

HİZMET SEKTÖRLERİNDE KALİTE YÖNETİMİ

Doç. Dr. Tekin AKGEYİK*

Abstract

Total Quality Management (TQM) is a term used for a body of management principles and practices which is making the agenda in the 1990s. In the industrial world, the application of TQM has dramatically transformed the quality of the product, and reduce waste and costs. Like manufacturing sectors, service organizations also have adopted new quality model since the 1980s. They have shifted the emphasis from financially optimizing assets to customer satisfaction and from emulating old-design manufacturing to making the core technology flexible, highlighting the key role of frontline employees in satisfying customers. The aim of this paper is to evaluate the extent to which the ideas and approach of TQM are relevant to the service sectors.

Özet

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) 1990'lı yıllarda gündem yaratan yönetim prensip ve uygulamalarının bütünü tanımlayan bir kavramdır. Sanayileşmiş dünyada TKY uygulamaları ürün kalitesini köklü bir şekilde değiştirirken kayıp ve maliyetleri de azaltmıştır. Tıpkı imalat sektörlerinde olduğu gibi hizmet organizasyonları da 1980'li yıllardan beri yeni bir model uygulamaktadırlar. Bu kapsamda hizmet organizasyonlarının özellikle varlıklarını finansal olarak optimize etmek yerine müşteri memnuniyetini temel aldıkları, geleneksel imalat tasarımı yerine esnek teknolojileri ön plana çıkardıkları ve kilit konumdaki ön ofis çalışanları ile müşteri tatminini öncelikli olarak tanımladıkları görülmektedir. Bu makalenin amacı TKY yaklaşımının hizmet sektörlerinde ne ölçüde uygulanabileceğini değerlendirmektir.

* Doç. Dr. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi.

Giriş

Kalite, insanlık tarihi kadar eski bir tartışma alanıdır. Tarih boyunca insanoğlu hep daha iyiyi, daha güzeli ve daha yararlı olanı aramıştır. Bu arayış, orta çağda zanaatkarların ustalıklarında somutlaşırken, endüstri çağında istatistiksel tekniklerle ön plana çıkmıştır. Günümüzde kalite beklentileri toplam kalite yönetimi felsefesine dönüşmektedir.

Toplam kalite yönetimi köken olarak, 1930'lı yıllarda Amerika'da geliştirilen istatistiksel süreç kontrolü metotlarına dayanmaktadır. II. Dünya Savaşı sonrasında toplam kalite yönetimi ilkeleri Japonya'da önemli bir uygulama alanı bulmuştur. Avrupa ve Amerika'da 1980'li yıllarda yaygınlaşan toplam kalite yönetimi, organizasyonlara alternatif bir yönetim modeli ve kalite anlayışı önermektedir.

Bu modelde örgütsel stratejiler müşteri beklentileri dikkat alınarak belirlenmekte, tüm ürün ve hizmetler sürekli şekilde kalite gelişimine yönlendirilmekte, süreç ve sistemlere yoğunlaşmakta, süreçleri denetlemede ve geliştirmede veri ve istatistiksel metotlar kullanılmakta, takım çalışmasına ağırlık verilmekte ve çalışanların etkin katılımı ile değişim sürecinin belli bir program çerçevesinde uygulamaya konması hedeflenmektedir.

Toplam kalite yönetimi, 1980'li yıllarda ve artarak 1990'lı yıllarda hizmet sektörlerinde de uygulama talepleriyle karşılaşmıştır. Bu talep, hizmetlerin son yıllarda belirgin şekilde yoğunlaşması ve buna bağlı olarak hizmet sektörlerinin sürekli büyüme eğilimine girmesinden kaynaklanmaktadır. Hizmet sektörlerinin özellikle yeni teknolojilerin uygulanması ile hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Bu sektördeki rekabet giderek uluslararasılaşmakta ve yoğunlaşmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, hizmet kalitesinin özel niteliğini anlamaya çalışmak, bazı hizmet sektörlerinde toplam kalite programlarının uygulama modellerini analiz etmek ve iç müşteri-dış müşteri eksenindeki kalite stratejilerini değerlendirmektir. Çalışma bu analizlerin daha iyi anlaşılması açısından çok sayıda örnek uygulama ile desteklenmiştir.

Çalışma, bu amaçla üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde hizmet kavramı analiz edilmektedir. Bu analiz özellikle hizmet sektörlerinde kalite uygulamalarının güçlüğünü göstermesi açısından önemli bir arka plan sağlamaktadır. İkinci bölümde kalite, kalite tanımı, toplam kalite felsefesi ve unsurları tartışılmaktadır. Nihayet son bölümde kalite, toplam kalite ve hizmet

ilişkisi irdelenmekte, müşteri olgusuna ilişkin perspektifler gözden geçirilmektedir.

I. HİZMETLER VE HİZMET SEKTÖRÜ

A. TANIMSAL ÇERÇEVE

1. Tanım

Literatürde hizmetleri tanımlamaya ve sınıflamaya dönük çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu tanım ve sınıflamaların genellikle fayda bazlı yapıldığı gözlenmektedir. Sözgelimi, bazı hizmetler hemen veya kısa sürede fayda sağlarken, bazıları orta dönemli ya da uzun dönemli fayda sağlamaktadır. Kısa dönemli fayda sağlayan hizmetlere "fast food" restoranları, sinema, saç kesimi, temizlik hizmetleri, benzin istasyonları örnek olarak verilirken, orta dönemli fayda yaratan hizmetler arasında otomobil tamirata, vergi danışmanlığı, diş tedavisi bulunmaktadır. Uzun dönemli fayda sağlayan hizmetler ise, finansman ve sigorta şirketleri ile eğitim kurumlarının hizmetleri bulunmaktadır. Örnekler, hizmet sektörlerinde çeşitliliğin yoğunluğunu açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu durum hizmetlerin sınıflandırılmasında zorluklarla karşılaşılmasına yol açmaktadır.

Hizmet kavramını net biçimde tanımlamak kolay değildir. Robert Inman'a göre, bu sektörün üretimini diğer sektörlerden ayıran en önemli unsur, hizmet sektörleri mallarının maddi olmayan özellikleri, bu hizmetleri depolamadaki güçlük, müşteri ile üretici arasında doğrudan ve genellikle yüz yüze ortaya çıkan ilişkidir. Bu yüzden, iktisatçılar hizmet sektörleriyle ilgili olarak "ticarete uygun olmayan sektör" (non-tradable sector) kavramını kullanmaktadırlar (Ekin; 1999; s.81).

Lovelock tarafından hizmetler bir şahıs veya makine tarafından yerine getirilen işlem, süreç ve çabalar olarak tanımlanmaktadır. Fakat bu zaman içinde bir noktada meydana gelir ve daha sonra kullanılmak üzere saklanamaz. Hizmetler genellikle kompleks yani, farklı parçalardan meydana gelmektedir. Bu parçalardan bir kısmı, önceden üretilemez (Dotchin & Oakland [I]; 1994; p.16).

2. Mal ve Hizmetler Arasındaki Farklılıklar

Literatürde mal ve hizmetler arasındaki ayırma üç farklı açıdan yapılmaktadır. İlk olarak, mal ve hizmetler piyasa kurallarına göre

değerlendirilmektedir. İkincisi, mal ve hizmetler arasındaki farklılıklar pazarlama anlayışı açısından değerlendirilebilmektedir. Üçüncü yaklaşım tarzı hizmet işletmelerinin niteliğiyle ilgilidir. Hizmet endüstrilerinin ve hatta firmaların oldukça ferdi metot ve uygulamalara yöneldikleri görülmektedir.

Mal ve hizmetler arasındaki farklılığı açıklamak amacıyla Lockyer ve Oakland yönetim bilgisi kriterini geliştirmiştir. Yazarlar, saf mallardan saf hizmetlere kadar sıralanan fonksiyonları geniş bir spektrumda değerlendirmektedirler.

Yapılan değerlendirmé her fonksiyonun aynı değerde olmadığı ve çoğu işlemin mal ve hizmetlerin çeşitli yönlerini kombine ettiği yönündedir. Bu açıdan, hizmet ve imalat arasında bir ayrımın yakın incelemede yetersiz olduğu ve her ne kadar süreçler farklı görünse de, mal ve hizmetlerin tanımsal olduğu yani her ikisinin de müşterinin ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla teknolojik donanım kullandıkları ileri sürülmektedir. Buna karşılık, Lockyer ve Oakland, mal ve hizmet endüstrilerindeki girdilerin farklı olduğunu hatırlatarak, imalat sürecinde hammadde ve fikirlerin, hizmetlerde ise, bilgi ve fikirlerin işlendiğini kaydetmektedirler.

Sasser, bu konuya farklı bir bakış getirmiştir. Buna göre, nihai hizmet müşteriye nadiren arz edilmekte, ürünlerin mal veya hizmet olarak tanımlanması hizmet paketinde yer alan ağırlıklı faktöre bağlı olarak saptanmaktadır. Yazar bu çerçevede bir hizmet paketindeki faktörleri tanımlamaktadır. Bu faktörler fiziksel faktörler yani malları destekleyen ve kolaylaştıran unsurlar, açık hizmetler yani fiziksel faydaları tanımlayan değişkenler ve zımnî hizmetler yani psikolojik faydaları yansıtan unsurlardır.

Shostack ise, mal ve hizmetler arasında somut bir ayrım getirmekle birlikte çok az saf hizmet olduğunu ileri sürmektedir (Dotchin & Oakland [I]; 1994; p.14).

3. Hizmetlerin Varolma Nedenleri

Hizmet sektörünün ortaya çıkması iktisatçılar tarafından tarımdan endüstriye ve oradan da hizmet sektörüne yönelik gelişmenin doğal bir süreci olarak kabul edilmektedir. Eğer talebin gelir elastikiyeti hizmetlerde mallara yönelik elastikiyetten daha yüksek ise, o zaman gelir yükselir ve üretim kaynakları hizmet üretimine yönelir. Bu dönüşümün insanların daha fazla gelire sahip olmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkacağı varsayılmıştır. Buna göre,

gelir artıkça müşteri ilave kaynaklarını ihtiyaçlar hiyerarşisindeki temel mallardan hizmet satın almaya doğru kaydıracaktır (Kurtulmuş; 1996; s.141).

Buna teori baz alındığında, gelirdeki artışın seyahat, eğitim ve sağlık hizmetleri için harcanacağı, ilave bir araba almaya yönelik tercihlerin yapılmayacağı sonucuna varılabilir. Ayrıca daha önce evde üretilen bazı fonksiyonlar artık dışarıdan satın alınmaktadır. Günümüzde aynı zamanda video kayıt cihazı gibi karmaşık teknik ekipmanlarının bakımını ve onarımını yapmak için diğer bazı uzmanlık hizmetlerine, ihtiyaç duyulmaktadır.

Öte yandan artan gelirin daha önce hizmet birimlerince yerine getirilen fonksiyonları ikame etmek için fiziksel malları kullanmayı olanaklı hale getirdiği de görülmektedir. Sözelimi, çamaşır makineleri ve kurutma makineleri kuru temizleme şirketlerinin yerini almaktadır.

Hizmetlerin sürekli büyüme eğilimini satın alma sürecini etkileyen temel faktörleri inceleyerek açıklamak mümkündür. Buna göre, çevresel şartlara bağlı olarak ortaya çıkan kültürel değişimler, hem mal hem de, hizmetler için yeni piyasalar yaratmaktadır. Ayrıca, demografik değişimler aynı zamanda özel mamullerin üretilmesine olanak tanımaktadır. Sözelimi, emeklilerin ihtiyaçları, sağlık bakımı ve emeklilik ödenekleri konusunda uzmanlaşan organizasyonlar bu kapsamda değerlendirilebilir (Dotchin & Oakland [I]; 1994; p.11).

Buna yaşam tarzındaki değişimleri de eklemek mümkündür. Özellikle esnek çalışma modelleri ile serbest zamana yönelik beklentileri kapsayan yaşam tarzı değişimleri kişisel hizmetler, zaman tasarrufu hizmetleri ve diğer hizmetlere yönelik talebi arttırmakta, bu da özel deneyimler sağlamakta ve özel ihtiyaçları karşılamaktadır (Bkz. Yavuz; 1998).

Öte yandan hizmetlere dönük talebi destekleyen bir diğer durum firmalar artan bir şekilde geleneksel bazı fonksiyonları uzman servis organizasyonlarına terk etmektedirler. Özellikle yoğunlaşan uluslararası rekabet pek çok işletmeyi dışardan hizmet satın almaya yöneltmektedir. İşletmelerin böyle bir strateji izlemesinin temel nedeni maliyet tasarrufu yanında kaynaklarını ana yetkinlik alanlarına kaydırarak rekabet konumlarını güçlendirmektir. Çeşitli hizmetlerin başka şirketlerden alınmasını tanımlayan bu yöntem "dış kaynak kullanımı" (out-sourcing) olarak adlandırılmaktadır (O'connell; 1995; p.35).

Dış kaynak kullanımı işletmelerin özellikle ana yetkinlik alanları dışında kalan fonksiyonlarını kapsamaktadır. Bunlar arasında ücret yönetimi, muhasebe,

finansal raporlama, vergi şikayetleri ve planlama ile içsel denetim konuları bulunmaktadır (Switser; 1997; p.22).

Bu amaçla son yıllarda çok sayıda büyük işletmenin dış kaynak kullanımına gittiği gözlenmektedir. Örneğin Sears, Xerox, General Dynamics, Mc Donnell Douglas ve Dalton Air Lines gibi işletmelerin yıllık 3 ile 6 milyon Dolar arasında değişen dış kaynak kullanım bütçeleriyle bazı faaliyet veya fonksiyonlarını işletme dışına kaydardıkları anlaşılmaktadır. Araştırmalar, bu tür hizmetlerini dışarıdan satın alan işletmelerin maliyetlerinde %15-%20 arasında değişen bir tasarruf yarattıklarını, böylece ana faaliyetlerine yoğunlaşarak ikame bir rekabet avantajı sağlandıklarını göstermektedir (King & Thomas; 1995; p.28).

Bu konudaki örnekler ekonomik olması yanında uzmanlık ve esneklik sağladığı için teknik hizmetleri ve bilgi sistemlerini ön plana çıkarmaktadır. Üretici servisleri bu alanda oldukça çeşitlenebilmektedir. Bunlar, işletmenin doğrudan amaçlarına hizmet edebildiği gibi dolaylı olarak da bu yönde bir fonksiyonu görebilmektedirler. Bu yöndeki örneklere hastane yönetimi, taşımacılık ve inşaat projelerinde oldukça sık rastlamak mümkündür.

Hizmet sektörü dışında pek çok insan aynı zamanda imalat işletmelerindeki hizmet alanlarında da istihdam olmaktadır. Çünkü servisler aynı zamanda imalat işletmelerinin bir parçası konumundadır. Aslında çok az saf mal ve hizmetin mevcut olduğu görülmektedir. Nitekim günümüzde çoğu mamul hizmet ve malların bileşimlerinden meydana gelmektedir.

Bazı imalat işletmeleri ise, hizmetleri bir rekabet avantajı elde etmek amacıyla kullanmaktadır. Özellikle gelişmiş bir endüstride üreticilerin rekabet avantajlarını sürdürmek için müşterilerine satış sonrası çeşitli ilave hizmetler (teknik bakım, eğitim, istişare vs.) sunmaları kaçınılmaz görülmektedir.

İmalat sektöründe hizmetlerin hacmini tam olarak saptamak mümkün değildir. Her şeyden önce hizmetleri tanımlamadaki güçlük ve buna bağlı olarak kamu istatistiklerindeki yetersizlikler bu konuda ciddi bir sınırlamadır. Örneğin, hamburger, fast food bir restoranda hizmet, bir süper markette ise, mal niteliğindedir.

B. HİZMETLERİN NİTELİKLERİ

Hizmetlerin üç niteliği ön plana çıkmaktadır. Bunlar soyutluk, bölünmezlik ve heterojenliktir.

1. Soyutluk

Hizmetler soyuttur, çünkü hizmetler obje olmaktan ziyade performans niteliği gösterirler. Çoğu hizmet hesaplanamaz, ölçülemez, önceden test edilemez ya da üretilemez. Hizmetler bu nitelikleri ile biriktirilemezler ve bu nedenle de imalat sektöründe olduğu gibi nihai bir kontrol söz konusu değildir (Morgan & Murgatroyd ; 1994; p.10).

Hizmetlerin hem müşteri ve hem de üretici açısından en belirgin özelliği soyutluktur. Müşteri, olaydan önce hizmetlerin somut olmayan niteliğine ulaşmamaktadır. Bu nedenle müşteri, hizmet kalitesini değerlendirmede hizmet işletmesinin tanınmışlığını dikkate alır.

Malların aksine hizmetler, araştırma niteliklerinden yoksundur. Müşteri hizmetin kalitesini deneyerek öğrenebilir. Ancak uzmanlık bilgisi eksikliği nedeniyle, hizmetler üretimi esnasında değerlendirilemez, dolayısıyla dağılım esnasında güven kriterlerinin kullanılması zorunludur.

Soyutluk, aynı zamanda hizmet üreticisinin müşteri psikolojisini dikkate alması ve hizmetlerini sunarken bunu çok iyi tanıtmayı gerektirir. Üretici bununla birlikte başarılı hizmetlerin taklit edilme olasılığını dikkate almak zorundadır.

Soyutluk niteliği, hizmetlerin stoklanması da ortadan kaldırmaktadır. paketin soyut faktörlerini stok olarak tutmak olanaklı değildir. Diğer bir ifade ile hizmet paketinin somut unsurları kullanıma hazır tutulabilir (örneğin seyahat biletinin önceden alınması) fakat sağlık muayenesi, saç kesimi veya tren seyahati, talep edilmeden önce tüketilemez. Bu durum, hizmetlerin talep ve kapasite ile doğrudan ilişkili olmasını zorlamaktadır. Hizmetlerin bu niteliği, üretim ve tüketimin eş anlı yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Dotchin & Oakland [I]; 1994; p.14).

2. Bölünmezlik ve Eş Zamanlılık

Hizmetlerin ikinci özelliği bölünmezliktir. Hizmetler imalat sektöründen farklı olarak bölünemezler. Hizmet endüstrisinde kalite bu nedenle imalat işletmelerinde olduğu gibi imalat aşamasında üretilemez. Tersine, hizmet sektöründe, kalite müşteriye sunum aşamasında gerçekleşir. Bu nedenle müşterinin girdisi hizmet performansının kalitesi açısından oldukça önemlidir.

Çoğu hizmet sektöründe müşteri hizmetin üretilmesine katkıda bulunmayı istemektedir. Özellikle sağlık, eğitim ve sosyal hizmet alanlarında müşterinin hizmetin üretilmesine aktif katılımı söz konusudur. Hatta kamu sektörlerinde hizmetin üretilmesine katılım bir zorunluluk haline dönüşebilmektedir. Örneğin vergi hizmetleri, konut planlaması bu kapsamda verilebilecek örneklerdir (Morgan & Murgatroyd ; 1994; p.10).

Öte yandan pek çok hizmet, üretilmeden önce müşterinin hazır bulunması zorunluluğu nedeniyle eş zamanlılık niteliğine sahiptir. Hizmetlerin küçük ve bölünmez birimler halinde üretilmesi nedeniyle hizmet sektörlerinde ölçek ekonomilerinin avantajına sahip olmak zordur. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin ortaya çıkışı, bunu bazı sektörlerde değiştirmektedir (bankacılık gibi).

Hizmetlerin sunumunda müşterinin katılımı açısından öncelikli bir diğer sorun kalite beklentilerinin çevresel gözlemlerden etkilenmesidir. Dolayısıyla hizmet faaliyetlerinde prosedürler ve sistemler müşteri ile tasarlanmaktadır.

Bu açıdan hizmet sektörlerinde, tüketim ve üretimin geniş anlamda birbiriyle çakışan süreçler olduğu görülmektedir. Üretim sektörlerine göre hizmetler, alıcı-satıcı ilişkilerinden daha fazla etkilenmektedir. Bu, aynı zamanda pazarlama ve üretim faktörlerinin hizmetlerde ayıramayacağını göstermektedir.

Aslında tüketicinin hizmet sürecine katılımı, hammadde süreci işlemleri ile müşteri süreç işlemleri arasındaki temel farklılığı da temsil etmektedir. Farklılık, üretim süreci içinde somut faktörleri yönetmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. Hizmeti üreten işçi, ilk olarak müşteri beklentilerini teşhis etmek zorundadır. Böylece, müşterinin gösterebileceği reaksiyona anında cevap verebilir (Dotchin & Oakland [I]; 1994; p.15).

3. Heterojenlik

Hizmetlerin bir diğer özelliği de heterojen olmalarıdır. Aynı hizmet müşterinin tümü için aynı önceliğe sahip değildir. Sözelimi, bir havayolu şirketinin yolcularını dikkate alalım. Farklı yolcular farklı önceliklere sahip olacaktır. Bazıları uçuş programları, kimisi de uçuş programının güvenilirliği, bazısı biletini kontrol etme önceliği, bazı yolcular, uçaktaki yemeklerle veya yolculuk esnasında izleyeceği film ya da kuracağı arkadaşlıklarla ilgili olacaktır. Benzeri örnekleri eğitim veya sağlık sektöründen vermek mümkündür.

Heterojenlik ferdin öncelik ve beklentilerine dayanan açık ve zımni hizmet faktörlerinin sonucunda ortaya çıkar. Farklılıklar aynı firmada, farklı mesleklerde çalışanların ürettikleri aynı hizmette bile varolabilmektedir. Bu değişkenlik, hizmet faktörlerinin tümü için hesaplanabilir bir standart getirmeyi zorlaştırmaktadır (Morgan & Murgatroyd; 1994; p.10).

C. HİZMETLERİN SINIFLANDIRILMASI

Günümüzde ortaya çıkan yeni hizmet alanları farklı sınıflama girişimlerini de gündeme getirmektedir. Özellikle İnternetli bir dünyada ortaya çıkan farklı hizmet tiplerinin sınıflandırılması öncelikli bir yer tutmaktadır. Bu amaçla son yıllarda Birleşmiş Milletlerin (UN) elektronik ticaret alanında yeni bir hizmet sınıflaması geliştirmeye dönük çalışmalar yürüttüğü (Zunckerman & McLymont; 2000; p.12) ve özellikle hızla gelişen İnternet endüstrisinde yeni bir servis sınıflamasının kaçınılmaz olduğu bildirilmektedir (Smetannikov; 2000; p.60). Bu değişim örneğin Amerika'da posta hizmetlerinin sınıflandırılmasında bir reform talebini ön plana çıkarmıştır (Romei; 1997; p.7).

Güncel tartışmalar bir yana bırakılacak olursa, hizmetleri pek çok kriter çerçevesinde sınıflamak mümkündür. Örneğin hizmet üretiminde müşteri ile kurulan ilişkinin ölçüsü, sipariş düzeyi, üretim metodu, arz ve talebin tahmin edilebilirliği, işgücü veya teknoloji yoğunluğu gibi değişkenlere bağlı olarak hizmetler farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Bu değişkenler çoğunlukla farklı nitelikteki hizmetleri sınıflamada tercih edilmektedir. Buna karşılık, bazı sınıflamalarda kişisel nitelikli hizmetler, kitlevi hizmetler ve mesleki hizmetler olmak üzere üçlü bir sınıflama gözlenmektedir.

Yapılan bir diğer sınıflama, önceki sınıflama modellerinin modifiye edilmesiyle ulaşılan bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu sınıflamada dörtlü bir ayrıma rastlanmaktadır: (1) hizmet işletmeleri, (2) hizmet mağazaları, (3) kitlevi hizmetler ve (4) profesyonel hizmetler (Davis; 1999; p.23).

Burada literatürde daha yaygın bir şekilde kullanılan fonksiyonel sınıflama, firma kökenli sınıflama ve işlemsel sınıflama üzerinde durulacaktır.

1. Fonksiyonel Sınıflama

Uygunluk, elverişlilik ve özel mallar arasında ayırım kriteri ile başlayan bu sınıflama daha sonraları fiziksel malları da dikkate alan bir çerçevede yapılmıştır. Buna göre hizmetleri, hizmetin üretilmesi sırasında üretici ile

müşteri arasındaki ilişkinin yoğunluğuna bağlı olarak ilişki düzeyi yüksek olan hizmetlerden ilişki düzeyi düşük hizmetlere doğru sınıflamak mümkündür. Sözgelimi, düşük ilişki düzeyini yansıtan otel hizmetlerine karşılık, posta hizmetleriyle yüksek bir ilişki düzeyini tanımlamaktadır (Dotchin & Oakland [1]; 1994; p.16).

Öte yandan sınıflamada iki yönlü bir ilişkiyi baz alan bir yaklaşım benimsenebilir. Bu durumda hizmeti doğrudan alan açısından hizmetin temel niteliği ilişkinin birinci boyutunu gösterirken, olayın açık veya zımni olması ise ilişkinin diğer yönünü yansıtmaktadır. Burada özellikle hizmetlerin niteliği müşteri ve hizmet sağlayıcısı arasındaki ilişki seviyesine bağlıdır. Bu durumda, müşterinin memnuniyeti hizmet üreticisi ile yapılan karşılıklı ilişkilerden ve bazen de diğer müşteri ile kurulan ilişkilerden etkilenmektedir. Bu sınıflamada müşteri ve hizmet sağlayıcı arasında var olan ilişkinin niteliği, hizmet tedarikinde alışkanlıklar ve arza göre talebin niteliği ön plana çıkmaktadır (Dotchin & Oakland; 1994; p.17).

Tablo I: Fonksiyonel Sınıflama

	İnsanlar	Nesneler
Somut Aksiyonlar	İnsanların Bedenlerin Yönlendirilen Hizmetler	Fiziksel Objelere Yönlendirilen Hizmetler
Soyut Aksiyonlar	İnsanların Zihinlerine Yönlendirilen Hizmetler	Soyut Varlıklara Yönlendirilen Hizmetler

(Kaynak: Dotchin & Oakland; 1994; p.16).

2. Firma Kökenli Sınıflama

Firma kökenli sınıflama yaklaşımı aslında nispeten yeni sayılabilecek bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu sınıflamaya göre dört tip hizmet firmasından söz edilebilir. Bunlar “hizmet işletmeleri” (Service Factories), “hizmet mağazaları” (service stores), “hizmet ofisleri” (Service shops) ve “hizmet kompleksleri” (Service Complexes)dir

Hizmet işletmeleri, araba kiralama servislerini, fast-food restoranları, araba yıkama servislerini, telefon işletmelerini, benzin istasyonlarını ve benzeri hizmetleri üreten firmaları tanımlamaktadır. Bu tip işletmeler hizmetin üretilmesiyle ilgili rutin süreçlere sahiptir. Hizmet işletmelerinin ürettikleri

hizmetler genellikle standart niteliklidir. Bu durum müşteriler açısından güvenilirlik yaratsa da işletme açısından esnekliği sınırlandırmaktadır.

Hizmet mağazaları, rutin hizmetlerin bir çeşidini sunmaktadır. Örneğin, otel işletmeleri, hava yolları şirketleri, sigorta şirketleri ve bankalar bu nitelikli hizmetleri arz etmektedir. Hizmet işletmeleri ile karşılaştırıldığında hizmet mağazalarının daha az uzmanlaştığı, daha fazla farklılaştığı ve genellikle hizmet işletmelerinden daha büyük oldukları görülür. Bu mağazalarda çok sayıda çalışan farklı alanlarda çok sayıda rutin hizmeti üretmek için çalışmaktadır.

Hizmet mağazalarında koordinasyon ve kontrol oldukça güçtür. Bunun temel nedeni fiziksel büyüklük yanında çok sayıda birimden oluşan organizasyon yapılarıdır. Çalışanlar bu organizasyonlarda birbirlerinden bağımsız şekilde çalışırlar. Bu nedenle hizmet mağazalarında müşteri aynı işletme içinde farklı yerlerde farklı çalışanlarla çeşitli işlemleri yerine getirmek için karşılaşmak durumunda kalır. Örneğin, bir havayolu işletmesinde yolcu bilet rezervasyonundan uçağa binene kadar, çok sayıda hizmet için çeşitli görevlilerle bir araya gelir.

Hizmet ofisleri, otomobil tamiri, danışmanlık hizmetleri, kişisel hizmetler ile diş doktorları, hukukçular ve muhasebecilerin arz ettikleri hizmetlerle rutin olmayan hizmet işlemlerini üreten işletmeleri kapsamaktadır. Bu tip işletmeler genellikle bilgi veya el emeği ağırlıklı hizmetleri sunarlar. Bu firmaların küçük ölçekli oldukları ve standartlaşmış bir hizmet üretimleri olmadığı görülmektedir. Uzmanlaşma yoğundur ve ilişki doğrudan birebir kurulmaktadır. Buna karşılık, hizmet ofislerinin en büyük sorunu müşteri ihtiyaçlarının tam olarak belirlenmemesi veya yanlış anlaşılmasıdır. Bu nedenle bu çeşit hizmetlerde müşterinin katılımı memnuniyet düzeyi açısından oldukça önemlidir.

Nihayet bir diğer hizmet firması hizmet kompleksleridir. Hizmet kompleksleri hastaneler, büyük klinikler, büyük danışmanlık firmaları, yatırım bankaları, televizyon işletmeleri ve büyük reklam ajanslarını kapsamaktadır. Bu tip firmalar sipariş esasına dayalı ve bilgi temelli bir üretime sahiptirler. Çalışanlar genellikle yüksek derecede eğitilidir. Ayrıca hizmet kompleksleri oldukça esnektir ve müşterilerin yeni talep ve isteklerine hızla cevap verebilirler. Buna karşılık, bilgi yoğunluğu bu firmalarda çok yönlü bir yönetim ve rutin destek hizmetlerine bağlı bir üretim sürecini gerekli kılmaktadır. Ayrıca işlemlerin karmaşıklığı yüksek düzeyli yatırım zorunluluğunu ve teknik donanımı gündeme getirmektedir (Davis; 1999; p.24).

Tablo II: Firma Kökenli Sınıflama

Firmanın Niteliği	Hizmetin Niteliği
Hizmet İşletmeleri	Fast-food restoranlar, araba kiralama firmaları.
Hizmet Mağazaları	Büyük marketler, oteller, havayolu şirketleri, sigorta şirketleri, bankalar.
Hizmet Ofisleri	Oto tamircisi, danışmanlık şirketleri, dişçiler.
Servis Kompleksleri	Büyük yatırım bankaları, büyük reklam şirketleri, hastaneler, klinikler.

(Kaynak: Davis; 1999; p.24).

3. İşlemsel Sınıflama

İşlemsel sınıflama hizmet işlemlerini anlamaya yönelik olarak geliştirilmiş bir sınıflama modelidir. Bu modelde, “arka ofis” veya “ön ofis” ve kontrol sistemleri baz alınmaktadır. Burada ön ofis fonksiyonları müşteri ile doğrudan yapılan işlemleri kapsamaktadır. Örneğin, saç kesimi, restoran hizmeti gibi işlemler bu niteliklidir. Bu tip hizmetler daha çok ön ofis aktivitelerinden oluşmakta ve “saf hizmet” niteliği taşımaktadır. Buna karşılık, arka ofiste müşteri ile doğrudan etkileşim gerçekleşmeden hizmet üretilmektedir. Örneğin bankalarda kredi kartı işlemleri ve sigorta şirketlerinde formların doldurulması işlemleri bu niteliklidir (Cavaness; 1993; p.5).

Tablo III : İşlemsel Sınıflandırma

	Değerin İlave Edildiği Yer	
	Arka Ofis	Ön Ofis
Programlanmış	Hizmet İşletmesi	Kitle Hizmeti
Programlanmamış	İşyeri	Profesyonel Hizmet

(Kaynak: Dotchin & Oakland [1]; 1994; p.19).

Benzeri bir analiz işgücü yoğunluğu baz alınarak yapılabilir.

Tablo IV: İşgücü Yoğunluğuna Dayalı Sınıflandırma

İşgücü Yoğunluğu	KARŞILIKLI ETKİLEŞİM VE SİPARİŞ	
	Düşük	Yüksek
Düşük	Hizmet İşletmesi	Hizmet Bürosu
Yüksek	Kitle hizmeti	Profesyonel hizmet

(Kaynak: Dotchin & Oakland [1]; 1994; p.19).

Sınıflamada işgücü yoğunluğu ve sipariş kavramlarını kullanılmaktadır. İşgücü yoğunluğu, sermaye ve ekipman maliyetlerine göre işgücü maliyetinin oranı olarak tanımlanmaktadır. Hizmet siparişinin ölçüsü karşılıklı etkileşimin derecesiyle ölçülmektedir. Bu, siparişin en az etkileşime rağmen elde edildiği bazı hizmet tiplerinin sınıflamasında çeşitli problemler ortaya çıkarmaktadır. Bu sınıflama işlemlerin yönetim ve kalite kontrolü kriterlerine göre yararlı yaklaşımlar sağlamaktadır.

Bu sınıflamaya yoğunluk ve etkileşim kriterlerini katarak yeni bir sınıflamaya ulaşmak mümkündür.

Tablo V: Yeni Sınıflama

Koşul	Önem
Düşük İşgücü Yoğunluğu	<ul style="list-style-type: none"> ✓ İşletme Seçimi ✓ Teknolojiyi Geliştirme ✓ Talebi Yönetme
Yüksek İşgücü Yoğunluğu	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planlama ✓ İşçilerin Tedariki ✓ Eğitim ✓ İşgücü Refahı ✓ Metod ve Kontrol Prosedürleri
Düşük Etkileşim	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Çevrenin Görünüşü ✓ Standartlar ✓ Prosedürler ✓ Örgütlenme Yapısı
Yüksek Etkileşim	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maliyet Kontrolü ✓ Müşteri İhtiyaçlarına Cevap Verme ✓ Kaliteyi Sürdürme ✓ İşçi Gelişimi ✓ İçsel İlişkiler ve İletişim

(Kaynak: Dotchin & Oakland [1]; 1994; p.19).

Hizmet sektörlerindeki gelişme eğilimi dikkate alındığında bazı hizmetlerin gelecekte daha düşük işgücü yoğunluğu taşıması muhtemeldir. Buna karşılık, bu eğilim farklı talepleri karşılamayı amaçlayan yeni firmaların ortaya çıkışını engellemeyecektir (Dotchin & Oakland; 1994; p.18).

D. HİZMETLERİN ARTAN ÖNEMİ

Hizmet sektörüne gerek akademisyenler gerekse, işletmelerce verilen önem son yıllarda giderek artmaktadır. Hizmet sektörlerinin bu şekilde ön plana çıkması çeşitli nedenlere bağlanabilir.

1. Sektörel Değişim

Sanayileşmiş ülkelerde hizmet sektörlerinin toplam ekonomi içindeki payı hem üretim hem de istihdam açısından sürekli artma eğilimindedir. Örneğin İngiltere’de hizmet sektöründe istihdam edilenlerin oranı toplam çalışan nüfusun %69’una ulaşmıştır ve bu oran sürekli artmaktadır. Bu konuda son yıllarda yapılan çok sayıda araştırma hizmetler sektörünün istikrarlı bir şekilde büyüme eğilimi taşıdığını göstermektedir. Nitekim, Fransa’da 1984-1993 yıllarını kapsayan bir araştırmada endüstriyel sektörlerinin istihdam yoğunluğu, rekabet ve işletme büyüklüğü açısından gerilemesine karşılık, hizmet sektörlerinde yüksek büyüme oranlarının dikkati çektiği kaydedilmektedir (Combes & Combes; 2000; p.329).

Benzeri değerlendirmeleri Amerika için de yapmak mümkündür. Bu ülkede 1948 ile 1986 yılları arasında hizmet sektörlerinde 46.3 milyon yeni iş alanı yaratılmıştır. Bu büyüme çok sayıda problemin kaynağı olarak görülmektedir. Bu problemler arasında sanayileşmeden uzaklaşma, verimlilik artış oranındaki gerileme, gelir dağılımındaki dengesizlikler ve benzeri sorun alanları bulunmaktadır. Bu hızlı gelişme 1930’lı yıllardan bu yana vergilerin ağırlıklı olarak alındığı imalat sektörleri yerine hizmet tüketimine dönük vergileri ön plana çıkarmaktadır (Merriman & Mark; 2000; p.125).

Araştırmalar, bu sürecin aslında tüm OECD ülkeleri için geçerli olduğunu teyit etmektedir. Nitekim, 1900 yılından günümüze işgücünün sektörel dağılımıyla ilgili yapılan incelemelerde, asrın başında Japonya’da tarım istihdamının % 68, ABD’de % 44, İngiltere’de % 19 iken, 1990’lı yıllarda aynı oranların Japonya’da % 7, ABD’de % 3 ve İngiltere’de %2 düzeyine gerilediği görülmektedir. Fransa, Almanya ve İtalya’da ise II. Dünya Savaşı’ndan sonra % 32 düzeyinde olan tarım sektörü istihdamı, günümüzde % 6’ya gerilemiştir.

Bu analizi, sanayi istihdamı açısından da yapmak olasıdır. Örneğin, ABD’de imalat sanayii istihdamının, 1920’lerde % 27’ye ulaştığı, aynı oranın asrın başında İngiltere’de % 33’ler düzeyinde olduğu ve bu oranın 1960’lara

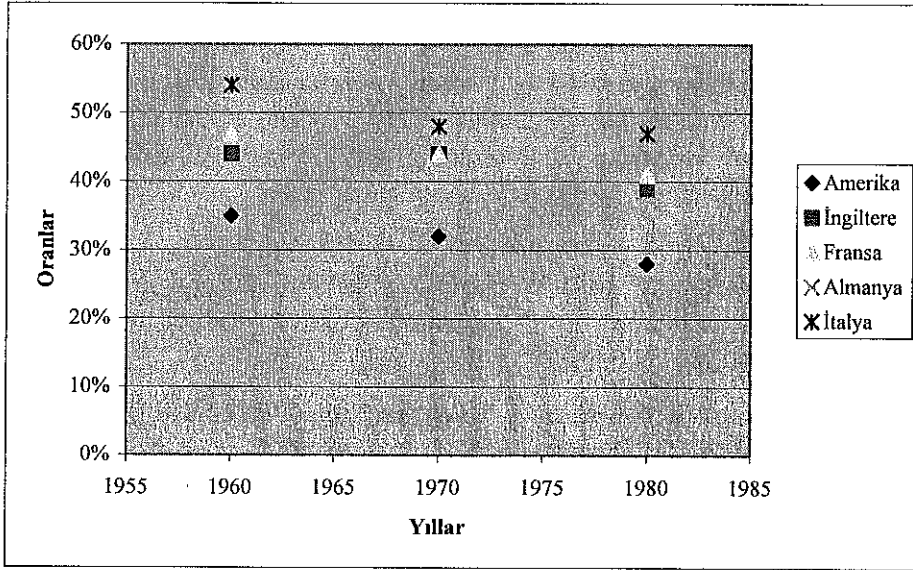
kadar aynı seviyesini koruduğu gözlenmektedir. Sektörler arasındaki bu oransal dağılım II. Dünya Savaşı ertesinde hızla gerileme sürecine girmiştir.

Örneğin Almanya'da 1969 yılında % 45 imalat sanayii istihdamı, 1990'da % 30 düzeyine gerilemiştir. Böylece hizmet sektörleri, tarımdan ve imalat sanayiinden bu sektöre transfer olanlar yanında artan işgücü için de yeni istihdam fırsatları yaratmıştır (Ekin; 1999; s.83).

