

Konaklama İşletmelerinde ISO 9000 Standartları İçinde Satıcıların Analizi

Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi

ÖZ

Ülkemizde ISO 9000 kalite güvence sistemini konaklama işletmeleri tarafından da kullanılmaya başlamıştır. Sistem kendi içinde satıcıların analiz edilmesi zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Bu nedenle çalışmada, öncelikle ISO 9000 standartlarının temel özellikleri ele alınmış ve ISO 9000 standartlarının satıcıların değerlendirilmesi ile ilgili maddeleri ortaya konmuştur. Daha sonra bu maddelerden yola çıkılarak, satıcıların kalite maliyetleri performans endekslerinin oluşturulmasında izlenecek yöntem vurgulanmış ve bu yöntem konaklama işlemleri açısından ele alınmıştır. Çalışma objektif kriterler üzerinde yoğunlaşmış, konaklama işletmelerinde uygulayabilmesine yönelik olarak kantitatif bir analiz yöntemi ile desteklenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kalite Güvence Sistemi, ISO 9000, Konaklama İşletmeleri

GİRİŞ

Günümüzde konaklama işletmeleri de hızla ISO 9000 kalite güvence sistemini alan işletmeler sınıfına girmektedir. Çalışmanın amacı ISO 9000 kalite güvence sistemi içinde satıcıların değerlendirilmesi ve analiz edilmesi gerekliliğini vurgulayan maddeleri ortaya koyarak bu alanda uygulanabilecek olan kantitatif bir model geliştirmektir. Satıcıların analizine yönelik olarak yapılan bu çalışma kantitatif sınırlar içinde ele alınmaktadır. Çalışma literatür araştırmasına dayanan kavramsal bir araştırma niteliğindedir. Bununla birlikte ortaya konulan model uygulamaya yöneliktir. Çalışmanın ilk kısmı ISO 9000 ile ilgili temel kavramlar ele almaktadır. İkinci kısımda ise ilgili standartların temel özelliklerinden yola çıkılarak, satıcıların analiz edilmesi gerekliliğinin ortaya koyan maddeler ele alınmaktadır. Son kısımda ise satıcıların analizine ilişkin bir model sunulmaktadır. Çalışmada sunulan modelin havada kalmamasına ve sektörel açıdan uygulanabilir olmasına özellikle dikkat edilmiştir.

ISO 9000 İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

ISO 9000 standartlarına girmeden önce bir takım temel kavramların verilmesi gerekmektedir. Kalitenin bugüne kadar bir çok tanımlanmıştır. Deming' e göre kalite, değişmezliğin ve güvenilirliğin düşük maliyet ile pazarın ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde tahmin edilebilmesidir⁽¹⁾. Bu tanıma ek olarak daha kısa kalite tanımları da yapılmıştır. Örneğin Juran'a göre kalite, kullanıma uygunluktur⁽²⁾. Bir başka tanımda Crosby kaliteyi, gerekliliklere uygunluk olarak ele almaktadır⁽³⁾.

Kalite, turistik tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin özelliklerinin tümü olarak kabul edildiğinde, kalite kontrolü; bu özelliklerin oluşturulmasını sağlayacak faaliyetler, süreçler, programlar ve yöntemler biçiminde tanımlanabilir (Thorner ve Diğerleri 1983: 1).

Diğer önemli bir kavram da kalite kontrolüdür. Satıcıların analiz edilmesinde kalite kontrolünün ayrı bir önemi bulunmaktadır. Kalite kontrolü Feigenbaum tarafından; istenen kalite özelliklerle

rini sağlayan, pazar araştırması, işletmenin tasarım, AR-GE, üretim, satış ve satış sonrası hizmet gibi bölümlerinin belirli kalite düzeyinin yaratılmasındaki katkılarının planlanması ve koordinasyonu olarak tanımlanmıştır (4).

ISO 9000 STANDARTLARI

Kalite güvence sistemi, tüketiciye uygun kalitede mal ve hizmet sunulmasını sağlamak amacı ile kalitenin planlanması, düzenlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesini içeren faaliyetler bütünüdür (TSE 1991). ISO 9000 standartları da bu sistemin bütünüdür oluşturmaktadır.

Kalite güvence standartları, kalite güvence programları geliştirmek isteyen işletmeler için yol gösterici bir özellik taşımaktadır. İşletmelerde kalite güvence sisteminin kurulmasına yönelik olarak, Türk Standartları Enstitüsü (TSE 2) Uluslararası Standartlar Örgütü'nün (ISO) belirlemiş olduğu standartların Türkiye'de uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede ISO'nun belirlemiş olduğu standartları koruyarak, ülkemizde de geçerli olmuştur.

