

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KISIT YÖNETİMİNDE KALİTE MALİYETLERİNİN KULLANIMI: BİR
OTEL İŞLETMESİNDE UYGULAMA**

Hülya TAŞTAN

DOKTORA TEZİ

ADANA/2014

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KISIT YÖNETİMİNDE KALİTE MALİYETLERİNİN KULLANIMI: BİR
OTEL İŞLETMESİNDE UYGULAMA**

Hülya TAŞTAN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Elif N. DEMİRCİOĞLU

DOKTORA TEZİ

ADANA/2014

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Yrd. Doç. Dr.Elif Nursun DEMİRCİOĞLU
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Veyis Naci TANIŞ

Üye: Prof. Dr. Harun BAL

Üye: Doç. Dr. Mehmet Fatih GÜNER

Üye: Yrd. Doç. Dr. Levent KOŞAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.
...../...../2014

Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET
KISIT YÖNETİMİNDE KALİTE MALİYETLERİNİN KULLANIMI: BİR
OTEL İŞLETMESİNDE UYGULAMA

Hülya TAŞTAN

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Elif Nursun DEMİRCİOĞLU
Şubat 2014, 191 Sayfa

Günümüz iş dünyasında başarılı olabilmenin en önemli faktörlerinden biri müşteri odaklı olabilmektir. Müşteri odaklılık, müşterilere kaliteli mal veya hizmet sunarak, onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmeyi gerektirir. İhtiyaç ve beklentileri karşılanan müşteriler sunulan mal veya hizmetten memnun olacak ve dolayısı ile de işletmeye olan bağlılıkları artacaktır. Müşteri bağlılığı ise, işletmelerin kar edebilmeleri için gerekli olan en önemli unsurlardan biridir. Kar eden işletmeler de bu sayede hayatta kalabilecek ve devamlılıklarını sağlayabileceklerdir.

Kısıtlar teorisi işletmelerin temel amacının kar elde etmek olduğunu ve işletmelerin bu amaçlarını gerçekleştirmelerine engel en az bir veya birkaç kısıt olduğunu vurgulayan bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmıştır. Geçmişten günümüze kısıtlar teorisi pek çok sanayi işletmesine başarı ile uygulanmıştır. Ancak son yıllarda sanayi işletmelerinde olduğu kadar hizmet işletmelerinde de kullanımı yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmada hizmet işletmelerinde karşılaşılan veya karşılaşılabilecek olan kısıtlar, kısıtlar teorisinin düşünme süreçleri aracı ile tespit edilmeye çalışılmış, tespit edilen bu kısıtların hizmet kalitesine ve karlılığa etkisi kalite maliyetlerinin PAF modeli ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede bir otel işletmesinde tanımlayıcı ve açıklayıcı olay çalışması yapılmıştır. Yapılan olay çalışması ile öncelikle işletmenin mevcut durumu ortaya konmuş ve kısıtları tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra tespit edilen kısıtların PAF modeli ile yönetilmesi sonucu işletmenin karlılığındaki değişimler belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Kısıtlar teorisi, düşünme süreçleri, kalite maliyetleri, PAF modeli, hizmet işletmeleri

ABSTRACT
USING COST OF QUALITY IN MANAGING CONSTRAINTS: A CASE STUDY
IN A HOTEL COMPANY

Hülya TAŞTAN

Ph.D. Thesis, Business Department

Supervisor: Asisst. Prof. Elif Nursun DEMİRCİOĞLU

February 2014, 191 Pages

In today's business world, customer orientation is one of the most important factors the success of a company. Customer orientation requires being able to meet customers' needs and expectations by offering quality goods and services. Customers whose needs and expectations are met by the company will be satisfied and this will increase customer loyalty to the company. Customer loyalty is one of the most important elements for the companies' profitability. Profitable companies can survive and become established.

Theory of constraints has emerged as a management philosophy that emphasizes that a companies' main goal is making money and there are always at least one or more constraints that prevent companies from the realization of this goal. Theory of constraints is a method that focuses on continuous improvements in finding and managing these constraints. Past to the present theories of constraints have been successfully applied to many industrial businesses. But in recent years it has become a preferred method in service companies as well as in industrial enterprises. In this context, our study has attempted to identify the constraints encountered in service companies using the thinking process tools of theory of constraints. Additionally, the effect of these constraints on the service quality and the profitability are determined by the PAF model of cost of quality. In this context, a descriptive and explanatory case study was conducted at a hotel. Primarily, the company's current situation is put forward and the constraints are determined by the case study. Then, we attempted to determine the changes in the profitability of the company with managing constraints using a PAF model.

Keywords: Theory of constrains, thinking process, cost of quality, PAF model, service companies.

ÖNSÖZ

İşletmelerin temel amacı kar elde etmektir. İşletmelerin bu amacını gerçekleştirebilmeleri için Kısıtlar Teorisi adında bir yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntem her işletmenin kar etmesine engel en az bir veya birkaç kısıt olduğunu ve bu kısıtların tespit edilip yönetilmesiyle işletmelerin karlılıklarını arttıracaklarını vurgulamaktadır. Hizmet işletmelerinin kar etmelerindeki en büyük engellerden biri müşterilere sunulan kalitesiz hizmettir. Kalitesiz hizmet, müşteri memnuniyetsizliğine, memnuniyetsizlik ise müşteri bağlılığının olmamasına bu da satışların dolayısıyla da karın istenenden düşük olmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kalitesiz hizmetin yönetilerek kaliteli hale getirilmesi gerekmektedir.

Yapılan bu çalışma ile hizmet işletmelerinde karşılaşılan veya karşılaşılabilecek olan kısıtların, kısıtlar teorisinin düşünme süreci aracı ile tespit edilmesi ve bu kısıtların hizmet kalitesine ve karlılığa etkisinin kalite maliyetlerinin PAF modeli ile belirlenmesine yönelik bir araştırma yapmak amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde hiçbir yardımı benden esirgemeyen, tezinden sonuna her aşamasında yol gösteren kıymetli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Elif Nursun DEMİRCİOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Bütün doktora eğitimim ve tezimde ilgi ve önerilerini esirgemeyen sayın hocam Prof. Dr. Veyis Naci TANIŞ'a, yine doktora eğitimim boyunca sağladıkları akademik katkılarından dolayı sayın hocalarım Prof. Dr. Turgut ÇÜRÜK ve Yrd. Doç. Dr. Jale SAĞLAR'a ve diğer bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca sayın hocalarım Prof. Dr. Harun BAL, Doç. Dr. Mehmet Fatih GÜNER ve Yrd. Doç. Dr. Levent KOŞAN'a tezimde ilgili destek ve önerilerinden dolayı teşekkür ederim.

Bütün doktora eğitimim ve tez sürecimde bana her türlü desteği sunan ve yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Gözde ÇERÇİ, Özge Demiral, İlker KEFE, Önder UZKARALAR ve adını sayamadığım bütün araştırma görevlisi arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Hayatım boyunca desteklerini her zaman hissettiğim ve varlıklarına her zaman ihtiyaç duyacağım aileme ve her an yanımda olan, hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan ve maddi manevi desteği ile bütün eğitim hayatıma ve tezime katkıda bulunan hayat arkadaşım Mustafa TAŞTAN'a ve en kıymetli günlerinde yanında olamadığım varlığıyla bana güç veren oğlum Mehmet Yusuf'a sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problemin Tespiti.....	3
1.2. Çalışmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	6
1.4. Bölümlerin İçeriği.....	6

BÖLÜM II

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN KARLILIĞA ETKİSİ

2.1. Hizmet Kavramı.....	8
2.2. Hizmet Sektörü.....	11
2.3. Turizm İşletmelerinin Hizmet Sektöründeki Yeri.....	13
2.4. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri.....	16
2.5. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyet.....	19
2.5.1. Müşteri Memnuniyetinin Tanımı.....	19
2.5.2. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Karlılığa Etkisi..	22

BÖLÜM III

KISITLAR TEORİSİ

3.1. Kısıtlar Teorisinin Tarihsel Gelişimi.....	25
3.2. Kısıtlar Teorisi Kavramının Tanımı ve Önemi.....	27
3.3. Kısıt Kavramı ve Kısıt Türleri.....	29

3.3.1. Pazar Kısıtları.....	31
3.3.2. Kapasite Kısıtları.....	31
3.3.3. Yönetmel (politik) Kısıtlar.....	32
3.3.4. Hammadde Kısıtları.....	33
3.3.5. Lojistik Kısıtlar.....	33
3.3.6. Davranışsal Kısıtlar.....	34
3.4. Kısıtlar Teorisinin Bileşenleri.....	35
3.4.1. Lojistik Bileşeni.....	35
3.4.1.1. VAT Analizi.....	35
3.4.1.2. DBR Yöntemi.....	38
3.4.2. Performans Ölçütleri Bileşeni.....	39
3.4.2.1. Faaliyet Ölçütleri.....	40
3.4.2.2. Finansal Ölçütler.....	42
3.4.3. Sürekli Gelişim Bileşeni.....	43
3.4.3.1. Beş Aşamalı Sürekli Gelişim.....	43
3.4.3.2. Düşünme Süreçleri.....	46
3.5. Kısıtlı Kaynağı Daha Verimli Hale Getirmek İçin İşletmelerde Kullanılabilecek Yöntemler.....	60

BÖLÜM IV

KALİTE MALİYETLERİ

4.1. Maliyet ve Maliyet Yönetimi Kavramlarının Tanımı.....	66
4.2. Kalite Maliyetleri Kavramının Tanımı ve Önemi.....	70
4.3. Kalite Maliyet Modelleri.....	75
4.3.1. Süreç Maliyet Modeli.....	77
4.3.2. Crosby'nin Modeli.....	77
4.3.3. Faaliyete Dayalı Maliyet Modeli.....	77
4.3.4. Fırsat ve Maddi Olmayan Maliyet Modeli.....	78
4.3.5. Taguchi'nin Kayıp Fonksiyonu.....	78
4.3.6. PAF Modeli.....	80
4.4. Kalite Maliyetlerinin Sınıflandırılması.....	82
4.4.1. Önleme Maliyetleri.....	83
4.4.2. Değerleme Maliyetleri.....	89
4.4.3. Başarısızlık Maliyetleri.....	92

4.4.3.1. İç Başarısızlık Maliyetleri.....	92
4.4.3.2. Dış Başarısızlık Maliyetleri.....	95
4.5. Kalite Maliyetlerinin Analizi.....	97
4.5.1. Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması.....	98
4.5.2. Kalite Maliyet Merkezleri.....	99
4.5.3. Kalite Maliyetlerinin Bilgi Kaynakları.....	101
4.5.4. Kalite Maliyetlerinin Analizi ve Kullanılan Teknikler.....	103
4.5.4.1. Kalite Maliyetlerinin Analizi.....	103
4.5.4.2. Kalite Maliyetlerinin Analizinde Kullanılan Teknikler.....	106
4.5.5. Kalite Maliyetlerinin Raporlanması.....	108

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1. Sosyal Bilimlerde Araştırma.....	110
5.2. Örnek Olay Yöntemi.....	112
5.3. Araştırma Yöntemi Olarak Örnek Olay Çalışması.....	117

BÖLÜM VI

UYGULAMA

6.1. Örnek Otel İşletmesine Ait Bilgiler.....	119
6.2. Öncelikli Amaçlar Haritası (IO Map).....	122
6.3. İstenmeyen Etkiler (UDE).....	124
6.4. Şimdiki Gerçeklik Ağacı (Current Reality Tree – CRT).....	126
6.5. Buharlaşan Bulut (Evaporating Cloud – EC).....	135
6.6. Örnek Otel İşletmesinde Yaşanan İstenmeyen Etkilerin PAF modeli ile Yönetilmesi.....	137
6.7. Örnek Otel İşletmesinin Gelecekteki Gerçekler Ağacı (Future Reality Tree - FRT).....	148
6.8. Bulguların Değerlendirilmesi.....	149

BÖLÜM VII**SONUÇ**

7.1. Özet.....	158
7.2. Çalışmanın Literatüre Katkısı.....	161
7.3. Çalışmanın Sınırlılıklar.....	161
7.4. Gelecek çalışmalara Öneriler.....	161
KAYNAKÇA.....	163
EK.....	183
ÖZGEÇMİŞ.....	191

KISALTMALAR

ASQ	American Society for Quality - Amerikan Kalite Derneği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
AMA	American Marketing Association - Amerikan Pazarlama Birliği
ISIC	International Standard Industrial Classification of All Economic Activities - Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Ekonomik Sınıflaması
UNWTO	Dünya Turizm Örgütü
DBR	Drum Buffer Rope - Davul Tampon İp
IO	Intermediate Objectives -Öncelikli Amaçlar
UDE	Undesirable Effect - İstenmeyen Etki
FOL	Yaşamın Gerçekleri
CRT	Current Reality Tree - Şimdiki Gerçeklik Ağacı
EC	Evaporating Cloud - Buharlaşan Bulut
FRT	Future Reality Tree - Gelecekteki Gerçeklik Ağacı
NB	Negative Branch - Negatif Dallar
PRT	Prerequisite Tree - Ön Koşul Ağacı
TT	Transition Tree - Geçiş Ağacı
DM	Değişim Mühendisliğ
HM	Hedef Maliyetleme
TZÜ	Tam Zamanında Üretim
FTM	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme
SMY	Stratejik Maliyet Yönetimi
AMA	American Management Association - Amerikan Ymnetim Birliği
ASQC	American Society for Quality Control- Amerikan Kalite Kontrol Derneği
CSF	Chritical Sucess Factor - Kritik Başarı Faktörü
NC	Necessary Condition - Gerekli Durum
UDO	Undesirable Outcome - İstenmeyen Çıktı
CP	Core Problem - Temel Problem
DO	Desirable Outcome - İstenen Çıktı
DE	Desirable Effect - İstenen Etki
INJ	Injection - Çözüm

TABLOLAR LİSTESİ

		Sayfa
Tablo 1.	Mal ve Hizmet Karşılaştırması.....	11
Tablo 2.	Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması.....	12
Tablo 3.	Turizm Sektörünün Kapsamına Giren Hizmet ve Faaliyetler.....	13
Tablo 4.	Dünya Turist Sayıları ve Turizm Gelirleri.....	15
Tablo 5.	Türkiye Turist Sayıları ve Turizm Gelirleri.....	16
Tablo 6.	Düşünme süreçleri ve Araçları.....	48
Tablo 7.	Kalite Maliyetleri ile İlgili Yapılmış Çalışmaların Bazıları.....	71
Tablo 8.	Genel Kalite Maliyet Modelleri, Bu Modellerin Maliyet Kategorileri ve Yapılmış Çalışmalar.....	76
Tablo 9.	Örnek Otel İşletmesinde Ortaya Çıkan İç ve Dış Başarısızlıklar.....	131
Tablo 10.	İç Başarısızlıklar ve Nedenleri.....	132
Tablo 11.	Dış Başarısızlıklar ve Nedenleri.....	132
Tablo 12.	Yıllara Göre Örnek Otel İşletmesinin Başarısızlık Maliyetleri.....	134
Tablo 13.	Örnek Otel İşletmesinde Gerçekleştirilen Önleme Faaliyetleri ve Maliyetleri.....	139
Tablo 14.	Yıllara Göre Önerilerin Toplam Maliyetleri.....	146
Tablo 15.	Değerleme Faaliyetleri ve Maliyetleri.....	146
Tablo 16.	Örnek Otel İşletmesinin Yıllara Göre Kalite Maliyet Ölçümleri.....	150
Tablo 17.	Örnek Otel İşletmesinin Kalite Maliyetlerinin Yıllara Göre Analizi..	151
Tablo 18.	Otel İşletmesinin Önleme Maliyetlerine Amortisman Ayırması Durumunda Ortaya Çıkacak Maliyetler ve Satışlara Oranları.....	153
Tablo 19.	Örnek Otel İşletmesinin Gelir, Gider ve Karının Yıllara Göre Dağılımı.....	154
Tablo 20.	Örnek Otel İşletmesinin Amortisman Ayrıldıktan Sonraki Gelir, Gider ve Karının Yıllara Göre Dağılımı.....	154
Tablo 21.	Örnek Otel İşletmesinin Müşteri Memnuniyet Anketlerinin Sonuçları.....	155
Tablo 22.	Örnek Otel İşletmesinin Çalışan Memnuniyet Anketlerinin Sonuçları.....	156

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Hizmet Alma süreci.....	21
Şekil 2. Hizmet-Karlılık Zinciri.....	23
Şekil 3. V Tipi Üretim Şekli.....	36
Şekil 4. A Tipi Üretim Şekli.....	37
Şekil 5. T Tipi Üretim Şekli.....	38
Şekil 6. Şimdiki Gerçeklik Ağacı (Future Reality Tree - FRT).....	50
Şekil 7. Buharlaşan Bulut.....	52
Şekil 8. Gelecekteki Gerçeklik Ağacı (Future Reality Tree – FRT).....	54
Şekil 9. Ön Koşul Ağacı (Prerequisite Tree – PRT).....	56
Şekil 10. Geçiş Ağacı (Transition Tree – TRT).....	58
Şekil 11. Düşünme Süreci Araçları.....	59
Şekil 12. Zincirleme Tepki.....	74
Şekil 13. Geleneksel Kayıp Yaklaşımı.....	79
Şekil 14. Taguchi'nin Kayıp Yaklaşımı.....	80
Şekil 15. Kalite Maliyetlerinin Dağılımı.....	81
Şekil 16. Kalite Maliyetlerinin Sınıflandırılması.....	83
Şekil 17. Kalite Maliyetleri İçin Zaman Evreleri.....	100
Şekil 18. Kalite Maliyet Merkezleri.....	101
Şekil 19. Kalite Maliyetlerinin Belirlenmesi İçin Model.....	104
Şekil 20. Kalite Maliyetlerinin Analizi.....	105
Şekil 21. Balık Kılçığı Diyagramına Örnek.....	108
Şekil 22. Öncelikli Amaç Haritası (IO Map).....	123
Şekil 23. Şimdiki Gerçeklik Ağacı – CRT.....	127
Şekil 24. Şimdiki Gerçeklik Ağacı (devam).....	128
Şekil 25. Buharlaşan Bulut (EC).....	136
Şekil 25. Örnek Otel İşletmesi Öneri Sistemi Akışı.....	138
Şekil 26. Gelecekteki Gerçeklik Ağacı (FRT).....	148

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
EK 1. Uygunsuzluk Tespit Formu.....	183
EK 2. Düzeltici/Önleyici Faaliyet Talep Formu.....	188
EK 3. Bireysel Öneri Talep Formu.....	185
EK 4. Ben Olsaydım Öneri Formu.....	186
EK 5. Öneri Değerlendirme Formu.....	187
EK 6. Müşteri Memnuniyet Anketi.....	188
EK 7. Çalışan Memnuniyet Anketi.....	189

BÖLÜM I

GİRİŞ

Günümüz ekonomik koşullarında her işletmenin kuruluş amacı kazanç sağlamaktır. İşletmeler kazanç sağlayabilmek için ellerindeki kaynakları en verimli şekilde kullanabilmelidirler. Ancak işletmelerin istedikleri şekilde kazanç sağlamasını yani kar elde etmesini engelleyen unsurlar diğer bir deyişle kısıtlar bulunmaktadır. İşletmelerin kar elde etme hedeflerini başarabilmesi için bu kısıtları bulup ortadan kaldırması gerekmektedir.

İşletmenin kısıtlarının ortaya çıktığı bu aşamada bu kısıtların en uygun şekilde yönetilmesi ve işletme performansının en üst seviyeye çıkartılması gerekmektedir. 1980’li yılların başında, işletmelerin performansını arttırmak amacı ile yeni bir teori ortaya çıkmıştır. Bu teori, Eliyahu M. Goldratt tarafından geliştirilmiş ve adına “Kısıtlar Teorisi” denmiştir. Kısıtlar teorisi faaliyetleri yönetmek için geliştirilen sezgisel bir araçtır (Mahapatra ve Sahu, 2006, s.1; Motwani, Klein ve Harowits, 1996a, s.53). Kısıtlar teorisi her işletmenin bir veya birkaç kısıtı olduğu ve bu kısıtların işletme performansını etkilediği anlayışına dayanır (Ruhl, 1997, s.16). Öyle ki bir işletmenin kar elde etmesini engelleyecek kısıtlar olmaması demek işletmenin sonsuz kar elde edeceği anlamına gelir ki bu uygulamada mümkün olmayan bir durumdur. Bu bağlamda kısıtlar teorisi, işletmelerin performansını etkileyen ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen bu kısıtları belirlemek ve ortadan kaldırmak için gerekli değişiklikleri uygulamayı amaçlayan yönetsel bir disiplin olarak ortaya konmuştur (Atwater ve Gagne, 1997, s.6).

Hizmet işletmelerinde ortaya çıkan kısıtlar imalat işletmelerine göre farklılık göstermektedir. İmalat işletmeleri için kısıtlar makine yetersizliği, personel yetersizliği, ürünün vaktinde yetişmemesi, ürün kalitesinin istendiği gibi olmaması gibi çeşitlendirilebilir. Ancak hizmet işletmeleri için bu çeşitlilik biraz daha değişebilmektedir. Hizmet işletmelerinin kar etmesini engelleyen en büyük unsur kalitesiz hizmetten kaynaklanan içsel ve dışsal başarısızlıklar ve bunların ortaya çıkardığı maliyetlerdir. İçsel başarısızlık maliyetlerini kontrol edilemeyen malzeme

kayıpları, sorun giderme analizlerinin maliyetleri, üretimi düzeltme maliyetleri vb., dışsal başarısızlık maliyetlerini ise müşteri kayıpları, müşteri ile temas kurma, garanti süreci içerisinde yerine getirilen yükümlülükler, uzlaşma ile ilgili maliyetler, alınan cezalar vb. gibi bir otel işletmesinin restoranından odalarına kadar bütün departmanlarında ortaya çıkabilecek maliyetler oluşturmaktadır. Ayrıca işletmelerin karşılaştığı bir diğer maliyet tipi de bütün bu içsel ve dışsal maliyetleri belirlemek ve önlemek için katlanılan maliyetlerdir. Ortaya çıkan bu maliyetleri kalite maliyetleri kapsamında açıklamak mümkündür.

Kalite kavramı Latince bir kelime olan “qualis” den gelmektedir. Qualis “...gibi olmak” anlamına gelmektedir. Dale (2003) yaptığı çalışmada kaliteyi müşterilerin, işletmelerin veya sektörlerin ortaya çıkan doğal isteklerinin karşılanma derecesi olarak açıklamaktadır. Bu bağlamda kalite müşteriden müşteriye, işletmeden işletmeye ve sektörden sektöre değişen subjektif bir kavramdır (Harvey ve Green, 1993, s.10). Amerikan Kalite Derneği (American Society for Quality, ASQ) kaliteyi, ürün veya hizmetin belirtilen veya kastedilen ihtiyaçları tatmin etmekteki yeteneği ile ilgili karakteristiği şeklinde tanımlamaktadır (<http://asq.org>, 18.16.2013).

Çalışmanın temel konularından biri olan hizmet kalitesi ise müşterilerin beklentileri ile algıları arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır (Chowdary ve Prakash, 2007, s.494). Hizmet kalitesi konaklama işletmelerinin finansal başarı ve rekabet avantajı elde etmelerindeki en önemli faktörlerden biridir (Stuart ve Tax, 1996, s.59). Diğer bir yandan kaliteli hizmet sağlamak çok zaman ve çaba gerektirmektedir (Ekinci, 2002, s.199).

Kaliteli hizmet elde etmek için konaklama işletmeleri bir takım maliyetlerle karşılaşmak zorundadır. Literatürde bu maliyetler kalite maliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Amerikan Kalite Derneği’ne göre kalite maliyetleri, kalitesizliğin maliyetleridir (<http://asq.org>, 18.06.2013).

Kalite maliyetlerinin ölçülmesi için pek çok model geliştirilmiştir. Ancak bu çalışmada kullanılacak model Feigenbaum (1956) tarafından ortaya atılan ve Crosby tarafından (1979) geliştirilen PAF modelidir. PAF modelinde P “prevention” yani önleme maliyetlerini, A “appraisal” yani değerlendirme maliyetlerini ve F “failure” yani başarısızlık maliyetlerinin ifade etmektedir (Ramdeen, Santos ve Chatfield, 2007, s.286). Başarısızlık maliyetleri de kendi içerisinde iyi ayrı grupta sınıflandırılmıştır.

Bunlardan birincisi iç başarısızlık maliyetleri diğeri ise dış başarısızlık maliyetleridir (Oliver ve Qu, 1999, s.234).

Kısıtlar teorisi ve kalite maliyetleri ile ilgili bu açıklamalardan sonra, devam eden bölümde hizmet işletmelerinin karlılığını etkileyen unsurlar belirlenmeye çalışılacaktır. Ayrıca kısıtlar teorisinin hizmet işletmelerinde uygulanabilirliği ve kısıtların PAF modeli ile yönetiminin mümkün olup olmadığı açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1. Problemin Tespiti

20. yüzyılın en gözde ve en çok gelişen sektörleri sanayi ile ilgili sektörlerdi. 21 yüzyılın başından itibaren ise hizmet sektöründeki hızlı gelişme ile birlikte sanayi sektörünün ekonomiler içindeki payı hizmet sektörünün altında kalmaya başlamıştır. Türkiye’de 2012 yılında TÜİK tarafından yapılan bir araştırmaya göre toplam istihdamın %49,4’ü hizmet sektöründe, %19,1’i sanayi sektöründe, %24,6’sı tarım sektöründe ve geriye kalan %6,9’u inşaat sektöründe çalışmaktadır (www.tuik.gov.tr, 24.02.2014). Hizmet sektörünün önemi bu şekilde artmakla birlikte hizmet işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça sınırlı kalmaktadır. Özellikle kısıtlar teorisi ve kalite maliyetleri gibi modern kavramların hizmet işletmelerinde kullanımı henüz sanayi işletmelerinde olduğu gibi yaygınlaşmamıştır.

Pek çok araştırmacı kısıtlar teorisinin sanayi işletmelerinin yanı sıra hizmet işletmelerinde de uygulanabileceğinden bahsetmektedir (Geri ve Ahituy, 2008, s.343; Motwani, Klein ve Harowits, 1996b, s.30). Bu sayede hizmet işletmeleri de sanayi işletmeleri gibi üretim süreçlerini ve prosedürlerini geliştirebilecektir (Moss, 2007, s.2). Hizmet işletmeleri, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üreten ve satan iktisadi birimlerdir. Hizmet işletmeleri hem emek yoğun hem de sermaye yoğun işletmeler oldukları için sanayi işletmelerinden ayrılmaktadır. Özellikle de işgücünün yoğun bir şekilde kullanılmak zorunda olması, işletmenin başarısında yönetimin özellikle de personel yönetiminin önemini arttırmaktadır (Özkul ve Bozkurt, 2006, s.325). Her ne kadar yapıları farklı olsa da hizmet işletmelerinde de sanayi işletmelerinde olduğu gibi üretim alınının yetersizliği, hammadde kısıtları, makine kapasitesinin yetersizliği gibi içsel kısıtlardan söz etmek mümkündür (Motwani vd., 1996a, s.56). Aynı zamanda, sanayi işletmelerinde karşılaşılan talep yetersizliği ve tedarikçilerin hizmet kalitesinin düşüklüğü gibi dışsal kısıtlara da hizmet işletmelerinde karşılaşılabilmektedir.

Hizmet sektörü müşteri ile yüz yüze temasın en yoğun olduğu işletmeleri kapsamaktadır. Sanayi işletmelerinde ürünler üretildikten sonra müşteriye ulaşırken, hizmet işletmelerinde hizmetin üretilmesi ve müşteriye sunulması aynı anda olmaktadır. Bu nedenle de işletmede karşılaşılan sorunların pek çoğu müşteriye doğrudan yansımaktadır. Yapılan araştırmalar hizmet kalitesi ve karlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda hizmet kalitesi ile müşterilerin yeniden satın alma eğilimleri arasında da doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Moss, 2007, s.5). Dolayısı ile kalitesiz hizmet düşük müşteri memnuniyetine, memnun olmayan müşteri ise işletmeyi tekrar tercih etmeyerek düşük karlılığa neden olabilmektedir.

Örneğin, konaklama işletmelerinde karşılaşılan çalışan sayısının yetersizliği veya kalifiye olmayan çalışanların varlığı gibi kısıtlar hizmet kalitesinin düşmesine dolayısıyla da konaklama işletmesinde bir takım maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Konaklama işletmesindeki mevcut kısıtlar nedeni ile ortaya çıkan bu maliyetler işletme için iç ve dış başarısızlık maliyetlerine neden olduğu gibi hizmet kalitesini arttırmak için katlanılan maliyetler de önleme maliyetlerinin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Aynı zamanda hem mevcut kısıtların tespiti hem de hizmet kalitesinin ölçülmesi için katlanılan maliyetler de değerlendirme maliyetlerini oluşturmaktadır.

Müşteri memnuniyetinin sağlanamaması günümüz ekonomik şartlarında işletmelerin rekabet üstünlüğünün kaybolmasıyla sonuçlanabilmektedir. İşletmelerin rakipleri ile rekabet edememesi ise pazar payının küçülmesi anlamına gelmektedir. Heskett, Jones, Loveman, Sasser ve Schlesinger (1994) karlılığın müşteri bağlılığı ile ilişkili olduğunu, müşteri bağlılığının ise müşteri memnuniyetinin doğrudan bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Fornel vd. (2003) de konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin müşteri bağlılığını sağlamak için önemli bir gereklilik olduğunu vurgulamıştır. Reichheld ve Sasser (1990) yaptıkları çalışmada müşteri bağlılığındaki yüzde beş artışın, konaklama işletmesinin karını %25 ile % 85 arasında arttırabildiğini belirtmişlerdir. Bu araştırmacılar aynı zamanda konaklama işletmesinin sadık müşterilerinin, yeni müşterilere satışlarda %60'lık bir artışa sebep olabileceğini ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak konaklama işletmelerinin karşılaştıkları kısıtlar, hizmet kalitesini düşürmekte, müşteri taleplerinin zamanında ve yeterince karşılanamamasına neden olmaktadır. Bu durum ise müşteri memnuniyetsizliğine ve müşterilerin işletmeyi bir

daha tercih etmemesine yol açabilmektedir. Ancak konaklama işletmeleri kısıtlar teorisini organizasyonlarında uygulayarak ve bu kısıtları doğru bir şekilde yöneterek maliyetlerini kontrol edebilecek, müşterilerini kaybetmeyecek dolayısı ile de rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanacak, karlılıklarını artıracak ve devamlılıklarını sağlayacaklardır.

Bu çerçevede yapılan bu çalışmada bir konaklama işletmesinde kısıtlar teorisine göre kısıtlar belirlenecek ve PAF modelinin önleme faaliyetleri gerçekleştirilerek bu kısıtların ortadan kaldırılmasının başarısızlık maliyetlerine ve dolayısı ile karlılığa olan etkisi incelenecektir.

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada, tıpkı sanayi işletmelerinde olduğu gibi hizmet işletmelerinin de gelişimlerine engel teşkil eden diğer bir deyişle kar elde etmelerini engelleyen kısıtlarla karşılaşabileceği üzerine durulacaktır. Bu kısıtların neler olabileceği ve hizmet kalitesi ile ilişkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Dolayısıyla kısıtlar teorisinin alt bileşenlerinin bir kısmının sanayi işletmelerinde kullanılabildiği gibi hizmet işletmelerinde de kullanılabileceği ortaya konmaya çalışılacaktır. Hizmet işletmeleri faaliyetlerinde kısıtlar teorisinin lojistik, performans ölçümleri ve son olarak da sürekli gelişim bileşenlerinin adapte edilebileceği üretim benzeri bileşenler içermektedirler. Bu bağlamda, kısıtlar teorisinde kullanılan global performans ölçümleri, lojistik bileşenleri veya sürekli gelişim bileşenleri sadece sanayi işletmelerinde değil aynı zamanda diğer organizasyon yapılarında da yararlı olabilmektedir (Moss, 2007, s.2).

Bu bağlamda yapılan bu çalışma ile ekonomideki payı gittikçe artan hizmet işletmelerinde karşılaşılan veya karşılaşılabilecek olan kısıtların, kısıtlar teorisinin düşünme süreçleri aracı ile tespit edilmesi ve bu kısıtların hizmet kalitesine ve karlılığa etkisinin kalite maliyetlerinin PAF modeli ile belirlenmesine yönelik bir araştırma yapmak amaçlanmıştır. Bu çerçevede yapılacak çalışmada aşağıdaki sorular cevaplanmaya çalışılacaktır;

- Konaklama işletmesinde içsel/dışsal kısıtların olup olmadığı,
- İşletmenin performansını etkileyen kısıtların PAF modeli ile yönetilip yönetilemeyeceği,

- Bu kısıtların PAF modeli ile yönetilmesi sonucunda işletmenin karlılığının etkilenip etkilenmeyeceği

1.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada olay çalışması yöntemi kullanılacaktır. Olay çalışması, basit düzenlemelerle işletmelerdeki mevcut durumu anlamaya odaklanan bir araştırma stratejisi olarak tanımlanabilmektedir. Olay çalışmaları hem basit hem de karmaşık olayları içerebilmektedir ve aynı zamanda da karmaşık analizleri de kapsamaktadır (Eisenhart, 1989, s.534). Araştırmacılar olay çalışmasında verileri, kayıtlardan, karşılıklı görüşmelerden, sorgulamalardan ve gözlemlerden toplayabilmektedirler. Yapılan bu çalışmada, tanımlayıcı ve açıklayıcı olay çalışması yapılacaktır. Öncelikle işletmenin mevcut durumu ve kısıtları ortaya konacaktır. Devamında ise, kalite maliyetlerinin PAF modeli kullanılarak belirlenen bu kısıtların en iyi şekilde yönetilmesi veya ortadan kaldırılması için işletmenin uyguladığı çözümler tespit edilecektir. Sonuç olarak da mevcut kısıtların işletmeye olan maliyetleri ve bu kısıtların yönetilmesi ile maliyetlerde ve karlılıkta ortaya çıkan pozitif veya negatif değişimler ortaya konmaya çalışılacaktır.

Konuyla ilgili yeterli teorik bilginin edinilebilmesi için öncelikle hizmet işletmeleri, kısıtlar teorisi ve kalite maliyetleri ilgili yazılı kaynak (literatür) taraması yapılacaktır. Yazılı kaynak taramasında bilimsel araştırma niteliği taşıyan makale, bildiri, kitap gibi kaynaklar ile çeşitli kurumların (Türkiye İstatistik Kurumu vb.) sağladıkları verilerden ve çalışmalardan yararlanılacaktır.

1.4. Bölümlerin İçeriği

Çalışma giriş ve sonuç bölümleri dahil olmak üzere yedi bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü giriş; ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümleri literatür taraması; beşinci bölümü araştırma metodolojisi; altıncı bölümü uygulanma ve sonuçlarının karşılaştırılması ve yorumlanması; yedinci bölümü ise sonuç olarak planlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünü giriş bölümü oluşturacaktır. Bu bölümde kısıtlar teorisi ve kalite maliyetleri ile ilgili genel bilgilere değinildikten sonra problemin tespitine, çalışmanın amacına ve araştırmanın yöntemine yer verilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, hizmet sektörü ile ilgili genel bilgilere yer verilecektir. Bu bölümün devamında konaklama işletmeleri ve konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyeti kavramına değinilecektir. Ayrıca bu bölümde literatürde yer alan müşteri memnuniyetinin karlılığa olan etkisi ile ilgili çalışmalara da yer verilecektir.

Üçüncü bölümde çalışmanın temel konularından ilki olan kısıtlar teorisi kavramı ve gelişimi ile ilgili ayrıntılı açıklamalara yer verilecektir. Ayrıca bu bölümün alt başlıklarında kısıtlar teorisinin alt bileşenleri açıklanmaya çalışılacaktır.

Dördüncü bölümde ise temel konulardan ikincisi olan kalite maliyetleri açıklanmaya çalışılacaktır. Bu bölümün devamında kalite maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi ve raporlanması ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

Beşinci bölümde araştırmanın metodolojisine yer verilecektir. Bu bölümde araştırma yöntemi olarak seçilen olay çalışması ile ilgili açıklamalara yer verilecektir. Ayrıca çalışmada kullanılacak bu yöntemin neden seçildiği ve gereklilikleri de tartışılacaktır.

Altıncı bölümde olay çalışması yöntemi kullanılarak yapılacak uygulamanın bulguları tartışılacaktır. Bu bölümde işletmenin mevcut sisteminde bulunan kısıtlar ve bu kısıtların neden olduğu maliyetler belirlenmeye çalışılacaktır. Ardından kısıtların PAF modeli ile yönetilmesi sonucu karlılıktaki değişimler belirlenmeye çalışılacaktır.

Yedinci ve son bölümde, çalışmanın içeriğinin genel bir özeti verildikten sonra, olay çalışmasında elde edilen sonuçlar irdelenecektir. Aynı zamanda bu son bölümde, çalışmanın literatüre katkısı, çalışma esnasında karşılaşılan kısıtlar ve gelecekte benzer konularda çalışma yapacak akademisyenlere yararlı olacağı düşünülen önerilere yer verilecektir.

BÖLÜM II

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN

KARLILIĞA ETKİSİ

Son yıllarda hizmet sektörünün gelişerek yerel ve ulusal ekonomilerde önemli bir yer kazandığı bilinen bir gerçektir. Hizmet işletmelerinin ekonomi için gittikçe artan bu öneminden dolayı, işletmelerin sunduğu hizmetin kalitesi müşteri beklentilerinin altında kalmamalıdır (Piercy ve Rich, 2009, s.54). Bu bağlamda artan rekabet ortamında hizmet işletmelerinin rakipleri arasından sıyrılabilmeleri için farklılaşmaya gitmesi gerekmektedir. Hizmet işletmelerinin rakiplerine üstünlük kurmalarını sağlayacak en önemli etkenlerden biri de müşterilerine sundukları hizmet kalitesidir (Navaratnam ve Harris, 1994, s.43). Hizmet işletmelerinin müşteri beklentilerine ve isteklerine yanıt vermedeki hızı ve yeteneği, bu işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarının ve başarılarının en büyük göstergesidir (Chi ve Gursoy, 2009, s.246).

Bu bölümde, öncelikle hizmet ve hizmet sektörü kavramları açıklanacaktır. Ardından hizmet sektörünün içinde önemli bir paya sahip olan turizm işletmelerinden bahsedilecektir. Üçüncü olarak da çalışmanın uygulama konusu olan konaklama işletmeleri konusuna yer verilecektir. Son olarak ise konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin önemi ve karlılığa olan etkisi tartışılacaktır.

2.1. Hizmet Kavramı

Hizmet pek çok araştırmacı tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association - AMA) hizmetleri tamamen veya büyük oranda soyut olan çıktılar olarak tanımlamıştır (<http://www.marketingpower.com>, 23.06.2013).
- Kotler ve Garry (2001) hizmeti, elle dokunulamayan soyut bir kavram ve tüketildiğinde herhangi bir fiziki ürüne sahiplik sağlamayan, satış için sunulan çalışmalar ve yararlarından oluşan ürün yelpazesi olarak tanımlamaktadır.

- Hizmetler, zaman, yer, biçim ve psikoloji bakımından yarar sağlayan ekonomik faaliyetler olarak ifade edilebilir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985, s.41)
- Hizmet bir işletme ya da şahsın bir başka işletme ya da şahsa sunduğu soyut bir faaliyet veya fayda olarak tanımlanmaktadır (Özkul ve Bozkurt, 2006, s.324).
- Hizmet, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ve tatmin edilmesi için ortaya çıkarılan maddi niteliği olmayan yani soyut bir ürün olarak ifade edilebilmektedir (Tütüncü, 2009, s.21).

Yapılan tanımlamalardan da görülebileceği gibi hizmet elle tutulamayan üretenin ve tüketenin aynı anda karşı karşıya geldiği soyut bir kavramdır. Hizmetleri mallardan ayıran pek çok özellik vardır. Ancak bunlardan belli başlı olanları soyutluk, ayrılmazlık, heterojenlik ve dayanıksızlık olarak sıralanmaktadır. Aşağıda bu kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır.

Soyutluk: Hizmetin dokunulmazlığı olarak da ifade edilmektedir. Bir ürünün mal ya da hizmet olarak sınıflandırılmasında kullanılan temel kavram soyutluktur (Bebko, 2000, s.9). Soyutluk, hizmetin satın almadan önce görülemediği, tadılamadığı, hissedilemediği, duyulmadığı ve koklanamadığı anlamına gelmektedir (Gauci ve Hill, 2003, s.35). Müşteri, hizmetin soyut olmasından dolayı ortaya çıkan belirsiz durumu aşabilmek için yer(mekan), ekipman, çalışan ve fiyat gibi görülebilen diğer etkenleri araştırmakta ve hizmet hakkında bir yargıya varmaktadır. (Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1985: 47).

Her ne kadar hizmet için dokunulamaz deniliyorsa da, birçok hizmet çeşidinde ana hizmetin üretilebilmesi için gerekli olan dokunulabilir parçalar da olduğu bir gerçektir (Lovelock, 1996, s.16). Müşterinin restoranda sunulan hizmeti alabilmesi için gerekli ve her biri birer maddi varlık olan tabak, çatal, kaşık, masa örtüsü, sandalye vb. araç - gereçler de çoğu zaman hizmetin dokunulmaz kısmı kadar önemli olabilmektedir. Dolayısıyla, müşterinin bir hizmet karşısındaki memnuniyet seviyesi, genellikle, dokunulur ve dokunulamaz unsurların karmaşık bir fonksiyonudur denilebilir.

Heterojenlik: Değişkenlik ya da türdeş olmama olarak da isimlendirilmektedir. Üretilen mallarda belli bir standardın yakalanması oldukça kolay olmasına rağmen hizmetlerde durum bu kadar kolay olamamaktadır. Yani hizmetin her bir birimi diğer biriminden farklılık göstermektedir (Özgüven, 2008, s.654). Özetle hizmet deneyimi genellikle hizmet sağlayıcısından sağlayıcısına, müşteriden müşteriye ve günden güne değişiklik göstermektedir (Tütüncü, 2009, s.24; Gauci ve Hill, 2003, s.35).

Örneğin beş yıldızlı bir otelde farklı günlerde aynı odada konaklayan iki müşterinin oda ile ilgili deneyimleri birbirinden farklılık gösterebilir. Çünkü öncelikle hizmetin kullanıcısı olarak iki farklı birey söz konusudur. İkincil olarak da odayı satan, temizleyen veya oda servisi sunan farklı çalışanlara rastlamış olabilirler. Dolayısı ile söz konusu bu otel ve odası ile ilgili farklı sonuçlara ulaşmaları mümkündür.

Ayrılmazlık: Mamul malların üretiminde üretim ve tüketim sürecinin birbirinden farklı olması sebebiyle üretici ve tüketici sadece malların satışı sırasında bir araya gelmektedir. Ancak söz konusu olan hizmetler olunca, hizmeti üreten ve tüketenin aynı zamanda aynı mekanda bulunması gerekmektedir (Öztürk, 2008, s.21). Yani hizmet aynı anda üretilmekte ve tüketilmektedir. Hatta hizmetlerin çoğu, önce satılır sonra tüketilir. Örneğin bir otel odası veya bir uçak koltuğu gibi. Mallar ve hizmetler müşteriye ulaştırılması bakımından da farklılık göstermektedir. Üretilen mallar müşteriye ulaştırılırken, hizmetten faydalanmak isteyen müşteri hizmetin sunulduğu yere gelmelidir (Tütüncü, 2009, s.24).

Dayanaksızlık: Hizmetin bir diğer özelliği de dayanaksız olmasıdır. Dayanaksızlık, diğer bir ifade ile stoklanamazlık en kısa tanımıyla hizmetin tekrar kullanılamaması, iade edilememesi ve yeniden satılamaması anlamına gelmektedir. (Songur, 2009, s.12). Sanayi sektöründe arzın talebi aştığı durumlarda yani bir malın üretimi, o mala duyulan talebe göre daha fazla ise, o an için satılmayan mallar daha sonra satışa sunulmak üzere stoklanabilirler. Böylece arz ve talep arasındaki uyumsuzluk da bir ölçüde giderilmiş olur. Oysa hizmet sektöründe, hizmetin üretildiği anda tüketilmesi gerektiğinden böyle bir yola başvurulamaz. Satılamayan bir otel odasının, sinemada boş bir koltuğun, bir seminerin, kısaca hizmetleri sonraki bir güne veya döneme saklamak mümkün değildir (Evans ve Bermen, 1988, s.447).

Hizmetin farklı yapısı hizmetin kendine has özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Hizmeti mallardan ayıran bu özellikleri Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1.

Mal ve Hizmet Karşılaştırması

	Mallar	Hizmetler
Soyutluk	Mallar çoğunlukla somuttur. Kalite satın alma öncesi güvenle değerlendirilebilir.	Hizmetler çoğunlukla soyuttur. Satın alım öncesi kaliteyi değerlendirmek oldukça zordur.
Heterojenlik	Mallarda hedef standardizasyondur, hep aynı biçimde üretilmek istenir.	Hizmet deneyimi satın almadan almaya değişir.
Ayrılmazlık	Mallar müşterinin isteğine göre kolaylıkla düzenlenebilir.	Hizmetler müşteri ilişkileri kuvvetli kaliteli personel gerektirir.
Dayanıksızlık	Malları gerektiğinde perakende mağazalarda satmak çok kolaydır. Mallar stoklanabilirler.	Müşteriler sırada beklemek veya randevu almak zorunda kalabilirler. Hizmetler depoda stoklanamaz.

Kaynak: Gauci, D. ve Hill, R. (2003).

2.2. Hizmet Sektörü

Hizmet sektörünü en iyi çeşitlilik kavramını ile açıklayabiliriz. Hizmet sektöründeki işletme yelpazesi çok büyük uluslararası ticari şirketlerden (havayolları taşımacılık işletmeleri, bankalar, telekomünikasyon, sigortacılık, otel zincirleri ve nakliye işletmeleri gibi) çok küçük yerel işletmelere (restoranlar, kuru temizlemeler, taksiler ve daha birçok işletmeler arası hizmet sunan firmalar) kadar çeşitlenmektedir (Lovelock, 1996, s.3). Nitekim Türkiye İstatistik Kurumunun (TÜİK) Birleşmiş Milletlerin Kullandığı Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflamasını (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities - ISIC) baz alarak yayınladığı 22 faaliyetin 15'i hizmetlerden oluşmaktadır. Bu faaliyetler Tablo 2'de sıralanmaktadır.

Tablo 2.

Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması

Kod	Tanım
A	TARIM, ORMANCILIK VE BALIKÇILIK ÜRÜNLERİ
B	MADENCİLİK VE TAŞOCAKÇILIĞI
C	İMALAT ÜRÜNLERİ
D	ELEKTRİK, GAZ, BUHAR VE İKLİMLENDİRME SU TEMİNİ; KANALİZASYON, ATIK YÖNETİMİ VE İYİLEŞTİRME
E	FAALİYETLERİ
F	İNŞAATLAR VE İNŞAAT İŞLERİ TOPTAN VE PERAKENDE TİCARET; MOTORLU KARA TAŞITLARININ VE
G	MOTOSİKLETLERİN ONARIM HİZMETLERİ
H	ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA HİZMETLERİ
I	KONAKLAMA VE YİYECEK HİZMETLERİ
J	BİLGİ VE İLETİŞİM HİZMETLERİ
K	FİNANS VE SİGORTA HİZMETLERİ
L	GAYRİMENKUL HİZMETLERİ
M	MESLEKİ, BİLİMSEL VE TEKNİK HİZMETLER
N	İDARİ VE DESTEK HİZMETLER KAMU YÖNETİMİ VE SAVUNMA HİZMETLERİ ; ZORUNLU SOSYAL
O	GÜVENLİK HİZMETLERİ
P	EĞİTİM HİZMETLERİ
Q	İNSAN SAĞLIĞI VE SOSYAL HİZMETLER
R	KÜLTÜR, SANAT, EĞLENCE, DİNLENCE VE SPOR HİZMETLERİ
S	DİĞER HİZMETLER HANEHALKLARININ İŞVERENLER OLARAK HİZMETLERİ ; HANEHALKLARI TARAFINDAN KENDİ KULLANIMLARINA YÖNELİK
T	OLARAK ÜRETİLEN AYRIM YAPILMAMIŞ MAL VE HİZMETLER ULUSLARARASI ÖRGÜTLER VE TEMSİLCİLİKLER TARAFINDAN
U	SAĞLANAN HİZMETLER

Kaynak: <http://tuikapp.tuik.gov.tr>, Erişim Tarihi: 25.06.2013.

Günümüz koşullarında hizmet sektörünün büyüyerek gelişmesi bu sektördeki işletmelerin ekonomideki öneminin giderek arttığının bir göstergesidir. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde hizmet sektörü ekonominin en önemli lokomotif sektörleri olan tarım ve sanayi sektörlerini geride bırakmaya başlamıştır. Örneğin A.B.D. deki nüfus sayımlarına göre her 100 çalışandan 75'i hizmet sektöründe görev almaktadır. Ortaya çıkan bu orana diğer iki önemli sektörde hizmetle ilgili bölümlerde görev alanları da eklenirse toplam sayı 86'ya çıkmaktadır (Tütüncü, 2009, s.30; Sayım ve Aydın, 2011, s.248). Schuell ve Ivy (1981, s.52) hizmet sektöründeki bu büyümenin nedenlerini zenginliğin artışına, insanların boş zamanlarının artışına, işgücündeki kadın çalışan sayısının artışına, yaşam beklentilerinin artışına, ürünlerin daha karmaşık olmasına, ürünlerle beraber yaşamın

karmaşıklaşmasına, doğaya ve kaynakların tükenişine verilen önemin ve yeni ürün sayısının artmasına bağlamışlardır.

2.3. Turizm İşletmelerinin Hizmet Sektöründeki Yeri

Geleneksel hizmet sektörü alt grupları arasında ülkemiz için önemli başlıklardan biri turizm sektörüdür. Turizm sektörü için ülkemizde kullanılan en yaygın tabirlerden biri “bacasız endüstri” dir. Ülkemiz için bu derece önem taşıyan bu sektör benzer şekilde tüm dünya için de önemli bir gelir ve istihdam kaynağıdır. Dünya turizm Örgütü’nün 2013 yılı verilerine göre dünya genelindeki istihdamın 11’de biri turizm sektöründedir (Dünya Turizm Örgütü (UNWTO Highlights) 2013 Yılı Raporu). Bu istihdamı yaratan turizm sektöründeki işletmeler kar amacı gütmeyen işletmelerden ulaştırma hizmetleri, konaklama hizmetleri, eğlence hizmetlerine kadar çok çeşitli olabilmektedir. Olalı ve Korzay (1993, s.32) turizm sektörünün kapsamına giren hizmet ve faaliyetleri Tablo 3’de görüldüğü gibi özetlemiştir.

Tablo 3.

Turizm Sektörünün Kapsamına Giren Hizmet ve Faaliyetler

Turizm Sektörü							
Kar	Amacı	Pazarlama	Konaklama	Ulaştırma	Yiyecek ve	Perakende	Çeşitli
Gütmeyen		Hizmetleri	Hizmetleri	Hizmetleri	İçecek	Satış	Etkinlikler
Organizasyonlar					Hizmetleri	Mağazaları	
Kamu	turizm	Tur	Oteller	Demiryolu	Restoranlar	Hediyelik	Animasyon
organizasyonu		operatörleri	Moteller	Denizyolu	Barlar	ve hatıra	Rekreasyon
Turizmle	ilgili	Seyahat	Motor otelleri	Havayolu	Tavernalar	eşya	Eğlence
organizasyonlar		acentaları	Tatil köyleri	Karayolu	Kafeteryalar	mağazaları	toplantıları
Turizmle	ilgili		Kamplar			Alış-veriş	İnceleme
vakıflar			Pansiyonlar			yerleri	gezileri
Enformasyon			Spor ve avcılık			Sanat ve	Spor karş.
büroları			tesisleri			elişi satan	Sanat fest.
Kamu	turistik		Sağlık tesisleri			mağazalar	Kültür
finansman							şenlikleri
kuruluşları							

Kaynak: Olalı, H. ve Korzay, M. (1993).

Turizm sektörü günümüzde kullanılan anlamına 20. yy'ın ikinci yarısından sonra ulaşmış olsa da, insanların turistik hareketleri insanlığın ilk çağlarından itibaren gezip-görmek, şifa bulmak, dini ve toplumsal etkinliklere katılmak için ola gelmiştir. Nitekim M.Ö. 4000'li yıllarda Sümerlerin parayı ve tekerleği bulmasını takiben insanların bir yerden bir yere olan hareketini ifade eden seyahat sözcüğü kullanılmaya başlanmıştır. Ancak, insanlık tarihi kadar eski olan seyahat, serbest zaman ve dinlence kavramları yalnızca turistik olay söz konusu olduğunda sıkı sıkıya bağlanmıştır (Lanquar, 1991, s.13). Modern turizmin ya da turistik olayın ilk tanımlaması, 1905 yılında E. Guyer Freuler tarafından şu şekilde yapılmıştır (Kalkan, 1991, s.1):

- Gittikçe artan dinlenme ve hava değişimi ihtiyacı,
- Doğa güzelliklerinin aranması,
- Ticaretin ve endüstrinin gelişmesi,
- Ulaştırma araçlarının mükemmelleşmesi sonucu insan topluluklarının çeşitli ilişkiler kurmalarına dayanan, çağımızın önemli bir olayıdır.

Buradan hareketle turistik olay aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Yılmaz, 2005, s.3):

- Turistik olay diğer bir ifade ile turizm; insanların sürekli ikamet ettikleri yerlerin dışına seyahatleri ve buralarda turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkilerin bütünüdür.

Mevzuatımıza göre ise 6086 sayılı Turizm Endüstrisini Teşvik Kanununun 36. maddesi gereği, Bakanlar Kurulunun 05-08-1955 günlü, 5643 sayılı kararıyla yürürlüğe konulan Turizm İşbirliği Nizamnamesinin 3. maddesiyle yapılan tanımlama şöyledir (Çoruh, 1969, s.9):

- “Yerleşme niyeti olmaksızın, hava tebdili yapmak, sayfiyeye girmek, spor, tahsil, ziyaret, tetkik ve araştırma yapmak, tedavi edilmek, eğlenip, dinlenmek gibi maksatlarla, kültür veya sanat hareketleri sebebiyle toplu veya tek olarak yapılan seyahatlerdir.”

Turizm, gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri gibi sebeplerle kişilerin buldukları yerlerden başka yerlere (şehir, ülke, bölge vb.) geçici süre bir süre için seyahatlerinden dolayı konaklamalarından ortaya çıkan olaylar ve ilişkilerin tümüdür. Turizm, bir grup insanla ve bunların ziyaret edip geçtiği yerlerle ilgilidir. Daha teknik bir anlatışla, insanların diğer amaçların yanında özellikle boş vakit veya eğlence amaçları için geçici konaklamaları ve seyahatlerini ifade eder. Turizm, o

bölgede kalmayanların seyahati ve kalmalarından doğan ilişkilerin toplamıdır ve turistlerin gidecekleri yerdeki kalışlarındaki aktiviteleri (oda, yemekler, manzara izleme, rekreasyon ve servisler) üstlenen ve turistlerin ihtiyaçlarına cevap vermek için geniş spektrumda olanakların yaratılmasını içeren, rekreasyon, tatil, sağlık, eğitim, spor ve iş gibi amaçlar için, insanların nispeten uzun mesafelere ve en az 24 saati aşan zamanda, yaşadığı ve çalıştığı yerlerden dışarı, gönüllü ve geçici olarak gitmeleridir (Kozak, Kozak ve Kozak, 2000, s.17; Oruç, 2004, s.12; www.meb.gov.tr, 01.07.2013)

Teoride çok eski çağlarda başlasa da ulaşım araçlarının gelişmesi, kitle iletişim araçlarının keşfi ve kullanımının yaygınlaşması ile turizm faaliyetine katılanların sayısı son yıllarda hızla artmaya başlamıştır. Örneğim 1950 yılında turizm etkinliğine katılan kişi sayısı yaklaşık 25 milyon iken, bu sayı 1984'te 240 milyon kişiye yükselmiştir. Aynı şekilde artış hızını koruyarak 2000 yılında 683 milyona, 2005'te 807 milyona 2011 de ise 995 milyona yükselmiştir (Oruç, 2004, s.12; Karataş ve Babür, 2013, s.16, Dünya Turizm Örgütü (UNWTO Highlights) 2013 Yılı Raporu).

Tablo 4.

Dünya Turist Sayıları ve Turizm Gelirleri

Yıl	Turist Sayısı (milyon kişi)	Turizm Geliri (milyar \$)
1990	436	262
1995	529	403
2000	877	475
2005	807	680
2010	949	930
2011	995	1.042
2012	1.035	1.075

Kaynak: Dünya Turizm Örgütü (UNWTO Highlights) 2013 Yılı Raporu

Tablo 4'de de görüldüğü gibi dünya genelinde turist sayısı ve turizm geliri her geçen yıl artmaktadır. Dünya ile paralel şekilde ülkemizin turist sayısı ve turizm gelirleri de yıllara göre artış göstermektedir. Tablo 5'de ise ülkemizde turist sayılarının ve turizm gelirinin son yıllardaki değişimi görülmektedir.

Tablo 5.

Türkiye Turist Sayıları ve Turizm Gelirleri

Yıllar	Turist sayısı (bin kişi)	Turizm geliri (milyon \$)
2010	31.364	22.585
2011	34.654	25.054
2012	35.689	25.683

Kaynak: Dünya Turizm Örgütü (UNWTO Highlights) 2013 Yılı Raporu

Dünya Turizm Örgütü'nün verileri ile Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın verileri arasında bir takım farklılıklar görülmektedir. Örneğin turizm geliri 2010 yılında bakanlığın verilerine göre yaklaşık 25 milyon dolar, 2011 yılında 28 milyon dolar ve 2012 yılında da 29 milyon dolar olarak görülmektedir. Bu değişimlerin gününbirlikçi olarak ifade edilen turistlerin yaptığı harcamalardan kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bunlar uluslararası kaynaklarda turist olarak kabul edilmemektedir.

2.4. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Turizm işletmelerinin en büyük istihdam kaynaklarından biri olan ve turizm faaliyetinin 24 saat kuralının gerçekleştirilmesinde en büyük paya sahip olan işletmelerin başında konaklama işletmeleri gelmektedir. Bu bağlamda, aşağıda konaklama işletmelerinin tanımına, çeşitlerine ve özelliklerine değinilecektir.

Konaklama işletmeleri, kişilerin seyahatleri boyunca geçici konaklama, kısmen veya tamamen beslenme ihtiyaçlarını belirli bir ücret karşılığında karşılayan işletmelerdir (Öğüt, Güleş ve Çetinkaya, 2003, s.53). Konaklama işletmelerinin temel görevi evinden farklı bir yerde bulunan turiste geceleme imkanı sağlamaktır. Turizm harcamaları içerisinde en büyük payı konaklama harcamalarının oluşturduğu düşünülürse, konaklama işletmelerinin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinin kendine has bir takım özellikleri vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Usal ve Kurgun, 2001, s.8; Çakıcı vd, 2002, s.9; Powers ve Barrows, 2003, s.265; Batman, 2003, s.16; Demirkol ve Zengin (Ed.), 2004, s.87; Tütüncü, 2009, s.5):

- Konaklama işletmeleri, kurulmaları ve faaliyetlerinin sürdürülmesi için büyük miktarda sermaye gerektirir.

- Konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin dayanıksız olması nedeniyle üretildikleri anda ve yerde tüketilmesi gereklidir. Ayrıca buna bağlı olarak konaklama işletmeleri zaman satar da diyebiliriz. Örneğin bir otel odası 24 saat içinde satılmalıdır aksi halde stoklanamadığı için sonraki güne aktarılması mümkün değildir.
- Konaklama işletmeciliği emek yoğunudur yani insan gününe dayanır. Müşteri ağırlamak sunulan temel hizmet olduğundan çalışan insan sayısı diğer işletme ve sektörlerden daha fazladır.
- Konaklama işletmeleri için risk faktörü oldukça yüksektir. Turizm sektöründe talep, önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olarak hareket ettiğinden konaklama işletmelerinin de talep dalgalanmalarından etkilenmemesi mümkün değildir.
- Konaklama işletmelerinin emek yoğun işletmeler olması nedeniyle otomasyonun kullanımı sınırlanmakta ve çalışanlar ve departmanlar arası yakın işbirliği ve yardımlaşma gerekmektedir.
- Konaklamam işletmelerinde hizmet kalitesi çok önemlidir. Kaliteli hizmet verilmesi nitelikli işgücü ve kalifiye eleman gereksinimini arttırmaktadır.
- Sezonluk konaklama işletmeleri bulunsa da konaklama işletmeleri açık oldukları dönemlerde yedi gün 24 saat hizmet vermekle yükümlüdürler.
- Konaklama işletmelerinde çalışan bayan eleman sayısı diğer işletmelere göre oldukça fazladır.

Konaklama işletmelerinin tarihsel gelişimi neredeyse insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak tekerleğin keşfinden itibaren hızla gelişen ulaşım sektörü sayesinde turizm belli grupların elinden çıkarak kitlesel bir görünüm kazanması, daha önceleri hanlar ve kervansaraylar şeklindeki konaklama işletmelerine yeni bir boyut kazandırmıştır. Günümüzde konaklama işletmeleri eski hanlar ve kervansaraylardan çok daha farklı, profesyonellerce yürütülen işletmeler haline gelmiştir. Diğer yandan tüketicilerin karakteristik yapısının değişmesi, geleneksel konaklama işletmelerinin yanı sıra ortaya çıkan talebi karşılamaya yönelik farklı konaklama işletmelerinin de ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yılmaz, 2005, s.6).

Kısaca konaklama işletmelerinden yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, beklentileri, gelir düzeyleri ve zevkleri son derece farklı olduğu için konaklama sektörünü oluşturan işletmeler de çok farklılık göstermektedir. 14 Ekim

1993 tarih ve 21728 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği” ne göre konaklama işletmeleri sınıflandırılmış, türlerine ve sınıflarına göre taşınmaları gereken standartlar belirlenmiştir. Buna göre, konaklama işletmeleri, otel, motel, tatil köyü, pansiyon, kamping, apart oteller, oberjler (dağ evleri), gezer oteller, yüzer oteller, hosteller, kaplıca ve termal tesislerdir. Bu çalışmada bir otel işletmesinde uygulama yapılacağı için oteller ayrıntılı olarak tanımlanmaya çalışılacaktır.