Benzeri biçimde İngiltere'nin toplam üretiminde hizmetlerin payı 1980'de %57,4'ten 1989'da %66,1 çıkmış, aynı yıllarda bu sektördeki istihdam miktarı %59,6'dan %68,9'a yükselmiştir.

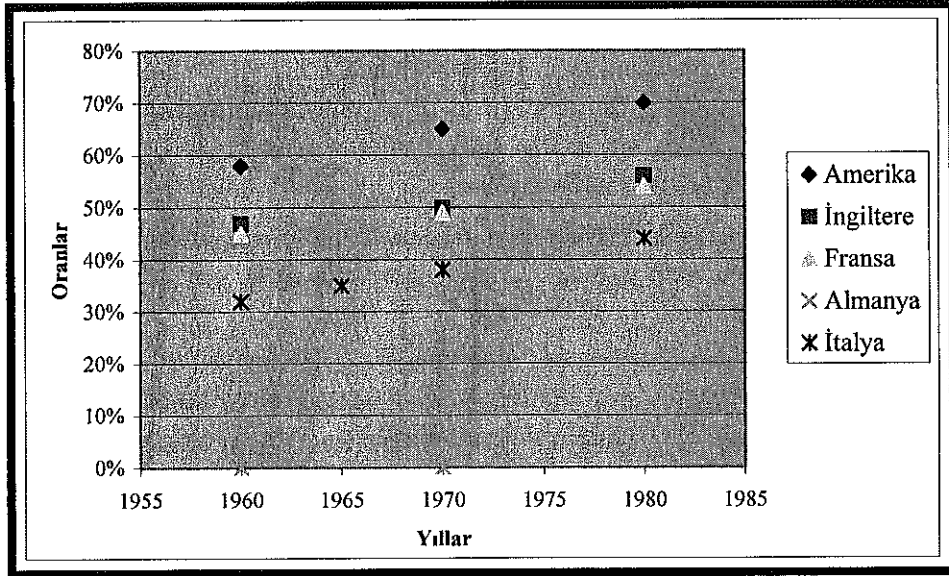
Bu eğilimlere sanayileşmiş diğer ülkelerde de rastlamak mümkündür. Grafik I'de ve II'de Amerika, İngiltere, Almanya, Fransa ve İtalya'da 1960-80 döneminde imalat ve hizmet sektörlerinde işgücünün oransal dağılımı görülmektedir. Beş ülkede de imalat sektöründe istihdam oranı azalırken, hizmet sektöründe hızla artmaktadır. Bu ülkeler arasında Amerika en yüksek hizmet istihdamı oranı ile birinci sırada yer alırken, onu İngiltere ve Fransa izlemektedir.

Grafik I: Çeşitli Ülkelerde Endüstriyel İstihdam



(Kaynak: Dotchin & Oakland; 1994; p.12).

Grafik II: Çeşitli Ülkelerde Hizmet Sektörü İstihdamı



(Kaynak: Dotchin & Oakland; 1994; p.13).

2. Rekabet Avantajı

Hizmetler aynı zamanda rekabet avantajı kazanmada da önemli bir belirleyici konumuna gelmektedir. Özellikle günümüzde müşterilerin teknik uzmanlaşma ile daha çok ilgilendikleri ve uzun dönemde dikkat ve sorumluluğun çok daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Çoğu müşteri artık mamulü satın alırken aslında hizmetlerle ilgilenmektedir.

Günümüzde müşterilerin hizmetlere yönelik beklentileri ve eleştirileri giderek artmakta mamul sektörlerinde de hizmetlerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. İmalat ürünlerindeki küçük bir gelişme müşteriye cezbede bilmektedir.

Nitekim bazı işletmeler, ilave hizmetlerle mamulü yeniden tanımlamakta ve ürün farklılığına ulaşabilmektedirler. Sözcüğümlü, müşterinin ihtiyaçlarına en uygun mamulü seçmeye yardımcı olan ve bunları nasıl kullanacağını gösteren "endüstri mühendisliği" hizmet unsurunu genişleterek mamulü farklılaştırabilmektedir. Bu nedenle imalat organizasyonları da günümüzde hizmetlere giderek daha büyük bir ilgi göstermektedirler (Dotchin & Oakland [I]; 1994; p.8).

3. Hizmetlerin Artan Ağırlığı

İmalat sektörlerindeki pek çok fonksiyon hizmet ağırlıklı bir nitelik kazanmaktadır. Deming imalat sektöründe çalışanların %44'ünün hizmet sektörüyle ilgili işlerde çalıştığını tahmin etmektedir. Mesela, pazarlama, finans ve satınalma gibi fonksiyonlar üretim fonksiyonu ile giderek daha yakından ilişkili bir özellik kazanmakta, müşteri hizmetleri çoğu işletmede oldukça önemli bir konuma yükselmektedir. Hizmetler, bu nitelikleri ile işletmede üretilen mamulleri etkilemekte ve ilave değer yaratılmasına olanak sağlamaktadır (Dotchin & Oakland [I]; 1994; p.9).

Hizmet sektörlerinde gözlenen genişleme eğilimi bu alandaki hizmet standardı taleplerini de güçlendirmektedir. Nitekim, günümüzde hizmet sektörlerinde faaliyette bulunan daha fazla sayıda organizasyon, aksiyonlarını tanımlama, teste etme, değerlendirme ve alternatif süreçler gelişme çabasıdadır. Böylece gerek özel sektör ve gerekse kamu sektörü işletmeleri sundukları hizmetler için standartlar geliştirmektedirler. Bu standartlar sağlık, güvenlik ve çevre ile uyumlu spesifikasyonları kapsayacak şekilde oluşturulmaktadır (Leight & Collins; 2000; p.46).

II. KALİTE VE HİZMET İLİŞKİSİ

A. KAVRAMSAL ANALİZ

1. Kalite Guruları

Kalite, zamanın başlangıcından beri var olan bir kavramdır. Kutsal kitaplarda Tanrı'nın insanı yaratışı "iyi" yani kaliteli kavramı ile ifade edilmektedir. Tarih boyunca zanaatkarların işleri kalite kavramı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Kalite bu açıdan her zaman dayanıklılığı, güzelliği ve sonsuzluğu simgelemiştir. Buna karşılık, kitle üretim sistemine kadar kalite kavramına ve kalite anlayışına sistemli bir yaklaşıma rastlanmamaktadır.

Kalite olgusu, seri üretim döneminde insan kontrolünün ötesine taşmıştır. Kitle üretimi artık ürünleri tek tek kontrolden geçirme şansını yitirmiştir. Denetimin tüm bir kitle üretimini kapsayacak şekilde yapılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. 1931 yılında Walter A. Shewhart Hawthorne araştırmaları sonucunda yayınladığı "İmal Edilmiş Mamullerin Kalite Ekonomisi" adlı kitabında ilk defa örnekleme dayalı kalite anlayışı ve yönetim geliştirme kavramı üzerinde durmuş, bir anlamda toplam kalite yönetiminin kökenlerini hazırlamıştır. Yazar, özellikle geliştirdiği istatistiksel kalite kontrolü ile önemli

bir kalite kontrol felsefesi yaratmıştır. Edward Deming'in bu tarihlerde Shewhart'ın asistanlığını yaptığı görülmektedir. Shewhart'ın kalite felsefesi ilk olarak Western Electric'de uygulamaya konmuştur.

Shewhart'ın en önemli felsefesi gelişmenin bitmeyen bir sürece sahip olduğunu keşfetmesinde yatmaktadır. Geliştirdiği Shewhart Grafiğinde yazar gelişmenin nihai bir sonu olmayan sürekliliğini vurgulamaktadır. PDCA Grafiği olarak bilinen bu gelişme döngüsü basit bir geribildirim sağlamaktadır. Bu Grafikte (P)Plan--süreç için bir plan geliştirilmesini, (D)Do-- planın test edilmesini, (C)Check-test sonuçlarının kontrolünü ve (A)Act- başarılı planların uygulamaya geçirilmesini tanımlamaktadır.

Savaş sonrası dönemde gerek Deming gerekse Shewhart, Japonya'ya giderek yeniden yapılanma hareketine destek vermiştir. Japon yönetici ve mühendisler bu yazarların felsefelerini içselleştirerek, 1970'li yıllarda Japonya'nın önemli bir rekabet aktörü olarak dünya piyasalarında yer almasına sağlamışlardır.

1982 yılında Deming, "Out of Crisis" ve "The Economics for Industry, Government, Education" adlı eserleri ile süreç kontrolü ve yönetim geliştirme felsefesini ön plana çıkarmıştır. 14 prensibi kavrayan Deming ilkeleri bu anlayışı temsil etmektedir.

Aynı dönemlerde Joseph M. Juran ve Philip B. Crosby adlı yazarlar da kalite gelişimi hareketine katkıda bulunmuşlardır. Her iki yazar da sürekli gelişme felsefesini literatüre sokarak, önemli bir kalite aksiyonu yaratmıştır. Günümüzde çoğu organizasyon sürekli gelişme ve toplam kalite yönetimini içselleştirmiş ve uygulamaya koymuştur. Bu organizasyonlar arasında imalat, hizmet, sağlık ve eğitim kuruluşlarıyla askeri organizasyonlar ve hükümet kuruluşları da yer almaktadır (Sytsma ; 2000; p.1).

2. Kalite Kavramı ve Tanımı

Kalite kavramı, günümüzün en önemli kavramlarından biridir. Özellikle son 10 yıllık dönemde kalite, bir rekabet silahı haline dönüşmüştür. Bugün kaliteyle ilgili konular oldukça geniş bir alanı kapsamakta ve stratejik bir başarı kaynağı haline dönüşmektedir. Bu disiplin sürekli gelişme sürecindedir. Bu dönüşümün kökeni, müşterilerin son yıllarda kalite konularına gösterdikleri önceliktir (Motwani & Kumar & Youssef & Mahmoud; 1997; p.361).

Bu nedenle kalite günümüzde, “müşteri beklentileri ve gereksinimlerinin tam olarak yerine getirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, yeni çağın kalite anlayışının temelini biçimlendirmektedir.

Kalite, Juran tarafından “kullanım için uygunluk” olarak tanımlanmakta, Crosby için ise, “gereksinimlerin karşılanması”nı ifade etmektedir. ISO standartlarına göre de, kalite “bir mamul ya da hizmetin gerekli nitelikleri tam olarak karşılaması”dır.

Tanımlamalar, kalite anlayışının günümüzde müşteri beklentileri ve ihtiyaçları çerçevesinde oluştuğunu göstermektedir. Bu nedenle işletmeler açısından kalite, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini sürekli olarak daha iyi şekilde karşılayabilecekleri bir süreci temsil etmektedir. Bu süreç ürün ya da hizmetin tasarımı, performansı, fiyatı, güvenilirliği, üretimi ve diğer faktörleri kapsamaktadır (Qmu; 1998; p.1)

Öte yandan, Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (European Organization for Quality Control) ve Amerikan Kalite Kontrol Topluluğu'nun (American Society for Quality Control) yaptıkları bir diğer tanıma göre, "kalite, belli ihtiyaçları tatmin etmek için bir mamul veya hizmetin taşınması gereken özelliklerin (spesifikasyonların) toplamıdır" (Morgan & Murgatroyd; 1994 ; p.8).

Kalite süreci ise, özellikle bu sürece dahil çalışanların yapmaları gerekeni en iyi şekilde yapmaları ve işlerini sürekli geliştirmeleri esasına dayanan bir anlayışı tanımlamaktadır. Crosby, bu süreci “organizasyonda yer alan çalışanların doğru şeyi zamanında ve tam olarak yapmaları” biçiminde açıklamaktadır. Bazı Japon işletmelerinde, Crosby'nin bu yaklaşımı standartların karşılanması olarak somutlaştırılmakta ve kalite, “müşteri tatmininin tam olarak sağlanması” anlayışına dönüşmektedir.

Günümüz dünyasında artan rekabet baskıları işletmeleri müşterileri, beklentilerinin ötesinde bir tatmine yöneltmektedir. Sözelimi Japon markalı bazı video teyp kasetlerinin normalde olması gereken 180 dakikanın üzerinde 190 dakikalık bir uzunluğa sahip olduğu, bazı işletmelerin de alınan ürünlerin yanında ilave hediyeler vermeye yöneldikleri gözlenmektedir. Böyle bir politika müşterilere “olağan dışı bir tatmin” sağlamaktadır (Qmu; 1998;p.2).

Aşağıdaki tabloda kaliteye ilişkin farklı tanımlamalar değişik yaklaşımlarla ele alınmaktadır. Tabloda kalite kavramı müşteri merkezli, hizmet

ve imalat merkezli ve değer merkezli olmak üzere üçlü bir sınıflamaya tabi tutulmaktadır.

