

Total kalite yönetimi: kuralları, yararları ve turizm sektöründe uygulanması

SEYHMUS BALOĞLU

20. yüzyılın en önemli olaylarından biri, ülkeler arasındaki sosyal ve ekonomik alanda artan bağımlılık ve demokratikleşme çabalarına bağlı olarak, çeşitli sektörlerdeki işletmelerin giderek daha bir uluslararası konumda rekabet etmeleri olmuştur (Emerij 1992). Turizm işletmeleri de bu olaydan en çok etkilenen sektör grubu olmaktadır (Shames ve Glover 1989). Günümüzde, birçok turizm işletmesi hemen hemen dünyanın her yerinde faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte, turizm endüstrisi giderek daha bir rekabetçi ve değişken yapı içerisine girmektedir. Böyle bir ortam içerisinde yaşayabilmek için işletmeler alternatif stratejiler arama içerisine girmişlerdir.

Son yirmi yılda, en önemli tüketici eğilimlerinden biri, "kalite" arayışı olmuştur. İşletmeler de ulusal veya uluslararası pazarlarda en önemli rekabet gücünün kaliteli hizmet vermek olduğunu anlamaya başlamışlardır. Araştırmalar göstermektedir ki "uzun dönemde, bir işletmenin performansını etkileyen en önemli faktör, rakiplere nazaran daha kaliteli ürün ve hizmet vermektir" (Buzzel ve Gale 1987: 7). Kaliteli bir ürün veya hizmet vermek, işletmelerin nasıl bir yönetim biçimi uygulaması gerektiği sorusunu da beraberinde getirmiştir. Buna cevap verebilmek için çeşitli yönetim biçimleri denenmiş -Kalite Çemberi (Quality Circles), Kalite Teminatı (Quality Assurance), vb.- ve bunun sonucunda ortaya çıkan "Toplam Kalite Yönetimi" (Total Quality Management, TQM) işletmeler tarafından en çok tutulan ve faydası görülen yönetim biçimi olarak kabul edilmiştir. Toplam kalite yönetimi-

nin işletmeler tarafından oldukça fazla ilgi görmesinin bir nedeni de, bu yönetim anlayışının Japonya'da "Toplam Kalite Kontrolü" (TQC) adı altında uygulanıyor olması ve Japonya'nın ekonomik başarısında rol oynaması olmuştur (Hart ve Casserly 1985: 54; Glover 1992: 5).

"Toplam Kalite Yönetimi", yeni bir düşünce sistemi olarak ortaya çıkmış ve son zamanların üzerinde en çok tartışılan bir yönetim konusu olmuştur. Farklı ülke ve endüstrilerdeki çoğu işletmeler, her ne kadar farklı isimler altında olsa da, "Toplam Kalite Yönetimi"ni yeni bir yönetim biçimi olarak benimsemektedirler. Japonya, ABD, Kanada, Singapur, Hindistan, Hong Kong, Tayvan ve Avrupa Topluluğu üyesi ülkeler bu yönetim biçimini benimseyen ülkeler olarak sayılabilir. Kavramı ilk kucaklayan ve hayata geçiren imalat endüstrisi olmasına karşın, "Toplam Kalite Yönetimi" zamanla büyümüş ve hizmet endüstrisine de nüfus etmiştir (Wyckoff, 1984; Akende, 1992; Brewton, 1990; Comen, 1989; Heymann, 1992; Orly, 1988).

"Toplam Kalite Yönetimi"ni geleneksel yönetim anlayışından ayıran özellikleri Tablo 1'deki gibi özetlemek mümkündür.

Baloğlu (1993), kalite yönetimi hakkında literatür taraması sonucunda, "Toplam Kalite Yönetimi"ni oluşturan temel prensipleri ve özellikleri aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

1. İşletmede kalite kültürünün oluşturulması: Müşteriyi hedef haline getiren ve üretim sürecinin iyileştirilmesi (process improvement) yoluyla problemlerin ortaya çıkmadan önlenmesi şeklinde bir organizasyon kültürünün yaratılması;

ABSTRACT

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Total Quality Management (TQM) has emerged as a new paradigm and has been the most hotly debated issue recently. Many companies across different countries and cultures have adopted it as a new management philosophy. Even though the manufacturing industries first embraced the concept and implement the process of TQM, it has expanded into service and other industries. The purpose of this paper is to provide a conceptual framework of TQM and discuss its principles, benefits, and implementation in the tourism and hospitality industry.