Oteller: Önceki yüzyıllarda seyahat eden insanların konaklama gereksinimleri karşılayan hanlar, özellikle ortaçağ döneminde ücretli konaklama düşüncesiyle gelişen İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiş ve ilk otel terimi 1760 yılında kullanılmaya başlanmıştır. Otel işletmeleri konaklama işletmeleri içerisinde en yaygın ve en eski olanıdır. Otel işletmelerinde konaklayanlar içerisinde hem turistik olaya konu olan turistler hem de iş adamları ve mecburi nedenlerle (tadilat, doğal afetler nedeniyle evleri zarar görenler vb.) evlerinde kalamayan kişiler vardır (Lawson, 2002, s.1). Bu bağlamda, konu ile ilgili araştırma yapan pek çok uzman, sektörün hızlı değişim içinde olmasını dikkate alarak farklı tanımlarda bulunmuşlardır (Şener, 2010, s.5).

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’nde oteller; asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre ise; “Otel insanların seyahat boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve alışılmış olarak beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir” (Olalı ve Korzay, 1993, s.21).

1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği tarafından, “otel” kelimesinin her ülkede aşağıdaki niteliklere sahip işletmeler için kullanılması gerektiği kabul edilmiştir (Olalı ve Korzay, 1993, s.23; Aktaş, 2002, s.25; Batman, 2003, s.15):

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmektedir.
- Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalı.

- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık kuruluşlarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda belirtilen özellikler bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari koşullardır. Oysaki günümüzde hizmet veren lüks oteller çok daha fazlasını sağlamakta hatta bir müşterinin çeşitli ihtiyaçları için otelden ayrılması gerekliliğini ortadan kaldırmaktadır.

Oteller de pek çok araştırmacı tarafından kendi içinde gruplandırılmışlardır. Ancak yine ülkemizdeki gruplandırmada kullanılan en temel kaynaklardan biri en son 2005 yılında yayınlanan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'dir. Yönetmeliğe göre otel işletmeleri, bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmaktadırlar.

2.5. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti

Globalleşme ve serbest ticaret, iş dünyasını etkilemekte ve rekabet ortamını arttırmaktadır. Günümüz ekonomik koşullarında rekabet avantajı sağlamak ve tatmin edici finansal sonuçlar almak, iş yeri sahiplerinin, ortaklarının veya yöneticilerinin sürekli ve beklenmedik değişimlerle nasıl başa çıktıklarına bağlıdır (Chi ve Gürsoy, 2009, s.246). Müşterilerin istek ve beklentilerini hızlı ve etkin bir şekilde karşılamak rekabet gücünün ve başarının bir özelliği olarak görülmektedir. Bu bağlamda aşağıda müşteri memnuniyetinin tanımına ve konaklama işletmelerinde karlılığa olan etkisine değinilecektir.

2.5.1. Müşteri Memnuniyetinin Tanımı

Müşteri davranışlarını araştırmacılar, müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliği kavramını geniş bir şekilde ele alarak açıklamışlardır (Pizam ve Ellis, 1999, s.328). Bu bağlamda, günümüze kadar müşteri memnuniyeti ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır.

- Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1985) beklenen ve algılanan hizmet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında, algılanan hizmetin beklenen hizmetten düşük

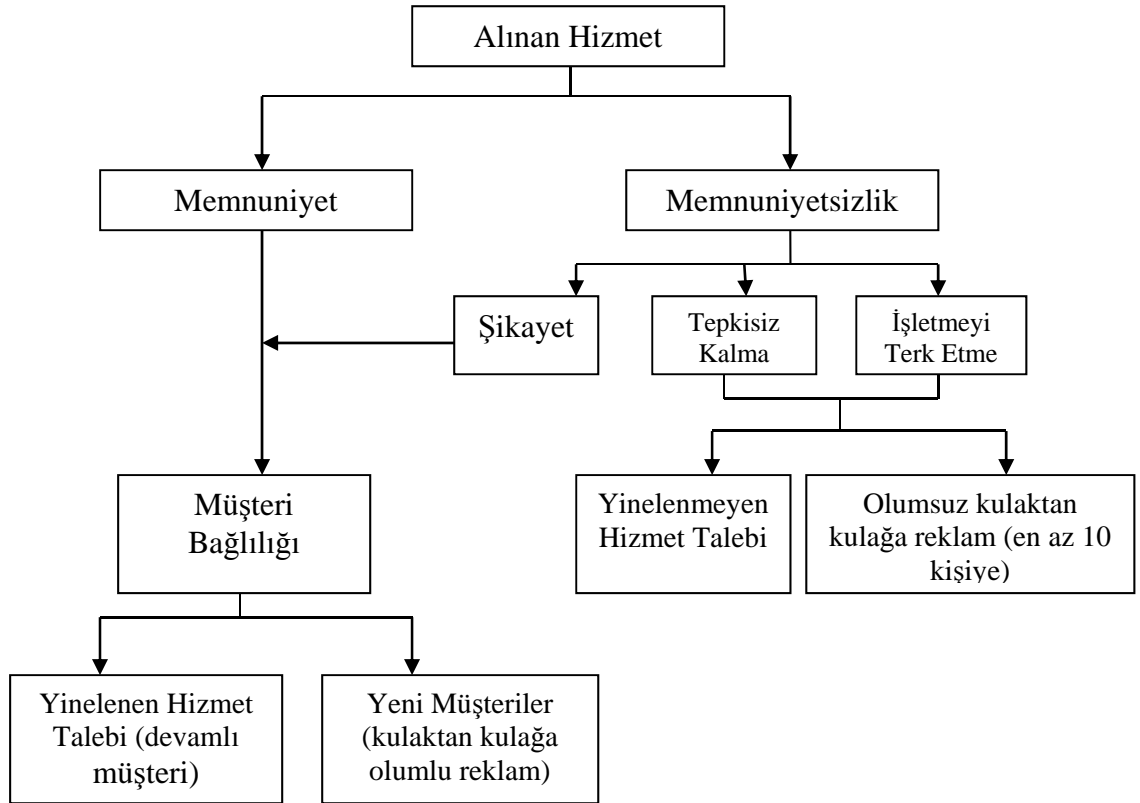
olması durumunda memnuniyetsizliğin, algılanan hizmetin beklenen hizmeti aşması durumunda ise memnuniyetin oluştuğunu vurgulamışlardır.

- Memnuniyet genellikle beklentilerin karşılanması durumunda ortaya çıkan duygusal bir tepkidir (Gety ve Thopson, 1994, s.9).
- Pazarlama bilimi açısından memnuniyet, müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanması durumunda ortaya çıkar (Lam ve Zang, 1998, s.342).
- Bowen'a (1999) göre ise, memnuniyet veya memnuniyetsizlik altı elementin birleşmesi veya birbirinden bağımsız olarak etkileşimi sonucu oluşur. Bu elementler; duygu, beklenti, başarı, doğrulamama, adalet ve affetmedir.
- Bir ürün veya hizmetin tüketimi boyunca müşterinin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin, bir sonraki ürün veya hizmet talebini ve bu ürün veya hizmete bağlılığını etkileyen, karşılanma derecesidir (Bozkurt, 2001, s.20).
- Müşteri memnuniyeti, bir işletmenin ürün veya hizmetini kullanması sonucu müşterinin bu ürün veya hizmetin değeri, niteliği ve özellikleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz ortaya çıkan tüm duygu ve düşünceleridir (Atılğan ve Engin, 2004, s.585).
- Memnuniyet, bir ürün veya hizmetin beklenen ve gerçekleşen deneyimler arasındaki öznel bir kıyaslamadır. Memnuniyet genellikle ürün veya hizmetin tüketim sonrası (post-consumption) değerlendirilmesi olarak yorumlanmaktadır. Bu değerlendirme, ya kişinin daha önceki deneyimlerine ya da başkalarının daha önce yaşadığı deneyimlere dayanır (Chang, 2006, s.100).

Yukarıda verilen tanımlardan; memnuniyetin, ürün ve hizmetler için oluşan ihtiyaçlara ve isteklere dayanan psikolojik bir kavram ve davranış biçimi olduğu anlaşılmaktadır (Chang, 2006, s.100). Memnuniyetle ilgili ortak nokta, müşteri beklentilerinin karşılanması durumudur.

Turizmin yapısal özelliğinden dolayı müşteri sadece tek bir unsurdan etkilenmez (Kozak, 2007, s.138). Turizmde müşteri memnuniyeti yaratmak, turizm hizmetinin üretildiği anda tüketilme, soyut olma, insanlar tarafından üretilme ve tüketilme (Kozak, 2006, s.19) gibi özellikleri nedeniyle oldukça zordur. Konaklama işletmelerinde ise konaklama, yeme-içme ve eğlence gibi birçok turistik ürünün bir arada sunulması nedeniyle müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması ve onların memnun edilmesi daha da güçtür.

Yapılan araştırmalar, müşterilerin bir ürün veya hizmeti yeniden satın alma niyetinin, müşterinin o ürün veya hizmetin daha önceki kullanımında yaşadığı memnuniyet ile belirlendiğini göstermektedir. (Hung ve Wong, 2007, s.496). Mittal ve Kamakura (2001, s.132) araştırmalarında, müşteri memnuniyeti ile müşteri bağıllığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Şekil 1’de ortaya çıkan müşteri memnuniyeti, müşteri bağıllığı ve yenilenen satın alma isteği arasındaki ilişki açıkça görülmektedir.



Şekil 1. Hizmet alma süreci

Kaynak: Özkul, E. ve Bozkurt, M. (2006).

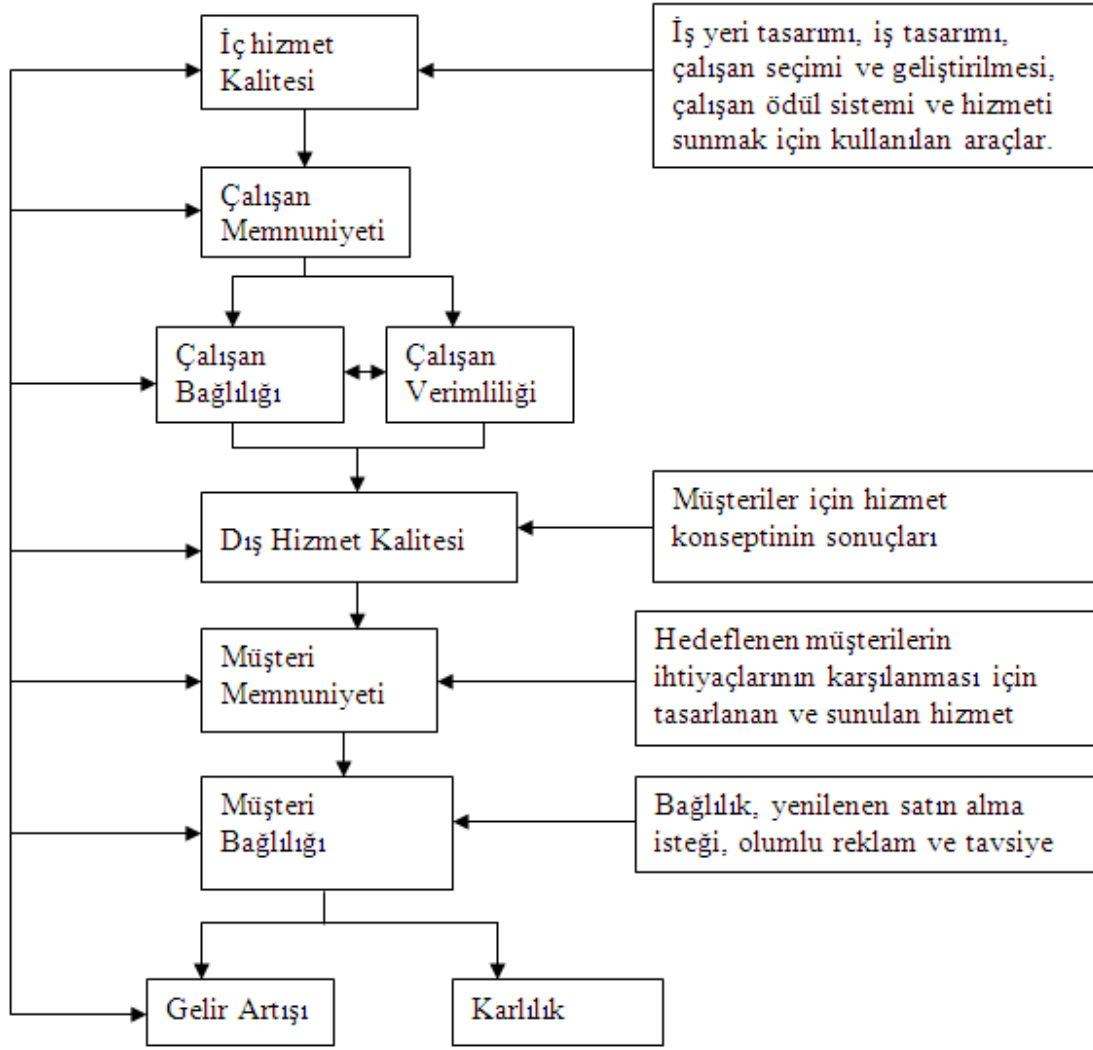
Müşteri memnuniyetinin sebep ve sonuçları arasındaki ilişki pek çok araştırmacı tarafından detaylı bir şekilde incelenmiştir. Örneğin Zeithaml, Berry ve Parasuraman (1996) müşteri memnuniyetinin sonuçlarını inceleyen çalışmalarında, artan müşteri memnuniyetinin, artan satın alma isteği ile doğru orantılı olduğunu belirtmişlerdir. Bir diğ er çalışmada Bolton (1998), müşteri memnuniyeti ile işletmede kalış süresi arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bu aynı zamanda müşterinin yenilenen satın alma isteğinin de bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Benzer şekilde Ittner ve Larcker (1998), bireysel müşterilerin mevcut memnuniyet seviyeleri ile gelecek yılın yenilenen

rezervasyonları ve gelirleri arasında da olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Niraj, Fosteri Gupta ve Narasimhan (2008) ise, çalışmalarında bu olumlu ilişkileri doğrulamış ancak konaklama işletmelerinin müşterilerini memnun etmek için bir takım faaliyetler gerçekleştirmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Bu faaliyetler, şikayet yönetimi, satış sırasında ve sonrasında müşteriye sunulacak hizmetler, işletmenin müşterilerin isteğine göre düzenlenmesi ve benzerleri olabilir.

2.5.2. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Karlılığa Etkisi

Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi, çoğunlukla talep edilen hizmetin sağlanması süresince gerçekleştirilmektedir. Memnuniyet yine çoğunlukla konaklama hizmeti tüketicisiyle bu hizmeti sağlayan arasında ortaya çıkan etkileşimden oluşmaktadır (Pizam ve Ellis, 1999, s.330). Günümüzde müşteri beklentilerini dikkate alarak onların memnuniyetini temin etmek ve devam ettirmek konaklama işletmelerinin en fazla önem verdikleri hususlardan biri olarak ifade edilmektedir. Nitekim son yıllarda yapılan çalışmalarda, müşteri memnuniyetinin konaklama işletmelerinin finansal başarılarında önemli rol aldığı ifade edilmektedir (Chi ve Gürsoy, 2009, s.251).

Konaklama işletmelerinde hizmet-karlılık zinciri çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı ve karlılık sıralamasından oluşmaktadır. Zincirdeki halkaların tamamı bir birinden etkilenmektedir. Örneğin karlılık ve dolayısı ile büyüme büyük oranda müşteri bağlılığından etkilenmektedir. Müşteri bağlılığı ise müşteri memnuniyetinin sonucunda oluşan bir olgudur. Müşteri memnuniyeti ise sunulan hizmetin kalitesinden etkilenen bir etmendir. Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi ise tatmin olmuş, bağlı ve üretken çalışanlar sayesinde ortaya çıkar (Heskett vd, 1994, 165). Söz konusu bu zincir Şekil 2’de görüldüğü gibidir.



Şekil 2. Hizmet-karlılık zinciri

Kaynak: Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, Jr. W. E. ve Schlesinger, L.A., (1994).

Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi, işletmenin karlılığını yakından etkilemektedir (Sharma ve Upneja, 2005, s.511). Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetini etkileyen etmenlerden biri olduğu ise bilinen bir gerçektir. Örneğin Ramdeen vd.'nin (2007) bir otel işletmesinin restoranında yaptıkları çalışmalarında, otelin restoranını ayda iki defa ziyaret eden ve her gelişinde yaklaşık \$80 harcayan sadık bir müşterinin karşılaştığı kalitesiz bir hizmetten dolayı işletmeyi terk etmesi ve bir daha gelmemesi ilk bakışta büyük bir kayıp olarak gözükmemektedir. Ancak aynı müşteri bu restoranı yılda 25 defa ziyaret ediyor ve aynı oranda para harcıyorsa bu müşterinin beş yılda işletme gelirlerine yapacağı etki yaklaşık \$10.000 olabilmektedir. Aynı zamanda bu müşterinin yaptığı kötü reklamla kendisi ile birlikte 10 müşterinin

daha işletmeyi terk ettiğini düşünülürken ilk müşterinin etkisi \$100.000'a kadar çıkmaktadır. Dolayısıyla sadık bir müşterinin tek başına işletmenin uzun dönem karlılığında önemli bir role sahip olduğunu söylenebilir.

BÖLÜM III

KISITLAR TEORİSİ

Değişen ve küreselleşen rekabet koşulları nedeniyle işletme sahiplerinin ve dolayısı ile yöneticilerin beklentileri de değişmektedir. İşletmelerin daha güncel yönetsel teknikleri kullanmaya başlaması ve geleneksel yönetim muhasebesi sistemlerinin yetersiz kalmaya başlaması ile yeni yönetim muhasebesi tekniklerinin kullanılması kaçınılmaz olmuştur. Geleneksel yönetim muhasebesi teknikleri, işletme yöneticilerinin gereksinim duyduğu bilgileri karşılayamamaya başlamıştır ve sonuç olarak, birçok yeni yaklaşımla beraber kısıtlar teorisi de yöneticilere günümüz şartlarına uygun ve ihtiyaçları karşılayacak veri sağlamayı amaçlayan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s.178).

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle kısıtlar teorisinin tarihsel gelişimi, tanımı, kapsamı ve önemi incelenecek, ardından kısıt ve kısıt türlerine yer verilecektir. Son olarak kısıtlar teorisinin bileşenleri hakkında bilgi verilecektir.

3.1. Kısıtlar Teorisinin Tarihsel Gelişimi

Kısıtlar Teorisi, 1980’li yıllarda Eliyahu Goldratt tarafından geliştirilen bir yönetim felsefesidir. Bu teori temel olarak işletmelerin karlılığını etkileyen kısıtlar olduğunu vurgulamaktadır (Ruhl, 1997, s.16). Bir yönetim felsefesi olarak kısıtlar teorisi, kısıtların yönetilmesi ve senkronize üretim yoluyla sürekli gelişmeyi hedef alan bir kavramdır. Aynı zamanda işletmenin önceden belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için, yönetimin bazı kısıtlar üzerinde yoğunlaşması gerektiğini savunmaktadır (Geri ve Ahituv, 2008, s.343; Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s.178).

Günümüzde yönetimin hemen her alanında uygulama alanı bulan bu felsefeyi daha iyi tanıtmak amacıyla Goldratt, pek çok kitap yazmıştır. Goldratt ilk olarak 1984 yılında “The Goal” adlı kitabını yazmıştır (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s.178). Bir roman özelliği taşıyan “The Goal” adlı kitabın ardından Goldratt kısıtlar teorisi ve üretim süreçleri ile ilgili pek çok bilimsel kitap da yayınlamıştır. Bu kitaplardan ilki 1986’da Bob Fox ile birlikte yazdıkları “The Race” isimli kitaptır. The Race’de Goldratt üretim işletmelerinde kullanılan stok kontrol yönetimi (lojistik sistemi) konusuna

yönelik olarak kısıtlar teorisinin yöntemlerinden biri olan davul-tampon-ip sisteminin işletmelerde nasıl uygulanabileceğini anlatmaktadır. “The Goal” adlı kitaptaki olayların devamı niteliğinde olan ve düşünme süreci ve bu süreçte kullanılması gereken araçların neler olduğuna yönelik “It's Not Luck” 1994’de yayınlanmıştır. “It's Not Luck” da Goldratt kısıtlar teorisinin farklı endüstrilerden örneklerini vermiştir. Bu kitabında kısıtlar teorisinin tedarik zincirlerine, özellikle de satış-pazarlama ve stok kontrol departmanlarına uygulaması hakkında bilgi vermiştir. Bu kitabı daha sonra proje yönetimindeki kısıtlara yönelik olarak “The Critical Chain”; işletmelerde alınan kararlarda karşılaşılan kısıtların belirlenmesine yönelik “The Haystack Syndrome”, ve bilgi teknolojisinde karşılaşılan sorunları ele alan “Necessary But Not Sufficient” adlı kitaplar takip etmiştir (Atwater ve Gagne, 1997, s.6; Ünal, 2000,s.18; Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s.178).

Goldratt’ın 1980’li yıllarda başlattığı kısıtlar teorisi akımı ile ilgili sonraki yıllarda pek çok akademik çalışma yapılmıştır. Bunlardan bazılarını örnekler aşağıda sıralanmıştır (Gupta ve Boyd, 2008, s.992; Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s.179);

- Optimize üretim teknolojileri, kısıtlar teorisinin tarihi ile ilgili: Goldratt, 1988; Fry, Cox ve Blackstone, 1992; Gardiner ve Blackstone, 1994; Watson, Blackstone ve Gardiner, 2007.
- Kısıtlar teorisinin temel kavramları ile ilgili: Ronen ve Star, 1990; Fawcett ve Pearson, 1991.
- Kısıtlar teorisi kavramları ve terimlerinin sınıflandırılması ile ilgili: Spencer ve Cox, 1995.
- Kısıtlar teorisi literatürünün ve konu ile ilgili yapılan başarılı çalışmaların incelenmesi hakkında: Rahman, 1998; Balderstone ve Mabin, 1998; Mabin ve Balderstone, 2003; Kim, Mabin ve Davis, 2008.
- Kısıtlar teorisinin farklı alanlarda uygulanması ile ilgili: tedarik zinciri yönetimi, satış ve pazarlama, insan kaynakları yönetimi, Blackstone, 2001; stratejik planlama, Gupta, Boyd ve Sussman, 2004; hizmet işletmeleri, Siha, 1999; sağlık işletmeleri Womack ve Flowers, 1999 gibi.

Kısıtlar teorisi yaklaşımı ilk olarak ortaya çıktığı 1980’li yıllardan günümüze kadar pek çok üretim işletmesine başarıyla uygulanmıştır. Önceleri sadece üretim planlaması amacı ile kullanılan kısıtlar teorisi yaklaşımı, daha sonraları Goldratt

tarafından geliştirilerek yönetim ve maliyet muhasebesinde de kullanılmaya başlanmıştır (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s.179).

3.2. Kısıtlar Teorisi Kavramının Tanımı ve Önemi

Kısıtlar Teorisi, organizasyonel etkinliği arttırmak için üretim sürecine ve prosedürüne etkin bir şekilde uygulanabilen bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmıştır (Moss, 2007, s.1). Bu yaklaşım ilk olarak ortaya çıktığı 1980'li yıllardan günümüze kadar pek çok üretim işletmesine başarıyla uygulanmıştır. Söz konusu işletmelere örnek olarak, tekstil, otomotiv, elektronik, mobilya, demir- çelik işletmeleri verilebilir. Kısıtlar Teorisi aynı zamanda üretim sektöründe olmayan işletmelerde de başarıyla uygulanmıştır. Yazılım işletmeleri, sağlık işletmeleri, kamu işletmeleri ve eğitim işletmeleri örnek olarak verilebilir (Geri ve Ahituv, 2008, s.343).

Kısıtlar teorisi, işletmede veya sistemde ortaya çıkan kısıtları yöneterek sürekli gelişmeye odaklanan bir yönetim felsefesi şeklinde tanımlanabilir (Ünal, 2000, s.17). Blackstone (2001, s.1055) ise kısıtlar teorisini, işletmenin sürekli gelişimine katkıda bulunan bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımlamada ise kısıtlar teorisi, kısıtların yönetilmesiyle sürekli gelişmeye ve sistemin tamamında verimliliği maksimize etmeye odaklanan bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilmiştir (Atwater ve Gagne, 1997, s.6). Kısıtlar teorisi kavramı, üretim planlamasını en uygun şekilde yapmaya odaklanmakta ve yöneticilerin dikkatini stok için üretim yapmak yerine satışlara ve bu satışlara bağlı olarak da işletmenin karlılığını arttırmaya yönelmektedir (Taylor, Nunley ve Flock, 2004, s.20).

Kısıtlar teorisinde işletmeler, bağımsız süreçlerin toplamı yerine bütün bir sistem olarak dikkate alınır (Utku ve Ersoy, 2008, s.1629). Bayazıtlı, Gürel ve Yayla (2005, s.192) işletmelerin istenilen hedeflere ulaşması için öncelikle kısıtlarını belirlemesi ve bu kısıtların birlikte ele alınarak ortadan kaldırılabilmesi amacıyla bütünleşik bir çaba sarf edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu yaklaşım, kısıtların ve problemlerin esas nedenlerini belirlemektedir. Ancak aynı zamanda da belirlenen bu kısıtları ve problemleri ortadan kaldırmaya yönelik adımlar geliştirmeyi de kapsamaktadır ve her kısıtın aslında birer ilerleme fırsatı olduğu belirtmektedir (Aytekin, Yörükoğlu ve Akman, 2012, s.41). Yani işletmenin kısıtlarının olması negatif durummuş gibi gözükse de kısıtlar teorisine göre bu negatif etki pozitif olarak değerlendirilmelidir (Balcı, 2008, s.78; Kaplan, 2010, s.19).

Buraya kadarki anlatımlarda ifade edildiği gibi, işletmelerin en temel amacı karlılık olduğu için sistemin daha yüksek düzeyde kar elde etmesini engelleyen kısıtların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Her işletme bir sistemdir ve kısıtlar teorisi de bu sistemi geliştirmek, daha iyiye ulaşmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu noktada Goldratt sistemin herhangi bir bölümünü geliştirmeden önce sistemin küresel amacını ve bu amacın üzerinde etkili olabilecek alt sistemler ile kararların tanımlanması gereğini vurgulamıştır (Balcı, 2008, s.80).

Kısıtlar teorisinin temel prensipleri şu şekilde sıralanmaktadır (Dettmer, 1997, s.13; Karamaraş, 2002, s.64; Utku, 2007, s.13; Balcı, 2008, s.80; Arslan, 2008, s.20; Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s.180);

- Problemleri ortadan kaldırmak ve değişimi yönetmek için analitik düşünme yerine sistematik düşünme tercih edilmektedir.
- Sistemin içinde bulunduğu çevre değiştikçe optimal sistem çözümü de değişmektedir. Bir çözümün etkinliğini arttırmak ve devamlılığı sağlamak için “sürekli gelişim” sürecine gerek vardır.
- Sistemin performansının çok iyi olması, sistemin parçalarının her birinin performansının da iyi olduğunu; aynı şekilde tüm parçaların performansının bireysel olarak iyi olması tüm sistemin performansının iyi olduğunu göstermemektedir. Bu noktadan hareketle denilebilir ki; sistemin optimumu, lokal optimumların toplamı değildir.
- Sistemler zincirlere benzemektedir. Her sistemin performansını sınırlayan bir ‘en zayıf halkası’(kısıt) bulunmaktadır.
- Sistemde zayıf olanın dışında herhangi bir halkayı güçlendirmeye yönelik yapılan işlemlerin sistemin bütününi geliştirmeye bir etkisi olmamaktadır.
- Sistemde neyin değiştirileceğini bilmek sistemin su anki gerçeğini, amacını, yönünü ve ikisi arasındaki farkın yönünü bütünüyle anlamayı sağlamaktadır.
- Sistem içerisindeki “istenmeyen etkilerin” çoğuna birkaç ana problem neden olmaktadır.
- Bu ana problemler çoğunlukla görünür değildir. Bu problemler “neden-sonuç” ağıyla bağlı “istenmeyen etkiler” yoluyla kendilerini göstermektedirler.
- “İstenmeyen etkileri” tek tek ortadan kaldırmak yalnızca kısa vadeli bir çözüm getirerek yanıltıcı olabilmektedir. Ana problemin çözümü, aynı anda tüm “istenmeyen etkiler” in ortadan kaldırılmasını istemektedir.

- Ana problemlerin altında genellikle onların sürekli olmasını sağlayan bir ‘çatışma’ yatmaktadır. Ana problemlerin çözümü çatışmanın altında yatan varsayımların değiştirilmesini ya da en az bir tanesinin geçersiz kılınmasını gerektirmektedir.
- Sistem kısıtları fiziksel ya da politika kısıtları olabilir. Fiziksel kısıtlar genellikle belirlemesi ve ortadan kaldırılması daha kolay kısıtlardır. Politika kısıtlarının ise belirlenmesi ve ortadan kaldırılması daha zordur ancak ortadan kaldırıldığında fiziksel kısıta oranla sistemde daha fazla gelişme görülmesi söz konusudur.
- “Sürekli gelişim” sürecinin en büyük düşmanı atalettir.
- Fikirler her zaman çözüm değildir.

Kısıtlar teorisinin uygulanmasının işletmelere oldukça önemli faydalar ve katkılar sağladığı görülmektedir. Kısıtlar teorisini uygulayan tanınmış işletmelere örnek olarak General Motors, General Electric, Kreisler gibi dünya çapında tanınmış pek çok işletme verilebilir. Kısıtlar teorisini uygulayan bazı işletmeler sonuç olarak, tedarik süresinin %70, üretim çevrim zamanının %65, stok seviyesinin %49 azaldığı ve ürünleri müşterilere zamanında sunma başarısının %44, süreç katkısının %63, finansal göstergelerin %73 arttığı belirtmişlerdir (Demircioğlu, Demircioğlu ve Küçüksavaş, 2010, s.45).

Kısıtlar Teorisi kavramını tam olarak açıklayabilmek için öncelikle kısıtın ne olduğunu bilmek gereklidir. Kısıt, işletmenin gelişmesini ve kar elde etmesini engelleyen unsurlardır (Kaygusuz, 2005, s.135). Kısıtlar aynı zamanda bütün bir sistemin performansını etkileyen faktörlerdir (Chakravorty ve Verhoeven, 1996, s.223). Kısıt kavramı ve kısıt türleri bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

3.3. Kısıt Kavramı ve Kısıt Türleri

Goldratt kısıtı, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarının karşısındaki her türlü engel olarak tanımlamıştır (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s.179). Coate ve Frey (1998)’e göre süreç katkısını maksimize etmek için ortaya çıkan kısıtlardan en uygun şekilde yararlanılmalıdır. Bu kısıtlar, işletmenin kendisinden kaynaklanabileceği gibi dış etkenlerden de kaynaklanabilirler. İşletmenin kendisinden kaynaklanan kısıtlara içsel kısıtlar, dış etkenlerden kaynaklanan kısıtlara ise dışsal kısıtlar demek mümkündür (Reid, 2007, s.213). İçsel kısıtlara, üretim alanının veya makinelerin kapasitesi,

çalışanların veya yöneticilerin davranışları veya yönetim felsefeleri; dışsal kısıtlara ise pazar talebi veya tedarikçi kalitesi örnek olarak verilebilir.

Kısıt, sistemin amacına ulaşmasını engelleyen darboğaz olarak tanımlanabilmektedir (Utku, 2007, s.41). Benzer şekilde Watson, Blackstone ve Gardiner (2007), kısıtı, işletmelerin amaç doğrultusunda belirledikleri yüksek performansı elde edememesine neden olan her türlü faktör olarak tanımlamışlardır. Bir sistem içerisinde bir veya birden fazla kısıt bulunabilmektedir (Motwani ve Vogesang, 1996, s.43). Sistem içerisindeki kısıtı veya kısıtları belirleyebilmek için öncelikle hangi tür kısıtların var olabileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Watson vd. (2007), kısıtların üç grupta incelenebileceğini belirtmişlerdir. Bunlar, fiziksel yani kaynak kapasitesinin talepten az olduğu durumlar, pazar yani talebin kaynaklardan az olduğu durumlar ve son olarak da politik yani sistemin üretkenlik kapasitesini sınırlayan resmi veya gayri resmi kurallardır. Atwater ve Gagne (1997) ise işletme kısıtlarını altı gruba ayırmıştır. Bunlar, pazar kısıtları, kapasite kısıtları, yönetsel (politik) kısıtlar, hammadde kısıtları, lojistik kısıtlar ve davranışsal kısıtlar şeklindedir. Bu kısıtlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (Fawcett ve Pearson, 1991, s.46);

- **Pazar Kısıtları:** Talebin yetersiz olması ile ilgili kısıtlardır. Bu kısıtın olması, işletmenin tam kapasite çalışamamasına neden olmaktadır.
- **Kapasite Kısıtları:** Oluşan talebin karşılanamamasına neden olan işletmenin herhangi bir kaynağındaki kısıttır.
- **Yönetsel (politik) Kısıtlar:** Yönetimin uygulamaları nedeni ile işletmenin karşısına çıkan fırsatları değerlendirememesi durumunda yönetsel kısıtlar söz konusu olur.
- **Hammadde Kısıtları:** Tedarikçiden alınan herhangi bir hammaddenin elde edilmesinde karşılaşılan kısıtlardır.
- **Lojistik Kısıtlar:** Hammadde temininden, ürünlerin müşteriye ulaşıncaya kadar olan süreçlerden herhangi birinde yaşanan darboğazı ifade etmektedir.
- **Davranışsal Kısıtlar:** Teoride önerilen ve pratikte gerçekleşen sonuçlar arasındaki çelişki, şirketin ölçüleri üzerinde olumsuz bir etkiye neden oluyor ise bu bir davranış kısıtıdır.

3.3.1. Pazar Kısıtları

Hem üretim işletmeleri için hem de hizmet işletmeleri için pazar talebi önemli bir etkidir. İşletmelerin ürettikleri mal veya hizmete yönelik belirli bir talebin olması gereklidir. Bu nedenle de işletmenin en temel hedeflerinden olan karlılığı ve sürdürülebilirliği gerçekleştirebilmek için öncelikle bir pazar talebi olmalı ve bu pazar talebinin karşılanabilir olması gerekmektedir (Umble ve Spoede, 1991, s.26). Dengesiz olan bir pazar talebi işletmelerin kapasitesini sınırlayabilir (Bayazıtlı vd., 2005, s.7).

Pazar kısıtları, işletmelerin üretim kapasitesini tamamen kullanmak için yetersiz pazar talebi olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu kısıt işletmenin kendi içerisindeki işlemlerden kaynaklanmayıp tamamen dışsal etkenlerden kaynaklanmaktadır. Pazar, günümüz piyasa koşullarında, ürüne, fiyata, sipariş ile teslimat arasında geçen zamana, sunulan mal veya hizmetin miktarına ve kalitesine dikkat etmekte aynı zamanda da bu unsurlarda belirleyici rol oynamaktadır (Utku, 2007, s.16). Özet olarak pazar kısıtı, işletmenin içinde bulunduğu ve ürünlerinin satışını gerçekleştirdiği pazardaki talep, işletmenin kaynaklarının kapasitesi ile pazara sunabileceğinden daha az ise ortaya çıkmaktadır (Karamaraş, 2002, s.62).

3.3.2. Kapasite Kısıtları

Her işletmenin üretim veya hizmet akışını düzgün ve zamanında oluşumunu etkileyecek kapasite sorunları olabilmektedir (Ünal, 2000, s.27). Kaynakların sınırlı olması üretimin de belirli sınırlar içerisinde olmasına neden olmaktadır. Kapasite kısıtları pazar kısıtlarının tam tersi durumdadır. Pazar kısıtlarında işletme yeterli talep bulamazken, kapasite kısıtında ise talebin işletmenin kapasitesini aşması söz konudur. İşletme etkin olabilmek açısından, bu kısıtları ve sınırlamaları, diğer bir tanımlamayla, darboğazları tam faydaya dönüştürmek durumundadır (Karamaraş, 2002, s.52). Kapasite kısıtlarına makine ve çalışanların yetersizliği örnek olarak verilebilir. Buradan da hareketle kapasite kısıtlarının işletmenin içsel kısıtlarından olduğu söylenebilir.

Kapasite kısıtları darboğaz ve darboğaz olmayan kaynak olabilir ki bunlar işletme performansını önemli ölçüde engelleyebilmektedirler. Darboğaz olmayan kaynak, bir kaynağın kapasitesinin talep edilenden fazla olduğu, darboğaz kaynak ise kaynağın kapasitesinin talep edilenden az veya eşit olduğu anlamına gelmektedir (Ricketts, 2007, s.146). Kısıtlar teorisi açısından değerlendirildiğinde, işletmenin darboğaz kaynaklarını belirleyip bunları, darboğaz olmayan kaynaklara dönüştürmesi gerekmektedir.

Kaynakların darboğaz olmayan kaynak haline dönüştürülmesi, işletmenin performansını ve verimliliğini artıracaktır.

Eğer bir üretim veya hizmet işletmesinde söz konusu darboğazı yaratan kaynaklar belirlendikten sonra bu kaynaklardan en üst seviyede süreç katkısı alınmaya çalışılmalıdır. Bir diğer ifade ile yetersiz kapasite kısıtı, fazla mesai, kalifiye işgücü, destekleyici ekipmanlar, uzmanlık gerektiren aletler, ürün veya süreci yeniden tasarlamak ve araçlardan yararlanmak gibi yollara başvurularak ortadan kaldırılabılır (Ünal, 2000, s.28; Utku, 2007, s.16; Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s.183).

3.3.3. Yönetmel (politik) Kısıtlar

Politikalar, önceden karşılaşılan problemler için üretilen ve bugünün problemleri için de hiç düşünülmeden uygulanan çözüm yöntemleridir. Daha önceleri çok mantıklı görülen bu yöntemler, günümüzde uygulama sebepleri ortadan kalktığında geçerliliğini kaybeder. Fakat yine de çoğu zaman bu politikalar işletmelerde uygulanmaya devam eder. İşletmeler problemleri gerektiği gibi çözemediği için kar elde etmeleri açısından büyük sorunlar yaşarlar (Özdemir, 2007, s.23). Yanlış politikalar ve stratejiler, işletmelerin kaynaklarından doğru bir şekilde yararlanmasını engeller ve üretim ile ilgili yanlış kararlar verilmesine neden olur.

Politik kısıtlar, yöneticilerin fırsatlar ve problemler karşısında basiretsiz durması durumunda ortaya çıkabilirler (Atwater ve Gagne, 1997, s.6). Politik kısıtlar daha çok yöneticilerin verdiği kararlar nedeni ile ortaya çıktığı için literatürde yönetmel kısıtlar olarak da adlandırılırlar. İşletmedeki kısıtlar genellikle fiziksel kısıtlar olmayıp daha çok politik kısıtlardır (Rahman, 2002, s.810). Politik kısıtların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması fiziksel kısıtlara göre daha zor olsa da verdiği sonuçlar bakımından işletmenin performansını daha olumlu etkilediği görülmektedir (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s.183). Yönetim kısıtları genellikle pazarlama ve muhasebe politikalarında ve bu politikaların uygulanma sürecinde ortaya çıkan kısıtlardır (Stein, 1997, s.14). Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Pazarlama Politikalarına İlişkin Kısıtlar: Yönetimin, hangi ürünü hangi pazara sürüleceği ve satış temsilcilerinin komisyonlarının belirlenmesi gibi durumlar ile ilgili kararları vermek için kullandığı teknikler kaynakların etkin bir şekilde kullanılamaması ile sonuçlanabilmektedir (Stein, 1997, s.14). Karşılaşılan bu sonuç ise, karlılıkta düşüşe neden olabilmektedir.

Muhasebe Politikalarına İlişkin Kısıtlar: Muhasebe politikalarının bir kısıt oluşturmaya yönelik en belirgin örnekler, vergi ile ilgili konularda ortaya çıkmaktadır. Bu kısıtlara aynı zamanda “vergisel kısıtlar” şeklinde de isimlendirilebilmektedir (Balcı, 2008, s.67). Söz konusu kısıtlara örnek olarak, işletmelerin amortisman politikalarındaki yaklaşımlar verilebilmektedir. Hangi amortisman yönteminin uygulanacağı kararı direkt olarak vergi matrahını ve dolayısıyla da işletmenin karlılığını etkileyebilmektedir. Kalite maliyetlerinin hangi hesaplarda inceleneceğinin kararı da aynı şekilde vergi matrahının ve karlılığın belirlenmesinde etkin rol oynayabilmektedir (Karamaraş, 2002, s.51).

3.3.4. Hammadde Kısıtları

İşletmeler için bir diğer önemli kısıt türü hammadde kısıtıdır. İşletmeler için dışsal bir kısıt olan hammadde kısıtları, hammaddelerin yeterli veya istenen özelliklerde olmadığı durumları ifade etmektedir (Atwater ve Gagne, 1997, s.7). Hammadde kısıtları hizmet işletmelerinden çok üretim işletmelerinde karşılaşılan bir kısıt türüdür (Bramorski, Madan ve Motwani, 1997, s.54). Hammadde kısıtlarına örnek olarak, zamanında ulaşmayan hammaddeler, kusurlu hammaddeler veya pazarda bulunamayan hammaddeler verilebilmektedir. Bu tür durumlar işletmenin hammaddeye yaptığı maliyetleri artırmaktadır ve sonuç olarak da artan maliyetlerden işletmenin karlılığı negatif etkilenmektedir (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s.183).

Hammadde kısıtlarını kısa ve uzun dönemli olarak ikiye ayırmak da mümkündür. Kısa dönemli kısıtlar, hammaddenin satıcılar yüzünden gecikmesi ya da tedarik edilen malzemenin kusurlu olması durumunda ortaya çıkarlar. Uzun dönemli kısıtlar ise, pazardaki hammadde arzının yetersiz olduğu durumlarda ortaya çıkarlar. İşletme yöneticileri, hammadde kısıtlarını yeni tedarikçilerle anlaşma veya mevcut tedarikçilere daha fazla fiyat ödeme yollarına başvurarak giderebilmektedirler (Utku, 2007, s.16).

3.3.5. Lojistik Kısıtlar

İşletmenin planlama ve kontrol sistemi ile ilgili olarak yaşadığı problemlerin temelinde lojistik kısıtlar yer almaktadır. Lojistik kısıtlar, müşteriden siparişin alınmasından ürünlerin teslimine kadar yaşanan süreçte sistemin her hangi bir noktasında sistemi etkileyebilmektedir (Stein, 1997, s.14). Lojistik kısıtlara örnek olarak rastgele satın almaları verebiliriz. Bu satın almalar özellikle üretimle eş zamanlı

olmadığında yığılmalara neden olabilmekte bu da aynı zamanda kapasite (yetersiz alan gibi) ve hammadde (bozulmalar gibi) kısıtlarını da peşinden getirebilmektedir.

Müşteriden siparişin alınmasıyla başlayan süreçte lojistik kısıtlar kısa dönemli hammadde kısıtı ile yakından ilişkilidir. Bu süreçte lojistik kısıtlar üretim için gerekli malzemenin üretim sürecine ulaştırılmasını içermektedir. Lojistik kısıtlarla ilgili bir diğer konu ise üretilen ürünlerin müşterilere ulaştırılması ile ilgili yaşanan sorunlardır. Eğer dağıtım ağı işletmenin üretim süreci ile uyumlu değil ise bu durum işletme için bir lojistik kısıt oluşturmaktadır (Karamaraş, 2002, s.62; Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s.184). Lojistik kısıtlar genellikle işletme yöneticileri tarafından kolaylıkla fark edilemezler. Fark edildiğinde ise eğer planlama ve kontrol sürecinde önemli bir kesintiye neden oluyor ise değişikliğe gidilmelidir (Ünal, 2000, s.29).

3.3.5. Davranışsal Kısıtlar

Bireyin herhangi bir durum karşısındaki tepkisi davranış olarak ifade edilmektedir. Davranışlar eğitim, deneyim ve mantıksal anlayışa göre değişim gösterebilmektedir. Davranışsal kısıtlar ise, ortaya çıkan davranışın gerçek durum ile ters düşmesi ve bu durumun işletme performansını olumsuz etkilemesi olarak tanımlanabilmektedir (Kaygusuz, 2005, s.139). Davranışsal kısıtlar pek çok nedenle ortaya çıkabilmektedir. Ancak en büyük neden olarak işletmenin performans ölçümlerindeki farklılıklar gösterilebilir (Utku, 2007, s.17). Performans ölçümlerinin özellikle çalışanların davranışlarına olan etkisini Goldratt kendi cümleleri ile şöyle açıklamıştır. “Bana beni nasıl ölçeceğini söyle, ben de sana nasıl davranacağımı söyleyeceğim.” Bir diğeri ise “beni mantıksız şekilde ölçersen... mantıksız davranışlarımdan şikayetçi olma” şeklindedir (Gaga, 2009, s.19). Yani, işletme çalışanın performansını hangi kriterlere göre ölçüyorsa çalışanlar da o yönde hareket etme eğiliminde olacaktır. Bu durumda çalışanların gerçek durumları ile ortaya koydukları davranışlar arasında farklılıklar çıkmasına neden olacaktır. Bu tarz davranışsal kısıtlar işletmedeki problemlerin asıl nedeni olmayabilir ancak tespit edildiğinde giderilmesi gerekmektedir. Bu kısıtlar giderilmez ise üretim sürecinin iyileştirilmesine engel teşkil edebilmektedir (Ünal, 2000, s.30).

3.4. Kısıtlar Teorisinin Bileşenleri

Kısıtlar teorisinin birbirleri ile ilişkili üç ayrı bileşeni bulunmaktadır (Spencer ve Cox, 1995, s.1500). Bunlar lojistik bileşeni, performans ölçümleri bileşeni ve son olarak da sürekli gelişim bileşenidir (Mehra, Inman ve Tuite, 2005, s.328; Inman, Sale ve Green Jr., 2009, s.343). Lojistik bileşeni; DBR (Drum-Buffer-Rope, Davul-Tampon-İp) programlama yöntemini ve VAT analizlerini kapsamaktadır. Performans ölçümleri; faaliyet ölçütlerini ve finansal ölçütleri içermektedir. Son olarak da sürekli gelişim bileşeni; beş aşamalı sürekli gelişim sistemini ve düşünme süreçlerini kapsamaktadır (Simatupang, Wright ve Siridharan, 2004, s.58). Aşağıda kısıtlar teorisinin bileşenleri ayrıntılı olarak incelenecektir.

3.4.1. Lojistik Bileşeni

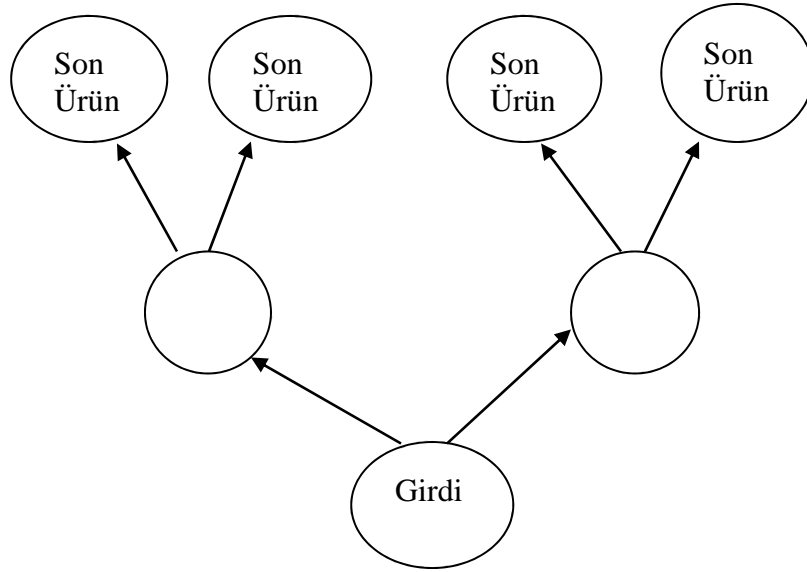
Kısıtlar teorisinin lojistik bileşeni DBR programlama sistemlerinden ve VAT analizlerinden oluşmaktadır. Bu bölümde bu bileşenler ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

3.4.1.1. VAT Analizi

VAT analizi, üretim alanını ve iş akışını sınıflandıran bir yöntemdir. VAT üretim sürecini açıklayan üç farklı diyagram şekline sahiptir (Spencer ve Cox, 1995, s.1500). ‘V’ şeklindeki üretim alanı çok az hammaddeye ve çok fazla mamule sahiptir. ‘A’ şeklindeki üretim yapısı çok fazla hammaddeye ancak bununla birlikte sınırlı sayıda mamule sahiptir. ‘T’ şeklindeki üretim alanında ise sınırlı sayıda parçaların ve alt grupların değişik yollarla birleşimi ile oluşmuş çok sayıda mamule sahiptir (Siha, 1999, s.255).

V Yapısı: V yapısındaki işletmeler için ürün akış diyagramları üretim süreci boyunca ayrılma noktalarıyla belirlenir. Bu tip tesislerde tek bir hammadde her ayrılma noktasında değişime uğratarak birçok farklı son ürüne dönüştürülür (Lockamy, 2008, s.345). Bir örnekle açıklarsak; ızgara et hazırlarken az pişmiş, orta pişmiş, iyi pişmiş tanımları V yapısında hazırlanan bu yemekte farklılaşma noktalarını oluşturmaktadır. Sonuçta üç ayrı tip ızgara et elde edilmektedir ancak ana hammadde tektir, o da bu olay için çığ ettir. Çığ etten üç ayrı tip ürün elde edilmiştir (Cox ve Spencer, 1998, s.107). V

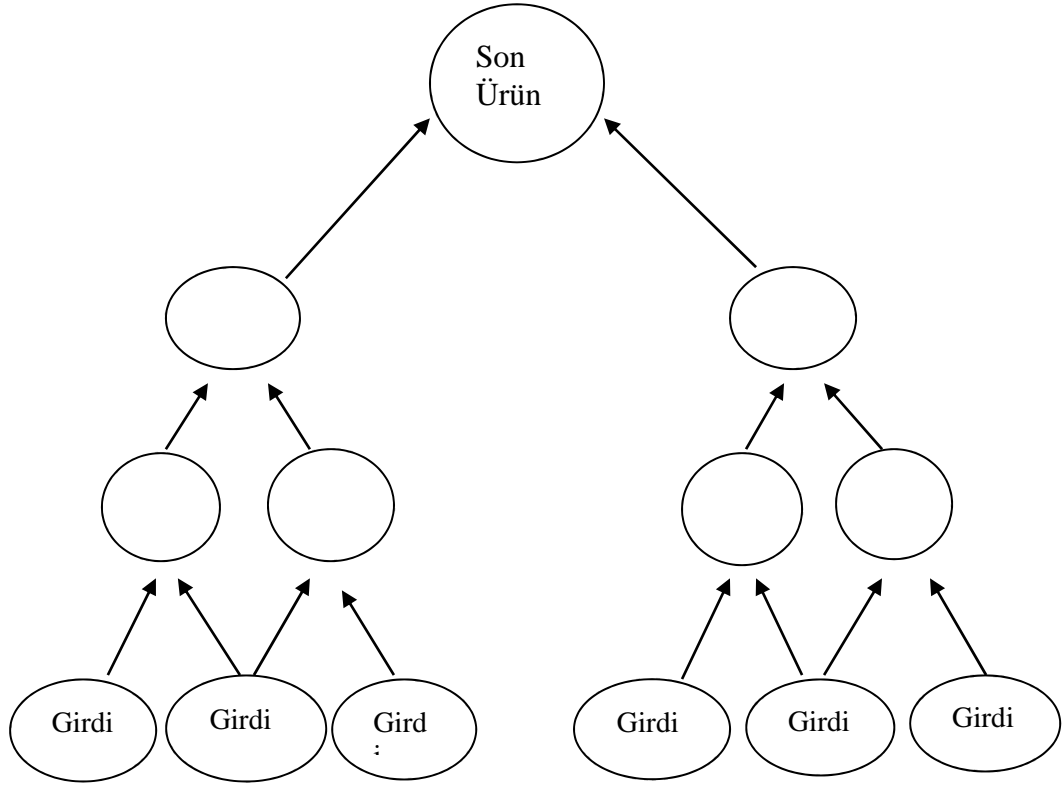
tesislerinde ürün akışının genel şekli V harfini andırır. Şekil 3 V tipi üretim şeklini göstermektedir.



Şekil 3. V tipi üretim şekli

Kaynak: Gürses, M. (2007).

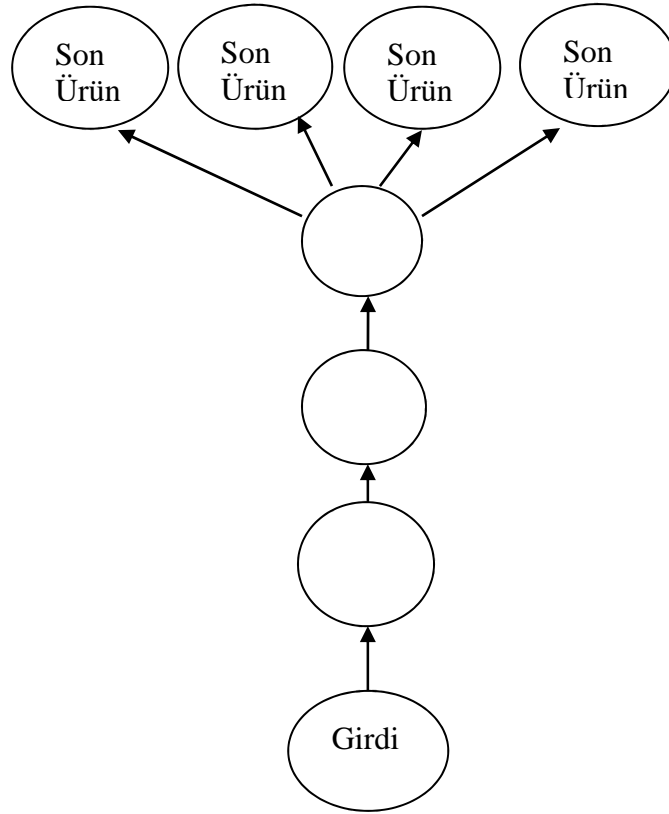
A Yapısı: Bu yapıdaki işletmeler birçok çeşitte hammadde kullanarak yalnızca birkaç çeşit ürün üretebilmektedirler. A tipi işletmeler V tipi işletmelerin tam tersi şekildedir. Süreci en iyi hale getirmek için çok çeşitli kaynağın kullanılması bu yapının en belirgin özelliklerinden biridir. Bu tip işletmelerde son ürünü elde edebilmek için çoklu montaj yapılır ve üretim süresi uzundur (Umble ve Srikanth, 1990, s.239). A işletmeleri üretim süreci boyunca birleşme noktaları ile karakterize olurlar. Genel görünümü A harfine benzer ve bir piramidi andırır. Şekil 4 basit bir A tipi üretim yapısı göstermektedir.



Şekil 4. A tipi üretim şekli

Kaynak: Gürses, M. (2007).

T Yapısı: İşletmelerde en çok kullanılan yapı T yapısıdır. Bu yapıdaki işletmelerin en belirgin özelliği, belli sayıda hammadde girişine karşın birden fazla son ürünün oluşturulmasıdır. Bu tür işletmelerde en çok karşılaşılan sorun aynı parçanın farklı ürünlerde kullanılması nedeni ile ortaya çıkmaktadır. Bitmesi gereken ve alıcısı hazır olan X ürününün parçaları henüz alıcısı olmayan Y ürününe kullanılmış olabilmektedir. Bu tür durumlarda ciddi problemler ve gelir kayıpları ile karşılaşılabilir (Umble ve Srikanth, 1990, s.240). T yapısındaki üretim şekline Şekil 5 örnek teşkil etmektedir.



Şekil 5. T tipi üretim şekli

Kaynak: Gürses, M. (2007).

3.4.1.2. DBR Yöntemi

DBR yöntemi diğer bir ifade ile senkronize üretim, bir organizasyondaki kaynakları ve hammadde kullanımını senkronize etmektedir (Mahapatra ve Sahu, 2006, s.2). DBR metodolojisine göre; sistemlerin tamamında, mal veya hizmetin sistemdeki ilerleyişini kontrol etmek için, kontrol noktaları gerekmektedir (Utku, 2007, s.24). Bu sistemde amaç, darboğazlı ya da kısıtlı kaynağı baz alarak bütün üretim sistemini ona uydurmaktır. Kısaca bu sistem ile tüm kaynaklar bir arada ve uyum içinde çalıştıracak bir koordinasyon sağlanmaya çalışılmaktadır. (Utku, 2007, s.21). D (Drum) yani davul, B (Buffer) yani tampon ve R (Rope) yani ip aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

Davul: Eğer sistemde bir kısıt varsa bu kısıt en iyi kontrol noktasıdır ve bu kontrol noktasına “drum” yani davul denilmektedir (Ünal, 2000, s.51). Davul, kapasite kısıtlı bir kaynaktır. Bu kaynak, diğer kaynakları kendi hızına uyduracak şekilde sistemin hızını belirlemektedir. Başka bir deyişle tüm süreç için “trampet vurusu”

yaratmaktadır ve bu sayede diğer tüm kaynaklar kısıtlı kaynak ile uyumlu çalışabilmektedirler (Utku, 2007, s.24).

Tampon: Tampon, kapasite kısıtlı kaynağı sistemin kalanının negatif etkisinden izole eder (Siha, 1999, s.256). Kısıtlar teorisinde üç farklı tampon kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi zaman tamponudur. Bu tampon sistemin koruyucu zaman dilimidir. Diğer bir ifade ile hammadde akışı ile kısıtlı kaynak arasında bir zaman tamponu gerekmektedir (Stratton ve Knight, 2010, s.486). Zamanlama sayesinde kısıtlı kaynağın önünde yığılmalar engellenmekte ve diğer kaynakların da etkin çalışması sağlanmaktadır. İkinci tampon çeşidi nakliye tamponudur. Tamamlanmış ürün stokları bu tampon çeşidi içerisinde değerlendirilir ve tam zamanında teslimat veya erken teslimat yapılmasını sağlamak için kullanılır. Sonuncusu ise kapasite tamponudur. Kapasite tamponu, makine bozulması gibi olağan üstü durumlarda ekstra kapasite sağlayarak zaman tamponuna ve nakliye tamponuna yardımcı olur (Groop, 2012, s.44-45).

İp: DBR'ın üçüncü ve son elementi iptir. İp en az seviyede stokla maksimum kısıtlı kaynak performansı sağlayabilmeyi garanti edebilmek için, hammaddeyi kapasite kısıtının tampon noktasına bağlamaktadır (Siha, 1999, s.256). Diğer bir ifade ile kritik kontrol noktalarının senkronizasyonunu sağlamak için aralarında iletişim kurmaktadır (Mahapatra ve Sahu, 2006, s.2). İp aslında bir haberleşme ve işaretleşme mekanizmasıdır. Bu haberleşme ve işaretleşme kısıttan önce başlar ve kısıta doğru devam eder aynı zamanda da kısıttan sonraki en son kaynaktan geriye doğru yani kısıtlı kaynağa doğru devam eder (Blackstone, 2001, s.1054). Bu haberleşme sayesinde her kaynak kısıtlı kaynağa uygun bir şekilde hareket eder.

3.4.2. Performans Ölçütleri Bileşeni

Kısıtlar teorisinin diğer bir unsuru performans ölçümleridir. Performans değerlendirme, yöneticilerin işletme içinde her aşamada, faaliyetlerin, çalışanların ve toplamda işletmenin performansı hakkında bilgi toplaması ve bu bilgileri daha önce belirlenen kriterle karşılaştırması olarak tanımlanmaktadır (Utku, 2007, s.32). Diğer bir ifade ile bir işletmenin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını değerlendirme yollarından biri performansı ölçümleridir. Bir işletmenin performansını ölçmek için kısıtlar teorisinde iki tür ölçüt kullanılmaktadır. Bu ölçütler; faaliyet ölçütleri ve finansal ölçütlerdir. Faaliyet ölçütleri; süreç katkısı, stok ve faaliyet giderlerinden oluşmaktadır. Finansal

ölçütler ise, net kar, yatırım karlılığı ve nakit akışından oluşmaktadır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

3.4.2.1. Faaliyet Ölçütleri

Bir işletmenin üretim faaliyetlerini ilgilendiren kararların işletmenin stratejik hedeflerine uygun ve yatırım karlılığını yükseltecek şekilde alınabilmesi için doğru ölçütlerin kullanılması gerekmektedir (Özdemir, 2007, s.9). Daha önce de belirtildiği gibi kısıtlar teorisinde faaliyet ölçütleri süreç katkısı, stok ve faaliyet giderlerinden oluşmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde bu ölçütler açıklanmaya çalışılacaktır.

Süreç katkısı: Süreç katkısı işletmenin satışları ile kazandığı paradır (Draman, Lockamy ve Cox, 2002, s.190; Boyd ve Gupta, 2004, s.353; Groop, 2012, s.51). Bu tanımlamada ürünlerin önce üretimi sonra satışını gerçekleştirerek elde edilen gelirleri ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile işletmenin ürettiği ancak henüz satmadığı ürünler süreç katkısına dahil edilmezler (Gupta ve Boyd, 2008, s.996). Stokların varlık olarak değerlendirildiği geleneksel muhasebenin tam tersi olarak kısıtlar teorisinde ürünler veya hizmetler satılmadıkları sürece değersizdirler. Süreç katkısı aşağıdaki gibi formüle edilmiştir (Mabin ve Balderstone, 2003, s.571);

$$\text{Süreç Katkısı} = \text{Satışlar} - \text{Hammadde Maliyetleri}$$

Süreç katkısının maksimum olması işletmenin performans ölçütleri arasında birinci sıradadır. Yani süreç katkı miktarı ne kadar yüksekse işletme en temel amacı olan kar etmeye o kadar yaklaşmış sayılmaktadır (Şahbaz, 2005, s.23). Aşağıdaki üç faktörün süreç katkısı üzerinde belirgin etkisi bulunmaktadır (Boyd ve Gupta, 2004, s.354);

- İşletme yönetiminin yaygın organizasyonel bakış açısı. Örneğin, büyüme stratejileri, müşteri memnuniyetinin önemi ve çalışanların yönetime güveni gibi.
- Ölçütler, özellikle genel gider oranları ve üretim maliyetleri gibi muhasebe tabanlı olan ölçütler.
- Yönetim birimi tarafından ayarlanan çalışma yöntemleri. Bu faktör pazar bölümlendirme, ürün fiyatlandırma, ürün karması ve stok yönetimi gibi karar alma yöntemleri üzerine odaklanmıştır.

