

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN BAŞARIYLA UYGULANMA ESASLARI – BİR HİZMET İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Doç. Dr. Bahar TANER
Mersin Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.
bahartaner@mersin.edu.tr

İlke KAYA
Doktora Öğrencisi
Anadolu Üniversitesi
ilke_kaya_@hotmail.com

ÖZET

Kalite, çağımızın yükselen değeridir. Bu çalışma, Toplam Kalite Yönetimi'ne (TKY) kadar olan süreç içinde kalite kavramının tarihsel gelişimi, TKY sisteminin başarılı bir şekilde uygulanma esasları ve konuyla ilgili olarak bir hizmet işletmesi üzerinde yapılan alan araştırmasını kapsamaktadır. Yöneticilere uygulanan anketlerden elde edilen bulgular sonucunda uygulama konusu olan işletmenin hiyerarşik yönetim yapısı dışında Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkelerini taşıyan bir kalite sistemine sahip olduğu anlaşılmıştır. Araştırma dünya perakende sektörünün en büyükleri arasında yer alan bir perakende işletmesinin kalite sistemine ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler : Kalite, Kalite Yönetim Sistemi, Toplam Kalite Yönetimi

Fundamentals of Successful Application of Total Quality Management – A Service Establishment Example

ABSTRACT

In this study a survey of literature is conducted concerning the development and importance of the quality concept in time and the requirements for a successful application of Total Quality Management. The subject of the field study is a leading service establishment in the retail industry. Data from the questionnaires filled out by the managers of the key departments indicate that the company has a quality system exhibiting the characteristics of Total Quality Management despite the need for a flatter organization structure.

Key Words : Quality, Quality Management System, Total Quality Management.

Giriş

Bir işletme karlı bir performans ortaya koyabilmek için, kaynaklarını iyi bir şekilde değerlendirmenin yanı sıra, kalite kavramına da gereken özeni göstermelidir. Özellikle belli başlı örneklerini yiyecek-içecek işletmeleri, perakendeci işletmeler ve benzerlerinin oluşturduğu hizmet sektöründe başarının anahtarı, müşteriye farklı bir hizmet sunmaktan geçmektedir. Bu şekilde kalite olgusunu tüm faaliyetlerinde gerçekleştiren işletmeler, rakiplerine karşı kesin bir üstünlük elde etmiş olacaktır.

Bu çalışmada kalite kavramı, kalite çalışmalarının TKY'ne gelene kadar olan süreç içindeki gelişimi ve başarılı bir kalite sisteminin esasları incelenmektedir. Daha sonra sektöründe üstün performansa sahip uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir

perakende işletmesinin kalite sistemi ele alınarak hizmet sektöründe kaliteli bir performansa ilişkin saptamalarda bulunmaktadır.

Kalite Tanımları

Kalite, bir şeyin belirlenmiş veya ima edilmiş gereksinimlerden derlenen özelliklere ve niteliklere ne ölçüde sahip olduğudur. İşletmelerin karlı bir faaliyet gösterebilmeleri, kalite kavramını algılamaları ve uygulamaları ile yakından ilgilidir. Günümüzde talep edilen ürünlerin tasarımından başlayarak sunumu ve sunum sonrası her aşamada kaliteyi rehber edinen işletmeler rekabette başarıyı yakalamaktadırlar. Kalite, kısaca tüketicileri beklentilerinin de ötesinde tatmin eden mal ve hizmetlerin minimum maliyetle üretimi ve sunumu şeklinde tanımlanabilir. İşletmelerde kaliteli hizmet verebilmek veya ürün üretebilmek için gerekli en önemli unsur, kaliteyi ilgilendiren bütün süreçlerin kontrol altına alınmasıdır (Akin vd, 2002, s. 59).

Sözlükte bulunan tanımları itibarıyla kalite; “yüksek derece iyi” veya “mükemmellik”tir. Shewart’ın tanımıyla kalite “malın mükemmelliği”dir (Halis, 2000, s. 42).

J.François David’in tanımına göre “Kalite, tatmin edici bir üretimin en düşük maliyetle tüketicilerin ihtiyaçlarını hemen giderebilme yeteneğidir” (Efil, 1997, s. 18).