Seyhmus Baloğlu, Virginia Polytechnic and State University Department of Hospitality and Tourism, Blacksburg, VA USA.

Seyhmus Baloğlu, Virginia Polytechnic and State University Department of Hospitality and Tourism'de doktora öğrencisidir.

TABLO 1

TOTAL KALITE YÖNETİMİNİ GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞINDAN AYIRAN ÖZELLİKLER

SİSTEM, İŞLETME YAPISI VE FAALİYET TİPİ	GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALITE YÖNETİMİ ANLAYIŞI
İşlerin anlamı ve düzeni	İşçiler çalışır, müdürler yönetir	Ortak sorumluluk ve yardımlaşma için uzmanı işe yakın olandır
Organizasyonel yapı	Hiyerarşi, üst yönetim ve işçiler arasında çok sayıda yönetim kademeleri	Üst yönetim ve işçiler arasında daha az yönetim kademeleri
Liderlik	Kontrol ve zorlama	Katılımcı
Karar verme	Otomatik ve tek taraflı, her zaman objektif değil	Çoğunluk ve grup katılımı, gerçeklere dayalı
Çevrede, toplumda ve pazardaki değişimlere olan hassasiyet	Pazarın pek değişken olmadığı varsayımına dayanır Kapalı ve reaktif	Çoğunluk ve grup katılımı gerçeklere dayalı Açık, proaktif ve uyum sağlama
İnternal ilişkiler	İşletme ve sendikalar arasında rekabet Yönetim ve işçi arasında düşmanlı ilişkiler	İşbirliği ve beraber çözüm üretme Yönetim ve işçiler arasında uyumlu ilişkiler, yardımlaşma
Planlama	Merkezi ve yukarıdan aşağıya	Tüm işletme kademelerinin katılımı ve amaçları
İletişim	Yukarıdan aşağıya, dikey	Çok ve iki yönlü, dikey ve yatay
Öncelikler ve zaman ve kaynakların kullanımı	Reaktif ve israfkâr	Proaktif ve üretken
Yerimlilik	Miktar ve yeterliğe öncelik verir	Kalite ve etkinliğe öncelik verir
Faaliyet ölçümü	Kantitatif, kâr ve zarar tabloları	Kantitatif ve kantitatif; müşteri ve işçilerden elde edilen bilgiler ve zarar tablolarıyla aynı önceliğe sahiptir; müşteri ve işçinin tatmini
Motivasyon	Çoğunlukta ekonomik Çalışanların amaçlarıyla, işletmenin amaçları bazen farklı	Ekonomik, sosyal ve işçinin geliştilmesi İşletmenin amaçlarına tüm kademeler tarafından sahip çıkılması; takım çalışması
Ödüllendirme	Kısa vadeli Kişiyeye özgü	Uzun vadeli Grup veya işletmeye özgü; grup ve işletme performansı esaslarına dayalı

2. Herkesin katılımı: Genel müdürden temizlik işçisine kadar tüm işletme çalışanlarının kendi alanlarında, kaliteli hizmet verme ve sürekli daha iyisini sunma (continuous improvement) çabalarına katılımı ve desteği;

3. Takım çalışması ve kalite takımları: İşletmenin tüm kademelerinde, yatay ve dikey takım çalışması ve kalite çemberlerinin veya takımlarının (Quality Teams) oluşturulması;

4 Eğitim: Ortaya çıkan problemleri çözmek için işletmenin tüm kademelerinin problem çözme teknikleri (Problem-Solving Tools) ve "Toplam Kalite Yönetimi" hakkında eğitilmesi; ve

5. Personel mükâfatlandırma sistemi: Geleneksel işletme anlayışından "Toplam Kalite" anlayışına geçmeyi gerektirecek organizasyon kültürünün değişmesini desteklemek için yeni bir personel mükâfatlandırma (Regard and Recognition) sisteminin geliştirilmesi.

İşletmede kalite kültürünün oluşturulması

"Toplam Kalite Yönetimi"nin en belirgin özelliği, ürünün veya hizmetin üretildikten sonra denetlenmesinden ziyade üretim sürecinin denetlenmesi ve iyileştirilmesi anlayışına önem vermesidir. İşletme üretim sürecini iyileştirirse, hatalar ve problemler ortaya çıkmadan önlenir ve böylece bu hataların ortaya çıktıktan sonra düzeltilmeleri halinde oluşacak maliyetler tasarruf edilmiş olur (Butterfield, 1991; Cosby, 1984:66-73).

Amerika Otel ve Motel Birliği'nin çeşitli otellerde başlattığı kalite teminatı programının sonucunda, konaklama endüstrisinde kaliteli hizmet vermenin en etkin yolunun problemlerin ortaya çıkmadan önlenmesi olduğu anlaşıldı. Mal veya hizmet üretildikten sonra onu denetlemenin bir anlamı yoktur. Memnun olmayan bir müşteriyi tatmin etmek için önerilen oda fiyatı indirimleri ve bedava ikramlar, iş işten geçtikten sonra problemi çözmek için yapılan israflardır. İmalat endüstrisinde bu tür maliyetlerin toplam maliyetin % 15'ini, hizmet sektö-

KAYNAK: Hund, 1993; Glover, 1992; Dulworth, Landen ve Usilaner, 1990. Records ve Glennie, 1191'den uyarlanmıştır.

ründe ise % 35-45'ini oluşturduğu ortaya konulmuştur. Bu durum, hem işletmeye bir maliyet getirmekte, hem de müşterinin, çoğu zaman, tatmin bir şekilde otelden ayrılmasına yardımcı olmamaktadır (Collins, 1986). "Toplam Kalite Yönetimi"nin uygulanmasıyla, bu tür maliyetlerin minimuma indiği ve hatta tamamen ortadan kalktığı görülmüştür.

Müşteri kavramı "Toplam Kalite Yönetimi"nde iki anlam taşımaktadır: İçsel müşteri ve dışsal müşteri. Dışsal müşteri (external customer) işletmenin hizmet sunduğu, hizmeti satınalan ve kullanan gerçek müşteridir. İçsel müşteri (internal customer) ise, işletmede çalışan her bireydir (Hunt, 1992: 187). Çünkü her personelin sunacağı hizmet kaletesi, hizmetin üretildiği süreç içerisinde, bir önceki personelin performansına bağlıdır. Bundan dolayı, her personel (departman) kendinden sonra hizmetin sunulmasına katkıda bulunacak personeli (departmanı) bir müşteri olarak algılamalıdır. Bunun en iyi örneği, bir oteldeki mutfak ve restoran departmanı veya ön büro ve kat hizmetleri departmanı arasındaki karşılıklı ilişkinin önemidir.

İşletmedeki her çalışanın katılımı

İşletmede çalışan herkesin, özellikle üst yönetimin katılımı "Toplam Kalite Yönetimi"nin başarısı için şart olmaktadır (Glover, 1992; Butterfield, 1991; Crosby, 1984). Hizmetin üretildiği süreç içerisinde dahil olan, fakat katılımı sağlanamayan tek bir birim olsa dahi, bu durum sonuçta diğer birimleri de etkileyecek ve nihai müşteri kaliteli hizmet alamayacaktır. Yukarıda bahsettiğim gibi, bir işletmede her sürecin bir müşterisi-personel, departman veya nihai müşteri vardır.

Özellikle, yönetimin alt kademelere kalite problemlerini çözmede göstereceği destek ve ilgi çok önemlidir. Konaklama endüstrisinde kalite yönetiminin başarısızlığa uğramasındaki en büyük etkenin yönetimin kalite takımlarının çalışmalarına destek vermemesi ve üst yönetimin katılımcı olmamasından

kaynaklandığı ortaya çıkmıştır (O'Dwyer, 1989: 67; Troy, 1991: 95). Zaten "Toplam Kalite Yönetimi"nde "Toplam" kelimesi, bu işletme anlayışının bir işletmede bütünsel olarak uygulanması anlamına gelmektedir.