Stok: İşletmenin satmak amacıyla satın aldığı kalemlere yatırdığı para olarak tanımlanmaktadır (Siha, 1999, s.256). Kısıtlar teorisinde stoklar, değişken maliyet

olarak hammadde maliyeti artı üretimde kullanılan, üretim alanı, makineler, araçlar ve bilgisayarlar gibi kaynakları içermektedir (Ricketts, 2007, s.56). Arslan'a (2008, s.28) göre, stoklar kavramına işletmenin bina, fabrika, kullanılan araç gereçler, donanım, taşıt gibi bütün maddi varlıkları ile mal stokları dahildir. Yani işletmenin aktifinde yer alan bütün maddi duran varlıklar ve stoklar kısıtlar teorinde bu kalem içerisinde yer almaktadır (Gupta ve Boyd, 2008; 996). Kısıtlar teorisine göre gerektiğinde işletmenin bütün stokları satılarak katkı sağlanabilir. Aynı zamanda işletmede fazla stok bulundurmamak işletmenin sorumluluğunu arttıran ve sermayenin karlılığını düşüren bir yüküdür (Arslan, 2008, s.28; Ünal, 2000, s.23). Stoklar kimi yazarlar tarafından yatırım ile eş anlamlı olarak da kullanılmışlardır (Simatupang vd., 2004, s.61; Ricketts, 2007, s.56).

Faaliyet Giderleri: Faaliyet giderleri, işletmelerin stoku süreç katkısına dönüştürmek için harcadığı tüm parayı ifade etmektedir (Ünal, 2000, s.23). Harcanan bu paranın içinde, direkt işçilik ve genel giderler ile diğer sabit giderler, tüm dönüşüm maliyetleri, ar-ge, yönetim ve pazarlama, satış ve dağıtım gibi giderler için harcanan paralar yer almaktadır (Simatupang vd., 2004, s.62).

Bu aşamada dikkat edilmesi gereken stokta ifade edilen "yatırılan para" ile faaliyet giderlerinde ifade edilen "harcanan para" kavramlarının aynı olmadığıdır. Goldratt bu karışıklığı önlemek için aşağıdaki özel durumları örnek olarak vermiştir (Özdemir, 2007, s.15):

- Makinelerin bakım ve onarımı için satın alınan makine yağı, satın alındığı sırada işletmenin stoklarına kaydedilir. Ancak kullanılmaya başlandığında, kullanıldığı ölçüde faaliyet giderlerine kaydedilmelidir.
- Satın alınan malzemeler karşılığında aracılara ödenen para her zaman stoka kaydedilir. Fakat üretim faaliyetleri sırasında hatalı olarak işlem gören malzeme stoklardan çıkartılıp faaliyet giderlerine aktarılmaktadır.
- İşletme tarafından satın alınan ve işletmenin duran varlıkları içerisinde yer alan bir makine veya teçhizat stok kalemleri içerisinde yer alır. Ancak bu makine veya teçhizat kullanıldıkça yıpranır. Bu yıpranma nedeni ile hesaplanan amortisman stoklardan düşülerek faaliyet giderlerine aktarılmalıdır.

Özetle kısıtlar teorisinde, süreç katkısı sistemden kazanılan parayı, stok sistem içerisinde yatırım yapılan parayı ve faaliyet giderleri stoku süreç katkısına çevirmek için harcanan tüm parayı ifade etmektedir.

3.4.2.2. Finansal Ölçütler

İşletmenin temel amacı olan para kazanmanın finansal ölçütleri, net kar, yatırım karlılığı ve nakit akışıdır (Watson, Blackstone ve Gardiner, 2007, s.393). Bu üç ölçüt aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

Net Kar: İşletmenin para kazanıp kazanmadığını belirleyen en önemli ölçüttür (Ünal, 2000, s.20). İşletmeler net karını, süreç katkı tutarından faaliyet giderleri tutarını çıkarmak suretiyle hesaplayabilmektedirler (Mabin, Balderstone, 2003, s.571). Her işletme karını artırma ihtiyacı duyar. Ancak karın artması tek başına bir ölçüt değildir. Bu artışın anlam kazanabilmesi için yatırım karlılığının da değerlendirilmesi gerekmektedir (Şahbaz, 2005, s.25).

Yatırım Karlılığı: İşletmelerin para kazanma hedeflerinin oransal bir ölçütü olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2008, s.16). Bir işletmenin karının yeterli olup olmadığına karar vermede net kar yeterli bir ölçüt değildir. Bunun için yatırım karlılığının da belirlenmesi gerekmektedir. Yatırım karlılığı aşağıdaki gibi formüle edilmektedir (Simatupang vd., 2004, s.62);

$$\text{Yatırım Karlılığı} = (\text{Süreç Katkısı} - \text{Faaliyet Giderleri}) / \text{Stok}$$

Nakit Akışı: İşletmenin finansal yükümlülüklerini karşılayabilmesi için mevcut olan para miktarı olarak tanımlanmaktadır (Utku, 2007, s.34). Diğer bir ifade ile nakit akışı işletmenin gelirlerinin ve harcamalarının zamanlamasını göstermektedir (Mabin, Balderstone, 2003, s.571). İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için nakit paraya ihtiyacı vardır. İşletme nakit ihtiyacını karşılayamayacak durumda ise bu durum işletmenin iflasın eşiğinde olduğunun bir göstergesidir. İşletmelerin elde ettikleri karın yeterli olup olmadığını belirlemede kullandıkları net kar ve yatırım karlılığı ölçütlerinin anlam kazanabilmesi için işletmenin nakit akışının da değerlendirilmesi gerekmektedir (Ünal, 2000: 20). Çünkü işletmenin devamlılığı ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için en önemli unsurlardan biri nakit paradır.

Net kar, yatırım karlılığı ve nakit akışı gibi finansal ölçütler sayesinde işletmenin alacağı bir kararın karlı olup olmadığı kolaylıkla anlaşılabilir. İşletmeler için en

ideal karar katkısını arttırırken stokları ve faaliyet giderlerini azaltan karardır. Alınan kararların işletmenin amacına uygun olup olmadığı finansal ölçütler yardımı ile anlaşılabilir.

İşletme faaliyet ölçütleri ve finansal ölçütler sayesinde performansını değerlendirebilecektir. Eğer performansı düşük çıkarsa, işletmenin performansını etkileyen bir kısıtın olması söz konusudur. Goldratt bu kısıtların yönetilebilmesi için ve işletmede sürekli ilerleme sağlanabilmesi için beş aşamalı sürekli gelişim tekniğinin veya düşünme süreçlerinin uygulanabileceğini belirtmiştir (Bayazıtlı vd., 2005:193). Bu sürekli gelişim bileşenleri sonraki bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

3.4.3. Sürekli Gelişim Bileşeni

Kısıtlar teorisi yöneticilerin gerçek dünyada ve teoride oluşan problemleri tanımlayıp çözmelerine yardımcı olmaktadır. Kısıtlar teorisinin sürekli gelişim bileşeni işletmenin yaşadığı problemleri tespit ederek onları çözmeye odaklanması nedeni ile bu bileşeni aynı zamanda problem çözme bileşeni veya yöntemleri olarak da adlandırabilir (Spencer ve Cox, 1995, s.1500). Kısıtlar teorisinde sürekli gelişim için kullanılacak iki yöntem vardır. Bunlardan birincisi beş aşamalı sürekli gelişim yöntemi ve ikincisi düşünme süreçleri yöntemidir (Simatupang, Hurley ve Evans, 1997, s.749).

3.4.3.1. Beş Aşamalı Sürekli Gelişim

Beş aşamalı sürekli gelişim süreci sistemin kısıtlarının tanımlanması ile başlar, kısıtların ortadan kaldırılması ve yeni bir kısıt için tanımlama aşamasına dönülmesi ile sona erer (Mabin ve Balderstone, 2003, s.572; Ehie ve Sheu, 2005, s.543). Kısıtlar teorisinin bu bileşeni, başarılı bir sistem için neyin önemli olduğu konusuna yönetimin dikkatinin yönlendirildiğinden emin olmak için geliştirilmiştir. Diğer bir ifade ile beş aşamalı yöntemin amacı sistemin kısıtlarının performansını arttırmak veya bu kısıtları ortadan kaldırmak yolu ile sistemin performansını arttırmaktır (Reid, 2007, s.212). Beş aşamalı sürekli gelişim süreci aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Simatupang vd., s.749; Spencer, 2000, s.1104; Köksal, 2004, s.5011);

- I. Kısıtı belirle,
- II. Kısıtın nasıl düzeltileceğine karar ver,
- III. İlgili her kaynağı ikinci aşamanın uygulanması için seferber et,
- IV. Kısıtı ortadan kaldır,

- V. Dördüncü aşamada kısıt ortadan kaldırılırsa yeni kısıtların tespiti için ilk aşamaya geri dön ancak eylemsizliğin (inertia) sistem kısıtı haline gelmesine izin verme.

Ronen ve Spector ise 1990'lı yıllarda bu beş aşamaya iki ön aşama daha eklemişlerdir. Böylece Goldratt'ın beş aşaması üçüncü aşamadan itibaren devreye girmeye başlamıştır. Bu iki ön aşamadan birincisi sistemin amaçlarının belirlenmesidir, ikincisi ise işletmenin kullanacağı küresel performans ölçütlerinin belirlenmesidir (Geri ve Ahituv, 2008, s.343). ancak bu çalışmada Goldratt'ın beş aşamalı sistemi dikkate alınarak daha detaylı olarak açıklanacaktır.

Kısıtın Belirlenmesi: İlk aşama işletmede bulunan kısıtın belirlenmesidir (Motwani, Klein ve Harowitz, 1996, s.54; Souza ve Pires, 2010, s.685). Bu, diğer bir ifade ile işletmenin hedefleri ile ilişkili sistem performansını düşüren kaynağın tespit edilmesi anlamına gelmektedir. Genellikle kısıtlar ya da sistemin performansını düşüren kaynaklar iki çeşittir. Bunlardan birincisi içsel kısıtlar yani bir kaynağın uygun olamayan kapasitesi, verimli olmayan işletme prosedürleri veya politikaları gibi. İkincisi ise dışsal kısıtlardır yani işletmenin ürün çeşitleri için yetersiz talep gibi (Reid, 2007, s.213). Diğer bir kaynağa göre kısıtlar yine ikiye ayrılmışlardır ancak bu çalışmaya göre kısıtlar soyut ve somut olarak isimlendirilmişlerdir. Somut kısıtlara, hammadde yersizlikleri, sınırlı kapasiteli kaynaklar veya kısıtlı müşteri talebi örnek gösterilirken, soyut kısıtlara, modası geçmiş kurallar, prosedürler, ölçümler, eğitimler ve hangi kararın uygulanacağına karar veren faaliyet politikaları örnek gösterilmiştir (Simatupang vd., 2004, s.62). Bir işletme sistem kısıtını belirlemeden maksimum performansa ulaşamaz. Bu nedenle kontrol mekanizması kısıtları tespit etmeye yönlendirilmelidir (Siha, 1999, s.256).

Kısıtın nasıl düzeltileceğine karar verilmesi: Birinci aşamada belirlenen kısıtların işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için en etkin şekilde yönetilmesi gerekir. Bunun için ise belirlenen kısıtlardan en iyi faydanın nasıl elde edileceğine karar verilmelidir (Bramorski ve Madan, 1997, s.55; Ruhl, 1997, s.17; Chakravorty ve Verhoeven, 1996, s.224). Çünkü kısıt ile kaybedilen her zaman dilimi, bütün sistemde bir kayba neden olabilmektedir (Gürses, 2007, s.11).

Bu aşamada önemli olan kısıtın türüdür. Eğer kısıt kapasite kısıtı gibi fiziksel bir kısıt ise, atıl zamanları azaltmak, hazırlık işlemlerini hızlandırmak, ek vardiyalar

koymak gibi önlemler ile bu kısıtlar etkin bir şekilde yönetilebilirler (Mahapatra ve Sahu, 2006, s.2). Ancak kısıt yönetsel bir kısıt ise bu kısıtın etkin bir şekilde kullanımı mümkün olmayabileceği için ortadan kaldırılması veya değiştirilmesi gerekmektedir (Motwani ve Vogelsang, 1996, s.43).

İlgili her kaynağın ikinci aşamanın uygulanması için seferber edilmesi:

Kısıtlar, bir sistemin performansını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Bu nedenle sistemin performansını arttırabilmek için öncelikle kısıtların performansının arttırılması gerekmektedir. Aksi halde, yani kısıtların değil de sistemin geri kalanının performansını arttırmaya yöneldiğinde, yapılan çabalar sonuçsuz kalacak ve kaynaklar boşa harcanmış olacaktır. Böylece sistemin durumu daha da kötüye gitmiş olacaktır.

Özetle bu aşamada amaç, kısıt olmayan bileşenleri etkin ve çalışır duruma getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için de işletme, tüm sistemin performansını arttırabilmek için elindeki tüm imkanları öncelikle kısıtların bulunduğu alanlara yönlendirmelidir. Böylece kısıtların bulunduğu alanların performansı artacak, dolayısı ile de tüm sistemin performansı artacaktır (Umble, Umble ve Murakami, 2006, s.1871).

Kısıtın ortadan kaldırılması: Kısıtların ortadan kaldırılması, sistemin performansını arttıracak ve sistemin amaçları ile alakalı yöntemlerin tespit edilmesi anlamına gelmektedir (Motwani ve Vogelsang, 1996, s.44). Ruhl (1997)'la göre ise kısıtların ortadan kaldırılması, kısıtlı olan kaynağın kısıtlı olmayan kaynağa dönüştürülmesidir.

Goldratt, bu aşamanın birinci aşamadan hemen sonra gelmemesinin nedeni olarak, bazen ilk aşamada kısıt olarak belirlenen darboğazların sonradan aslında bir kısıt olmadığına anlaşılmasını vermiştir (Özdemir, 2007, s.42). Bir darboğazın kısıt olup olmadığına anlaşıldığı ve bu darboğazı aşmak için gereken çabaların gösterildiği 2. ve 3. aşamalardan da geçildikten sonra sistem hala bu darboğazı kısıt olarak nitelendiriyorsa 4. aşamada bu kısıtın ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Kısıtların ortadan kaldırılması aşamasında, eğer sistemin kapasite kısıtı varsa kapasite arttırılmalıdır; eğer talep kısıtı söz konusu ise talebi arttırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Kısaca kısıtın ortadan kaldırılması, yeni ekipmanların temin edilmesi veya mevcut ekipmanlarda küçük değişikliklerle, çalışan sayısında değişiklik veya mesai arttırmakla, işletmenin tanıtım politikalarını geliştirilmesi ile vb. şekillerde gerçekleştirilebilir Kısıtın ortadan kaldırılması ile sistemin performansı

artacaktır, buna bağlı olarak da işletmenin temel amaçlarından biri olan karlılık artacaktır (Kaygusuz, 2005, s.140). Sistemin belirli bir kısıtının ortadan kaldırılması, sistemde başka kısıtların olamayacağı anlamına gelmemektedir. Bu nedenle de kısıtlar teorisinin uygulama sürecinde beşinci aşamaya geçilmiş olur.

Dördüncü aşamada kısıt ortadan kaldırılırsa yeni kısıtların tespiti için ilk aşamaya geri dönülmesi: Kısıtların ortadan kaldırılması aşamasından sonra, ilk aşama olan kısıtların tanımlanması aşamasına geri dönülmesi aşaması gerçekleştirilir. Tekrar başa dönülmesi ile bir sonraki kısıtın çözümü için aşamalar sırayla tekrarlanır (Goodrich, 2008, s.14). Kısıt söz konusu değil ise işletme sınırsız kar elde edecektir. Böyle bir durumun söz konusu olamayacağı dikkate alındığında her işletmenin devamlı olarak en az bir kısıtının olduğu söylenebilir. Sürekli gelişimin sağlanabilmesi için her kısıtın, kısıtlar teorisinin bütün aşamalarından geçirilmesi gerekmektedir.

Beş aşamalı sistemin bir üretim işletmesine uygulanması hızlı ve önemli gelişmelerin oluşmasını sağlayacaktır. Bu gelişmelerin en önemlilerinden biri performansın ve dolayısı ile de karın artışıdır (Rahman, 2002, s.812). Ancak kimi zaman kısıtların ortadan kaldırılmasında veya yönetilmesinde beş aşamalı sistem yetersiz kalmaktadır. Goldratt beş aşamalı sistemin yetersiz kaldığı durumlar için “düşünme süreçleri” (Thinking Process) yöntemini geliştirmiştir (Bayazıtlı vd., 2005, s.194; Umble vd., 2006, s.1865; Wu, Wang, Blos ve Wee, 2007, s.147). Sonraki bölümde sürekli gelişim bileşeninin düşünme süreçleri yöntemi açıklanacaktır.

3.4.3.2. Düşünme Süreçleri

Goldratt 1990’lı yıllarda pek çok yapısal problemi ve çoğu yapısal olmayan problemi yönetmek ve ortadan kaldırmak için “Düşünme Süreçleri” adında nedenselliğe dayalı basit bir mantıksal yöntem geliştirmiştir (Walker ve Cox, 2006, s.138). Düşünme süreçlerini Goldratt “It’s Not Luck” isimli kitabında sunmuştur. Bu yöntem karar vericilere, istenmeyen etkilerin ana sebeplerinin belirlenmesi için yön gösteren yapısal aşamalar grubu olarak tasarlanmıştır (Polito, Watson ve Vokurka, 2006, s.44). Diğer bir tanımlamaya göre ise düşünme süreçleri tanımlama, analiz etme ve problem çözme yöntemi olarak düşünülebilir. Düşünme süreçleri sadece kritik odaklanma ve sezginin geliştirilmesini kolaylaştırmak için aranan bir yöntem değil aynı zamanda sağduyuyu ifade etmeyi kolaylaştıran bir grup araçtır (Lacerda, Cassel ve Rodrigues, 2010, s.265). Bu sürekli gelişim araçları, yöneticilerin işletmenin problemlerinin kaynağını

belirlemelerine, gelişimsel stratejiler oluşturmalarına ve arzulanan değişimleri uygulamalarına yardımcı olmak için tasarlanmış bir grup yapısal aşamayı kapsamaktadır (Dalcı ve Koşan, 2012, s.544). Düşünme süreçleri bilimsel yöntemeye dayanır ve aşağıdaki üç soruyu yanıtlamaya çalışır (Gupta, Boyd ve Sussman, 2004, s.16);

1. Ne değişecek: Organizasyonel problemlerin tanımlanması amacıyla sorulan sorudur (Hsu ve Sun, 2005, s.420).
2. Neye dönüşecek: Ana problemi elimine etmek için çözümün araştırılması amacıyla sorulan sorudur (Low, 1992, s.28).
3. Değişim nasıl gerçekleşecek: Bulunan çözüm yollarının uygulanmasındaki engelleri belirleme ve bu engelleri aşmak için detaylı planların tasarlanması amacıyla sorulan sorudur (Wu vd., 2007, s.148).

Düşünme süreci sorularına verilecek yanıtlar işletme amaçlarına ulaşılması için yöneticilere yol gösterecektir. Goldratt ana hedefin işletme karlılığını arttırmak olduğunu ve bu bağlamda işletme yönetiminin mamul maliyetini tespit etmekten çok işletmelerin hedeflerine ulaşmasını engelleyen kısıtları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalara odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır (Bayazıtlı vd., 2005, s.194). Ancak yöneticiler bu üç soruyu yanıtlamaya başlamadan önce, ilk olarak gelecekte işletmenin ne durumda olacağını açıkça ifade etmeleri gerekmektedir. Yöneticiler işletmenin gelecekteki durumunu gösterebilmek için bir “Öncelikli Amaçlar Haritası” (Intermediate Objectives Map – IO Map) oluşturmaları gerekmektedir. Öncelikli amaçlar haritası, işletmenin amaçları, bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan kritik başarı faktörleri ve bu faktörleri başarmak için ihtiyaç duyulan zorunlu durumlar arasındaki neden sonuç ilişkisini göstermek için gereklilik tabanlı bir mantık kullanmaktadır (Dalcı ve Koşan, 2012, s.544). Kısaca öncelikli amaçlar haritası işletme yöneticilerine temelde nereye ulaşmak istediklerini ve bu amaca ulaşmak için gerçekleştirmeleri gereken temel faktörleri gösteren bir yol haritasıdır.

Düşünme süreçleri “Ne değişecek?, Neye dönüşecek? ve Değişim nasıl gerçekleşecek?” sorularını yanıtlamaya çalışırken beş farklı araç kullanmaktadır. Bu araçlar Şimdiki Gerçeklik Ağacı, Buharlaşan Bulutlar, Gelecekteki Gerçeklik Ağacı, Ön Koşul Ağacı ve Geçiş Ağacı şeklinde isimlendirilmektedirler (Reid ve Cormier, 2003, s.350 – 351). Düşünme süreçlerinde yanıtlanmaya çalışılan sorular için hangi araçların kullanılabileceği aşağıda Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6.

Düşünme süreçleri ve Araçları

Ne Değişecek?	Neye Dönüşecek?	Değişim Nasıl Gerçekleşecek?
Şimdiki Gerçeklik Ağacı	Buharlaşan Bulut	Ön Koşul Ağacı
	Gelecekteki Gerçeklik Ağacı	Geçiş Ağacı

Kaynak: Hsu, P. F. & Sun, M. H. (2005).

Düşünme süreçlerinin araçları diyagramlar şeklindedir. Bu diyagramlar iki farklı mantıkla oluşturulurlar. Şimdiki gerçeklik ağacı, gelecekteki gerçeklik ağacı ve geçiş ağacı uygunluk yani neden sonuç mantığını kullanırlar. Bu mantıksal ağaçlar gözlenen sebep ve sonuçlar arasındaki bağlantıları “Eğer..., o zaman...” ifadesini kullanarak ve uygun sebepleri kontrol ederek oluşturulurlar. Uygunluk üç şekilde oluşabilir: birinci durumda “ A durumu, C’ye sebep olmaya uygundur”, ikincisinde “Eğer hem A hem de B durumları birlikte oluşursa, C’ye sebep olmaya uygundur” ve son olarak üçüncü durumda “A ve B’nin her ikisi de ayrı ayrı C’ye katkıda bulunuyorsa, C ye sebep olabilecek durumlar aralarında ortaya çıkabilir”. Diğer iki araç, buharlaşan bulut ve ön koşul ağacı gerekli durum düşüncesini kullanmaktadır: yani “A’ya sahip olabilmek için B’ye ihtiyacımız var” mantığından hareket etmektedirler. Düşünme süreci araçlarının tamamı mantıksal yapıya dayanmaktadır (Mabin, Forgeson ve Green, 2001, s.172). Aşağıda bu düşünme süreci araçları kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

Şimdiki Gerçeklik Ağacı (Current Reality Tree – CRT): Şimdiki gerçeklik ağacı sistemin o anki durumunu belirlemek ve sorunları daha iyi anlayabilmek için kullanılmaktadır. Diğer bir ifade ile “Ne değişecek?” sorusuna yanıt aramaktadır (Gupta, Boyd ve Sussman, 2004, s.17). Bu soruya yanıt ararken şimdiki gerçeklik ağacı, bir işletmede karşılaşılan ana problemleri tanımlamayı amaçlar (Walker ve Cox, 2006, s.139). Şimdiki gerçeklik ağacı işletmenin çeşitli departmanlarından ve farklı kademelerden çalışanların oluşturduğu bir grup yardımı ile oluşturulmalıdır (Lacerda, Cassel ve Rodrigues, 2010, s.266). Reid ve Cormier (2003, s.351)’e göre ise şimdiki gerçeklik ağacı, işletmenin mevcut kötü performansı ile yakından alakalı durumları gösteren mantıksal ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Şimdiki gerçeklik ağacının amaçları aşağıda özetlenmiştir (Dettmer, 1997, s.64).

- Karmaşık sistemlerin anlaşılması için kaynak sağlamak,
- İşletmede ortaya çıkan istenmeyen etkileri (Undesirable Effects – UDE) belirlemek,

- Belirlenen bu istenmeyen etkileri neden-sonuç ilişkileri için kullanılan mantıksal bir zincir yolu ile temel sorunlarla ilişkilendirmek,
- İşletmenin istenmeyen etkilerinin % 70'inin veya daha fazlasına sebep olan ana problemlerin muhtemel yerlerini belirlemek,
- Etki alanı ya da kontrol süresinin ötesinde temel sorunlara neyin neden olduğunu belirlemek,
- İşletmenin maksimum gelişimini sürdürmek için kısıtları izole etmek,
- İşletme üzerindeki en büyük pozitif etkiyi yapmak için en basit değişikliği teşhis etmek.

Şimdiki gerçeklik ağacını oluşturmak için bir takım aşamaları tamamlamak gerekmektedir. Belirlenen bir istenmeyen etkinin şimdiki gerçeklik ağacında yer alabilmesi için mantıksal bağlantılar kullanılır (Lacerda, Cassel ve Rodrigues, 2010, s.266). Şimdiki gerçeklik ağacını oluşturmak için aşağıdaki aşamaları takip etmek gerekmektedir (Rahman, 2002, s.813).

- İstenmeyen etkilerin bir listesi oluşturulur. Bu istenmeyen etkilerin sayısının genellikle beş ile on arasında olması tavsiye edilmektedir. Aynı zamanda belirlenen bu etkilerin neden sonuç mantığı çerçevesinde işletmenin mevcut durumu ve yaşamın gerçekleri (Fact of Life – FOL) ile ilişkili olması gerekmektedir.
- Eğer nedensel olarak ilişkili iseler bir veya daha fazla istenmeyen etki birbirine bağlanır.
- Bütün istenmeyen etkiler birbirine bağlanana kadar bu işleme devam edilir.
- Oluşturulan ağaç aşağıdan yukarıya doğru her ilişki gözden geçirilerek okunur ve gerekli bütün düzeltmeler yapılır.
- Oluşturulan ağacın işletmenin mevcut durumunu tam anlamıyla ifade edip etmediği kontrol edilir ve eğer bir eksiklik var ise yeni nedensel ilişkiler ekleyerek eksiklikleri tamamlanır.
- Oluşturulan ağaç bir yetkiliye veya bir gruba sunulur.
- Şimdiki gerçeklik ağacı tamamlanır ve temel problem veya problemler tespit edilir.

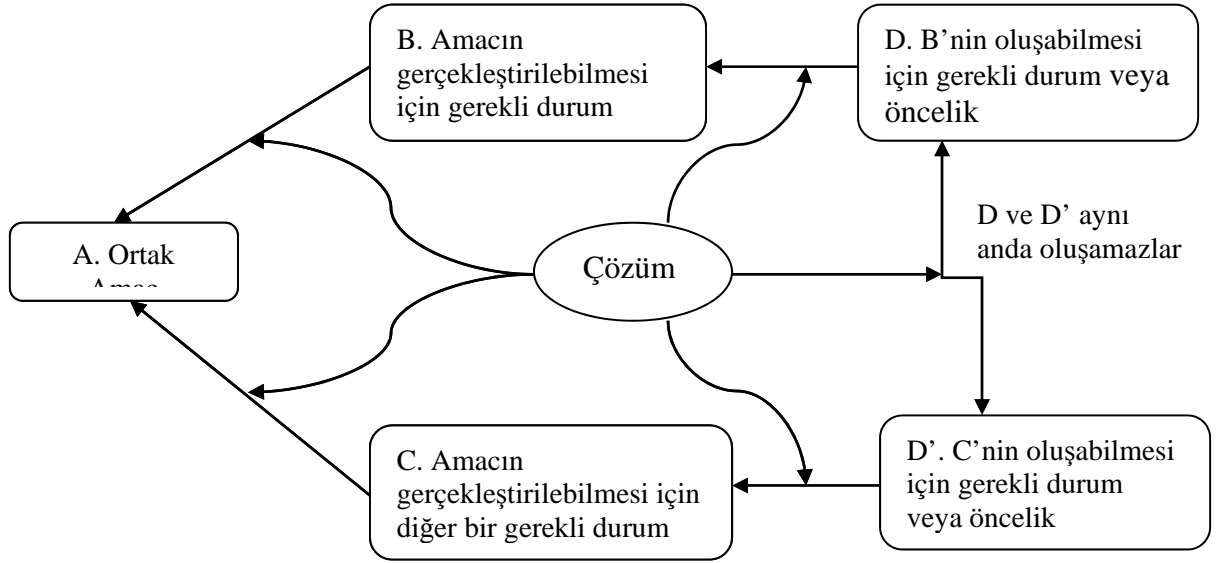
Buharlaşan Bulut (Evaporating Cloud – EC): Neyin deęiőeęine karar verdikten sonra sıradaki aşama ana problemin muhtemel çözümlerini bulmaktır ki bu “neye dönüşecek?” anlamına gelmektedir. Buharlaşan bulut diyagramı neye dönüşecek sorusuna yanıt arayan tekniklerden biri olup bir diğeri ise gelecekteki gerçeklik ağacıdır. Buharlaşan bulutlar, problemleri ortadan kaldıracak etkin çözümler bulmayı amaçlar (Lacerda, Cassel ve Rodrigues, 2010, s.266). Buharlaşan bulut, bir problemin yani istenmeyen etkinin tek başına ele alınmasını, sistemin karşı karşıya geldiği sorunların tespit edilmesini ve incelenmesini ifade etmektedir (Hsu ve Sun, 2005, s.421).

Ağaç şeklinde olan diyagramların karmaşık yapılarının aksine buharlaşan bulut beş temel kutucuktan oluşmaktadır. Buharlaşan bulut diyagramı soldan sağa doğru okunur. Diyagram ortak amacın yerleőtirildięi kutucukla başlar ve bu amaca yönelik gerekliliklerin yerleőtirilmesi ile devam eder. Bu yerleőtım sırasında “... yapmak için ... yapılmalıdır” mantığı kullanılır (Taylor ve Poyner, 2008, 603). Buharlaşan bulut aşağıdaki amaçları gerçekteleőtirmeye yöneliktir (Dettmer, 1997, s.122).

- Sorunun oluőtüğünü onaylamak,
- Sorunun oluőtürdüęü ve devam ettirdiği temel problemi tespit etmek,
- Sorunu çözmek,
- Taviz vermekten kaçınmak,
- İki tarafın da kazandığı çözümler üretmek,
- Problemlere daha yeni buluş niteliğinde çözümler üretmek,
- Ortaya çıkan problemin sebebini derinlemesine açıklamak,
- Problemlerin altında yatan bütün varsayımları ve ilişkileri açıklamak.

Buharlaşan bulut oluőturmanın ilk aşaması ortak bir amaç bulmaktır. Aynı zamanda bu aşamada bu amaçla mantıksal olarak bağlantılı ve bu amacın oluőtumundan sorumlu iki adet gerekli durum belirlenmelidir. Devamında iőtletmeyi amacından uzaklaştıran iki tane sorun belirlenmelidir. Bu sorunlar diğer bir bakış açısı ile iőtletmenin hedefine ulaőtması için aynı zamanda bir çözüm niteliğindedir. Ancak burada belirlenen bu çözümlerin her ikisi de aynı anda iőtletmede uygulamaya konulamamaktadır (Reid ve Cormier, 2003, s.368). Belirlenen bu çözümler iki şekilde olabilir. Bunlardan birincisi zıt durumlar ikincisi ise farklı alternatiflerdir. Zıt durumlarda bir grup ”bunu” yapalım diye zorlarken diğer grup “bunu” yapmayalım diye

zorlar. Örnek olarak fazla mesai yapılması ve yapılmaması gibi iki zıt durum verilebilir. Alternatif durumlarda ise iki farklı alternatif arasından seçim yapılmaya zorlanılır. Örnek olarak da daha fazla eleman alınması veya mevcut elemanların eğitim seviyelerinin arttırılması durumları verilebilir (Gupta, Boyd ve Sussman, 2004, s.20). Buharlaşan bulut diyagramının da bulunan öğelerin birbirleri ile olan ilişkisi Şekil 7’de görüldüğü gibidir.



Şekil 7. Buharlaşan bulut (Evaporating cloud – EC)

Kaynak: Dettmer, H. W. (1997).

Gelecekteki Gerçeklik Ağacı (Future Reality Tree – FRT): Buharlaşan bulut aracılığı ile çözüm belirlendikten sonra sıra gelecekteki gerçeklik ağacını oluşturmaya gelmektedir. Bu ağaç ya da diyagram belirlenen çözümleri test etmek için oluşturulmaktadır. Gelecekteki gerçeklik ağacı oluşturulurken de neden sonuç mantığı kullanılmaktadır (Mabin, Forgeson ve Green, 2001, s.174). Diğer bir ifade ile bu diyagram sistemin o anki halinde gerçekleştirilecek değişiklikler ile bu değişiklikler sonucu ortaya çıkabilecek sonuçlar arasındaki neden sonuç ilişkisini göstermektedir (Hsu ve Sun, 2005, s.421). Kısaca belirlenen çözümün neye dönüşeceği sorusuna yanıt aramaktadır.

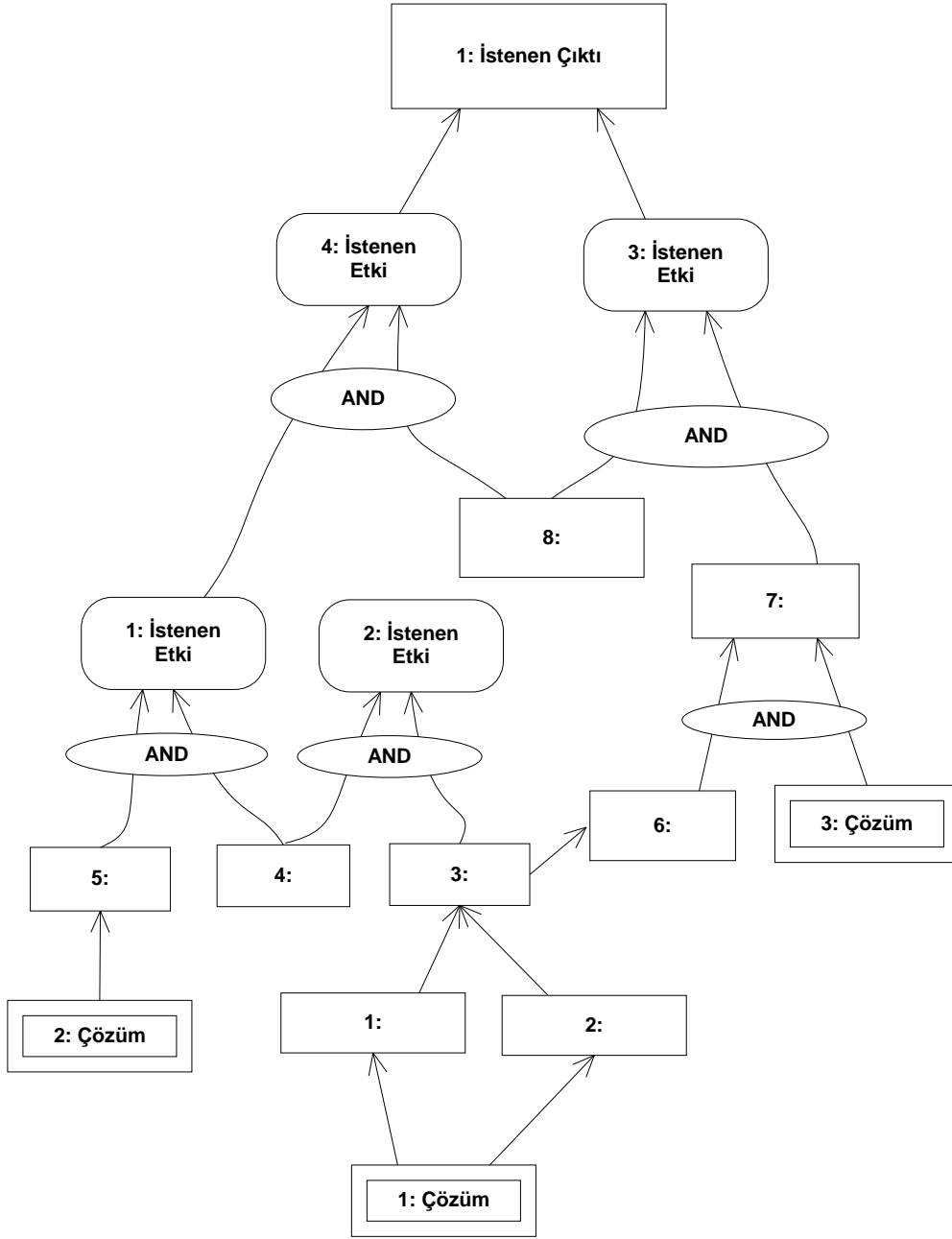
Gelecekteki gerçeklik ağacı, hangi değişimlerin işletmenin geleceğini etkileyeceğini olası negatif yan etkileri de göz önünde bulundurarak belirlemeye çalışır. Süreç içerisinde çözüme ulaştırılan herhangi bir yan etki düzeltilen negatif dallar (Negative Branch – NB) olarak anılacaktır. Tamamlanmış olan ağaç ya da diyagram bir

veya daha fazla çözümlerle başlar ve istenen çıktılarla tamamlanır ki bu istenen çıktılar şimdiki gerçeklik ağacında bulunan istenmeyen çıktılarının tam tersidirler (Mabin, Forgeson ve Green, 2001, s.174).

Gelecekteki gerçeklik ağacı temelde iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi, gelecekte gerçekleştirilmek istenen faaliyetleri doğrulamak, ikincisi ise tamamlanan faaliyetlerin ortaya çıkarabileceği uygun olmayan yeni sonuçların belirlenmesine olanak sağlamak ve onları daha ortaya çıkmadan engellemektir (Dettmer, 2007, s.25). Bu amaçları gerçekleştirmek işletmeye iki yönde fayda sağlayacaktır. İlk olarak karar verilen eylemleri gerçekleştirmeye başlamadan yapılacak incelemeler sayesinde büyük miktardaki zaman ve para yatırımlarının boşa gitmesini önlemeye yardımcı olmaktadır. İkinci olarak da olayların daha baştan kötüleşmesini engellemesidir (Utku, 2007, s.55). Dettmer (1997, s.180) gelecekteki gerçeklik ağacının amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Yeni fikirlerin uygulamaya konmadan önce etkinlik testinden geçmesini sağlamak,
- Yapılması amaçlanan sistem değişikliklerinin, negatif bir yan etki yaratmadan istenen etkileri sağlayıp sağlamayacağını tespit etmek,
- Yapılması amaçlanan sistem değişikliklerinin, yeni veya ikincil problemler oluşturup oluşturmayacağını negatif dallar aracılığı ile tespit etmek ve herhangi bir yan etkiyi oluşmadan önlemek için hangi ilave faaliyetler gerektiğini belirlemek,
- Yapılacak faaliyetin istenen gidişatını desteklemeleri için karar vericileri ikna edecek etkin bir araç sağlamak,
- Planlama aracı olarak hizmet etmek.

Şekil 8 gelecekteki gerçeklik ağacının nasıl çizileceğine dair basit bir örnektir.



Şekil 8. Gelecekteki gerçeklik ağacı (Future reality tree – FRT)

Kaynak: Dettmer, H. W. (2007).

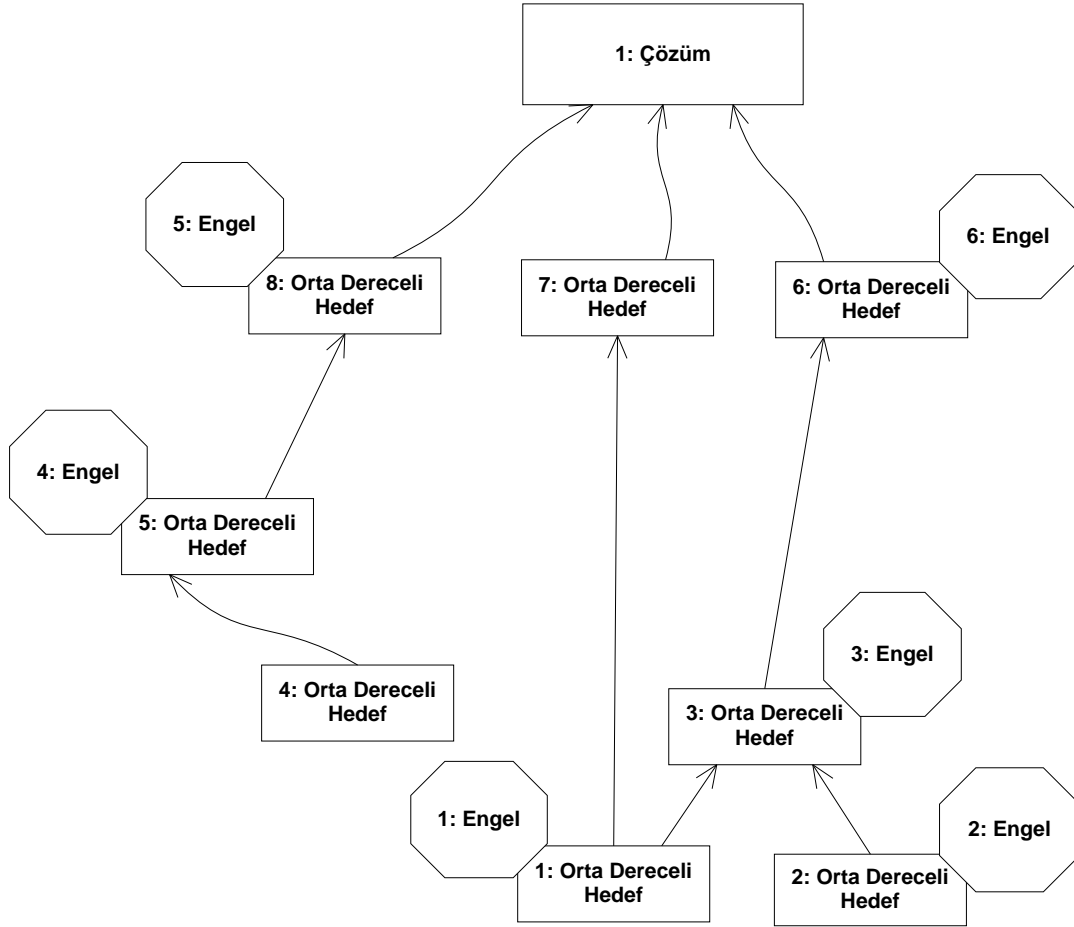
Ön Koşul Ağacı (Prerequisite Tree- PRT): Neyin değişeceğine karar verdikten sonra, kısıtlar teorisinde sıra çözümün uygulanması ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile “Ne değişecek?” sorusunu yanıtladıktan sonra sıra üçüncü soru olan “Değişim nasıl gerçekleştirilecek?” sorusuna gelmektedir. Bu aşamada söz konusu olan ön koşul ağacı ve geçiş ağacıdır. Geçiş ağacı sonraki bölümde açıklanmaya çalışılacaktır. Ön koşul ağacı, alınan kararı ya da belirlenen çözümü uygulamak için hangi faaliyetlerin

nasıl bir sıralama ile tamamlanması gerektiği konusunda bilgi vermektedir. Bu ağaç aynı zamanda uygulama sırasında karşılaşılabilecek engeller ve bu engellerin nasıl aşılacağı konusunda da bilgi vermektedir (Dettmer, 2007, s.25).

Ön koşul ağacının amacı, bir faaliyetin belirlenen rotasının uygulanmasına engel bütün unsurları belirlemektir (Gupta, Boyd ve Sussman, 2004, s.22). Belirlenen bu engelleri aşabilmek için yapılması gerekenleri ve alınan kararların sıralamasını da ön koşul ağacı göstermektedir (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s.188). Watson, Blackstone ve Gardiner (2007, s.396) ise önceki aşamalarda belirlenen çözümlerin bu aşamada ön koşul ağacının amacı konumuna geldiğini belirtmektedirler. Ayrıca, önkoşul ağacını, çözümlerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi adına, ortaya çıkan engellerin aşılması için başarılması gereken orta dereceli amaçları belirlemeye yönelik kullanılan araç olarak tanımlamışlardır.

Dettmer (1997, s.238) oluşturulan ön koşul ağacına yönelik sorulabilecek iki sorudan bahsetmektedir. Bunlardan birincisi, amaç karmaşık bir durum mu, eğer öyle ise ön koşul ağacı orta dereceli aşamaların sıralanmasına ihtiyaç duyabilmektedir. İkincisi ise, amacı nasıl gerçekleştireceğimi biliyor muyum, eğer bilmiyorum isem işte o zaman ön koşul ağacı olası engelleri, onları aşmak için gerekli aşamaları ve uygun sıralamayı ayrıntılı bir şekilde planlamak için yardımcı olacaktır. Ön koşul ağacının amaçlarını aşağıdaki sıralamak mümkündür (Dettmer, 1997, s.238).

- Bir faaliyet, amaç veya çözümü istenen rotasında uzaklaştıran engelleri belirlemek,
- Engelleri ortadan kaldırmak veya etkisizleştirmek için çareler belirlemek,
- Bir faaliyetin istenen rotasını anlamak için gerekli sıralamayı belirlemek,
- İstenen sona ulaşmak için aşılması gereken ancak henüz bilinmeyen adımları belirlemek ve tanımlamak.



Şekil 9. Ön koşul ağacı (Prerequisite tree – PRT)

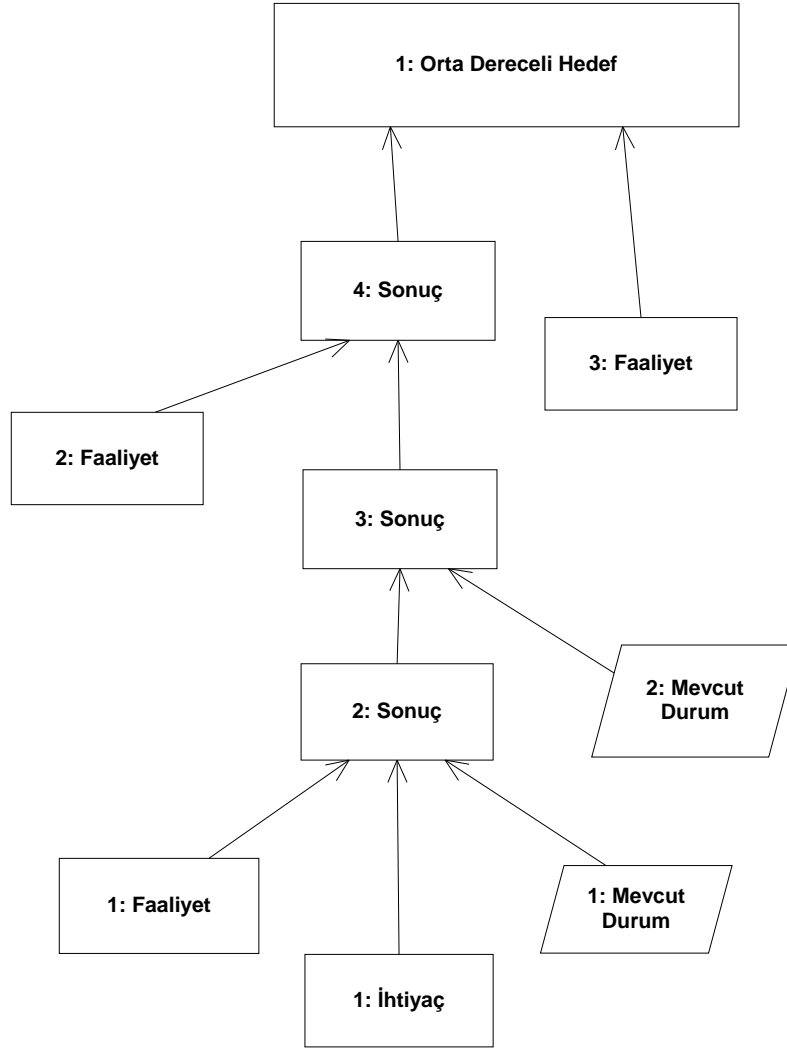
Kaynak: Dettmer, H. W. (2007).

Geçiş ağacı (Transition Tree – TT): Düşünme süreçlerinin son aracı geçiş ağacıdır. Bu araç ile de “Değişim nasıl sağlanacak?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu aşamada geçiş ağacının amacı ön koşul ağacı ile belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi ve istenen duruma geçişi sağlamak için verilen kararlara nasıl ulaşılabileceğini göstermektir (Rahman, 2002, s.812). Dettmer (2007, s.27) geçiş ağacının, bir faaliyetin rotasını uygulamak için talimatları aşama aşama ve detaylı bir şekilde sağlamak için tasarlandığını ifade etmektedir. Geçiş ağacı hem sıralı bir şekilde aşılması gereken adımları hem de her adım için mantıksal açıklama sağlamaktadır.

Bazı durumlarda ön koşul ağacı tarafından sunulan orta dereceli amaçların listesi uygulama için yeterli detay sunabilmektedir. Ancak eğer engeller anlamlı ve orta dereceli amaçlar karmaşık faaliyetler sunuyorsa daha detaylı bir plan gerekebilmektedir. İşte bu aşamada ön koşul ağacı kullanılmaktadır. Geçiş ağacı oluşturulurken şimdiki

gerçeklik ağacında ve gelecekteki gerçeklik ağacında kullanılan mantık kullanılmaktadır. Geçiş ağacı daha çok gelecekteki gerçeklik ağacına benzemektedir çünkü her ikisi de gelecek faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçları ile ilgilidirler. Ancak geçiş ağacı daha detaylıdır ve genellikle tekrar eden bir yapı takip eder (Gupta, Boyd ve Sussman, 2004, s.22). Geçiş ağacı oluşturulurken neden-sonuç yöntemi kullanılmaktadır ve bu ağaçla faaliyet planı detaylı bir şekilde incelebilmektedir (Mabin, Forgeson ve Green, 2001, s.174). Dettmer (1997, s.284), geçiş ağacının amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- Faaliyetlerin uygulanması için adım adım gerçekleştirilen bir yöntem sağlamak,
- Değişim süreci aracılığı ile etkin bir navigasyon sağlamak,
- Sınırlı bir amaca karşı süreçteki sapmayı ortaya çıkarmak,
- Gerçekleştirilmesi düşünülen faaliyetin nedenlerini diğerleri ile paylaşmak,
- Gelecekteki gerçeklik ağacı ya da buharlaşan buluttaki gelişmeleri yürürlüğe koymak,
- Ön koşul ağacı ile tespit edilmiş orta dereceli amaçlara ulaşmak,
- Kavramsal veya stratejik planlar için taktik faaliyet planları geliştirmek,
- Uygulamalardan kaynaklanan istenmeyen etkileri engellemek.

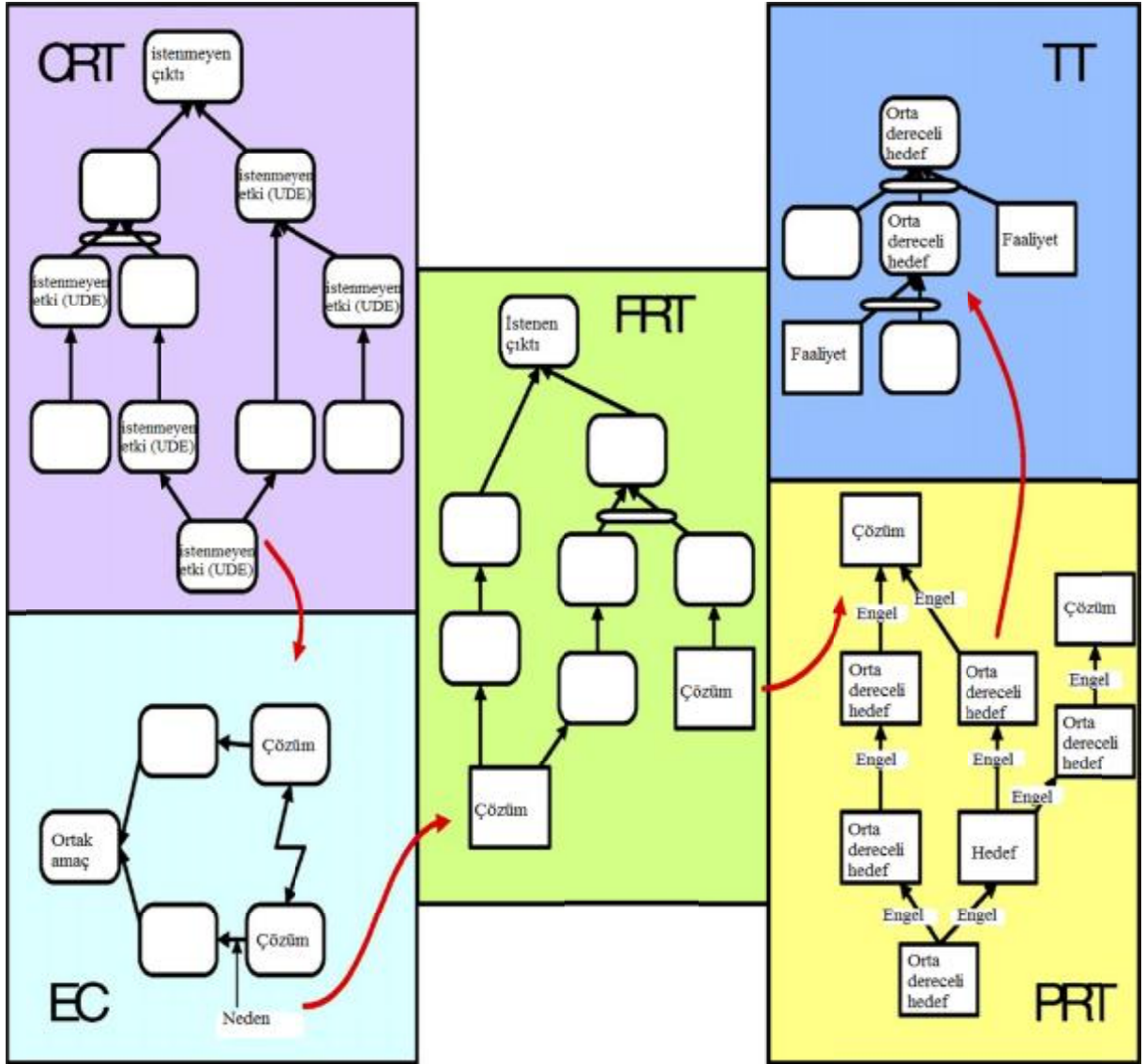


Şekil 10. Geçiş ağacı (Transition tree – TT)

Kaynak: <http://www.goldratt-toc.eu>, Erişim: 01.11.2013

Kısıtlar teorisi düşünme süreçlerinde açıklanmaya çalışılan her bir aracın birbirleri ile olan ilişkisi aşağıda Şekil 11’de gösterilmektedir. Şekil, beş diyagramın karmaşık bir problemi çözmek için sırayla kullanılması durumunda ortaya çıkacak bağı göstermektedir. Kısıtlar teorisinin düşünme süreçleri, işletmenin sistemi içerisinde neyin değişeceğinin belirlenmesi için kullanılan şimdiki gerçeklik ağacı ile başlar. Buharlaşan bulutlar sorunun neden kaynaklandığını ve nasıl çözülebileceğini yani neye dönüşeceğini belirlemek için kullanılır. Diğer bir ifade ile buharlaşan bulutlar ana problemi çözmek için fikir ya da çözüm üretirler. Gelecekteki gerçeklik ağacı bu fikirleri alır ve yeni bir gerçeklik oluşturur hatta memnuniyetsiz durumları çözmeyi ve yenilerinin oluşmamasını garanti eder. Ön koşul ağacı uygulamada karşılaşılabilecek engelleri ve onları aşmak için gereken yöntemleri tespit eder. Son olarak geçiş ağacı

uygulama planını adım adım ortaya koyar. Bu beş araç ortaya çıkan problemin karmaşıklığına göre ayrı ayrı veya bir birini takip ederek bir arada kullanılabilir.



CRT: Current Reality Tree (Şimdiki Gerçeklik Ağacı)

EC: Evaporating Cloud (Buharlaşan Bulut)

FRT: Future Reality Tree (Gelecekteki Gerçeklik Ağacı)

PRT: Prerequisite Tree (Önkoşul Ağacı)

TT: Transition Tree (Geçiş Ağacı)

Şekil 11. Düşünme süreci araçları

Kaynak: Watson, K. J., Blackstone, J. H. ve Gardiner, S.C. (2007).

3.5. Kısıtlı Kaynağı Daha Verimli Hale Getirmek İçin İşletmelerde Kullanılabilecek Yöntemler

Kısıtlar hiç şüphesiz ki işletmelerin performansını ve karlılığını engelleyen en önemli unsurlardan biridir. İşletmelerin gelecekte oluşması muhtemel ve artan karlılığı için işletmenin performansını olumsuz yönde etkileyen kısıtlı kaynağın mümkün olan en iyi şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için işletmelerin uygulayabileceği kısıtlar teorisinin sürekli gelişim bileşeninin beş aşamalı iyileştirme süreci ve düşünme süreçleri önceki bölümlerde açıklanmıştı. Bu bölümde ise bu beş aşamalı süreç veya düşünme süreçlerini uygulayan işletmelerin kısıtları ortadan kaldırmaya yönelik veya kısıtlı kaynağın daha verimli kullanımına yönelik kullanılabileceği yöntemler açıklanmaya çalışılacaktır. Bu yöntemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Umble ve Srikant, 1995, s.180-181);

- Verimsiz zaman periyotlarını ortadan kaldırmak,
- Birim başına kurulum ve işleme sürelerini azaltmak,
- Kalite kontrolü arttırmak,
- Kişi başına iş yükünü azaltmak ve
- Ek kapasite satın almak.

Verimsiz Zaman Periyotlarını Ortadan Kaldırmak: Verimsiz kullanılan zamanlar bütün kaynaklarda ortaya çıkabilmektedir. Verimsiz zaman diğer bir ifade ile atıl zaman beklenen ve beklenmeyen olarak sınıflandırılabilir. Beklenen verimsiz zaman bir kaynağın düzenlemeye göre atıl olduğu zaman ortaya çıkar. Eğer istenirse bu tipteki verimsiz zamanlar kolaylıkla düzeltilebilirler. Beklenmeyen verimsiz zaman ise, bir kaynağın verimli bir işle meşgulken şartların buna engel olması nedeni ile ortaya çıkar. Bu tür verimsiz zamanlar sistemden kaldırılması oldukça zor olan zamanlardır. Beklenen verimsiz zamanlar işletmelerde düzenli olarak orta çıkarlar. Bu tür zamanlarda işletmelerde makineleri çalıştıracak veya ekipmanlarla ilgilenecek çalışanlar yoktur. İşletmelerde çalışanlar iş gününün bir parçası olarak rutin olarak makineleri veya ekipmanları başıboş bırakırlar ve verimsiz zaman oluştururlar. Bu tür zamanlar genellikle çalışanların verdiği yemek, dinlenme, kahve araları veya vardiya değişikliklerinde oluşurlar. Elbette ki bazı uygulamalarda değerli kapasitenin kaybı ile sonuçlanabilirler. Yöneticilerin, çalışanların vardiyalarının kısıtlı kaynağı devamlı

olarak işlevsel tutabilecek şekilde düzenlendiğinden emin olmaları gerekmektedir (Umble ve Srikant, 1995, s.180-181).

Beklenmeyen verimsiz zamanlar ise, düzensiz zaman aralıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu zamanların ortaya çıkmasına gelişi güzel olaylar neden olabilmektedir. İşe gelmeme, hammaddenin veya araçların eksikliği veya arızalı ekipmanlar beklenmeyen verimsiz zamanların ortaya çıkışında en büyük nedenlerdir. Bazı durumlarda kilit durumundaki bir elemanın işe gelmemesi kritik bir kaynağın bir veya birkaç gün kullanılamaması anlamına gelmektedir. Bu değerli kapasitenin kaybını önlemek için yöneticiler bu beklenmedik durumların ortaya çıkma ihtimalini önceden düşünerek buna göre planlar yapmalıdırlar. Çalışanların biri birinin yerine çalışabilmelerini sağlayan çapraz eğitimler bu tür durumlar için bir önlem olabilir. Bir kısıtlı kaynaktaki ürün akışı veya çalışma vardiyalarının kötü planlaması veya kötü yönetimi sürece hammadde gönderilememesi ile sonuçlanabilmektedir. Kısıtlı kaynak çalışmaya hazırdır fakat çalışmaktan yoksun bırakılmıştır. Kritik kaynaklardaki bu tür durumları minimize etmek yönetimin görevlerindedir. Beklenmeyen verimsiz zamanları azaltmanın en iyi yolunun istikrarlı bir planlama yapmak ve bu plana uymak olduğu söylenebilir (Umble ve Srikant, 1995, s.180-181).

Birim Başına Kurulum ve İşleme Sürelerini Azaltmak: Bir kaynağın kullanılabilir zamanı; kurulum zamanı, işleme zamanı, boşa harcanan zaman veya verimsiz zaman olarak sınıflandırılabilir. Bir kaynağın etkin kapasitesini arttırmak birim başına gerek işleme zamanını azaltarak, boşa harcanan zamanı azaltarak veya toplam kurulum zamanını keserek mümkün olabilmektedir. Tarih boyunca özellikle bir üretim alanında çalışanların veya ekipmanların işleme hızını iyileştirmek vurgulanmıştır. Ancak bu çabaların sistemdeki kısıtlı kaynak üzerine yoğunlaştırılması daha doğrudur. Bütün sistem performansındaki belirli kazanımlar ancak süreç gelişimleri bu kritik kaynaklara uygulanırsa mümkün olabilir. Boşa harcanan zamanı belirlemek her zaman çok kolay değildir. Ancak boşa harcanan zamanların her azalımı çıktı oluşturmaya yardım için kullanılan uygun kapasitede belirgin artışlara önderlik edecektir. Eğer kaynağın artan kapasitesi yoksa gereken toplam kurulum zamanındaki her azalım ilave kullanılabilir işleme zamanına dönüştürülebilmektedir. Bir kaynaktaki toplam kurulum zamanı iki şekilde azaltılabilmektedir. Bu yaklaşımlardan biri verilen zaman aralığındaki toplam kurulum sayısını azaltmaktır. Kurulum sayılarının azaltılması kritik kaynaklarda ideal parti büyüklüğü politikalarının geliştirilmesi ile

mümkün olabilmektedir. Toplam parti sayılarını azaltmak partileri birleştirerek ve genellikle siparişlerin hızlandırılmasından kaynaklanan partilerin bölünmesini önleyerek mümkün olabilmektedir. Ancak bir partinin de büyüklüğünün sınırları olduğu unutulmamalıdır. Diğer yaklaşım ise her bireysel kurulum için gereken zamanı azaltmaktır. Bu yaklaşım ya parti sıralaması ile ya da kurulum mühendisliği ile gerçekleştirilebilmektedir (Umble ve Srikant, 1995, s.180-181).