Avrupa Kalite Organizasyonu’na göre ise kalite “bir mal ya da hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesi”dir. Burada dikkati çeken husus, müşterilerin isteklerinin ve beklentilerinin tatmini konusudur (Bozkurt ve Asil, 1995, s. 34).

İngiliz Standartlar Enstitüsü kaliteyi, “mal veya hizmetin belirlenen veya ima edilen ihtiyaçları karşılama yeteneğiyle alakalı, mal veya hizmeti diğerlerinden ayıran özellik ve vasıflarının toplamı” olarak tanımlar (Johns, 1992, s. 14). Amerikan Kalite Kontrol Derneği’ne göre kalite, mükemmeli arayışın sistematik bir yaklaşımıdır. Japon Standartları Enstitüsü (JIS)’ne göre kalite, ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.

TKY gurularına göre kalite tanımları aşağıdaki gibidir:

Feigenbaum’a göre kalite, bir organizasyonda değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve iyileştirme çabalarının müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştirildiği etkili bir sistemdir (Efil, 1999, s. 75).

Taguchi’ye göre kalite, ürünün dağıtımından sonra toplumda meydana getirdiği en az zarardır,

Juran’a göre kalite kullanıma uygunluktur,

Ishikawa’ya göre kalite kontrolü uygulamak; en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, ürünün tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir (Halis, 2000, s. 44).

2. Kalite Kavramının Gelişmesi

Kalite ile ilgili çalışmalar milattan önceki yıllarda Hammurabi Kanunları’na kadar uzanır. Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması ise 19. yüzyıla rastlamaktadır. Üreticiler bu dönemden sonra kalite bilinciyle ürünlerine kendi markalarını vurmaktan mutluluk duymaya başlamışlardır. Frederick Taylor’un ABD’de iş planlamasını işçi ve ustabaşların inisiyatifinden alıp, endüstri mühendislerinin kontrolüne vermesiyle başlattığı uygulama, sanayi devriminin tohumlarını atmıştır. 1930’lu yıllarda kalite, iyinin kötüden ayrılması, şeklinde Henry Ford tarafından yönetimin beş fonksiyonu arasında irdelenmiştir. Hata miktarı ve cinslerinin tespiti ile ilgili olan bu kontrol,

1940'larda istatistiksel yöntemlerin kullanılması şekline dönüşmüştür. Kalite kontrol, 1950'li yıllarda bir kişinin veya bir ekibin sorumluluğuna bırakılmıştır.

Yıllara göre kalitenin gelişimine bakıldığı zaman Japonya'nın bu konuda 2. Dünya Savaşı'ndan sonra Batı ülkelerini geride bırakan bir gelişme kaydettiği görülmektedir. Amerika'da İstatistiksel Kalite Kontrol önce Deming sonra da Juran tarafından tanıtılmıştır. Bu dönemde Japonya gibi bazı Uzakdoğu ülkeleri G.Kore, Tayvan, Singapur büyük gelişmeler göstermişlerdir. 1970'li yıllarda Deming ve Juran, örgütlere para, zaman ve kalite olmak üzere üç boyutlu düşünce olanağı sağlamışlardır (Ersen, 1997, s. 31). 1980'li yıllara gelindiğinde sadece maliyet unsurunun dikkate alınması yetersiz kalmış, kalite anlayışı rekabette ön plana geçmeye başlamıştır (Efil, 1999, s. 36).

Kalite güvencesi, kalite için konulan standartlara uyum ve bir ürün ya da hizmetin kalite yönünden tüm beklentileri karşılamaını sağlayan planlı ve sistemli çabalarıdır (Halis, 2000, s. 227). Daha sonraki yıllarda bitmiş ürünün muayeneye tabi tutulması yerine, kontrolüne gerek kalmayacak biçimde üretim sisteminin güvence altına alınması düşüncesi gelişerek, Kalite Güvence Sistemleri ortaya çıkmıştır. Bu sistem üst yönetim ve tüm çalışanların katılımının gerçekleştirilmesi ile %100 müşteri tatminini hedefleyen TKY'nin gelişmesine yol açmıştır (Şimşek, 2000, s. 37).

Toplam Kalite içinde kalite güvence sistemi önemli bir yer tutar. İşletmelerin önce kalite güvence sistemini oluşturmaları, daha sonra Toplam Kalite'ye geçmeleri tavsiye edilmektedir. Kalite güvence sistemi, Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişin başlangıcı olarak kabul edilebilir (Çetin vd, 2001, s. 363-364).

TKY'nde sürekli geliştirme felsefesi kadar, "önce insan" ya da diğer bir ifadeyle birey kalitesi son derece önem taşımaktadır. Örgütlerde rekabetçi bir yapılandırmayı öngören TKY'nin, savurganlığı önleyerek, verimliliği arttırdığı ve maliyetleri düşürdüğü için örgütün rekabet gücünün geliştirilmesinde en iyi sistem olduğu düşünülmektedir (Gürgen, 1997, s. 51). TKY'nin temelinde kalite bilincinin tüm organizasyonda hissedilmesi ve tüm uygulamaların bu kaygı ile gerçekleştirilmesi yer almaktadır (Fındıkçı, 2003, s. 356). TKY'nin amacı, örgütte değişimi yönetebilmek ve müşteri isteklerinin karşılanması anlamında "kaliteye" ulaşmaktır. Kalite geliştirme çalışmaları uygun değerler, inançlar ve davranışlara sahip kültürlerde başarılı olabilmektedir. Aksi takdirde tüm çabalar, kaynaklar ve zaman boşa gitmektedir. TKY, "uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim biçimidir" (Efil, 1999, s. 42). Bazı işletmeler TKY'ni her sorunu çözecek, örgütün ne rahatsızlığı olursa olsun hemen iyileştirecek adeta mucize bir ilaç gibi değerlendirme yanlılığına düşmektedirler. TKY anlayışını benimseyen işletmelerdeki gözlemler, her ISO belgesi olan işletmede TKY'nin gerektiği şekilde uygulanmadığını göstermektedir; bu da olaya yalnızca belgelendirme açısından bakıldığını ortaya koymaktadır (Taner, 1999, s. 57).

TS-EN-ISO 9000: 2000 Kalite Standartları Serisi, etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulabileceği ve sürdürülebileceğini göz önüne sermektedir. Toplam Kalite Yönetimi işe daha geniş bir perspektiften bakarken Kalite Yönetim Sistemleri öz faaliyetlerle ilgilenmektedir. Aralarındaki farklar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kalite Yönetim Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Toplam Kalite Yönetimi	Kalite Yönetim Sistemi
<ul style="list-style-type: none">• Kalite yönetimine felsefi bir yaklaşımdır• Eylemleri için bireysel sorumluluk alan personeli yönetir.• Kalite süreci boyunca öncelikli olarak sürekli müşteri tatminine odaklanır.• Kalite ile ilişkili maliyetin azaltılması ikinci odak noktasıdır.• Tüm departmanlar şirket çapında kalite ile ilgili bir yaklaşımı benimser.• Tüm personelin bağlılığı teşvik edilir. Kültürel değişim yoluyla personel bağlılığı artırılır.• Müşterilerin güvenini kazanmak için başarı ödüllendirilir.• Kişisel motivasyon vurgulanır.• TKY'nin şirket çapında yüksek bir şekilde gözlenebilirliği için çaba sarfedilir.	<ul style="list-style-type: none">• Kalite yönetimine bir sistem yaklaşımıdır.• Prosedürlerle yönetilir.• Şartnamelere göre sürekli müşteri memnuniyetine odaklanır.• Ürün ve hizmet çapında kalite yöneltimi vurgulanır.• Kaliteye bağlılık için personel eğitilir.• Kalite, sadece ürün ve hizmetle sınırlıdır.• Uluslararası başarı belgesi ISO 9000 kayıtlarıdır.• Belgeleme rutin gözetimle sürdürülür.• Kalitenin şirket çapında gözlenebilirliği düşüktür.

Kaynak: (Early, R. 1995. Guide to quality management systems for the food industry, Chapman and Hall: London, s.227).

Kalite kavramı, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılayacak ürünlerin tasarım kalitesinden, üretim ve dağıtım kanallarının mükemmelleştirilmesine giden süreçte sıfır hata anlayışıyla yönetim literatürünün gündemine taşınmıştır. Amaç

yüksek kalite ve düşük maliyeti bir arada sağlayıp bu iki unsura hız ögesini de ekleyerek müşteriye talep ettiği nitelikteki malı kusursuz ve uygun fiyata en çabuk biçimde sunabilmektir (Efil, 1999, s.36). Bilgi ve iletişim çağının getirdiği global rekabet, bahsedilen nitelikleri bünyesinde taşımayan işletmelerin sistemin dışına itilmesine ve süreç içinde yok olmasına neden olacaktır.

3. Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetimi Sisteminin Esasları

Toplam Kalite Yönetimi sürecinde işletmeleri başarıya götüren temel ilkelere ilişkin bilgiler kısaca aşağıdaki gibidir.

3. 1. Strateji, Vizyon, Misyon ve Değerler

Öncelikle vizyon, var olan gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır (Koçel, 2001, s. 94). Başkalarına aktarılamayacak kadar önemli bir liderlik görevi olan vizyon yaratma, işletmenin en üst kademesinden başlamalıdır. İşletmenin tüm çalışanları vizyonun belirginleşmesi sürecine katılmalıdır. Belirgin bir vizyon, iş görenlere çalıştıkları kurumun ileride dünya çapında büyük bir kuruluş haline gelebileceği konusunda ilham ve yeterli enerjiyi verebilir. Üst kademe yönetiminin misyona örnek oluşturması için yüreklendirilmesi ve çalışanların da ilke merkezli liderlerde özdeşleşmelerine fırsat verilmesi gerekmektedir

3. 2. Mükemmellik

Her konuda mükemmelliği aramak yüksek bir performans gerektirir. Kurumsal mükemmellik, ulaşılması en zor olan mükemmellik şekillerinden biri olup insanların işine gönül vermesini ve işbirliği yapmasını gerektirir. Ortak bir vizyon tüm bu zorlukların üstesinden gelinmesine yardımcı olur. Ekip mükemmelliği, kurumsal mükemmelliğin ön koşuludur. Ekip mükemmelliğini gerçekleştirmek için ekip vizyonu geliştirilmeli ve bu vizyon işletmenin vizyonunu desteklemelidir. Bireysel mükemmellik açısından ekibin ve işletmenin amaçlarını destekleyen bireysel mükemmellik göstergeleri ödüllendirilmeli ve teşvik edilmelidir

3. 3. Ekip Çalışması/Kalite Kontrol Çemberleri

Kalite organizasyonu; kalite konseyi ile kalite ekiplerinin yer aldığı katılımlı ve bu ekiplerden oluşan bir ağ görünüşüne sahip, iş ile ilgili tüm faaliyetlerin ekipleri tarafından yürütüldüğü bir yapıdır. Kendi kendini yöneten ekipler, kalite iyileştirme ekipleri, kalite kontrol çemberleri (QCC), sorun çözme grupları v.b. bir kalite organizasyonundaki ekiplerdir

3. 4. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama çalışmalarının önemi işletmelerin performans göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkmaktadır. Bunlar arasında personel devir hızı, eğitim, karşılanamayan ve cevaplanamayan müşteri başvuru yüzdeleri, müşteri başına hizmet talepleri ve benzeri gelmektedir (Çetin vd, 2001, s.109-123).

İşletmeler kıyaslama yoluyla kendilerinden daha üstün performans gösteren işletmeleri inceleyerek performanslarında gereken düzenlemeleri yaparlar. Kıyaslama, faaliyet alanları birbirinden farklı firmalar arasında da yapılabilir (Cook ve diğerleri, 1997: 131). Yukarıdaki ilkeler çerçevesinde bir işletmede Toplam Kalite Yönetimi'nin

başarı ile uygulanabilmesi için örgüt kültüründe köklü bir değişimin olması gerektiği anlaşılmaktadır. R. Blackburn ve B. Rosen'a göre bu değişimin kapsamında işletmede yaratıcılığın gelişebileceği açıklık ve güven ortamı oluşması, bireysel çalışmadan ekip çalışmasına geçiş, bölümler arası engellerin kalkması, otokratik bir yönetim biçiminden ekip lideri ve yönlendirici (coach) şeklinde daha ılımlı bir yönetim biçimine geçiş, örgütün üst kademesinde merkezileşmiş güç yapısında çalışanlarla paylaşılmış bir güç yapısına, sonuçlar yerine sonuçları yerine getiren süreçlere yönelik sürekli iyileştirmeye dayanan yönetime geçiş yer almaktadır. Sözü edilen bu tür bir kültür değişiminin, hizmet işletmelerinde müşteri ile doğrudan etkileşimde bulunan personelin hizmet kalitesi üzerindeki belirleyici rolü düşünülürse, işletmenin kaliteli bir performans ortaya koymasındaki önemi açıktır.