Üst yönetim elemanları kalite çalışmalarına çeşitli şekillerde katılabilirler: (1) alt kademedeki kalite takımlarını eğitmek; (2) üst kalite takımlarının toplantılarına katılmak; veya (3) üst kademedeki kalite takımlarında görev almak şeklinde olabilir.

Takım çalışması ve kalite takımları

Takım çalışması ve kalite takımlarının oluşturulması "Toplam Kalite Yönetimi"nin belkemiğini oluşturmaktadır. Kalite takımlarının kurulması, bir işletmenin alt kademesinde çalışanlara daha fazla sorumluluk ve kaliteyle ilgili problemlerin çözümünde karar verme yetkisinin verilmesi anlamına gelmektedir (Glover, 1992: 6). Kalite takımları hem belli bir departman içinde, hem de departmanlar arasında (cross-functional teams) oluşturulabilir. Bu nedenle, işletmenin üst kademelerinde de takımlar veya kamiteler oluşturulmalıdır. Yönetim kodemelerinde oluşturulacak departmanlararası kalite takımı, hem alt kademelerdeki kalite takımlarını destekler, hem de yönetimindeki kalite problemlerini çözmede yardımcı olur (Crosby, 1981: 112-119; Shriver, 1988). Bir oteldeki ön büro, kat hizmetleri, yiyecek ve içecek vb. departman sorumlularından oluşacak bir kalite takımı buna örnek olarak gösterilebilir.

Aslında, kalite takımlarının kurulması işletmede ortak sorumluluk bilincinin aşılması ve yardımlaşmanın artırılması amacına da hizmet eder. Diğer bir önemli faydası da, çalışanların birbirlerinin bilgi ve tecrübelerinden faydalanması şeklinde olur. Departmanlararası kalite takımları ise, çalışanlara diğer departmanlar hakkında bilgi ve hizmet üretildiği süreci topyekün olarak görmelerine yardımcı olur. Bunun sonucunda da departmanlararası yardımlaş-

"Toplam Kalite Yönetimi", yeni bir düşünce sistemi olarak ortaya çıkmış ve son zamanların üzerinde en çok tartışılan bir yönetim konusu olmuştur.

ma giderek artar. çünkü herkes diğer departmanların ihtiyacını daha iyi anlamaya başlar (Baloğlu, 1993). Gerçekten, Japon şirketlerinin çoğu, kalite çemberlerinin işçilerin yeteneklerinin gelişmesinde büyük bir payı olduğunu kabul etmektedirler. Bu durum kalite çemberlerinin yaygınlaşmasında ve Japon işçilerin kalitesinin daha da artması şeklinde zincirleme ve karşılıklı etkileşim sonucu ortaya çıkmıştır (Wataabe, 1991). Yine, kalite çemberlerinin kullanımı, çalışanların diğer departmanlar hakkındaki bilgilerini geliştirmiş ve her personelin sistemi nasıl etkilediğini algılamalarına neden olmuştur (Imai, 1986).

İşletme çalışanlarının eğitimi

İşletmede çalışan herkes problem çözme teknikleri ve araçları, iş yetenekleri, ve "Toplam Kalite Yönetim" prensipleri hakkında eğitilmelidir. Crosby (1984), eğitimin işletmenin her kademesinde verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Örneğin, Fransa'daki Accor otel grubunun kendisine bağlı otellerde uygulamaya çalıştığı kalite yönetimi, yönetim kademesine gerekli eğitimin verilmemesi yüzünden uygulama aşamasında çeşitli güçlükler çıkarmıştır (Orly, 1988). Shriver (1988), konaklama endüstrisinde kalite eğitiminin müdürlere, müdür yardımcılara ve müşteriyle yüzyüze alan personelle verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Aksi takdirde, kalite yönetiminin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Gerekli eğitimin verilmesi işletmenin kültür yapısının değişmesini de kolaylaştırıcı bir etken olarak görülmelidir. Müşteriyle yüzyüze bulunan personelin eğitimi, müdür yardımcıları veya müdürler tarafından gerçekleştirilebilir. Nitekim, bu strateji Accor otel grubu tarafından, sonradan, başarıyla uygulanmıştır (Orly, 1988).