Tablo VI: Kalite Tanımları

<u>Müşteri Merkezli Tanımlamalar</u>
Tilyard (1963): Kalite, edilebilir tabanlı ems kabarcıklı kapsama sahiptir.
Gilmore (1974): Kalite, spesifik bir ürünün, spesifik bir müşteriye istekleri bir zaman içinde karşılanmasıdır.
Kush & Day (1962): Nihai piyasa analizinde bir ürünün kalitesi o ürünün müşteri tercihlerini karşılama düzeyine bağlıdır.
Juran (1988): Kalite, kalite için uygunluktur.
Orkandak (1989): Toplam kalite yönetiminin (TQM) hem içsel hem de dışsal müşterinin beklentilerini karşılamak ve karşılamaktır.
<u>İmalat & Hizmet Merkezli Tanımlamalar</u>
Crosby (1979): Kalite, gereklilerin karşılanmasıdır.
Price (1985): Kalite, bir kerede doğru olarak yapmaktır.
<u>Değer Merkezli Tanımlamalar</u>
Broth (1982): Kalite, kabul edilebilir bir maliyette değişkenliğin kontrol edilme ve kabul edilebilir bir fiyatta mükemmellik derecesidir.
Feigenbaum (1983): Kalite, spesifik bir ürünün tasarımı veya spesifikasyonunu karşılama derecesidir.
Newell & Dale (1981): Kalite, beş temel alanda gerekliliklere ulaşmaktır. Bu alanlar müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan insan, ekipman, metot, materyal ve çevredir.
Kanji (1990): Kalite, müşteri gereksinimlerinin sürekli biçimde karşılanmasıdır. Toplam kalite yönetimi sürece herkesi dahil ederek kaliteye en düşük maliyetle ulaşmaktadır.

(Kaynak: Qmu; 1998; p.2).

B. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. Tanım

Toplam kalite yönetimi, görece olarak yeni sayılabilecek bir yönetim sanatıdır. Toplam kalite yönetiminin amacı, geleneksel yönetim uygulamalarını yeniden yapılandırarak, mamul kalitesini geliştirmek ve müşteri memnuniyetini arttırmaktır.

Yüksek düzeyde kaliteye ulaşma çabaları rekabet açısından günümüzün en önemli konusu olma eğilimi taşımaktadır. Son yıllarda çok sayıda işletme geleneksel kalite yönetimleri ile uluslararası düzeyde rekabet etmelerinin mümkün olmadığını anlamıştır. Rekabet konumlarını güçlendirmek için,

işletmeler toplam kalite yönetimine yönelmektedir. Amaç, kaliteli mamul ya da hizmet üretmektir. İşletmeler bir yandan işletme performansını geliştirmek diğer yandan, çalışanları ile daha iyi ilişkiler kurmak, daha yüksek verimlilik düzeylerine ulaşmak, müşteri tatmini yaratmak, piyasa payını geliştirmek hedefleri ile toplam kalite yönetimine geçmektedirler (Butler; 1996; p.1).

Toplam kalite yönetiminin kesin bir tanımı mevcut değildir. Sistemin çeşitli prensipleri kapsayan bir genel çerçeve olduğu kabul edilmektedir. Bu prensipler arasında ürün merkezlilik, süreç merkezlilik, sistem merkezlilik, insancılık, toplum merkezlilik ve maliyet merkezlilik gibi temel ilkeler yer almaktadır (Dean; 1998; p.1).

Buna karşılık, çeşitli ulusal ve uluslararası kuruluşların toplam kalite yönetimini formel biçimde tanımlamaya yöneldikleri gözlenmektedir. Sözgelimi, Amerikan Federal Yönetim ve Bütçe Bürosu'nun (American Federal Office of Management and Budget Circular) yaptığı tanıma göre, "toplam kalite yönetimi müşteri ihtiyaç ve beklentilerini organizasyonun süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini geliştirmek amacıyla istatistiksel metotların kullanılmasında tüm yöneticileri ve çalışanları kapsayan örgütsel bir yaklaşımdır" (Morgan & Murgatroyd; 1994; p.8).

Bu tanım çerçevesinde toplam kalite yönetiminin çeşitli prensipleri tanımlanabilir. Her şeyden önce müşteri odaklı kalite anlayışı toplam kalite yönetiminin en önemli ilkesidir. Hedef müşterinin kalite beklentisini öğrenebilmektir. Toplam kalite yönetimi bu amaçla müşteri merkezli bir kalite anlayışı yaratır. Mamul ya da hizmet müşteri memnuniyetini arttıracak biçimde üretilir.

Toplam kalite yönetiminin ikinci özelliği, güçlü kalite liderliğidir. Güçlü kalite liderliği toplam kalite yönetiminin en kritik faktörüdür. Toplam kalite yönetimi çerçevesinde gerekli yönetim uygulama ve prensiplerinin çoğu geleneksel uygulamalara ters düşebilir. Güçlü bir kalite liderliği bu değişimi ve ortaya çıkan sorunları çözebilir ve organizasyonu değiştirebilir.

Sürekli iyileştirme prensibi sisteme dinamizm katan bir yaklaşımı simgelemektedir. Sürekli iyileştirme prensibi, tüm işletme aktivitelerinin çok daha etkin bir şekilde yapılması gereğinin bir sonucudur Bu ilke, yeni bir yönetsel yaklaşım geliştirilmesini gerektirmektedir.

Veri ve analizlere dayalı aksiyon, kalitenin sürekli ölçülmesi ve kaliteyi negatif yönde etkileyen faktörlerin tanımlanmasını ifade eden diğer önemli bir

faktördür. Toplam kalite yönetimi, karar almada güvenilir bilgi ve veriler yaratmaktadır. Bazı istatistiksel teknikler bu süreci desteklemektedir.

Nihayet, toplam kalite yönetimi tüm çalışanların örgütsel kalite hedeflerine katılımını gerektirmektedir. Tüm çalışanlara kalite sorumluluğu verilmekte ve bu sorumluluğu yerine getirmesini sağlayacak eğitim olanakları sunulmaktadır. Toplam kalite yönetimi, çalışanların günlük örgütsel prosedürlere katılmalarını ve kaliteyi geliştirmeye dönük konularını güçlendirilmesini istemektedir (Butler [I]; 1996; p.4).

Araştırmalar kalite uygulamalarının işletmeler açısından ulaştığı noktayı ortaya koymaktadır. Böyle bir araştırmada 800 büyük Amerikan işletmesine kalite uygulamaları sorulmuştur. 149 işletmeden 111'i toplam kalite yönetimine geçtiklerini belirtmişlerdir. Kalan 38 işletmeden 13'ü toplam kaliteye geçmeyi planladığını kaydetmiştir.

Öte yandan toplam kaliteye geçtiğini bildiren 111 işletmeden 62'si kalite ile karlılık arasındaki ilişkiyi ölçtüğünü ifade ederken, 47'si kalite yönetimine geçmenin karlılıklarında önemli artışlar yarattığını kaydetmiştir. 1 işletme ise, kalite uygulamasına geçmenin işletmenin karlılığını azalttığını kaydetmiştir.

Aynı araştırma kapsamında 12 büyük Amerikan işletmesindeki üst düzey yöneticilerle yapılan mülakatta yöneticilerin ürün ya da hizmetlerde kaliteye ulaşmanın önemini kavradıkları gözlenmiştir. Araştırmada özellikle toplam kalite yönetiminin global piyasalarda rekabetin ön şartı olduğu, kalite geliştirme programının uzun dönemli bir süreç olduğu ve işletmelerde kalite programına dönük yoğun bir ilgiye rastlandığı kaydedilmektedir.

Bir diğer araştırmada 1200 işletmeden toplanan verilerle işletme performansı ile ürün kalitesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada dört alanı kapsayan veriler esas alınmıştır; çalışma ilişkileri, prosedürlerin işletilmesi, müşteri memnuniyeti ve finansal performans (Butler [I]; 1996; p.3).

Araştırma sonuçlarına göre, ürün kalitesi işletme karlılığının en önemli belirleyicisidir. Kaliteli ürün ve hizmetlere sahip işletmeler piyasa paylarını genişletmekte ve yüksek karlılık yaratmaktadır.

Yüksek karlılık ise, üç kritere bağlanmaktadır. İlk olarak, ürün ya da hizmetin kalitesini geliştiren toplam kalite yönetimi zayıf kalite, denetim, iş tekrarı ve kusurlardan kaynaklanan doğrudan maliyetleri azaltmaktadır. Ayrıca, kalitedeki gelişmeler verimlilik artışlarına yol açmaktadır. Dolayısıyla artan kalite ve verimlilik piyasa payını genişletmektedir (Butler [II]; 1996; p.3).

Sonuç olarak, işletme düzeyindeki toplam kalite yönetimi uygulamalarında altı önemli kriterin varlığına özellikle dikkat çekilmektedir. Bunlar, müşterilerin kalite beklentilerinin karşılanması, yönetimin organizasyonda toplam kalite değerlerini yayması, çalışanların yetkinliklerini sürekli geliştirmeleri ve yetkilendirme alanlarını genişletmeleri, yönetimin, esnekliği talep etmesi ve yeni bir işletme kültürü yaratması, tedarikçilerle partnerlik kurulması ve yönetimin sistemli karar alma modeli yaratmasıdır (Butler [II]; 1996; p.1).

Tablo VII: Toplam Kalite Bileşenleri

Üst Yönetim	Üst yönetim başarılı bir kalite programının başlatıcısı ve felsefi destekçisidir.
Kalite Politikaları	Kalite politikaları kalite çalışmalarına yön, destek ve felsefi ruhu sağlar.
Kalite Departmanının Rolü	Kalite departmanları ile diğer departmanlar arasında etkin bir koordinasyon şarttır.
Eğitim	Çalışanlara yeni bilgi, vasıf ve davranışlar kazandırmayı hedefleyen kalite eğitimleri planlanmış tüm faaliyetleri kapsamalıdır.
Ürün Tasarımı	Bu süreçte, kalite vurgusu ön plana çıkarılmalıdır.
Kalite Yönetimi	Kalite yönetimi açık ve dürüst bir ilişki oluşturmayı esas almalıdır.
Süreç Tasarımı	Süreçlerin açık ve kesin bir şekilde tanımlanması kalite uygulamalarını kolaylaştıracaktır.
Kalite Verisi/Geribildirim	Kalite sonuçlarının sağlıklı ölçülmesi önemlidir. Toplam kalite uygulamasının başarısının saptanması açısından sağlıklı kalite verilerine ihtiyaç vardır..
Çalışanlarla İlişkiler	Çalışanlarla ilişkiler kalite tasarımını ve performans değerlendirmeyi gerektirir.

(Kaynak: Motw(Motwani & Kumar & Youssef & Mahmoud; 1997; p.363).

2. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulamaya Geçirilmesi

Toplam kalite yönetiminin uygulamaya geçirilmesinde, kalite stratejisinin tanımlanması, işletme vizyonunun oluşturulması ve operasyonel organizasyonu kapsayan bir çerçevenin geliştirilmesi aşamaları esas alınmaktadır.

a) Kalite Stratejisi

Kalite işletme yönetimi için stratejik bir konuma sahiptir. Kalite planlaması, vizyon, misyon, amaçlar, hedefler ve aksiyon planını kapsayan geleceğe ilişkin bir kalite stratejisini ifade etmektedir. Kalite politikası özel piyasa alanında en iyi rekabet konumunu elde etmek için seçilen genel bir stratejiyi gösterir.

aa) Örnek Uygulama (1): Hewlett-Packard

Hewlett-Packard, bilgisayar endüstrisinde lider konumdaki firmalardan biridir. Şirket toplam kalite anlayışına dayalı bir kalite politikası gütmektedir. Hewlett-Packard'ın Başkanı John Young işletmesiyle ilgili kalite politikasını şöyle açıklamaktadır:

“Global bir ekonomide rekabet etmek için, mamul, sistem ve hizmetlerimiz rakiplerimizden daha yüksek olmak zorundadır. Hewlett-Packard'da toplam kalite yönetimini yükseltmek birinci önceliğimizdir” (Qmu; 1998; p.2).

bb) Örnek Uygulama (2): EMAR A.Ş.

EMAR A.Ş. 1974 yılında kurulmuş ve Bosch Junkers grubu kuruluşu olan ELBO fabrikasında üretilen ev cihazları, kombi kat kaloriferi, armatör ve merkezi kazan gibi branşlarda satış sonrası müşteri hizmeti veren bir şirkettir. Şirket, tüm çalışanları tarafından benimsenmiş bir kalite stratejisine sahiptir. Bu strateji şöyledir;

“Mamullerimizi kullanan **TÜKETİCİLERİMİZE SINIRSIZ VE KALİTELİ HİZMET** vermek ana prensimizdir,

EMAR tüm çalışanları **TÜKETİCİ GÜVENİNİ KAZANMAYI** hedef olarak belirlemiştir,

Anlayışımız **SÜREKLİ EĞİTİM**, teknik kapasitesi yüksek elemanlar, uygun yer ve zamanda uygun yedek parça, teçhizat ile **HER ZAMAN HAZIR** bulunmaktır,

TÜKETİCİNİN PROBLEMİ BİZİM PROBLEMİMİZDİR, mutlaka çözümlenmelidir ve çözümlenecektir

Sistemimiz bir bütün olup tüm çalışanlarımız bir sistemin parçasıdır. Sistemimizin temeli **DİSİPLİN VE MORALDİR**,

Düzgün kıyafet, güler yüz ve **TÜKETİCİ İLE İYİ DİYALOG** ve çalışanlarımızdaki sahiplik duygusu en önemli özelliğimizdir,

TÜKETİCİLERİMİZE SUNDUĞUMUZ HİZMETİN SINIRININ OLMADIĞI daima daha iyisinin olabileceği bilinciyle yeni arayışlar içinde olmak çalışmalarımıza ışık tutacaktır,

Parolamız "**HİZMET İÇİN VARIZ, HER ZAMAN VE HER YERDE HİZMET VERMEYE HAZIRIZ**" olarak belirlenmiştir,

Kuruluşumuzun temeli olan değerli **ÇALIŞANLARIMIZA HUZURLU, DÜZENLİ, KATILIMCI BİR ORTAM** yaratmak ve bunu sürekli geliştirmek yönetim anlayışımızdır" (Güngör; 1998; s.545).

b) İşletme Vizyonu ve Misyonu

İşletme vizyonu işletmenin faaliyette bulunduğu piyasada organizasyona kılavuzluk eden kavram ve felsefelerin bütünüdür. İşletme tarafından kamuoyuna duyurulan bir genel ifadeyi tanımlayan vizyon, iki temel unsurdan oluşur. Bunlar, yol gösterici felsefe ve örgütsel imajdır. Dolayısıyla işletme vizyonu tüm organizasyonun bağlı olduğu temel amacın bir bütün olarak simgelenmesidir (Morgan & Murgatroyd; 1994; p.14).

aa) Örnek Uygulama (1): Matsushita Elektrik

Matsushita Elektrik toplam kalite yönetimi uygulamaları çerçevesinde işletmenin misyon ve vizyonunu yeniden düzenlemiştir. Şirket müşterilerine iyi kalitede ürün ve hizmet sunma hedefindedir. Nihai olarak, şirket, uzun dönemli bir büyüme ve başarı yakalamayı amaçlamaktadır.

