

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HİZMET KALİTESİNİN SERVQUAL ÖLÇEĞİ İLE ÖLÇÜLMESİ: BİR CATERİNG  
FİRMASI ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze İrem ERENER

1520001119

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK

ARALIK 2018

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HİZMET KALİTESİNİN SERVQUAL ÖLÇEĞİ İLE ÖLÇÜLMESİ: BİR CATERİNG  
FİRMASI ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze İrem ERENER

1520001119

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK

Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

Dr. Öğr. Üyesi Özge Nalan ALP BİLİŞİK

ARALIK 2018

## İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	III
ŞEKİL LİSTESİ.....	III
ÖZET.....	IV
1.GİRİŞ.....	VI
2.KALİTE KAVRAMI.....	1
2.1. Kalite Kavramı ve Özellikleri.....	1
2.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	2
2.3. Kalite Yaklaşımlarının Evrimi.....	5
2.4. Kalite Kavramının Boyutları.....	9
2.5. Toplam Kalite Yönetimi(TKY).....	10
2.5.1. Toplam Kalite Yönetimi'nde Temel Kavramlar.....	13
2.5.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kuruluşlara Sağladığı Katkılar.....	13
2.5.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin İlkeleri.....	15
2.5.3.1. Müşteri Odaklılık.....	15
2.5.3.2. Karşılıklı Fayda(Kazan-Kazan Prensipleri).....	17
2.5.3.3. Çalışanların Katılımı.....	17
2.5.3.4. Liderlik.....	18
2.5.3.5. Süreç Yaklaşımı.....	19
2.5.3.6. Sürekli İyileştirme.....	19
2.5.3.7. Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım.....	20
2.5.3.8. Yönetimde Sistem Yaklaşımı.....	21
2.5.4. ISO 9000 Kalite Sistemi.....	21

2.5.4.1. ISO 9000 Gelişme Süreci.....	22
2.5.4.2. ISO 9000 Standartlarının Kapsamı.....	26
2.5.4.3. ISO 9001 Amacı ve Uygulanabilirliği.....	27
2.5.4.4. ISO 9001 Proses Yaklaşımı.....	27
<b>3.HİZMET KAVRAMI.....</b>	<b>28</b>
3.1.Hizmet Kavramı ve Özellikleri.....	28
3.2.Hizmet Kalitesi ve Boyutları.....	31
<b>4.HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜMÜ.....</b>	<b>32</b>
4.1.Servqual Ölçeği.....	34
<b>5.YEMEK HİZMETİ VEREN BİR CATERİNG FİRMASINDA HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜMÜ.....</b>	<b>38</b>
5.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	38
5.2.Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem.....	38
5.3.Araştırmanın Metodolojisi.....	38
5.4.Veri Toplama Yöntemi.....	39
<b>6.BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>40</b>
6.1.Verilerin Analizi.....	40
6.2.Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	41
6.3.Katılımcıların Boyutlara Verdiği Önem.....	43
6.4.Hizmetlerin Beklenti ve Algı Skorları.....	44
6.5.Servqual Skorları.....	46
<b>SONUÇ.....</b>	<b>49</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>51</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1. Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....</b>	<b>12</b>
<b>Tablo 2. Klasik Yönetici ve Lider Yönetici Özellikleri.....</b>	<b>18</b>
<b>Tablo 3. TS-EN-ISO 9000 Standart Serisi.....</b>	<b>24</b>
<b>Tablo 4. ISO 9000 Standartlarının Kapsamları ve Karşılaştırılması.....</b>	<b>26</b>
<b>Tablo 5. Boyutlara Göre Soru Numaraları .....</b>	<b>36</b>
<b>Tablo 6. Güvenilirlik Analizi.....</b>	<b>40</b>
<b>Tablo 7. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....</b>	<b>41</b>
<b>Tablo 8. Müşterilerin Boyutlara Önem Düzeyine Göre Verdiği Puanlar.....</b>	<b>43</b>
<b>Tablo 9. Hazır Yemek Firmasının Hizmetlerinin Beklenti ve Algı Puanları Ortalaması.....</b>	<b>45</b>
<b>Tablo 10. Boyutlara ve Sorulara Göre Servqual Skorları.....</b>	<b>47</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1. ISO 9000 Sistemi'nin Gelişimi.....</b>	<b>23</b>
<b>Şekil 2. PUKÖ Döngüsü.....</b>	<b>28</b>
<b>Şekil 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....</b>	<b>42</b>
<b>Şekil 4. Hazır Yemek Firmasının Hizmet Kalitesi Boyutları İçin Beklenen Ve Algılanan Ortalamalar İle Servqual Skoru Değerleri .....</b>	<b>48</b>

# Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği İle Ölçülmesi: Hazır Yemek Firması Üzerine Bir Araştırma