Personel mükâfatlandırma sistemi

Düzenlenecek yeni personel ödüllendirme sistemi, "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışını destekleyecek nitelikte olmalıdır. Bu yönetim anlayışını uygula-

yan Japon işletmeleri genellikle şu kriterleri kullanmaktadırlar: Kalite takımlarının her ay yaptığı toplantı sayısı, çözülen problem sayısı, katılım oranı ve kalite ve maliyet tasarrufu ile ilgili çözülen problem sayısı (Imaj, 1986: 19). Ödüllendirme sistemi genellikle grup performansı üzerine kurulur.

Mükâfatlandırma sisteminin her zaman parasal olması gerekmez. Örneğin, konaklama işletmelerinde ilgili personele otelin restoranında bedava akşam yemeği, işletme müdürüyle birlikte öğlen yemeği, veya personel gecesi yapmak gibi parasal olmayan fakat teşvik edici faktörler uygulanabilir (Shriver, 1988: 139-141). Ayrıca, "ayın veya yılın kalite takımı" şeklinde teşvik edici organizasyonlar gerçekleştirilebilir.

Toplam kalite yönetiminin yararları

Walker ve Salameh (1990), kalite yönetimi uygulayan 19 otel ve uygulanmayan 19 otelin performanslarını karşılaştırdılar. Bu karşılaştırma sonucunda kalite yönetimi uygulayan oteller, uygulamayan otellere hemen hemen tüm performans alanlarında üstünlük sağladılar. Bunları sıralarsak: (1) yiyecek-içecek, konaklama ve toplam otel perparmanslarındaki kâr marjı; (2) doluluk oranı ve verimlilik; (3) müşteri tatmini ve devamlı müşteri; ve (4) çalışanların işletmeye bağlılığı, personel devamlılığı ve çalışma azmi.

Amerikan Genel Muhasebe Bürosu'nun yaptığı bir araştırmada "Toplam Kalite Yönetimi"ni uygulamayan işletmelerde aşağıdaki performans özellikleri incelenmiştir: (1) personel ilişkileri; (2) faaliyet işlemleri; (3) müşteri tatmini; ve (4) finansal performans. Bu araştırma sonucunda, finansal performans alanında artan pazar payı, personel başına satış miktarı, ve artan kârlılık oranları; müşteri tatmini alanında, artan müşteri tatmini ve azalan müşteri şikayetleri; faaliyet işlemleri alanında, azalan maliyetler, daha az hatalı ürün, daha fazla ciro, ve ürüne olan güvenin artması, personel ilişki-

Walker ve Salameh (1990), kalite yönetimi uygulayan 19 otel ve uygulanmayan 19 otelin performanslarını karşılaştırdılar. Bu karşılaştırma sonucunda kalite yönetimi uygulayan oteller, uygulanmayan otellere hemen hemen tüm performans alanlarında üstünlük sağladılar.

lerinde ise, daha iyi personel ilişkileri, artan personel devamlılığı ve tatmini, ve personel tarafından yapılan önerilerde büyük artış kaydedildiği gözlemlenmiştir (Gao, 1991).

"Toplam Kalite Yönetimi"nin uygulanması sürekli ve uzun bir süreci gerektirmiştir. Her işletme bu yönetim anlayışını kendi özelliklerine göre dizayn etmeli ve uygulamalıdır. "Toplam Kalite Yönetimi"nin Türkiye'deki turizm işletmelerinde bir an önce uygulamaya konulması fikri akla gelmektedir. Turizm sektörümüzün en önemli sorunları kaliteli hizmet sunma, turizm işletmelerinde verimliliği sağlama, ve kalifiye ve sürekli eleman bulma sorunudur. Olaya uzun vadeli baktığımızda, "Toplam Kalite Yönetimi" bu sorunlara çok yönlü olarak cevap vermektedir. Yine, genelde en önemli sorunlarımızdan biri olan işçi-işveren anlaşmazlıkları ve çatışmalarını çözümlenebilecek bir potansiyele sahiptir. "Toplam Kalite Yönetimi" prensiplerinin kültürümüzle yakından bağdaştığı göz önüne alınırsa (Baloğlu, 1993), uygulanması için hiçbir sakınca olmayıp, aksine avantajları bulunmaktadır. Yararları hem ülkeye, hem işletmeye, hem personele, ve hem de turist ve müşteriye olmaktadır. İşletme sahipleri ve yöneticilerinin bu konuya ciddiyetle yaklaşmaları çok mühimdir.