ISO 9000 standartları işletmelerin çalışma alanları göz önüne alınarak sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda, ISO 9000 kalite yönetimi ve kalite güvenilirliği standartları seçme ve kullanma kılavuzudur. Bu kılavuz çerçevesinde, ISO 9000 standartları dört önemli başlık altında toplanabilir (5). Bunlar ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 ve ISO 9004'tür. ISO 9001 kalite sistemleri-tasarım, geliştirme, üretim, tesis ve serviste kalite güvencesi modelini kapsar iken (Majerczyk ve Diğerleri 1994: 643). ISO 9002, ISO 9001'de bulunan aşamalara sahip olup tasarımı kapsamaktadır (Peach 1994: 868). ISO 9003 ise kalite sistemleri son muayene ve deneylerde kalite güvencesi modelidir (Puri 1991: 939). ISO 9004, ISO 9000-9004 serisinde yer alan kalite yönetimi prensiplerini destekleyen özellikte olup kendi içinde bölümlere ayrılmaktadır (Durand ve Diğerleri 1995: 25). Özellikle ISO 9004-2 hizmetler için kapsamlı bir kalite sistemini vermektedir (Shepherd 1996: 795). Hizmetler sektöründe yer alan işletmeler için ISO 9002 ve 9004 standartları önemli olmaktadır (Hiles 1993: 6). Bununla birlikte 2000 yılından itibaren bu standartların, ISO 9000 standardı olarak tek bir standart adı altında toplanması hedeflenmiştir.

ISO 9000 Standartlarının Temel Özellikleri

ISO 9000 standartlarının bir takım temel özellikleri bulunmaktadır. Bu temel özellikler ISO

9001'in temel maddeleri de sayılmaktadır. Bu nedenle adı geçen temel özellikler, ISO 9001 kapsamında ele alınmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (6):

- a) Yönetimin sorumluluğu,
- b) Kalite sistemi,
- c) Sözleşmenin gözden geçirilmesi,
- d) Tasarım kontrolü,
- e) Doküman ve veri kontrolü,
- f) Satınalma,
- g) Müşterilerin temin ettiği ürünün kontrolü,
- h) Ürün tanımı ve izlenebilirliği,
- i) Proses kontrol,
- j) Muayene ve deney,
- k) Muayene, ölçme ve deney teçhizatının kontrolü,
- l) Muayene ve deney durumu,
- m) Uygun olmayan ürünün kontrolü,
- n) Düzeltici ve önleyici faaliyetler,
- o) Taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat,
- p) Kalite kayıtlarının kontrolü,
- q) Kuruluş içi kalite tetkikleri,
- r) Eğitim,
- s) Servis,
- t) İstatistik teknikleri.

ISO 9000 Standartları ve Satıcıların Analizi Arasındaki Bağın

ISO 9000 standartlarının temel özelliklerinde yer alan satınalma (f maddesi), uygun olmayan ürünün kontrolü (m maddesi), düzeltici ve önleyici faaliyetler (n maddesi) ile taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat (o maddesi) doğrudan satıcıların analizi ile ilgilidir. Bununla birlikte diğer maddeler de dolaylı olarak satıcıların analizi ile bağlantılıdır. F, m, n ve o maddeleri ISO 9000 standartlarını uygulayan bir işletmenin, çalıştığı satıcıları (tedarikçileri) analiz etmeye zorlamaktadır. Eğer ISO 9000 standartlarına sahip olan işletmeler bu değerlendirme ve analizleri yapmıyorlar ise, zaten ISO 9000 kavramının önemi kalmamaktadır.

SATICILARIN ANALİZİNE YÖNELİK BİR MODEL

Konaklama işletmeleri çok sayıda satıcı ile çalışmak durumundadırlar. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetlerin çeşitliliği, bu işletmelerin

bir çok sektörden girdi almasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar üretilen bazı mal ve malzemelerdeki kalite sorunlarının % 30' unun satın alınan malzemelerden kaynaklandığını göstermektedir (Gryna 1989: 275). Bu örnek endüstri işletmeleri için geçerlidir. Bununla birlikte, konaklama işletmelerinde sunulan mal ve malzemeler anında tüketilmek zorundadır. Diğer bir deyişle turistik ürün bozulabilir bir yapıdadır. Bu da stoklama olanaklarını sınırlamaktadır. Stoklanan malzemeler daha ziyade temizlik işleri ve/veya mutfak için alınan kuru bakliyat ile ilgilidir. Sektörün bu özelliği, aslında toplam kalite yönetimi için geçerli olan anında üretim (Just in Time Production-JIT) felsefesine çok yatkındır. JIT üretim şekli günümüzde üretim işletmeleri tarafından başarı ile uygulanmaktadır. Bu üretim şeklinin hizmetler sektöründe de başarı ile kullanılabileceği kanıtlanmıştır (Lee 1990: 20).

