve LEE Sang M., **New Paradigm Organizations: From Total Quality To Learning To World-Class**, Organizational Dynamics, Winter 1994.

ISHIKAWA Kaoru, **Toplam Kalite Kontrol**, Çev. Semih Ordaş ve Nedret Yayla, KalDer Yayınları, No: 7, İstanbul, Mayıs 1997.

İMAİ Masaaki, **KAİZEN, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Üçüncü Basım, BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş. yayını, ONK Ajans, Mart 1997.

JURAN J. M., **Companywide Planning for Quality**, Juran's Quality Control Handbook, Fourt Edition, McGraw-Hill, New York, 1988.

JURAN J. M., GRZYNA Frank, **Quality Planning and Analysis**, Üçüncü Baskı, McGraw Hill Inc., 1993.

KADIBEŞEGİL M. Salim, **Halkla İlişkilerde Temel İlkeler**, Tükelman A.Ş. Basımevi, İzmir, 1986.

KARABULUT Muhittin ve KAYA İsmail, **Tüketici ve Örgütsel Müşteri Davranışı**, Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 198, İstanbul, 1988.

KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yayınları, 1992.

KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 1994.

KAVRAKOĞLU İbrahim, **Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000**, KalDer Rekabetçi Yönetim Dizisi, No: 1, İstanbul, 1996.

KOLARIK William J., **Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools**, McGraw-Hill Inc., Singapore, 1995.

KORAY Meryem, TOPÇUOĞLU Alper, **Sosyal Politika**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Üçüncü Baskı, Bursa, 1995.

LEE Stewart M. and ZELENAK Mel J., **Consumer Economics**, Tenth Edition, Publishing Horizons, Columbus, Ohio, 1990.

Longman Dictionary of Contemporary English, 1978.

MARDİN Betül, **Değerli Dostum**, Derleyen: Gül Ulkat, İstanbul, 2002.

MARŞAP Akın, **Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması**, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayı, İkinci Basım, 1996.

Meydan Larousse, 8. Cilt, 1972.

MIYAUCHI Ichiro, **Japonya'da Kalite Yönetimi**, MESS Yayın No: 301, İstanbul, 1999.

ODABAŞI Yavuz, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Nisan 2000.

ONAL Güngör, **Halkla İlişkiler**, BİTİA Yayını, Bursa, 1982.

ÖZEVREN Mina, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Birinci Basım, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Yayın No:349, İstanbul; Haziran 1997.

ÖZEVREN Mina, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, İkinci Basım, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Yayın No:349, İstanbul; Mayıs 2000.

ROSS Joel E., **Total Quality Management**, İkinci Baskı, Kogan Page, London, 1994.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Tuncer TOKOL, **İşletme I,II**, Rota Ofset Matbaası, Bursa, 1991.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Rota Ofset, Bursa, 1992.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Beşinci Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, Ocak 2001.

SCHRAMM Wilbur, **Mass Media and National Development: The Role of Information in the Developing Countries**, Stanford Univ. Pres, California, 1964.

SEÇİM Hikmet ve COŞKUN Selma, **Halkla İlişkiler**, Etam A.Ş., Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 303, Eskişehir, Ağustos 1992.

SHECTER Edwin S., **Managing for World-Class Quality**, Marcel Dekker Inc., ASQC Quality Press, 1992.

SHEWHART Walter A., **Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control**, Foreword copyright and Edited: W Edwards DEMING, Dove Publications Inc., New York, 1986.

SLATER Robert, **Jack Welch ve General Electric'in Yolu**, Çev. Türkan Arıkan ve Saadet Özkan, Dördüncü Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Haziran, 2000.

SWIFT, Introduction to Modern Statistical Quality Control and Management, St. Luice Pres, Delray Beach, Florida, 1995.

TARCAN Ertuğrul, **Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü**, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No: 4288, İstanbul, 2001.

VAVRA Terry G., **How To Keep Customers For Life Trough Relationship Marketing**, Richard D. Irwing Inc., Chicago, 1995.

YAMAK Oygur, **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, Kalite Dizisi No: 1, İstanbul, 1998.

YILDIRIM Ali ve ŞİMŞEK Hasan, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.

YÜKÇÜ Süleyman, **Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi**, Anadolu Matbaacılık, Vizyon Eğitim ve Danışmanlık, İzmir, 1999.

TEZLER

AYDEMİR Numan, **Toplam Kalite Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü ve Uygulanması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Bursa, 1995.

BEKTAŞ Çetin, **Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Örnek İnceleme**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Afyon, Haziran 2000.

BEYHAN Ömer, **Halkla İlişkilerin Toplam Kaliteye Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Konya, 1999.

MEYDAN Selma, **Otel İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Sürecinde Ürün Konumlandırma ve Algılama Haritalarının Kullanılması (Ankara'da bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama)**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1999.

ÖZBEK Hasan, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Halkla İlişkilerin Katkısı**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 2000.

PEKDEMİR Işıl Mentеш, **İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1992.

MAKALELER

_____, **Kalitenin Dünü ve Bugünü**, Standart Dergisi, Sayı 411, s.88. , Mart 1996.

AKGEMCİ Tahir ve DİKEN Ahmet, **Kalite İçin Liderlik**, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Hukuk Düzeninde Kalite, Tüsiad-Kalder Yayını, İstanbul, 11-12 Kasım 1998.

AŞIKOĞLU Meral, **Kalite Kontrolünden Toplam Kalite Yönetimine Geçişte İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**, Makine Market Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 16, Kasım-Aralık 1997.

AYTİMUR Selçuk, **Toplam Kalite Kontrol ve Yöntemler Üzerine**, Kalite Dergisi, KalDer Yayını, Sayı: 2, Ocak 1993.

BAHŞİ Gökhan, **Çağdaş İhracat Şirketlerinde Halkla ilişkiler: Önemi ve Uygulanması**, Pazarlama Dergisi, Sayı 2, Aralık, 1977.

BOOHER Dianna, **Kaliteli İletişim**, Executive Excellence, Yıl: 1, Sayı: 5, Ağustos 1997.

BOZKURT Rıdvan, **Kalitenin Esasları ve Deming'in On dört İlkesi**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, Sayı: 3, 1994.

CAVALIERE Frank J., SPRADLEY Larry W., **Is Teaching "The Social Responsibility of Business" A Responsible Activity?**, Education, Volume 116, Issue: 1, Fall-1995.

COOK B. M., **Quality: The Pioneers Survey The Landscape**, Industry Week, Vol.240, October 21, 1991.

COTTRINGER William, **İletişimin Yeniden Keşfi**, Executive Excellence, Yıl: 1, Sayı: 5, Ağustos 1997.

DAHLGAARD Jens J. ve KRISTENSEN Kai, **Total Quality Management and Education**, Total Quality Management, Volume 6, Issue 5/6, December 1995.

DEMİRDÖVEN Osman, **Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı: 1994/4, 1994.

DEMİRKAN Mahmut, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'de Sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme**, 3.Verimlilik Kongresi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.

DİKME Hüseyin, **Halkla İlişkilerde Hizmet Kalitesinin Arttırılması**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 10, 2000.

DİKME Hüseyin, **Havayolu İşletmelerinde Halkla İlişkilerin Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi**, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı: 2001-3, Mayıs-Haziran 2001.

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 1998.

EBİN Alev, **Halkla İlişkilerde ve Toplam Kalite Yönetiminde Ortak Yaklaşımlar**, Anahtar gazetesi, Milli Prodüktive Merkezi Yayını, Sayı: 172, Nisan 2003.

EKİN Nusret, **Endüstri İlişkileri**, İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 254, 1979.

ERSUN Semih, **Toplam Kalite Yönetimi Nedir? Ne Değildir? Nasıl Oluşturulur?**, 5. Ergonomi Kongresi, İstanbul, 1995.

GÜRESİN Nilgün, **Çağdaş İşletmelerde Halkla İlişkilerin Önemi**, TÜSSİDE, Reklam ve Halkla İlişkiler Semineri, Gebze, Şubat 1988.

HORTAÇSU Ayfer, **Halkla İlişkilerin Tanımı, Pazarlama Kavramı İçindeki Yeri**, TÜSSİDE, Reklam ve Halkla İlişkiler Semineri, Gebze, Şubat 1988.

KANJI Gopal K. ve ASHER Mike, **Education and Training for Total Quality Management**, Total Quality Management, Volume: 4, Issue: [sic], 1993.

KARA A. ve KAYNAK E., **Markets of A Single Customer: Exploiting Conceptual Developments in Market Segmentation**, European Journal of Marketing, Volume. 31, No: 11/12. , 1997.

OLUÇ Mehmet, **Pazarlama Stratejileri**, Pazarlama Dünyası dergisi, Yıl: 2, Sayı: 7, Ocak/Şubat 1988.

ÖÇER Abdullah ve BAYUK Nedim, **Müşteri Memnuniyeti**, Pazarlama Dünyası Dergisi, Dünya Yayıncılık A. Ş., İstanbul, Mart-Nisan 2001, Yıl: 15, Sayı: 2, 2001.

ÖNÖZ Ender, **Şikayet Yönetimi ve Müşteri Tatminine Etkisi**, 6. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite, Tüsiad-KalDer Yayını, CD-Rom tabanlı kaynak, İstanbul, 12-13 Kasım 1997.

ÖZER Leyla, **Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar**, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2, 1999.

PASİNER Sunuk, **Halkla İlişkilerin Halkla İlişkileri**, Halkla İlişkiler Semineri, MPM, Ankara, 1971.

PEKDEMİR Işıl Menteş, **Toplam Kalite Kontrol Anlayışı: Tekstil Endüstrisinde Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 1, Nisan 1994.

PELTEKOĞLU Filiz BALTA, **Halkla İlişkiler Açısından Kalite Kavramı**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktive Merkezi Yayını, Sayı: 1, 1999.

PEŞKİRCİOĞLU Nurettin, **Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık**, Verimlilik Dergisi Özel Sayı, 1996.

SEYMEN Aytemiz ve BOLAT Tamer, **Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatmininin Ölçümü ve Değerlendirilmesi**, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri, Nevşehir, 1996.

SURESHCHANDAR G.S., RAJENDRAN C. ve KAMALANABRAN T. J., **Customer Perceptions Of Service Quality: A Critique**, Total Quality Management, Cilt: 12, Sayı: 1, 2001.

ŞİRVANCI Mete, **Deming'in Kalite İlkeleri ve Firma Yönetimi İçin Düşündürdükleri**, ISO Dergisi, Sayı: 313, İstanbul, 1992.

TAX Stephen S. ve BROWN Stephen W., **Recovering and Learning from Service Failure**, Sloan Management Review, Volume 40, No: 1.

TURNEY Peter B. B. ve REEVE James M., **The Impact of Continous Improvement on The Design of Activity-Based Cost Systems**, Journal of Cost Management, Volume 90, Issue: 2, Summer 1990.

TÜRKEKEL Asuman, GÜLTEKİN Nihat, **Sosyal Sorumlulukta Yöneticinin Rolü ve GAP Bölgesi Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 22-24 Mayıs 2003.

YAYLA Nedret, **Kaizen**, Önce Kalite, Yıl 1, S. 1, Kasım 1992.

YILDIRIM Ramazan, **Toplam Kalite Yönetimi'nde Bütünlük ve İlkelerin Önemi**, Dünya Gazetesi, 3 Ocak 1995.

YILDIZ Feyyaz, **Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Yönetim Muhasebesi İşlevlerinde Meydana Getirdiği Değişimin İncelenmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Afyon, 2001.

YÜKSEL Berrin ve DEMİRTAŞ Mehmet, **İşletmelerde Müşteri Tatmini: Antalya Yöresi ve Konaklama İşletmelerinde Müşteri Tatminini Sağlama Yönlü Çabaların Araştırılması**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:5, 1999.

INTERNET

_____, <http://www.dti.gov.uk> / **The Quality Gurus** / Kasım 2003.

_____, <http://www.merih.net>, **Türkiye'deki Kamu Hastanelerinde Hastaların Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Değerlendirmeleri**, 10 . 06 . 2004.

_____, <http://www.saglik.gov.tr>, **Dökümanlar**, 10 . 09 . 2004.

DURAN Mustafa, **Halkla İlişkilerde Yeni Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, <http://www.danismend.com>, 10.06.2004.

GÖKCAN Kemal, **Halkla İlişkiler**, http://www.geocities.com/cetinyilmaz_2000/halklailiskiler.html, 15 Temmuz 2003.

GÜVEN Selim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalite Kitabı, <http://unalsavas.kolayweb.com>, Aralık 2003.

KARAKOÇ Enderhan, **Toplam Kalite Yönetiminin Halkla İlişkiler Açısından Anlam ve Önemi**, <http://www.iletisim.selcuk.edu.tr> / 10 . 06 . 2004.