Kalite Kontrolünü Arttırmak: Kısıtlı kaynak tarafından üretilen parçalar üzerindeki kalite kontrol oldukça önemlidir. Kısıtlı kaynağın kusurlu parçalar üzerine çalışmaması önemlidir. Aynı zamanda kısıtlı kaynak tarafından daha önce üretilen parçaların da kusurlu olmaması da gerekmektedir. Bu önerileri destekleyen politikalar ve prosedürler geliştirmek ve uygulamak ise yönetimin görevidir. Mantıksal olarak bir kısıtlı kaynak kusurlu bir parça üretmekte kullanılmamalıdır. Eğer bir kısıtlı kaynak bu şekilde kullanılır ise harcanan zaman boşa harcanmış olacaktır. Kısıtlı kaynağın uygun zamanları oldukça değerli ve az bulunur olduğu için bu boşa harcanan zaman tolere edilemeyecektir. Bu nedenle kısıtlı kaynakta kullanılan hammaddeler bir süreç ve ürün tanımlaması içerisinde olması gerekmektedir. Eğer kalitenin gereken seviyesini garanti etmek önemli ise kalite kontrol hammadde kısıtlı kaynağa ulaşmadan önce yapılmalıdır. Örneğin kalite kontrol hammaddelerin tedarikçiden alınıp stoklara gönderilmesi aşamasında veya stoklardan üretime gönderilme aşamasında yapılabilir. Uygun parçalar kısıtlı kaynakta üretildikten sonra takip edilmesi gereken yeni aşamalar ortaya çıkmaktadır. Bu aşamaların en önemlilerinden biri kısıtlı kaynak tarafından üretilen parçanın daha sonraki faaliyetlerde kusurlu ve hurda haline dönüşmemesi için öncekine benzer prosedürler geliştirilmelidir. Kısıtlı kaynak tarafından üretilen her hangi bir parça hurda haline gelirse bu, süreç katkısı kaybına neden olacaktır. Bu durum aynı zamanda kısıtlı kaynak için atıl zaman anlamına gelmektedir. Bu durumu engellemek yine yönetimin sorumluluğundadır (Umble ve Srikant, 1995, s.180-181).

Örneğin bir parça kısıtlı kaynakta üretildikten sonra kusurlu hale geldi ise burada sorulması gereken soru bu parçanın yeniden işlenip işlenemeyeceğidir. Eğer yeniden işlenebilecek durumda ise ortaya yeni bir soru çıkmaktadır. Bu yeniden işlemede kısıtlı kaynak kullanılacak mıdır? Yine eğer kısıtlı kaynak kullanılması gerekiyor ise kısıtlı kaynağın kullanım süresi ne olacaktır? Yeni baştan bir parça işlemede geçen süre kadar bir zaman mı gerekmektedir yoksa daha az bir zaman ile de bu kusurlu mal düzeltilebilmekte midir? Son sorunun cevabı iki şekilde olabilmektedir. Birinci

durumda, işleme zamanı normal bir parçanın işlenmesi kadar veya daha fazla olabilmektedir. Bu durumda kusurlu parçanın hurdaya ayrılması daha karlı olacaktır. İkinci durumda işleme zamanı normal üretimde gerekenden daha azdır. Ancak bura değerlendirilmesi gereken bir soru daha ortaya çıkmaktadır. Bu parça yeniden işlendiğinde sonraki faaliyetlerden yeniden kusurlu parça haline gelme ihtimali var mıdır? İşte yönetim bütün bu soruları ve sonuçlarını en iyi şekilde değerlendirmelidir. Özellikle de kısıtlı kaynağın işlem süresinin önemini anlaması gerekmektedir. Daha sonra parçalar için uygun kalite kontrol, hurda ve yeniden işleme politikaları mantıksal olarak belirlenebilir (Ünal, 2000, s.55).

İş Yükünü Azaltmak: Yönetim kısıtlı kaynak tarafından işlem gören parçaları dikkatli bir şekilde incelemelidir. Derinlemesine yapılan analizler genellikle kısıtlı kaynak tarafından işlem gören bazı materyallerin iş programında dahi olmak zorunda olmadığını göstermektedir. Örneğin, pek çok işletmede kısıtlı kaynak aracılığıyla işlem görmüş ancak hiç pazar talebi olmayan materyaller bulmak mümkündür. Bu esnada kritik materyaller sırada beklemektedir. Kısıtlı kaynağın sınırlı işleme kapasitesi olduğu için bu değerli kapasite kötüye kullanılmış olacaktır. Pek çok durumda, bazı kısıtlı kaynaklarda değerli işleme kapasitesinin çoğu eğer sadece sürece katkıda bulunun materyaller üretiliyorsa uygun olacaktır. Yönetimin en önemli önceliği, sadece süreç katkısına dönüştürülebilen ürünlerin işlenmesini sağlamaktır. Diğer bir durum kısıtlı kaynağa gereksizce aşırı iş gücü yüklenmesi nedeniyle ortaya çıkar. Çünkü pazar tarafından talep edilen pek çok ürünün mühendislik ve müşteri tanımlaması zamanla değişmektedir. Bazı zamanlarda bu değişimlerin üretim seviyesinde uygulanması yavaştır. Sonuç olarak, işleme artık gerekli olmamasına rağmen ürünler belirli kaynaklarla işlenmeye devam edilir. Eğer bir kaynak üretim sürecinde artık gerekli olmayan bir aşamada ise kısıtlı kaynaktır. Bu durumda kısıtlı kaynak gereksiz yere aşırı yüklenmektedir (Umble ve Srikant, 1995, s.180-181).

Yöneticiler, kısıtlı kaynak kullanmak zorunda olan parçaları azaltmak için süreçleri veya ürünleri yeniden tasarlamak için pozitif etkisi faaliyetlere karar vermelidirler. Pek çok durumda müşterilerle veya tedarikçilerle daha etkin iletişim süreçlerde veya ürünlerde modifikasyonlar yapılmasını sağlayacak bilgiler sağlar. Eğer bu potansiyel modifikasyonlar kısıtlı kaynağa olan talebi azaltırsa bu durum bu kaynaktaki uygun kapasitenin arttırılması ile aynıdır. Diğer bir alternatif ise işi kısıtlı kaynak ile aynı fonksiyonu gösteren diğer makinelere yüklemektir. Bazı durumlarda

ekipmanın daha eski parçaları üretim için kullanılmaya hazırdır ancak basitçe kullanılmamaktadır. Bunlardan yararlanılmamasının nedeni genellikle yavaş olmaları ve bu nedenle de maliyet etkin olmamalarıdır. Maliyet hesaplamaları eğer bu makineler ekstra kapasite sağlayacaksa kullanılmaları gerektiğini belirtmektedir. Kapasiteyi aktarmanın veya arttırmanın bir diğer yolu da taşeron sözleşmesi yaparak işi başka bir üreticiye yaptırmaktır. Her ne kadar işi yürütmenin dış maliyetleri iç işleme maliyetlerini aşsa da yapılan bu anlaşma sisteme oldukça çok kısıtlı kaynak kapasitesi ekleyecektir. Kritik kaynakları devretmenin geri ödemesi süreç katkısını arttırabilir ve bütün sistem için zamanında teslimat performansını artırabilir (Umble ve Srikant, 1995, s.180-181).

Ek Kapasite Satın Almak: İşletmeler yeni veya ilave ekipmanlar satın almaya, ilave çalışanlar kiralamaya veya fazla mesai programlamaya karar verebilmektedirler. Bu alternatif yöntemler genellikle kapasiteyi arttırmak için kullanılan tekniklerdir. Kapasiteyi ve süreç katkısını arttırmak için satın alınan ilave ekipmanlar genellikle çok pahalı ve aldatıcı çalışmalardır. Öncelikle yeni ekipmanların kapasite kısıtlı kaynaktaki kullanım için hedeflenmediğinden emin olunmalıdır. Aslında kapasite kısıtlı olmayan kaynaklar çoktan fazladan kapasiteye sahiptirler ve bu kaynakların kapasitesini arttırmak için harcanan para boşa harcanmaktadır. Eğer bu ekipmanlar kısıtlı kaynaktaki kullanılmak içinse bu ekipmanın oldukça maliyetli olması muhtemeldir. Özellikle sermaye yoğun üretim yerlerinde kısıtlı kaynaklar genellikle pahalı makineler gerektiren süreçler ile karakterize edilmektedirler (Umble ve Srikant, 1995, s.180-181).

İlave çalışan kiralamak da maliyetli bir tekliftir. Ancak eğer çalışanlar ikinci veya üçüncü vardiyayı işletmek için kiralanmış ise bu çözüm muhtemelen ilave çalışan gerektirebilecek yeni ekipman almaktan daha az maliyetli olacaktır. Bu alternatif aynı zamanda bu çalışanlar çapraz eğitim görmüş olabilecekleri veya birçok görevde kullanılabilecekleri için genellikle işletmeye büyük esneklik sağlayacaktır. Bir kaynağın kapasitesini arttırmak için fazla mesai kullanmak ilave çalışan kiralamaktan veya yeni ekipman satın almaktan daha az kalıcı ve daha az riskli bir yöntemdir. Ancak fazla mesai kullanımını prim maaşlarının yüksek maliyeti ile ilişkilidir. Yönetim kaynaklarının kapasitesini arttırmak için harcanan paranın kısıtlı kaynak için olması gerektiğini anlamalıdır. Ve bu kaynaklar için ilave ekipman almak veya planlanan işçi – saat sayılarını arttırmak önceden tartışılmış tekniklerden sonra ciddi anlamda düşünülmelidir. Ancak, maalesef ki ilave kapasitenin satın alınması yöneticiler

tarafından ilk veya tek düşünölen alternatiftir. Bu nedenle de işletmeler genellikle daha düşük veya maliyetsiz olarak uygun hale getirilebilecek kapasiteler için cömertçe ödeme yapmak zorunda kalabilmektedirler (Umble ve Srikant, 1995, s.180-181).

BÖLÜM IV

KALİTE MALİYETLERİ

Günümüzde hızlı rekabet ortamı, azalan ürün yaşam süreleri, teknolojideki hızlı değişimler ve uluslararası şirket zincirlerinin sayılarındaki artışlar gibi nedenlerle maliyet yönetimi pek çok işletme için kritik hayatta kalma araçlarından biri haline gelmiştir (Lockamy, 2003, s.594). Bu bağlamda geçmişten günümüze pek çok maliyet yönetim sistemi geliştirilmiştir. Bu maliyet yönetim sistemlerinden biri de kalite maliyetleridir.

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle maliyet kavramı ve modern maliyet yönetim yaklaşımları üzerinde durulacaktır. Ardından, kalite maliyeti kavramı, bu kavramın önemi ve kalite maliyet modelleri ele alınacaktır. Bununla birlikte, kalite maliyetlerinin ortaya çıkması, kalite maliyetlerinin sınıflandırılması ve kalite maliyetlerinin analizi de incelenecektir.

4.1. Maliyet ve Maliyet Yönetimi Kavramlarının Tanımı

Maliyet kavramı; ele alındığı, kullanıldığı yere göre birçok anlam taşımaktadır. Maliyet en geniş tanımıyla, bir amaca ulaşmak, bir nesneyi edinebilmek için katlanılan fedakarlıkların tümüdür (Savcı, 2000, s.9; Yükçü, 2007, s.25). Yine benzer bir tanımlamada Bekçi ve Özal (2010) maliyeti, bir amaca ulaşmak için katlanılan esirgemezlikler bütünü olarak tanımlamaktadır. Kont (2012) ise maliyetin tanımlamasını kullanılan veya feda edilen kaynakların parasal değeri ya da bir mal veya hizmeti üretmek veya almak gibi amaçları gerçekleştirmek için alınan sorumlulukların tamamıdır şeklinde yapmıştır. Tanımlamalarda da görülebileceği gibi maliyet yalnızca maddi anlamda değil aynı zamanda kat edilen yol, sarf edilen zaman gibi parasal olmayan unsurları da kapsamaktadır. Özetle kişi ya da işletmelerin yaptıkları her faaliyetin bir maliyeti vardır.

Haftacı (2007) tarafından yapılan tanıma göre ise maliyet, kurumun işletilebilmesi için belirli bir zaman dilimi içinde kullanılan ve tüketilen mal ve hizmetlerin değer olarak tutarıdır. Bununla birlikte, maliyet kavramının muhasebenin konusu içerisine girebilmesi için katlanılan fedakarlıkların parasal olarak ölçülebilir

olması gerekmektedir (Yükçü, 1999, s.39). Bu durumda maliyet, bir mal veya hizmetin edinilebilmesi için, o dönem de yapılan harcamalar, daha önceki dönemde yapılan harcamalar ve söz konusu mal veya hizmetin edinilmesinde katlanılan fedakarlıkların parasal toplamıdır (Akdoğan, 1995, s.11). Tanımdan da anlaşılacağı gibi, ulaşılmış olan ya da ulaşılmak istenen her farklı sonuç için ayrı bir maliyet söz konusu olabilir (Büyükmirza, 2007, s.44). Amacına ve niteliğine göre maliyetlerin başına direkt, endirekt, sabit, değişken, ortak, tahmini, standart gibi sıfatlar eklenebilmekte ve maliyetler bir ya da daha fazla mal veya hizmetten oluşan sipariş, proje, amaç, bölüm vb. için hesaplanabilmektedir (Atay, 2010, s.4).

İşletmedeki her sonuç, bir eylem veya faaliyet sonunda ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç için katlanılan esirgemezlikler ya da diğer bir ifade ile fedakarlıklar da yürütülen faaliyet sırasında meydana gelmektedir. Bu bakımdan, herhangi bir sonucun maliyeti, aslında o sonucun doğması için yürütülen faaliyetlerin yol açtığı maliyet anlamına gelmektedir (Çetinkaya, 2008, s.3). Bununla birlikte, işletmelerde sözü edilen sonuçlar için katlanılan fedakarlıklar iki şekilde açıklanabilmektedir. Bunlardan birincisi, bir mal veya hizmet satın almak için elden çıkarılan nakit veya herhangi bir iktisadi varlığın kıymetidir. İkincisi ise, mal veya hizmet satın alınmıyor da üretiliyorsa bu üretimde kullanılan varlık ve hizmetlerin parasal kıymetidir (Gürsoy, 1997, s.23).

İşletmeler karlılıklarını arttırmak için iki farklı yol izleyebilirler. Bunlardan birincisi daha düşük maliyetle üretim yapabilmek ikincisi ise maliyetlerin sabit kaldığı ortamda satılan ürün sayısını arttırmaktır. Tercih edilebilecek ilk yolda işletmeler rakiplerine oranla aynı kalitedeki mal veya hizmeti düşük maliyetle üretebildiklerinde satış fiyatı aynı kalmak koşuluyla daha fazla kar elde edebilirler ya da rakiplerinden daha düşük satış fiyatı koyup daha fazla mal veya hizmet satarak yine karlılıklarını arttırabilmektedirler. İkinci seçenekte ise işletmeler maliyetleri aynı tutarak aynı zamanda da daha fazla çıktı elde ederek daha fazla satışla karlılıklarını yükseltebilmektedir (Toraman, 2010, s.23). Ancak müşterilerin işletmelerden kaliteli mamul ve hizmet beklentilerinin artması sonucunda, işletmeler, yüksek kalite, düşük stok, esnek üretim ve teknolojik bilgi kullanımı ile yeni üretim ortamları oluşturmaya çalışmaktadırlar. Yeni oluşan bu üretim ortamları bir takım değişikliklere sebep olmuştur. Özellikle de maliyet unsurlarında, değişiklikler meydana gelmiştir (Bekçi ve Özal, 2010, s.79). Ortaya çıkan bu değişiklikler nedeni ile maliyet muhasebesinin esas fonksiyonu olan üretim, mamul ya da hizmetin maliyetinin saptanması, yerini, maliyet bilgilerinin karar

vermede, planlamada, maliyet azaltma ve kontrolde kullanılmasına bırakmaktadır (Karcıoğlu, 2000, s.62). Maliyet bilgilerinin bu şekilde kullanılması da maliyet yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır.

Maliyet yönetimi kavramı maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi kavramlarının birleşiminden ortaya çıkmaktadır ve işletmenin faaliyetlerini, süreçlerini, mal ve hizmetlerinin geliştirilmesi ve kontrol edilmesi için kullanılan teknik ve yöntemlerin tamamıdır şeklinde tanımlanmaktadır (Agrawal, Mehra ve Siegel 1998, s.60). Maliyet yönetiminin temel amacı, küresel piyasada kalite, maliyet, zaman ve fonksiyonellik açısından rekabet edilebilir mal ve hizmet üretiminde kullanılan kaynakların daha etkin ve verimli tüketilmesi için yöneticilere yardımcı olacak bilgileri sağlamaktır (Ceran ve Alagöz, 2007, s.132; Çetinkaya 2008, s.8). Maliyet yönetimi, geleneksel muhasebe fonksiyonunun ötesinde hizmet vermelidir. Yani işletmedeki; yönetim, üretim, tedarik yönetimi, araştırma ve geliştirme, mühendislik ve finansman fonksiyonları arasında bir eşgüdüm sağlayarak bütünlük bir sistem anlayışı sunmalıdır (Yükçü, 2007, s.376).

Maliyet yönetimi, yönetimin bilinen işlevleri olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrolden hareketle kavramsal olarak tanımlanırsa; maliyetler için planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin yerine getirilmesi sürecidir. Bu durumda maliyet yönetimi sayesinde maliyetler, katlanılması zorunlu olan ve katlandıktan sonra ne kadar tasarruf sağlanabileceğine ilişkin çalışmaların yapılacağı bir unsur olmaktan çıkmakta; üzerinde planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol işlevlerine yer verilerek yönetilmesi gereken bir unsur haline gelmektedir (Erden, 2004, s.62; Çetinkaya, 2008, s.8). Kısaca özetlenecek olursa maliyet yönetimin işletmelere olan faydaları şu şekildedir (Groth ve Kinney, 1994, s.52):

- Faaliyetlerle ilgili riskin azaltılması,
- Şimdi ve gelecekte işletmenin karlılığını arttırması,
- Değer yaratma üzerine olumlu etkiler ve son olarak
- Doğru yönetim teknikleri sayesinde vergilerden elde edilen yararların artması.

Maliyet yönetimi, günümüzde muhasebenin bir alt disiplini olmaktan çıkmış daha çok üst yönetime bağlı ve yerine getirilmesi gereken bir yönetim görevi haline almıştır. Söz konusu bu görev işletmelerin maliyetlerinin yüksekliğinin veya

düşüklüğünün zamanında belirlenmesi ve nedenleri üzerinde durulması gerekliliğini yerine getirmek için önem arz etmektedir. Maliyet yönetimi aynı zamanda tüm işletmelerde maliyet bilincinin oluşmasına da katkı sağlamaktadır (Karcıoğlu, 2000, s.63). Bu çerçevede maliyet yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Şakrak, 1997, s.66).

- İşletmelerde temel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kullanılan kaynakların maliyetinin belirlenmesi (muhasabe modelleri ve uygulamaları)
- Gerçekleşen faaliyetlerin etkinlik ve verimliliklerinin saptanması (performans ölçümlenmeleri)
- Firmanın gelecekteki performansını gerçekleştirebilecek nitelikte, yeni faaliyetlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi (yatırım yönetimi)
- İlk üç amacın, değişen teknolojinin biçimlendirdiği çevre ile uyumunun sağlanması (üretim uygulamaları).

Daha önce de değinildiği gibi, dünyada yaşanan ekonomik ve teknolojik değişim ve gelişim, üretim teknolojilerini önemli derecede etkilemiş bu da işletme yönetimlerinde yeni yaklaşım ve tekniklerin geliştirilmesi sürecini başlatmıştır. İşletmelerde yaşanan bu süreçle birlikte maliyet yönetimi alanında da hızlı bir gelişim ve değişim yaşanmıştır (Elitaş, 2004, s.139). Artan rekabet ortamında, işletmelerin daha verimli ve etkin olabilmeleri üzeri geliştirilen ve uygulanan yeni maliyet sistemleri önem kazanmıştır. Bu bağlamda, maliyet yönetimi sistemlerini bütünleyen, birbiriyle etkileşimini sağlayan yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar (Bekçi ve Özal, 2010, s.81);

- Mamul yaşam dönemince maliyetleme,
- Değişim mühendisliği, (DM)
- Kalite maliyetleri,
- Hedef maliyetleme, (HM)
- Kaizen maliyetleme,
- Tam zamanında üretim, (TZÜ)
- Kısıtlar teorisi ve süreç katkı muhasebesi,
- Faaliyet tabanlı maliyetleme, (FTM)
- Öğrenme eğrileri,

- Stratejik maliyet yönetimi ve analizidir (SMY).

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda sıralanmış olan yaklaşımlar arasından kalite maliyetleri yaklaşımı üzerinde etraflıca durulacak ve bu çerçevede işletme sistemindeki yeri, önemi ve özellikleri açıklanmaya çalışılacaktır.

4.2. Kalite Maliyetleri Kavramının Tanımı ve Önemi

Artan rekabet ortamı işletmelerin, mamul ve hizmet kalitesini yükseltmelerini gerektirmektedir. Düşük kaliteli mal ve hizmetler işletmelere müşterilerini ve dolayısıyla da pazar paylarını kaybettirerek pahalıya mal olabilmektedir. Kalite dünya üretim çevrelerinde Uluslararası Standartlar Organizasyonu ile anlam bulmuştur. ISO 9000 standartlar dizisi oluşturularak ülkemiz işletmelerinin de ilgisini çekmiştir.

Kalite kavramı ilk ortaya atılmaya başlandığında uzun yıllar boyunca ürüne yapılan artı katkı olarak değerlendirilmekte ve bu anlamda kalite artırma amacıyla yapılan faaliyetler, toplam maliyetlerin artmasına sebep olarak görülmekteydi (Harrington, 1999, s.221). Ayrıca, buna ek olarak ürün kalitesinin yükseltilmesi, kalite maliyetlerinin arttırılmasına bağlı olarak görülmekteydi (Karcıoğlu, 2000, s.107). Kalite yönetiminde 1950 yılından önce kalite maliyetleri hurda, kontrol, yeniden üretme ve bunlara ek olarak kalite bölümüne ait maliyetleri ifade etmekte olduğu belirtilmektedir (Atay, 2010, s.20). Günümüzde ise yoğunlaşan küresel rekabet nedeniyle kaliteye verilen önem giderek artmaktadır ve kalite maliyetleri ile ilgili yapılan çalışmalar da artış göstermektedir. Aslında kalite maliyetleri kavramı son yarım yüzyıldır Feigenbaum'un 1956'da yayınladığı çalışmasından beri işletmelerin gündemdedir. Bununla birlikte literatürde kalite maliyetlerine bilimsel olarak ilk yaklaşım Juran tarafından yapılmıştır. Juran'ın 1951'de yayınladığı "Kalite Kontrol El Kitabı" bu konuda bir ilk olma özelliğini taşımaktadır. Bizzat kendisi tarafından hazinedeki altın olarak tanımlanan kitabında Juran kalite ekonomisine değinmiştir (Giakatis ve Rooney, 2000, s.155).

Kalite maliyetlerinin ortaya çıkmasının nedeni olarak, işletmelerin kalite düzeyini yükseltmek ve kusurlu mal veya hizmet sayısını azaltmak amacı ile katlandıkları maliyetlerin diğer bir ifade ile kalite maliyetlerinin büyük rakamlara ulaşmış olması gösterilebilir (Acar, 2005, s.85). Kalite maliyetleri özellikle Sanayi

Devriminden sonra müşterilerin rekabet avantajı sağlamada öneminin anlaşılmasıyla daha da önem kazanmıştır. 20 yy'ın ortalarından itibaren Juran ve Feigenbaum'un yayınladıkları çalışmaların öncülüğünde işletmeler kalite maliyetlerinin farkına varmışlar ve bu maliyetlerin ölçülmesinin gerekliliğini kavramışlardır (Toraman, 2010, s.26).

Kalite maliyetleri ile ilgili günümüze kadar üretim, inşaat, mühendislik ve hizmet gibi pek çok alanda farklı yazarlar tarafından çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları Tablo 7'de sıralanmıştır. Carr ve Ponoemon (1994), Willis ve Willis (1996), Zhao (2000) ve Ramdeen, Santos ve Chatfield (2007) gibi yazarların yaptıkları çalışmalar göstermiştir ki kaliteyi arttırmak için yapılan yatırımlar kalitesizlik sonucu ortaya çıkan maliyetleri azaltacaktır.

Tablo 7.

Kalite Maliyetleri ile İlgili Yapılmış Çalışmaların Bazıları

Yıl	Yazar	Çalışmanın alanı
1994	Carr ve Ponoemon	Kağıt endüstrisi
1995	Israeli ve Fisher	Genel
1995	Abdul-Rahman	Mühendislik
1995	Goulden ve Rawlins	Süreç Kalitesi
1996	Willis ve Willis	İnşaat
1999	Campanella	Genel
1999	Harrington	Genel
1999	Joseph ve Hammarlund	İnşaat
2000	Zhao	Genel
2001	Roden ve Dale	Mühendislik
2002	Dale ve Wan	Mühendislik
2003	Lai ve Cheng	Üretim
2004	Omachonu ve Suthumannon	Üretim
2007	Ramdeen, Santos ve Chatfield	Hizmet

Kaynak: Sharma Kumar, R., Kumar, D. ve Kumar, D. (2007).

Literatürde kalite maliyetleri pek çok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kalite maliyeti, oluşacak hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetlerin, planlı kalite gözlemlerinin ve mamulün üretim sürecinde veya üretim sonrasında kullanımda görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanabilmektedir (Erdoğan, 1999, s.545). Sedevich Fons'un (2012, s.338) tanımlamasına göre ise kalite maliyetleri, işletmenin müşterilerinin kalite gereksinimlerini karşılamak için katlandıkları maliyetlerden oluşmaktadır. Aynı

zamanda bir veri toplama yöntemi olarak da nitelendirilen kalite maliyetleri, mevcut durumu saptamak, yeni hedefler belirlemek, bu hedeflere varmak amacıyla alınacak önlemleri planlamak için de kullanılabilir (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002, s.143).

Kalite maliyetlerinin ilk tanımlamasını yapan araştırmacılardan biri olan Juran bu kavramın üretimde hataların olmaması durumunda ortadan kalkacağını savunmaktadır. Ancak aradan geçen yıllarla birlikte Juran da kalite maliyetleri ile ilgili görüşünü ve tanımlamasını değiştirmiştir. Juran'ın daha sonraki yıllarda yaptığı tanımlamaya göre kalite maliyetlerini kalitesizliğin maliyetleri olarak ve kalite probleminin ortadan kalması durumunda yok olacak bütün maliyetlerin toplamı olarak ifade etmiştir (Setijono ve Dahlgaard, 2008, s.293).

Şakrak (1997, s.12) tarafından yapılan tanımlamaya göre, kalite maliyetleri; ortaya çıkabilecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetlerin, planlı kalite denetlemeleri ile mal veya hizmetin üretim sürecinde veya üretim sonrasında görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir. Yani kalite maliyetleri, bazıları için kaliteyi arttırmak üzere katlanılan maliyetlerken diğerleri için kalitesiz ürün veya hizmetin sebep olduğu maliyetlerden oluşmaktadır (Kim ve Nakhai, 2008, s.845). Diğer bir tanımlamaya göre ise, kalite maliyetleri, işletmelerin kaliteli mal veya hizmet üretimi gerçekleştirebilmeleri için ve kalite seviyesini istenilen düzeyde tutabilmeleri için katlandıkları maliyetler olarak da ifade edilebilir (Dahlgaard vd., 1992, s.213).

Kalite maliyetleri ile ilgili yapılan bir takım çalışmalarda kalite maliyeti kavramı yerine kalitesizliğin maliyeti kavramının kullanıldığı görülmektedir (Sower ve Quarles, 2003, s.625). Yani, işletmeler bozuk ya da kusurlu ürün üretmek için kurulmamışlardır. İşletmelerin herhangi bir nedenle ürettikleri hatalı mal veya hizmet için katlandıkları maliyetler kalite maliyeti değil de kalitesizliğin maliyeti olarak adlandırılmaktadır (Karcıoğlu, 2000, s.107).

Kalite maliyetleri bazı araştırmacılara göre istenilen ölçülere olan uygunsuzluğun ortaya çıkardığı maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Akkoyun ve Ankara, 2009, s.1276). Ancak, Schiffauerova ve Thomson (2006, s.649) ise kalite maliyetlerinin aslında uygunluk ve uygunsuzluk maliyetlerinin toplamı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çerçevede kalite maliyetleri, mal veya hizmetin üretilmesi, sunulması, satışı ya da müşteriye tesliminden sonra tespit edilen hatalar sonucu oluşan maliyetler

ile bu hataları önlemek amacıyla yürütülen maliyetlerin ve kalite denetimlerinin maliyetlerinin toplamını ifade etmektedir (Yükçü, 1998, s.55).

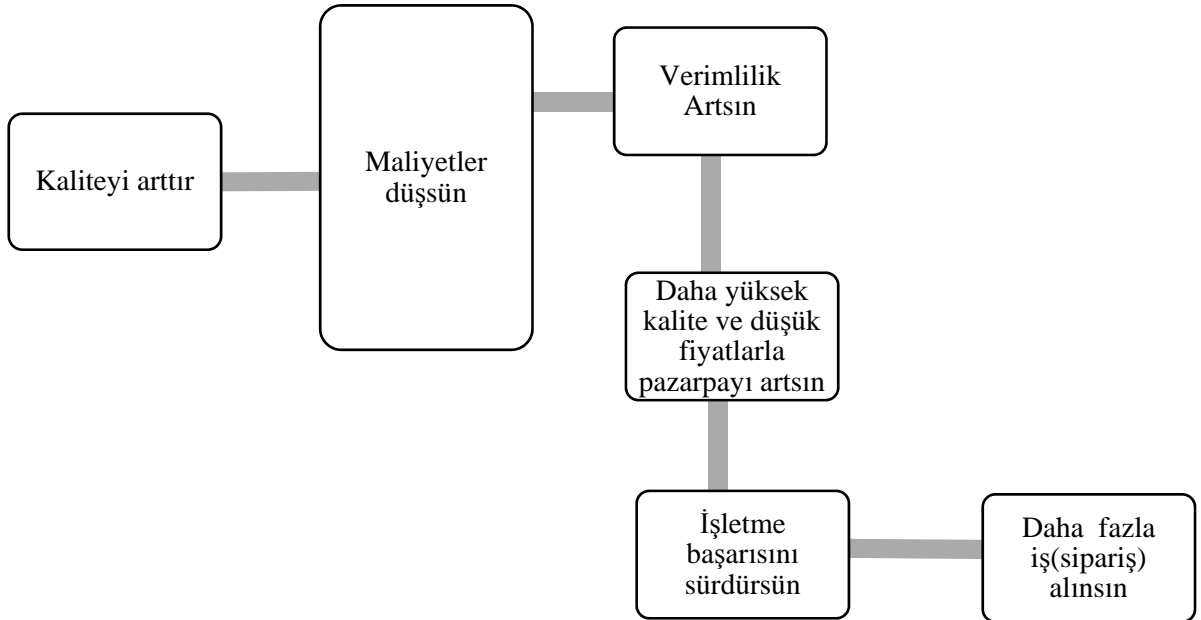
Uygunluk maliyetleri, kalitesiz mal veya hizmet sunmamak adına katlanılan önleme ve değerlendirme maliyetlerinin toplamından oluşmaktadır. Uygunluk maliyetlerinin aksine uygunsuzluk maliyetleri ise sunulan kalitesiz mal veya hizmet nedeni ile ortaya çıkan iç ve dış başarısızlık maliyetlerinin toplamından oluşmaktadır (Schiffauerova ve Thomson, 2006, s.650). Kısaca kalite maliyetleri sadece kaliteli mal ve hizmet üretmek için katlanılan maliyetler değil aynı zamanda kalitesizliğin sonucu olan maliyetleri de içermektedir. Desai (2008, s.28) kalite maliyetlerinin, maliyet azaltarak kalitenin artmasını sağlayan iki yönlü bir kavram olduğunu belirtmiştir.

İşletmeler için kalite maliyetlerinin önemi bilinmektedir. Nitekim Amerikan Yönetim Birliğinin (American Management Association, AMA) yaptığı bir çalışma göstermiştir ki iş dünyasında başarılı olabilmenin en önemli faktörlerinden biri kaliteli mal veya hizmet üretimine odaklı olabilmektir (Sharma, Kumar ve Kumar, 2007, s.3382). Yapılan bu çalışmadan da anlaşılacağı gibi kaliteli üretim bir işletmenin ve aynı zamanda yöneticilerin başarısı için gerekli faktörlerden biridir.

Öte yandan, işletmelerin mal ve hizmet üretiminde kaliteyi ihmal etmesi ve kalitesiz mal veya hizmet üretiminden kaynaklanan maliyetlerin artışını dikkate almaması işletmeleri uzun vadede telafisi zor hatta telafi edilemeyecek sıkıntılarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Kalitesiz mal veya hizmetlerin üretilmesi, işletmenin toplam üretim maliyetlerinin yükselmesine ve dolayısıyla da söz konusu mal veya hizmetin satış fiyatının yükselmesine sebep olabilmektedir. Artan satış fiyatı ise, müşterileri kalitesiz ürünleri yüksek fiyattan satın alma durumu ile karşı karşıya bırakabilmektedir. Ancak, günümüzde müşteriler için önemli olan kaliteli ürünü daha uygun fiyata satın alabilmektir. Bu sebeple, kaliteyi uygun fiyata satamayan işletmeler, müşteri ve dolayısı ile de pazar paylarının azalması veya tamamen kaybedilmesi durumu ile karşılaşabilmektedirler. İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları bu durum ise, kalite maliyetlerinin bilinmesi ve kalite maliyet verilerinin doğru toplanması gerekliliğini doğurmuş ve kalite maliyetlerini işletmeler açısından önemli hale getirmiştir (Demir, 2012, s.56)

Kaliteyi elde etmek için katlanılan maliyetler, dikkatli bir şekilde izlenip, değerlendirildiğinde, mal ve hizmetin kalitesi ile bunu sağlamak için katlanılan

maliyetler arasında bir denge kurularak, mal ve hizmetlerin piyasadaki rekabet güçlerini arttırabilecek veriler elde edilmiş olacaktır. Bu dengenin kurulabilmesi ise kalite maliyetlerinin çok yakından izlenip kontrol edilmesi ile mümkündür. Söz konusu bu maliyetler ile ilgili bilgilerin tam ve doğru bir şekilde toplanması, işletmenin kalite yönetimi konusunda yerinde kararlar vermesi açısından çok önemlidir (Yükçü ve Doğanöz, 1994, s.65). Tüm bu sebepler kalite kavramını ve dolayısıyla kalite maliyetlerini, işletmeler için başarı ölçüm aracı haline getirmektedir (Yumuk ve İnan, 2005, s.179). Kalitenin önemi ile ilgili Dr. W. Deming zincirleme tepki adını verdiği bir akış geliştirmiştir. Bu akış aşağıda Şekil 12’de görüldüğü gibidir (Walton, 1986, s.25).



Şekil 12. Zincirleme tepki

Kaynak: Walton, M. (1986).

Kalite maliyetlerinin ölçülmesini işletmeler ve yöneticiler için önemli hale getiren sebepler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Keogh, Brown ve Mcgoldrick, 1996, s.32; Bozkurt, 2003, s.13; Toraman, 2010, s.31):

- Kalitenin maddi boyutunun incelenmesi ile mal veya hizmetin kalitesinin finansal önemi anlaşılabilir. Aynı zamanda yöneticiler veya işletme sahipleri, kalite maliyetleri ile satış gelirlerini ve karı karşılaştırma olanağı bulabileceklerdir.

- Kalite maliyetleri işletmenin farklı bölümlerinde (tasarım, planlama, satın alma, satış sonrası hizmet, odalar, restoran gibi) oluşabilir. Kalite maliyetlerinin tespit edilmesi ile kalite sorunlarının kaynakları tespit edilebilecektir. Diğer bir ifade ile kalite maliyetleri israfın olduğu alanları belirlemeye ve bu israfın kaynaklarının yöneticilere göstererek önlemeye yardımcı olmaktadır.
- Kalite maliyet verileri yöneticilere kalite sorun ve fırsatları hakkında bilgi verecektir. Yani bu verilerin incelenmesi ile yöneticiler kalite sorunlarının önemini değerlendirebilmekte ve öncelikle hangi sorunların üzerine gidilmesi gerektiği konusunda karar verebilmektedirler.
- Kalite maliyetlerinin ölçülmesi ile kalite iyileştirme faaliyetlerinin finansal değeri tespit edilebilmekte ve bu faaliyetler için ayrılması gereken kaynak miktarının bütçelenmesini de kolaylaştırmaktadır.
- Kalite maliyet verileri ile işletmenin kalite hedeflerine ne derece ulaştığı değerlendirilebilmektedir.
- Kalite maliyetleri, kalitenin finansal önemini göstermektedir.

Kalitenin maliyetlerinin ölçülmesinin amaçları arasında, sadece müşteri ihtiyaçlarının karşılanması değil, aynı zamanda bunu olabilecek en düşük maliyetle gerçekleştirebilmek de yer almaktadır. Bu nedenle kalite ile ilgili çalışmalar yapmakta olan işletmelerin, ortaya çıkan maliyetlere de aynı oranda özen göstermeleri gerekmektedir. Kalitenin sağlanabilmesi adına bu yönde gerçekleştirilen faaliyetlerin maliyetlerinin düşürülebilmesi için öncelikle bu faaliyetler belirlenmeli ve söz konusu faaliyetlerin maliyetleri ölçülebilmelidirler. Bu sebeplerden ötürü kalite maliyetleri yöneticiler için önemli konular arasında yer almaktadırlar. Aynı zamanda, işletmelerde, stratejik amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilebilmesi adına, kalite maliyetleri konusu büyük bir öneme sahip olmaktadır (Şahin, 2012, s.36).

4.3. Kalite Maliyet Modelleri

Günümüze kadar gelen ve halen kullanılan bütün kalite maliyet modellerinin amacı, değişen kalite seviyeleri için toplam kalite maliyetinin gelişimini dile getirmektir (Freiesleben, 2004, s.959). Söz konusu modeller süreç maliyet modeli, Crosby'nin modeli, faaliyete dayalı maliyetleme, fırsat ve maddi olmayan maliyet modeli, Taguchi'nin kayıp fonksiyonu ve son olarak PAF modeli şeklinde sıralanmaktadır.

Belirtilen kalite maliyet modelleri ve bu modellerle ilgili yapılmış çalışmaların bir özeti Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Genel Kalite Maliyet Modelleri, Bu Modellerin Maliyet Kategorileri ve Yapılmış Çalışmalar

Kalite Modeli	Maliyet Kategorileri	Maliyet/Faaliyet Kategorileri	Modeli Tanımlayan, Analiz Eden veya Geliştiren Yayınlar Örnekler
PAF Modeli	Önleme Değerlendirme Başarısızlık	+ + +	Feigenbaum (1956), Morse (1983), Merino (1988), Plunket and Dale (1988), Dawes (1989), Israeli and Fisher (1991), Sumanth and Arora (1992), Purgslove and Dale (1995), Gupta and Campbell (1995), Chang ve diğerleri. (1996), Burgess (1996), Tatikonda and Tatikonda (1996), Sorqvist (1997), Bottorf (1997) gibi
Crosby'nin Modeli	Uygunluk Uygunsuzluk	+ +	Denton and Kowalski (1988), Sumunski (1994)
Fırsat ve Maddi Olmayan Maliyet Modeli	Önleme Değerlendirme Başarısızlık + Fırsat Uygunluk Uygunsuzluk + Fırsat Maddi ve Maddi Olmayan	+ + + + + +	Modarres avd Ansari (1987), Sandoval-Chavez and Beruvides (1998) Carr (1992), Malchi and McGurk (2001) Juran ve diğerleri (1975)
Süreç Modeli	Uygunluk Uygunsuzluk	+ +	Ross (1977), Marsh (1989), Crossfield and Dale (1990), Goulden and Rawlins (1995)
Faaliyete Dayalı Maliyet Modeli	Değer Katan + Değer Katmayan	+ +	Cooper (1988), Cooper and Kaplan (1988), Jorgenson and Enkerlin (1992), Hester (1993), Dawes and Siff (1993)
Taguchi'nin Kayıp Fonksiyonu	Uygunluk Uygunsuzluk Başarısızlık	+ + +	Taguchi and Clausing (1990), Campanella (1990), Albright and Roth (1992), Kim and Liao (1994)

Kaynak: Schiffaauerova, A. ve Thomson, V. (2006).

Tablo 8’de de görüldüğü gibi maliyet modellerinin çoğu ya PAF modeline ya da Crosby’nin modeline dayanmaktadır. Bu kalite maliyet modelleri aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

4.3.1. Süreç Maliyet Modeli

Süreç maliyet modeli ilk kez 1977’de Ross tarafından geliştirilmiştir ve mal veya hizmete odaklanmaktansa süreçlere odaklanan bu sistemi 1989 yılında Marsh ilk kez kalite maliyetleri için kullanmıştır. Süreç maliyeti, belirli bir süreç için uygunluk ve uygunsuzluk maliyetlerinin toplamıdır. Uygunluk maliyeti bir mal veya hizmeti süreçlerin belirlediği standartlara uygun olarak üretmek için katlanılan süreç maliyetidir. Uygunsuzluk maliyeti ise, süreçlerin belirlenen standartlara uymaması sonucu oluşan hataların maliyetidir (Schiffaauerova ve Thomson, 2006, s.652). Bu maliyetler sürecin herhangi bir aşamasında ölçülebilmektedir. Bu doğrultuda, süreç maliyet modelinde yüksek uygunsuzluk maliyetleri önleme için daha fazla harcama gerektiğini veya aşırı uygunluk maliyetleri sürecin yeniden tasarlanması gerektiğini gösterir (Korkmaz, 2007, s.26).

4.3.2. Crosby’nin Modeli

Crosby’nin (1979) geliştirdiği bu model PAF modelinin mantığına benzemektedir. Crosby kaliteyi gereksinimlere uygunluk olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle de kalite maliyetlerinin uygunluk ve uygunsuzluk maliyetlerinin toplamı olduğunu ifade etmiştir (Schiffaauerova ve Thomson, 2006, s.651). Uygunluk maliyetleri, mal veya hizmetlerin daha önceden yetkililerce belirlenmiş standartlara uygun olarak üretilmesinin maliyetleridir. Uygunsuzluk maliyetleri ise, üretim, sevkiyat ve müşteriye memnun etmemiş mal veya hizmetin düzeltilmesi ile ilgili süreçlerin herhangi biri için boşa harcanan zamanın, hammaddenin ve kapasitenin maliyetlerinden oluşmaktadır (Hwang ve Aspinwall, 1996, s.270).

4.3.3. Faaliyete Dayalı Maliyet Modeli

Kalite maliyet unsurlarını belirlemek için pek çok model olsa da genel üretim maliyetlerini bu unsurlara dağıtmak için kullanılan bir yöntem bulunmamaktaydı. Ancak, 1980’li yılların sonlarına doğru Kaplan ve Cooper faaliyet dayalı maliyetleme adında bir yöntem geliştirmiştir. Bu yöntem aslında bir kalite maliyet modeli olmasa da kalite maliyetlerinin belirlenmesinde, ölçülmesinde ve kalite maliyetlerinin ürünlere yüklenmesinde kullanılacak etkin bir yöntemdir (Tsai, 1998, s.719). Faaliyete dayalı maliyet modelinin uzun vadeli hedefi, değer katmayan faaliyetleri ortadan kaldırmak ve

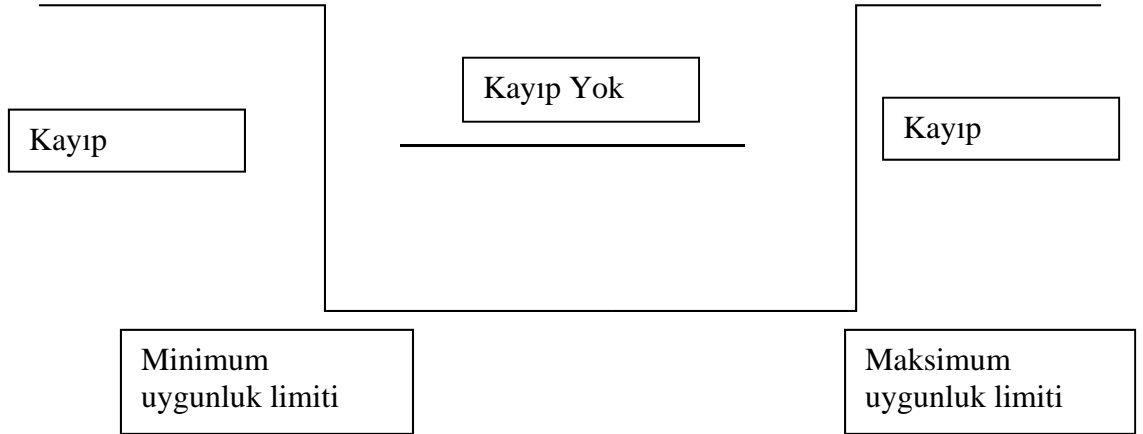
süreçleri, faaliyetleri ve kaliteyi sürekli arttırarak kusur oluşumunu azaltmaktır (Schiffaauerova ve Thomson, 2006, s.653).

4.3.4. Fırsat ve Maddi Olmayan Maliyet Modeli

Fırsat maliyeti, tercih edilen alternatif yerine vaz geçilmiş bir kazancın iktisadi değeri olarak tanımlanabilir. Seçilen alternatif ile vazgeçilen en iyi alternatif arasındaki maliyet ve gelir kıyaslanması sonucu gerçek olmayan ve kayıtlara alınmayan maliyettir. Kayıt altına alınamamasının nedeni henüz gerçekleştirilmeyen bir eylem biçimine ilişkin bir unsur olmasıdır (Yıldıztekin, 2005, 409). Maddi olmayan maliyetler ise uygun olmayan kaliteden kaynaklanan müşteri kaybı ve satış gelirlerinin düşmesi gibi nedenlerle elde edilemeyen karın maliyetini içermektedir. Fırsat ve maddi olmayan maliyet modeline göre kalite maliyetleri kaybedilen gelirler ve kazanılamamış kardan oluşmaktadır (Sandoval-Chavez ve Beruvides, 1998, s.107). Carr'a (1992) göre ise bu modelde kalite maliyetleri uygunluk, uygunsuzluk ve kaybedilen fırsatların maliyetlerinin toplamından oluşmaktadır.

4.3.5. Taguchi'nin Kayıp Fonksiyonu

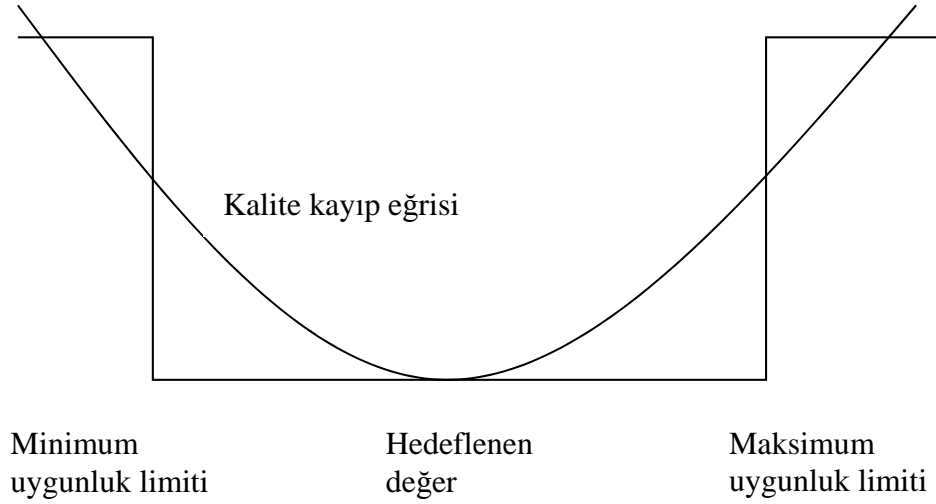
Son yıllarda gizli kalite maliyetlerini hesaplayabilmek için Dr. Genici Taguchi "Kayıp Fonksiyonu" adında bir yöntem geliştirmiştir. Bu yöntem kaliteyi ve kalite maliyetlerini ölçmek için kullanılan geleneksel kusurlu-kusursuz şeklindeki ikili ayırmadan farklılık göstermektedir (Kim ve Liao, 1994, s.9). Geleneksel yaklaşımda eğer ürünler önceden belirlenmiş limitler dahilinde ise kalite kayıpları oluşmaz ancak limit dışına çıktığı zaman kalite kayıpları oluşur. Dolayısı ile de limitler dahilindeki mal veya hizmetler herhangi bir dış başarısızlık maliyetinin oluşmasına neden olmazlar (Hwang ve Aspinwall, 1996, s.272). Bu durum Şekil 13'te gösterilmiştir.



Şekil 13. Geleneksel kayıp yaklaşımı

Kaynak: Albright, T. L. ve Roth, H. P. (1992).

Belirlenen limitler dahilinde üretilmiş ve satılmış mal veya hizmetler de satış kaybı ya da müşteri memnuniyetsizliği gibi dış başarısızlıklara neden olabilmektedir. Taguchi'nin kayıp fonksiyonu işte bu aşamada devreye girer. Kayıp fonksiyonunda Taguchi ortaya çıkan bu dış başarısızlıkları da kalite maliyetlerini hesaplarken kullanır (Albright ve Roth, 1992, s.21). Taguchi'ye göre kayıplar bir ürünün hedeflenen değerden saptığı zaman ortaya çıkabilmektedir. Bu sapmalar belirlenen limitlerin içine doğru da dışına doğru da olabilmektedir. Dahası, gerçekleşen değerlerin hedeflenen değerlerden sapmasıyla kayıpların sürekli olarak arttığı varsayılabilmektedir. Bundan dolayı Taguchi'nin kayıp fonksiyonu fiili değerden hedeflenen değere kadar olan bütün varyasyonlar için gizli kalite maliyetlerini hesaplar (Schvaneveldt ve Enkawa, 1992, s.235; Kim ve Liao, 1994, s.10). Taguchi'nin kayıp fonksiyonu Şekil 14'de gösterildiği gibidir.

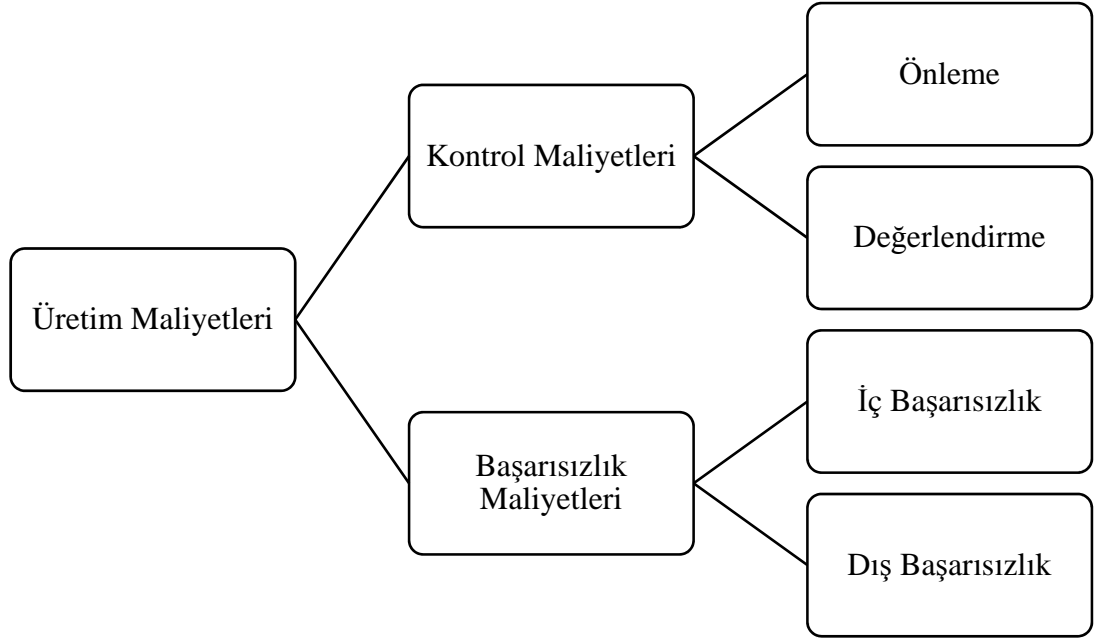


Şekil 14. Taguchi'nin kayıp yaklaşımı

Kaynak: Albright, T. L. ve Roth, H. P. (1992).

4.3.6. PAF Modeli

PAF modelini ilk geliştiren Feigenbaum (1956) tarafından kalite maliyetleri üç gruba ayrılmıştır. Bunlar önleme, değerlendirme ve başarısızlık maliyetleridir. Ancak bu ayırım sonraki yıllarda Juran tarafından geliştirilerek dört gruba çıkmıştır. Juran'ın yaptığı gruplandırmada başarısızlık maliyetleri ikiye ayrılarak iç ve dış başarısızlık isimlerini almıştır (Oliver ve Qu, 1999, s.234). Bu dört kalite maliyetinin arasındaki ilişki Şekil 15'te gösterilmiştir.



Şekil 15. Kalite maliyetlerinin dağılımı

Kaynak: Giakatis, G. ve Rooney, E. M. (2000).

Önleme (Prevention) maliyetleri, mal veya hizmet üretimi sırasında ortaya çıkabilecek kalitesizliği önlemek için tasarlanmış bütün faaliyetlerin maliyetlerini ifade etmektedir (Hwang ve Aspinwall, 1996, s.268; Desai, 2008, s.27). **Değerlendirme (Appraisal) maliyetleri** ise, mal veya hizmetlerin önceden belirtilmiş standartlara uygunluğunun tespiti için katlanılan maliyetlerdir (Yıldıztekin, 2005, s.406; Crandall ve Julien, 2010, s.16). **İç başarısızlık maliyetleri** bir mal veya hizmet, gereksinimleri karşılayamadığı zaman ortaya çıkan ve mal veya hizmet müşteriye teslim edilmeden saptanan hata maliyetlerini ifade etmektedir (Giakatis ve Rooney, 2000, s.155). **Dış başarısızlık maliyetleri** de iç başarısızlıkta olduğu gibi mal veya hizmetin gereksinimleri karşılayamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ancak, dış başarısızlık maliyetlerinin iç başarısızlık maliyetlerinden farkı mal veya hizmet müşteriye teslim edildikten sonra tespit edilen hataların maliyetlerinden oluşmasıdır (Dalcı ve Tanış, 2002, s.137; Godfrey ve Moone, 2007, s.98).

PAF modeli ile ilgili yapılan çalışmalar, modelin güçlü ve zayıf yönleri olduğunu göstermiştir. PAF modelinin güçlü yönleri aşağıda sıralandığı gibidir (Giakatis ve Rooney, 2000, s.157; Zimack, 2000, s.19);

- PAF modeli, diğer bütün modeller arasında bilgi toplamı en kolay modeldir. Bunun nedeni olarak PAF modelinde maliyetler arasında yer alan bütün

kalemler işletmenin muhasebe veya finans departmanı tarafından zaten toplanıyor olması gösterilebilir. Örneğin, eğitimler, güvenlik, yeniden işlemler ve garanti maliyetleri gibi pek çok unsurun maliyeti siparişlerden veya diğer bazı bilgi toplama sistemlerinden elde edilebilir.

- PAF modeli her türlü işletmede rahatlıkla uygulanabilir.
- Bu yöntem işletmenin toplam kalite maliyetlerini çabucak gözden geçirmek için çok kullanışlıdır.
- Son olarak, yıllar içinde PAF modeli kullanan işletmeler küçük güncellemelerle sistemi kullanmaya devam edebilirler.
- PAF modeli sayesinde kalite maliyetleri üst yönetim tarafından süreç geliştirme için stratejik bir araç olarak kullanılabilir.
- Yönetim PAF modeli ile süreçleri geliştirmede uygulanan faaliyetlerin etkinliğini ve uzun dönemli hedeflere uygunluğunu ölçebilir.

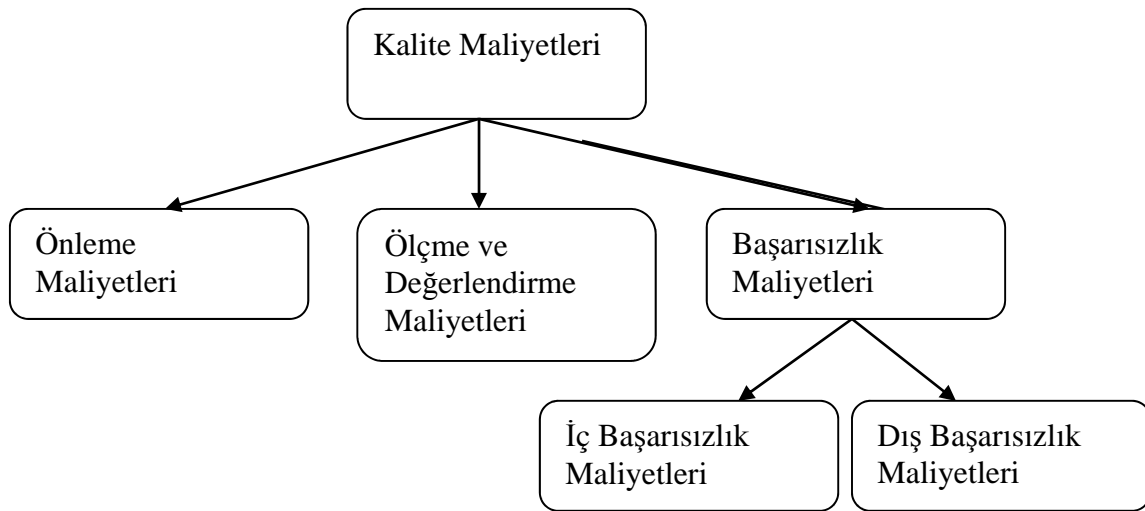
PAF modelinin zayıf yönleri ise aşağıdaki gibidir (Keogh, Brown ve McGoldrick, 1996, s.33; Goulden ve Rawlins, 1997, s.201; Aoieong, Tang, Ahmed, 2002, s.180) ;

- Bazı maliyet kalemlerinin önleme, değerlendirme veya başarısızlık maliyetleri olarak ayrıştırılması mümkün olmayabileceği için PAF modeli yanlış yorumlamaya oldukça açıktır.
- PAF modeli farklı firmaların gerçekleştirdiği süreç faaliyetleri ile ilgili değildir. Aslında bu modelde belirlenen maliyetler işletmeye özgüdür.
- PAF modeli itibar kaybı gibi soyut kalite maliyetlerini içermez.
- Kalite faaliyetlerinin hangilerinin kalite sorunlarını önlemeye yönelik olduğunu tam olarak belirlemek zordur.

4.4. Kalite Maliyetlerinin Sınıflandırılması

Feigenbaum 1956'da yayınladığı "Toplam Kalite Kontrol" başlıklı çalışmasında, kalite maliyetlerini önleme, değerlendirme ve başarısızlık olmak üzere üç grupta incelemiştir (Feigenbaum, 1956, s.99). PAF modelinde başarısızlık olarak nitelendirilen kalite maliyetleri sonraki yıllarda iç başarısızlık ve dış başarısızlık olmak üzere iki gruba ayrılmıştır (Schiffaauerova ve Thomson, 2006, s.542). Toplam kalite maliyetleri bu modele göre söz konusu bu dört kalite maliyetinin toplamından oluşmaktadır (Chopra ve Garg, 2011, 511). Bu model halen günümüzde en yaygın olarak kullanılan modeldir (Kim ve Nakhai, 2008, s.846). Feigenbaum ve Juran'ın PAF modeli,

American Society for Quality Control (ASQC, 1970) ve British Standart Institue (BS 6143, 1990) tarafından da kabul edilmiştir ve bu model kalite maliyetlerini kullanan pek çok işletme tarafından da kabul edilmektedir (Akkoyun ve Ankara, 2009, s.1276). Kalite maliyetlerinin sınıflandırılması aşağıdaki Şekil 16'daki gibi gösterilebilmektedir. Söz konusu bu kalite maliyetleri daha sonra ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.



Şekil 16. Kalite maliyetlerinin sınıflandırılması

Kaynak: Tekin, M. (2004).

4.4.1. Önleme Maliyetleri

Önleme maliyetleri, uygunsuzluğun veya kusurların ortaya çıkma riskini en aza indirmek için gerçekleştirilen faaliyetlerin maliyetlerinden oluşmaktadır (Giakatis, Enkawal ve Washitani, 2001, 179). Mal veya hizmet üretiminde kalitenin sağlanabilmesi ve uygunsuzluğun önlenmesi amacıyla, işletmeler kalite sistemlerinde planlama, uygulama ve uygunluğun sürdürülmesi için birtakım faaliyetler gerçekleştirmektedirler. İşletmelerin gerçekleştirdikleri bu faaliyetlere aktardıkları kaynaklar literatürde önleme maliyetleri olarak nitelendirilmektedirler (Yükçü ve Gönen, 2009, s.944). Kısaca kalitesizliği önlemek için katlanılan tüm maliyetlerdir (Mahamda, 2005, s.11).

İşletmeler kalitesizliğin oluşumuna fırsat vermeden hatta üretim aşamasına geçmeden önce engelleme faaliyetlerinin eksiksiz yapılmasına dikkat etmelidirler. Gelecekte yaşanabilecek sorunları önlemek adına işletmeler bu aşamada ekonomik

sıkıntılara katlanmalıdırlar. Nitekim yapılan araştırmalar göstermektedir ki önleme maliyetlerine yapılan yatırım ilerleyen aşamalarda iç ve dış başarısızlık nedeni ile ortaya çıkabilecek maliyetleri azaltmaktadır (Keogh, Brown ve McGoldrick, 1996, s.33). Önleme maliyetlerine yapılan yatırımlar yalnızca başarısızlık maliyetlerini azaltmakla kalmayıp aynı zamanda müşteri memnuniyetinin artması, işletmede verimliliğın artması, denetim gerekliliğini azaltması, üretilen kaliteli ürünler yardımıyla pazar payının artması gibi işletmeye pek çok faydada bulunmaktadır (Dahlgard, Kristensen ve Kanji, 1992, 213). Bununla birlikte, önleme maliyetlerine yapılan her yatırımın başarısızlık maliyetlerini azaltacağı ya da bahsi geçen faydaları sağlayacağı da söylenememektedir. Çünkü işletmenin bütçesinden önleme maliyetlerine ayrılan payın miktarı kadar bu faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü de önemlidir (Ömürgönülşen, 2007, s.38).

Anderson ve Sedatole (1998), önleme faaliyetlerini iki gruba ayırmışlardır. Bunlardan birincisi, kalite kontrol dışı önleme faaliyetleri (off-line prevention activities) ve ikincisi ise, kalite kontrol üzerindeki önleme faaliyetleri (on-line prevention activities)'dir. Kalite kontrol dışı önleme faaliyetlerini; ürün tasarımı, süreç tasarımı ve ürünün ilk örneğinin test edilmesi gibi üretim öncesi gerçekleşen faaliyetler oluşturmaktadır. Kalite kontrol üzeri önleme faaliyetlerini ise, araç-gereçlerin sağlanması ve kalite eğitimi gibi üretim esnasında gerçekleşen faaliyetler oluşturmaktadır (Atay, 2010, s.21).

İşletmelerde oluşabilecek önleme maliyetleri şunlardır (Karcıoğlu, 2000, s.111; Zimack, 2000, s.19; Yıldıztekin, 2005, s.408; Krishnan, 2006, s.85; Setijono ve Dahlgaard, 2008, s.294);

- Kalite Planlama
- Kalite Ölçme, Test Ekipmanlarının Tasarımı ve Geliştirilmesi
- Pazar Araştırması Maliyetleri
- Kalite Eğitimi Maliyetleri
- Kalite Denetimi
- Tasarım Kalitesi Geliştirme
- Kalite Yönetim
- Önleyici Bakım
- Süreç İyileştirme

- Ürünlerin Yeniden Tasarımı
- Tedarikçi Seçimi
- Tedarikçi Denetimi
- Diğer Önleme Maliyetleri

Bunlar sırayla aşağıdaki gibi açıklanabilir;

Kalite Planlama: Kalite sistemlerinin planlanması, işletmeleri arzulan mamul kalitesine ulaştıracak mamul tasarımı ve müşterilerin kalite konusundaki beklentilerini belirli ölçü ve standartlara bağlama işlevidir. Kalite sisteminin planlanması ve ürün tasarımı ile ilgili maliyetler müşteri isteklerinin istenilen ürün kalitesine ulaşmasını sağlayacak ölçülere dönüştürülmesi çalışmalarının maliyetlerinden oluşmaktadır. Kalite planlama, konusunda uzman kişiler tarafından yapılmalıdır. Aksi takdirde standartların yanlış belirlenmesi gibi önemli konularda yapılacak hatalar işletme açısından büyük kayıplara neden olabilecektir. Kalite planlaması temelde, müşteriyi memnun edecek mal veya hizmetleri asgari kalite maliyeti ile temin etmek için hangi faaliyetlerin hangi sıralama içinde yapılacağını tespit etmek için katlanılan maliyetleri içermektedir. Bu maliyetlere, bu politikaları oluşturacak kişilerle temasa geçmenin maliyetleri de eklenebilir (Okumuş, 2004, s.38; Tepeli, 2012, s.27).

Kalite Ölçme, Test Ekipmanlarının Tasarımı ve Geliştirilmesi: Kalite güvence sistemi kapsamında kullanılacak, kalite ölçme ve test ekipmanlarının tasarımı, geliştirilmesi ve belgelendirilmesi için harcanan zaman ve aktarılan kaynakların maliyetlerinden oluşmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bu maliyet kalemine kalite ölçüm ve test ekipmanlarının yatırım ve amortisman maliyetlerinin dahil olmadığıdır (Yükçü, 1999, s.96; Korkmaz, 2007, s.27; Atay, 2010, s.27; Tepeli, 2012, s.27).

Pazar Araştırması Maliyetleri: İşletmeler açısından müşterilerinin ne istediğini bilmek ve rakip işletme faaliyetlerini tespit etmek, kalite maliyetleri çalınmalarını doğru yönlendirebilmek açısından oldukça önemlidir. Etkin bir pazar araştırması ile işletme, nasıl mal ve hizmet sunması gerektiğini daha doğru saptayabilecektir (Demir, 2012, s.39). Müşterilerin onlara sunulan mal veya hizmet ile ilgili beklentilerini ölçmek, taleplerini belirlemek üzere gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bunun yanı sıra işletmeler faaliyet gösterdikleri sektördeki potansiyel rakipleri hakkında da pazar araştırması sayesinde bilgi sahibi olurlar. Pazar araştırması ile ilgili maliyetler, müşterilerin

gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi için yapılan pazar araştırma çalışmalarının maliyetleri ile mal veya hizmetin dağıtım ve kullanımı sırasındaki kalite imajlarını saptamak amacı ile yapılan çalışmaların maliyetlerinin toplamından oluşur (Tütüncü, 1998, s.34; Önal, 2010, s.21).

Kalite Eğitimi Maliyetleri: Kalite eğitiminde amaçlanan, kalite konusunda başarısızlığı önlemek, gelecek için daha donanımlı çalışanlar oluşturmak, kaliteye yönelik davranışlarda ve düşüncelerde değişim yaratabilmek ve çalışanların performansını arttırmaktır. Çalışanlara verilecek eğitim sayesinde iş görenin çalışma hızı ve kalitesini de arttıracaktır (Baydemir, 2006, s.37). Bu nedenle kalite eğitimi işletmeler için en önemli araçlardan biridir. Kalite eğitiminin temel amacı, üretilen ürün kalitesini en üst seviyede gerçekleştirirken, maliyetlerin de en düşük seviyede oluşumunu sağlayacak bilgi ve becerilerin çalışanlara kazandırılmasıdır. Bu amaçla katılan tüm maliyetler kalite eğitim maliyeti kapsamında incelenmelidir (Dalcı ve Tanış, 2002, s.135; Önal, 2010, s.20; Tepeli, 2012, s.30).

Kalite Denetimi: İşletmenin mevcut kalite sistemi belirli aralıklarla departmanlar bazında uygunsuzlukların ve sistemin etkinlik düzeyinin belirlenebilmesi için kalite, yöneticinin liderliğinde denetim ekibi tarafından denetlenir (Atay, 2010, s.29). Daha farklı bir ifade ile kalite denetimi mal veya hizmetin müşteriye memnun etmesi ve müşterinin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının kontrolü amacıyla üretimin her aşamasında sürdürülen denetim işlemidir. İşletmede kullanılan tüm kalite kontrol sisteminin ya da sistemin belirli parçalarının değerlendirilmesi ve denetimine ilişkin maliyetler ile denetimin planlanması programlanması, gerçekleştirilmesi, rapor yazımı, izleme denetimleri gibi tüm faaliyetlerin maliyetleri tümü bu bölümde incelenir (Atay, 2010, s.29; Tepeli, 2012, s.31).

Kalite Yönetim: Bu maliyetler, kalite yönetiminden sorumlu idari personel ücretlerinin ve sistemle ilgili kayıtların tutulması, stratejik planlama ve bütçesel kontrol, kalite el kitabı ve prosedürlerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi gibi faaliyetlerin maliyetlerinin yanı sıra kalite performans verilerinin toplama, derleme, analiz yapma ve raporlama çalışmalarının maliyetlerini de kapsar.

Tasarım Kalitesi Geliştirme: İşletme tarafından üretilecek ürün, istenen tasarım kalitesine ulaşılan kadar yüklenilen tüm maliyet kalemlerinden oluşur. Kalite bölümü

tarafından yapılan tasarım testleri, güvenilirlik testleri, tasarım onay faaliyetleri ve ürün geliştirme ile ilgili tüm maliyetleri kapsar (Okumuş, 2004, s.40).

Önleyici Bakım: Bu maliyet kalemi, işletmelerdeki mevcut makine, tezgah veya üretim yerlerinin belirli zaman aralıklarıyla düzenli bakımlarının yapılması, eksikliklerinin giderilmesi, kalitesiz mal veya hizmet üretimine sebep olacak durumların giderilmesi için yapılan tüm faaliyetlere ayrılan kaynakların maliyetlerinden oluşmaktadır (Okumuş, 2004, s.46).

Süreç İyileştirme: İşletmenin performansını arttırmak amacıyla hataları önleme çalışmaları, motivasyon araştırmaları gibi faaliyetlerin programlanması, uygulanması ve izlenmesi için katlanılan tüm maliyetlerdir (Atay, 2010, s.30). İyileştirme çalışmaları gelecekte ortaya çıkabilecek iç ve dış başarısızlıkları henüz üretim aşamasına geçmeden önlemeye çalışması ve ortaya çıkabilecek daha büyük çaplı maliyetleri minimuma indirmesi gibi nedenlerle oldukça önemli bir kalite maliyet kalemidir (Tepeli, 2012, s.31).

Yeniden Tasarımı: Mal veya hizmetin müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda yapılan tasarım çalışmalarının maliyetlerinden oluşmaktadır. Bu maliyetler hatalı ürünün yeniden tasarlanması sırasında oluşan tüm maliyetleri kapsamaktadır. Kalite bölümü tarafından yapılan yenilenen tasarım testleri, çalışanların ücretleri ve ekleri, tasarım esnasında sarf edilen malzemeler, sarf edilen elektrik, tasarım çalışmalarında kullanılan maddi ve maddi olmayan varlıklara ait amortismanlar tasarım maliyetlerinin ana çatısını oluşturur (Okumuş, 2004, s.40; Önal, 2010, s.19)

Tedarikçi Denetimi: Üretim sürecinde kullanılmak üzere satın alınan hammaddenin kalitesi üretilecek ürünün kalitesine de yansımaktadır. Diğer bir ifade ile kaliteli ürün üretmek için kaliteli girdi kullanılması gerekmektedir. Kaliteli girdi veya hammadde için ise bunları sağlayan tedarikçilerin denetlenmesi ve incelenmesi gerekmektedir (Okumuş, 2004, s.42). Bu maliyet kalemine tedarikçi firmaların işletme yapılarının ve üretim süreçlerinin değerlendirilmesi ve gerekli denetimlerin yapılması ile ilgili faaliyetlerin maliyetleri girmektedir. Ayrıca, tedarikçilerden sağlanacak malzemelerle ilgili sözleşmelerin hazırlanması, gönderilen malzemelerin bu sözleşmelere uygunluğunun kontrol edilmesi, firmalar arasındaki haberleşme ve ulaşım gibi faaliyetlere ilişkin maliyetler de bu başlık altında yer alır (Demir, 2012, s.41; Şahin, 2012, s.41).

İşletme ürettiği ürünün hammadde veya ara maddesini tedarikçilerden sağlıyorsa, kendi içinde oluşturduğu kalite güvence sistemi yeterli olmayabilir. Çünkü üretilen malın veya sunulan hizmetin kalitesi kadar bu ürün veya hizmet için kullanılan yardımcı maddelerin nereden alındığı da oldukça önemlidir. Bu nedenle tedarikçiler ile ilgi maliyetler önleme maliyetleri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır (Atay, 2010, s.27). İşletmeler ile tedarikçi firmalar arasında ortaya çıkabilecek olumsuzlukları ortadan kaldırmak için 1960 yılında düzenlenen kalite kontrol konferansında bir takım kararlar alınmıştır. 1960 yılında alınan bu kararlar günümüzde de geçerliliğini devam ettirmektedir. Bu kararlar aşağıda sıralandığı gibidir (Ishikawa, 1997, s.160);

- Esas işletme ve tedarikçi işletme kalite kontrol uygulamalarının karşılıklı anlayış ve kalite kontrol sistemleri arasında işbirliği ile sürdürülmesinden bütünüyle sorumludur.
- Söz konusu işletmeler birbirinden bağımsız olmalı ve birbirlerinin bağımsızlığına değer vermelidir.
- Esas işletme gereksinimleri hakkında yeterli ve kesin bilgiler sağlayarak tedarikçinin ne üreteceğini açıklıkla kavramasını sağlamakla yükümlüdür.
- Alışverişe başlamadan işletmeler kalite, miktar, fiyat, teslim koşulları ve ödeme yöntemine ilişkin rasyonel bir kontratta karara varmalıdır.
- Tedarikçi işletme, esas işletmenin istediği kaliteyi sağlamakla yükümlüdür. Ayrıca alıcı işletmenin isteği üzerine istediği konularda gerekli ve geçerli verileri sağlamak durumundadır.
- Taraflar alınıp satılan malzemenin istenilen özellikleri ve ölçme-değerlendirme yöntemleri üzerinde önceden anlaşmaya varmalıdır.
- Taraflar bir sorun halinde anlaşmazlığın kolayca çözümlenebilmesi için gerekli sistem ve yolları belirli bir anlaşma ile belirlemelidir.
- Taraflar birbirlerinin konumunu göz önüne alarak daha iyi bir kalite kontrol sistemi için bilgi alışverişinde bulunmalıdır.
- Taraflar sipariş, üretim ve stok planlama, yazışma işlem ve sistemleri gibi kontrol etkinliklerini yeterli düzeyde tutmalı ve aralarındaki ilişkinin dostça ve sağlıklı yürümesine özen göstermelidir.
- Her iki taraf ilişkilerini düzenlerken tüketici çıkarlarını daima göz önünde bulundurmalıdır.

4.4.2. Değerlendirme Maliyetleri

Kimi zaman teftiş maliyetleri olarak da adlandırılan değerlendirme maliyetleri, kalite gerekliliklerine ulaşip ulaşılmadığının değerlendirilmesi ile ilgili maliyetlerden oluşmaktadır (Aoieong vd, 2002, s.180; Setijono ve Dahlgaard, 2008, s.294). Değerlendirme maliyetleri İngiliz Standartlarında “kalite kontrolün herhangi bir aşamasında kalite kontrolü ve kalite doğrulaması gibi hedeflenen kaliteye ulaşmak amacıyla yapılan tüm maliyetlerdir” şeklinde ifade edilmiştir (BS 6143:Part 2, 1992). Ülkemizde ise TS ISO 9004-3 No’lu Standartta, değerlendirme maliyetleri “belirlenen kalitenin sürdürülüp sürdürülemediğini belirlemek için yapılan deney, muayene ve kontrol maliyetleri” olarak tanımlanmıştır (TS ISO 9004-3, 1997).

İşletmeler, ürettikleri ürünler müşterilere gönderilmeden önce değerlendirme ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirmelidirler (Hwang ve Apinwall, 1996, s.269). Değerlendirme faaliyetlerine yapılan yatırımlar kalitesizliğin ortaya çıkma ihtimali olduğu zamanlarda önemli hale gelmektedir. Aslında değerlendirme maliyetleri kalite yatırımları içinde önleme maliyetlerinin ardından en büyük paya sahip olmalıdır ancak, işletmelerin en büyük amaçları değerlendirme maliyetlerini sifıra yakın tutabilmektir (Angell ve Chandra, 2001, s.112). Bir başka tanımlamada değerlendirme maliyetleri; ürünlerin veya hizmetlerin, bileşenler ve satın alınan malzemelerin uygunluğunun, kalite standartları ve performans gereksinimleri doğrultusunda ölçülmesi, değerlendirilmesi ve denetimi ile ilgili faaliyetlerin maliyetleri olarak ifade edilmiştir (Chopra ve Garg, 2011, s.511; Fons, 2012, s.342).

Değerlendirme maliyetleri, mal veya hizmetlerin kalite standartlarına veya performans gerekliliklerine uygunluğunun ölçümü, değerlendirilmesi veya denetlenmesi ile ilgili bütün maliyetlerin toplamından oluşmaktadır (Sower ve Quarles, 2003, s.2; Desai, 2008, s.29). Godfrey ve Moore (2007, s.2) yaptıkları çalışmada değerlendirme maliyetlerinin farklı işletmelerde farklı şekilde ölçüldüğünü belirtmişlerdir. Bazı işletmeler, kontrol, teftiş, ölçüm, test, alan testleri, denetim ve diğer bütün değerlendirme maliyetlerini departman veya personel gözetmeksizin değerlendirme maliyetlerine dahil etmektedir. Maliyetlerin çoğu montaj çalışanlarına, şeflere, paketçilere hatta otomatik test ekipmanlarına ayrılan zamanlarla ilgilidir. Ancak bazı işletmeler ise sadece kalite departmanında çalışan personel, onların kullandığı ekipmanlar, alanlar ve diğer kalite departmanı maliyetlerini değerlendirme maliyetlerine

dahil etmektedir. Bu durum aslında hangi maliyetin nereye dahil edileceği konusunda bir ikilem yaşandığını göstermektedir, fakat işletmelerin çoğu bu ikilemle karşılaşmamak için bütün bu maliyetleri kendi değerlendirme maliyetleri tanımlamaları içerisine dahil etmektedirler (Godfrey ve Moone, 2007, s.2).

İşletmelerin karşılaşılabilecekleri değerlendirme maliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gryna, 1999, s.87; Nagar ve Rajan, 2001, s.497; Yıldıztekin, 2005, s.408);

- Satın Alma Değerlendirme Maliyetleri
- Üretim Öncesi Doğrulama Maliyetleri
- Laboratuvar Kabul Testi
- Muayene ve Test
- Muayene ve Test Ekipmanı
- Muayene ve Test Süresince Tüketilen Materyaller
- Test ve Muayene Sonuçlarının Analizi ve Rapor Edilmesi
- Kalite Denetimi
- Stok Değerlendirmesi

Bu maliyetler aşağıdaki gibi açıklanabilir;

Satın Alma Değerlendirme Maliyetleri: İşletmeler satın aldıkları hammadde veya yardımcı ürünleri sağlayan tedarikçileri kendi kalite sistemleri içerisinde değerlendirmelidirler. Tedarikçilerden satın alınan her bir parçanın doğrulanması için girdi muayene test ve deneyleri uygulanmaktadır. İşletmeler yapacakları testler için örnekleme veya %100 kontrol yöntemini kullanabilmektedirler (Özdil, 1999, s.94, Demir, 2012, s.44). Satın alma değerlendirme maliyetleri içerisine, tedarikçiden alınan malzemelerin, ürünlerin ve hizmetlerin günlük veya normal muayene ve testleri için kullanılan ölçü aletlerinin ve ekipmanlarının bakım, onarım ve amortisman maliyetleri ile satın alınan mal ya da hizmetlerin kalifiye üretim sayılarını belirlemek amacıyla düzenli olarak ihtiyaç duyulan ek muayene ve testlerin maliyetleri dahil edilebilmektedir (Tütüncü, 1998, s.45; Şahin, 2012, s.43).

Üretim Öncesi Doğrulama Maliyetleri: Bu maliyet kalemi satın alma değerlendirme maliyetleri ile benzerlik gösterse de işletmeler genellikle her iki değerlendirme işlemini de sırası ile gerçekleştirirler. Kısaca, işletmeler öncelikle satın aldıkları ürünleri teslim alma aşamasında değerlendirmektedirler sonrasında ise üretime gönderme aşamasında yeniden üretim öncesi doğrulama faaliyetini

gerçekleştirmektedirler. Kalite güvence sistemi içinde tüketilmek için satın alınmış bulunan hammadde ve yardımcı maddelerin üretimi hedeflenen ürünlerin kalitesiyle uyumlu niteliklere sahip olup olmadıklarının üretim işlemine başlamadan önce son kez kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu kontrol işlemi çeşitli test ve muayeneye ilişkin maliyetleri kapsamaktadır. Söz konusu üretim öncesi test ve ölçümlemeyle ilgili maliyetler bu maliyet kalemi altında toplanmaktadır. Yapılacak olan üretim öncesi doğrulaması yardımıyla üretim sırasında ortaya çıkması muhtemel iç başarısızlık maliyetleri minimuma indirilebilecektir (Atay, 2010, s.33; Tepeli, 2012, s.32)

Laboratuvar Kabul Testi: Üretim sürecinin değişik aşamalarında, ürünün önceden belirlenmiş kalite standartlarına uygunluğunun tespit edilmesi için yapılan muayene ve testlerin maliyetidir. Üretim sonrası kabul testleri, ambalaj ve gönderme işlemlerinin maliyetlerinin yanı sıra, müşteriyle yapılan testlerin maliyeti de bu kapsamda yer alır (Tepeli, 2012, s.33).

Laboratuvar testleri işletme içindeki laboratuvarlarda işletme personeli tarafından yapılabileceği gibi işletme dışındaki kuruluşlara da yaptırılmış olabilir. Bu durum da ortaya çıkan maliyetler bu kaleme dahil edilmektedir (Okumuş, 2004, s.51).

Muayene ve Test: Üretim sırasında, üretimden sonra ve ambalajlama işleminden sonra kalitenin değerlendirilmesi için yapılan muayene ve test çalışmalarının maliyetidir (Önal, 2010, s.23). Örnek olarak muayene yapan elemanların ücreti verilebilir.

Muayene ve Test Ekipmanı: Ürünlerin test edilmesi ve muayenesi için kullanılan ekipmanların bakımı, ayarlanması ve amortismanı gibi maliyetlerden oluşmaktadır (Korkmaz, 2007, s.30).

Muayene ve Test Süresince Tüketilen Materyaller: Testler sırasında tüketilen, zarar gören ve kullanılamaz duruma gelen materyallerin maliyetlerinden oluşur (Gedik, 2007, s.67).

Test ve Muayene Sonuçlarının Analizi ve Rapor Edilmesi: Bu maliyetler, nihai ürünün müşteriye gönderilmesinden veya sunulmasından önce kalite gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını belirlemek için katlanılan maliyetlerden oluşmaktadır (Önal, 2010, s.23).

Kalite Denetimi: kalite denetimi maliyetleri, hedeflenen kaliteye ne ölçüde ulaşıldığının ölçülmesi için gerçekleştirilen kontrolü ve analizi gibi faaliyetlerin maliyetlerini içermektedir. Aynı zamanda yapılan tespitlerin sonuçlarının rapor edilmesi

ve gerekli uyarıların yapılması ile ilgili faaliyetlerin maliyetleri de bu grupta değerlendirilmektedir (Okumuş, 2004, s.51).

Stok Değerlendirmesi: Stoklarda bulunan ve belirli bir süre saklanabilen hammadde, yardımcı malzeme ve ürünlerin stoklama süresi boyunca başlangıçtaki koşullarını koruyup koruyamadıklarını ve mevcut durumlarını tespit etmek amacıyla yapılan muayene ve test faaliyetlerinin maliyetinden oluşmaktadır (Atay, 2010, s.34).

4.4.3. Başarısızlık Maliyetleri

Başarısızlık maliyetleri önceden belirlenen kalite hedeflerine veya standartlarına uygunsuzluğun maliyetleridir. Bu maliyetler ürünün müşteriye tesliminden önce ortaya çıkabileceği gibi ürün müşteriye teslim edildikten sonra da ortaya çıkabilmektedirler. Müşteriye teslimattan önce belirlenenler iç başarısızlık maliyetleri, müşteriye yapılan teslimattan sonra belirlenenler ise dış başarısızlık maliyetleri olarak isimlendirilmektedirler (Aoieong vd, 2002, s.180; Freiesleben, 2004, s.959; Fons, 2012, s.342). Başarısızlık maliyetleri önleme ve değerlendirme faaliyetlerine rağmen ortaya çıkabilmektedir. Bu maliyetleri doğrudan kontrol etmek mümkün olmayabilir dolayısı ile önleme ve değerlendirme faaliyetlerini artırarak başarısızlık maliyetlerini azaltmaya çalışmak gerekmektedir (Tanatan, 2011, s.70).

4.4.3.1. İç Başarısızlık Maliyetleri

Ürünün, işletmeden nakliyatından veya müşteriye tesliminden önce ortaya çıkan ve kalite gerekliliklerini karşılamaması ya da müşteri ihtiyaçlarına uymaması nedeniyle oluşan maliyetlerdir (Nagarve Rajan, 2001, s.564; Sower ve Quarles, 2003, s.2). Diğer bir ifade ile malların nakliyatından veya hizmetlerin sunulmasından önce ortaya çıkan maliyetlerdir (Kettering, 2001, s.15). Koç ve Demirhan (2007, s.88) tarafından ifade edildiği gibi, bu maliyetler, önleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yetersiz kalması sonucunda, satın alınan girdilerde ve üretim sürecini tamamlamış nihai üründe ortaya çıkan kusurlar nedeni ile katlanılan maliyetlerden oluşmaktadır. İç başarısızlık maliyetleri atık, yeniden işleme, yeniden test, ekipmanların fazla çalışması, fazla mesai, gelir kaybı gibi istenmeyen faaliyetlerin maliyetlerini içermektedir (Giakatis, Enkawa1 ve Washitani, 2001, s.179).

İşletmeler genellikle toplam kalite maliyetleri içerisinde, iç başarısızlığa büyük pay ayırırlar ancak asıl odaklandıkları nokta üretim aşamasının etkinliğini arttırarak bu

maliyetleri sıfır noktasına yaklaştırabilmektir (Angell ve Chandra, 2001, s.113). Bununla birlikte, Albright ve Roth (1992) çalışmalarında, işletmenin hedeflerini planlamak ve geliştirmek için gereken iç başarısızlık maliyetlerinin genellikle dolaylı ve saklı maliyetler olduğunu ifade etmişlerdir. İmalathane destek çalışanları ve stok seviyeleri saklı iç başarısızlık maliyetlerine iyi birer örnektir (Angell ve Chandra, 2001, s.113).

İşletmelerde oluşabilecek iç başarısızlık maliyetleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Goulden ve Rawlins, 1997, s.201; Superville, Jones ve Boyd, 2003, 347;

- Artık
- Hurda
- Tasarım Başarısızlık Maliyetleri
- Tasarım Düzeltme Maliyetleri
- Yeniden İşleme
- Tedarikçi Hatası Nedeni ile Ortaya Çıkan Maliyetler
- Zaman Kayıpları
- Yeniden Muayene ve Test

Bu maliyetler aşağıdaki gibi açıklanabilir;

Artık: Belirli bir üretim süreci sırasında ortaya çıkan her türlü ilk madde ve malzeme kırıntı ve döküntülerinin, ölçülebilir bir nitelik göstermeleri ve çok düşük de olsa bir pazar değerleri bulunması halinde, ortaya çıkan bu çıktıları artık adı verilir. Özellikle bazı sektörlerde artıklar tamamen ortadan kalkmasa da kaliteli makine ve teçhizat ile kaliteli işgücü sayesinde en aza indirilebilmektedir. Kalite gereksinimlerine uymayan ve ekonomik olarak tekrar üretimden geçmesi mantıklı olmayan materyal parça ve döküntülerinin maliyetleri ile artıklar ile ilgili direkt işçilik ve genel üretim giderleri de bu maliyetler kapsamında değerlendirilmelidir (Tepeli, 2012, s.36).

Hurda: İşletmenin kalite sistemi kapsamında belirlenmiş kalite standartlarını karşılamayan ve ekonomik olarak yeniden işlem yapılamayan materyaller, parçalar ve nihai ürünlerin neden olduğu maliyetlerden oluşmaktadır. Hurdaya ayrılan her türlü malzemenin, o anki işlem noktasına kadar olan işçilik ve genel giderleri bu maliyet grubuna dahil edilmektedir. Yani bu hurda mallar için harcanan hammadde, işçilik,

makine saati ya da test edilme ile ilgili maliyetler bu gruba dahil edilebilmektedir (Atay, 2010, s.37)

Tasarım Başarısızlık Maliyetleri: Tasarım başarısızlık maliyetleri genel olarak planlanmamış maliyetler olarak düşünülebilmektedir. Bunlar, üretim operasyonları için verilmiş dokümantasyonda bulunan tasarım yetersizliklerinden kaynaklanmaktadır. Müşteri yönlendirmesi ile yapılan fatura edilebilir maliyetler (ürün iyileştirme) veya başlıca yeni tasarım çabaları (ürün kalitesini yükseltmek) bu sınıfa dahil değildir. (Hatipoğlu, 2008, s.32)

Tasarım Düzeltme Maliyetleri: Ürünlerle ilgili tasarım yapıp üretime verildikten sonra, bu tasarımda ortaya çıkan ürün veya hizmet problemlerini çözmek için gereken yeni tasarım çalışmalarının ve problemleri araştırmanın toplam maliyetinden oluşmaktadır (Hatipoğlu, 2008, s.32).

Yeniden İşleme: Kalite hedeflerine uygun olmayan ürünlerin, istenen kaliteyi temin etmek için yeniden işlenerek düzeltilmesi için yapılan harcamalardan oluşmaktadır. Hatalı/kusurlu ürünlerin, incelenmesi, ayrılması, planlanması, yeniden muayenesi gibi faaliyetlere ilişkin işçilik, malzeme, genel üretim maliyetleri bu grupta değerlendirilebilmektedir (Önal, 2010, s.25).

Tedarikçi Hatası Nedeni ile Ortaya Çıkan Maliyetler: Satın alınan ürünlerin kalite gereklerini karşılamadaki başarısızlığı nedeniyle oluşan kayıpların maliyetleridir (Demir, 2012, s.49). Buradaki maliyet doğrudan tedarikçi ile yapılan sözleşme maddelerine bağlı olacaktır. Örneğin; sözleşmede “reddedilen partinin alıcı işletmeden tedarikçiye gönderilme masrafları tedarikçi tarafından karşılanır” hükmü varsa, alıcı işletme bu masrafları karşılamamış olacaktır. Ancak, her koşulda hatalar belirlenen kadar katlanılan muayene giderleri ve ürün kusurları nedeniyle boşa geçen üretim zamanları ve işgücünün maliyeti bu unsurda değerlendirilecektir (Bozkurt, 2003, s.21). Tedarikçi hatası nedeniyle ortaya çıkabilecek maliyetleri en aza indirebilmek için işletmeler, şartname hazırlayarak yükümlülüklerini tedarikçiye yükleyebilmektedirler (Tepeli, 2012, s.37).

Zaman Kayıpları: Ürünlerin yeniden üretilmesi, tamir edilmesi, ya da onarılamayacak, artık olmuş ürünler için harcanan ek zamanın maliyetidir (Toraman, 2010, s.44). Diğer bir ifade ile ürünlerdeki hatalar ve bu hatalı ürünler nedeni ile bozulan üretim programından kaynaklanan boş kapasite ve iş gücü kayıpları bu kalem

içerisinde değerlendirilmektedir (Tütüncü, 1998, s.57). Ekipman arızaları, kalite sebepleri yüzünden üretim hattının durdurulması veya tezgahların yeniden ayarlanmaları bu sınıfın tipik maliyetleridir. Zaman kayıplarının en aza indirilmesi amacıyla daha önleme aşamasında, üretim süreçlerine ait planlar çok iyi analiz edilmeli ve işletmede herhangi bir nedenle üretimin aksayabileceği göz önüne alınmalıdır.

Yeniden Muayene ve Test: Kalite gerekliliklerine uygun mal veya hizmet üretilmemesi, kusurlu üretilen bozuk ürünlerin yeniden gözden geçirilmesini ve tekrar bir sınıflamaya tabi tutulmasını gerektirmektedir. Yani istenilen kalitede olmayan ürünler yeniden üretildikten sonra tekrar muayene ve teste tabi tutulmaktadırlar. Bu yenilenen işlemler sırasında muayene ve test ile ilgili kullanılan ekipman, makineler ve çalışanların maliyetleri bu grupta değerlendirilmektedir (Okumuş, 2004, s.59).

4.4.3.2. Dış Başarısızlık Maliyetleri

Bu grupta yer alan başarısızlık maliyetleri, mallar müşteriye teslim edildikten sonra veya hizmetler müşteriye sunulduğu ya da sunum sonrasında tespit edilen hatalar nedeni ile maruz kalınan maliyetlerden ve potansiyel müşteri kayıplarından oluşmaktadır (Kettering, 2001, s.15; Desai, 2008, s.29). Diğer bir ifade ile ürünlerin üretim sisteminden çıktıktan sonra sevkiyat, teslimat, satış sonrası hizmetler ve servislerde meydana gelen aksaklıklardan kaynaklanan maliyetlerdir (Mugan ve Erel, 2000, s.228; Giakatis, Enkawa1 ve Washitani, 2001, s.179). Söz konusu bu maliyetler ürün veya hizmetin müşteri veya kullanıcının gereksinimlerini karşılamadığı için ortaya çıkmaktadır (Sower ve Quarles, 2003, s.2).

Dış başarısızlık maliyetleri, şikayet düzeltmeleri, hatalı ürünün yenisi ile değiştirilmesi, garanti masrafları, itibar kaybı gibi maliyetlerden oluşmaktadır. Ne yazık ki pek çok dış başarısızlık maliyeti bilinmemekte veya bilinmemektedir çünkü bu maliyetler aynı zamanda müşterilerin öznel değer yargılarını da içermektedir ve bu nedenle de ölçülebilmesi oldukça zordur (Angell ve Chandra, 2001, s.113).

Dış başarısızlık maliyetleri sınıfına giren maliyet bileşenleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Zimack, 2000, s.19; Chan ve Ibrahim, 2004, s.738; Tepeli, 2012, s.39; Şahin, 2012, s.45):

- Ürün Sorumluluğu
- Kaybedilen Satışlar ve İtibar Kaybı

- Uzlaşmalar
- İade Edilen Mamuller
- Garanti Süreci İçinde Yerine Getirilen Yükümlülükler
- Şikâyetler ve Şikâyet Araştırmaları

Şikâyetler ve Şikâyet Araştırmaları: Hatalı mal veya hizmetler nedeniyle ortaya çıkabilecek yazılı müşteri şikayetlerinin araştırılması ve bunların tazmin edilmesinden kaynaklanan maliyetlerdir (Tütüncü, 1998, s.58; Gönen, 2010, s.40). Şikayetlere ait maliyetlerin, şikayetlerin araştırılması için katlanılan maliyetler ile müşterinin haklı çıkması sonucu mağduriyetinin karşılanması için katlanılan maliyetlerin toplamından oluşmaktadır (Tepeli, 2012, s.39).

Garanti Süreci İçinde Yerine Getirilen Yükümlülükler: Garanti koşulları doğrultusunda müşteri tarafından kusurlu olarak belirlenen ürünlerin değiştirilmesi ya da onarılması ile ilgili tüm giderlerden bu grupta değerlendirilmektedir (Özdil, 1999, s.31; Bozkurt, 2003, s.22). Bu maliyet kalemi yapısı gereği tamamen ortadan kaldırılamaz, önleme maliyetlerine yapılan yatırımlar sayesinde sadece en az seviyeye indirilebilmektedirler. Çünkü işletmeler satış sonrası sattıkları ürünlerde meydana gelecek aksaklıklara karşı sorumludurlar (Tepeli, 2012, s.40).

İade Edilen Mamuller: Kalite problemleri sebebi ile müşteri veya kullanıcı tarafından kabul edilmeyen ve iade edilen ürünlerin değerlendirilmesi, tamir veya yenilenmesi sebebi ile ortaya çıkan maliyetlerdir (Okumuş,2004, s.62; Hatipoğlu, 2008, s.36). Satılan ürünlerin müşteri ihtiyacına ya da isteklerine uygun olmaması veya kusurlu olması nedeni ile üretici işletmeye iade edilmesinden kaynaklanan maliyetlerdir (Alıcı, 2007, s.57). Bu kapsam dâhilinde katlanılan maliyetler şu şekilde sıralanabilir (Okumuş,2004, s.62);

- Ürünün kullanıcıya teslimi için katlanılan nakliye ve benzeri masraflar,
- Hatalı mal veya hizmetlerin tamiri ya da yenilenmesi için yapılan düzeltici faaliyetlerle ilgili masraflar,
- Kalitesizliği nedeni ile tekrar kazanılması mümkün olmayan bu tür hatalı mal veya hizmetlerin ilk üretimi sırasında katlanılan işçilik, malzeme ve üretim giderleri,

- Müşteri tarafından iade edilen ve yenisi ile değiştirilme kararı alınan ürünlerin nakliyesi ile ilgili masraflar.

Uzlaşmalar: Uygun olmayan materyaller ve ürünlerin müşteri tarafından kabul edilmesi için satıcı tarafından yapılan iskontolar sonucu uğranılan kayıplardan oluşmaktadır (Önal, 2010, s.28).

Kaybedilen Satışlar ve İtibar Kaybı: Kalite problemleri dolayısıyla satıştaki düşme nedenleri ve satıştaki azalma miktarlarına karşılık gelen kar kayıplarının maliyetidir. (Hatipoğlu, 2008, s.37). Diğer yandan kusurlu ya da kalitesiz ürünlerle karşılaşan müşteriler aynı işletmeden yeniden alış veriş yapma konusunda tereddüt yaşamaktadırlar. Dolayısı ile işletme, müşterilerinin ağızdan ağıza yaptığı olumsuz reklamlarla itibar kaybına uğramaktadır. Bu durumda işletmenin sadece söz konusu kusurlu üründen kayıp yaşamamaktadır aynı zamanda yaşadığı bu itibar kaybı nedeni ile diğer ürünlerin satışlarında da kayıplar yaşamaktadır. Kaybedilen satışlar ve itibar kaybı genellikle gizli maliyetler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Çünkü bu maliyetleri tam olarak hesaplayabilmek mümkün olmamaktadır (Dalcı ve Tanış, 2002, s.139).

Ürün Sorumluluğu: Ürün sorumluluğunun yol açacağı maliyet ve zararları minimuma indirmek için yaptırılan sigorta giderlerinin oluşturduğu maliyetlerdir (Korkmaz, 2007, s.32).

4.5. Kalite Maliyetlerinin Analizi

Kalite maliyetlerinin başarılı bir şekilde analiz edilebilmesi için öncelikle işletmelerin bir kalite maliyet sistemi oluşturması gerekmektedir (Chopra ve Garg, 2012, s.499). Kalite maliyet sisteminin kurulmasının ardından, işletmede kalite maliyet merkezleri belirlenmeli ve bu merkezlerde kalite maliyetlerinin analizinde kullanılacak bilgi kaynaklarının saptanması gerekmektedir. Bu aşamalar gerçekleştirildikten sonra kalite maliyetleri analiz edilebilir. Dolayısı ile kalite maliyetlerinin analizinden önce söz konusu bu aşamalar hakkında bilgi verilecektir.

4.5.1. Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması

Kalite maliyetlerinin etkin bir şekilde izlenmesi, raporlanması ve bütçelenmesi için iyi planlanmış bir alt maliyet sistemine ihtiyaç vardır. Söz konusu bu sistem işletmeler tarafından kalite gelişimini ve maliyet etkinliğini sağlamak için

kullanılabilmektedir. Kalite maliyet sisteminin etkin olarak kullanılması işletmelere, ortaya çıkabilecek sorunları belirleme, bu sorunları önlemek için erken davranma ve işletmenin performansının değerlendirilmesi fırsatı vermektedir (Sower ve Quarles, 2003, s.626). Aynı zamanda kalite maliyet sistemine yatırım yapan işletmeler, uzun vadede rakiplerine karşı üstünlük sağlayabileceklerdir (Czuchry, Yasin ve Little, 1999, s.362; Yumuk ve İnan, 2005, s.178). Kalite maliyet sisteminin kurulmasında aşağıdaki sıralama takip edilebilir (Chopra ve Garg, 2011, s.512);

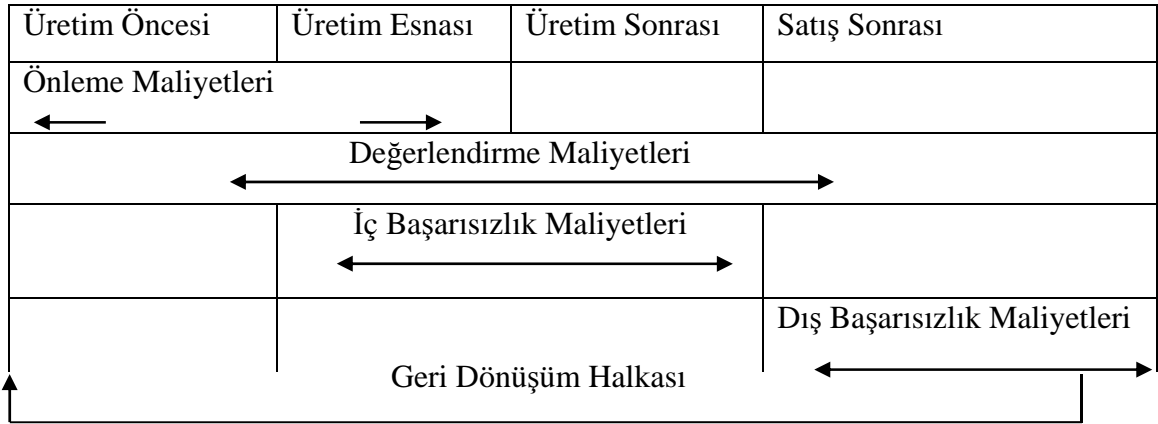
- Kalite maliyeti uygulamaları için bir takımın oluşturulması,
- Kalite maliyet tabanının belirlenmesi (direk işçilik saatleri, satış miktarları, ürün birimleri gibi),
- Kalite maliyeti verilerinin toplanılması,
- Kalite maliyeti verilerinin analiz edilmesi,
- Kalite maliyetlerinin düşürülmesi adına yollar ve yöntemler bulunması,
- Tepe yönetime söz konusu analiz sonuçlarının rapor edilmesi ve eğer konu ile ilgili önerilen bir girişim var ise kabul ettirilmesi,
- Kabul edilen değişimlerin bütün sistem içerisinde uygulanması.

Kalite maliyet sistemi işletmeler tarafından kaliteyi arttırmak ve maliyetlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için kullanılmalıdır (Chopra ve Garg, 2011, s.512). Ancak sistem bir yönetim aracı olarak değil de bir maliyet düşürme aracı olarak kullanılırsa sistemden beklenen düzeyde fayda sağlanamaz. Bu sistem yöneticilere karar almada yardımcı bilgileri sağlamak amaçlı kullanılmalıdır (Atay, 2010, s.56). Sharma, Kumar ve Kumar (2007, s.20) yaptıkları çalışmada kalite maliyet alt parçalarının birbirleri ile olan karmaşık ilişkileri nedeni ile kalite maliyet sistemini kurmanın zorluğunu ifade etmişlerdir. Sower, Quarles ve Broussard (2007, s.125) ise işletmelerin kalite maliyet sistemlerinin başarısız olmasının üç nedeni olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi, kalite maliyet sisteminden gelen bilgileri sürekli gelişim için kullanmak yerine bir değerlendirme aracı olarak kullanılmasıdır. İkincisi kalite maliyet figürlerinin mükemmel şekilde belirlenmeye çalışılması ve üçüncüsü ise önleme faaliyetlerini gerçekleştirmenin sorumluluğunun ve derinliğinin hafife alınmasıdır. Buna karşın Williams, Wiele ve Dale (1999, s.445) işletmelerin kalite maliyet sistemine sahip olmalarının avantajlarını şu şekilde sıralamışlardır;

- Kalite verileri daha kabul edilebilirdir çünkü bu veriler muhasebe departmanı tarafından takım ruhu ile toplanmış ve analiz edilmişlerdir.
- Kalite maliyet sistemi sermaye yatırım alternatiflerinin değerlendirilmesine yardımcı olur.
- Kalite maliyet sistemi, kalite maliyetlerinin azalmasını sağlayan önleme faaliyetlerine yapılan yatırımların doğrulanmasına ve yönlendirilmesine yardımcı olur. Aynı zamanda kalite geliştirme çabalarının ve yatırımlarının doğrulanmasına ve yönlendirilmesine de yardımcı olur.
- Kalite maliyet sistemi, müşteri memnuniyeti, dolaylı kalite maliyetlerinin daha iyi hedeflenmesi gibi alanlarda daha gelişmiş performans ölçümlerinin yapılmasına öncülük eder.
- Kalite maliyet sistemi sayesinde maliyetler azalırken yatırımın geri dönüşü ve satışların artmasını sağlar.

4.5.2. Kalite Maliyet Merkezleri

İşletmelerin mevcut muhasebe sistemleri, kalite maliyetlerinin takip edilmesi için gereken sistemden daha dar kapsamlıdır. Muhasebe sistemleri genellikle birim maliyetlerini elde etmek için malzeme, işçilik ve genel üretim maliyetleri gibi temel maliyetleri izlemektedir. Oysaki kalite maliyet sisteminde bu verilerden çok daha fazlası gerekmektedir. Bunun için de muhasebe sisteminden sağlanan verilere ek olarak üretim planlamasından satış sonrası hizmetlere varana kadar her aşamadan veri toplanması gerekmektedir (Yükçü, 1998, s.67). Diğer bir ifade ile kalite maliyetleri hesaplanırken sadece üretim bölümü değil, işletmenin tüm bölümlerinden, elde edilen bilgiler maliyet hesaplamada önemli rol oynarlar (Kendirli ve Çağiran, 2002, s.136). Şekil 17 kalite maliyetlerinin üretimin her evresinde görülebileceğinin bir özetini sunmaktadır.



Şekil 17. Kalite maliyetleri için zaman evreleri

Kaynak: Yıldıztekin, İ. (2005).

Kaliteyi elde etmek için katlanılan maliyetler, dikkatli bir şekilde değerlendirildiğinde, bu maliyetlerin işletme üzerine yapacağı pozitif etkiler rahatlıkla görülebilmektedir. Mal veya hizmetin kalitesi ve bunu sağlamak için katlanılan maliyetler arasında bir denge kurulabildiği takdirde, işletmenin piyasadaki rekabet gücü artmış olacaktır. Bu dengenin kurulabilmesi, kalite maliyetlerinin çok yakından izlenip kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi ile mümkündür. Söz konusu bu maliyetler ile ilgili bilgilerin tam ve doğru bir şekilde toplanması, işletmenin kalite yönetimi konusunda yerinde kararlar vermesi açısından çok önemlidir (Yükçü ve Doğanöz, 1994, s.67). Öte yandan, temel kalite problemlerinin %80-90'ının kalite bölümünün dışında aranması gerekmektedir. Ayrıca, kaliteli ürün veya hizmetin oluşturulması tasarımdan satış sonrası hizmetlere kadar tüm bölümlerin katılımı mümkündür (Tanatan, 2011, s.66). Bu noktada, tüketici istek ve beklentilerinden başlayıp, yine müşteride biten günümüz toplam kalite maliyet merkezleri aşağıdaki Şekil 18'de gösterildiği gibidir.



Şekil 18. Kalite maliyet merkezleri

Kaynak: Yükçü, S.(1998).

Şekil 18'de de görüldüğü gibi kalite maliyetlerine ilişkin bir maliyet sistemi söz konusu olduğunda, sistemin boyutları çok büyükmektedir ve yalnızca üretime yönelik

organizasyon yetersiz kalmaktadır. Çünkü kalite maliyetlerine ilişkin maliyet hesaplama sistemi ürünün tasarımından başlayıp, satış sonrası müşteri hizmetlerine kadar uzanan tüm maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 1998, s.126).

4.5.3. Kalite Maliyetlerinin Bilgi Kaynakları

Kalite maliyetlerini farklı bakış açıları ile ele alan tüm yaklaşımların ortak ilgi alanı gerçekçi kalite maliyet verilerine ulaşmaktır. Söz konusu bu veriler yani kalite maliyetlerinin bilgi kaynakları kimi zaman işletmenin muhasebe verilerinden kimi zamansa muhasebe bölümünde kullanılmayan ancak kalite kontrol sisteminin işleyişi için düzenlenen dokümanlardan oluşmaktadır. Genel olarak kalite maliyetlerinin verileri genel olarak üç önemli kaynaktan oluşmaktadır. Bu kaynakları şu şekilde sıralamak mümkündür (Fon, 2012, s.344);

- Geleneksel muhasebe kayıtları. Bunlar, faturalar, fişler, ödeme emirleri, maaş bordroları, fiyat listeleri ve benzerleri gibidir.
- Kalite maliyet sistemi ile ilgili tutulan kayıtlar. Bunlar, satış kontratları ve tedarikçilerle yapılan satın alma anlaşmaları gibi verilerden oluşmaktadır.
- İşletmenin üretim sistemi, prosedürleri ve önceden belirlenen standartları da bilgi kaynakları arasında sayılmaktadır.

Kalite maliyetlerine ilişkin verilerin sağlanabileceğini kaynaklar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Yükçü, 1998, s.127; Atay, 2010, s.63; Karapınar ve Geyik, 2001, s.3-4):

İşletmede Kullanılan Hesap Planı: Hesap planında yer alan bazı alt ve yardımcı hesaplar kalite maliyetleri kalemlerine ait bilgiler içerebilir. Özellikle kalite maliyetleri muhasebesinin mevcut muhasebenin dışında ek bir çalışma ile yapılması durumunda ayrıntı hesapların incelenmesi işleri kolaylaştıracaktır. Buradan kalite maliyeti olup da başka hesaplar içinde yer almış olan kalite maliyetleri saptanabilir.

Yevmiye Defteri Kayıtları: Yevmiye defteri kayıtlarının tek tek incelenmesi ve özellikle açıklamalar kısmının özenle gözden geçirilmesi hesap planında ilgisiz hesap adlarında gizlenmiş olan kalite maliyetlerinin yakalanması için çok yararlı bir yoldur.

Ücret Bordroları: Kaliteyle ilgili işçilik (özellikle endirekt işçilik) maliyetlerinin hesaplanmasına esas teşkil edecek bilgiler ücret bordosundan alınabilir.

Üretim Raporları: Üretim giderlerinden sayılan kalite maliyetlerine ait bilgiler bu raporlardan sağlanabilir. Ayrıca tekrar işleme ve düzeltme maliyetlerine ait bilgiler de bu belgeden alınabilir.

Fire, Bozuk Ürün, Kusurlu Üretim ve Artık Raporları: Üretim raporları çerçevesinde fakat ondan daha özel ve derin bilgiler veren bu raporlar özellikle içsel başarısızlık maliyetlerinin ortaya çıkarılmasında yararlı bilgiler verir.

Tamir Raporları: İç başarısızlık maliyeti kalemlerinden yeniden işleme maliyeti hakkında kıymetli bilgiler verir.

Yol Giderleri Listesi: Kalite amaçlı seyahat giderlerinin yakalanması için incelenmesi gereken bir kaynaktır.

Garanti Raporları: Satış sonrası hizmet maliyetleri ve garanti yükümlülüklerinin açığa çıkartılması için kıymetli bir kaynaktır.

Denetim Raporları: Satıcıların denetlenmesi ve kalite denetimi maliyetlerinin bulunması için gereken bilgileri verir.

Malzeme Giriş, Çıkış ve İade Fişleri: Önleme maliyetlerinden satın alma maliyetleri hakkında önemli bir kaynaktır.

Organizasyon Şeması: İşletmede kaliteyle ilgili personelin ve görevlerinin tanınmasına yardım eden bilgiler verir.

Organizasyonel Birimlerin Bütçeleri: Kalite biriminin performansının değerlendirilmesi için gerekli veriyi sağlayan bir kaynaktır.

Müşteri Şikâyet ve İsteklerini Gösteren Belgeler: Dış başarısızlık maliyetlerinden müşteri şikâyetlerinin araştırılması ve müşteri tatmininin ortaya çıkarılması için incelenmesi gereken veri kaynağıdır.

Laboratuvar Raporları: Değerlendirme maliyetleri ile ilgili bir veri kaynağıdır. Laboratuvarlarda yapılan ölçme ve kalibrasyon işlemlerine ait bilgiler bu raporlardan alınabilir.

İşçilik Zaman Kartları: İşçilerden kimlerin ne kadar kaliteyle ilgili işlerde çalıştığının saptanması açısından kıymetli bir kaynaktır.

Tamir-Bakım Raporu: Toplam kalite yönetimi için vazgeçilmez bir eleman olarak makinelerin rutin muayenesine ilişkin bilgiler veren bir kaynaktır.

Sipariş Raporları: Bu raporlarda belli bir dönemde verilen, yerine getirilen, getirilemeyen ve en önemlisi iptal edilen siparişlere ait bilgiler yer alır. Özellikle dış başarısızlık maliyetlerinin hesaplanmasında başvurulması gereken önemli bir kaynaktır.

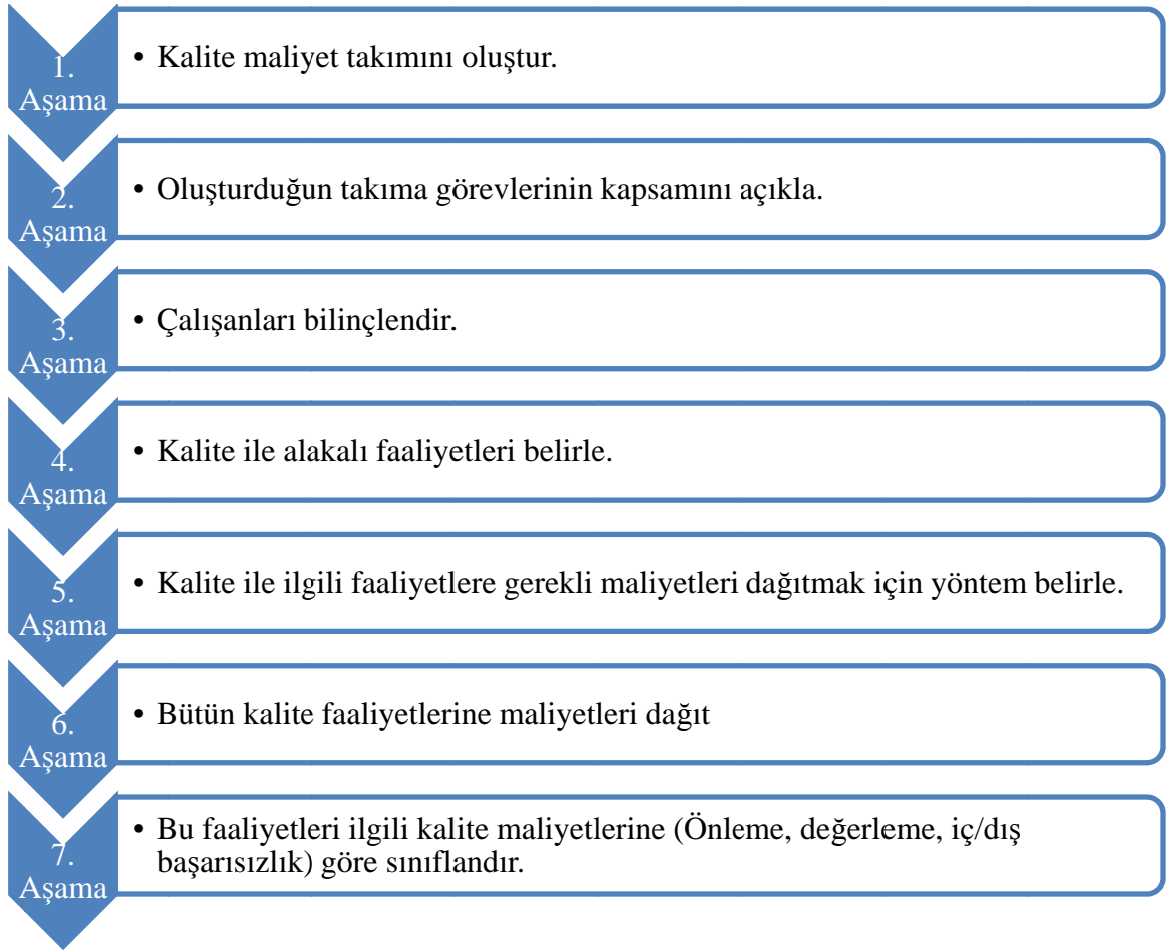
Ödemelerle İlgili Belgeler: Dış başarısızlık maliyetlerinden tazminat ödemelerinin yakalanması için incelenmesi gereken bir kaynaktır.

4.5.4. Kalite Maliyetlerinin Analizi ve Kullanılan Teknikler

Bu bölümde öncelikle kalite maliyetlerinin analizinin önemine yer verilecektir. Devamında ise kalite maliyetlerinin analizinde kullanılan teknikler tanımlanmaya çalışılacaktır.

4.5.4.1. Kalite Maliyetlerinin Analizi

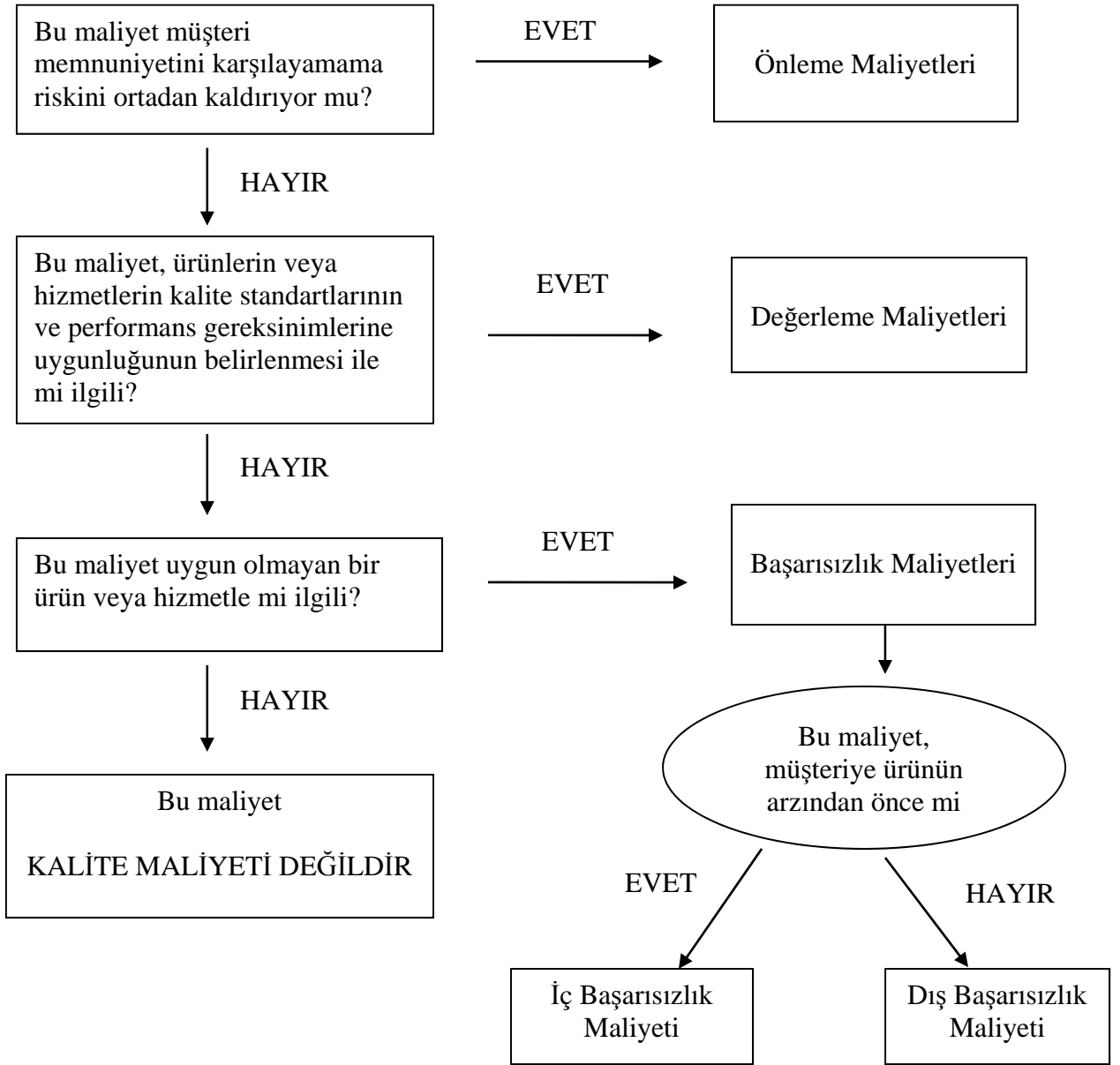
İşletmelerde kalite maliyetlerinin ölçülüp analiz edilmesi, üretilen mal veya hizmetlerin kalitesi hakkında bir fikir edinilmesine ve bunun sonucunda sağlıklı bir biçimde fiyatlandırılmasına olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda yöneticiler analiz sonuçlarını, işletmenin geleceği ile ilgili önemli kararları vermede de kullanabilmektedirler (Dalcı ve Tanış, 2002, s.146). Bu analizler; kalite maliyet bileşenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini, artış ve azalışlarının işletme performansına olan katkılarını görmeyi sağlamaktadır. (Aydemir ve Gürsoy, 2003, s.598). Kalite maliyetlerinin analiz edilebilmesi için öncelikle daha önce de sayılan bilgi kaynakları kullanılarak söz konusu maliyetlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması gerekmektedir. Chopra ve Garg (2012) kalite maliyetlerinin belirlenebilmesi için yedi aşamalı bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin aşamaları Şekil 19’da görüldüğü gibidir.



Şekil 19. Kalite maliyetlerinin belirlenmesi için model

Kaynak: Chopra, A. ve Garg, D. (2012).

Chopra ve Garg'ın (2012) oluşturduğu modelde de görüldüğü gibi sürecin sonunda işletmeler veya kaliteden sorumlu yöneticiler kalite ile ilgili maliyetleri analizlerin doğru yapılabilmesi için sınıflandırması gerekmektedir. Bu sınıflandırma için de Topal (2000) karar ağacının kullanılabileceğini belirtmiştir. Topal'ın karar ağacı belirlenen maliyetlere yöneltilecek sorulardan oluşmaktadır. Bu sorulara göre söz konusu kalite maliyetlerinin hangi kategoride değerlendirileceğine karar verilebilmektedir. Şekil 20'de kalite bileşenlerine bağlı kalite maliyetlerinin analizi yer almaktadır.



Şekil 20. Kalite maliyetlerinin analizi

Kaynak: Topal, Ş. (2000).

Günümüz ekonomik şartlarında, kalite maliyetlerinin analizi, işletmelerin toplam maliyetlerini düşürmek ve aynı zamanda işletme verimliliğini yükseltmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Kırılıoğlu, 1998, s.98). Kalite maliyetlerinin analizi, bir işletmenin ürettiği mal veya hizmetlerin kalitesinin belirli bir seviyede tutulması için işletmenin katlandığı maliyetlerin incelenmesi, değerlendirilmesi, problemlerin belirlenmesi ve çözüm yollarının analiz edilmesidir (Atay, 2010, s.73).

Kalite maliyetlerinin analizinde temel prensip bir işi ilk seferinde doğru yapmaktır. Kalite maliyetlerinin analizinde kullanılacak kriterler genellikle; direkt işçilik gideri veya saati, diğer faaliyet hacminin ölçüleri, üretim maliyetleri, satışlar, birim maliyetler arasından seçilmektedir. Genellikle satışları esas alan analizler daha sık kullanılmaktadır. Satışların esas alınmasının nedeni ise, çeşitli gruplara göre kalite maliyetleri dönemler itibarıyla değişmeden kalabilir; ancak satışlardaki artış ve azalışa göre aynı kalması aslında onların göreceli olarak artıp azaldığı anlamına gelebilmektedir (Yükçü, 1998, s.291). Kalite maliyetlerinin analizinde kullanılan teknikler sonraki bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

4.5.4.2. Kalite Maliyetlerinin Analizinde Kullanılan Teknikler

Kalite maliyetlerinin analizinde her işletme kendi organizasyon yapısına göre farklı teknikler kullanabilmektedir. Ancak, bütün bu tekniklerin ortak noktası kalitesizliğin giderilmesine yardımcı olabilmektir. Uygulanacak olan teknikler, sadece sorunun tam olarak anlaşılması ve hangi aşamalarda kullanılacağına tam olarak bilinmesi ile başarıya ulaşabilecektir (Tütüncü, 1998, s.78). Kalite maliyetlerinin analizlerinde izlenebilecek bazı analiz yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemlerden en sık kullanılanları oran analizi, trend analizi, pareto analizi ve balık kılıcı diyagramlarıdır. Söz konusu bu analiz teknikleri aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

Oran Analizi: Bu analiz yöntemi, anlamlı ilişkiler içinde olan maliyet bilgilerinin birbirlerine oranlanmasını ifade etmektedir. Oran analizi ile kalite maliyetleri işletmenin diğer bilinen maliyetlerine oranlanır ve sonuçları yorumlanır. Bunlardan belli başlıları şunlardır (Yıldırım ve Siphai, 2004, s.71);

- Kalite Maliyeti/Satışlar,
- Kalite Maliyeti/Üretim Maliyeti,
- İç Kalitesizlik Maliyeti/Satışlar,
- Dış Kalitesizlik Maliyeti/Üretim Maliyeti,
- Toplam Başarısızlık Maliyeti/Toplam Kalite Maliyeti,
- Dış Başarısızlık Maliyeti/Satışlar,
- İç Başarısızlık Maliyeti/Üretim Maliyeti.

Oran analizi ile elde edilen sonuçlar, işletme ile aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerin oranları ile kıyaslanabilmektedir. Bu sayede yöneticiler durumları

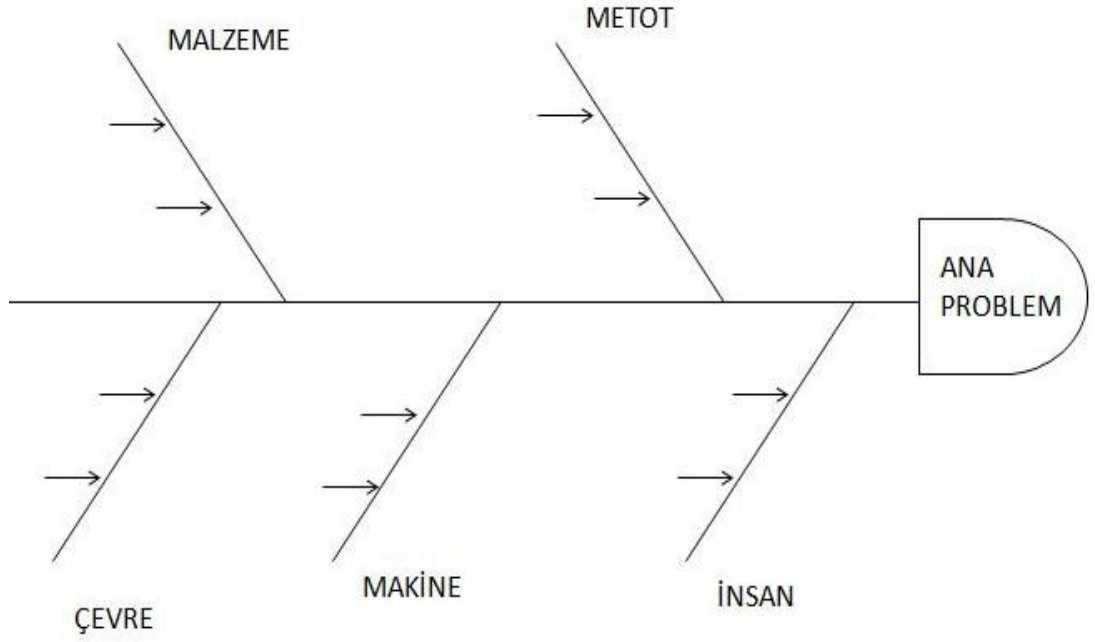
hakkında bir fikir sahibi olabilmektedirler. Aynı zamanda söz konusu oranlar dönemler itibariyle birbirleri ile karşılaştırılıp değişimler ölçülebilmektedir.

Trend Analizi: Trend analizi zaman içerisinde kalite maliyet unsurlarında ortaya çıkan değişimlerin belirlenmesi ve belirlenen bu sonuçlara göre anormal durumların sebeplerinin araştırılmasıdır. Kısaca trend analizi geçmiş ile şu andaki kalite maliyet düzeylerinin karşılaştırılmasıdır (Yıldırım ve Siphai, 2004, s.72). Önleme, Değerlendirme, İç Başarısızlık, Dış Başarısızlık ile Satış Trendi gibi analizler örnek olarak sayılabilmektedir.

Pareto Analizi: Trend analizi gerçekleştirildikten sonra iyileştirilmesi amaçlanan maliyetlerin kusur nedenlerini belirlemek için yapılmaktadır. Pareto analizi bir diyagram şeklinde gösterilir. Bu diyagrama göre problemlere neden olan faktörler, problemlere olan katkılarının büyüklüklerine göre basit çubuk diyagramları şeklinde sıralanır. Bu sayede en önemli problemler belirlenmektedir ve gerekli müdahalelere karar verilebilmektedir (Yıldırım ve Siphai, 2004, s.94).

Balık Kılıçığı Diyagramı (Neden – Sonuç Diyagramları): Balık kılıçığı diyagramlarına aynı zamanda 1943 yılında Dr. Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Bu nedenle bazı kaynaklarda Ishikawa diyagramı olarak da adlandırılmaktadır. Balık kılıçığı diyagramı, bir problemin olası tüm sebeplerini ve aralarındaki ilişkiyi net bir şekilde belirlemek için kullanılır. Balık kılıçığı diyagramında öncelikle işletmede var olan ana kalite problemi belirlenir ve bu probleme neden olabilecek ana sebep dallarının ne olabileceği tartışılır ve bulunan dallar diyagrama kategoriler olarak eklenir (Akkoyun, 2006, s.21).

Bu analiz tekniği, problem ve ana sebep dalları belirlendikten sonra oluşturulan ve kullanıcıların problem için genel bir bakış açısı geliştirmesini sağlayan bir tekniktir. Balık kılıçığı sayesinde iyileştirilecek kalite problemini doğuran faktörler net bir şekilde belirlenebilir ve sorunun kaynağına inilebilir. Bu sayede önemli sebepler üzerinde durulabilir; böylece kalite sorunları ortaya çıkmadan önce engellenebilecektir. Şekil 12 balık kılıçığı diyagramlarına bir örnek niteliğindedir.



Şekil 21. Balık kılçığı diyagramına örnek

Kaynak: Akkoyun, Ö. (2006).

4.5.5. Kalite Maliyetlerinin Raporlanması

Kalite maliyetlerinin ölçümü analizi ve sonuçların raporlanması üst yönetime ve işletme sahiplerine kalite sisteminin işleyişi hakkında bilgi vermesi nedeni ile oldukça önemlidir (Kendirli ve Çağırın, 2002, s.141). Kalite maliyetlerinin raporlanmasının temel amacı, işletme içerisinde kalite maliyetlerinin analiz sonuçları ile ilgilenen ve bilgi sahibi olması gereken üst yönetim, sahip veya ortaklara bilgilerin sağlanmasıdır. Kısaca raporlamanın amacı, üst yönetimin kalite ile ilgili çalışmalardan ve gelişmelerden haberdar olmasını sağlamaktır. Kalite maliyet raporları kalite ile ilgili kararların verilmesine yardımcı olduğundan, kalite maliyet sisteminin en önemli dinamiğini oluşturmaktadır (Atay, 2010, s.66-69). Bu raporlar aynı zamanda diğer yönetim muhasebesi raporlarının ile benzer şekilde finansal oranlar ve eğilim analizleri ile desteklenmelidir (Bozkurt, 2003, s.28). Kalite maliyet raporları, işletmelerde oluşan tüm kalite maliyetleri ile ilgili bilgilere yer vererek, gelecek dönemler için yapılacak planlarda kullanılacak bir araç rolü oynamaktadır (Kurgun, 1997, s.218).

Bir işletmede kalite ile ilgili maliyetlerin raporlanmasının temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Yükçü, 1999, s.68):

- Birim yöneticilerinin kalite maliyetleri problemlerinin büyüklüğünü bilmelerine yardımcı olmak,
- Birim yönetiminin çabalarını etkin olarak yoğunlaştırabilmesini sağlamak için problemlerin yerini göstermek,
- Kalite maliyetlerinin azaltılması için hedef oluşturulmasında ve bu hedefleri karşılamak için planlama hareketlerinde birim yönetimine yardımcı olmak,
- Hedeflerin ölçülmesine doğru ilerleme kaydetmek,
- İşletme yönetiminin birim yönetimini motive etmek için bir dizi hedefler oluşturulmasına yardımcı olmak ve onların başarısı için birim yönetimine yardımcı olmak.

Kalite maliyeti raporu, işletmenin isteğine göre haftalık, aylık, üçer aylık ve yıllık olarak düzenlenebilmektedir. Kalite maliyeti raporları, işletmenin gelecekte beklediği kalite maliyetleri ile ilgili yapacağı tahminlerde de kullanılabilir (Toraman, 2010, s.56). Tüm bu yönlerinin yanında, kalite maliyeti raporunun çeşitli nedenlerden dolayı geleneksel raporlamaya göre üstün olduğu görülmektedir. Bu üstünlüğün yarattığı olumlu sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yükçü, 1999, s.257):

- Kalite maliyeti raporu açık olarak maliyetleri bütünleştirir ve örgütün değer katmayan faaliyetlerinin azaltılması ve elimine edilmesi konusunda odaklanmasına olanak verir.
- Kalite maliyeti raporu, işletmenin bugünkü sağlığı için doğru bir barometredir.
- Kalite maliyetlerini önleme, ölçme-değerlendirme, iç ve dış başarısızlık olmak üzere dört alanda bütünleşmesi nedeniyle farklı odak noktaları geliştirir.
- Kalite maliyet raporları daha anlamlı ölçülerin geliştirilmesini özendirir. Ayrıca faaliyete ilişkin bilgiyi öğrenmeleri için de zorlamaktadır.

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle sosyal bilimlerde kullanılan araştırma yöntemlerine değinilecektir. Daha sonra ise, bu çalışmada kullanılan örnek olay yöntemi ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılacaktır.

5.1. Sosyal Bilimlerde Araştırma

İnsanlık tarihi boyunca toplumların problemleri olmuştur ve olmaya da devam edecektir. Yaşanan bu problemlerin de cevaplanması gerekmektedir. İşte bu aşamada yani problemlerin cevaplanması aşamasında araştırmalar devreye girmektedir. Bu bağlamda araştırma, problemlerin çözülmesi amacıyla, verilerin toplanması, analiz edilmesi, yapılan analizlerin yorumlanması ve sonuçların rapor edilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Karasar, 2006, s.22). Kumar (2008) ise araştırmayı, bilginin bazı alanlarda dikkatli, sabırlı, sistematik ve gayretli bir sorgulanması veya incelenmesi olarak tanımlamaktadır.

Araştırmanın temel amaçları, bir sorunu çözmek, yeni bir ürün ortaya koymak, yeni bir yöntem veya teknoloji ortaya koymak, yeni bir bilgi ortaya koymak ve ekonomik yarar sağlamak şeklindedir (Arıkan, 2007, s.27). Bir araştırmanın amacı ne olursa olsun önemli olan yapılan araştırmanın güvenilir ve objektif olmasıdır. Fen bilimleri gibi daha çok deneysel çalışmalar yapan alanlarda objektif kalmak daha kolaydır. Ancak sosyal bilimlerde, insanları, ekonomik ve sosyal sistemleri inceleyen bir araştırmacının kendisini olaydan ve karşısındaki kişiden soyutlaması daha zordur. Bu nedenle farklı bilim dallarında yapılan araştırmalar farklı aşamalardan geçebilmektedir (Arıkan, 2007, s.55). Ancak yapılan bu çalışmanın sosyal bilimlerde olmasından dolayı bu bilim dalında yaygın olarak kullanılan araştırma süreci aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Khan, 2008, s.17);

- Problemin tespiti,
- Daha önce yapılan çalışmaların öncülüğünde kavramlar ve teoriler incelenerek araştırma sorularının veya hipotezlerinin belirlenmesi,
- Araştırma yönteminin tasarlanması,

- Verilerin toplanması,
- Verilerin incelenmesi, araştırma sorularının cevaplanması veya hipotezlerin test edilmesi,
- Bir sonuca varılması ve
- Ulaşılan sonuçların raporlanması.

Araştırma probleminin ve sorularının tespitinden sonra izlenecek yöntemin belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda öncelikle yöntemlerin neler olduğu ve anlamları bilinmelidir. Sosyal bilimlerde araştırma yaparken kullanılabilir pek çok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden en yaygın kullanılanları, deney yöntemi, anket yöntemi ve örnek olay yöntemidir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007, s.57-59).

Deney Yöntemi: Çoğunlukla fen bilimlerinde kullanılan bu yöntem son yıllarda sosyal bilimlerde de yaygınlaşmaya başlamıştır. Özellikle psikolojik araştırmalarda kullanımı yaygınlaşmaktadır. En azından bir bağımsız değişkene istediği şekilde değer verene araştırmacı bu bağımsız değişkenin bir veya birkaç bağımlı değişken üzerindeki etkilerini tespit etmeye çalışır. Deney yönteminde kontrol grubu ile deney grubu arasındaki her şeyin eşit olması istenir. Araştırmacı koşulları eşit tuttuğu takdirde bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkilerini tespit edebilir. Aksi halde doğru tespitler yapmak mümkün değildir (Altunışık vd., 2007, s.57).

Anket Yöntemi: Bu yöntem daha çok işletme ve iktisat gibi sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Anket yönteminde öncelikle bir evren belirlenir ve ardından evrenin büyüklüğüne göre evreni temsil eden bir örneklem tespit edilir. Araştırmacı tarafından hazırlanan bu soru formları örnekleme uygulanarak çok sayıda veri elde edilebilir. Araştırmacı elde edilen bu verileri evrene genelleyerek evren hakkında yorumda bulunabilir (Altunışık vd., 2007, s.58).

Örnek Olay Yöntemi: Örnek olay yönteminde araştırmacı yapacağı derinlemesine sorgular ile bir kişi, grup veya kurum hakkında ayrıntılı veriler elde edebilir. Bu sayede üzerinde çalışılan deneğin mevcut durumunu açıklayan faktörler ve bu faktörler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılır. Bu sayede araştırmaya konu olan denek hakkında sorulan ‘ne’, ‘niçin’ ve ‘nasıl’ soruları yanıtlanmış olur. Örnek olay yönteminin en önemli iki sakıncası, araştırmacının istediği şeyi görmesi yani ön yargılı olması ve elde edilen sonuçların genelleme zorluğudur (Altunışık vd., 2007, s.59).

Yapılacak araştırmada “hangi veriler gereklidir”, “bu veriler hangi koşullarda ve yontemle elde edilecektir?”, “deney, anket, örnek olay yontemlerinden hangisi kullanılacaktır?” “toplanan bilgiler veya veriler nasıl kaydedilecektir?” şeklindeki soruların araştırmanın yonteminin belirlenmesi aşamasında bir araştırmacı tarafından sorulması gerekmektedir (Arıkan, 2007, s.67). Yapılan bu çalışmada bu ve benzeri sorular yanıtlanarak, benzer alanlardaki çalışmalar incelenerek ve çalışmanın niteliği gereği örnek olay yontemi kullanılmaya karar verilmiştir. Bu bağlamda sonraki bölümlerde bu yontem ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

5.2. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yontemi kullanacak bir araştırmacının öncelikle özenli ve dikkatli bir araştırma aşamasını takip etmede nasıl olacağı konusunda kendisini tanımlamalı ve göstermelidir. Bu aşama geniş bir literatür taraması ve araştırma soruları ve amaçlarının dikkatli bir şekilde yerleştirilmesini kapsamaktadır. Ardından araştırmacı örnek olay yonteminin güçlü yönlerini ve sınırlılıklarını iyi bilmelidir ve buna göre bu yontemi tercih etmelidir (Yin, 2009, s.3). Örnek olay çalışmaları, maliyet muhasebesi, yonetim muhasebesi, sosyoloji, antropoloji, organizasyonel psikoloji, çalışan ilişkileri, politik bilim gibi pek çok sosyal bilim alanında oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır (Cassel ve Symon, 2004, s.323).

Örnek olay yontemi, olaylar ve şartları arasındaki sınırlar anlaşılır bir şekilde olmadığı zamanlarda modern olguları gerçek yaşam ortamında araştıran gözleme dayalı bir araştırma yontemidir (Yin, 2009, s.18). Daha kapsamlı bir şekilde tanımlamak gerekirse örnek olay yontemi, bir süreci, hayvanı, kişiyi, organizasyonu, grubu, endüstriyi veya kültürü tanımlamaya, anlamaya, tahmin etmeye ve/veya kontrole odaklanan bir araştırma yontemidir (Woodside, 2010, s.1). Kısaca bir araştırmacı gerçek bir yaşam olayını derinlemesine incelemek istediği zaman örnek olay yontemini kullanır (Yin, 2009, s.18).

Örnek olay, basit bir çerçevede araştırmanın dinamiklerini anlamaya odaklanan bir araştırma stratejisidir. Örnek olay yontemi kullanan çalışmalar tek bir olayı içerebildiği gibi birçok olayı da içerebilmektedir. Örneğin, Harris ve Sutton (1986) iflasın eşiğinde ve ölmekte olan sekiz organizasyonu aynı anda incelemişlerdir, Bettenhausen ve Murnington (1986) 19 laboratuvar grubu üzerinde acil durum normlarını çalışmışlardır ve Leonard-Barton (1988) 10 farklı yenilikçi projenin

gelişimini takip etmiştir. Diğer yandan, örnek olay yöntemi kullanan çalışmalar tek bir olay da farklı seviyelerde ve çeşitlerde analizleri de içerebilmektedirler. Örneğin, Warwick Birleşik Krallık kurumlarında rekabetçilik ve değişimi konu alan çalışmasında iki seviyede araştırma yapmıştır. Bunlar firma ve endüstri seviyeleridir. Benzer şekilde Mintzberg ve Waters yaptıkları marketlerle ilgili çalışmada farklı stratejik değişimleri tek bir firma ile incelemişlerdir (Eisenhart, 1989, s.534).

Bir araştırmacı araştırma sorusunun tipine göre örnek olay yöntemini seçip seçmeyeceğine karar verebilmektedir. Buna göre eğer araştırma sorusu “Ne oluyor veya oldu” şeklinde veya “Nasıl veya neden oldu” şeklinde ise örnek olay yöntemi bu araştırmada kullanılacak yöntem olarak seçilebilmektedir. Diğer bir yandan eğer araştırma konusu gerçek bir olayı vurguluyorsa, önceden elde edilmiş verilerin yetersiz kaldığı durumlarda ve veriler ancak doğal ortamında toplanabiliyorsa da örnek olay yöntemi seçilebilmektedir. Örnek olay yönteminde veri toplarken kullanılabilir altı yöntem vardır. Bunlar direk gözlemler, açık uçlu sorulardan oluşan mülakat, kapalı uçlu sorulardan oluşan formlar, arşiv kayıtları, dokümanlar (mektuplar, gazeteler vb.) ve katılımcı gözlemlerdir (Yin, 2011, s.2).

Örnek olay yöntemini kullanan araştırmalarda toplanacak veriler nitel olabileceği gibi nicel de olabilmektedirler veya her iki tür veriyi de içerebilmektedir. Bu araştırmalar üç farklı amaçla yapılabilmektedir. Bunlardan birincisi, bir tanımlama yapmak; ikincisi bir teoriyi test etmek ve üçüncüsü ise bir teori oluşturmaktır (Eisenhart, 1989, s.535). Bu bağlamda, Yin (2009) üç farklı örnek olay yönteminden bahsetmektedir. Bunlar, açıklayıcı (explanatory) örnek olay, tanımlayıcı (descriptive) örnek olay ve keşifsel (exploratory) örnek olaydır. Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

Açıklayıcı (Explanatory) Örnek Olay: Nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanarak açıklayıcı örnek olay çalışmaları sadece keşfetmek ve olguları açıklamak için değil değil, aynı zamanda nedensel ilişkileri açıklamak ve teori geliştirmek için de kullanılabilir. Örnek olay çalışmaları genellikle nitel araştırma başlığı altında toplanmaktadır ve genellikle yarı deneysel araştırma yöntemleri ile karıştırılmaktadır. Aslında, açıklayıcı örnek olay çalışmaları, belirgin olayları keşfetmek için kullanılan çoğu nitel araştırmaların aksine, sadece olayı açıklamak için kullanılabilir. Bu çalışmalar, bir olayın gerçeklerinin doğru bir şekilde yapılan açıklamalarından, konuların alternatif açıklamalarından ve gerçekler ile uyumlu güvenilir açıklamalara

dayalı bir sonuçtan oluşmalıdır. Açıklayıcı bir örnek olay çalışması, temel prensiplerin altında yatan nedenselliği keşfetmek için kullanılır (<http://knowledge.sagepub.com>, 13.12.2013). Açıklayıcı örnek olay çalışmalarında araştırma soruları “neden” ve “nasıl” sorularına odaklanmaktadır. Bu çalışmaların çıkış noktaları genelleme yapmaktan ziyade belirli bir olay üzerine yoğunlaşarak onu derinlemesine araştırmak üzerine kurulmuştur (Yin, 2009, s.9).

Tanımlayıcı (Descriptive) Örnek Olay: Tanımlayıcı örnek olay çalışması, bir olay hakkındaki önermeleri ve soruları en başından dikkatle incelenmeye ve ifade etmeye odaklanmış ayrıntılı bir çalışmadır. Bir olay hakkındaki zaten bilinen bir ifadeye tanımlayıcı teori denmektedir. Tanımlayıcı teori, olayın sınırlarını belirlemek ve tamamlanmış olay çalışmasının kesinliğini sağlamak için önemli ölçüde katkıda bulunur. Tanımlayıcı örnek olay çalışmasının temel amacı, bir örneği tanımlayıcı teoriye dayalı olarak detaylı ve derin bir şekilde bir organizasyon, grup gibi gerçek yaşamdan kesitler üzerinde incelemektir. Bu teori, çalışmanın altında yatan olayın kapsamına ve derinliğine dikkat etmelidir (<http://knowledge.sagepub.com>, 13.12.2013).

Tanımlayıcı örnek olay çalışmaları, üzerinde çalışılan bir olay hakkında bilgi edinmek ve özelliklerini açıklamak için kullanılmaktadır. Diğer bir ifade ile tanımlayıcı örnek olay çalışmaları, bir konuyu etraflıca tanımlayacak nitelikte bilgiyi toplamak amacıyla gerçekleştirilir. Bu çalışmalar “nasıl, neden ve niçin” sorularını yanıtlamaktan ziyade “ne” sorusuna odaklanmaktadır. Örneğin tanımlayıcı örnek olay çalışması yapılan bir araştırmanın sorusu “Çalışılan durumun özellikleri nelerdir?” şeklinde olabilmektedir (<http://knowledge.sagepub.com>, 13.12.2013). Bu tür çalışmalar teorik konuların pratikte nasıl uygulandığını belirlemeye yaramaktadırlar. Özellikle farklı uygulamaların karşılaştırılması amacıyla tanımlayıcı örnek olay çalışmaları yapılmaktadır (Scapens, 1990, s.265).

Keşifsel (Exploratory) Örnek Olay: Keşifsel örnek olay çalışmaları, detaylı ön araştırma özellikle de test edilebilen bir hipotez eksikliği ve/veya yöntem seçimini sınırlayan belirli bir araştırma ortamı ile karakterize edilmiş belirgin olayları inceler. Örnek olay çalışmalarının bu türü, genellikle araştırma soruları hem açıkça belirlenmemiş hem de hipotez için gerekli verileri henüz elde edilmemiş bilimsel bir konunun kısmen yeni bir alanında yapılan araştırmanın nedensel veya açıklayıcı araştırma tasarımının ön adımı olarak uygulanmaktadır (<http://knowledge.sagepub.com>, 13.12.2013). Kısaca keşifsel örnek olay çalışmaları, bir konuda problemi tanımlamaya

ve hipotez geliştirmeye yardımcı olacak ön bilgileri toplar. Bu tür çalışmalarda araştırmacı topladığı ön bilgilerle oluşturduğu hipotezleri test edebilmekte ve sonuçlarını yorumlayabilmektedir (Rowley, 2002, s.19).

Bir araştırmacının örnek olay yöntemini seçebilmesi ve uygulayabilmesi için bu yöntemin avantajlarını ve dezavantajlarını da bilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, Lucas (1974, s.2) örnek olay yönteminin avantajlarını, akademik çalışmalarla ilgili örnekleri tanımlamak ve istatikselsel olarak test etmek için ucuz ve güçlü bir yöntem olarak özetlemiştir. Altunışık vd. (2007, s.256) yöntemin avantajlarını, işletmelerdeki süreçlerin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olması ve araştırmacının daha ayrıntılı bilgilere ulaşması yönünde irdelenmişlerdir. Kısaca örnek olay çalışmaları belirli bir teorisinin pratikte nasıl işlediği ile ilgili daha ayrıntılı ve gerçeğe yakın bilgiler vermektedir (Karasar, 2006, s.86). Diğer yandan Larrison (1993, s.1517-1518) ve Zaidah (2007, s.4) ise örnek olay yönteminin avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar;

- Veriler genellikle faaliyetin gerçekleştiği ortamlarda toplanmaktadır ve incelenmektedir.
- Örnek olay yöntemi kullanan çalışmalarda veriler hem nicel hem de nitel olarak toplanabilmekte ve yorumlanabilmektedir.
- Örnek olay çalışmalarından elde edilmiş ayrıntılı veriler, gerçek yaşamdaki verileri keşfetmeye ve tanımlamaya yardımcı olmanın yanı sıra deney ve anket yöntemleri ile açığa çıkarılamayan gerçek yaşam durumlarının karmaşıklığını açıklamaya da yardımcı olmaktadır.

Sayılan bu avantajlarının yanı sıra örnek olay yöntemine getirilen bir takım eleştiriler de bulunmaktadır. Örnek olay yöntemi için kullanılan en yaygın dezavantaj araştırmacının tarafsızlığının sorgulanabilmesidir (Yin, 2009, s.14). Araştırmacı örnek olay çalışmasını yapacağı organizasyonu seçerken elde etmek isteği verilere göre hareket edebilmektedir ya da organizasyon içerisinde verileri toplarken yine elde etmek isteği sonuca göre hareket edebilmektedir (Zaidah, 2007, s.4). Bu yöntemin kullanıldığı çalışmaların teorik ve istatistiki olarak genellenmesi zordur. Bunun nedeni olarak araştırmacıların sınırlı sayıda kurum, kişi ya da grup üzerinde çalışmak zorunda kalması gösterilmektedir (Larrison, 1993, s.1519). Bütün bu dezavantajlarına, örnek olay çalışmalarında çok sayıda belgenin incelenmesinin ve incelenen verilerin raporlanmasının uzun zaman alması nedeniyle sık sık yapma zorluğu da eklenmektedir (Yin, 2009, s.15).

Avantajlarını ve dezavantajlarını inceleyerek çalışmasında örnek olay yöntemini kullanmak isteyen bir araştırmacının takip etmesi gereken aşamalar aşağıdaki gibidir (Cassel ve Symon, 2004, s.327 - 329; Altunışık vd, 2007, s.257 - 259);

- Örnek olay seçimi,
- Seçilen organizasyonla bağlantı kurulması,
- Teorik çerçevenin çizilmesi,
- Sistematiik veri toplanması ve
- Verilerin analizi

Örnek Olay Seçimi: Yapılacak örnek olay çalışmasında ilk olarak çalışmanın gerçekleştirileceği organizasyonun seçilmesi gerekmektedir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranabilir;

- Ne tür bir örgüt aranmaktadır?
- Araştırmacının seçmeyi düşündüğü örgüt, çalışılan konunun inceleneceği tipte bir örgüt müdür?
- Araştırmacı tüm kaynaklarını ve ilgisini bu organizasyona mı yöneltmelidir?
- Yoksa birden fazla örgüt mü seçilmelidir?

Bu ve benzeri sorulara yanıt veren araştırmacı en uygun örnek olay organizasyonunu seçebilecektir.

Seçilen Organizasyonla Bağlantı Kurulması: Örnek olay yöntemini kullanan bir araştırmacı organizasyona karar verdikten sonra ikinci aşama olarak bu organizasyonla iletişime geçmelidir. Organizasyonla iletişime geçmek için araştırmacı iki farklı yol deneyebilir. Bunlar;

- Üst kademe yöneticilerin araştırmacıya referans olması ve
- Eğer referans olabilecek bir yönetici tanınmıyorsa yine üst kademedeki yöneticilerle mülakat yapılarak araştırma hakkında bilgi verilmesi ve bu yöneticilerin referans olmasının sağlanması ve

Üst düzey yöneticiye çalışmanın konusunu açıkça ifade etmek bazen yöneticinin referans olmasına da engel olabilmektedir. Örneğin, araştırmacı işletmenin gelirleri ve giderleri ile ilgili bir çalışma yapmak istediğinde yönetici organizasyonunun özel bilgilerini paylaşmamak adına bu organizasyonunda çalışma yapılmasına izin vermeyebilir. Bu aşamada izin almak kadar kimlerle görüşme yapılacağına karar

vermek de önemlidir. İzin alırken en doğru ve kesin bilgileri verecek yetkililerle görüşme yapmak gerekmektedir. Aksi halde araştırmacı doğru bilgileri alabilmek için gereğinden fazla zaman harcayabilmektedir.

Teorik Çerçevenin Çizilmesi: Araştırmacının seçtiği örnek olayın konusu yaptığı literatür çalışmasına bağlı olarak çok geniş veya dar kapsamlı olabilmektedir. Ancak bu aşamada önemli olan çalışılan konuyu araştırabilir bir çerçevede ele almak ve araştırma konusuna odaklanmaktır.

Sistemik Veri Toplanması: Daha önce de bahsedildiği gibi örnek olay çalışması yürüten bir araştırmacı veri toplarken direk gözlemler, açık uçlu sorulardan oluşan mülakatlar, kapalı uçlu sorulardan oluşan formlar, arşiv kayıtları, dokümanlar ve katılımcı gözlemlerden yararlanabilir. Ancak bu aşamada önemli olan bu verilerin sistemik bir şekilde toplanmasıdır.

Verilerin Analizi: Bu aşamada araştırmacı birbiriyle alakasız gibi görünen verileri sınıflandırır ve nitel veya nicel yöntemler kullanarak bu verileri analiz eder. Örneğin nitel bir yöntem olan içerik analizini kullanarak konuları önemlerine ve önceliklerine göre sıralayabilir veya nicel bir yöntem kullanarak eldeki verileri istatistikî yöntemlerle yorumlayabilir.

5.3. Araştırma Yöntemi Olarak Örnek Olay Çalışması

Yapılan bu çalışmada araştırma yöntemi olarak örnek olay yöntemi seçilmiştir. Örnek olay yöntemi, bir süreci, işletmeyi, endüstriyi derinlemesine tanımlamaya ve anlamaya, odaklanan bir araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Woodside, 2010, s.1). Örnek olay yöntemi pek çok alan da kullanıldığı gibi son yıllarda maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi uygulamalarında da sıklıkla kullanılmaktadır (Ünal, 2000, s.87). Bu yöntemin muhasebe alanında bu şekilde yaygınlaşmasının en temel nedeni olarak, işletmelerin muhasebe ve üretim süreçlerini detaylı olarak incelemeye olanak vermesi gösterilmektedir. Aynı zamanda örnek olay yöntemi kullanılan araştırmalarda finansal ve finansal olmayan veriler de elde edilebilmektedir (Tanış, 1997, s.189).

Kalite maliyetleri ve kısıtlar teorisi ile ilgili yapılacak bu çalışmada tanımlayıcı ve açıklayıcı örnek olay çalışması yapılacaktır. Çalışma sırasında bir konaklama işletmesinin yıllar itibarıyla durumu incelenecek ve elde edilen veriler yorumlanmaya

çalışılacaktır. Verilerin elde edilmesi sırasında ilgili kişilerle açık uçlu sorular aracılığıyla mülakatlar yapılacak ve işletmelerin geğmiş yıllara ait maliyet verilerini elde edebilmek adına arşivler incelenecektir.

BÖLÜM VI

UYGULAMA

Yapılan bu çalışma ile konaklama işletmelerinde karşılaşılan kısıtların tespit edilmesi ve tespit edilen bu kısıtların kalite maliyetleri kapsamında PAF modeli ile yönetilerek işletmenin karlılığına olan etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda bir konaklama işletmesinde yapılacak uygulama ile aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

- Konaklama işletmesinde içsel/dışsal kısıtların olup olmadığı,
- İşletmenin performansını etkileyen kısıtların PAF modeli ile yönetilip yönetilemeyeceği,
- Bu kısıtların PAF modeli ile yönetilmesi sonucunda işletmenin karlılığının etkilenip etkilenmeyeceği.

Bu soruları cevaplamak üzere dört yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmada tanımlayıcı ve açıklayıcı örnek olay çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, öncelikle işletmenin mevcut durumu ve kısıtları tespit edilmiştir. Daha sonra ise, kalite maliyetleri kapsamında PAF modeli kullanılarak belirlenen bu kısıtların en iyi şekilde yönetilmesi için işletmenin uyguladığı çözümler tespit edilmiştir. Sonuç olarak da tespit edilen mevcut kısıtların işletmeye olan maliyetleri ve bu kısıtların yönetilmesi ile maliyetlerde ve karlılıkta ortaya çıkan değişimler ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde bir otel işletmesinde ortaya çıkan kısıtların yönetiminde kalite maliyetlerinin kullanımı konusunda yapılan örnek olay çalışmasına yer verilecektir. Öncelikle çalışma yapılan otel işletmesi ile ilgili bilgi verilecek, ardından da elde edilen bulgular yorumlanarak açıklanmaya çalışılacaktır.

6.1. Örnek Otel İşletmesine Ait Bilgiler

Uygulamanın yapılacağı otel işletmesi Mersin'de bulunan ve denize sıfır konumda bir işletmedir. Otel'de konaklama, yeme içme, davet ve konferans hizmetleri verilmektedir. Otel bölümünde 5 Kral Dairesi, 9 Suit, 15 Double ve 80 Single oda olmak üzere toplam 107 odasında ve 220 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Aynı

zamanda çeşitli yemekler sunan 150 kişilik bir A'la Carte restoran, yine 150 kişilik teras restoran, 800 kişilik havuz başı davet alanı ve ayrıca toplamda 750 kişiye aynı anda hizmet verebilecek dört adet toplantı salonu ile dört yıldızlı bir otel hizmeti sunmaktadır. İşletme konum olarak mersin şehirlerarası otobüs terminaline 10 dakika ve Adana Şakirpaşa Hava Alanına yaklaşık bir saat mesafede bulunmaktadır. Otelin gelirleri son üç yıl için yıllık ortalama 8.7 milyon Türk Lirasıdır. 2010, 2011 ve 2012 yıllarının ortalama doluluk oranı %66 ve 2012 yılında ortalama gecelik konaklama fiyatı standart çift kişilik oda için kişi başı 60 Türk lirasıdır. Otel genellikle hafta sonları ve tatil günlerinde yoğunluk yaşamaktadır. Fiyatlarının uygunluğu ve şehir merkezine yakın olması sebebiyle hem tatilciler hem de iş adamları tarafından tercih edilebilmektedir.

Dört yıldızlı bir otel işletmesi niteliğinde olan kurum 63 çalışanla hizmet vermektedir. Bu çalışanlara bir müdür, dört müdür yardımcısı da dahildir. Otel 7 gün 24 saat hizmet vermektedir, dolayısı ile otelde her gün her saat çalışan personel bulunmaktadır. Bunlara ek olarak müdür yardımcıları da dönüşümlü olarak geceleri ve hafta sonları işletmede bulunmaktadırlar. Otel temel olarak konaklama hizmeti sunmaktadır. Bunun yanı sıra hem otelde konaklayan müşterilere hem de dışarıdan günü birlik gelen müşterilere A'la Carte restoranında hizmet sunmaktadır. Son olarak işletme mevcut salonları sayesinde davet ve organizasyon hizmeti de sunmaktadır. Müşteriler rezervasyon yaptırarak veya doğrudan işletmeye gelerek talepte bulunabilmektedir.

Söz konusu otel işletmesi 2004 yılından itibaren hizmet vermektedir. 2007 yılında ise TS EN ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Modelini referans alarak kendi kalite sistemlerini kurmuşlardır. Kalite sistemi kapsamında otelde müşterilerin şikayetlerinden, personelin tespitlerinden veya herhangi bir yönetmelik ve yasaya aykırı durumlar belirlenerek, uygunsuzluk adı altında toplanmaktadır. Tespit edilen uygunsuzlukları önleyici ve düzenleyici faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Son olarak belirlenen uygunsuzluğun giderilip giderilmediğine yönelik değerlendirme faaliyetleri yürütülmektedir.

Yapılan bu çalışmada kısıtlar teorisi düşünme süreçleri kapsamında öncelikle otel işletmesinin öncelikli amaç haritası ya da diğer bir ifade ile yol haritası oluşturulmaya çalışılacaktır.

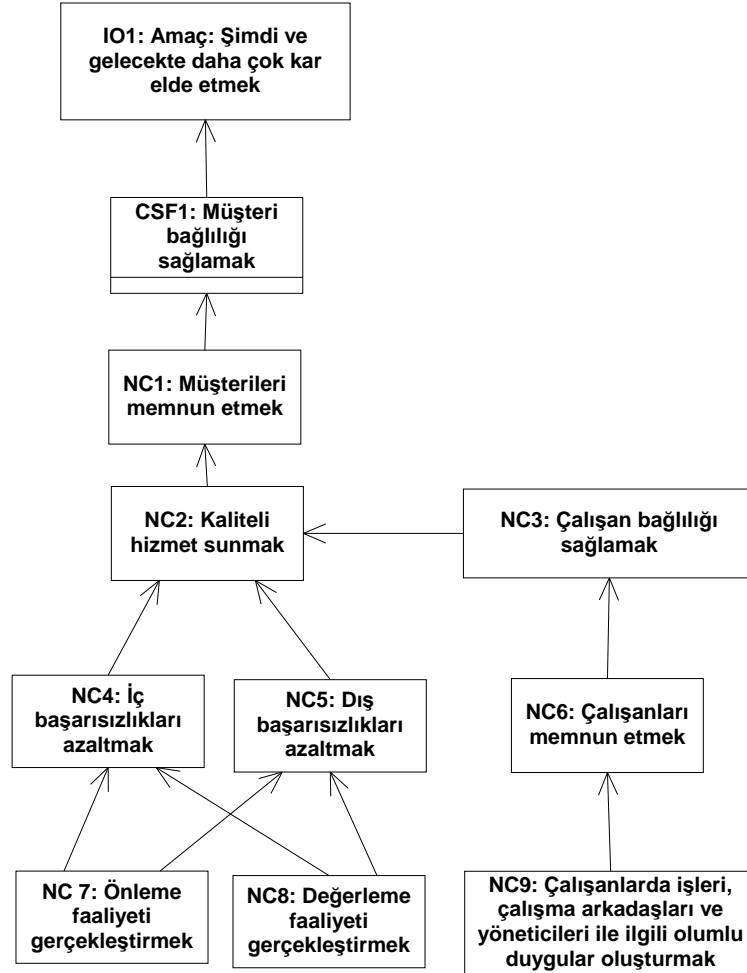
6.2. Öncelikli Amaçlar Haritası (IO Map)

Çalışmanın önceki bölümünde de belirtildiği gibi işletmede değişim süreci öncelikli amaçlar haritasının oluşturulması ile başlamaktadır. Öncelikli amaçlar haritası işletmenin temel amacının ne olduğunun belirlemek için oluşturulan bir diyagramdır. Bu soruyu yanıtlamak için öncelikle işletmenin en temel amacı belirlenir ardından bu amacı gerçekleştirmek için gereken kritik başarı faktörleri belirlenir. Son olarak da bu faktörleri başarmak için gerçekleştirilmesi zorunlu olan gerekli durumlar belirlenir ve diyagram bu şekilde tamamlanır (Dettmer, 2007, s.87). Goldratt ve Cox (1994) işletmelerin temel amacının şimdi ve gelecekte kar etmek olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra Goldratt (1994), her tür işletme için önemli olan üç faktör olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi, “hem şimdi hem de gelecekte kar etmek”, ikincisi “hem şimdi hem de gelecekte çalışanlar için güvenli ve memnun edici bir çalışma ortamı sağlamak” ve son olarak üçüncüsü “hem şimdi hem de gelecekte müşterileri memnun etmek” şeklindedir. Bunlardan herhangi birini işletmeler amaç olarak belirleyebilmektedirler (Dalcı & Koşan, 2012, s.52).

Heskett vd. (1994, s.165) işletmelerin gelir artışının ve dolayısı ile de karlılığının müşteri bağlılığı ve çalışan bağlılığına dayalı olduğunu belirtmişlerdir. Her iki durumda da bağlılığın oluşturulabilmesi için memnuniyet gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyeti sunulan hizmetin kalitesi ile doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Çalışan memnuniyeti ise, çalışanlarda işleri, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilgili olumlu duygular oluşturulması ile sağlanabilmektedir (Heskett vd., 1994, s.165). Amerikan Yönetim Birliğinin (American Management Association, AMA) yaptığı bir çalışmada, işletmelerin başarılı olabilmelerinin en önemli faktörlerinden biri olarak kaliteli mal veya hizmet üretimine odaklı olabilmek belirtilmektedir (Sharma, Kumar & Kumar, 2007, s.3382). Buradan da anlaşılacağı gibi otel işletmelerinin karlılığının önündeki en büyük engel sunacakları kalitesiz hizmettir. Nitekim kalitesiz hizmetin işletmeye bir takım maliyetleri olacaktır. Bu maliyetler, kalite maliyetleri yaklaşımına göre başarısızlık maliyetleridir (Feigenbaum, 1956, s.99).

Özetle otel işletmelerinin daha çok kar edebilmeleri için müşteri bağlılığını arttırmaları, müşteri bağlılığı için müşteri memnuniyetini arttırmaları ve memnuniyet için ise hizmet kalitesini arttırmaları gerekmektedir. Sunulan hizmetin kaliteli olarak değerlendirilebilmesi için de işletmelerin kalitesiz hizmet sonucu ortaya çıkan iç ve dış

başarısızlıkları azaltması ve son olarak da bu başarısızlıkların azaltılabilmesi için önleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi gerekmektedir. Kaliteli hizmet sunmanın bir diğer koşulu da işletmede çalışan personelin işletmeye karşı bağlılığını sağlamaktır. Belirlenen bu sıralamaya göre örnek otel işletmesinin öncelikli amaçlar diyagramı aşağıda Şekil 22’de gösterilmiştir.



IO: Öncelikli Amaç (Intermediate Objective)

CSF: Kritik Başarı Faktörü (Critical Success Factor)

NC: Gerekli Durum (Necessary Condition)

Şekil 22. Öncelikli amaç haritası

Şekilde de görüldüğü gibi örnek otel işletmesinin temel amacı şimdi ve gelecekte daha çok kar elde etmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek için otel işletmesinin gerçekleştirmesi gereken kritik başarı faktörü müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Şekil 22’de müşteri bağlılığı için gerekli olan durumlar ve aralarında ki mantıksal ilişki gösterilmeye çalışılmıştır. Müşteri bağlılığı müşteri memnuniyetinden, müşteri memnuniyeti ise hizmet kalitesinden etkilenen bir durumdur. Hizmet kalitesi için iç ve

dış başarısızlıkları azaltmanın gerekliliği kadar çalışanların işletmeye karşı olan bağlılığı da önemli bir etkidir. Nitekim Heskett vd. (1994) konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin tatmin olmuş ve işletmelerine bağlı çalışanlar sayesinde ortaya çıktığını belirtmektedirler. Çalışan bağlılığı için gerekli durumlar arasında, çalışanların işleri, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilgili olumlu duygular oluşturulması odak noktasını konumundadır. Bu olumlu duygular sayesinde çalışan memnuniyeti oluşacak ve dolayısı ile de çalışan bağlılığı oluşacaktır.

Çalışmanın sonraki bölümlerinde işletmenin mevcut durumu daha derinlemesine incelenmeye çalışılacaktır. Bu amaçla kısıtlar teorisinde değişim sürecinin ilk aşaması olan şimdiki gerçeklik ağacı oluşturulmaya çalışılacaktır. Şimdiki gerçeklik ağacı oluşturulurken Dettmer'in (1997) geliştirdiği klasik yöntem uygulanmaya çalışılacaktır. Bu yönteme göre öncelikle örnek otel işletmesinde ortaya çıkan istenmeyen etkiler belirlenmeye (UDE) çalışılacaktır.

6.3. İstenmeyen Etkiler (UDE)

Otel yönetimi ile yapılan görüşmelerde otelin temel amacının müşteri memnuniyetinin sağlayarak şimdi ve gelecekte daha çok kar elde etmek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan görüşmelerden yola çıkarak otelin istediği ölçüde kar edemediği belirlenmiştir. Çünkü otelde yaşanan bir takım hizmet aksaklıklarından dolayı otel müşteri kaybetmektedir. Aynı zamanda yaşanan yönetsel sorunlar nedeni ile otel çalışanları da bağlılığını yitirmektedir.

Örnek otel işletmesinde, kimi zaman doğrudan müşteriye etkileyen kimi zamanda henüz müşteriye yansımadan tespit edilen uygunsuzluklar bulunmaktadır. Bu uygunsuzlukları belirlemek için otel yönetimi belirli bir süreç takip etmektedir. Bu süreç aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

- Birimler arası ya da her birimin verdiği hizmet esnasında veya öncesinde herhangi bir yönetmelik ve yasalara aykırı uygunsuzlukla karşılaşılması durumunda; hizmete ilişkin dokümanlarda yer alan yetkili kişilerce uygunsuzluklar giderilir. Oluşan uygunsuzlukla ilgili durum birim sorumluları tarafından tutanak tutularak (uygunsuzluk tespit formu ile) ilgili olduğu duruma göre kurum müdürü, sorumlu müdür yardımcısı veya ilgili birim şefine bildirilir. Uygunsuzluk incelenerek, kanuni bir durum varsa, konu kanuni yollardan çözüm yoluna gidilir. Eğer kurum içerisinde çözülecek bir uygunsuzluk ise; sorumlu

şube müdürü veya ilgili birim şefi tarafından çözüm yoluna gidilir. Eğer aynı uygunsuzluk süreklilik gösteriyorsa, tespit edildiği birime “Düzeltilici Önleyici Faaliyet Formu” tutularak uygunsuzluğun tekrar etmemesi için önlemler alınır.

- Hizmetlerin sunumu sırasında veya öncesinde gerçekleştirilen tüm faaliyetler; Yasal Mevzuat, Kalite Prosedürleri, hizmet gerçekleştirme süreçlerinde ve talimatlarında belirtilen özelliklere uygunluğu açısından, bu süreçlerde/prosedürlerde belirtilen yetkililer tarafından kontrol edilir. Yapılan kontrol sonucunda herhangi bir uygunsuzluk tespit edilmezse işleme devam edilir.
- Yapılan kontrol sonucunda uygunsuzluk tespit edilirse ve bu uygunsuzluk Yasal Mevzuat, Kalite El Kitabı, Kalite Prosedürleri, hizmet gerçekleştirme süreçleri, işlem prosedürlerinde, talimatlarda belirtilen koşulların yerine getirilmediği durumlarda ise; uygunsuzluğu tespit eden personel, “Uygunsuzluk Tespit Formunu” iki nüsha halinde düzenleyerek, iki nüshayı da ilgili Müdür Yardımcısına teslim eder.
- Uygunsuzluk kimi zamanda işletmenin müşterileri tarafından hizmetin sunumu sırasında veya sonrasında tespit edilebilmektedir. Bu tarz durumlarda müşteriler şikayet ve önerilerini, Müşteri Şikayet ve Öneri Defterinde, Bireysel Öneri/Talep Formunda veya Ben Yönetiyor Olsaydım Görüş Formunda dile getirebilmektedirler. Bu formlarda ilgili personel tarafından incelenir ve belirlenen uygunsuzluklarla ilgili olarak Uygunsuzluk Tespit Formu iki nüsha düzenlenerek, iki nüsha da ilgili Müdür Yardımcısına teslim edilir.
- Uygunsuzluk Tespit Formunu alan Müdür Yardımcısı uygunsuzluğu onaylayıp, ilgili birim içerisinde çözülebileceği durumlarda; birim içerisinden birine Uygunsuzluk Tespit Formunun her iki nüshasını vererek uygunsuzluğun takibinden sorumlu kişi olarak atar. Uygunsuzluğun giderilmesi halinde sorumlu kişi Uygunsuzluk Tespit Formunun her iki nüshasını da kapatıp birimde bulunan “Uygunsuzluk Takip Formuna” işleyerek bir nüshasını Kalite Yönetim Temsilcisine gönderir.

Yapılan bu çalışmada, söz konusu uygunsuzluk tespit formları incelenerek ve yetkililerle yapılan görüşmeler sonucu bu uygunsuzlukların yarattığı işletmedeki dokuz adet istenmeyen etki belirlenmiştir. İstenmeyen etkilerin (UDE) tespit edilmesi daha

önceki bölümlerde bahsedilen işletmenin mevcut durumunu tespit etmek için kullanılan şimdiki gerçeklik ağacının oluşturulması için atılması gereken ilk adımı oluşturmaktadır. Ancak burada, işletmenin 2009 yılı ve 2010 yılı başında hazırladığı uygunsuzluk tespit formlarının incelendiği ve yöneticilerle yapılan görüşmelerde o yıllarda yaşanan uygunsuzluklar ve istenmeyen etkilerinin belirlendiği göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmedeki formlar incelenerek belirlenen istenmeyen etkiler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir. Bu bağlamda işletmede;

- Müşteri bağlılığı istenenden düşük
- Çalışan bağlılığı düşük,
- Çalışanlar memnun değil,
- Müşteriler memnun değil,
- Müşterilere kaliteli hizmet sunulamıyor,
- Doluluk oranı istenenden düşük,
- Müşteriler vaktinde hizmet alamıyor,
- Müşterilerin istekleri karşılanamıyor,
- Müşteriler aldıkları hizmette teknik aksaklıklar yaşıyor.

İşletmede istenmeyen etkiler bu şekilde sıralanırken, bu istenmeyen etkilerin nedenleri ve onların da alt nedenleri sonraki bölümde Şimdiki Gerçeklik Ağacının oluşturulmasında sıralanmaya çalışılacaktır.

6.4. Şimdiki Gerçeklik Ağacı (Current Reality Tree – CRT)

Şimdiki gerçeklik ağacının amacı, işletmenin karşılaştığı herhangi bir sorunda nelerin değişmesi gerektiği konusunda bilgi vermektir. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticilerine, sistem yetersizliklerinin işaretlerini açıkça belirleyerek yardımcı olur. Şimdiki gerçeklik ağacı işletme yöneticilerinin, belirlenen yetersizliklerin bir veya daha fazla temel nedenini takip etmesini sağlar (Dettmer, 2007, s.95). Bu tanımlamadan yola çıkarak örnek otel işletmemizde belirlenen istenmeyen etkiler yani sistemin sorunları ve bu sorunların nedenleri aşağıda sıralanmaktadır.

Şimdiki gerçeklik ağacı oluşturulurken Dettmer'in geliştirdiği klasik yöntem uygulanmaya çalışılmıştır. Bu yönteme göre öncelikle belirlenen istenmeyen etkiler

türdeki işletmeyi de kapsayan ve buralarda da geçerli olan genel kuralları ifade etmektedir. Şekillerden de görüldüğü gibi beş adet gerçek belirlenmiştir. Bunlar da neden sonuç ilişkisine bağlı olarak ilgili oldukları istenmeyen etkilere veya alt sebeplere oklarla bağlanmışlardır.

Şimdiki gerçeklik ağacı oluşturulurken yukarıdan aşağıya doğru bir yol izlenmektedir. Ancak okunuşu ve yorumlanması sırasında tam tersi yönde yani aşağıdan yukarıya doğru hareket edilmektedir. Bu bağlamda şimdiki gerçeklik ağacı şu şekilde okunabilir:

“İşletmede üç temel problem yani kısıt bulunmaktadır. Bunlar yönetim anlayışındaki yetersizlikler, kalifiye personel sayısındaki yetersizlikler ve fiziksel olanaklardaki yetersizlikler şeklinde sıralanmaktadır. Yönetim anlayışı yetersiz olduğu için, işletmedeki çalışanlar yaptıkları işlerin takdir edilmediğini düşünmekte, çalışanlara kariyer geliştirmek için fırsat tanınmamakta, çalışanlara yeterince yetki verilmemekte, çalışanlar birbirleri ile iletişim sıkıntısı yaşamakta ve çalışanlar yöneticileri ile iletişim sıkıntısı yaşamaktadır. Çalışanlara kariyer geliştirmek için yeterince fırsat tanınmadığı için işletmedeki geleceklerinden endişe duymaktadırlar. Aynı zamanda çalışanlar birbirleri ile iletişim sıkıntısı yaşadığı için müşteri siparişlerinin alınması, hazırlanması ve sunumu sürecinde gereğinden fazla karışıklık yaşanmaktadır. Devamında çalışanların yaptıkları işlerin takdir edilmediğini düşünmesi, çalışanlara kariyer geliştirmek için fırsat tanınmaması, çalışanlara yeterince yetki verilmemesi, çalışanların birbirleri ile yöneticileri ile iletişim sıkıntısı yaşaması çalışanların memnuniyetsizliğine sebep olmaktadır. Çalışanlar memnun olmadıkları için işletmeye olan bağlılıkları düşmekte ve bu da işletmenin müşterilerinin kaliteli hizmet almasını engellemektedir.

İşletmede kalifiye personel sayısı yetersiz olduğu için müşteri siparişlerinin alınması, hazırlanması ve sunumu sürecinde gereğinden fazla karışıklık yaşanmakta, işletmede yemekler yerince iyi hazırlanamamakta, işletme oda servisi hizmeti sunamamakta ve aşçılar hem restoranlara hem de organizasyonlara yemek hazırlamak zorunda kalmaktadır. Bütün bu yaşanan sorunlar da işletmenin müşterilerinin isteklerini karşılayamamasına sebep olmaktadır. Müşterilerin isteklerinin karşılanamamasının diğer nedenleri ise fiziksel olanakların yetersiz olmasından kaynaklanan işletmenin odalarının, toplantı salonlarının ve ortak kullanım alanlarındaki iç ve dış görünüşün çok eski olmasıdır. Fiziksel olanaklardaki yetersizlikler aynı zamanda odalarda bulunan elektrikli cihazların arızalanmasına, toplantı salonlarında bulunan projeksiyon ve

bilgisayarların arızalanmasına ve son olarak resepsiyon görevlilerinin hem çıkış işlemleri yapıp hem de müşteri şikayetlerini kaydetmek durumunda kalmasına neden olmaktadır.

Odalarda bulunan elektrikli cihazların arızalanması ve toplantı salonlarında bulunan projeksiyon ve bilgisayarların arızalanması nedeniyle müşteriler aldıkları hizmette teknik aksaklıklar yaşamaktadır. Diğer yandan resepsiyon görevlilerinin hem çıkış işlemleri yapıp hem de müşteri şikayetlerini kaydetmek durumunda kaldığı için işletmeden çıkışlar vaktinde yapılamamakta ve dolayısı ile de odalar boşaltılmadığı için kat görevlileri temizliği vaktinde yapamamaktadır. Odaların temizliğinin vaktinde yapılamaması ise işletmeye girişlerin vaktinde yapılamamasına sebep olmaktadır. Girişler vaktinde yapılamadığı için resepsiyonda bekleyen müşteriler kuyruk oluşturmaktadır. Aşçılar hem restoranlara hem de organizasyonlara yemek hazırlamak zorunda kalması da müşterilerin restoranda beklemek zorunda kalmasına neden olmaktadır. Resepsiyonda bekleyen müşterilerin kuyruk oluşturması ve müşterilerin restoranda beklemek zorunda kalması nedeni ile de işletme müşterilerinin vaktinde hizmet almasını sağlayamamaktadır.

Müşteriler aldıkları hizmette teknik aksaklıklar yaşadığı, işletmenin müşterilerin isteklerini karşılamadığı ve işletme müşterilerinin vaktinde hizmet almasını sağlayamadığı için işletme müşterilerinin kaliteli hizmet almasını sağlayamamaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi kaliteli hizmete sunulmamasının bir diğer nedeni de işletmeye bağlılığı olmayan çalışanlardır.

İşletme müşterilerinin kaliteli hizmet almasını sağlayamadığı için müşteriler memnuniyetsiz olmaktadır. Bu nedenle de müşterilerin işletmeye olan bağlılığı düşmektedir. İşletmeye olan bağlılığı düşen müşteriler nedeni ile işletmenin doluluk oranı istenenden düşük gerçekleşmektedir. İstenenden düşü gerçekleşen doluluk oranı nedeni ile de işletme istediği oranda kar edememektedir.”

Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi şimdiki gerçeklik ağacı ile işletmeyi temel hedefinden uzaklaştıran istenmeyen etkiler ve bunların alt nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun devamında şimdiki gerçeklik ağacının en alt bölümünde şeklin giderek daraldığı görülmektedir. Şeklin ya da diyagramın giderek daralmasının nedeni örnek otel işletmesinin şimdi ve gelecekte daha çok kar etmesini engelleyen dokuz adet istenmeyen etki (neden) olmakla birlikte bütün bu sorunların kaynağı yaşanan üç temel

problemdir. Bütün bu sorunların temel nedenleri CP (Core Problem) kutucuklarında ve şeklin en altında yer almaktadırlar. Bu üç temel problemi, işletmede mevcut yönetim anlayışının yetersiz olması, kalifiye personel sayısındaki yetersizlikler ve fiziksel olanaklardaki yersizlikler şeklinde sıralamak mümkündür. Bu temel nedenler aynı zamanda kısıtlar teorisinde baz alınan “her işletmenin istenen oranda kar etmesini engelleyen en az bir veya birkaç kısıtı vardır” teorisi ile örtüşmektedir. Yani örnek otel işletmesinin istediği oranda kar etmesini engelleyen üç adet kısıtı bulunmaktadır. Bu kısıtlar ve bunların sebep olduğu sonuçlar örnek otel işletmesinde bir takım maliyetler ortaya çıkarmaktadır. Bu maliyetler yapılan çalışma kapsamında kalite maliyetleri konusunda yer alan iç ve dış başarısızlık maliyetleri kapsamında değerlendirilecektir.

Aşağıda Tablo 9’da örnek otel işletmesinde ortaya çıkan iç ve dış başarısızlıklar görülmektedir. Bu başarısızlıklar işletmenin tamamı ile ilgili olup, bu bilgiler muhasebe çalışanlarıyla, yöneticilerle ve kalite sistemi sorumluları ile yapılan görüşmelerden elde edilmiştir.

Tablo 9.

Örnek Otel İşletmesinde Ortaya Çıkan İç ve Dış Başarısızlıklar

İç Başarısızlıklar	Dış Başarısızlıklar
Atık (restoranlardan ve davetlerden)	Geri dönen ürünler (restoranlardan ve davetlerden)
Yeniden işleme (restoranlardan ve davetlerden)	Müşteri hizmetleri (tüm faaliyetlerden)
Onarımlar ve Kusur giderme (tüm faaliyetlerden)	Şikayet çözüm gereklilikleri ve Müşteriye yapılan indirimler (tüm faaliyetlerden)
Uygunsuzlukların tespiti için harcanan işçilik ve zaman	Kaybedilen satışlar (tüm faaliyetlerden)
	Onarım ve yenileme maliyetleri (tüm faaliyetlerden)
	Yasal gereklilikler nedeni ile oluşan maliyetler (tüm faaliyetlerden)

Kaynak: Örnek otel işletmesinin verileri ile tarafımdan derlenmiştir.

Örnek otel işletmesinde tespit edilen temel problemler ve bunların neden olduğu sorunlar ve son olarak şimdiki gerçeklik ağacının en üst seviyesinde yer alan istenmeyen etkiler Tablo 9’da yer alan iç ve dış başarısızlıkların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Hangi başarısızlığa hangi istenmeyen etkinin veya alt sebeplerin neden olduğu Tablo 10 ve Tablo 11 ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 10.

İç Başarısızlıklar ve Nedenleri

İç Başarısızlık Nedenleri	İç Başarısızlıklar
Otel yemeklerinin yeterince iyi olmaması Müşteri siparişlerinin alınması, hazırlanması ve sunulması sürecinde çeşitlilikler yaşanması	Atık (restoranlardan ve davetlerden)
Otel yemeklerinin yeterince iyi olmaması Müşteri siparişlerinin alınması, hazırlanması ve sunulması sürecinde çeşitlilikler yaşanması	Yeniden işleme (restoranlardan ve davetlerden)
Odalarda bulunan elektrikli cihazların arızalanması Toplantı salonlarında bulunan projeksiyon ve bilgisayarların arızalanması Otelin iç ve dış görünüşünün çok eski olması	Onarımlar ve Kusur giderme (tüm faaliyetlerden) Uygunsuzlukların tespiti için harcanan işçilik ve zaman

Kaynak: Örnek otel işletmesinin verileri ile tarafımdan derlenmiştir.

Tablo 11.

Dış Başarısızlıklar ve Nedenleri

Dış Başarısızlık Nedenleri	Dış Başarısızlıklar
Otel yemeklerinin yeterince iyi olmaması Müşteri siparişlerinin alınması, hazırlanması ve sunulması sürecinde çeşitlilikler yaşanması	Geri dönen ürünler (restoranlardan ve davetlerden)
Müşterilerin memnuniyetsizliği Resepsiyonda bekleyen müşterilerin kuyruk oluşturması Müşterilerin restoranda beklemek zorunda kalması	Müşteri hizmetleri (tüm faaliyetlerden)
Otelin müşterilerinin kaliteli hizmet almasını sağlayamaması Resepsiyonda bekleyen müşterilerin kuyruk oluşturması Müşterilerin restoranda beklemek zorunda kalması	Şikayet çözüm gereklilikleri ve Müşteriye yapılan indirimler (tüm faaliyetlerden)

(Tablo 11'in devamı)

Çalışanların memnuniyetsizliği	Kaybedilen satışlar (tüm faaliyetlerden)
Müşterilerin memnuniyetsizliği	
Otelin müşterilerinin kaliteli hizmet almasını sağlayamaması	
Otelin müşterilerin isteklerini karşılayamaması	
Otelin oda servisi hizmeti sunamaması	
Müşterilerin vaktinde hizmet almasının sağlanamaması	
Müşterilerin aldıkları hizmetlerde teknik aksaklıklar yaşamaması	Onarım ve yenileme maliyetleri (tüm faaliyetlerden)
Odalarda bulunan elektronik eşyaların arızalanması	
Otel odalarının görünümünün çok eski olması	
Otel toplantı salonlarının görünümünün çok eski olması	
Otelin iç ve dış görünüşünün çok eski olması	
Müşterilerin memnuniyetsizliği	Yasal gereklilikler nedeni ile oluşan maliyetler (tüm faaliyetlerden)
Çalışanların memnuniyetsizliği	

Kaynak: Örnek otel işletmesinin verileri ile tarafımdan derlenmiştir.