Gamze İrem ERENER

## ÖZET

Toplumda yaşanan gelişmeler beraberinde toplumsal yaşamın gelişmesini sağlamıştır. Toplumsal yaşamın gelişmesi ve yaygınlaşması ile teknolojiye ve diğer şeylerde bazı değişimler meydana gelmiştir. Zamanın ilerlemesi ile bilim ve teknolojiye gelişmeler meydana gelmiştir. Teknolojinin gelişmesi ile insanların refah düzeyleri artmıştır. Refah düzeyinin artması sonucu insanlar istediği her türlü ürüne hızlıca ulaşmaktadır. Bu nedenle insanlarda tüketici bilinci oluşmuş ve bu bilinç hızla artmaktadır. Tüketici bilincinin artması hizmet sektörünü yakından etkilemiştir. Hizmet sektörünün önemi her geçen gün artmaktadır. Bir mal veya hizmeti satın alan müşteriler için bu mal veya hizmete ödedikleri satın alma maliyeti önemlidir. Bir hizmet satın alırken müşteriler işletme alanı ile işletmenin çalışanları ile ve hizmet ile direkt etkileşim halindedir. Hizmet sektöründe kalite ölçümü kolay olmamaktadır. Hizmet kalitesi içinde birçok farklı boyut yer almaktadır. İnsani faktörlere bağlı boyutlara bağlı olan hizmet kalitesini ölçmek bu nedenle kolay değildir. Hizmet üreten işletmelerin kalitesini ölçmek için geliştirilmiş birçok metot bulunmaktadır. Bu metotlar işletmenin müşterilerine sunduğu hizmetin seviyesi ölçülmesini sağlamaktadır. Bu ölçümle işletmeler hizmet kalitesinin başarısını gözlemlemektedir.

Hizmet sektöründeki tüm firmalar gibi hazır yemek firmaları da iyi ve kaliteli hizmet sunmak zorundadırlar. Pazar içerisinde rekabet edebilmek için işletmelerin hizmet kalitesini tanımlaması, periyodik olarak ölçmesi ve değerlendirmesi gerekir. Bir işletmenin başarısı müşterinin verilen hizmetten ne kadar memnun olduğunun ölçüsüdür.

Yapılmış olan çalışmada bir catering firmasının 4 yıldır hizmet verdiği, 7 yıldır hizmet verdiği ve 13 yıldır hizmet verdiği 3 farklı müşterinin beklediği ve algıladığı kalite Servqual ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

**The Measurement of Service Quality with Servqual Scale: A Research on A Catering  
Company**

Gamze İrem ERENER

**ABSTRACT**

Developments occurred in society brought along the development of social life. With the development and prevalence of social life, some changes have occurred in technology and other things. With the advancement of time, developments have occurred in science and technology. With the development of technology, the welfare of people has increased. People are not able to access any type of product they want as a result of the increase in the level of welfare. Therefore, people developed the consumer consciousness and this awareness has been increasing rapidly. Increase in consumer awareness affected the service industry closely. The importance of the service industry has been increasing every day. For the customers who purchase a good or service, the purchasing cost of such good or service is essential. When purchasing a service, customers interact directly with the business area and the employees of the enterprise and the service. Quality measurement in the service sector is not easy. Quality of service is included in many different sizes. It is therefore not easy to measure the quality of service that depends on human factors. There are many methods developed to measure the quality of service provider enterprises. These methods allow the company to measure the level of service it provides to its customers. With this measurement, businesses are able to monitor the success of the service quality.

As all companies in the service sector, catering companies are required to provide good and quality services. In order to compete in the market, businesses should define the quality of service and periodically measure and evaluate it. The success of a business is a measure of how satisfied the customer is with the service provided.

In this study, the quality expected and recognized by 3 different customers of a catering firm, to which the catering company has been providing services for 4 years, 7 years and 13 years respectively, was measured by using Servqual scale.

## 1. GİRİŞ

Yaşanan gelişmeler neticesinde işletmeler rekabet avantajı sağlamak için çaba göstermektedir. 80'li yıllarda hizmet sektöründeki kaliteyi ölçmek amacıyla akademik araştırmalar yapılmış ve birçok gelişme yaşanmıştır. Akademisyenler imalat sektöründe kaliteyi ölçmek için kullanılan teknikleri hizmet sektörü için kullanmak istemişlerdir fakat bu tekniklerin sayısal verilere dayalı olmasından dolayı zorluklar yaşanmıştır. Bu zorlukların yaşanmasının nedeni hizmetlerin ölçülmesinin zor ve göreceli olmasıdır. Hizmetlerin hizmet sunulan kişinin algıları ile belirlenen soyut bir kavram olması nedeni ile zorluklar meydana gelmektedir. Hizmeti satın alan müşterinin algı şekilleri ve algı şekillerinin bağlı olduğu faktörler bilinerek sunulan hizmetin iyileştirilmesi sağlanabilir. Bilinen faktörlere göre eksikler belirlenir ve bu eksiklere göre işletmeler gerekli değişiklikleri yaparak gelişme sağlayabilirler.

Günümüzde malların çeşitliliğinde artış görülmektedir. Mal çeşitliliğinde görülen artış hizmetlerde de görülmektedir. Hizmetlerin çeşitlenmesi ve işletme sayısında artış olması ile işletmeler arasındaki rekabet artmakta ve hizmet sunumunda hizmet işletmelerini değişikliğe itmektedir (Altan,2004). Rekabet şartlarının artması nedeniyle işletmeler pazardaki konumlarını korumakta zorlanmaktadır.

Bir işletme rakiplerinden daha kaliteli hizmet üreterek rekabet avantajı kazanmaktadır. Bir işletme müşteri isteklerini ne kadar karşılayabilirse o kadar başarılı olur. İşletmelerin müşteriye sunduğu hizmetin dayanıksız, değişken ve soyut olması nedeniyle kalitenin ölçülmesi ürün kalitesinin ölçülmesine göre daha zordur. Hizmet kalitesinin ölçülmesinin zor olmasına rağmen hizmet işletmeleri müşterilerine sunduğu hizmetin müşteriler açısından nasıl değerlendirildiğini bilmelidirler. Ayrıca işletmeler müşterilerinin beklentilerini anlayabilmek için hizmet kalitesini ölçmelidirler. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi sonucunda hizmet kalitesi belirlenmiş olur (Altan vd.; 2003). