

Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Kullanılabilecek Analiz Tekniklerine Genel Bir Yaklaşım

Dr. Özkan TÖTÖNCÜ

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi

ÖZ

Çalışmanın amacı, toplam kalite yönetimini uygulayan bir çok işletmenin veya bu alanda çalışma yapan araştırmacıların henüz analiz teknikleri konusunda yeterli bilgiye sahip olamadığının gözlemlenmesidir. Bu değerlendirme ülkemiz açısından ele alınmalıdır. Çağdaş yönetim mantığı içerisinde, güncel tekniklerin işletmelerde uygulanması bir zorunluluk halini almaktadır. Çalışma tamamen literatür araştırmasına dayanmaktadır. Buradan hareketle kavramsal bir çalışma biçimine bürünmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde geçerli tekniklerin başarı koşulları ele alınmaktadır. İkinci bölümünde ise, ilgili teknikler örnekler ile değerlendirilmektedir. Sonuç bölümünde ise, bu teknikler genel olarak ele alınıp, değerlendirilmektedir. Çalışmanın temel amacı ileride yapılacak olan çalışmalara kavramsal bir taban oluşturmaktır.

Anahtar sözcükler: Üretim Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, Turizm İşletmeleri

GİRİŞ

Günümüzde turizm işletmeleri, üretim işletmelerinin uyguladığı yönetim sistemlerini kendi sektörlerinde uygulamaya çalışmaktadır. Bu yönetim sistemleri içinde önemli bir yeri olan toplam kalite yönetimi, ülkemizde turizm işletmeleri tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Toplam kalite yönetimini uygulayacak olan turizm işletmeleri, karşılıklarına çıkabilecek olası sorunların çözümünde birbirinden farklı teknikleri kullanabilir. Bu çalışmanın amacı işletmelerin karşılıklarına çıkabilecek olan sorunların analizinde kullanılabilecek teknikler hakkında bilgi vermektir. Burada karıştırılmaması gereken nokta, verilen bilgilerin teknik bazda olduğu; diğer bir deyişle yöntem bazında olmadığıdır. Yöntem konusu başlı başına bir başka araştırma konusu olarak ele alınabilir. Bu nedenle çalışmanın sınırı, turizm işletmelerinde toplam kalite yönetimi içinde çıkabilecek olan sorunların analizinde kullanılabilecek teknikler olarak ele alınabilir.

Çalışmanın ortaya çıkış amacı, toplam kalite yönetimini uygulayan bir çok işletmenin ve/veya

bu alanda çalışma yapan araştırmacıların henüz analiz teknikleri konusunda yeterli bilgiye sahip olamadığının gözlemlenmesidir. Bu değerlendirme ülkemiz açısından ele alınmalıdır. Çağdaş yönetim mantığı içerisinde, güncel tekniklerin işletmelerde uygulanması bir zorunluluk halini almaktadır. Çalışma tamamen literatür araştırmasına dayanmaktadır. Buradan hareketle kavramsal bir çalışma biçimine bürünmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde geçerli tekniklerin başarı koşulları ele alınmaktadır. İkinci bölümünde ise, ilgili teknikler örnekler ile değerlendirilmektedir. Sonuç bölümünde ise, bu teknikler genel olarak ele alınıp, değerlendirilmektedir. Çalışmanın temel amacı ileride yapılacak olan çalışmalara kavramsal bir taban oluşturmaktır.

KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNDE KULLANILAN TEKNİKLERİN BAŞARILI OLMASI İÇİN GEREKEN ÖNKOŞULLAR

Kalite güvence sisteminde değişik teknikler kullanılmaktadır. Kullanılacak olan teknikler, kalitesizliğin giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Uygulanacak olan tekniklerin başarısı,

sorunun tam olarak anlaşılması ve tekniklerin hangi aşamalarda kullanılacağına yanıt bulunmasıyla mümkün olabilecektir. Sorunun ortaya konulabilmesi ve başarının elde edilebilmesi için yedi önemli aşamanın gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

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

Bu aşamaların ortaya konmasından sonra işletmenin hangi teknikleri kullanacağını belirlemesi gerekmektedir.

KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNDE KULLANILAN TEKNİKLER

Kalite güvence sisteminde kullanılan tekniklerin özellikleri çalışmada ayrı başlıklar altında değerlendirilmektedir. Turizm sektörünün kendine has yapısı, bu sektörde faaliyet gösteren farklı işletmelerin daha değişik teknikleri kullanmasını beraberinde getirebilir. Ancak burada temel teknikler ele alınmış ve bu teknikler hakkında bilgi verilmiştir.

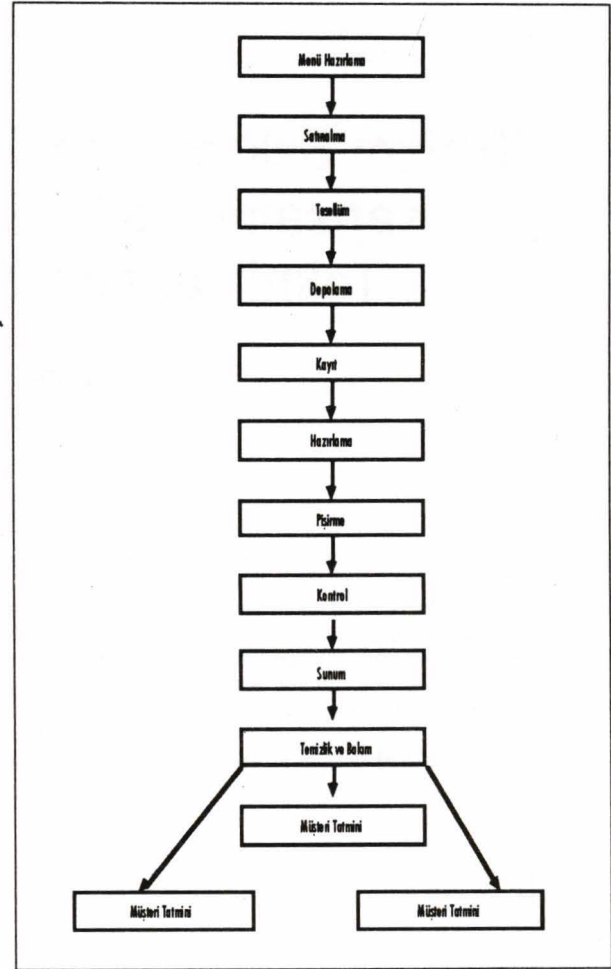
Akış Şemaları

İşlerin nasıl yapıldığını aşamalar halinde gösteren şemalardır (Harrington ve Mathers 1997: 188). Bu sayede safhalar açık şekilde belirlenip, soruna analitik yaklaşımda bulunulabilir. Sorunun hangi aşamadan kaynaklandığının saptanmasında önemli bir yer tutmaktadır (Hradesky 1995: 344). Konaklama işletmelerinde özellikle yiyecek içecek departmanının işleyişi ile ilgili akış şemaları detaylı bir şekilde belirlenmelidir. Konaklama işletmelerinin restoranında bir menu kaleminin satın alınması ve geçtiği süreçler ile ilgili bir akış şeması aşağıda sunulmuştur.

Beyin Fırtınası

Orijinal fikirler ve çözümlerin üretilmesi için grup halinde yapılan oturumlardır⁽¹⁾. Örneğin toplama kalite yönetimini uygulayacak konaklama işletmelerinin içinde oluşturulan kalite çemberleri bu tekniği kullanılabılırler. Önbüroda oluşturulacak kalite çemberinin yapacağı oturumlarda

Şekil 1. Akış şeması



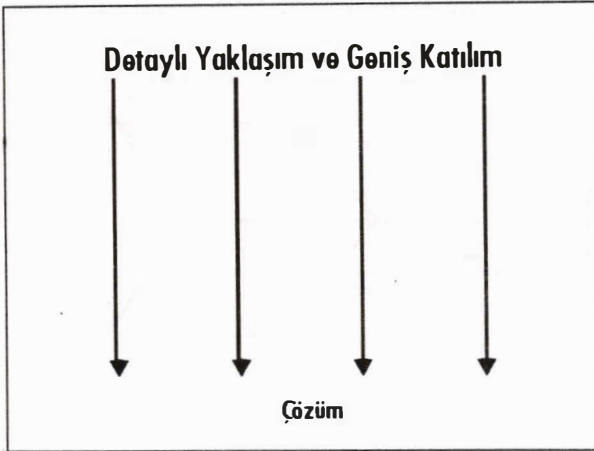
Kaynak: Ronald F. Cichy, *Quality Sanitation Management*, AH&MA, E. Lansing, 1994, s. 3.

kısa süre içinde değişik çözüm önerilerine ulaşılabilir. Bunun için sorun öncelikle ortaya konulup, daha sonra grup üyelerine sorun hakkında bir kaç dakika düşünme olanağı tanınip, konunun çözümü ile ilgili öneriler alınmaktadır. Bu oturumlarda soruna çözüm önerisi bulunana kadar karşılıklı tartışmaya izin verilmemektedir. Bu tip tartışmalar, oturum sonrasına bırakılmalıdır (Wesner ve Diğerleri 1995: 84). Herkesin fikri ele alınıp, ortaya konulan her fikir yazılı hale getirilmekte, daha sonra bu fikirler olabildiğince ölçüde birleştirilip, konu üzerinde yeni çözümlerin üretilmesine olanak sağlanmaktadır.

Nominal Grup Tekniği

Bu teknik beyin fırtınası tekniğinin benzeridir. Ancak bu teknikte grup üyelerinin sayısı sınırlıdır. Genelde bu sayı on ile onbeş kişi ile sınırlan-

Şekil 2. Nominal grup tekniği şeması



dırılmıştır (Woods 1994: 24). Örneğin mutfak bölümünde yapılabilecek bir çalışmada sorun öncelikle ortaya konulur. Daha sonra grup üyelerine sorun hakkında beş veya on dakika düşünme olanağı tanınır, konunun çözümü ile ilgili önerileri alınır. Ortaya konulan her fikir yazılı hale getirilmekte, daha sonra bu fikirler olabildiği ölçüde birleştirilip, konu üzerinde yeni çözümlerin üretilmesine olanak sağlanmaktadır (Delbecq ve Diğerleri 1971: 466). Bu oturumlarda analize yönelik olarak kısa tartışmalara olanak sağlanmaktadır. Ancak bu sınırlı tutulmaktadır. Şematik olarak aşağıda verilmektedir.

Onama Kartları

Sorunların ortaya konması ve bunlara yanıt bulunması için kullanılan çok basit bir karttır. Amacı var olan sorunların tekrar derecesinin saptanması ve buna göre yanıt bulma çabalarının ortaya konmasıdır. Bunun için öncelikle hangi soruna yanıt arandığı belirlenmelidir. Daha sonra bu sorunun belirli bir zaman sürecinde ne kadar tekrar ettiği saptanmalıdır. Bunun için herkesin hem fikir olduğu basit bir form düzenlenip, bu form ışığında veriler toplanır ve daha sonra bu veriler değerlendirilip analiz edilir (Atkinson 1994: 260). Aşağıda teknik servis bölümünde dört aylık bir

Şekil 3. Onama kartı

Problem	Aylar				Toplam
	1	2	3	4	
A	I	II	III	III	9
B	I	III	II	II	9
C	III	I	II	I	8
D	I	I	I	II	5
Toplam	8	7	8	8	31

süreçte ortaya çıkan dört değişik problemin harfler altında oluşumunu rakamsal olarak gösteren bir onama kartı sunulmuştur.

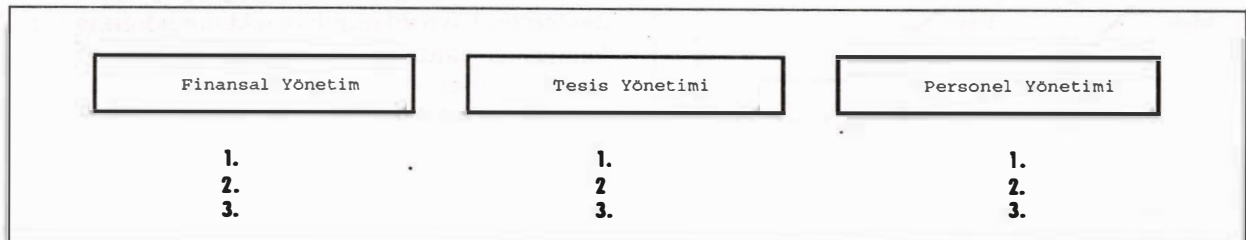
Araştırma ve Görüşmeler

Müşterilerin, satıcıların ve çalışanların beklentilerini, görüşlerini ve gereksinimlerini almak üzere geliştirilen soru formları ve anketlerdir. Hazırlanmadan önce gerekli literatür araştırması yapılır (Brownell ve Jameson 1996: 29). Araştırma ve görüşmeler; ürün, hizmet ve çalışma süreci ile ilgili sorunlara ışık tutabilecek bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi için yapılmaktadır. Sorun ortaya konduktan sonra, çözümünde rol oynayabilecek faktörler belirlenip, bunlar üzerine anket formları hazırlanır ve ilgili sahalarda uygulanır (Barsky ve Huxley 1992: 19). Sonuçları analiz edilerek çözüm önerisi geliştirilir. Örneğin bir seyahat acentasının müşteri profilini belirlemek için yapacağı anket çalışması bu kapsamda değerlendirilebilir.

İlişki Şemaları

Bu şemaların amacı fikirleri gruplayıp, analizlerin yapılmasına yardımcı olmaktır (Nayatani ve Diğerleri 1994: 15). Fikirler ilgili olduğu alanlara göre mantıksal şekilde gruplandırılırlar. İlgili şemaları daha ziyade beyin fırtınası ve nominal grup tekniğinde kullanılmak üzere hazırlanmaktadır. Ortaya konulan her fikir bir karta yazılır.

Şekil 4. Yönetim süreçlerinin gruplandırılması



Daha sonra bu fikirlerin grup üyeleri tarafından gruplandırılması istenir. Bu gruplama ortak fikir birliği sağlanana kadar üyeler tarafından sürdürülür. Bunun sonucunda ortaya çıkan fikir grupları ana başlıklar altında toplanır (Wesner ve Diğerleri 1995: 85). Bu yolla sorunlara çözüm önerisi getirilmesi kolaylaştırılmaktadır. Aşağıda bir otel işletmesinin değişik fikirleri, değişik başlıklar altında gruplamak üzere oluşturduğu bir ilişki şeması örneği gösterilmektedir.

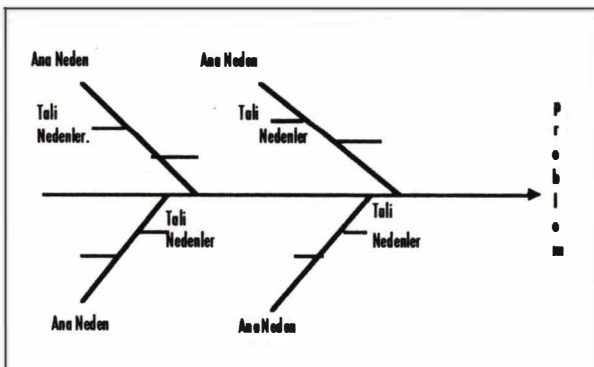
Benchmarking (Örnek Edinme)

İşletmenin piyasada var olan rakiplerine karşı faaliyetlerini ölçümlemede kullandığı bir yöntemdir (Woods 1994: 44). Kalitenin geliştirilmesine, önceliklerin ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Rakiplerin hedeflerinin ve konularının belirlenmesi, işletmenin kendi konununun ve hedeflerinin ortaya konmasına yardımcı olabilecektir. Öncelikle hangi kalemlerin benchmarking içinde yer alacağı işletme tarafından belirlenmelidir. Daha sonra hangi işletmelerin bu konuda işletmeye baz alınacağı saptanmalıdır. Bundan sonraki aşamada, gerektiğinde karşı işletme ile doğrudan temas sağlanarak veya araştırma ve görüşmeler ile veya piyasadaki teknik periyodikler ile bilgi toplanır ve analiz edilir (Barsky 1996: 25). Bunun sonucunda işletme kendine yeni amaçlar belirler. Örnek olarak Hilton otel işletmesinin Ritz-Carlton otel işletmesini örnek edinmek üzere yaptığı toplam kalite yönetimi çabaları bu kapsamda değerlendirilebilir.

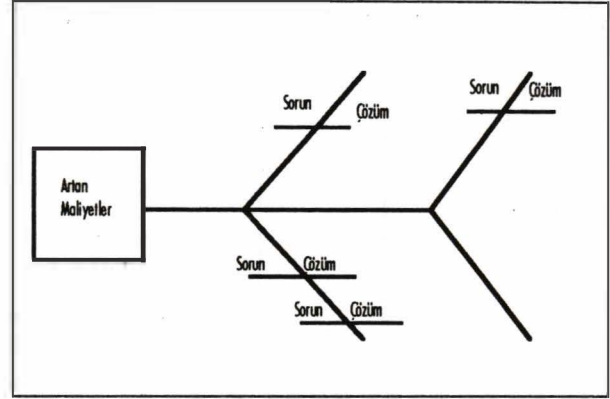
Kılçık Şemalar

Sorun ve onun potansiyel nedenleri arasındaki ilişkiyi gösteren şemalardır (Meyer ve Diğerleri 1996: 45). Sorunun ana nedeninin saptanmasına yardımcı olmaktadır. Bunun için öncelikle sorun belirlenir. Daha sonra soruna neden olan fak-

Şekil 5. Destekli kılçık şemalar



Şekil 6. Destekli kılçık şema



törler ortaya konur. Faktörlerin detaylarının belirlenebilmesi için beyin fırtınası düzenlenir (2). Uygulanamayacak olan nedenler ayıklanarak, önemli olan nedenler saptanır. Bu nedenler üzerinde çalışılır ve ana nedenler ortaya konulur (Mizuno 1988: 213). Daha sonra bunların çözümü için analiz yapılır. Aşağıda bir fast-food işletmesinde çıkan probleme ilişkin saptanan ana ve tali nedenlerin gösterildiği bir kılçık şema gösterilmektedir.

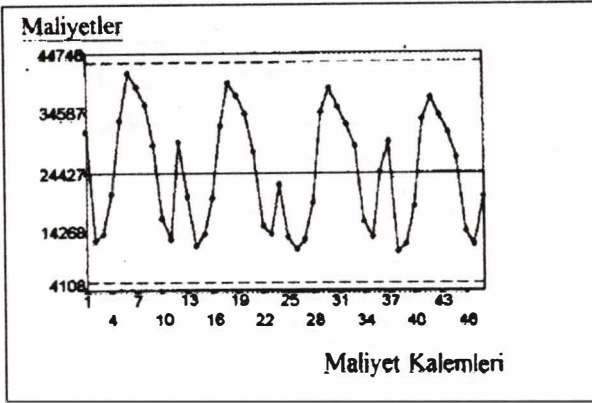
Destekli Kılçık Şemalar

Bu şemalarda kılçık şemalardan farklı olarak, sorunlar ve çözümler neden hatlarına iliştilmiştir. Öncelikle sorunun ana nedeni saptanmaktadır. Daha sonra soruna neden olan faktörler ve bunların giderilmesi için çözüm önerileri ortaya konmaktadır. Bu öneriler multivoting ve diğer karar verme yöntemleri ile değerlendirilir. Daha sonra çözüm önerileri uygulamaya konulur (Atkinson 1994: 265). Belirli bir süre sonra çözümlerin etkinliği değerlendirilir. Aşağıda bir bar işletmesinin artan maliyetlerine ilişkin olarak destekli kılçık şeması sunulmaktadır.

Kontrol Şemaları

Bu şemalar değişik zamanlarda yapılan ölçümlerinin üst, alt ve ortalama kontrol sınırlardaki durumlarını göstermektedir (Shainin 1990: 80). Sistem içindeki değişimlerin genel veya özel nedenlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığının saptanmasına yardımcı olmaktadır. Belirli dönemlerdeki veriler istatistiksel olarak saptanmış olan üst, alt ve ortalama kontrol sınırları göz önüne alınarak grafikleştirilir. Daha sonra dönem içindeki değişimlerin nedenleri araştırılır. Bu nedenlerin genel ve özel yanları ortaya konulup, gelecekte tekrar etmemesi için önlemler alınır (Wes-

Şekil 7. Kontrol şeması



ner ve Diğerleri 1995: 93). Aşağıda örnek olarak odalar bölümünün değişik maliyet kalemlerinin maliyetlerini gösteren bir kontrol şeması verilmektedir.

Kritik Yol Analizi

Bir iş sürecinde birbirine bağlı olarak sürmekte olan işlerin saptanıp, bunlar arasında en uzun sürecek olan ve önemi bulunan iş grubunun belirlenmesi amacıyla kullanılan bir tekniktir⁽³⁾. Sürecin döngü zamanının belirlenmesine yaramaktadır. Süreç içinde yer alan bir iş grubunun döngü zamanının azaltılması, doğrudan iş süresinin azalmasına neden olabilecektir. Bunun için öncelikle yapılacak olan işler süreçleri ile birlikte

belirlenir. İşlerin bir biriyle olan bağlantıları da saptandıktan sonra, kritik yollar belirlenir. Bu belirlemeler bilgisayar aracılığı ile de yapılabilir. Daha sonra gerekir ise kritik yol şemaları çizilir. Kritik yol analizleri gantt şemalarının değişik bir ifadesi olarak da ele alınabilir. Gantt şemaları kalite ile ilgili planlamalarda hangi işin ne zaman başlayacağını gösteren basit yol analizleri olarak değerlendirilebilir (Harrington ve Matters 1997: 86). Aşağıda bir seyahat acentasının düzenleyeceği kongre turizmi faaliyetine ilişkin bir örnek verilmektedir.

Güç Alanı Analizleri

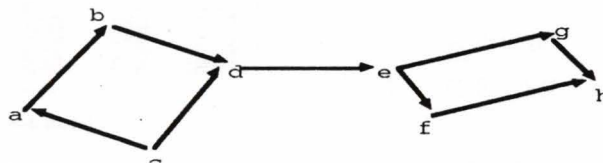
Yapılacak olan bir faaliyette engelleyici faktörler ile itici faktörlerin ortaya konmasını sağlayan bir analiz tekniğidir. Yapılacak olan faaliyet üzerinde kısıtlayıcı etkileri olan unsurlar bir yanda, itici etkisi olan unsurlar bir yanda toplanarak konu değerlendirilir (Brassard ve Ritter 1988: 72). İşletmenin güçlü ve güçsüz olduğu alanlar, nominal grup veya beyin fırtınası oturumlarında belirlenmektedir. Aşağıda Swiss Otel işletmesinin merkezkaç yönetim şekli ile ilgili bir güç alanı analizi, örnek olarak sunulmuştur (Olsen ve Diğerleri 1992: 114).

Frekans Tabloları

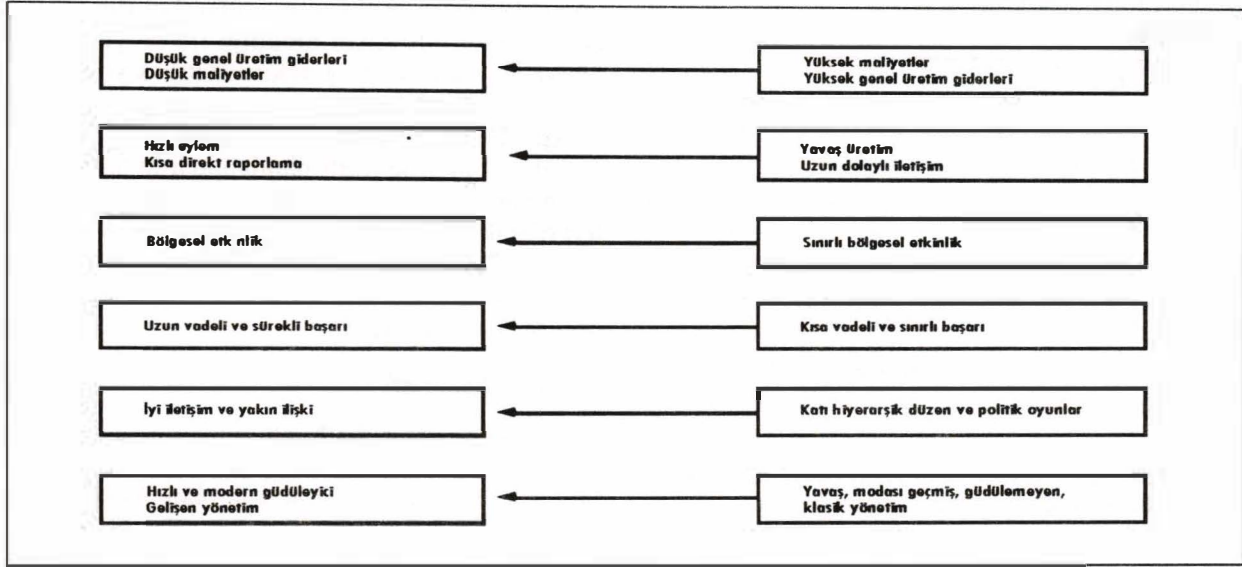
Frekans tabloları, verileri histogram veya diğer grafiksel şekillere dönüştürmeden önce düzenle-

Şekil 8. Kritik yol şeması

Faaliyet	Ortalama Süre	En Kısa Süre	En Uzun Süre	İzlenen Faaliyet
a	4	2	6	
b	8	4	12	a
c	6	4	10	a
d	8	2	12	c,b
e	4	2	6	d
f	10	6	12	e
g	12	10	14	e
h	8	6	10	g,f



Şekil 9. Güç alanı analizi



mektedir (Healey 1993: 26). Bunun için öncelikle analiz edilecek olan veriler belirli aralıklara göre artan veya azalan şekilde sıralanırlar. Her aralığa karşılık gelen veriler tabloya yerleştirilir ve göreceli aralığı saptanır (Atkinson 1994: 270). Aşağıda bir yiyecek-içecek işletmesinin değişik sandalye doluluk aralıklarındaki (oranlarındaki) frekanslarını gösteren bir frekans tablo sunulmaktadır.

Histogram

Bir süreçte yer alan ürün veya hizmetlerin, işletmenin ihtiyaçlarına ne derecede uyduğunu göstermek amacıyla yapılan grafiksel şekillerdir. Ürün ve/veya hizmetin ya da iş sürecinin kalitesinin değerlendirilmesi ve analiz edilmesinde kullanılmaktadırlar (Muzino 1988: 155). Öncelikle ölçümlenecek olan amaç ya da unsur belirlenir. Amaca ya da unsura göre, ürün ölçümlenir. Daha sonra bu veri ve amaç grafiğe yerleştirilir.

Şekil 10. Frekans tablosu

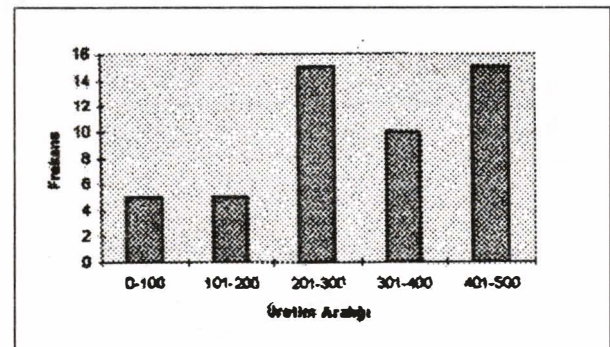
Üretim Aralığı	Frekans	Frekans Oranı
0-100	5	5/50=0.10
101-200	5	5/50=0.10
201-300	15	15/50=0.30
301-400	10	10/50=0.20
401-500	15	15/50=0.30
Toplam	50	1

Bu yerleştirme barlar şeklinde yapılabilir (Woods 1994: 28). Gerçekleşen durum, önceden belirlenmiş olan verilerle karşılaştırılır ve analiz edilir. Aşağıda yukarıdaki örnekte sunulan yiyecek-içecek işletmesine ait bir histogram örneği verilmektedir.

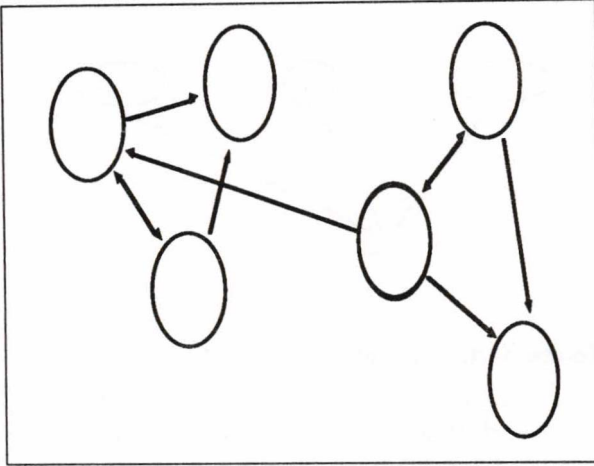
İşsel İlişki Grafikleri

Birbiriyle ilgili fikirleri organize etmeye yarayan bir tekniktir. Fikirler ile kalite artırımında önemli etkisi olabilecek noktaları bir biriyle ilişkilendirmektedir (Nayatani ve Diğerleri 1994: 21). Her bir fikre ve önemli noktalara bir daire çizilir. Bunların içlerine fikirler yazılır ve birbirleriyle bağları oklar ile gösterilir. En fazla ilişki içinde bulunan nokta ya da fikir üzerinde yoğunlaşılır. Aşağıda bir otel işletmesinin muhasebe bölümünde yapılması gereken işlere ilişkin bir işsel ilişki grafiği örneği gösterilmektedir.

Şekil 11. Histogram



Şekil 12. İşsel ilişki grafiği



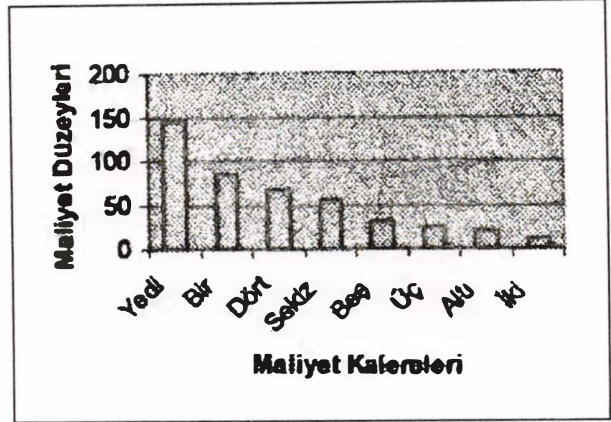
Pareto Şeması

En büyükten, en küçüğe doğru sıralanan barlardan oluşan bir grafikdir. Her bar bir sorunu temsil etmektedir. Her bir sorunun, toplam sorun üzerindeki etkisinin ne olduğu açıkça görülebilir (Juran 1964: 44). Öncelikle sorunlar belirlenir ve standart olarak ölçümlenmeleri yapılır. Daha sonra sınıflandırılmaları gözardı edilerek, ölçümlenmelerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanırlar (Moore 1987: 238). Grafikte kümülatif bir dağılım elde edilir. En önemli sorun üzerinde odaklanılır. Pareto tekniği var olan bir kaç sorunun, toplam sorun üzerinde önemli etkisi olduğu üzerine kurulmuştur (Cichy 1981: 42). Aşağıda bir otel işletmesinin değişik kod numaralarına göre adlandırılan maliyet kalemlerinin, maliyetlerinin büyüklüklerine göre bir pareto grafiği sunulmaktadır.

Matris Şemalar

İşletme içinde var olan faaliyetlerin birbiriyle ilişkilerini ortaya koymak ve bu ilişkilerin düzeylerini belirlemek için hazırlanan şema ve tab-

Şekil 13. Frekans tablosu



lolardır (Nayatani ve Diğerleri 1994: 26). Bunun için öncelikle ele alınacak sorun ve aşamaları yatay eksene, bu sorun ve aşamaları etkileyebilecek nedenler de dikey eksene yazılır. Daha sonra verilen işaretler ile dikey eksendeki parametrelerin, yatay eksendeki veriler ile nasıl bir ilişki içinde olduğu saptanır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilir ve analiz edilir (Juran 1964: 62). Aşağıda bunun ile ilgili olarak bir yiyecek-içecek işletmesinin belirlediği üç unsuru etkilediğini düşündüğü, dört farklı olayın bu unsurlar ile ilişkilerini gösteren bir örnek verilmiştir.

Scatter Şemaları

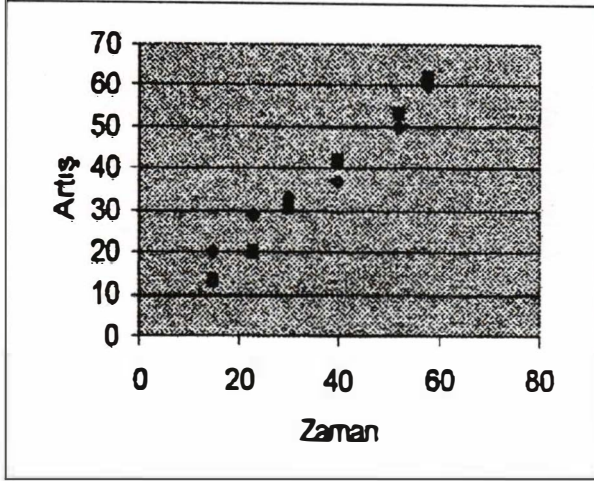
İki sürecin unsurları arasındaki bağı göstermekte kullanılan grafiksel noktalama tekniğidir (Brassard ve Ritter 1988: 44). Neden sonuç (kılçık) şemalarını desteklemektedirler. Unsurların birbiriyle bağıntılı veya bağıntısız olduğu bu grafik ile rahatlıkla anlaşılabilir (Woods 1994: 34). Bunun için ilk olarak birbiriyle bağı olduğu düşünülen iki unsur seçilmektedir. Daha sonra bu unsurların yapılan ölçümlenmeleri grafik

Şekil 14. Matris şema

	İş Süreci	Eğitim	Yabancı Dil	Fiziksel Ortam
Ürün Fiyatı	+	*	&	0
Maliyetler	+	&	&	&
Müşteri Tatmini	&	+	++	*

Çok Sıkı İlişki	+
Orta Düzeyde İlişki	&
Az ilişki	*
İlişkisiz	0

Şekil 15. Scatter şeması



üzerinde x ve y eksenlerine göre noktalar halinde belirtilmektedir. Bu iki unsur birbiriyle ilintili ise noktalar birbirine yakın gerçekleşmektedir. Ters durum ise noktaların dağınık yerleşmesi, konunun bir biriyle bağlantılı olmadığını göstermektedir. Aşağıda mutfak bölümünde oluşan iş kazaları ile yorgunluk arasındaki ilişkiyi gösteren bir scatter şeması verilmektedir.

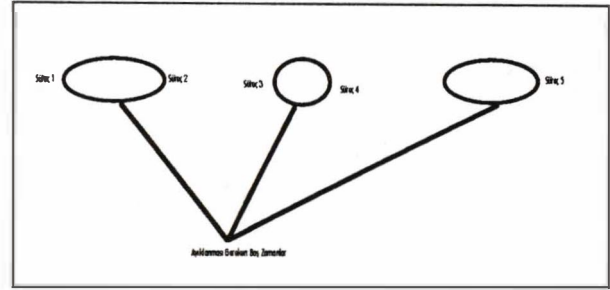
Süreç Yeterlilik Analizleri

Bir iş sürecinin müşterinin gereksinim duyduğu isteklere yanıt verip vermediğini analiz eden bir tekniktir (Brassard ve Ritter 1988: 64). İş süreçleri işletme için iyi hesaplanmış olabilmekte bununla birlikte müşteri ihtiyaçlarına yanıt veremeyebilmektedir. Bu nedenle öncelikle müşteri gereksinimlerine göre hedefler belirlenmeli, daha sonra işletmenin iş süreci bu hedefler ile istatistiksel olarak karşılaştırılmalıdır. Örneğin bu karşılaştırma kapsamında restoranda menülerin sunuş süreci konaklama işletmesi için makul bir düzeyde olabilmekle birlikte, müşteriler için yeterince hızlı olmayabilir. Bu durum süreç yeterlilik analizi ile ele alınabilir.

Şekil 17. Taguchi yöntemleri



Şekil 16. Zaman hattı şeması



Zaman Hattı Analizleri

İş sürecinde yer alan ölü zamanları, döngü sürecinin azaltılması için ortaya konmasına ve yok edilmesine yarayan bir analiz tekniğidir (Atkinson 1994: 277). İş sürecini oluşturan alt süreçler arasında var olan boş zamanların saptanması ve yok edilmesine ilişkin bir tekniktir. Bunun için iş sürecini oluşturan alt süreçler öncelikle belirlenir. Sonra bu süreçlerin tek tek tamamlanma saatleri saptanır. Daha sonra işin bitirilmesi için gerekli olan toplam zaman saptanır. İş sürecinde bunlar analiz edilip, kayıp zamanlar saptanır ve ayıklanır. Aşağıda bir konaklama işletmesinin önbüro bölümünde çalışan nigh-audit personelinin yapacağı iş süreçleri arasında kalan, boş zamanlara ilişkin bir zaman hattı analizi örneği sunulmaktadır.

Ağaç Şemalar

Düşünceleri veya sorunları hiyerarşik sıralama metoduyla gösteren şemalardır. İlgili oldukları gruplara göre fikirlerin sıralandırıldığı bir tekniktir. Bunun için öncelikle beyin fırtınası veya nominal grup tekniği yardımıyla fikirler belirlenir. Sonra bu fikirler konularına göre gruplandırılır. Gruplandırılan fikirler son olarak, hiyerarşik düzende şemalaştırılır (Nayatani 1994: 22). Aşağıda bir otel işletmesinin toplam maliyetleri hiyerarşik düzende sınıflamasına ilişkin bir örnek, ağaç şeması kapsamında ele alınmakta ve sunulmaktadır.

Taguchi Yöntemleri

Deneyisel uygulamalar ile ürün tasarımını ve üretim sürecini en iyi düzeye getirmeyi hedefleyen bir takım yöntemlerdir. Taguchi kalitenin kaybedilmesinde bir takım fonksiyonel sapmaların ve bunlara ek olarak bir takım dışsal faktörlerin etkisi olduğunu saptamış ve bunların giderilmesine yönelik analizler geliştirmiştir (Messina 1990: 455). Bu analizlerin yapılabilmesi için öncelikle ürünün fonksiyonlarını etkileyen kontrol edilebilen ve edilemeyen etki faktörlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Sonra bu faktörlerin aralarında bir bağıntı olup, olmadığına varsa bağıntının ne olduğunun saptanmasına yönelik olarak deneysel bir çalışma yapılmalıdır (4). Daha sonra kontrol edilemeyen faktörlerin etkisini en aza indirecek, kontrol edilebilen faktörlerin etkisini artırıp kalitenin yükseltilmesine olanak verecek olan faktör sapmaları saptanıp üzerinde odaklanılır. Örneğin bir laboratuvar ortamı yaratılarak mutfak personelin fırınlar karşısında maruz kaldıkları yüksek ısıнын, iş verimliliği üzerine etkisinin araştırılması bu kapsamda ele alınabilir.

Çok Oylama (Multivoting)

Alternatifler arasından hangisinin daha iyi olduğunun belirlenmesi üzerine yapılan bir değerlendirme yöntemidir (Wesner ve Diğerleri 1995: 86). Kalite çemberleri içinde yer alan takımların fikir birliğini sağlamalarında kullanılmaktadır. Bunun için öncelikle alternatifler belirlenir ve numaralandırılır. Grup üyelerine kendileri için en önemli beş veya benzer sayıdaki alternatifleri belirlemeleri söylenir. Beş dakikalık bir süreden sonra her üye kendisi için önemli olan ilk beş alternatifi sıralar. Daha sonra en yüksek oyu almış olan belirli sayıdaki alternatif tekrar değerlendirilir. Bu aşamada grup üyelerine kendileri için önemli olan üç alternatifi belirlemeleri söylenir. Bu üyelerin kendileri için önemli olan tek alter-

Şekil 18. Çok oylama

Alternatifler	Aldıkları Oylar
1	2
2	1
3	1
4	3
5	8
Toplam	15

natifi belirtmelerine kadar sürer. Sonuçta en önemli alternatifler belirlenmiş olur.

Aşağıda yiyecek-içecek işletmesinde çalışan onbeş kişilik bir servis grubun yaptığı en son oylamayı gösteren bir örnek sunulmaktadır. Burada beş nolu alternatif en önemli alternatif olarak belirlenmiş durumdadır. Daha sonra dört ve iki numaralı alternatifler gelmektedir.

SONUÇ

Turizm sektöründe toplam kalite yönetimi sistemini uygulayan işletmelerin karşılarına çıkan sorunların analizlerinde kullanabilecekleri teknikler sadece bunlar ile sınırlı tutulmayabilir. Bu tekniklere ilaveten işletmeler faaliyet ve çalışma alanlarına göre kendilerine has yeni özel teknikler geliştirebilirler. Örneğin kalite maliyetlerinin analizinde özel bir takım oranlar da, bu tekniklere ek olarak kullanılabilir. İşletmeler ve araştırmacılar temel olarak belirtilen bu teknikleri bildikleri ölçüde; sorunlara daha hızlı, daha doğru ve herşeyden önemlisi daha az maliyetle çözüm üretebilme olanağına kavuşabilirler.

Çalışmada sunulan tekniklerin bir ve/veya bir kaç ve/veya/ tümü aynı anda kullanılabilir. Burada yine turizm işletmenin veya araştırmacının faaliyet alanı önemli olmaktadır. Araştırmacılar kendilerine uyan teknikleri seçebilir ve uygulayabilirler.

Çalışmada verilen teknikler yardımı ile turizm işletmelerin ve araştırmacıların daha sağlıklı analiz yapma olanaklarının artacağı bir gerçektir. Çalışma genel yapısı itibarıyla kavramsal olmakla birlikte, uygulamaya yönelik bilgileri ele almıştır. Bu nedenle bu araştırma ileride yapılacak olan uygulamalı ve/veya teorik diğer araştırmalara kavramsal olarak kaynaklık edebilecektir. Bundan sonra yapılacak olan bu alandaki araştırmaların, anılan teknikleri kapsamaması da bir eksikliği ortaya koyacaktır.

DİPNOTLARI

- (1) [Http://mijuno.larc.nasa.gov/dfc/tm.html](http://mijuno.larc.nasa.gov/dfc/tm.html)
- (2) [Http://www.mindtools.com/brainstm.html](http://www.mindtools.com/brainstm.html)
- (3) [Http://www.psychwww.com/mts/critpath.html](http://www.psychwww.com/mts/critpath.html)
- (4) [Http://www.west.asu.edu/tqteam/fishbone.html](http://www.west.asu.edu/tqteam/fishbone.html)

KAYNAKÇA

Atkinson, Hawley ve diğerleri. (1994). *Linking Quality to Profits*, Milwaukee: ASQC Quality Press.

- Barsky, Jonathan D. ve Stephen J. Huxley. (1992). "A Customer-Survey Tool: Using the Quality Sample", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol. 33, No. 6.
- Barsky, Jonathan D. (1996). "Building a Program for World-Class Service", *Cornell Hotel and Restoran Administration Quarterly*, Vol. 37, No. 1.
- Brassard, Michael ve Diane RITTER. (1988). *The Memory Jogger 2*, Methuen: Goal/QPC.
- Brownell, Judi ve Daphne JAMESON., "Getting Quality Out on the Street", *Cornell Hotel and Restoran Administration Quarterly*, Vol. 37, No. 1.
- Cichy, Ronald F. (1994). *Quality Sanitation Management*, E. Lansing. AH&MA.
- Cichy, Ronald Francis. (1981). The Application of Quality Assurance Principles to a Commissary Foodservice System (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), East Lansing: Michigan State University.
- Delbecq, Andrew L. ve diğerleri. (1971). "A Group Process Model for Identification and Program Planning", *Journal of Applied Behavioral Sciences*, No:7.
- Harrington, H. James ve Dwayne D. Mathers. (1997). *ISO 9000 and Beyond*, New York: Mc Graw-Hill Co.
- Healey, Joseph F. (1993). *Statistics: A Tool for Social Research*, California: Wadsworth Pub. Co.
- Hradesky, Jack. (1995). *Total Quality Management Handbook*, New York: McGraw-Hill Co.
- Juran, Joseph M. (1964). *Managerial Breakthrough*, New York: McGraw-Hill Co.
- Messina, William S. (1990). "Managing with Quality Metrics", *44th Annual Quality Congress*, San Francisco.
- Meyer, Robert A. ve diğerleri. (1996). "The Fishbone (Ishikawa) Diagram: A Dynamic Learning Tool", *Hospitality & Tourism Educator*, Vol. 8, No. 1, 1996.
- Mizuno, Shigeru. (1988). *Company-Wide Total Quality Control*, Nordica International Ltd..
- Moore, William N. (1987). "The Philosophy and Usefulness of Quality Costs", (Editor) Andrew F. Grimm, *Quality Costs: Ideas & Applications*, Vol: 1. ASQC Press, Milwaukee.
- Nayatani, Yoshinobu ve diğerleri. (1994). *The Seven New QC Tools, Practical Applications for Managers*, Tokyo: JUSE Press Ltd.
- Olsen, Michael D. ve diğerleri. (1992). *Strategic Management In The Hospitality Industry*, New York: VNR.
- Shainin, Peter D. (1990). "The Tools of Quality", *Quality Progress*, Vol. 23, No. 8, 1990.
- Wesner, John W. ve diğerleri (1995)., *Winning With Quality*, Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co.
- Woods, Michael D. (1994). *Total Quality Accounting*, New York: John Wiley&Sons, New York.
- Gönderilme tarihi : Aralık 1998
Değerlendirme : Ocak 1999
Düzeltilme : Mart 1999
Kabul : Nisan 1999
- Yrd. Doç. Dr. Özkan Tütüncü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Dokuzçesmeler Kampüsü, Buca, İzmir
E-mail: dionysos@buca.isl.deu.edu.tr