Tablo 10 ve 11'de de görüldüğü gibi otelin başarısızlıklarının nedenleri işletmede yaşanan problemlerdir. Tablo 10'da dikkat çeken unsur "Uygunsuzlukların tespiti için harcanan işçilik ve zaman" ile ilgili iç başarısızlığın bir nedeni belirtilmemiş olmasıdır. Bunun nedeni olarak işletmede yaşanan bütün sorunların tespit edilmesi gerektiği gösterilebilir. Dolayısı ile her iki tabloda da sayılan ya da işletmenin şimdiki gerçeklik ağacında yer verilen bütün problemler, "Uygunsuzlukların tespiti için harcanan işçilik ve zaman" iç başarısızlığının nedeni olarak sıralanabilmektedir. Tablo 10 ve 11 için verilmesi gereken bir diğer bilgi ise bu tablolarda yer alan iç ve dış başarısızlıkların 2010, 2011 ve 2012 yıllarında yaşandığıdır. Sonuç olarak bu tablolar üç yılın verileri incelenerek oluşturulmuştur. İşletmeden alınan verilere göre yaşanan bu başarısızlıkların bir takım maliyetleri vardır. Bu maliyetler ve yıllar itibariyle olan değişimleri Tablo 12'de görüldüğü gibidir.

Tablo 12.

Yıllara Göre Örnek Otel İşletmesinin Başarısızlık Maliyetleri

İç Başarısızlık Maliyetleri	2010	2011	2012
Artık	62.118	45.800	33.108
Yeniden işleme	10.800	6.300	4.000
Onarımlar ve kusur giderme	19.190	14.000	6.400
Uygunsuzlukların tespiti için harcanan işçilik ve zaman	41.310	20.160	13.608
<i>İç Başarısızlık Maliyetleri Toplam</i>	133.418	86.260	57.108
Dış Başarısızlık Maliyetleri			
Geri dönen ürünler	21.176	17.896	11.160
Müşteri hizmetleri	14.400	19.200	12.000
Şikayet çözüm gereklilikleri ve müşteriye yapılan indirimler	45.824	21.812	16.362
Yasal gereklilikler nedeni ile oluşan maliyetler	20.050	18.250	14.300
Onarım ve yenileme	14.805	11.600	9.250
Kaybedilen satışlar	70.589	41.700	23.300
<i>Dış Başarısızlık Maliyetleri Toplam</i>	186.844	130.458	86.372

Kaynak: Örnek otel işletmesinin verileri ile tarafımdan derlenmiştir.

Örnek otel işletmesinin başarısızlık maliyetleri incelenen 3 yıl için sırasıyla 133.418, 86.260 ve 57.108 TL olarak gerçekleşirken, dış başarısızlık maliyetleri sırasıyla 186.844, 130.458 ve 86.372 TL olarak gerçekleşmiştir. İncelenen yıllarda tablo 11’de de görüldüğü gibi örnek otel işletmesinin yaşadığı iç ve dış başarısızlıklar yıllar itibariyle azalmaktadır. Tablo 11’de dikkat çeken bir diğer unsur ise çoğunlukla yapılan çalışmalarda belirlenemeyen bir dış başarısızlık maliyeti olan kaybedilen satışların saptanabilmiş olmasıdır. İşletmenin kaliteden sorumlu yöneticisinin ifadesine göre bu tutarlar işletmede rezervasyon yaptırıp kapıya kadar gelen, yaşanan bir takım sorunlardan dolayı birkaç gün konakladıktan sonra planlanandan erken ayrılan veya hiç konaklamadan geri dönen müşterilerin kayıtlarının tutulması sonucu hesaplanmıştır. Yapılan hesaplamalarda, yıllara göre işletmeyi terk eden müşteri sayıları ile bu müşterilerin işletmede harcayabilecekleri asgari tutarlar göz önünde bulundurulmuştur. Ancak kaybedilen satışlar her ne kadar hesaplanabilmiş olsa da işletmeyi terk eden

müşterilerin yaptıkları olumsuz reklam ile yeni müşterilerin gelişini ne kadar etkiledikleri kesin olarak bilinmemektedir. Bu da kaybedilen satışların aslında burada hesaplanan tutarlardan çok daha yüksek olabileceğini göstermektedir.

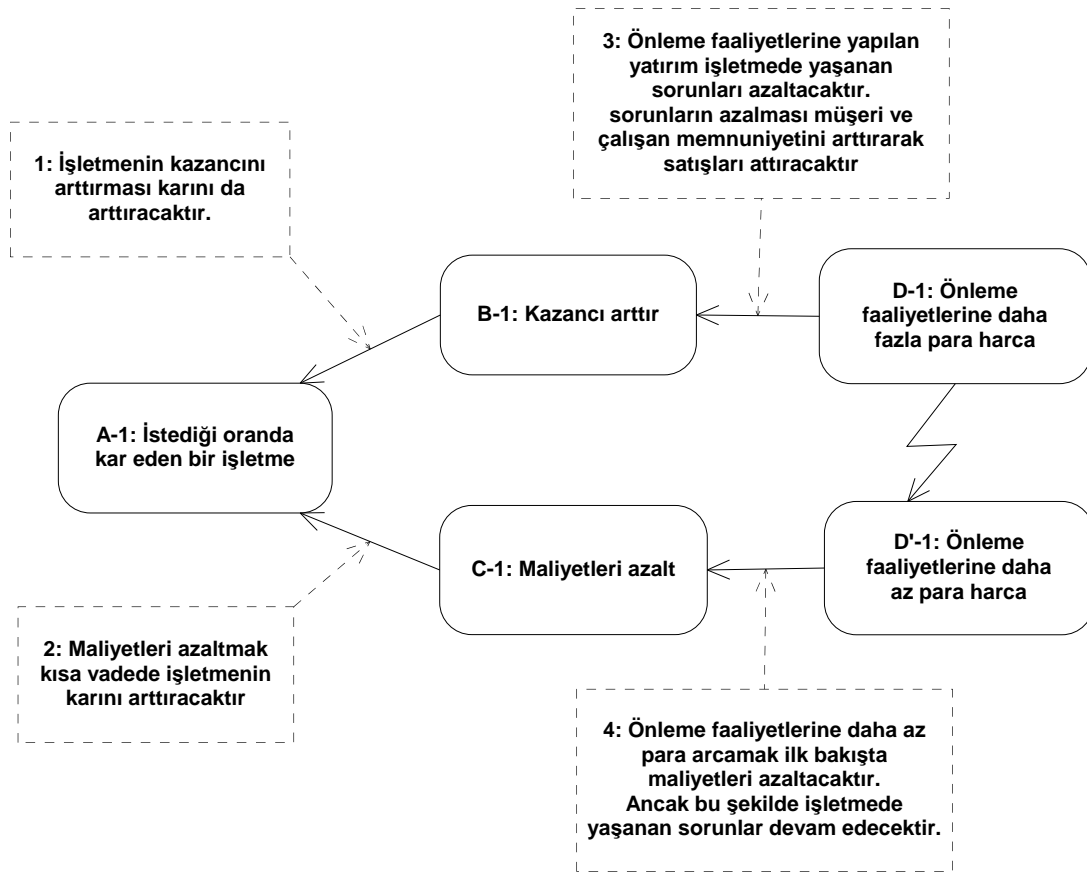
Tablo 11’de de görüldüğü gibi örnek otel işletmesinin yıllara göre başarısızlık maliyetleri azalmaktadır. Bunun nedeni olarak işletmenin kalite yönetim sistemi kapsamında gerçekleştirdiği önleme faaliyetlerinin etkinliği gösterilebilmektedir. İşletmenin bu başarısızlıkları azaltmak için gerçekleştirdiği önleme faaliyetleri ilerleyen bölümlerde açıklanacaktır.

6.5. Buharlaşan Bulut (Evaporating Cloud – EC)

Örnek otel işletmesinde yaşanan temel problemler belirlendikten sonra sıra bu problemleri çözmek için etkin bir yöntem oluşturmaya gelmektedir. Örnek otel işletmesinde yaşanan problemler sonucu ortaya çıkan tek bir istenmeyen çıktı vardır. Bu da işletmenin istediği oranda kar elde edememesidir. Önceki bölümde bu istenmeyen çıktının sebeplerine, bu bölümde ise olası çözüm yöntemlerine ve bu çözümlerin maliyetlerine değinilmeye çalışılacaktır.

Buharlaşan bulut oluşturulurken ilk adım daha önce belirlenmiş olan temel problemin zıddı (olumlu ifadesi) amaç olarak belirlenmelidir (Dalcı & Koşan, 2012, 546). Buharlaşan bulutun ilk aşaması olan amaç belirlendikten sonra bu amacı gerçekleştirmek için gereken iki gereklilik belirlenmelidir. Bu iki gereklilik de belirlendikten sonra son olarak iki adet ön koşul belirlemelidir (Dettmer, 2007, s.160).

Buharlaşan bulutta ilk kutucuğa belirlenen amaç yerleştirilirken devamındaki iki kutucuğa bu amacı gerçekleştirmek için gerekli olan koşullar yerleştirilir. Sonrasında ise belirlenen koşulları gerçekleştirebilmek için öncelikli koşullar ilgili kutucuklara yerleştirilir. Burada dikkat edilmesi gereken konu, işletmenin belirlenen iki ön koşulun her ikisini de aynı anda gerçekleştiremeyeceğidir. Örnek otel işletmesine ait buharlaşan bulut aşağıda Şekil 25’de görüldüğü gibidir.



A-1: Amaç

B-1 ve B-2: Gereklilik

D-1 ve D'-1: Önkoşul(Çözüm)

Şekil 25. Buharlaştan bulut

Daha önceki bölümde de belirtildiği gibi buharlaşan bulut diyagramı soldan sağa doğru okunmaktadır. Hatırlatılması gereken bir diğer unsur ise belirlenen ön koşulların iki şekilde olabileceğidir. Bunlardan birincisi “ön koşullar zıtlık ifade edebilirler”, ikincisi ise “ön koşullar farklı alternatifler sunabilirler” şeklindedir. Yapılan bu çalışmada zıt ifadeler kullanılmıştır. Daha önce kısıtlar teorisinin düşünme süreçleri açıklanırken buharlaşan bulut diyagramında D ve D' ön koşullarının diğer bir ifade ile çözümlerinin aynı anda işletmede uygulanamayacağı da belirtilmişti. Bu bağlamda, buharlaşan bulut diyagramı şu şekilde okunabilir:

“Örnek otel işletmenin kar edebilmesi için kazancını arttırması gerekmektedir. Ancak aynı zamanda maliyetlerini de azaltmalıdır. Otel işletmenin kazancını arttırmasının yolu gerçekleştireceği önleme faaliyetlerinden geçmektedir. Diğer bir yandan önleme faaliyetlerine fazladan yatırım yapmak kısa vadede işletmenin maliyetlerini de arttıracaktır. Bunun için işletme maliyetleri azaltmak istiyorsa önleme faaliyetlerine daha az para harcaması gerekmektedir. Dolayısı

ile işletme önleme faaliyetlerine daha çok para harcamak ve harcamamak seçenekleri arasından bir seçim yapmak durumundadır.”

Buharlaşan bulut hazırlandıktan ve olası çözümler belirlendikten sonra sıra gelecekteki gerçeklik ağacını oluşturarak işletmenin gelecekteki durumunu belirlemeye gelmektedir. Ancak bu noktada tekrar hatırlatılması gereken konu işletmenin 2010, 2011 ve 2012 yıllarındaki verilerinin incelendiğidir. Bu yıllardaki verilere bağlı olarak işletmenin 2013 yılındaki durumunu görmek için gelecekteki gerçeklik ağacı oluşturulacaktır. Bu noktada da gelecekteki gerçeklik ağacını oluşturmadan önce işletmenin seçtiği çözüm yönteminin yıllar itibariyle olan maliyetleri incelenmeye çalışılacaktır.

6.6. Örnek Otel İşletmesinde Yaşanan İstenmeyen Etkilerin PAF modeli ile Yönetilmesi

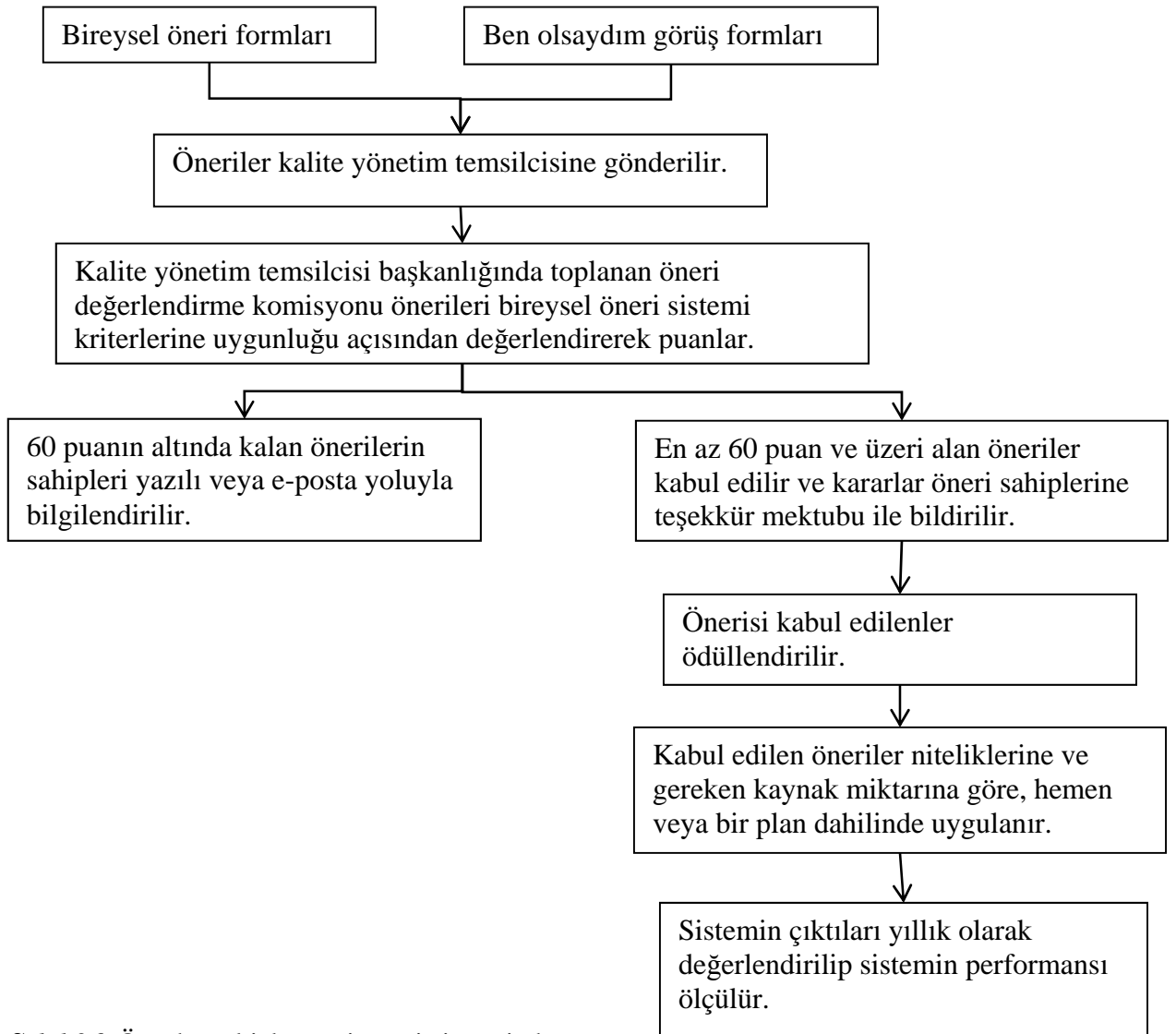
Bu bölümde örnek otel işletmesinin seçtiği çözüm yönteminin ne olduğuna ve kullanılan çözümlerin maliyetlerine değinilecektir. Önceki bölümde de değinildiği gibi işletmemiz önleme maliyetlerine daha fazla para harcamak ve harcamamak arasında seçim yapmak durumundaydı. Söz konusu otel işletmesi tespit edilen sorunları ortadan kaldırmak ya da azaltmak için ve karını arttırmak için önleme faaliyetlerine daha fazla yatırım yapmaya karar vermiştir. Özetle belirtebiliriz ki örnek otel işletmesi kalite maliyetleri kapsamında yer alan önleme faaliyetlerini gerçekleştirmeye karar vermiştir. Bu kapsamda önleme faaliyetleri gerçekleştirirken bu faaliyetlerin değerlendirilmesi için de bir takım faaliyetler gerçekleştirmek durumundadırlar. Bu faaliyetlerde değerlendirme faaliyetleri ve bunların maliyetleri kapsamında incelenecektir.

Örnek otel işletmesi önleme faaliyetleri gerçekleştirme kararı aldıktan sonra sıra bu faaliyetlerin neler olacağına belirlenmesine gelmektedir. Tespit edilen problemleri ortadan kaldırmak, analiz etmek ve tekrarını önlemek için gerekli olan önleyici faaliyetlere ilişkin girdiler aşağıdaki kaynaklardan sağlanmaktadır:

- Müşteri dilek ve önerileri,
- Anketler,
- Kalite iç ve dış tetkikleri,
- Yönetimin gözden geçirmesi toplantılarında alınan kararlar,
- Çalışanların tespit ettikleri uygunsuzluklar,
- Personel Talep ve Önerileri,

- Bakanlığın yeni uygulamaları ve düzenlemeleri,

Gerek müşteriler gerekse çalışanlar yetkililere önerilerini hem sözlü hem de yazılı olarak iletebilmektedirler. Sözlü olarak iletilen önerileri ilgili kişi kayıt altına alarak gerekli formlara kaydetmektedir. Yazılı olanlar ile direk ilgili formlara kaydedilebilmektedirler. Bu formlar, bireysel öneri talep formu ve ben olsaydım uygulaması için kullanılan formlardır. Bireysel öneri talep formu, öneriyi yapanın kimliğini, önerinin tarihini, önerinin amacını ve konusunu içermektedir. Ben olsaydım formları da benzer şekilde öneri sahibinin kimliğini, öneri tarihini ve konusunu içermektedir. Ben olsaydım formlarının bireysel öneri talep formundan farkı, işletmenin öneri için bir giriş cümlesi kullanmış olmasıdır. Bu giriş cümlesi “Ben kurum yöneticisi olsaydım;...” şeklinde başlamaktadır. Kullanılan bu form sayesinde gerek müşterilere gerekse çalışanlara yönetimle empati yapabilme olanağı tanınmaktadır. Örnek otel işletmesinde uygulanan öneri sisteminin akışı aşağıda Şekil 26’da görüldüğü gibidir.



Şekil 26. Örnek otel işletmesi öneri sistemi akışı

2010, 2011 ve 2012 yıllarında değerlendirilen öneriler ve maliyetleri aşağıda Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13.

Örnek Otel İşletmesinde Gerçekleştirilen Önleme Faaliyetleri ve Maliyetleri

TARİHİ	ÖNERİ SAHİBİNİN ADI SOYADI	ÖNERİ İLETİM YÖNTEMİ	ÖNERİNİN KONUSU	ÖNERİNİN KATEGORİSİ	DEĞERLENDİRME TARİHİ	ALDIĞI PUAN	KURUL KARARI		REDDEDİLME NEDENİ	MALİYET (TL)
							KABUL	RET		
2010	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Kurum tanıtım katalogunun basımı	Reklam	1.1.2010	85	X			2.000
2010	Ahmet TEKELİ	Sözlü Öneri	Mutfak Tüp gaz tesisatının yenilenmesi	İyileştirme	1.2.2010	92	X			2.250
2010	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	3 ve 4 kişilik odaların oluşturulması		1.2.2010	43		X	Yer olmaması	
2010	Ahmet TEKELİ	Bireysel Öneri Talep Formu	Kurumumuza taş fırını yapımı	Süreç değiştirme	1.3.2010	71	X			7.000
2010	Genel Koordinatör	Sözlü Öneri	Çalışanlara eğitim verilmesi	Kalite eğitimi	1.3.2010	99	X			Maliyet yok
2010	Alakart Mutfağı Aşçısı	Sözlü Öneri	Alakart Restoranda balık çeşitlerinin artırılması		1.3.2010	55		X	Talep olmaması	
2010	Ali YILMAZ	Bireysel Öneri Talep Formu	Dış cephe LED aydınlatma sistemi yapımı	İyileştirme	5.4.2010	76	X			2.400
2010	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Kurumumuz otel odalarında beyaz renkli pikelere geçilmesi	Önleyici Bakım	5.4.2010	81	X			1.580
2010	Resepsiyon Şefi	Sözlü Öneri	Otel odalarında kartlı kapı kilidi sistemine geçilmesi	Süreç değiştirme	3.5.2010	78	X			5.000
2010	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Ütü Odası		3.5.2010	55		X	Yer olmaması	
2010	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Oyun Lokali açılması		3.5.2010	25		X	Otel konseptine aykırı olması	
2010	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Kurumumuz su şebekesine arıtma sisteminin kurulması	İyileştirme	3.5.2010	91	X			1.000

(Tablo 13'ün devamı)

2010	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Çay bahçesinde uydu sisteminin takılması	İyileştirme	14.6.2010	73	X		900
2010	Murat PEKEL	Sözlü Öneri	Binanın dış yüzeyine dış cephe giydirmesi yapımı		14.6.2010	43		X	Maliyetinin fazla olması
2010	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Otel odalarındaki perdelerin yenilenmesi		14.6.2010	58		X	Genel tadilat zamanına bırakılması
2010	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Fitness salonunun yapılması		20.7.2010	53		X	Yer olmaması
2010	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Bebek emzirme odası		20.7.2010	55		X	Yer olmaması
2010	Kamil ÇELEBİYILMAZ	Sözlü Öneri	Kurumumuz Erdemli Salonunun yenilenmesi	Önleyici Bakım	20.8.2010	77	X		90.000
2010	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Yazlık Teras Restoranın üzerinin kapatılarak kışın da kullanılması		20.8.2010	50		X	İhtiyaç olmaması
2010	Alihan İDİ	Sözlü Öneri	Yazlık Restorana buz kovaları alımı	İyileştirme	20.8.2010	72	X		200
2010	Ali YILMAZ	Sözlü Öneri	Güneş enerjisi sisteminin otomasyon hale getirilmesi	İyileştirme	30.9.2010	86	X		670
2010	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Üyelere yapılan indirim miktarının artırılması		30.9.2010	50		X	İndirim oranının mevzuatla belirlenmesi
2010	Gökhan KOŞAR	Sözlü Öneri	Otomatik yer temizleme makinesinin alınması	İyileştirme	26.11.2010	79	X		1.825
2011	Arif ASLAN	Sözlü Öneri	Sıcak ve Soğuk su depolarının değiştirilmesi	İyileştirme	3.1.2011	87	X		5.300
2011	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Üyelerimize dağıtılmak üzere 2011 yılı takvimi basımı	Reklam	5.1.2011	75	X		2.890
2011	Yönetim Kurulu Üyesi	Sözlü Öneri	Fasıl Müziği Hizmetinin verilmesi	Süreç değiştirme	31.1.2011	85	X		12.000
2011	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Kurumumuz otel odalarının yenilenmesi	Önleyici bakım	31.1.2011	86	X		92.000
2011	Bilgi İşlem Sorumlusu	Bireysel Öneri Talep Formu	Bilgi işlem merkezinin kurulması	İyileştirme	31.1.2013	89	X		15.700
2011	İL MEM Müdürü	Sözlü Öneri	Lobiye salon tipi Klima alımı	İyileştirme	31.1.2013	88	X		2.200

(Tablo 13'ün devamı)

2011	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Kahvaltıda Çorba sunumu	Süreç değiştirme	25.2.2011	86	X			3.650
2011	Abdullah SARUHAN	Sözlü Öneri	Binaya 3. Personel asansörü yapımı		25.2.2011	52		X	Yer Olmaması	
2011	Genel Koordinatör	Sözlü Öneri	Silifke Salonunun tadilatı ve genişletilmesi	Önleyici Bakım	14.2.2011	76	X			60.870
2011	Güvenlik Birim Şefi	Sözlü Öneri	Kurumumuz salon klimalarının açma kapama işinin kontrol altına alınması	Süreç değiştirme	25.3.2011	83	X			200
2011	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Oda tavanlarına ışık konulması		25.3.2011	44		X	Otel konseptine aykırı olması	
2011	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Odalara makyaj lambalarının konulması	İyileştirme	25.3.2011	78	X			920
2011	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Kahvaltıda çeşitliliğin artırılması	Süreç değiştirme	28.4.2011	73	X			18.250
2011	Servis birim şefi	Sözlü Öneri	Kurum logolu ıslak mendil yapımı	Reklam	28.4.2011	83	X			2.500
2011	Ali YILMAZ	Sözlü Öneri	Toplantılar için yeni PC alımı	İyileştirme	12.5.2011	76	X			575
2011	Firma Tanıtımı	Sözlü Öneri	Su tasarruf cihazı alımı	Süreç değiştirme	12.5.2011	65	X			500
2011	Genel Koordinatör	Sözlü Öneri	Çalışanlara eğitim verilmesi	Kalite eğitimi	12.5.2011	99	X			
2011	Ahmet SELBİ	Sözlü Öneri	Yüzme havuzunda yüzme kurslarının açılması	Süreç değiştirme	12.5.2011	85	X			1.500
2011	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Lobiye Şarküteri bölümünün açılması		7.6.2011	41		X	Lobi estetiğinin bozulması	
2011	Havuz Sorumlusu	Bireysel Öneri Talep Formu	Havuzdaki şemsiye miktarının artırılması	İyileştirme	7.6.2011	74	X			Firmalardan ücretsiz alınıyor
2011	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Odalardaki klimaların karta bağlı sigorta sisteminden ayrılması		6.7.2011	34		X	Ekstra maliyet getirecek olması	
2011	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Havuzda alkollü içecek satışı		6.7.2011	25		X	Mevzuata uygun değil	
2011	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Öğretmenevinde üyelerin haricinde kimsenin konaklamaması		6.7.2011			X	Mevzuata uygun değil	

(Tablo 13'ün devamı)

2011	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Oyun Lokali açılması		8.8.2011	32		X	Otel konseptine aykırı olması	
2011	Resepsiyon Şefi	Sözlü Öneri	Birim sorumlularına telsiz telefon alımı	İyileştirme	6.9.2011	78	X			525
2011	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Odalardaki perdelerin değiştirilmesi	İyileştirme	6.9.2011	69	X			5.520
2011	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	WC'lerde askılıkların yapılması	İyileştirme	10.10.2011	79	X			30
2011	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Tesisin bahçesine Mescit yapımı		4.11.2011	55		X	Yer Olmaması	
2011	Ayla SAYIN	Sözlü Öneri	Öğle yemeklerinin açık büfe olarak sunulması		4.11.2011	46		X	Maliyetinin fazla olması	
2011	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Klima Sigortalarının jeneratöre bağlanması		6.12.2011	25		X	Jeneratör gücünün yetersiz olması	
2012	Genel Koordinatör	Sözlü Öneri	Personel servis aracının alınması	Süreç değiştirme	3.1.2012	73	X			55.000
2012	Kurum Müdürü	Sözlü Öneri	Anamur Salonu için yenileme projesi alımı	Önleyici bakım	3.1.2012	84	X			10.000
2012	Genel Koordinatör	Sözlü Öneri	Çalışanlara kazançtan prim dağıtılması		5.1.2012			X	Mevzuata uygun değil	
2012	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Odalarda çalışma masalarının konulması	İyileştirme	5.1.2012	72	X			9.200
2012	Müşteri Önerisi	Ben Olsaydım Uygulaması	Restoranların işletmesinin müstecire verilmesi		5.1.2012	20		X	Mevzuata uygun değil	
2012	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Bayan Kuaför Salonunun Açılması		5.1.2012	50		X	Yer olmaması ve yeterli talep olmaması	
2012	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Bina sahil girişinin daha belirgin hale getirilmesi ve aydınlatılması	Süreç değiştirme	6.2.2012	80	X			1.550
2012	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Lobi oturma gruplarının değiştirilmesi	İyileştirme	6.2.2012	76	X			7.500
2012	Komşu Mesken Talebi	Sözlü Öneri	Çöp toplama alanının kapalı ve kilitli hale getirilmesi	Önleyici bakım	5.3.2012	91	X			5.000
2012	Abdullah SARUHAN	Sözlü Öneri	Su maliyetinin azaltılması için su kuyusunun açılması	Süreç değiştirme	5.3.2012	89	X			3.200
2012	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Ütü Odası	İyileştirme	5.3.2012	68	X			1.300
2012	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Medyada reklam verilmesi	Reklam	22.3.2012	69	X			8.500

(Tablo 13'ün devamı)

2012	Murat PEKEL	Sözlü Öneri	Kurumda enerji tasarrufu için LED ampul kullanımına geçilmesi	Süreç değiştirme	2.4.2012	89	X		1.800
2012	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	WC'lerin alaturkaya dönüştürülmesi		2.4.2012	32		X	Modernizasyona aykırı olması
2012	Kat Bölüm Şefi	Sözlü Öneri	Otel kullanım kapasitesinin artırılması için ekstra yatak alımı	İyileştirme	7.5.2012	76	X		4.000
2012	Mersin Valisi	Sözlü Öneri	VİP salonunun genişletilip güzelleştirilmesi	Önleyici Bakım	15.6.2012	83	X		78.600
2012	Müşteri Önerisi	Ben Olsaydım Uygulaması	Düğün hizmetinin kaldırılması		1.7.2012	23		X	Getirisinin yüksek olması
2012	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Bina ön kısmında düğün yapılmaması		1.7.2012	41		X	Getirisinin yüksek olması
2012	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Havuz başına satış büfesinin oluşturulması		1.7.2012	52		X	Personel maliyeti
2012	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Havuzun haftanın bir günü sadece bayanlara açılması		3.8.2012	39		X	Mevzuata uygun değil
2012	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Çay bahçesinin etrafının kapatılarak kışında açık kalması		3.8.2012	41		X	Çay bahçesinin yerinin değiştirilecek olması
2012	Müşteri Önerisi	Ben Olsaydım Uygulaması	Yüzme havuzunun suyunun ısıtılarak ve üstünün kapatılarak kışında açılması		3.8.2012	49		X	Maliyetinin fazla olması
2012	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Otel Odaları için LCD TV alımı	İyileştirme	17.8.2012	84	X		5.750
2012	Kat Bölüm Şefi	Sözlü Öneri	Otel odalarının yatak ve bazalarının yenilenmesi	İyileştirme	29.8.2012	91	X		25.300
2012	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Lig TV üyeliği		5.9.2012	57		X	Maliyetinin fazla olması
2012	Ali YILMAZ	Sözlü Öneri	Projeksiyon cihazının yenilenmesi	İyileştirme	5.9.2012	76	X		465
2012	Müşteri Önerisi	Bireysel Öneri Talep Formu	Çalışanların etkili iletişim seminerine alınması	Kalite Eğitim	5.9.2012	80	X		
2012	Müşteri Önerisi	Ben Olsaydım Uygulaması	Havuzun etrafının düğünlerde kullanılmaması		5.9.2012	37		X	Getirisinin yüksek olması

(Tablo 13'ün devamı)

2012	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Alakart Restorana balkon yapımı	Süreç değiştirme	1.10.2012	78	X			40.000
2012	Mimar	Sözlü Öneri	Kafeterya yapımı için proje hizmeti alımı	Süreç değiştirme	1.10.2012	83	X			12.000
2012	Bakanlık Müfettişi	Sözlü Öneri	Alakart Restoranda ev yemeklerinin sunumu		1.10.2012	49		X	Konsepte aykırı olması	
2012	Kurum Müdürü	Sözlü Öneri	Anamur salonunun alınan proje doğrultusunda yenilenmesi	Önleyici bakım	1.10.2012	81	X			150.000
2012	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Öğlen Tabldot Yemeklerinde Kapalı Su Konulması	Süreç değiştirme	1.10.2012	89	X			390
2012	Seminer Grubu	Bireysel Öneri Talep Formu	Mescit in genişletilmesi ve güzelleştirilmesi	İyileştirme	5.11.2012	87	X			3.000
2012	Müşteri Önerisi	Ben Olsaydım Uygulaması	Türk Hamamı yapılması		5.11.2012	54		X	Yer olmaması	
2012	Arif ASLAN	Sözlü Öneri	Sıcak su kazanlarının doğalgaz ile ısıtılması	Süreç değiştirme	5.11.2012	91	X			2.500
2012	Murat ŞAHİN	Sözlü Öneri	Ziyaretçi Defteri	Süreç değiştirme	5.11.2012	61	X			50
2012	Kurum Müdürü	Sözlü Öneri	Çay Bahçesinin yerine tenis kortu yapımı		4.12.2012	69	X			Henüz proje aşamasında
2012	Kahvaltı Sorumlusu	Bireysel Öneri Talep Formu	Kahvaltıda çeşitliliğin artırılması		4.12.2012	50		X	Daha önce kabul edilmiştir	
2012	Müşteri Önerisi	Sözlü Öneri	Tesis sahil girişinin geliştirilmesi	İyileştirme	4.12.2012	85	X			10.300
2012	Muhasebeci	Bireysel Öneri Talep Formu	Muhasebe Programının alınması	Süreç değiştirme	4.12.2012	90	X			750

Kaynak: Örnek otel işletmesinin verileri ile tarafımdan derlenmiştir.

Tablo 13’de örnek otel işletmesinin gerçekleştirdiği önleme faaliyetleri ve bu faaliyetlerin maliyetleri ile reddedilen faaliyetlerin nedenleri sıralanmaya çalışılmıştır. Görüldüğü gibi işletme ortaya çıkan problemleri azaltmak için önleme faaliyetlerine oldukça önem vermektedir. Kabul edilen öneriler ilgili kalite yöneticileri tarafından belirli kategorilere ayrılmışlardır. Bu kategoriler, reklam, iyileştirme, önleyici bakım, süreç değiştirme ve kalite eğitimi şeklinde sıralanmaktadır. Belirlenen bu kategoriler arasında dikkat çekici olan nokta kalite eğitimlerinin işletmeye bir maliyetinin olmamasıdır. Kaliteden sorumlu yöneticilerle yapılan görüşmelerde, eğitimlerin kimi zaman kurum yöneticileri tarafından verildiği kimi zaman da bakanlığın gönderdiği eğitimcilerin katılımı ile gerçekleştirildiği bilgisine ulaşılmıştır. Dolayısı ile işletmeye ekstra bir yükümlülüğü olmamaktadır. Tabloda bir maliyeti olmayan bir diğer önleme faaliyeti de havuz kenarında kullanılan şemsiyelerin sayılarının artırılmasıdır. Bunun nedeni olarak da gerekli şemsiyelerin kurum içinde satışı yapılan içecek, dondurma gibi ürünlerin firmalarından ücretsiz olarak temin edilmesi gösterilmiştir. Tablo 13 ile ilgili bir diğer husus ise önleme faaliyetlerinde görülen yer temizleme makinesi, klima, PC, telsiz telefon, oturma grubu, LCD TV ve projeksiyon cihazı alımları ile ilgilidir. Otel bu kalemlere dört yıllık normal amortisman ayırmaktadır. Dolayısı ile tablo 13’de bu kalemlerin toplam değerlerinin %25’ine yer verilmiştir. Diğer iyileştirme faaliyetleri ve önleyici bakım faaliyetlerinde işletme amortisman ayırmadığı için bu kalemler ilgili yıllara gider olarak yazılmıştır. Tabloda yer alan önerilerin kategorilerine ve yıllara göre toplam maliyetleri aşağıda Tablo 14’te görüldüğü gibidir.

Tablo14.

Yıllara Göre Önerilerin Toplam Maliyetleri

ÖNERİNİN KATEGORİSİ	YILLARA GÖRE MALİYETLERİ		
	2010	2011	2012
Kalite Eğitimi	İşletmeye bir maliyeti yok.		
Reklam	2.000	5.390	8.500
İyileştirme	9.245	11.595	71.940
Önleyici bakım	91.580	152.870	243.600
Süreç değiştirme	12.000	36.100	117.240
<i>Önleme Maliyetleri Toplam</i>	<i>114.825</i>	<i>205.955</i>	<i>441.280</i>

Kaynak: Örnek otel işletmesinin verileri ile tarafımdan derlenmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi işletme bütün kategorilerde yaptığı yatırımı yıllar itibarıyla arttırmıştır çünkü işletme yöneticileri yaşanan sorunları azaltmak istemektedir. Ancak bununla birlikte tutarlardaki artış yıllar içinde biriken onarım, tadilat ve yenileme gibi yüksek kaynak gerektiren faaliyetlerin bu yıllar içerisinde gerçekleştirilmesi de bir diğer neden olarak belirtilebilir. İşletmenin karşılaştığı istenmeyen etkileri ya da problemleri yönetmekte gerçekleştirdiği bir diğer faaliyet grubu da yapılan değerlendirme faaliyetleridir. Değerlendirme faaliyetleri, örnek otel işletmesinde gerçekleştirilen önleme faaliyetlerinin amacına uygunluğunu, karşılaşılan problemlerin ne ölçüde yönetildiğini ve sunulan hizmetlerin önceden belirlenen standartlara uygunluğunu değerlendirmek için gerçekleştirilen faaliyetleri içermektedir. 2010, 2011 ve 2012 yılları için bu faaliyetler ve maliyetleri aşağıda Tablo 15’de görüldüğü gibidir.

Tablo 15.

Değerlendirme Faaliyetleri ve Maliyetleri

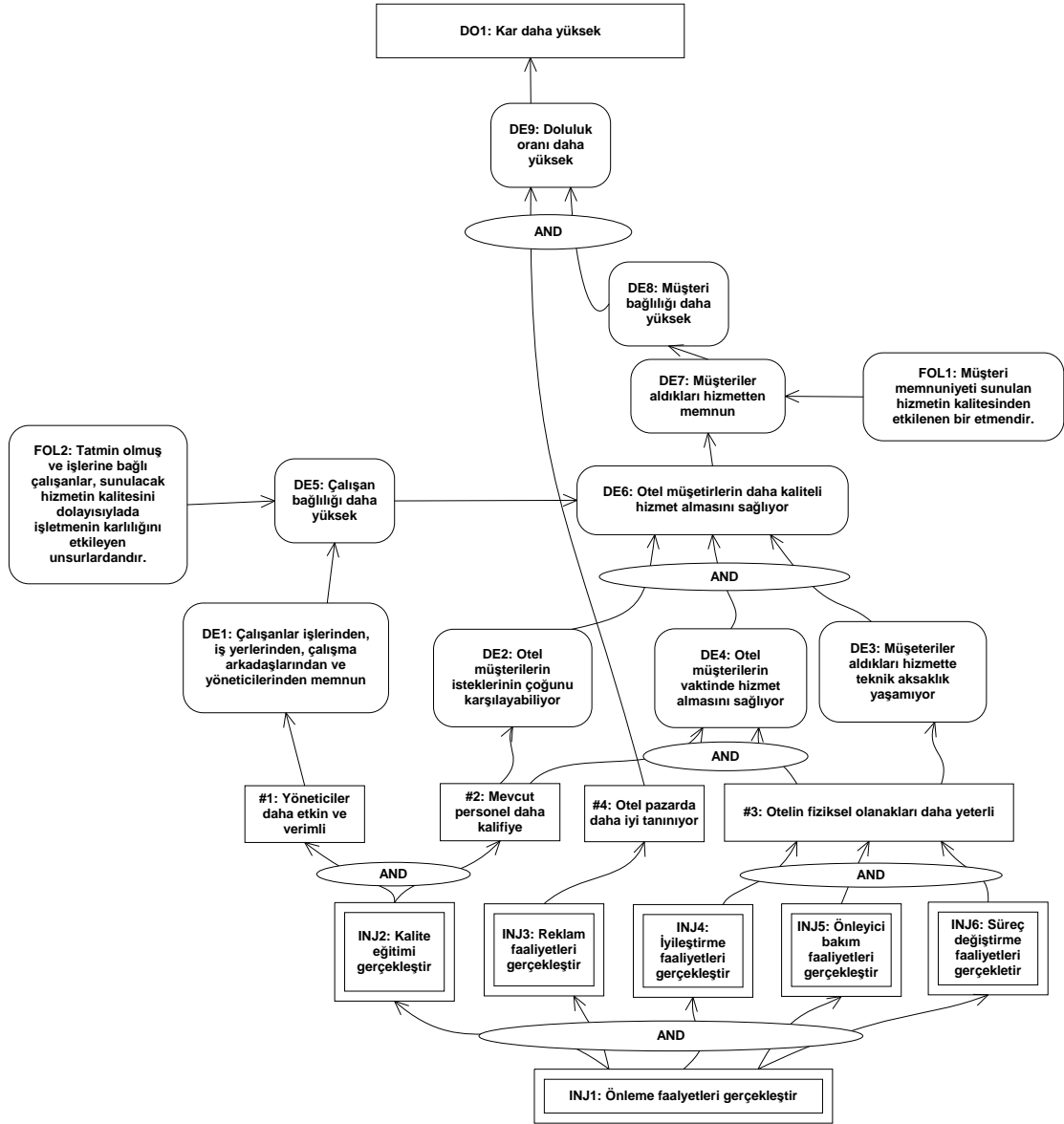
Değerlendirme Maliyetleri	2010	2011	2012
Değerlendirmeler	13.058	11.500	10.000
Teftiş	İşletmeye bir maliyeti yok		
Hizmetin denetimi	21.600	16.200	10.800
Raporların incelenmesi ve değerlendirilmesi	9.500	8.400	7.600
<i>Değerlendirme Maliyetleri Toplam</i>	<i>44.158</i>	<i>36.100</i>	<i>28.400</i>

Kaynak: Örnek otel işletmesinin verileri ile tarafımdan derlenmiştir.

Değerlendirme faaliyetlerinde yıllar itibariyle düşüş yaşanmaktadır. Bunun nedeni olarak literatürde geçen kalite maliyetleri ile ilgili teori gösterilebilir. Söz konusu teori “Önleme faaliyetlerine yapılan yatırım arttıkça değerlendirme faaliyetlerine ayrılan kaynak miktarı azalır” demektir (Ramdeen vd., 2007). Bir önceki tabloda önleme faaliyetlerine yapılan yatırımın yıllar itibariye artış gösterdiğine değinilmişti. Burada da görüldüğü gibi önleme maliyetlerinde ki artış değerlendirme maliyetlerinde yıllar itibariyle azalmaya neden olmaktadır denebilir. Tablo 14 ile ilgili açıklanması gereken bir diğer unsur ise teftiş kaleminin işletmeye bir maliyetinin olmamasıdır. Bunun nedeni olarak da, daha önce kalite eğitimlerinde olduğu gibi küçük çaplı teftişlerin ilgili yöneticiler ve genel teftişlerin ise bakanlık tarafından gönderilen memurlar tarafından yapılması gösterilmektedir.

6.7. Örnek Otel İşletmesinin Gelecekteki Gerçekler Ağacı (Future Reality Tree - FRT)

Örnek otel işletmesinde yaşanan istenmeyen etkiler ve bu etkileri yönetmek için gerekli çözümler belirlendikten sonra sıra işletmenin gelecekteki durumunun nasıl olacağını gösteren gelecekteki gerçeklik ağacını oluşturmaya gelmektedir. Gelecekteki gerçeklik ağacı, uygunluk tabanlı mantık yapısı ile oluşturulmuş bir diyagramdır. Gelecekteki gerçeklik ağacının temel amacı işletmede yaşanan değişimlerin işletmenin gerçekliğini nasıl etkileyeceğini ortaya çıkarmaktır. Diğer bir ifade ile oluşabilecek istenen etkileri göstermektir (Dettmer, 1997, s.180). Gelecekteki gerçeklik ağacı oluşturulurken ve de okunurken aşağıdan yukarıya doğru bir yol izlenir (Dettmer, 1997, s.181). Yani öncelikle belirlenen çözüm yöntemleri diyagramın en altına yerleştirilir ve bu çözümlerin uygulanması durumunda yaşanacak gelişimler mantıksal bir ilişki içerisinde yukarıya doğru ilerletilir. Diyagramın en üstüne ise işletmenin temel amacı yani istenen çıktı yerleştirilir. Bu oluşum mantığı çerçevesinde hazırlanmış olan gelecekteki gerçeklik ağacı aşağıda Şekil 27’de görüldüğü gibidir.



DO: İstlenen Çıktı (Desirable Outcome)

DE: İstlenen Etki (Desirable Effect)

INJ: Çözüm (Injection)

AND: Ve

Şekil 27. Gelecekteki gerçeklik ağacı

Gelecekteki gerçeklik ağacı diyagramı tıpkı şimdiki gerçeklik ağacında olduğu gibi aşağıdan yukarıya doğru okunmaktadır. Diyagram okunurken neden sonuç ilişkilerini gösteren bir mantık takip edilmektedir. Buna göre, önleme faaliyetleri yani kalite eğitimi, reklam, iyileştirme, önleyici bakım ve süreç değiştirme faaliyetleri gerçekleştirilirse işletme daha önce belirlenen yönetim anlayışındaki yetersizlikleri, kalifiye personel sayısındaki yetersizliği ve fiziksel olanaklardaki yetersizliği ortadan

kaldırmış veya en azından azaltmış olacaktır. Mevcut temel problemleri çözmenin yanı sıra işletme yürüttüğü reklam faaliyetleri ile pazarda daha iyi tanınmaya da başlayacaktır. Yetersizlikleri ortadan kaldıran veya azaltan örnek otel işletmesi daha önceki bölümde sayılan ve şimdiki gerçeklik ağacını oluşturan 9 adet istenmeyen etkiyi istenen etkiye dönüştürecektir. Son olarak da ortaya çıkan bu istenen etkiler, şimdiki gerçeklik ağacında yer alan istenmeyen çıktıyı yani “düşük karlılık” sorununu tersine çevirerek “daha yüksek karlılık” istenen çıktısının oluşmasını sağlayacaklardır. Görüldüğü gibi örnek otel işletmesi önleme faaliyetlerinde bulunarak şimdi ve gelecekte karlılığını arttıracaktır.

6.8. Bulguların Değerlendirilmesi

Yapılan bu çalışma ile konaklama işletmelerinde ortaya çıkan kısıtların, kısıtlar teorisinin düşünme süreçleri ve kalite maliyetleri yönteminin birleşimi ile yönetilmesi hedeflenmiştir. Dolayısı ile kullanılan bu iki yöntem sonucu ulaşılan bulgular bu bölümde değerlendirilecektir.

Daha önce de belirtildiği gibi örnek otel işletmesi 2007 yılından itibaren kendi kalite sistemlerini yürütmektedirler. Ancak 2007 ile 2010 yılları arasında yapılan çalışmaların düzenli kaydı tutulmamıştır. Bunun yanı sıra her ne kadar belirli bir kalite sistemi yürütseler de işletme 2010 yılına gelindiğinde halen istediği oranda kar elde edememektedir. Bunun sonucu olarak yönetim mevcut kalite sistemini daha sistematik ve kayıtlı hale getirmeye karar vermiştir. Böylece işletmede yaşanan uygunsuzluklar resmi olarak tespit edilip bu uygunsuzlukları gidermek için gerçekleştirilen önleme ve değerlendirme faaliyetleri de kayıt altına alınmaya başlamıştır.

Yapılan bu çalışmada cevaplanmaya çalışılan araştırma sorularından ilki, “Otel işletmesinde içsel/dışsal kısıtların olup olmadığı” şeklindeydi. Bu araştırma sorusunu yanıtlamak amacı ile işletmenin 2010 yılındaki verileri incelenerek o yıl ve daha öncesinde yaşanan kısıtlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan tespitler sonucunda işletmenin kısıtlarının; yönetim anlayışındaki yetersizlikler, kalifiye personel yetersizliği ve fiziksel olanaklardaki yetersizlikler olduğu anlaşılmıştır. Ancak çalışmada kısıtlar teorisinin düşünme süreçleri uygulandığı için bu kısıtlar işletmede yaşanan temel problemler olarak isimlendirilmişlerdir.

Araştırma sorularından ikincisi “işletmenin performansını etkileyen kısıtların PAF modeli ile yönetilip yönetilemeyeceği” şeklindeydi. Bu soruyu cevaplamak için de

belirlenen problemler öncelikle iç ve dış başarısızlıklar olarak sınıflandırılmıştır. Yaşanan problemler ve bunların neden olduğu başarısızlıkların belirlenmesinin ardından işletmenin bu problemleri yönetmek için gerçekleştirdiği önleme ve değerlendirme faaliyetleri belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmenin başarısızlıklarının, gerçekleştirdiği önleme ve değerlendirme faaliyetlerinin 2010, 2011 ve 2012 yılları için maliyetleri aşağıda tablo 16'da görüldüğü gibi özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 16.

Örnek Otel İşletmesinin Yıllara Göre Kalite Maliyet Ölçümleri

	2010	2011	2012
Önleme Maliyetleri			
Reklam	2.000	5.390	8.500
Önleyici Bakım	91.580	152.870	243.600
Kalite Eğitimi	İşletmeye bir maliyeti yok		
Süreç Değiştirme	12.000	36.100	117.240
İyileştirme	9.245	11.595	71.940
Önleme maliyetleri toplam	114.825	205.955	441.280
Değerlendirme Maliyetleri			
Değerlendirmeler	13.058	11.500	10.000
Teftiş	İşletmeye bir maliyeti yok		
Hizmetin denetimi	21.600	16.200	10.800
Raporların incelenmesi ve değerlendirilmesi	9.500	8.400	7.600
Değerlendirme Maliyetleri Toplam	44.158	36.100	28.400
İç Başarısızlık Maliyetleri			
Atık	62.118	45.800	33.100
Yeniden işleme	10.800	6.300	4.000
Onarımlar ve kusur giderme	11.350	9.800	4.300
Tasarım değişiklikleri	7.840	4.200	2.100
Uygunsuzlukların tespiti için harcanan işçilik ve zaman	41.310	20.160	13.608
İç Başarısızlık Maliyetleri Toplam	133.418	86.260	57.108
Dış Başarısızlık Maliyetleri			
Geri dönen ürünler	21.176	17.896	11.160
Müşteri hizmetleri	14.400	19.200	12.000
Şikayet çözüm gereklilikleri ve müşteriye yapılan indirimler	45.824	21.812	16.362
Yasal gereklilikler nedeni ile oluşan maliyetler	20.050	18.250	14.300
Onarım ve yenileme	14.805	11.600	9.250
Kaybedilen satışlar	70.589	41.700	23.300
Dış Başarısızlık Maliyetleri Toplam	186.844	130.458	86.372

Kaynak: Örnek otel işletmesinin verileri ile tarafımdan derlenmiştir.

Tabloda da görüldüğü gibi kalite maliyeti unsurlarından önleme maliyeti incelenen 3 yıl için sırasıyla 114.825, 204.955, 441.280 TL olup, değerlendirme maliyetleri ise sırasıyla 44.158, 36.100 ve 28.400 TL olmuştur. İç başarısızlık maliyetleri ise incelenen 3 yıl için sırasıyla 133.418, 86.260 ve 57.108 TL olarak gerçekleşirken, dış başarısızlık maliyetleri sırasıyla 186.844, 130.458 ve 86.372 TL olarak gerçekleşmiştir. Özetle işletmenin önleme maliyetlerinde artış, değerlendirme maliyetleri ve başarısızlık maliyetlerinde ise azalış görülmektedir. Bu verilerden hareketle Tablo 17’de, işletmenin kalite maliyetleri yıllara göre karşılaştırılarak, satışlar içerisindeki yüzdeleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Tablo 17.

Örnek Otel İşletmesinin Kalite Maliyetlerinin Yıllara Göre Analizi

	2010	Oran (%)	2011	Oran (%)	2012	Oran (%)
Satışlar	2.823.580		2.753.387		3.188.821	
Önleme maliyetleri toplamı	114.825	4,1	205.955	7,5	441.280	13,8
Değerlendirme Maliyetleri Toplamı	44.158	1,6	36.100	1,3	28.400	0,9
İç Başarısızlık Maliyetleri Toplamı	133.418	4,7	86.260	3,1	57.108	1,8
Dış Başarısızlık Maliyetleri Toplamı	186.844	6,6	130.458	4,7	86.372	2,7
Kalite maliyetleri toplamı	479.245	17	458.773	16,7	613.160	19,2

Kaynak: Örnek otel işletmesinin verileri ile tarafımdan derlenmiştir.

Tablo 17’de kalite maliyetlerinin her birinin toplam tutarı ilgili yıllara göre toplam satışa oranlanmıştır ve çıkan sonuçlar oranlar sütununda belirtilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere, işletmenin 2010, 2011 ve 2012 periyodundaki toplam gelirleri yaklaşık olarak 2.823.580 TL, 2.753.387 TL ve 3.188.821 TL şeklindedir. Bu tutarlar işletmenin gelir tablosundan elde edilmiştir. Toplam kalite maliyetlerinin toplam satışlara oranı yıllara göre sırasıyla %17, 16,7 ve 19,2’dir. Ancak bu konu ile ilgili kalite uzmanlarının ortak görüşü kalite maliyetlerinin toplam satışlara oranının %2 ile 4 arasında olması gerektiği yönündedir (Ramdeen vd., 2007).

İşletmenin kalite maliyetlerinde 2012’deki artışın önleme maliyetlerinde ki artıştan kaynaklandığı yadsınamaz bir gerçektir. Önleme maliyetlerinin satışlar içerisinde ki oranı yıllar itibariyle %4,1’den %13,8’e kadar artmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi artış hızının bu kadar yüksek olması biriken büyük tadilat ve yenilemelerin genel itibariyle 2012 yılında yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır.

Ancak 2010 yılından 2011 yılına geçerken önleme faaliyetlerinde yaşanan artışa rağmen diğer kalite maliyetlerinde özellikle iç ve dış başarısızlık maliyetlerinde yaşanan düşüşler toplam kalite maliyetlerinin 2011 yılında düşmesine neden olmuştur. 2012 yılına gelindiğinde ise her ne kadar değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri düşmeye devam etse de önleme maliyetlerindeki yüksek orandaki artış toplam kalite maliyetlerinin satışlara oranını yeniden arttırmıştır.

Her bir kalite maliyeti kategorisinin analizine bakıldığında işletmenin reklam, önleyici bakım, süreç değiştirme ve iyileştirme gibi önleme faaliyetlerine yıllar itibarıyla daha çok kaynak ayırdığı görülmektedir. Sonuçlar göstermiştir ki değerlendirme maliyetleri 2010 yılından 2012 yılına gelindiğinde %1,6'dan %0,9'a kadar düşmüştür. Yine aynı şekilde iç başarısızlık maliyetleri %4,7'den %1,8'e, dış başarısızlık maliyetleri ise %6,6'dan %2,7'ye kadar gerilemiştir. Yaşanan bu düşüşlerin arasında yalnızca dış başarısızlık maliyetleri içerisinde yer alan müşteri hizmetlerine ayrılan kaynakların maliyetinde 2011 yılında artış yaşanmış, 2012 yılına gelindiğinde tekrar düşüşe geçmiştir. Bununla ilgili olarak işletme yetkililerinin yaptığı açıklamaya göre 2010 ve 2011 yıllarında aynı sayıda müşteri hizmetlerinden sorumlu çalışan bulunmaktadır. Çalışanların toplam çalışma saatleri bu yıllarda aynıdır ancak bu iki yıl arasında 2011 yılına gelindiğinde saat ücretlerinde bir artış yaşanmış, bu nedenle toplam maliyette bir artış görülmüştür. 2012 yılında ise müşteri memnuniyeti ile ilgili yaşanan olumlu gelişmeler sonucu hem müşteri hizmetlerinden sorumlu personel sayısı azaltılmış hem de geriye kalan çalışanların çalışma saatleri düşürülmüştür. Bu durumda saat ücretleri artmış olsa da toplam maliyetlerde bir azalma söz konusu olmuştur.

Görüldüğü gibi iç ve dış başarısızlıklar 2012 yılına gelindiğinde sırayla %1,8 ve %2,7'ye kadar düşmüştür. İşletme her ne kadar bu başarısızlıkları ortadan kaldırmak istese de Goldratt'ın kısıtlar teorisinde belirttiği gibi "her işletmenin en az bir veya birkaç kısıtı vardır". Çalışmada bu kısıtların işletmeye olan maliyetleri başarısızlıklar olarak değerlendirilmiştir. Goldratt teorisini aynı zamanda "eğer bir işletmenin hiç kısıtı yok ise o zaman sonsuz kar edebilir" şeklinde devam ettirmektedir. Dolayısı ile söz konusu örnek otel işletmesinde de başarısızlıkların tamamen ortadan kalkması mümkün değildir.

İşletmenin önleme maliyetleri ile ilgili veriler incelendiğinde sadece belirli kalemlerde dört yıllık amortisman ayırdığı belirtilmiştir. Önleme maliyetleri içerisinde amortisman ayrılmayan ancak ayrılabilir olan kalemlerde bulunmaktadır. Bu nedenle

tesisat, solon ve odaların yenilenmesi gibi faaliyetler sonucu oluşan maliyetler yenileme gideri kapsamında değerlendirilerek dört yıllık normal amortisman ayrılacağı varsayılmış ve yeni haliyle önleme maliyetleri ve toplam kalite maliyetlerine olan etkisi Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18.

Otel İşletmesinin Önleme Maliyetlerine Amortisman Ayırması Durumunda Ortaya Çıkacak Maliyetler ve Satışlara Oranları

	2010	Oran (%)	2011	Oran (%)	2012	Oran (%)
Satışlar	2.823.580		2.753.387		3.188.821	
Önleme maliyetleri toplamı	36.038	1,3	120.666	4,4	242.752	7,6
Değerlendirme Maliyetleri Toplamı	44.158	1,6	36.100	1,3	28.400	9
İç Başarısızlık Maliyetleri Toplamı	133.418	4,7	86.260	3,1	57.108	1,8
Dış Başarısızlık Maliyetleri Toplamı	186.844	6,6	130.458	4,7	86.372	2,7
Kalite maliyetleri toplamı	400.458	14,2	373.484	13,6	414.632	13

Kaynak: Örnek otel işletmesinin verileri ile tarafımdan derlenmiştir.

Tablo 18’de de görüldüğü gibi önleme maliyetleri yıllar itibariyle artmış ancak değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri düşüş göstermiştir. Bunun yanı sıra toplam kalite maliyetleri de düşüş göstermektedir. Ortaya çıkan bu durum kalite maliyetlerinde bahsi geçen önleme faaliyetlerine yapılan yatırım toplam kalite maliyetlerini düşürecek teorisi ile uyum göstermektedir. Ayrıca amortisman ayrılması neden ile söz konusu üç yıldaki toplam kalite maliyetlerinde ki azalma, bu maliyetleri faaliyet giderleri kapsamında değerlendiren işletmenin faaliyet karını da arttıracaktır.

Yapılan bu çalışmada cevaplanmaya çalışılan araştırma sorularından sonuncusu “Kısıtların PAF modeli ile yönetilmesi sonucunda işletmenin karlılığının etkilenip etkilenmeyeceği” şeklindeydi. Bu araştırma sorusunu yanıtlamak amacıyla yapılan incelemelerin sonucu Tablo 18’de görüldüğü gibidir. Bu tabloda işletmenin incelenen 3 yıl itibariyle satışları ve giderleri ve bunların sonucu olarak işletmenin bu yıllar itibariyle karı ve kar marjı ortaya konmuştur.

Tablo 19.

Örnek Otel İşletmesinin Gelir, Gider ve Karının Yıllara Göre Dağılımı

	2010	2011	2012
Satışlar	2.823.580	2.753.387	3.188.821
Giderler	2.526.100	2.444.346	2.750.020
Kar	297.480	309.041	438.801
Kar marjı	% 10,53	% 11,22	% 13,76

Kaynak: Örnek otel işletmesinin verileri ile tarafımdan derlenmiştir.

Tablo 19’da görüldüğü gibi toplam satışlar 2011 yılında azalmış gibi görülse de, aynı yıl giderlerde de yaşanan azalma sebebiyle yıllar itibariyle işletmenin karı ve dolayısıyla kar marjı artış göstermektedir. Burada kardan kasıt işletmenin faaliyet karıdır. 2010 yılından 2012 yılına gelindiğinde işletmenin karı %48 gibi yüksek oranda bir artış göstermiştir. Benzer şekilde kar marjı da 2010 yılından 2012 yılına gelindiğinde %30’luk bir artış göstermiştir. Her ne kadar bu artışların kesinlikle kalite maliyetlerinden olduğu söylenemese de işletmenin müşteri memnuniyet anketleri göstermektedir ki bu üç yıl içinde işletmenin önleme faaliyetlerine ve dolayısı ile de kalite maliyetlerine yaptığı yatırım amacına ulaşmaktadır. Önleme faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler ile müşteri memnuniyetinin artması, uzun vadede işletmenin pazar payını ve kar payını daha da çok arttıracığı düşünülmektedir. Ayrıca amortisman ayrılması neden ile söz konusu üç yıldaki toplam kalite maliyetlerinde ki azalma, bu maliyetleri faaliyet giderleri kapsamında değerlendiren işletmenin faaliyet karını da arttıracaktır. Yeni kalite maliyetleri değerleri ile işletmenin gelirleri, giderleri ve karı Tablo 20’de görüldüğü gibi olacaktır.

Tablo 20.

Örnek Otel İşletmesinin Amortisman Ayrıldıktan Sonraki Gelir, Gider ve Karının Yıllara Göre Dağılımı

	2010	2011	2012
Satışlar	2.823.580	2.753.387	3.188.821
Giderler	2.447.313	2.359.057	2.551.492
Kar	376.268	394.330	637.329
Kar marjı	% 13,32	% 14,32	% 19,98

Kaynak: Örnek otel işletmesinin verileri ile tarafımdan derlenmiştir.

Tablo 20’de de görüldüğü gibi işletmenin satışları sabit kalmakla beraber bir takım kalemlere amortisman ayrılması nedeni ile giderleri azalmış dolayısı ile de karı ve kar marjı da artmıştır. Bu artış yıllar itibariyle olan değişime de yansımıştır. İşletmenin karı 2010 yılından 2012 yılına %69, kar marjı ise %50 oranında artmıştır. Dolayısıyla işletmenin karındaki artış her ne kadar kişilerin refah seviyelerinden, o yıl ki turizm talebindeki artıştan ve benzeri gibi durumlardan da etkileniyor olsa da kardaki değişimde kalite maliyetlerine yapılan yatırımın da etkili olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Nitekim işletmenin kaliteye önem vermesi memnuniyetsizlik nedeni ile işletmeyi terk eden müşteri sayılarında belirgin bir azalışa neden olmuştur. İşletme yönetiminden alınan bilgilere göre, 2010 yılında çeşitli nedenlerle işletmeyi terk eden müşteri sayısı yaklaşık 735 iken, 2011 yılında bu sayı 481’e ve 2012 yılında ise 118’e kadar düşmüştür. Öyle ki yapılan araştırmalar işletmeden memnun olan müşterinin geri dönme olasılığının büyük olduğunu ve memnuniyetini en az üç yakınına belirteceğini göstermektedir. Ancak bunun aksine memnun olmayan müşterinin kesinlikle dönmediği ifade edilmektedir. Hatta en az 10 yakınına yaptığı kötüleyici reklamlarla bu kişilerin de işletmeye gelişine engel olduğu belirtilmiştir (Barış, 2006). Nitekim işletmenin 2010 ve 2012 yılları arasında müşterilerine uyguladığı memnuniyet anketlerinin sonuçları aşağıda Tablo 21’de özetlenmiştir.

Tablo 21.

Örnek Otel İşletmesinin Müşteri Memnuniyet Anketlerinin Sonuçları

	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)
Anket uygulanan müşteri oranı	65	82	98
Müşteri memnuniyet oranı	58	73	93
Tekrar terci edilme oranı	51	65	84

Kaynak: Örnek otel işletmesinin verileri ile tarafımdan derlenmiştir.

Tablo 21’de de görüldüğü gibi müşteri memnuniyetinde belirgin bir artış söz konusudur. Memnuniyetteki artış tekrar işletmeyi tercih etme oranını da olumlu yönde etkilemektedir. Kısaca işletme gerçekleştirdiği faaliyetler sayesinde müşteri memnuniyetini arttırmakta, memnuniyete bağlı olarak da müşteri bağlılığı artmaktadır. İşletmenin gerçekleştirdiği faaliyetler yalnızca müşteri memnuniyetini değil aynı zamanda çalışan memnuniyetini de olumlu yönde etkilemektedir. Örnek otel

işletmesinin 2010 yılından itibaren çalışanlara yaptıkları anketlerin sonuçları Tablo 22’de görüldüğü gibidir.

Tablo 22.

Örnek Otel İşletmesinin Çalışan Memnuniyet Anketlerinin Sonuçları

	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)
Memnuniyet anketine katılım oranı	90	95	100
Yönetimden memnuniyet	68	83	96
Ücret ve ücret dışı ödemelerden memnuniyet	72	80	82
Kariyer geliştirme	56	75	92
Yetkilendirme	81	87	94
İletişim	63	76	89
Kararlara katılım	65	78	87
Takdir edilme	58	83	92

Kaynak: Örnek otel işletmesinin verileri ile tarafımdan derlenmiştir.

Tablo 22’de de görüldüğü gibi çalışanların yönetimden duydukları memnuniyet %68’den %96’ya kadar çıkmıştır. Aynı şekilde yapılan anketlerin sonucuna göre çalışanların ücretler, kariyer geliştirme, yapacakları işle ilgili yetkinin kendilerine verilmesi, çalışanların birbiri ile ve yöneticilerle olan iletişim, alınacak kararlara olan katılım ve son olarak yaptıkları iyi işlerin takdir edilmesi ile ilgili duydukları memnuniyetler yıllara göre artış göstermektedir. Bu artışta en büyük payın yöneticilerin ve çalışanların aldıkları kalite eğitimlerinin payının büyük olduğu yadsınamaz bir gerçekliktir.

Sonuç olarak işletme yaptığı çalışmalar sonucu, işletmenin istediği gibi kar etmesini engelleyen temel problemleri, yönetim anlayışındaki yetersizlikler, kalifiye personel sayısındaki yetersizlikler ve fiziksel olanaklardaki yetersizlikler olarak belirlemişlerdir. Bu problemlerin sonucunda yaşanan başarısızlıkların işletmeye olan maliyetleri tespit edildikleri ilk yıl olan 2010 yılında dikkat çekici oranlardaydı. Ancak işletme bu problemleri yönetmek daha doğrusu azaltmak adına kalite sistemi kapsamında önleme ve değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirmeye karar vermiştir. Bunun sonucunda işletmeye getireceği mali yükümlülükler olsa da işletme uzun vadede kazanacağı getirileri düşünerek bu yükümlülüklerle katlanmaya karar vermiştir. Sonuç olarak örnek otel işletmesinin çalışan ve müşteri memnuniyet anketleri göstermektedir

ki her iki grupta işletmeden daha memnun hale gelmektedir. Ayrıca yapılan kar ve kar marjı hesaplamalarına göre işletmenin karı ve kar marjı belli oranlarda artmaktadır ve bu artışın yıllar itibariyle devam edeceği düşünülmektedir. Bu şekilde işletmenin yerel pazarda ki rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilecek ve müşteriler tarafından daha çok tercih edilebilecektir.

BÖLÜM VII

SONUÇ

7.1. Özet

Günümüz küresel dünyasında işletmeler arası gerek ulusal gerekse de uluslararası yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Turizm sektörünün en temel işletmelerinden olan konaklama işletmeleri de bu yoğun rekabet ortamında karlılığını arttırmaya ve devamlılıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Konaklama işletmelerinin hem karlı hem de devamlı olabilmelerinin bir yolu müşteri memnuniyetinden geçmektedir. Müşteri memnuniyeti ise bir konaklama işletmesinde tecrübe edilen hizmetin kalitesi ile doğru orantılı olabilmektedir.

Ancak bir işletmenin karlılığı sadece müşterilerinin memnuniyetine değil aynı zamanda çalışanlarının memnuniyetine de bağlıdır. Çalışanlarını ve müşterilerini memnun edemeyen bir işletmede sistemin işleyişinde sorunlar var demektir. Bu sorunlar kısıtlar teorisinde kısıt veya temel problemler olarak isimlendirilmektedir. Kısıtlar teorisi 1980'li yıllarda Goldratt tarafından geliştirilen ve işletmelerin performansını arttırmayı amaçlayan bir felsefedir. Goldratt her işletmenin performansını etkileyen bir veya birkaç kısıtı olduğunu belirtmiştir. Bu kısıtlar aynı zamanda işletmelerin karşılaşılabileceği temel problemlerdir. Bu problemler, yönetimden kaynaklanabileceği gibi, fiziksel olanaklardan, çalışanlardan, pazardan, hammaddeden ve benzeri durumlardan kaynaklanabilmektedir. İşletmelerin performanslarını ve dolayısı ile de karlılıklarını arttırabilmelerinin yolu bu temel sorunları en iyi şekilde yönetmelerine ve mümkünse ortadan kaldırmalarına bağlıdır. Bu amaçla kısıtlar teorisi iki farklı sürekli gelişim aracı kullanmaktadır; bunlardan birincisi beş aşamalı sürekli gelişim süreci ve ikincisi ise düşünme süreçleridir. Yapılan bu çalışma da düşünme süreçleri kullanılmaya çalışılmıştır.

İşletmelerin performansları ile ilgili geliştirilen bir diğer yöntem de kalite maliyetleridir. Amerikan Yönetim Birliğinin (American Management Association, AMA) yaptığı bir çalışmada, iş dünyasında başarılı olabilmenin en önemli faktörlerinden biri olarak kaliteli mal veya hizmet üretimi gösterilmektedir. Kalite maliyetleri hem kaliteli mal veya hizmet üretmenin maliyetlerini hem de üretilen

kalitesiz mal veya hizmetten kaynaklanan maliyetlerin toplamını içermektedir. Kalite maliyetleri ile ilgili günümüze değin pek çok model geliştirilmiştir. Ancak yapılan bu çalışmada Feigenbaum (1956) tarafından geliştirilen PAF modeli kullanılmıştır. Bu modele göre kalitesiz mal veya hizmet üretilmesini engellemek amacıyla yapılan faaliyetlerin maliyetleri “önleme”, mal veya hizmetlerin önceden belirtilmiş standartlara olan uygunluğunun tespiti için gerçekleştirilen faaliyetlerin maliyetleri “değerleme” ve son olarak üretilen kalitesiz mal veya hizmetin maliyetleri ise “başarısızlık” maliyetleri olarak değerlendirilmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi konaklama işletmelerinde karlılığın en temel yollarından biri memnun müşterilerden geçmektedir. Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetsizliğine yol açan kalitesiz hizmetin neden olduğu bir takım maliyetler vardır. Bu maliyetler kalite maliyetleri kapsamında iç ve dış başarısızlık maliyetleri olarak açıklanmaktadır. Bu bağlamda iç ve dış başarısızlıklarla karşılaşan bir konaklama işletmesi yine kalite maliyetleri kapsamında bu başarısızlıkları önlemek için bir takım faaliyetlerde bulunmalıdır. Bu faaliyetlerin maliyetleri de önleme maliyetleri olarak değerlendirilmektedir. Son olarak sunulan hizmetin daha önceden belirlenen standartlara uygunluğunun tespiti ve önleme faaliyetlerinin kullanımının uygunluğunun tespiti için yapılan değerlendirme faaliyetleri de değerlendirme maliyetleri kapsamında incelenmektedir.

Yapılan bu çalışma ile konaklama işletmelerinde karşılaşılan veya karşılaşılabilecek olan kısıtların tespit edilerek hizmet kalitesine ve karlılığa etkisinin belirlenmesi, kısıtlar teorisi ilkelerinin hizmet işletmelerinde nasıl uygulanabileceğinin gösterilmesi ve tespit edilen kısıtların kalite maliyetleri ile yönetilmesine yönelik bir araştırma yapmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın teori bölümlerinde kısıtlar teorisi ve kalite maliyetleri hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde ise, Mersin’de faaliyet gösteren bir otel işletmesinde uygulama yapılmıştır. Bu kapsamda tanımlayıcı ve açıklayıcı olay çalışmaları ile öncelikle kısıtlar teorisinin sürekli gelişim araçlarından düşünme süreçleri uygulanarak istenmeyen etkiler ve bunun sonucunda kısıtlar tespit edilmiştir. Daha sonra kısıtlar teorisi düşünme süreçleri ile belirlenen istenmeyen etkiler ve kısıtlar, kalite maliyetlerinin, PAF modeli kullanılarak gidermeye çalışılmıştır. Bu çerçevede otelin 2010, 2011 ve 2012 yıllarında önleme faaliyetlerine yaptığı yatırımlar istenmeyen etkiler ve dolayısıyla kısıtlar sonucu oluşan

başarısızlık maliyetlerini azaltarak kısıtların nasıl giderilebileceği ile ilgili çalışma yapılmıştır.

Örnek otel işletmesinde yapılan olay çalışması ile 2010 yılına ait veriler incelendiğinde işletmenin temelde üç kısıtı olduğu saptanmıştır. Ancak kısıtlar teorisinin düşünme süreçleri kapsamında temel problemler olarak isimlendirildiğinden çalışmada da bu şekilde ifade edilmişlerdir. Düşünme süreçleri kapsamında oluşturulan şimdiki gerçeklik ağacı ile bu temel problemlerin sebep olduğu sorunlar ve bu sorunların sebep olduğu 9 adet istenmeyen etki tespit edilmiştir. Bu istenmeyen etkiler işletmenin temel amacı olan şimdi ve gelecekte daha fazla kar etmeye engel olarak tespit edilmişlerdir. Aynı zamanda bu istenmeyen etkilerin ve alt sorunlarının sebep olduğu başarısızlıklar tespit edilmiştir. Bu başarısızlıklar kalite maliyetleri kapsamında iç ve dış başarısızlık maliyetleri olarak tespit edilmiş ve 2010, 2011 ve 2012 yılları için bu başarısızlıkların işletmeye olan maliyetleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tespit edilen temel problemler ve bunların işletmeye olan maliyetleri belirlendikten sonra bu problemleri yönetmek ve neden olduğu maliyetleri azaltmak için işletmenin uyguladığı çözümler önleme faaliyetleri kapsamında değerlendirilmiştir. Yine söz konusu yıllar için önleme faaliyetlerinin maliyetleri ve bu maliyetlerdeki değişimler tespit edilmeye çalışılmıştır. Tespit edilen son maliyetler ise işletmenin sunduğu hizmetin belirlenen standartlara uygunluğunu tespit etmek için uygulanan değerlendirme faaliyetleri ile ilgilidir. İşletmenin bu faaliyetleri de değerlendirme maliyetleri kapsamında incelenmiştir.

Sonuç olarak otelin önleme faaliyetlerine yaptığı yatırımı arttırdığı belirlenmiştir. İncelenen diğer maliyet kalemleri olan iç ve dış başarısızlıklar ile değerlendirme maliyetlerinin de incelenen üç yılda düşüşe geçtiği tespit edilmiştir. Bu durum kalite maliyetlerinde geçen “önleme maliyetlerinin artması öncelikle iç ve dış başarısızlıkları ardından da değerlendirme maliyetlerini azaltacaktır” teorisi ile uyumaktadır. Aynı zamanda oluşturulan gelecekteki gerçeklik ağacı ile işletmenin daha önce tespit edilen istenmeyen etkileri istenen etkilere dönüştürdüğü saptanmıştır. İşletmenin yatırımlarına bu şekilde devam ederse şimdi ve gelecekte daha çok kar edebileceği düşünülmektedir.

7.2. Çalışmanın Literatüre Katkısı

Kısıtlar teorisi ve kalite maliyetleri ayrı ayrı pek çok sanayi ve hizmet işletmesinde uygulanmış ve sonuçları literatürde yer almıştır. Ancak hizmet işletmelerinin önemli kollarından biri olan otel işletmelerinde yapılan çalışmalar hem yurt içinde hem de yurt dışında üretim işletmeleri ve diğer hizmet sektörü işletmelerinde yapılan çalışmalarla kıyaslandığında oldukça sınırlı kalmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yapılan bu çalışmanın otel işletmeleri için hem kısıtlar teorisi literatürüne hem de kalite maliyetleri literatürüne önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan literatür taraması sırasında kalite maliyetleri ve kısıtlar teorisi konularını gerek sanayi işletmelerinde gerekse hizmet işletmelerinde bir arada uygulayan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu çalışmada bir otel işletmesinde hem kısıtlar teorisi hem de kalite maliyetleri bir arada uygulanarak, belirlenen kısıtlar kalite maliyetlerinin PAF modeli ile yönetilmeye ve işletmenin karlılığına etkileri yıllar itibariyle tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu açıdan bakıldığında, yapılan bu çalışmanın literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

7.3. Çalışmanın Sınırlılıkları

Yapılan bu çalışmanın ilk sınırlılığı literatür taramasında yaşanmıştır. Pek çok çalışma incelenmesine rağmen kalite maliyetlerini ve kısıtlar teorisini bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu da yapılan analizlerin sonuçlarının kıyaslanması sırasında sorunlar yaşanmasına neden olmuştur.

Çalışmanın ikinci sınırlılığı ise, olay çalışmasının yapılacağı otel işletmesinin bulunmasında yaşanmıştır. Görüşme yapılan otel işletmelerinin pek çoğu kaliteli hizmet anlayışını benimsemiş olduklarını belirtse de kalite ile ilgili yaptıkları çalışmaları ve bunların maliyetleri ile ilgili sınıflandırma yapmamakta, aynı zamanda kayıtlarını da tutmamaktadır. Sınıflandırma yapan ve bu yaptıkları işlemleri belgelendiren işletmeler ise bu bilgiler maliyet bilgilerini de içerdiği için bilgi paylaşımından kaçınmaktadır.

7.4. Gelecek Çalışmalara Öneriler

Bu araştırmada kısıtlar teorisi ile bir otel işletmesinde yaşanan kısıtlar tespit edilmiş ve kalite maliyetlerinin PAF modeli ile bu kısıtlar yönetilmeye çalışılarak karlılığa olan etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmada tanımlayıcı ve açıklayıcı olay çalışması yöntemi kullanılmıştır. Gelecekteki çalışmalarda tanımlayıcı

ve açıklayıcı olay çalışmalarının yanı sıra deneysel bir çalışma kapsamında, kendi kalite sistemi olmayan bir işletmede kısıtlar tespit edilerek kalite maliyetleri uygulaması tavsiye edilebilir ve sonuçları incelenebilir. Son olarak yapılan bu çalışmanın örnekleri farklı hizmet işletmelerinde veya sanayi işletmelerinde de uygulanabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, D. (2005). *Küresel rekabette maliyet yönetimi ve yaklaşımları: Tekstil sektörü ile ilgili bir araştırma*. Isparta: Asil Yayın Dağıtım.
- Agrawal, S. P., Mehra, S. and Siegel. P. H., (1998). Cost management system: An operational overview. *Managerial Finance*, 24(1), 60-78.
- Akdoğan, N. (1995). *Tekdüzen muhasebe sistemi uygulaması (7. Baskı)*. İstanbul: İSMMMO Yayınları.
- Akkoyun, Ö. (2006). *Mermer işleme tesislerinde kalite maliyetlerine bağlı üretim optimizasyonu*. Yayınlanmamış doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Akkoyun, Ö. & Ankara, H. (2009). Cost of quality management: An empirical study from Turkish Marble Industry. *Scientific Research and Essay*, 4 (11), 1275-1285.
- Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi (2. Baskı)*. Antalya: Azim Matbaa Fatih Ofset San. Tic. Ltd. Şti.
- Albright, T. L. & Roth, H. P. (1992). The measurement of quality costs: An alternative paradigm. *Accounting Horizons*, (June), 15-27.
- Alıcı, Ş. (2007). *Kalite maliyetleri ve kalite maliyetlerinin PAF modeli çerçevesinde test edilmesine yönelik uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı (5. Baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amerikan Kalite Derneği (American Society for Quality), <http://asq.org/glossary/q.html>, Erişim Tarihi: 15.01.2012.
- American Marketing Association, <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S>, Erişim Tarihi: 23.06.2013.
- Anderson, S. & Sedatole, K. (1998). Designing quality into products: The use of accounting data in new product development. *Accounting Horizons*, 12(3), 215-232.

- Angell, L. C. & Chandra, M. J. (2001). Performance implications of investments in continuous improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 108-25.
- Aoieong, R. T. , Tang, S. L. & Ahmed, S. M. (2002). A process approach in measuring quality costs of construction projects: Model development, *Construction Management and Economics*, 20, 179-192.
- Arıkan, R. (2007). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Arslan, N. (2008). *Kısıtlar teorisi ve bir deneme çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Atay, Ö. (2010). *Kalite maliyetleri ve İzmir ilinde bir uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Atılğan, M. ve Engin, O. (2004). Bir seyahat işletmesinde müşteri memnuniyetinin ölçülmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 585-598.
- Atwater, B. & Gagne, M. L. (1997). The theory of constraints versus contribution margin analysis for product mix decisions. *Journal of Cost Management*, 11 (1), 6-15.
- Aydemir, İ. ve Gürsoy, D. (2003). Kalite maliyetlerinin analizi ve Muğla mermer sanayindeki uygulamaların incelenmesi. *Türkiye IV. Mermer Sempozyumu Bildiriler Kitabı*.
- Aytekin, F. G., Yörükoğlu, H. ve Akman, G. (2012). Kısıtlar teorisi yaklaşımı ile kurumsal bilgi teknolojileri yönetimi talep sistemlerinin iyileştirilmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 39-49.
- Balcı, A. A. (2008). *İşletmelerde maliyet minimizasyonu açısından kısıtlar teorisi uygulamaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Batman, O. (2003). *Otel İşletmeleri Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Bayazıtlı, E., Gürel, E. ve Yayla, H. E. (2005). Yönetim muhasebesinde güncel bir yaklaşım: Dönüşüm muhasebesi. XXIV. *Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu*, 27-30 Nisan 2005, Muğla.

- Baydemir, M. (2006). *Kalite eğitimi ve sanayi işletmelerinde kalite eğitimi sırasında ortaya çıkan sorunlara yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bebko, C. P. (2000). Service intangibility and its impact on customer expectations. *Journal of Service Marketing*, 14(1), 9-26.
- Bekçi, İ. ve Özal, H. (2010). Stratejik maliyet yönetiminin sağlık sektöründe uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2(3), 78-97.
- Blackstone, J. H. (2001). Theory of constraints: a status report. *International Journal of Production Research*, 39 (6), 1053- 1080.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 45-65.
- Bowen, D. (2001). Antecedents of satisfaction and dis- satisfaction (cs/ d) on long- houl tours – a reality check on theoretical considerations. *Tourism Management*, 22, 49-61.
- Boyd, L. & Gupta, M. (2004). Constraints management: What is the theory?". *International Journal of Operations & Production Management*, 24(4), 350-371.
- Bozkurt, M. (2001). *Turizmde müşteri memnuniyeti ve müşteri şikayetleri yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Bozkurt, R. (2003). *Kalite maliyetleri* (3. Baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.
- Bramorski, T. & Madan, M. S. (1997). Application of the theory of constraints in banks. *Bankers Magazine*, 180 (1), 53-57.
- Büyükmirza, K. (2007). *Maliyet ve yönetim muhasebesi: Tekdüzene uygun bir sistem yaklaşımı* (11. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Büyükyılmaz, O. ve Gürkan, S. (2009). Süreçlerde en zayıf halkanın bulunması: Kısıtlar teorisi. *ZKÜ Sosyal bilimler Dergisi*, 5 (9), 177-195.
- Carr, L. P. & Ponoemon, L. A. (1994). The behavior of quality costs: Clarifying the confusion, *Journal of Cost Management*, 8(2).

- Carr, L. P. (1992). Applying cost of quality to a service business. *Sloan Management Reviews, Summer*, 72.
- Cassel, C. & Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications.
- Ceran, Y. ve Alagöz, A. (2007). Lojistik maliyet yönetimi: Lojistik maliyetler ve lojistik maliyet muhasebesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 132-156.
- Chakravorty, S. S. & Verhoeven, P. R. (1996). Learning the theory of constraints with a simulation game. *Simulation and Gaming*, 27 (2), 223-238.
- Chan, W. M. & Ibrahim, R. N. (2004). Evaluating the quality level of a product with multiple quality characteristics, *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 24, 738–742.
- Chang, J. C. (2006). Customer satisfaction with tour leaders' performance: A study of taiwan's package tours. *Asia Pasific Journal of Tourism Research*, 11 (1), 97-116.
- Chi, C. G. & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International journal of hospitality management*. 28, 245-253.
- Chopra, A. & Garg, D. (2011). Behavior patterns of quality cost categories. *The TQM Journal*, 23(5), 510-515.
- Chopra, A. & Garg, D. (2012). Introducing models for implementing cost of quality system. *The TQM Journal*, 24(6), s. 498-504.
- Chowdhary, N. & Prakash, M. (2007). Prioritizing service quality dimensions. *Managing Service Quality*, 17(5), 93-509.
- Coate, C. J. & Frey, K. J. (1998). Theory of constraints. *Management Accounting*, 76(10).
- Cox, J.F., & Spencer, M. S. (1998). *The constraints management handbook*. London: CRC Press.
- Crandall, R. E. & Julien, O. (2010). Measuring the cost of quality. *Industrial Management, July/August*, 14-18.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free*, New York: McGraw-Hill.

- Czuchry, A. J., Yasin, M. M. & Little, G. S. (1999). A practical, systematic approach to understanding cost of quality: a field study. *Industrial Management & Data Systems*, 99(8), 362-366.
- Çakıcı, A. C., Akoğlan Kozak, M., Azaltun, M. ve Sarıışık, M. (2002). *Otel işletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çetinkaya, Z. (2008). *Stratejik maliyet yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Çoruh S. (1969). *Genel Turizm Bilgisi*. Ankara: Güven Matbaası.
- Dahlgaard, J., Kristensen, K. V. & Kanji, G. K. (1992). Quality costs and total quality management. *Total Quality Management*, 3(3), 210-228.
- Dalci, İ. & Koşan, L. (2012). Theory of constraints thinking process tools facilitate goal achievement for hotel management: A case study of improving customer satisfaction, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 21(5), 541-568.
- Dalci, İ. & Tanış, V. N. (2002). Quality costs and their importance in cost and management accounting. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Dergisi*, 10(10), 134-147.
- Dale, B. G. (2003). *Managing quality* (4th ed.). Massachusetts: Blackwell Publishing.
- Demir, K. (2012). *Kalite maliyetleri yönetimi ve otel işletmeleri üzerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, İstanbul.
- Demircioğlu, E. N., Demircioğlu, M. ve Küçüksavaş, N. (2010). Kısıtlar Teorisinin Diğer Muhasebe ve Yönetim Teknikleriyle İlişkisi. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 42-55.
- Demirkol, Ş. ve Zengin, B. (Ed.). (2004). *Turizm İşletmeleri*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Desai, D. A. (2008). Cost of quality in small- and medium sized enterprises: Case of an Indian engineering company. *Production Planning & Control*, 19(1), 25-34.
- Dettmer, H. W. (1997). *Goldratt's theory of constraints: A systems approach to continuous improvement*. Wisconsin: Quality Press.
- Dettmer, H. W. (2007). *Goldratt's theory of constraints: A systems approach to complex problem solving*. Wisconsin: Quality Press.

- Draman, R. H., Lockamy, A., & Cox, J. F. (2002). Constraint-based accounting and its impact on organizational performance: A simulation of four common business strategies. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(4), 190-200.
- Dünya Turizm Örgütü (UNWTO Highlights) 2013 Yılı Raporu <http://mkt.unwto.org/> erişim tarihi: 1.07.2013
- Ehie, I. & Sheu, C. (2005). Integrating six sigma and theory of constraints for continuous improvement: A case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(5), 542-553.
- Eisenhart, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ekinci, Y. (2002). A review of theoretical debates on the measurement of service quality: implications for hospitality research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 199-216.
- Elitaş, C. (2004). Sigorta işlemleri için maliyetleme önerisi: Faaliyete dayalı maliyetleme. *Muhasebe Ve Denetim Bakış Dergisi*,
- Erden, S.A. (2004). *Stratejik maliyet yönetimi*. İstanbul: Türkmen Yayınları.
- Erdoğan, N. (1999). *Maliyet muhasebesi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Evans J. R. & Bermen, B. (1988). *Principles of Marketing* (2nd. Ed.),. New York: Mac Millan Publishing.
- F. M. Gryna (1999). Quality and Cost. in J.M. Juran, & A. B. Godfrey (Eds), *Juran's Quality Handbook* (section 8). New York: McGraw-Hill.
- Fawcett, S. E., & Pearson, J. N. (1991). Understanding and applying constraint management in today's manufacturing environments. *Production and Inventory Management Journal*, 32(3), 46-55.
- Feigenbaum, A. V. (1956). Total quality control. *Harvard Business Review*, 34 (6), 93-101.
- Freiesleben, J. (2004). On the limited value of cost of quality models, *Total Quality Management*, 15(7), 959-969.

- Gaga, O. (2009). *Süreç analizi ve süreç iyileştirme metodolojisi ve kısıtlar teorisi yöntemiyle süreç analizi uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Gauci, D. & Hill, R. (2003). Goods and services differences in television advertising: an australian replication. *Australasian Marketing Journal*, 11(2), 34-45.
- Gedik, P. (2007). *Kalite maliyetleri ve kalite maliyet sistemi: Adana'da toplam kalite maliyetini uygulayan bir işletmede uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Geri, N. & Ahituv, N. (2008). A theory of constraints approach to interorganizational system implementation. *Inf. Syst. E-Buss Manage*, 6, 341-360.
- Getty, J. M. & Thompson, K. N. (1994). The relationship between quality, satisfaction, and recommending behavior in lodging decisions. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 2 (3), 3-22.
- Giakatis, G. & Rooney, E. M. (2000). The use of quality costing to trigger process improvement in an automotive company. *Total Quality Management*, 11(2), 155-177.
- Giakatis, G., Enkawal, T. & Washitani, K. (2001). Hidden quality costs and the distinction between quality cost and quality loss. *Total Quality Management*, 12(2), 179-190.
- Godfrey, A. B. & Moone, J. D. (2007). *Quality and reliability*. New York: John Wiley & Sons.
- Goldratt, <http://www.goldratt-toc.eu>, Erişim: 01.11.2013
- Goodrich, D. F. (2008). *The relationship of the theory of constraints implementation to change management integration in professional service organizations*. Unpublished doctoral dissertation, Nova Southeastern University, Florida.
- Goulden, C. & Rawlins, L. (1997). Quality costing: the application of the process model within a manufacturing environment, *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 199-210.
- Gönen, S. (2010). *Sahipliğin toplam maliyetinin hesaplanmasında kalite maliyetleri yaklaşımı*. İzmir: Altın Nokta Yayınevi.

- Groop, J. (2012). *Theory of constraints in the field service*. Helsinki: Aalto university Publications.
- Groth, J. C. & Kinney, M. R. (1994). Cost Management and Value Creation. *Management Decision*, 32(4), 52-57.
- Gupta, M. C.& Boyd, L. H. (2008). Theory of constraints: A theory for operations management, *International Journal of Operations & Production Management*, 28(10), 991-1012.
- Gupta, M., Boyd, L. & Sussman, L. (2004). To better maps: A TOC primer for strategic planning, *Business Horizons*, 47(2), 15-26.
- Gürgen, O. (2007). *Kısıtlar teorisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul
- Gürses, M. (2007). *Kısıtlar teorisi ve proje yönetiminde bir uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Gürsoy, C. T. (1997). *Yönetim ve maliyet muhasebesi*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri.
- Hacırüstemoğlu, R. ve Şakrak, M. (2002). *Maliyet muhasebesinde güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Yayınevi.
- Haftacı, V. (2007). *Maliyet muhasebesi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Harrington, H. J. (1999). Performance improvement: A total poor-quality cost system. *The TQM Magazine*, 11(4), 221-230.
- Harvey, L. & Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. & Schlesinger, L.A., (1994). Putting service-profit chain to work, *Harvard Business Review*, March-April, 164-174.
- Hsu, P. F. & Sun, M. H. (2005). Using theory of constraints to improve the identification and solution of managerial problems, *International Journal of Management*, 22(3), 415-425.
- Hung H. & Wong, Y. H. (2007). Organisational perception of customer satisfaction: Theories and evidence. *The Service Industries Journal*, 27(4), 495-507.

- Hwang, G. H. & Aspinwall, E. M. (1996). Quality cost models and their application: A review. *Total Quality Management*, 7(3), 267-281.
- Inman, R. A., Sale, M. L. & Green Jr., K. W. (2009). Analysis of the relationships among TOC use, TOC outcomes, and organizational performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 29(4), 341-356.
- Ishikawa, K. (1997), *Toplam Kalite Kontrol*. İstanbul: KalDer Yayınları.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998). Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-36.
- Kalkan, O. (1991). *Açıklamalı turizm mevzuatımız*, Ankara: Turizm Bakanlığı.
- Kaplan, B. (2010). *Kısıtlar teorisi altında ürün karması optimizasyonu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karabınar, S. ve Geyik, F. (2001). *Toplam kalite yönetiminde parayla ifade edilemeyen maliyet kalemleri üzerine öneriler*, II. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul.
- Karamaraş, B. E.(2002). *Kısıtlar teorisi ve muhasebe uygulamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi kavramlar ilkeler teknikler* (16. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kumar, R. (2008). Case study as a research method. *Global Research Methodology Journal*, 3, 1-6.
- Karataş, M. ve Babür, S. (2013). Gelişen dünyada turizm sektörünün yeri. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(25), 15-24.
- Karcıoğlu, R. (2000). *Stratejik maliyet yönetimi*. Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Kaygusuz, S. Y. (2005). Kısıtlar teorisi: varsayımlar, süreç ve bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 133 - 156.
- Kendirli, S. ve Çağırın, H. (2002). Sanayi işletmelerinde kalite maliyetlerinin oluşumu ve muhasebeleştirilmesi. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(1), 127-154.
- Keogh, W., Brown P. & McGoldrick, S. (1996). A pilot study of quality costs at sun microsystems. *Total Quality Management*, 7(1), 29-38.

- Kettering, R. C. (2001). Accounting for quality with nonfinancial measures: A simple no-cost for the small company. *Management Accounting Quarterly*, Spring, 14-19.
- Khan, J. A. (2008). *Research methodology*. New Delhi: APH Publishing.
- Kırlıoğlu, H. (1998). Tekdüzen muhasebe sistemi içerisinde kalite maliyetlerinin yeri. *Verimlilik Dergisi*, 97-112.
- Kim, M. W. & Liao, W. M. (1994). Estimating hidden quality costs with quality loss functions. *American Accounting Association Accounting Horizons*, 8(1), 8-18.
- Kim, S. & Nakhai, B. (2008). The dynamics of quality costs in continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(8), 842-859.
- Kim, S., Mabin, V. J., & Davies, J. (2008). The theory of constraints thinking processes: Retrospect and prospect. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(2), 156-184.
- Koç, T. ve Demirhan, O. (2007). Önleme ve değerlendirme maliyetleri ile uygunsuzluk maliyeti arasındaki ilişkinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 6(11), 85-101.
- Kont, K. R. (2012). New cost accounting models in measuring of library employees' performance. *Library Management*, 33(1/2), 50-65.
- Korkmaz, C. (2007). *Kalite maliyetlerinin belirlenmesinde kullanılan teknikler ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). *The principles of marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kozak, M. (2007). Turizm sektöründe tüketicilerin şikayetlerini bildirme eğilimleri. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 137-151.
- Kozak, N. (2006). *Turizm pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak, M. ve Kozak, M. (2000). *Genel turizm*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köksal, G. (2004). Altı Sigma'da Kısıtların Yönetimi. *Altı Sigma Forum Dergisi*, 1, 15-25.

- Krishnan, S. K. (2006). Increasing the visibility of hidden failure costs. *Measuring Business Excellence*, 10(4), 77-101.
- Kurgun, O. A. (1997). Otel işletmelerinde kalite maliyet sisteminin oluşturulması. *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(1), 215-228.
- Lacerda, D. P., Cassel, K. H. & Rodrigues, R. A. (2010), Service process analysis using process engineering and the theory of constraints thinking process. *Business Process Management Journal*, 16(2), 264-281.
- Lam, T. & Zhang, H. Q. (1999). Service quality of travel agents: The case study of travel agents in hong kong. *Tourism Management*, 20, 341-349.
- Lanquar, R. (1991). *Turizm – seyahat sosyolojisi* (G. Öztunalı Kayır, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları (Orjinal baskı, 1991).
- Larrison, R. (1993). Case survey methodology: quantitative analysis of patterns across case studies. *Academy of Management Journal*, 26(6), 1515-1546.
- Lockamy, A. (2003), A constraint-based framework for strategic cost management. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 591-599.
- Lockamy, A. (2008). Examining supply chain networks using V-A-T material flow analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(5), 343–348.
- Lovelock, C. H. (1996). *Services marketing* (3th Ed.), New Jersey: Prentice Hall.
- Loveson, F. R. (2002). *Hotels and resorts planning, design and refurbishment* (8th. Ed.), Oxford: Architectural Press.
- Low, J. (1992). Do we really need product cost? The theory of constraint alternative, *Corporate Controller*, 5(1), 26-36.
- Mabin, V. J. & Balderstone, S. J. (2003). The performance of the theory of constraints methodology analysis and discussion of successful TOC applications. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(6), 568-595.
- Mabin, V. J., Forgeson S. & Green, L. (2001). Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management, *Journal of European Industrial Training*, 25, 168-191.

- Mahamda, A. A. (2005). *Implementing a cost of quality system is a step toward reducing the cost of quality*. Unpublished Master's thesis, California State University, USA.
- Mahapatra, S. S. & Sahu, A. (2006). *Application of theory of constraints on scheduling of drum-buffer-rope system*. Paper Presented at the Proceeding of the International Conference on Global Manufacturing and Innovation, 1 – 8.
- Mehra, S., Inman, R. A., & Tuite, G. (2005). A simulation-based comparison of TOC and traditional accounting performance measures in a process industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(3), 328-342.
- Mittal, V. & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behaviour: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38, 131-142.
- Moss, H. K. (2007). Improving service quality with the theory of constraints. *Journal of Academy of Business Economics*, March, 1-15.
- Motwani J., Klein, D. & Harowits, R. (1996a), The theory of constraints in services: part 1 – the basics. *Managing Service Quality*, 6 (1), 53-56.
- Motwani J., Klein, D. & Harowits, R. (1996b). The theory of constraints in services: part 2 – ezamples from health care. *Managing Service Quality*, 6 (2), 30-34.
- Motwani J., Klein, D. & Harowits, R. (1996), The theory of constraints in services: Part 1 – the basics. *Managing Service Quality*, 6 (1), 53-56.
- Motwani, J. & Vogesang, K. (1996). The theory of constraints in practice – at quality engineering. *Managing Service Quality*, 6 (6), 43-47.
- Mugan, C. S. & Erel, E. (2000). Distributions of quality costs: Evidence from an aeronautical firm. *Total Quality Management*, 11(2), 227-234.
- Nagar, V. & Rajan, M. V. (2001). The revenue implications of financial and operational measures of product quality. *The Accounting Reviews*, 76 (4), 495–513.
- Navaratnam, K. K. & Harris, B. (1994). Customer service in an Australian quality avard winning public sevtor service industry. *International Journal of Public Sector Management*, 7(2), 42-49.

- Niraj, R., Foster, G., Gupta, M. R. & Narasimhan, C. (2008). Understanding customer level profitability implications of satisfaction programs, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(7), 454 – 463.
- Okumuş, M. (2004). *Kalite maliyetleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Oliver, J. & Qu, W. (1999). Cost of quality reporting: Some australian evidence. *International Journal of Applied Quality Management*, 2(2), 233-250.
- Oruç, O. (2004). *Bir alternatif turizm türü olan doğa-atlı spor turizminin kastamonu örneği üzerine irdelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Öğüt, A., Güleş, H. K. ve Çetinkaya, A. Ş. (2003). *Bilişim teknolojileri ışığında turizm işletmelerinde yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ömürgönülşen, M. (2007). *Kalite maliyetlerinin ölçümü: Gıda sektöründe bir araştırma*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Özdemir, S. (2007). *Kısıtlar teorisine dayalı bir yönetim muhasebesi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Özdil, N. (1999). *Toplam kalite yönetimi sisteminde kalite maliyetleri ve bunun sektörel alanda incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Özguven, N. (2008). Hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyeti ve ulaştırma sektörü üzerinde bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 651-682.
- Özkul, E. ve Bozkurt, M. (2006). Hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve müşteri şikayetleri yönetimi hakkında teorik bir değerlendirme. *EKEV Akademi Dergisi*, 10 (29), 323-336.
- Öztürk, S. A. (2008). *Hizmet pazarlaması* (8. Baskı). Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

- Piercy, N. & Rich, N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: The case of the call service centre. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 54-76.
- Pizam, A. & Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 326-339.
- Polito, T., Watson, K. & Vokurka, R. J. (2006). Using the theory of constraints to improve competitiveness: An airline case study, *Competitiveness Review*, 16(1), 44-50.
- Powers, T. & Barrows, C. W. (2003). *Management in the hospitality industry* (7th. Ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Rahman, S. (2002). The theory of constraints' thinking process approach to developing strategies in supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32(10), 809-828.
- Ramdeen, W., Santos, J. & Chatfield, H. K. (2007). Measuring the cost of quality in a hotel restaurant operation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 286-295.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W.E. (1990). Zero Defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, September-October, 105-116.
- Reid, R. A. & Cormier, J. R. (2003). Applying the TOC: A case study in the service sector. *Managing Service Quality*, 13 (5), 349-369.
- Reid, R. A. (2007). Applying TOC five-step focusing process in the service sector: A banking subsystem, *Managing Service Quality*, 17(2), 209 – 234.
- Ricketts, J. A. (2007). *Reaching the goal: How managers improve a services business using Goldratt's theory of constraints*. USA: IBM Press.
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16-27.
- Ruhl, J. M. (1997). The theory of constraints within a cost management framework. *Journal of Cost Management*, 11(6), 16-25.

- Sage Knowledge, <http://knowledge.sagepub.com/view/casestudy/n108.xml>, Erişim Tarihi: 13.12.2013
- Sage Knowledge, <http://knowledge.sagepub.com/view/casestudy/n139.xml>, Erişim Tarihi: 13.12.2013
- Sandoval-Chavez, D. A. & Beruvides, M. G. (1998). Using opportunity costs to determine the cost of quality: A case study in a continuous-process industry. *The Engineering Economists*, 43(2), 107-24.
- Savcı, M. (2000). *Maliyet muhasebesine giriş* (2. Baskı). Rize: Akademi Yayınevi.
- Sayım, F. ve Aydın, V. (2011). Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimlerine dair teorik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 245 – 262.
- Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *British Accounting Review*, 3, 265-277.
<http://knowledge.sagepub.com/view/casestudy/n138.xml>, Erişim Tarihi: 13.12.2013
- Schiffauerova, A. & Thomson, V. (2006). A review of research on cost of quality models and best practice. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23(6), 647-669.
- Schuell, W. F. & Ivy, J. T. (1981). *Marketing: contemporary concepts and practices*. Massachusetts: Ally and Bacon.
- Schvaneveldt, S. J. & Enkawa, T. (1992). Variability and quality loss in services: Concepts and countermeasures, *Total Quality Management*, 3(3), 233-241.
- Sedevich Fons, L. A. (2012). Integration of quality cost and accounting practices. *The TQM Journal*, 24(4), 338 - 351
- Setijono, D. & Dahlgaard, J. J. (2008). The value of quality improvements. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(3), 292- 312.
- Sharma Kumar, R., Kumar, D. & Kumar, D. (2007). Quality costing in process industries through QCAS: A practical case. *International Journal of Production Research*, 45(15), s.3381 – 3403.

- Sharma Kumar, R., Kumar, D. & Kumar, P. (2007). A framework to implement QCS through process cost modeling. *The TQM Magazine*, 19(1), 18-36.
- Sharma, A. & Upneja, A. (2005). Factors influencing financial performance in small hotels in Tanzania, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 504-515.
- Siha, S. (1999). A classified model for applying the theory of constraints to service organizations. *Managing Service Quality*, 9 (4), 255-264.
- Simatupang, T. M., Hurley, S. F. & Evans, A. N. (1997). Revitalizing TQM efforts: A self-reflective diagnosis based on the theory of constraints, *Management Decision*, 35(10), 746-752.
- Simatupang, T. M., Wright, A. C. & Siridharan, R. S. (2004). Applying the theory of constraints to supply chain collaborations. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), 57-70.
- Songur, A. (2009). *Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlülük ve Türk Bankacılık Sektörü İşletme Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Isparta İl Merkezinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Souza, F. B. & Pires, S. R. I. (2010). Theory of constraints contributions to outbound logistics. *Management Research Review*, 33(7), 683-700.
- Sower, E.V. & Quarles, R. (2003). Cost of quality: Why more organizations do not use it effectively. *Annual Quality Congress*, 57, 625-637.
- Sower, V. E., Quarles, R. & Broussard, E. (2007). Cost of quality usage and its relationship to quality system maturity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 121-140.
- Spencer M. S. & Cox, J. F. (1995). Optimum production technology (OPT) and the theory of constraints (TOC): Analysis and genealogy. *International Journal of Production Research*, 33(69), 1495-1504.
- Spencer, M.S. (2000). Theory of constraints in a service application: The swine graphics case. *International Journal of Production Research*, 38(5), 1101-1108.

- Stein, E. R. (1997). *The theory of constraints-applications in quality and manufacturing* (2.nd Ed.). USA: Marcel Dekker Inc.
- Stratton, R. & Knight, A. (2010). Managing patient flow using time buffers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(4), 484-498.
- Stuart, F. I. ve Tax, S. S. (1996). Planning for service quality: An integrative approach. *Journal of Service Management*, 7(4), 58-75.
- Superville, C. R., Jones, S. F. & Boyd, J. L. (2003). Quality costing: modeling with suggestions for managers. *International Journal of Management*, 20(3), 346 – 352.
- Şahbaz, İ. (2005). *Kısıtlar teorisi ve bir imalat işletmesinde uygulanması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Şahin, M. A. (2012). *Alanya ve çevresinde beş yıldızlı otellerde yiyecek içecek kalite maliyetlerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şakrak, M. (1997). *Maliyet yönetimi maliyet ve yönetim muhasebesinde yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Yasa Yayınları.
- Şener, B. (2010). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon* (5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Taylor, L. J. & Poyner, I. (2008). Goldratt's thinking process applied to the problems associated with trained employee retention in a highly competitive labor market. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 594-608.
- Taylor, L. J., Nunley, A. M. & Flock, M. D. (2004). Wip inventory: Assets or liability. *Cost Engineering*, 46(8), 19-25.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, www.meb.gov.tr, Erişim Tarihi: 01.07.2013.
- Tekin, M. (2004). *Toplam kalite yönetimi*. Konya: Kuzucular Ofset.
- Tekneci Önal, Ü. (2010). *Kalite maliyetleri ile kalitesizlik maliyetlerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tepeli, Y. (2012). *Kalite maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi ve analizi: Bir örnek uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.

- Topal, Ş. (2000). *Kalite yönetimi ve güvence hizmetleri*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Toraman, A. (2010). *Toplam kalite yönetimi ve kalite maliyet hesaplaması: SDÜ araştırma uygulama hastanesi uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Balıkesir.
- Tsai, W.H. (1998). Quality cost measurement under activity based costing. *International Journal of Quality&Reliability Management*, 15(7), 719-752.
- Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğ, 14 Ekim 1993 tarih ve 21728 sayılı Resmi Gazete.
- Türkiye İstatistik Kurumu, <http://tuikapp.tuik.gov.tr>, Erişim Tarihi: 25.06.2013.
- Türkiye Standartları Enstitüsü, TS ISO 9004-3
- Tütüncü, Ö. (1998). *Konaklama işletmelerinde kalite güvence sistemi içinde kalite maliyetlerinin analizi*, Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tütüncü, Ö. (2009). *Ağırlama hizmetlerinde kalite sistemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Umble M. M. & Spoede C. W. (1991). Making Sense of Management's Alphabet Soup. *Baylor Business Review*, 9, 26-27.
- Umble, M. & Srikanth, M. L. (1995). *Synchronous manufacturing: Principles for world-class excellence*. USA: The Spectrum Publishing Company.
- Umble, M., Umble, E. & Murakami, S. (2006). Implementing theory of constraints in a traditional Japanese manufacturing environment: The case of Hitachi tool engineering. *International Journal of Production Research*, 44(10), 1863-1880.
- Usal, A. ve Kurgun, O. A. (2001). *Turizm işletmelerinde maliyet yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Utku Demirel B. (2007). *Kısıtlar teorisine dayalı süreç katkı muhasebesinin muhasebe yöntemleri ile karşılaştırılarak değerlendirilmesi: Bir örnek olay çalışması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Antalya Üniversitesi, Antalya.
- Utku Demirel, B. ve Ersoy, A. (2008). Kısıtlar teorisi ve süreç katkı muhasebesinin geleneksel ve çağdaş yönetim/maliyet muhasebesi yöntemleri ile karşılaştırılması. *Journal of Yasar University*, 3(11), 1627-1661.

- Ünal, E. N. (2000). *Kısıtlar teorisi ve yönetim muhasebesi açısından değerlendirilmesi: Bir sanayi işletmesinde uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Walker, E. D. & Cox, J. F. (2006). Addressing ill-structured problems using Goldratt's thinking processes: A white collar example. *Management Decision*, 44(1), 137-154.
- Walton, M. (1986). *The Deming management method*. New York: The Berkley Publishing Group.
- Watson, K. J., Blackstone, J. H. & Gardiner, S. C. (2007). The Evolution of a management philosophy: The theory of constraints, *Journal of Operations Management*, 25, 387- 402.
- Williams, A. R. T., van der Wiele, A. & Dale, B. G. (1999). Quality costing: A management review. *international journal of management reviews*, 1(4), 441-460.
- Willis, T. H. & Willis, W. D. (1996). A quality performance management system for industrial construction engineering projects. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13, 38-49.
- Woodside, A. G. (2010). *Case study research: Theory, methods, practice*. UK: Emerald Group Publishing.
- Wu, S., Wang, S., Blos, M. F. & Wee, H. M. (2007). Can the big 3 overtake Toyota? — A study based on the theory of constraints, *Journal of Advanced Manufacturing Systems*, 6(2), 145–157.
- Yıldırım, H. ve Siphai, B. (2004). *Kalite maliyetleri muhasebesi ve istatistiksel analizi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Yıldıztekin, İ. (2005), Kalite maliyetlerinin ölçümlerinde belirlenen fırsat maliyetleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 406.
- Yılmaz, Y. (2005). *Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolü maliyet ve satışların analizi* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research: Design and methods* (4th edd). London: Sage Publications.

- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. London: Sage Publications.
- Yumuk, G. ve İnan, İ. H. (2005). Trakya bölgesindeki imalat sanayi işletmelerinin kalite maliyetlerinin swot analizi ile değerlendirilmesi. *Journal of Tekirdag Agricultural Faculty*, 2(2), 177-188.
- Yükçü, S. (1998). *Yönetim açısından maliyet muhasebesi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Yükçü, S. (1999). *Kalite maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık
- Yükçü, S. (2007). *Yönetim açısından maliyet muhasebesi* (6. Baskı). İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Yükçü, S. ve Doğanöz, L. (1994). Kalite maliyetlerinin muhasebe sistemi içindeki yeri. *Standart Dergisi*, Kasım Sayısı.
- Yükçü, S. ve Gönen, S. (2009). Implementation proposal for the assessment of occupational accident costs in terms of quality costs. *Ege Akademik Bakış*, 9(3), 933-953.
- Zaidah, Z., (2007). Case study as a research method. *Kemanusiaan The Asian Journal Of Humanities*, 9, 1-6.
- Tanış, V. N. (1997). Theoretical background of some research methods applicable in cost and management accounting. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 184-196.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, 60(2), 31 – 47.
- Zhao, J. (2000). An optimal quality cost model. *Applied Economics Letter*, 7, 185-188.
- Zimack, G. (2000). Cost of quality (COQ): Which collection system should be used?, *ASQ's 54th Annual Quality Congress Proceedings*, 18 – 24.

EK 1. Uygunsuzluk Tespit Formu

Uygunsuzluk Tespitinde Bulunan Personelin; Adı-Soyadı	
Unvanı	
Görev Yaptığı Birim	
Uygunsuzluğun Saptandığı Tarih	
Uygunsuzluğun Tespit Edildiği Süreç	
Uygunsuzluğun Tanımı ve Tespit Edenin Görüşü :	
İmza	
İlgili Birim; Talep Edilen Husus; <input type="checkbox"/> Muhtemel Bir Uygunsuzluktur, birim içinde çözülecektir. <input type="checkbox"/> Muhtemel Bir Uygunsuzluktur, Kalite Yönetim Temsilcisine havale edilecektir. <input type="checkbox"/> Muhtemel Bir Uygunsuzluk Değildir	Uygunsuzluk No:
	Uygunsuzluğun Takibinden Sorumlu Personelin Adı-Soyadı
İmza Birim Sorumlusu	
Uygunsuzluğu Giderecek Faaliyet:	
Öngörülen Tamamlanma Aralığı:	
<u>Başlangıç Tarihi</u>	<u>Bitiş Tarihi</u>
Uygunsuzluk Konusunda Anlaşmazlık Olması Halinde İl Millî Eğitim Müdürünün Görüşü:	
Uygunsuzluğu Takip Etmekle Sorumlu Personelin Görüşü:	
ONAY	
Uygunsuzluğun Takibinden Sorumlu Personel	Müdür Yardımcısı
İmza .../.../20...	İmza .../.../20...

EK 2. Düzeltici/Önleyici Faaliyet Talep Formu

DÜZELTİCİ/ÖNLEYİCİ FAALİYET TALEP FORMU

TALEPTE BULUNAN KİŞİ YA DA KURULUŞUN;				
ADI-SOYADI :		BİRİMİ:		
Talep Tarihi :				
Uygunsuzluğun Bulunduğu Birim/Bölüm:				
Uygunsuzluk Nedeni Düzeltici/Önleyici Faaliyet Önerisi:				
.				
İLGİLİ BİRİM				
Talep Edilen Husus;		Düzeltici Faaliyet Sorumlusu / Sorumluları:		
—Muhtemel Bir Uygunsuzluktur <input type="checkbox"/>				
—Muhtemel Bir Uygunsuzluk Değildir <input type="checkbox"/>				
Kabul Tarihi :/.../201...	İmza	Faaliyet Türü:	Düzeltici <input type="checkbox"/>	Önleyici <input type="checkbox"/>
DÖF NO		-..-		
SORUMLU BİRİM/KİŞİ				
FAALİYETİN AMACI				
İÇERİK / FAALİYETLER		FAALİYET SORUMLULARI	BAŞLAMA TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ
1.				
2.				
3.				
4.				
ÖNGÖRÜLEN GERÇEKLEŞME TARİH ARALIĞI:				
Başlangıç Tarihi		Bitiş Tarihi		Onay
...../...../.....	/...../.....		
DOĞRULAMA				
BÖLÜ	Alınan Önlemler Yeterli mi? <input type="radio"/> Evet <input type="radio"/> Hayır (Tarih:			
	Ek Süre Gerekli mi ? <input type="radio"/> Evet <input type="radio"/> Hayır (Tarih:			
Düzeltici/Önleyici Faaliyet ile İlgili Sorumlu/Sorumlular : (İmza)			Kapatma Tarihi :/...../.....	
Kapatmaların Adı ve İmzası:			Onay	

Ek 3. Bireysel Öneri Talep Formu

ÖNERİ SAHİBİNİN	
ADI SOYADI: <input type="checkbox"/> KURUM ÇALIŞANI <input type="checkbox"/> MÜŞTERİ	İMZA : TARİH :
ÖNERİNİN KONUSU:	
ÖNERİNİN AMACI:	
ÖNERİNİZ:	

EK 4. Ben Olsaydım Öneri Formu

Değerli Katılımcı:

Sizlerin farklı bakış açısı, yaratıcı görüş ve düşünceleri bizim için önemlidir. Kurumumuz yönetim kalitesini geliştirmeye yönelik görüş ve düşüncelerinizi bizimle paylaşmanız *Kalite Yolculuğumuza* katkı sağlayacaktır.

GÖRÜŞ SAHİBİNİN

ADI SOYADI :

 KURUM ÇALIŞANI

TARİH :

 MÜŞTERİ**İLGİLİ HİZMET ALANI**

- KONAKLAMA HİZMETLERİ
- YEMEK VE SUNUM HİZMETLERİ
- ORGANİZASYON HİZMETLERİ

Ben kurum yöneticisi olsaydım;

Ek 5. Öneri Değerlendirme Formu

Öneri Sahibinin Adı Soyadı							
Birim							
Önerinin Konusu							
Kriter Sıra No	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Kriter Puanı	Verilen Puan				
			Ahmet Selbi	Murat Pekel	Abdullah Saruhan	Aysel Usta	Serhat Yılmaz
1	Önerinin Yasal Şartlara ve Mevzuata Uygun mudur?	Evet/ Hayır					
2	Önerinin kurum için önem derecesi (<i>Öz değerlendirme ile ilgisi, paydaş şikayet veya isteklerinde yer alması, stratejik plân ile ilişkisi, Kurum için gerekliliği</i>)	20					
3	Önerinin konusunun kurumumuz KYS ile ilişkisi.	10					
4	Önerinin Niteliği; Müşteri memnuniyetini arttırıcı (5 puan) Maliyet azaltıcı (5 puan) Verimlilik arttırıcı (5 puan) Süreç iyileştirici (5 puan)	20					
5	Önerinin uygulanabilirliği	10					
6	Önerinin özgünlüğü (orijinallik, başka kurumlar için örnek ve model olma özelliği)	20					
7	Öneriyi gerektiren konunun karşılaşımla sıklığı	20					
TOPLAM PUAN		100					
ORTALAMA PUAN							

EK 6. Müşteri Memnuniyet Anketi

HİZMETTEN YARARLANAN MEMNUNİYET ANKETİ						
		<p>Değerli Misafirimiz; Sizlere daha kaliteli hizmet sunmak için görüş ve düşünceleriniz,yapacağımız çalışmalara temel oluşturacaktır. Size uygun bölüme (X) işareti koyarak, aşağıdaki yargıları derecelendirmenizi rica ederiz. Soruları samimi bir şekilde yanıtlayacağınız inancıyla sağlayacağınız katkı ve destek için şimdiden teşekkür ederiz.</p> <p style="text-align: right;">Kalite Kurulu</p>				
HİZMET ALDIĞIM BİRİM/BİRİMLER						
<input type="checkbox"/>	Konaklama Hizmetleri	<input type="checkbox"/>	Yeme-İçme Hizmetleri			
<input type="checkbox"/>	Organizasyon Hizmetleri (Düğün, Toplantı, Toplu Yemek vb.)	<input type="checkbox"/>	Sportif Hizmetler(Yüzme)			
SN	DEĞERLENDİRME KONULARI	(5) ÇOK İYİ	(4) İYİ	(3) ORTA	(2) ZAYIF	(1) ÇOK ZAYIF
1	Öğretmenevi iletişim kanallarına erişim kolaydır.(Web sayfası, Telefon vb)					
2	Yetkililerle kolay iletişim kurulur.					
3	Talep edilen hizmetin ücreti hakkında önceden bilgi verilir.					
4	Hizmet sunumunda gerektiğinde alternatif çözümler üretilir.					
5	Hizmet sunumunda olası risk önlemleri alınmıştır.					
6	Hizmetten yararlananlar arasında ayırım yapılmaz.					
7	Sunulan hizmet müşteri beklentileri karşılar.					
8	Sunulan hizmete karşılık talep edilen ücret uygundur.					
9	Hizmet alanları ile ilgili yenilikler takip edilir.					
10	Çalışanlar görev alanlarında yetkindir.					
11	Hizmetten yararlanmadan önce öğretmenevi hakkındaki düşüncem					
12	Hizmet aldıktan sonra öğretmenevinin bende bıraktığı etki					
13	Öğretmenevi hizmet birimlerinden tekrar faydalanmak isterim.					
14	Öneri / şikayetler yetkililere kolaylıkla iletilir.					
15	Öneri / şikayetler yetkililerce dikkate alınır.					
16	Sunulan hizmetler güvenilirdir.					
17	Olası tehlikelere karşı güvenlik önlemleri alınmıştır.					

EK 7. Çalışan Memnuniyet Anketi

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ						
Değerli Çalışma Arkadaşlarımız, Bu anket ile sizlerin görüş ve düşüncelerinizi almak istiyoruz. Anket sonuçları, kurumumuzun gelişmesine temel oluşturacak ve gelecek yıllarda daha kaliteli bir çalışma ortamına sahip olmamızı sağlayacaktır. Lütfen adınızı belirtmeyiniz. Amacımız sonuçları bir bütün olarak değerlendirmektir. Aşağıda verilen yargılarla ilgili derecelendirmenizi ("Çok İyi 5" "İyi 4", "Orta 3", "Zayıf 2", "Çok Zayıf 1", olarak ilgili bölüme (X) şeklinde belirtmenizi rica ederiz. Soruları samimi bir şekilde yanıtlayacağınız inancıyla sağlayacağınız katkı ve destek için şimdiden teşekkür ederiz.						
Suphi Öner Öğretmenevi ve ASO Müdürlüğü Kalite Kurulu						
1	Kurumda Yıl Olarak Toplam Çalışma Süresiniz:	(0-1) []	(1-3) []	(3-5) []	(5-7) []	(+7) []
2	Öğrenim Durumunuz	İlköğretim []	Ortaöğretim []	Üniversite []		
3	Cinsiyetiniz	KADIN []			ERKEK []	
S.N	KONU BAŞLIKLARI	(5) ÇOK İYİ	(4) İYİ	(3) ORTA	(2) ZAYIF	(1) ÇOK ZAYIF
1	Kariyer gelişimine yönelik çalışmalar kurumda dikkate alınır.					
2	Çalışanların görevde yükselmesine yönelik uygulamalar yeterlidir					
3	Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.					
4	Yöneticiler ile sağlıklı iletişim kurulur.					
5	Görev alanımda olası sorunların çözümünde inisiyatif kullanma olanağına sahibim.					
6	Görev alanımda yetkiye sahibim.					
7	Kurum olanaklarından eşit ve adil olarak yararlanabiliyorum.					
8	Çalışanlarla ilgili kararlar, çalışanların katılımıyla demokratik bir şekilde alınır.					
9	Çalışanların dile getirdiği şikâyet ve öneriler dikkate alınır.					
10	Yöneticiler işinin gerektirdiği yetkinliğe sahiptir.					
11	Yöneticiler, takım çalışmalarını önemser, destek ve katkı sağlar.					
12	Yöneticiler, iyi performans gösteren personeli/ekibi, takdir eder ve ödüllendirir.					
13	Çalışanlar mesleki yeterliliklerine göre görevlendirilir.					
14	Çalışanlara yetenek ve becerilerini sergileme olanağı verilir.					
15	Çalışanlar kendini geliştirme olanağına sahiptir.					
16	Bireysel performans değerlendirmesi tarafsız olarak yapılır.					
17	Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınır.					
18	Kurumumuzun misyon, vizyon, politika ve stratejisi tüm çalışanların katılımıyla belirlenir.					
19	Kurumumuzun değerlerini, misyonu, vizyonu, politika ve stratejilerini biliyorum.					
20	Yöneticiler, çalışanları motive eder.					
21	Çalışanların iş yükü dağılımı dengelidir.					
22	İhtiyaç duyduğum araç ve gereçler temin edilir.					
23	Görev alanımda kullanlandığım araç gereçler yeni ve bakımlıdır.					
24	Kurumdaki işime seveerek ve isteyerek gelmekteyim.					
25	Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.					
26	Çalışanlara kurum tarafından ücret dışı (yol ücreti, yemek, vb.) hizmetler sağlanır.					
27	Çalışanlar, kurumda sunulan hizmetlerden(Konaklama-Düğün- Havuz vb) indirimli yararlanır.					

28	Kurumumuzda yaralanmaların /is kazalarının önlenmesine yönelik teknik alt yapı vardır					
29	Kurumumuzda alınan güvenlik önlemleri yeterlidir.					
30	Aldığım ücret yeterlidir.					
31	Kurumda ücret dışı olanaklardan yararlanmaktayım					
32	Kurumda çalışanların iş güvencesi vardır					
33	Çalışma ortamı, çalışan sağlığını gözetecek şekilde düzenlenir.					
34	Çalışma koşullarına yönelik sorunlar önemszenir.					
35	Kurumumuzda atıkların azaltılması ve geri dönüşüm faaliyetleri yapılır.					
36	Kurumumuzda su, elektrik vb kaynakların tasarruflu kullanılmasına yönelik önlemler alınır.					
37	Kurumumuzda çalışanlar birbirlerine yardımcı olur.					
38	Kurumumuzda çalışanlar birbirlerine saygı duyar.					
39	Alanında tercih edililen bir kurumuz.					
40	Bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI SOYADI : Hülya TAŞTAN
 DOĞUM YERİ VE TARİHİ : Mersin – 25.08.1983
 MEDENİ HALİ : Evli
 ADRES : Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme
 Bölümü Kat:2 No:210 Balcalı/ Sarıçam/ ADANA
 TELEFON : 0(322) 338 72 54 (189)
 FAX : 0(322) 338 72 86
 EMAIL : hulyatastan@yahoo.com

EĞİTİM DURUMU

2008 - : Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
 İşletme ABD Doktora
 2005 – 2008 : Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
 Turizm İşletmeciliği ABD Yüksek Lisans
 2001 – 2005 : Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm
 İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

YABANCI DİL

İNGİLİZCE : İyi Derecede

İŞ TECRÜBESİ

2009 – Devam ediyor : Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
 Araştırma Görevlisi
 2006 – 2009 : Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
 Araştırma Görevlisi