4. Bir Hizmet İşletmesinin Kalite Kontrol Sistemi Üzerinde Bir Uygulama

Geçmiş çalışmalar incelendiğinde, TKY modelinin çoğunlukla sanayi işletmeleri göz önüne alınarak geliştirildiği görülmekte, dolayısıyla bu da hizmet işletmelerinde uygulanmasında birtakım aksaklıkların yaşanmasına yol açmaktadır (Bektaş, 2001: 29). Bu nedenle sektöründe üstün performansa sahip bir perakende işletmesinin kalite sistemi üzerinde yapılan bir uygulamanın, TKY'nde başarı için gereken esasları irdelemede katkısı olacağı düşünülerek, bu yönde bir uygulama yapılmıştır. Perakende Pazarı Analizcisi M+M Planet Retail'e göre sektöründe Avrupa'da birinci sırada yer alan araştırma konusu işletmenin, 2002 satışları % 4 artış göstererek, satış miktarı 58 milyar 700 milyon Euro'yu bulmuştur ve tüm dünyada faaliyet göstermesine rağmen Fransa'daki operasyonu, gelirlerin önemli bölümünü oluşturmaktadır (http://quote.bloomberg.com/app/news?pid=10000085&sid=a2z_3MK_fPdY&refer=new_s_index).

4. 1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada ilk olarak konuya ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra ankette, uygulama konusu olan hizmet işletmesindeki yöneticilere toplam 44 soru sorulmuştur. Anketi, Satın Alma, Pazarlama, İnsan Kaynakları, Eğitim Departmanı ve Halkla İlişkiler bölümlerinden 5 ayrı yönetici yanıtlamıştır. Ankette yöneticilere genel olarak kalite sistemleri, yönetim tarzı ve örgüt yapıları, işgörenlerin eğitimi ve işgörelere yönelik faaliyetleri, kalite süreçleri, müşterilere yönelik kalite faaliyetleri ile kalite güvence standartları çerçevesinde;

- İşletmede Uygulanan Kalite Sistemleri,
- Kalite Misyonu ve Vizyonu,
- Hizmet Stratejileri,
- İşletme Yönetiminin Özellikleri, Üst Yönetimin Kaliteye Bağlılığı,
- Örgüt Yapısının Özellikleri,
- Kalite Kültürü,
- Kaliteye Yönelik Politikalar,
- Kalitede Kilit Ögeler,
- Kalite Organizasyonu, Görev-Yetki ve Sorumluluklar, Bilgilendirme,
- Yaratıcılık, İşgörenlerin Eğitimi ve İşgörelere Yönelik Faaliyetler,
- Ödüllendirme,
- Müşteri Şikayetleri, Müşteri Beklentileri,

- Kiyaslama,
- Kalite Güvence Standartları,
- TKY’nde Karşılaşılan Engeller,
- Kalite Gelişim Süreci ve TKY’ne Geçtikten Sonra Karlılık gibi hususları içeren sorular sorulmuştur.

4.2. Bulgular ve Değerlendirilmesi

Anketlerden elde edilen bulgulara göre;