Birçok ülkede bu yönetim anlayışı devlet tarafından desteklenmekte ve uygulayan firmalar ödüllendirilip, teşvik edilmektedir. Hatta, "Toplam Kalite Yönetimi" belediyelerde, ve çeşitli devlet kurum ve kuruluşlarında uygulanmaktadır. Devlet tarafından desteklendiğinde ve teşvik edildiğinde, bu yönetim anlayışının yaygınlaştırılması daha kolay ve verimli olur.

Kaynakça

- AKANDE, A., "Applying Deming to Service", *Management Decisions*, vol. 30, 1992, ss. 3-8.
- BALOĞLU, S., A Quality Management Desing Model for Hospitality Firms in Turkey (Yayınlanmamış Master Tezi), Hawaii Pacific University, 1993.
- BREWTON, C., "'Quality Circles' Can Improve Guest Satisfaction", *Hotel and Motel Management*, November 1990, ss. 38-66.

BUTTERFIELD, R.W., "Deming's 14 Point's Applied to Service", *Training*, March 1991, ss. 50-59.

BUZZELL, R. ve B. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York, 1987.

COLLINS, R.F., "What the American Hotel and Motel Association Leamad from Its Quest for Quality", in Lewis, R. C, et al (eds). *The Practice of Hospitality Management II: Profitability in a Changing Environment*, Connecticut: The Avl Publishing Company, 1986,ss. 55-59.

COMEN, T., "Making Quality Assurance Work for You", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, November 1989, ss. 23-29.

CROSBY, P.B., *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, New American Library, New York, 1979.

CROSBY, P.B., *Quality Without Tears*, McGraw-Hill Pub., New York, 1984.

DULWORTH, M.R., Landen, D.L. and Usilaner, B.L., "Employee Involment Systems in U.S. Corporations: Right Objectives Wrong Strategies", *National Productivity Review*, Spring 1990, ss. 141-155.

EMERIJ, L., "Globalizations Regionalization and World Trade", *The Columbia Journal of Wodld Business*, Summer 1992, ss. 7-13.

GAO, *Management Practices: U.S. Companies Improve Performance Through Quality Efforts*, May 1991, ss. 18-28.

GLOVER, J., *Total Quality Management: Guidelines for Organizational Leaders*, Hawaii Pacific Unhiversity, Honolulu, 1992.

HART, Christopher W.L. ve Casserly, G.D., "Quality : A Brand-New, Time-Tested Strategy", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, November 1985, ss. 52-63.

HEYMANN, K., "Quality Management: A ten-Point Model", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, October 1992, ss. 5-60.

HUNT, V.D., *Quality in America: How to Implement a Competitive Quality Program*, Business One Irwin, Homewood, 1992.

IMAI, Massakai, *Kaizen : The Key to Japon's Competitive Succes*, McGraw-Hill, New York, 1986.

O'DWYER, C., "Bury the 'Me' Generation-Credo for '90s Quality", *Lodging*, Semtember, 1989.

ORLY, C., "Quality Circles in France: Acco's Experiment in Self-Management", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, November 1988, ss. 50-57.

RECARDS, H.A. ve Glennie, M.F., "Service Management and Quality Assurance", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, May 1991, ss. 26-35.

SHRIVER, S.J., *Managing Quality Services*, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Eeast Lansing, 1988.

TROY, T.N., "Quality Assurance RightFor Times", *Hotel and Motel Managemet*, 19 August 1991, s. 1, 95 ve 97.

WALKER, J.R. ve Salameh, T.T., "The QA Payoff", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, February, 1990, ss. 57-59.

WATANEBE, Susumu, "The Japanese Quality Control Circle: Why It Works" *International Labor Review*, vol. 130, 1991, ss. 57-80.

WHYCOFFf, D.D., "New Tools for Achieving Semvice Quality", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, November, 1984, ss. 78-91.

"Toplam Kalite Yönetimi"nin özelliği, ürünün veya hizmetin üretildikten sonra denetlenmesinden ziyade üretim sürecinin denetlenmesi ve iyileştirilmesi anlayışına önem vermesidir.