Vizyon: "Kârlar uzun dönemli büyüme ve yatırımlarla bağlantılıdır".

Misyon: Tüm endüstride ulusal düzeyde servis, adalet, uyum ve işbirliği, daha iyi olma çabası, nezaket ve tevazu, topluma uyum ve minnettarlık (Qmu; 1998; p.2).

bb) Örnek Uygulama (2): De Montfort Üniversitesi Leicester İşletmecilik Okulu

De Montfort Üniversitesi Leicester İşletmecilik Okulu 1990'lı yılların ortasında toplam kalite yönetimine geçerek misyon ve vizyonunu bu merkezde oluşturmuştur.

Vizyon: "2000 yılında İngiltere'de en önemli işletme okulları arasında yer alacağız. Tüm personelimiz ile hedefimiz en iyi olmaktır".

Misyon: Yüksek kalitede eğitim, araştırma, yönetim geliştirme ve müşterilerine bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde danışmanlık sağlayan bir kurum olarak kabul edilmek, Çalışanlarına destekleyici bir çalışma ortamı sağlamak, öğrencilerine yeterli kaynaklarla en yüksek standartlarda olanaklar sağlamak, en önemli uluslararası Üniversitesini yaratmak için çalışmak (Qmu; 1998; p.3).

c) Operasyonel İşlem ve Organizasyon

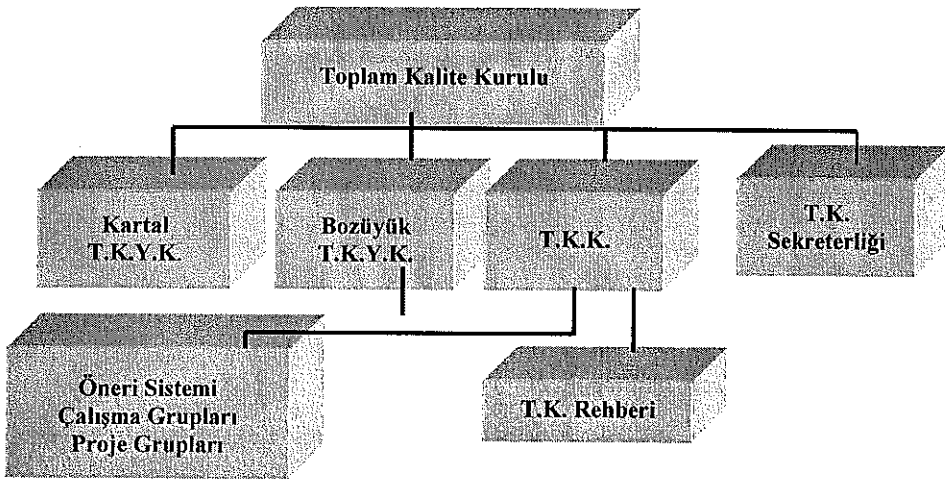
Organizasyon tüm işlem ve süreçlerini toplam kalite felsefesi çerçevesinde yeniden düzenlemeli, çalışanları bu sürece katacak uygulamalar oluşturmalıdır. Bu amaçla görev ve yetkilerin yeniden tanımlanması, süreçlerin gereksiz bürokratik işlemlerden arındırılması, takım çalışmasına geçilmesi, çalışanların yetkilendirilmesi, iç müşteri-dış müşteri kavramlarının tanımlanması gibi uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca toplam kalite yönetiminde spesifik olarak kullanılan sıfır hata, müşteri memnuniyeti, tasarruf, zaman planlaması gibi değerler tüm çalışanlara benimsetilmelidir.

Öte yandan toplam kalite yönetimi örgütsel organizasyonu değişime zorlamaktadır. Örgütsel organizasyon kalite konseyine, takım çalışmasına ve kalite gruplarının çalışmasına olanak sağlayacak tarzda re-organize edilmelidir.

(1) Örnek Uygulama: Vitra'da Toplam Kalite Yönetimi

1958 yılında seramik sağlık gereçlerini üretmek amacıyla kurulan Vitra 1992 yılında toplam kalite çalışmalarına ISO 9003 belgesi alarak başlamıştır. Şirket aşamalı olarak 1994 yılında vizyon, misyon, amaç, hedef ve stratejilerini belirlemiş, 1995 yılında ise, çalışanların katılımını arttıracak çalışmalara yönelmiştir. 1996 ve 1997 yıllarında da toplam kalite çalışmalarını sürdüren Şirket, İSO Çevre Teşvik Ödülünü kazanmıştır (Şahin; 1997; s.8).

Grafik III: Vitra Toplam Kalite Organizasyonu



T.K.: Toplam kalite

T.K.K.: Toplam kalite Kontrolü

T.K.Y.K.: Toplam kalite Yönetim Kurulu

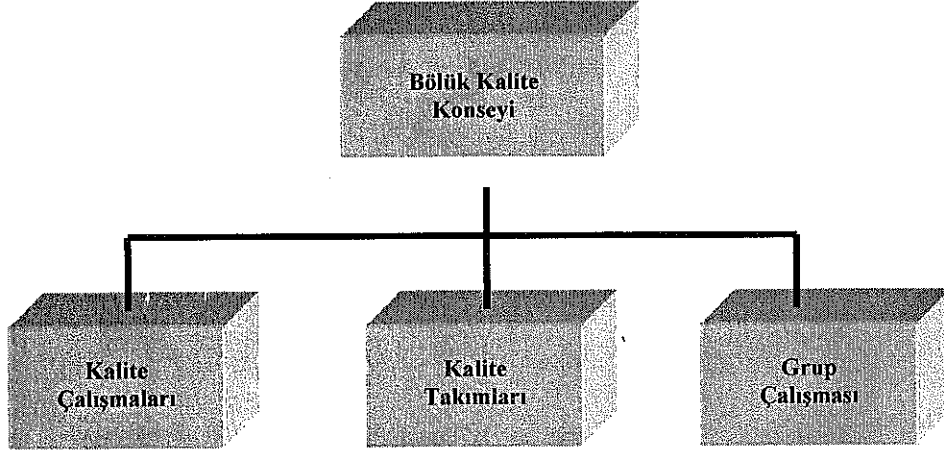
(Kaynak: Şahin, 1997; s.8).

(2) Örnek Uygulama (2): TSK'da Toplam Kalite Örgütlenmesi

TSK'da toplam kalite çalışmaları 1997 yılında başlamış ve aşamalı olarak tüm birlik, askerlik şubesi ve karargahlara yayılmıştır. Süreçlerdeki değişikliklere paralel olarak vizyon ve misyon kavramları oluşturulmuş, kalite politikası saptanmıştır. Bu çalışmalarda geleneksel hiyerarşik yapıları değiştirmek amacıyla toplam kalite yönetimi için özel bir organizasyon şeması hazırlanmıştır (Baş; 1998; s.718).

Aşağıdaki grafikte muharebe ve istihkam bölükleri için oluşturulan toplam kalite yönetimi organizasyon şeması görülmektedir.

Grafik IV: TSK'da Toplam Kalite Organizasyonu



(Kaynak: Baş, 1998; s.719).

3. Başarı Gereklilikleri

Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması her şeyden önce büyük bir sabır gerektirmektedir. Nihai başarı bazen 10 yıllık bir süreci kapsayabilir. Toplam kalite yönetimi bu açıdan her aşama uygulandıkça sonuçları ortaya çıkan bir sistemi temsil etmekte ve örgütsel kültürdeki değişiklere bağlı olarak sonuçlara ulaşılmaktadır. Toplam kalite yönetiminin ısrarla ve sabırla uygulanması yeniden yapılanma için değerli bir örgütsel çerçeve sağlayarak organizasyonda önemli bir kültürel değişime yol açabilir.

Sabırlı bir bekleme yanında toplam kalite yönetimini uygulamanın başarısını etkileyen bir diğer faktör de katılımcı yönetimdir. Özellikle sistemdeki herkesin toplam kaliteye inanması ve yöneticilerin çok iyi eğitilmiş olanlar arasından seçilmesi sistemin başarısı için kritik niteliktedir. Sistemin başarısı liderin yaratacağı vizyon ve misyonun örgüt tarafından benimsenmesine, liderin yönetim, bireyler arası iletişim, problem çözme ve yaratıcılık yönlerinin gelişmesine bağlıdır.

William Glasser "Kalite Okulu" kitabında kaliteye ulaşmanın kritik unsurlarını açıklamaktadır. İnsanları zorlamadan iyi iş yapmaları için motive etmenin önemine dikkat çeken yazar, insanlara çalışmalarını değerlendirecek eğitimi sağlamanın toplam kalite yönetiminde önemli bir koşul olduğunu ifade etmektedir. Üçüncü olarak korku, cezalandırma ve tehdit gibi insanların gelişimini sindiren yönetsel anlayışların terk edilmesi gerektiğini kaydeden Glasser, olumlu ve sıcak bir ortam yaratmanın gerekliliğine dikkati çekmektedir. Kitabında eğitim sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamalarına da değinen yazar, okullarda öğrenmeyi yararlı hale getirmenin ve en önemlisi öğrencilere öğrenmenin yararlı olduğunu benimsetmenin kaçınılmaz olduğunu ilave etmektedir (Stewards ; 1998; p.4).

C. KALİTE VE HİZMET İLİŞKİSİ

1. Kalite Anlayışı

Hizmet sektörlerinde kalite anlayışını farklı kılan temel etmenler aslında imalat ve hizmet sektörleri arasındaki farklara dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, hizmet sektörü işlemleri pek çok insana doğrudan yapılan işlemleri ya da işlem süreçlerini kapsamaktadır. Dolayısıyla, hizmet sektöründe müşteriler birbirinden oldukça farklı profillere sahiptirler. Örneğin, sigortalı, alacaklı, yolcu, hasta, ev sahibi, banka müşterisi, tüccar, davacı müşterilerin her biri oldukça farklı bir profili yansıtmaktadır.

İkincisi, hizmet sektörlerinde işlem hacimleri büyüktür. Gerçekleşen satış rakamları, ödenene ücretler, gerçekleştirilen yatırımlar ve ödenen vergiler büyük işlem hacimleri yaratmaktadır. Ayrıca, hizmet sektörlerinde hata yapma olasılığının yüksekliği özellikle dikkat çekmektedir. Buna ilave olarak kamusal hizmet alanlarında müşterilerin bazen seçme şansı çok sınırlıdır ya da hiç yoktur. Sözgelimi elektrik, gaz, telefon, su ya da çöp toplama hizmetleri bu niteliklidir. Hizmet sektörleri teknolojik donanım açısından da sınırlı bir kapsama sahiptir. Özellikle yazışma ve evrak sirkülasyonu imalat sektörleri ile kıyaslanamayacak ölçüde yüksektir (Bozkurt [I]; 1993; s.6).

Hizmet sektörlerinde bireysel inisiyatifler ve kişisel ilişkiler belirgin biçimde ön plandadır. Bu nedenle kalite geliştirme süreci hizmet sektörlerinde bir anlamda hata veya şikayet oranlarının düşürülmesi, zaman ve maliyet tasarrufu ile müşteri ilişkilerinin geliştirilmesidir. Hizmet kalitesi büyük ölçüde maliyetlerle de bağlantılıdır. Diğer bir ifade ile müşteri karşılanabilir bir

harcama bütçesi içinde tatmin düzeyini artırma isteğinde olurken işletme, yatırımlarını karlılık kriteri ile doğrudan bağlantılı bir konuma taşır.

Hizmet sektörlerinde kalite uygulamalarının odağı müşteri şikayetlerinin azaltılmasına dönük çalışmaların yoğunluğudur. Özellikle insan hatasına dayalı şikayet süreçlerinin azaltılması kalite odaklı çalışmaların ana gündemi olmaktadır. Bu nedenle insan performansına dönük çalışmalar hizmet kalitesinde hedef alanıdır (Bozkurt [1]; 1993; s.7). Aşağıdaki tabloda hizmetlerle kalite arasındaki ilişki restoran hizmeti örneği ile açıklanmıştır.

Tablo VIII: Hizmetler ve Kalite

Kalite Unsurları	Hizmet Organizasyonları
Kalite Tasarımı	Hizmetler yeniden tasarlanmakta, hizmetlerin bileşenleri revize edilmektedir. Örneğin bir restoranın müşterilerinin sağlığını düşünerek düşük kalorili menüler oluşturması.
Kalitenin Oluşturulması	Müşteri bu sürecin bir parçasıdır. Müşteri ile doğrudan ilişki kuran kişi en önemli kişidir. Örneğin, restoranın akşam yemeklerini müşteri talepleri doğrultusunda hazırlanması.
Kalitenin Kontrolü	Hizmetin üretilmesi aşamasında gerçekleşmektedir. Restoranda kalite sorumluluğunun aşçı ve garsona bırakılması.
Kalite Garantisi	Yeni hizmet organizasyonlarında %100 kalite garantisi verilmektedir. Örneğin eğer memnuniyet söz konusu değilse, müşteriye tatmin etmek için yemeğin hemen değiştirilmesi gerekmektedir.
Kalite Eğitimi	Müşteri değişim ve getiriler konusunda eğitilmektedir. Örneğin müşterinin yeni menü konusunda bilgilendirilmesi.

(Kaynak: Augustyn & Ho; 1998; p.76).

2. Kalite ve Hizmetlerde Değişkenlik

Yüksek düzeyde kaliteye ulaşma çabaları rekabet açısından günümüzün en stratejik hedefi olma eğilimindedir. Rekabet konumlarını güçlendirmek için, işletmelerin toplam kalite yönetime geçmeye yöneldikleri gözlenmektedir. Yoğun rekabet işletmeleri toplam kalite yönetimini tercih etmeye zorlamaktadır. Amaç, kaliteyi mamul ya da hizmette oluşturmaktır. Çoğu işletme bir yandan işletme performansını geliştirmek diğer yandan, çalışanları ile daha iyi ilişkiler kurma, daha yüksek verimlilik düzeylerine ulaşma, müşteri tatmini yaratma ve piyasa payını geliştirme hedefleri ile toplam kalite yönetimine geçmektedir.

Tüm bunlar günümüzde rekabet yetkinliğinin bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır (Butler; 1998; p.1).

Hizmet sektörlerinde ise, toplam kalite yönetimi uygulamaları, nispeten daha yakın bir geçmişe sahiptir ve aslında daha karmaşık ve zor bir süreci ifade etmektedir. Bu sektördeki organizasyonların müşterinin tanımı ve kesin özelliklerini saptama zorluğu çektikleri gözlenmektedir. Özellikle yüksek ilişki düzeyini kapsayan hizmetlerde belirsizliğin ve değişkenliğin de yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Değişkenlik, daha genel olarak aynı olması istenilen hizmetlerin başarı performansından meydana gelen farklılıkları tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Dolayısıyla hizmet çeşitliliği ile karıştırılmamalıdır.

Değişkenlik sorunu bazı yazarları müşteri süreç işlemleri ile materyal süreç işlemleri arasında bir ayırım yapmaya yöneltmektedir. Bu yaklaşıma göre, müşteri süreç işleminde değişkenliğin nedeni, müşterinin özel ve genellikle beklenmeyen gereksinimlere sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Dotchin & Oakland [II]; 1994; p.30).

Tablo IX: İmalat Ve Hizmet Sektörleri Arasındaki Farklılıklar

Sektör	Çıktı	Toplam Kalite Odağı	Ölme Kriteri
İmalat	Fiziksel ürünler	Amaca uygunluk	Sıfır hata, karşılaştırmalı standartlar, piyasa liderliği, kaliteli üreticiler arasında en düşük maliyet
Hizmetler	Hizmet ve işlemler	Müşterinin beklentilerinin karşılanması ve aşılması	Piyasa liderliği, müşteri ratingi, kaliteli üreticiler arasında en düşük maliyet

(Kaynak: Morgan & Murgatroyd; 1994; p.56).

Bu nedenle araştırmacılar hizmet kalitesine ilişkin tanımlamalarında "iş", "performans" ve "çaba" unsurları üzerinde özellikle durmaktadırlar (Morgan & Murgatroyd; 1994; p.10).

Hizmetlerdeki değişkenlik toplam kalite uygulamalarında çeşitli sorunlar yaratabilmektedir. Her şeyden önce, değişkenlik ve belirsizlik kalite geliştirme hedefiyle çelişebilmektedir.

Değişkenliği azaltmak amacıyla daha fazla denetimle daha kaliteli bir hizmete ulaşma girişimi etkin bir sonuç vermemektedir. Nitekim hizmet çalışanları ile emir-komuta zincirinin aşırı denetimi hizmetlerin insani

boyutunu bozmakta ve hizmet kalitesine zarar vermektedir. Bu açıdan toplam kalite yaklaşımı teşvik edici unsurları yeniden tanımlamayı, kaliteye odaklanmayı ve takım çalışması yoluyla süreçleri yeniden tasarlamayı gerektirmektedir (Dotchin & Oakland; 1994; p.31).

3. Hizmet Kalitesinin Merkezi: “Müşteri İlişkileri”

Hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetiminin en önemli odağı olarak müşteri kavramı, belirgin şekilde ön plana çıkmaktadır. Bu sektörde müşteri odaklılık müşterinin kalite algısının hizmet kalitesini belirlemesinden kaynaklanmaktadır. Burada da dışsal-içsel müşteri ayrımı gözlenmektedir. Dışsal müşteri nihai hizmeti satın alan kişilerdir. İçsel müşteri ise, üretim sisteminde birbirine bağımlı olarak çalışanları tanımlamaktadır. Örneğin, eğer A, süreç B için işlem üretiyorsa, süreç B, A sürecinin içsel bir müşterisidir. Dolayısıyla A'nın süreç kalitesi düşüyorsa, muhtemelen bu B'nin de kalitesini etkileyecektir (Sytsma; s.4).

Müşteri ilişkileri ve hizmet bileşenleri bir kalite sürecinde kilit faktörlerdir. İş akışının bu açıdan tasarımı önemli bir adımdır. Bazı hizmet bileşenleri müşteri ile bağlantılı iken, bazıları onun dışında işlemektedir. Ancak hizmet kalitesi büyük ölçüde ilişki düzeyine bağlı olarak oraya çıkan bir sonuçtur. Organizasyon açısından önemli olan tüm bileşenleri dikkate alan bir değişim alanı yaratmaktır. Bunun yanında şirket, müşterinin ilişkili olduğu hizmet bileşenleri hakkındaki görüşlerini de edinmek durumundadır. Bu amaçla özellikle, müşteri ilişkilerinin yeri, bu ilişkilerin sayısı ve süreleri, en fazla tatmin olanlar ve yerleri, tatmin olmayanların muhtemel nedenleri hizmet kalitesi açısından önemli değişkenlerdir (Bozkurt; 1993; s.7).

Hizmet sektörlerinde müşterilerin sosyal ve davranışsal faktörlerine ilgi göstererek kaliteyi geliştirme düşüncesi literatürde “müşteri ilişkileri” olarak tanımlanan girişimlerin temelini oluşturmaktadır.

Toplam kalite yönetimi bu ilişkileri geliştirmede 5 farklı modelden yararlanmaktadır. Bu modeller “Kalite Programı”, “Tüketici Programı”, “Flip Programı”, “İletişim Programı”, “Klavuz Program” dır.

Kalite programı ile organizasyonda hizmet kalitesinin ortak bir tanımının oluşturulması kastedilmektedir. Tüketici programı, müşteri ile meydana gelen karşılıklı etkileşim zemininde kalite geliştirme faaliyetlerine odaklanmaktadır. Flip programı ise, hizmet sağlayıcısı çalışanları geliştirmeyi amaçlamaktadır.

İletişim programları, daha çok hizmet kalitesinin hatalı beklentilere yol açmayacak tarzda sunumunu düzenlenmeyi kapsamaktadır. Nihayet, kılavuzluk programı ise, yönetimi liderlik ve bağlılık konularında toplam kalite hedefleri ile bilinçlendirmektedir (Dotchin & Oakland [II]; 1994; p.31)

Araştırmalar hizmet sektörlerinde müşteri beklentilerinin daha hassas ve kapsamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Aşağıdaki tabloda bir müşterinin hizmet sektöründeki beklentileri ve bu beklentinin sigorta sektörüne yansması görülmektedir.

Tablo X: Hizmet Sektöründe Müşteri Beklentileri

Müşteri Beklentisi	Sigorta Sektörüne Yansması
Müşteri satın aldığı hizmetin tüm beklentilerini karşılamasını ister.	Örneğin sigorta sektöründeki bir müşteri çok seyrek ortaya çıkabilecek önemli riskler karşısında da korunmak ister.
Müşteri ödediği maliyetle getiri arasında bir denge kurmak ister.	Sigorta müşterileri ödedikleri primlerin sigorta şirketinin üstlendiği risklerin maliyetiyle orantılı olmasını arzular.
Müşteri tüm gereksiz ve ilgisiz konulardan hariç tutulmak ister.	Sigorta müşterisi ihtiyaç duymayacağı risklerden hariç tutulmak isteyecektir.
Müşteri şikayetinin ciddiyetle, nazıkçe ve hızlı bir şekilde ele alınmasını ister.	Sigortalı kendisini bürokratik işlemlere boğmayacak bir işlem süreci ister.
Müşteri satın aldığı hizmetin tam olarak neleri sağladığını bilmek ister.	Sigortacılık sektöründe müşteri sigorta poliçesinin neleri içerip içermediğini net ve açık olarak kendisine anlatılmasını ister.
Müşteri önceden haber verilmeden mevcut sözleşmede ve durumda herhangi bir değişiklik yapılmasını istemezler.	Sigortalı kendisine danışılmadan sözleşme süresinin uzatılmamasını ister.
Müşteri kendisine daha fazla önem veren işletmeler ile çalışmak isterler.	Sigortalı kendisi ile doğrudan ilgilenen şirketlere yönelecektir.

(Kaynak: Yanık; 1997; s.16).

4. Hizmet Kalitesinin Algılanması ve Beklentiler

Hizmet kalitesi açısından önemli bir konuda müşterinin algılanması ve beklentileridir. Bir hizmetin performansına ilişkin algılama çeşitli yazarlarca incelenmiştir. Buna göre teknik performans ile deneysel performans arasında

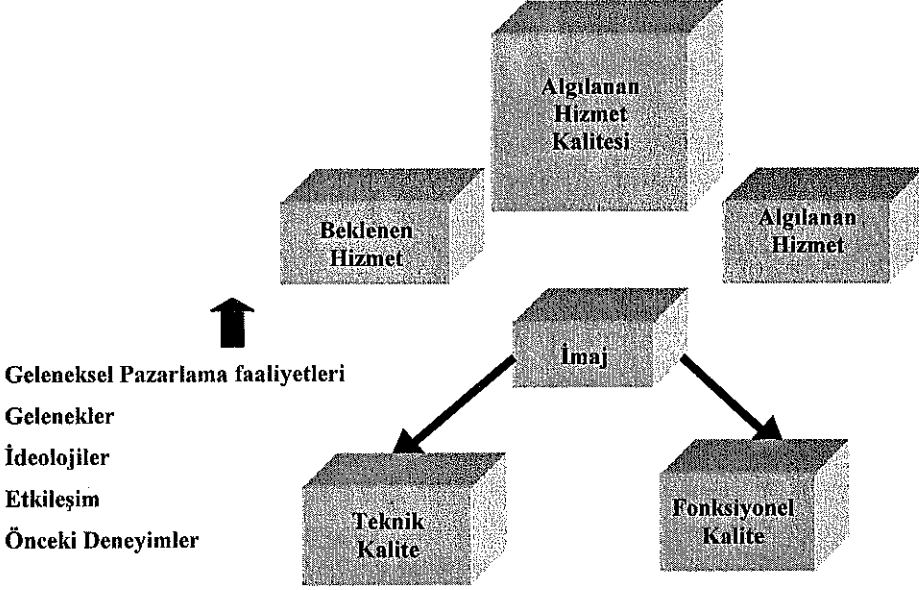
ayrım yapılmalıdır. Bu, psikolojik tatmin seviyesiyle bağlı olarak hizmetin niteliklerinin bir fonksiyonudur. Örneğin otobüs işletmeciliğinde A noktasından dan B noktasına gitmek teknik bir performanstır. Yani otobüsün hızı, performansı ve seyahatin zamanlaması gibi kriterlere bağlıdır. Oysa otobüs işletmesinin şoförü ile müşteri arasındaki ilişki deneysel performansı yansıtır ve büyük ölçüde, sürücü ile ilişkisinin niteliğine bağlı olarak yolcunun hizmet kalitesini algılamasını yansıtır (Dotchin & Oakland [II]; 1994; p.32).

Bazı yazarlar, bu kavramları hizmet kalitesi açısından ele almışlardır. Buna göre, teknik kalite müşteriye sağlanan hizmet ile ilişkisinden edindiği değeri ifade eder. Hizmet kalitesi bu açıdan iki değişkene bağlıdır. Bunlar, müşterinin beklentisi ve algılamasıdır. Bu yaklaşım, Grafik III'de gösterilmektedir. Grafiğe göre, hizmet kalitesinin müşteri tarafından algılanışına etki eden olay firmanın imajıdır. Bir hizmetin pozitif imajı müşteri açısından negatif deneyimleri tolere edici bir husustur. Bu durum aynı negatif değerın sıklıkla tekrar edilip imajın zarar görmesine kadar sürer. Müşteri beklentilerini etkileyen diğer temel faktörler ise, pazarlama faaliyetleri, alışkanlıklar, ideoloji, diğer müşterilerle iletişim ve ilgili hizmetin önceki deneyimidir.