Kalite düşmesine neden olan en büyük etmenlerden biri yüksek stoklamanın yapılmasıdır (Ittner 1992: 93). Anında üretim felsefesi sıfır stok ile çalışmayı planlamaktadır. Sıfır stok, satıcılardan kaynaklanan kalite problemlerinin yarattığı maliyetleri ortadan kaldıracaktır (Israeli ve Diğerleri 1991: 47). Sektörün özelliğinden kaynaklanan bozulabilir ürün niteliği, düşük stok ile çalışılmasını gündeme getirmektedir. Düşük stok ile çalışılması, satıcıların değerlendirilmesi ve derecelendirilmesini daha önemli kılmaktadır. Kaliteli ürünün elde edilebilmesi için, satıcıların kalitelerinin değerlendirilmesi gerekmektedir (Patel 1987: 289).

Satıcıların derecelendirilmesi ve değerlendirilmesinde değişik teknikler kullanılabilir. Birlikte, diğer endüstri işletmelerinin kullandığı bazı temel yöntemler konaklama işletmelerinde de kullanılabilir. Konuyla ilgili önemli formüller aşağıda ele alınacaktır. Satıcıların değerlendirilmesini etkileyen başka faktörler de bulunmaktadır. Örneğin etik ve politik güçler bu kapsamda ele alınabilir. Ancak bu faktörler burada göz ardı edilecektir. Satıcıların kalite maliyetleri performansları endekslenerek şu şekilde saptanabilir (Campanella 1990: 114).

SKMPE = Satıcıların Kalite Maliyetleri Performans Endeksi

$$SKMPE = \frac{\text{Satıcıların Kalite Maliyetleri} + \text{Satın Alınan Malın Maliyeti}}{\text{Satın Alınan Malın Maliyeti}}$$

Formülde saptanması gereken nokta satıcıların kalite maliyetlerinin hesaplanmasıdır. bunun için

satıcıların kalite maliyetlerini oluşturan unsurların saptanması gerekmektedir. Bu unsurlar işletmenin satıcılarla ilişkilerinden dolayı ortaya çıkan kalite maliyetleri ile ilgilidir. Bu maliyet unsurlarına üretim sürecine girmeden geri çevrilen mallar ile ilgili maliyetler, satıcılar ile ilgili şikayetlerin araştırılması, mal ve malzemelerin kabul muayeneleri ve sonradan farkedilen bozuk malların yarattığı maliyetler dahil edilebilir. Bu maliyetlerin belirlenmesinden sonra, parasal olarak değerleri ölçülebilir.

Üretim sürecine girmeden geri çevrilen mallar ile ilgili maliyetler kısmına yapılan tüm yazışma ve raporlar ile ilgili giderler katılabilir. Örneğin konaklama işletmesinin geri çevirdiği her parti malzeme siparişinin işletmeye maliyeti 100.- Dolar ise, B satıcısının üretim sürecine girmeden geri çevrilen mallar ile ilgili kalite maliyetleri, geri çevrilen parti sayısı ile rahatlıkla hesaplanabilir. Üçüncü ay için geri çevrilen parti sayısının beş olduğu varsayılır ise, buradan B satıcısının üretim sürecine girmeden geri çevrilen mallar ile ilgili kalite maliyetleri aşağıdaki gibi hesaplanabilir.

5 Parti x 100.- Dolar = 500.- Dolar Geri Çevrilen Parti Sayısı Maliyeti

Satıcılar ile ilgili şikayetlerin araştırılmasından doğan maliyetler, konaklama işletmesinin şikayetleri değerlendirmesine yönelik harcadığı araştırma saatleriyle ilintilidir. Bunun için işletmede çalışan kalite personelinin bu sorunlara harcadığı zamanın saptanması ve bu zamanın parasal olarak değerinin ölçülmesi gerekmektedir. Örneğin işletmenin B satıcısı ile ilgili şikayetler için yaptığı araştırma 5 saat sürmüş ise, önceden saptanmış olan saat başı değerlendirme maliyeti ile, saat sayısı çarpılarak satıcı ile ilgili şikayetlerin maliyeti ölçümlenebilir. Saat başı değerlendirilen tutarı 70.- Dolar olarak saptanmışsa, satıcı ile ilgili şikayetlerin maliyeti şu şekilde oluşur:

5 Saat x 70.- Dolar = 350.- Dolar Araştırma Maliyeti

Mal ve malzemelerin kabul muayenelerinden doğan maliyetler, konaklama işletmesinin gelen mallar ile ilgili olarak koymuş olduğu standart değerlendirme işçilik maliyetinden kaynaklanmaktadır. Bu saptamanın yapılabilmesi için, işletme her parti mal için gereken standart kabul muayenesi süresini önceden ölçümlenmelidir. Bu standart işçilik saatinin maliyeti ile, yapılan mu-

ayene sayısının çarpılması sonucunda, mal ve malzemelerin kabul muayenelerinden doğan maliyetler hesaplanabilir. Örneğin her parti mal için konaklama işletmesinin 0,5 saat standart kabul muayenesi yaptığı düşünülür ise, işletmenin önceden belirlemiş olduğu saat başı 10.- Dolar standart kabul muayenesi işçilik maliyeti, muayene edilen 90 parti mal sayısı ile çarpılarak mal ve malzemelerin kabul muayenelerinden doğan maliyetler hesaplanabilir. Aşağıda B satıcısına ilişkin olarak bunun ile ilgili bir örnek sunulmaktadır.

90 Parti x (10 x 0,5 Dolar Standart Maliyet) = 450.- Dolar Mal ve Malzemelerin Kabul Muayenelerinden Doğan Maliyet

Sonradan farkedilen bozuk malların yarattığı maliyetler ölçümlenmesi en zor olan ürün maliyetleridir. Çünkü bu maliyetler artık ve yeniden üretim maliyetleri arasına gizlenmiş durumdadırlar. Bu tür maliyetlerin saptanmasında ilgili departmanda çalışanların tecrübelerinden yararlanılabilir. Örneğin konaklama işletmesinin mutfağında yapılan herhangi bir sütlü tatlının çabuk bozulmasının nedeni, içine konulan sütün kullanım süresinin uygun standartlarda olmamasından kaynaklanabilir. Bu durumda sonradan farkedilen bozuk malların yarattığı maliyetler, ortaya çıkan bozuk ürünün içine giren hammadde-lerin satınalma tutarı ile aynı değerde gerçekleşir. Bu tutar bozuk çıkan ürün sayısı ile çarpılarak toplam sonradan farkedilen bozuk malların yarattığı maliyetler hesaplanır. Örneğin pastahane için yapılan tatlıların bozulma süreleri beklenilenden 3 gün önce gerçekleşti ise, o gün yapılan 150 tatlının içine giren ve sonradan tedarikçi hatası nedeniyle süresi geçmiş olduğu farkedilen 50 litre sütün maliyeti, B satıcısı için sütün litre maliyeti olan 0,30.- Dolar ile çarpılarak aşağıdaki gibi hesaplanabilir.

50 Litre x 0,30.- Dolar = 15.- Dolar Sonradan Farkedilen Bozuk Malların Yarattığı Maliyet

Toplam satıcı kalite maliyeti ise, yukarıda tek tek hesaplanan bu maliyet unsurlarının bir araya getirilmesi ile bulunabilir. Eğer satıcı firma işletmeye birden fazla hammadde veya malzeme sağlıyor ise, yukarıdaki hesaplamalar ürün gruplarına göre yapılıp, ilgili satıcı firma adı altında toplanabilir Thorner ve Maninig 1976: 39). Yukarıda ele alınan B satıcısının kalite maliyeti ise aşağıdaki gibi hesaplanabilir.

500.- Dolar: Geri çevrilen parti sayısı maliyeti
 350.- Dolar: Araştırma maliyeti
 450.- Dolar: Mal ve malzemelerin kabul muayenelerinden doğan maliyet
 14.- Dolar: Sonradan farkedilen bozuk malların yarattığı maliyet
 +
 1.315.- Dolar: Toplam satıcı kalite maliyeti

Satıcının kalite maliyeti endeksi ise; saptanmış olan kalite maliyeti ile satın alınan malın maliyeti toplamına bölünmesi ile bulunabilir. Konaklama işletmesi hesaplamış olduğu bu endeksleri değerlendirebilmek için, sektörün ve işletmenin özelliklerini ele alarak kendisine bir değerlendirme cetveli hazırlayabilir. İşletme için satıcıların kalite maliyetleri performansları; geri çevrilen parti sayısı, araştırma maliyeti, mal ve malzemelerin kabul muayenelerinden doğan maliyet sıfır olduğunda, ideal bir durum olacaktır. Bu durumda endeks aşağıdaki şekli alacaktır.

$$\begin{aligned} \text{SKMPE} &= \frac{\text{Satıcıların Kalite Maliyetleri} + \text{Satın Alınan Malın Maliyeti}}{\text{Satın Alınan Malın Maliyeti}} \\ &= \frac{0 + \text{Satın Alınan Malın Maliyeti}}{\text{Satın Alınan Malın Maliyeti}} \\ &= 1,000000.- \end{aligned}$$

İşletme kendisi için şu endeks standartlarını koyabilir:

Endeks	Yorum
1,000-1,009	Mükemmel
1,010-1,039	İyi
1,040-1,069	Orta
1,070-1,099	Zayıf
1,100-	Acil Düzeltme Planı Gereksinimi

Bu endeksten hareketle, satıcılar kolaylıkla değerlendirilebilir. Bu tablolar düzeltme faaliyetlerine başlanması konusunda işletmeye, çok yararlı olmaktadır (Scanlon 1989: 23).

Örneğin aşağıdaki tabloda yer alan B satıcısının endeksi şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$\begin{aligned} \text{SKMPE} &= \frac{\text{Satıcıların Kalite Maliyetleri} + \text{Satın Alınan Malın Maliyeti}}{\text{Satın Alınan Malın Maliyeti}} \\ &= \frac{1.315 + 46.850}{46.850} = 1,1028.- \end{aligned}$$

Tablo 1. Satıcıların Endeksleri

SATICI	SATICININ KALİTE MALİYETİ (\$)	BATINALINAN MALIN MALİYETİ (\$)	ENDEKS
A	7.240	135.000	1,053
B	1.315	46.850	1,028
C	5.275	37.875	1,139
E	11.575	131.550	1,087
G	2.025	11.970	1,169
H	850	23.150	1,037
I	4.350	95.390	1,046
I	7.625	99.150	1,077
J	5.525	65.400	1,084
K	975	10.280	1,095

Yukarıdaki tabloda yer alan C ve G kodlu satıcılar için acil düzeltme faaliyeti başlatılmalıdır. E, İ, J ve K kodlu satıcılarının durumları çok iyi gözükmemektedir. Endekse göre zayıf çıkan bu satıcılar da değerlendirmeye alınmalı ve kendileri durum hakkında haberdar edilmelidirler. Aynı durum bu işletmelere göre daha iyi durumda olan, bununla birlikte performans açısından orta olarak değerlendirilebilecek A ve I kodlu satıcılar için de geçerlidir. B ve H kodlu satıcıların durumu iyi gözükmemektedir. Bununla birlikte işletme en azından endeksin değişik sıralarında yer alan satıcıların, bir üst sıraya geçmesi için çabalamalıdır. Konaklama işletmesi satıcıları elde ettiği değerlendirme sonuçlarına göre, kalite güvence sistemi kurmaları konusunda ya da en azından kalite geliştirme programlarını uygulamaya sokmaları konusunda ikna edebilir (Winchell 1987: 314). Bu yolla daha sağlıklı mal ve malzeme akışı sağlanacağı bir gerçektir.

SONUÇ

ISO 9000 standartlarını kullanan ve toplam kalite yönetimini ilke edinmiş işletmelerin, bu konunun doğasına aykırı gelemeyecekleri bir gerçektir. Kalite güvence sistemi kendiliğinden satıcıların analiz edilmesini beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte ülkemizde alınan ISO 9000 belgelerinin bir kısmının duvara asılmak amacıyla alındığı görülmektedir. Yukarıda ele alınan analiz yönteminin bu gibi işletmeler için hiçbir anlamının olmayacağı da bir gerçektir.

Gerçek anlamda kalite güvence sistemini uygulayan işletmelerin de sadece yukarıda ele alınan kantitatif analiz yöntemi ile satıcılarını değerlendirmesini düşünmek, hatalı sonuçlara yol açabilir. Çünkü bu analiz yöntemine ek olarak ülkemizin içinde bulunduğu genel ekonomik yapı ve iş çevresi, diğer bazı subjektif değerlendirme yöntemlerinin de kullanılmasını ortaya koymaktadır.