1. İşletmede uygulanan kalite sisteminin % 40 ISO Standartlarından, geri kalan ise TKY ve her ay uygulanan istatistik kalite kontrolünden oluşmaktadır. Kalite sistemi uygulamasına Türkiye’de 10 yıl önce başladığı ve misyonunun; “Avrupa Standartları Uygulaması”, vizyonunun ise müşteri memnuniyeti için hijyen ve güvenlik kurallarına uyulması” olduğu anlaşılmaktadır.
2. Yönetim değerleri “özgürlük, sorumluluk, paylaşma, saygı, dayanışma ve ilerleme”dir.
3. İşletmenin örgüt yapısı hiyerarşik bir özellik taşımaktadır.
4. Üst yönetimin kaliteye tam bağlılık gösterdiği, işletmede sürekli iyileştirmeye dayalı bir örgüt kültürü oluşturulmakta olduğu ve işletmede kalite kültürünün yerleşmesi hususunda yöneticilerin bir model oluşturdukları anlaşılmaktadır.
5. İşletme yöneticilerinin kaliteye yönelik politikaları, “Müşteri Politikası, Aktif Politikası, İnsan Politikası, Ürün Politikası ve Para Politikası”dır. Kalitede kilit öğeler, kullanıma uygunluk, güvenlik, güvenilebilirlik, albeni (dış görünüş), çevreye saygı ve ekonomik kullanımdır.
6. İşletmede kalite kurulları bulunmaktadır ve kalite kurulunun görevleri örgüt üyelerini TKY hakkında bilgilendirmek ve kalite için bütçe hazırlamaktır.
7. İşgörenlerin eğitimi konusunda İnsan Kaynakları Direktörlüğüne bağlı olarak Eğitim ve İş Organizasyon Bölümü bulunmakta, eğitimler yıllık olarak planlanmaktadır. Mağaza açılışlarında iş görenlere açılış eğitimi verilmekte, eğitim değerlendirmeleri yapıp sonuçları takip edilmektedir.
8. Çalışanlardan oluşturulmuş “İletişim Grubu, Sosyal Aktivite Grubu, Yıllık İzin Kurulu, Kollektif Sözleşme Kurulu, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Kurulu” şeklinde takımlar vardır. 9. Takımların fonksiyonları; sosyal faaliyetlerin paylaşımını sağlayan organizasyonlar düzenlemek, çalışma konusu olan hizmet işletmesinin personelinin yararlanacağı imkanlar yaratmak, ücret ve sosyal hakları düzenleyen sözleşmeleri hazırlamak, çalışma standartlarının gelişimi ve takibini yapmaktır.
10. Hizmetlere yönelik olarak personelden beklenenler açıkça belirtilmiş olup, personelin şu an ve gelecekte olabilecek görevlerine ilişkin eğitim verilmektedir.
11. İşletmede kalite geliştirmeye yönelik “üst yönetimin kaliteyi geliştirme uğraşları, kalite kurulu ve süreç iyileştirme takımları”ndan oluşan bir örgütlenme olduğu anlaşılmaktadır. 12. İşgörenlerin görev ve sorumlulukları açıkça belirtilmiş, işgörenlerin işlerini yapmaları hususunda işletme tarafından yeterli olanaklar sağlanmış olup işgörenler müşteri şikayetlerini gidermede oldukça yetkilidir.
13. Tüm personel kalite sistemi hakkında eğitim yoluyla bilgilendirilmiş, hizmetlerin soyut ve somut özellikleri konusunda iş görenlere yeterli bilgi verilmiştir.

14. Hizmetlere yönelik personelden beklenenlerin açıkça belirtilmiş olmasının yanı sıra, işletmede net hizmet standartlarının oluşturulmuş ve bu standartlar hakkında gerek müşteriler, gerekse hizmeti verenler yeterince bilgilendirilmiştir.
15. İşgörenlerin yaratıcılıkları yönetim tarafından teşvik edilmektedir.
16. Personelin gösterdiği başarılarla ilişkin “prim, tatil, yükselme” gibi ödüllendirme sistemleri vardır.
17. İşletmenin başlıca süreçleri, müşteri karşısına çıkmadan bir haftalık “sahneye çıkma eğitimi”, “envanter eğitimi”, “müşteri karşılama eğitimi”, reyon düzenlemelerde; “malın resepsiyona gelişi”, “sayımı”, “son kullanma tarihlerinin kontrolü”, “rakamların toplanma kontrolü” v.b. süreçlerden oluşmaktadır.
18. Süreçlerin kalitesinin iyileştirilmesi konusunda “eğitim, prosedürler, bilgi aktarım fişleri, mesleki eğitimler ve genel eğitimler, teknolojik yenileme, şirket aktiflerinde ve bilgi işlem sistemlerinde yenileme” yapılmaktadır.
19. İşletme karlılığı üzerine doğrudan etkileri olan süreçler, üretilen ürün ve kalitesini iyileştirecek süreçler, müşteri ve iş gören şikayetlerinin yoğun olduğu süreçler iyileştirme gerektiren süreçler olarak seçilmektedir.
20. Çalışanların müşteri şikayetlerini dinlemede kullandıkları çözüm yolları olarak her müşterinin problemi tek tek ele alınıp, sorunla ilgili olarak şikayet sahibine mutlaka geri dönüldüğü, geneli ilgilendiren bir konuda ise ilgili şikayet doğrultusunda mağazada düzenleme yapıldığı ve ayrıca ürünlerde çıkacak bir problemde 15 gün içinde koşulsuz değiştirme yapıldığı belirtilmiştir.
21. İşletme müşteri beklentilerindeki değişimi yıllık yapılan anketlerden ve satış analizlerine bakarak, tüketici satın alma tercihlerinin takibini yaparak ölçmektedir.
22. İşletmede kaliteye yönelik teknik bir bakış açısı olduğu ve Fransız SAD Firmasının kalitenin iyileştirilmesi amacıyla kendileri için müşteri anketleri düzenlemekte olduğu anlaşılmaktadır.
23. İşletme kendisi ile benzer mal ve hizmet pazarlayan firmaların yanı sıra satışlarını yapan firmalarla, değişik dalda faaliyet gösteren firmalar ve departmanlar arası kıyaslama yapmaktadır.
24. İşletmenin kullandığı kalite güvence standartları ISO 9000, ISO 9001 ve EUROGAP* dir.
25. Yöneticiler, TKY’ni gerçekleştirilirken karşılaştıkları en zor engellerin “zaman baskısı ve ağır iş yükü” olduğunu belirtmişlerdir.
26. Kalite kontrol tekniklerini uygulama amaçları arasında, “verimliliği geliştirme, karlılığı artırma, iş gören memnuniyetini ve bağlılığı artırma, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı artırma”dan söz edilmiştir.

* EUROGAP : Özel sektörde gıda ürünlerinin güvenliği ve kalite bilincine yönelik bir programdır. Perakendeci işletmeler, ürünün çevreye dost şartlar altında üretildiğini gösteren etiketler koyma çabasındadırlar. Bunu da rekabet, bu konuda ilgilerini göstermek ve pazarda yer edinmek için yapmaktadırlar
(http://retailindustry.about.com/library/bl/02q2/bl_mmpr042202.htm)

27. Kalite gelişim süreci için raporlar tutulduğu ve TKY'ne geçildikten sonra işletmenin karlılığında bir artış olduğu tespit edilmiştir.

Anketlerden elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda, uygulama konusu olan hizmet işletmesinin kalite sistemine ilişkin saptamalar aşağıda verilmiştir.

1. İşletmenin hiyerarşik yönetim yapısı dışında TKY'nin ilkelerini taşıyan bir kalite sistemine sahip olduğu görülmektedir. TKY süreçleri içerisinde zamanla örgüt kademelerinde azalma olması ve örgütte bir Toplam Kalite felsefesi hakim olacağı düşünülmektedir.

2. İşletmede genel olarak kalite iyileştirmeye yönelik bir yapı oluşturulmuştur.

3. İşletmede üst yönetim kalite konusuna tam bağlılık göstermektedir.

İşletmede yaratıcılığın teşvik edildiği, ekip anlayışının geliştiği, insan kaynağının yoğun eğitim ile geliştirildiği bir ortam mevcuttur.

Çalışanların görev ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmiş, hizmet standartları oluşturulmuş ve personelin bu konularda tam bilgi sahibi olması sağlanmıştır.

6. İşletme tüketici beklentilerindeki değişimi ölçmek amacıyla profesyonel firmaların hizmetlerini kullanmakta ve daha üstün bir performans göstermek için kıyaslama çalışmaları yapmaktadır.

İşletmenin hiyerarşik örgüt yapısının, merkezinin yurtdışında olması ve temel politika ve prosedürlerinin merkezde belirlenmesinden kaynaklandığı şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

SONUÇ

Günümüzde hizmet işletmeleri de endüstri işletmelerini izleyerek klasik yönetim yaklaşımlarından uzaklaşıp çağdaş yönetim yaklaşımlarını tercih etmeye başlamışlardır. Sözü edilen çağdaş yönetim yaklaşımlarından en hızlı gelişeni ise Toplam Kalite Yönetimi'dir. TKY felsefesi tümüyle tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillenen, çevresel belirsizlikler ve değişkenlere işgörenlerin en iyi şekilde uyum sağlama çabasını koordine eden bir yönetim sürecini kendi özünde taşır (Aydoğan ve Okay, 2001, s.79).