Araştırmalarda fonksiyonel kalitenin teknik kalite ile ilgili sorunları kapatabileceği saptanmış ancak bunun tüm düşük kalite seviyelerini gideremeyeceği sonucuna varılmıştır.

Bazı yazarlarca ifade edildiği gibi, eğer teknik kalite en azından tatmin edici ise, bu durumda fonksiyonel kalite müşterinin algılamalarını belirleyen en önemli unsur olmaktadır. Ayrıca, teknik kalitenin firmalar arasında oldukça benzer olduğu hizmetlerde fonksiyonel kalite, farklılaşmanın önemli bir aracıdır. Aslında hizmetlerde müşteri etkileşimi geleneksel pazarlama faktörlerine göre işletmenin imajını daha fazla güçlendirmektedir.

Grafik V: Hizmet Kalitesi Modeli



(Kaynak: Dotchin & Oakland [II]; 1994; p.33).

Bu model daha sonraları çeşitli deneysel verilerle zenginleştirilmiştir. Özellikle müşterilerle yapılan yoğun mülakatlar ve yöneticilere yönelik çeşitli testler geniş bir bilgi birikimi sağlamıştır. Bu veriler bankacılık, kredi kartları, güvenlik hizmetleri ile bakım ve onarım alanlarında yoğunlaşmaktadır. Çalışmalarda pazarlama aşamasında müşteri beklentileri ile aynı aşamadaki yönetici algılaması arasındaki farklar bulunmuştur (Dotchin & Oakland; [II]; 1994; p.32).

Genel Değerlendirme ve Sonuç

Hizmet sektörüne gerek akademisyenler gerekse işletmelerce verilen önem son yıllarda giderek artmaktadır. Bu durum bu sektörün ekonominin hakim karakteri olma niteliğine bağlı olarak giderek güçlenmektedir. Nitekim, veriler, batı ülkelerinde hizmet sektörlerindeki büyüme eğilimini açık biçimde ortaya koymaktadır. Örneğin, Amerika'da hizmet sektörü istihdamı %70'leri aşmaktadır. Gelişmiş diğer ülkelerde de durum farklı değildir. İngiltere, Fransa, İtalya ve Almanya gibi gelişmiş dünyada hizmet sektörlerinin hem ekonomik üretkenlik hem de iş fırsatları açısından önemli bir gelişme kaydettiği görülmektedir. Bu ülkelerde hizmetlerdeki istihdam oranı %60'ları aşma eğilimindedir.

Bu gelişmeler, hizmet sektörlerindeki müşteri anlayışı ve profilini hızla değiştirmektedir. Bilgilenme kaynaklarının artışı, müşterinin rekabet yetkinliğindeki konumu, İnternet ve elektronik ticaret ile eğitim düzeyinin sürekli artması müşteri bilincini geliştiren faktörlerdir. Müşteri geçmişe kıyasla kaliteye daha hassastır. Yeni müşteri profili açısından farklı hizmet alternatifleri ve daha kaliteli hizmet sunumu rekabetin kaçınılmaz şartı olmaktadır. Hatta imalat işletmeleri bile müşterilerine hizmet odaklı satış stratejileri ile hitap etmektedirler.

Literatürde hizmet kalitesine ilişkin çalışmaların "hizmet işletmesi" olarak tanımlanan çevrede ilgili hizmetin standartlaştırılmasına odaklandığı görülmektedir. Bu standardizasyonda hizmetlerin soyut olma niteliği müşteri ile hizmet üreticisi arasındaki karşılıklı etkileşimi oldukça önemli bir konuma getirmektedir. Diğer bir ifade ile hizmet sektörlerinde iç müşteri çalışan ile dış müşteri alıcı arasındaki ilişkinin niteliği toplam kalite uygulamasının başarısını belirlemektedir. Bu nedenle hizmet alanlarındaki kalite uygulamalarında dış müşteri yanında iç müşteri de üretim endüstrilerine göre çok daha kritik bir role ve öneme sahip olmaktadır.

Müşteri, toplam kalite yönetimi açısından stratejik bir değere sahiptir. Bazı yazarların ifadesiyle "müşteri kraldır" yani "patronların patronudur". Müşteri kraldır çünkü işletme eğer ayakta kalmak ve yaşamak istiyorsa, müşteriyi memnun etmek zorundadır. Müşteri patrondur, çünkü bir firmanın ne kadar kar edeceğine o karar vermektedir; dolayısıyla çalışanın gerçek anlamdaki istihdam edenidir. Öyleyse müşteri bütün işin başı ve sonudur.

Bu nedenle maksimum müşteri memnuniyeti toplam kalite yönetiminin en önemli ilkesidir. Hedef, müşteri memnuniyetinde süreklilik yaratmak ve geliştirmektir. Toplam kalite yönetimi tüm personelin ve yönetimin kalite ilkeleri çerçevesinde bu hedefi gerçekleştirmek amacıyla işbirliği yapmasını önermektedir. Bu, örgütsel kültürde önemli ve kategorik bir değişimi gündeme getirmektedir. Toplam kalite yönetiminin başarılı olması, örgütün, kalite prensipleriyle uyumlu kültürel değişimleri benimsemesine bağlıdır.

Tüm bu nedenlerle imalat endüstrilerindeki üreticiler gibi hizmet organizasyonları da işletmelerini toplam kalite modeline adapte etmeye yönelmektedirler. Hizmet organizasyonları, finansal optimizasyondan müşteri memnuniyetine, değerini yitirmiş katı hiyerarşik yapılanmalardan esnekliğe olanak sağlayan teknoloji destekli örgüt modellerine geçmektedirler. Amaç müşteri memnuniyetinde başarılı olmaktır. Bir anlamda müşteriye kapalı yönetim anlayışı artık müşteri ile işbirliğine dayalı kalite felsefesini bir slogan haline getirmektedir.

Hizmet kalitesine yönelik bu ilgi bazı ülkelerde özellikle sağlık, eğitim, finans ve sigortacılıkla, turizm ve bürokrasi yönetiminde toplam kalite ilkelerinin uygulanmasına yönelik girişimlere sahne olmuştur. Ayrıca, farklı ve ilgi çekici hizmet sektörlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanmasını tanımlayan çok sayıda kitap ve makalenin yazıldığı gözlenmektedir.

Deming'in ilkeleri artık sadece imalat işletmelerinde değil, eğitimden sağlığa, kamu bürokrasinden spor alanlarına kadar hemen her alanda uygulanma zemini bulmaktadır. Bu alanlarda faaliyette bulunan organizasyon ve işletmeler sürekli gelişme felsefesini yönetim fonksiyonlarında uygulayarak, iç müşteri-dış müşteri ilişkileri temelinde bir örgüt anlayışı yaratmaktadır.

Toplam kalite yönetimi bu açıdan sistem kavramını ön plana çıkarmaktadır. Hareketin kurucusu Deming, sistemi tüm organizasyon olarak tanımlamaktadır. Deming'in sistem anlayışı, yönetim felsefesi, çalışanlar, kamu kuruluşları, yasalar, vergiler, ticari sınırlar, müşteriler, hisse sahipleri, arz ediciler, çevresel kısıtlamalar, banka ve diğer finansal kuruluşları kapsamaktadır. Yazar, tüm bu unsurların bir orkestra gibi ahenkli çalışması gerektiğine inanmaktadır.

Buna karşılık, hizmet sektörlerinde kalite uygulamaları sanıldığı kadar kolay değildir. Her şeyden önce hizmet kavramı sınırları net bir şekilde çizilmiş değildir. Bu alanı sınıflamak da oldukça zordur. Ayrıca, hizmetlerin soyut

niteliği, önceden üretilmesinin mümkün olamaması ve heterojenliği gibi özellikleri toplam kalite yönetimi açısından ciddi güçlükler oluşturmaktadır. Çünkü hizmetlerdeki eş anlılık yani, üretilme ve tüketilmenin aynı anda gerçekleşmesi, her müşteri için farklı bir uygulama biçimine ve standarda yol açabilmektedir.

Dolayısıyla hizmet alanlarındaki kalite süreci büyük ölçüde değerle ilişkili subjektif bir konuma sahiptir. Değer, bazı hizmetlerde açık bir nitelik arz ederken, bazılarında daha zımni yani psikolojik etmenlere bağlı kalmaktadır. Açık değer algılaması müşteri açısından kolaylıkla anlaşılabilen ve tanımlanabilmektedir. Zımni ya da psikolojik değer algılaması ise, ancak imaj, önceki deneyimler ya da diğer müşterilerin değerlendirmelerine bağlı olmaktadır.

KAYNAKLAR

- Augustyn, Marcjanna & Ho, Samuel K.; "Services and Tourism"; Journal of Travel Research; V.37/1; Aug98; pp.71-76.
- Baş, Türker; "Askeri Birlik ve Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi"; 7. Ulusal Kalite Kongresi; 4. Cilt; Kasım 1998; s.715-729.
- Bozkurt, Rıdvan; "Hizmet Endüstrisinde Kalite Kontrol Uygulamaları"; Önce Kalite; Nisan 1993; Sayı:3; s.6-11.
- Cavaness, Joseph P.; "Building Quality Into Services"; Sam Advanced Management Journal; V. 58/1; Winter 1993; pp.4-8.
- Combes, Pierre & Combes, Philippe; "Economic Structure and Local Growth: France, 1984-1993"; Journal of Urban Economics; May2000; V.47/3; pp.329-356.
- David, Butler; "A Comprehensive Survey on How Companies Improve Performance Through Quality Efforts(I)"; www.dbainc.com.; US-1996 ; pp.1-6.
- David, Butler; "A Comprehensive Survey on How Companies Improve Performance Through Quality Efforts(II)"; www.dbainc.com.; US-1996 ; pp.1-6.
- David, Butler; "A Comprehensive Survey on How Companies Improve Performance Through Quality Efforts(III)"; www.dbainc.com.; US-1996 ; pp.1-6.
- David, Butler; "A Comprehensive Survey on How Companies Improve Performance Through Quality Efforts(IV)"; www.dbainc.com.; US-1996 ; pp.1-7.
- Davis, Tim R.V.; "Different Services Firms, Different Core Competencies"; Business Horizons; V.42/5; Sep/Oct1999; pp.23-34.

- Dean, B. Edwin; "Total Quality Management. From the Perspective of Competitive Advantage"; www.nasa.gov.; 27.4.1998; pp.1-3.
- Dotchin, John A. & Oakland, John S.; "Total Quality Management in Services: Part 1: Understanding and Classifying Services"; International Journal of Quality and Reliability Management; V.11/3; 1994; pp.9-26.
- Dotchin, John A. & Oakland, John S.; "Total Quality Management in Services: Part 1: Service Quality"; International Journal of Quality and Reliability Management; V.11/3; pp27-42.
- Ekin, Nusret; Küreselleşme ve Gümrük Birliği; İstanbul-1999.
- Güngör, Mustafa; "Satış Sonrası Müşteri Hizmetlerinde Kalite"; 7. Ulusal Kalite Kongresi; 3. Cilt; Kasım 1998; s.543-557.
- King, Julia & Huffinen, Thomas; "Outsourcers Asked to Pull More Weight"; Computer World; June 26 1995; pp.28.
- Kurtulmuş, Numan; Sanayi Ötesi Dönüşüm; İstanbul-1996.
- Leight, Walter & Collins, Belinda; "Setting the Standards"; Mechanical Engineering; Feb2000; V.122/2; pp.46-53.
- Merriman, David & Skidmore, Mark; "Did Distortionary Sales Taxation Contribute to the Growth of the Service Sector?"; National Tax Journal; Mar2000; V.53/1; pp.125-143.
- Morgan, Colin & Murgatroyd, Stephen; Total Quality Management in Public Sector; US-1994.
- Motwani, Jiadeep & Kumar, Ashok & Youssef, Muhamed & Mahmoud, Essam; "Forecasting Quality of Indian Manufacturing Organizations: An Exploratory Analysis"; Total Quality Management; V.8/6; 1997; pp.361-373.
- O'connell, E. Sandra; "Outsourcing: A Technology-Based Decision"; HR Magazine; February 1995; pp.35-39.
- Romei, Lura K.; "Postal Classification Reform isn't going to go away"; Managing Office Technology; July97; V.42/7; p.7.
- Smetannikov, Max; "Interactive Week"; V.7/6; 14.02.2000; p.60.
- Switser, Jim; "Trends in Human Resources Outsourcing"; Management Accounting; November 1997; pp.22-27.
- Sytsma, Sid; "Practicing Continuous Improvement in the Classroom"; www.sytsma.com; pp.1-6.
- Şahin, Emin; "Vitra'da Toplam Kalite Yönetimi"; Toprak İşveren; Aralık 1997; s.7-11.
- Qmu; "Introduction to Quality"; Www.qmu.ac.uk; 12.10.1998; pp.1-3.
- Yavuz, Arif; Esnek Çalışma; İstanbul-1998.
- Zunckerman, Amy & McLymont, Rosalind; "UN could set e-com Standard"; Journal of Commerce; V.423/29671; 03.08.2000; pp.12.