Satıcıların sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilmesi için hem kantitatif hem de kalitatif analiz yöntemlerinin birlikte kullanılması gerektiği unutulmamalıdır. Bununla birlikte çalışmanın başında belirtilen sınırlar dahilinde, araştırma kantitatif sınırlar içinde tutulmuştur. Yapılan çalışmanın konaklama işletmeleri açısından uygulanabilir olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Bu çalışmadan yola çıkarak hizmetler sektöründe yer alan diğer işletmeler içinde değişik uygulamalar yapılabilir. Çalışma diğer araştırmalara da kaynaklık edebilecektir. Konaklama işletmeleri açısından bundan sonra satıcıların değerlendirilmesi üzerine yapılacak çalışmalarda, bu modelin etkinliği ölçümlenebilir.

DİPNOTLAR

- (1) [Http://www.founder.net.my/jbam/berita/85/eb85-6.htm](http://www.founder.net.my/jbam/berita/85/eb85-6.htm)
- (2) [Http://apu.edu/~bmccarty/curricula/mse592/kerz23/sld007.htm](http://apu.edu/~bmccarty/curricula/mse592/kerz23/sld007.htm)
- (3) [Http://www.dmu.ac.uk/dept/schools/business/corporate/tqmex/crosby.htm](http://www.dmu.ac.uk/dept/schools/business/corporate/tqmex/crosby.htm)
- (4) [Http://garcia1.larc.nasa.gov/dfca/dfc/key/feig40.html](http://garcia1.larc.nasa.gov/dfca/dfc/key/feig40.html)
- (5) [Http://www.iso.org.ch](http://www.iso.org.ch)
- (6) [Http://www.tse.org.tr](http://www.tse.org.tr)

KAYNAKÇA

Campanella, Jack (1990). *Principles of Quality Costs*. Milwaukee: ASQC Quality Press.

Durand Ian G. ve Diğerleri. (1995). "Updating the ISO 9000 Quality Standards: Responding to Marketplace Needs". *Quality Progress*, Vol. 26, No. 7.

Gryna, Frank M.(1989). "Quality Costs - Failures and Potentials". (Editor) Jack Campanella, *Quality Costs: Ideas & Applications*, Vol: 2, Milwaukee: ASQC Quality Press,

Hiles, Andrew (1993). *Service Level Agreements, Measuring Cost and Quality in Service Relationships*. London: Chapman & Hall.

Israeli, Asher ve Bradley Fisher (1991). "Cutting Quality Costs". *Quality Progress*, Vol. 24, No. 1.

Ittner, Christopher Dean (1992). The Economics and Measurement of Quality Costs: An Empirical Investigation (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Boston: Harvard University.

Lee, John Y (1990). "JIT Works for Services too". *CMA Magazine*, Vol. 64, No.6.

Majerczyk Robert J. ve Dominick A. Derosa (1994). "ISO 9000 Standards: The Building Blocks for TQM". *48th Annual Quality Congress*, Las Vegas, May.

Patel, Narendra S (1987). Source Surveillance and Vendor Evaluation Plan". (Editor) Andrew F. Grimm, *Quality Costs: Ideas & Applications*, Vol: 1.

Peach, Robert W (1994). "Planning the Journey from ISO 9000 to TQM". *48th Annual Quality Congress*, Las Vegas, May.

Puri, Subhash C (1991). "Deming+ISO/9000". *45th Annual Quality Congress*. Milwaukee, May.

Scanlon, Frank (1989). "Quality Costs in a Non-Manufacturing Environment". (Editor) Jack Campanella, *Quality Costs: Ideas & Applications*, Vol: 2, Milwaukee: ASQC Press.

Shepherd, Nick A (1996). "Integration of Service Measurement with an ISO 9000 Based Quality System Under ISO 9004-2". *50th Annual Quality Congress*, Chicago, May.

Thomer, Marvin Edward ve Peter Burnam Manning (1976). *Quality Control in Food Service*. The AVI Pub. Co., Pennsylvania.

TSE (1991). *Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları İçin Kullanım Kılavuzu*. Aralık.

Winchell, W. O (1987). "Guide for Managing Vendor Quality". (Editor) Andrew F. Grimm, *Quality Costs: Ideas & Applications*, Vol: 1, ASQC Press, Milwaukee.

Gönderilme tarihi : Ekim 1999

Değerlendirme : Kasım 1999

Kabul : Kasım 1999

Yrd. Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü, Dokuzçesmeler, Buca, İzmir
E-mail: tutuncu@altavista.net