Örgütsel değerlerin ortaya çıkarılması ve çalışanlar tarafından bu değerlerin paylaşılması TKY uygulamasında başarının anahtarıdır. Vizyon, misyon ve temel bir takım değerlerin iş görenler tarafından benimsenmesi, örgütsel kültürün ortaya çıkarılması, yaratıcılık ve yenilik çabaları ile örgütsel yenilenme ve sürekli gelişimle bunların desteklenmesi, küresel rekabette hizmet işletmelerine üstünlük sağlamaktadır.

Küresel rekabet koşulları altında yeni üretim ve pazarlama yöntemlerine, hızla değişen ve farklılaşan tüketici beklentilerini karşılamada TKY'ne ihtiyaç vardır. Hizmet işletmeleri rekabet ortamında müşteri tatmini üzerinde odaklanarak TKY'ni uygulamaktadırlar. Hizmet kalitesinin yükselmesi, aynı zamanda ülkemizin rakip ülkelerle rekabet edebilmesine ve ülke ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Çalışmada sektöründe üstün performans gösteren bir hizmet işletmesi üzerinde yapılan uygulamadan elde edilen bulgular işletmede Toplam Kalite felsefesinin büyük ölçüde yerleştiğini göstermektedir. Kalite yarışında yer almak istiyorlar ise, benzer hizmet işletmelerinin de Toplam Kalite Yönetimi'nin esaslarını tam olarak anlamaları ve yapılarında toplam kaliteyi gerçekleştirecek düzenlemeleri yapmaları gereklidir.

KAYNAKÇA

- Aydoğan, E.ve Ş. Okay. 2001. Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların (İç Müşteri) Vizyon, Misyon ve Temel Değerlere Yaklaşımı ve Katılımcı Yönetim Felsefesinin Uygulanması Açısından Bir Araştırma. Standart Dergisi. Kasım.
- Akın, B., M. İnce ve R. Usta. 2002. ISO 9000: Beklentiler ve Gerçekler. Standart Dergisi.
- Bektaş, Ç. 2001. Toplam Kalite Yönetiminin Hizmet İşletmelerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi. Standard Dergisi 40 (479), Kasım.
- Bozkurt, R. ve N. Asil. 1995. Kalite Politikası Oluşturma Süreci. Verimlilik Dergisi (3).
- Cook, C.W., P.L. Hunsaker ve R.E. Coffey. 1997. Management and Organizational Behavior, 2. Baskı. Chicago: Irwin : Chicago.
- Çetin, C., B. Akın, ve V. Erol 2001. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke, Süreç, Uygulama. Beta Basım : İstanbul.
- Early, R. 1995. Guide to Quality Management Systems for the Food Industry. Chapman and Hall : London.
- Efil, İ. 1997. Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri. 4. Baskı. Uludağ Üniversitesi : Bursa.
- Efil, İ. 1999. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. Alfa Basım Yayım Dağıtım : İstanbul.
- Ersen, H. 1997. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu. Sim Matbaacılık : İstanbul.
- Fındıkçı, İ. 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi 5. Baskı. Alfa Yayınları : İstanbul.
- Gürgen, H. 1997. Örgütlerde iletişim kalitesi. Der yayınları : İstanbul.
- Halis, M. 2000. Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri: ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları. İstanbul: Beta Basım.
- Johns, N. 1992. Quality Management in the Hospitality Industry: Part 1. Definition and Specification. International Journal of Contemporary Hospitality.
- Koçel, T. 2001. İşletme Yöneticiliği 8. Baskı. Beta Basım : İstanbul.
- Şimşek, M. 2000. Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi. Standard Dergisi Kasım.
- Taner, B. 1999. Toplam Kalite Yönetiminde Başarı Sağlamada Liderin Rolü: Turizm İşletmelerinden Örnekler. TUGEV Turizmde Seçme Makaleler 31 (48) Mart. Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını : İstanbul.

İNTERNET KAYNAKLARI

Europe. Carrefour, L'Oreal Profit Growth Probably Slowed on Europe Woes. Erişim Tarihi: 04.09.2004, www adresi: http://quote.bloomberg.com/apps/news?pid=10000085&sid=a2z_3MK_fPdY&refer=news_index

Retail Industry. The Top 30 Grocery Retailers 2002. Erişim Tarihi: 04.09.2004, www adresi: http://retailindustry.about.com/library/bl/02q2/bl_mmpr042202.htm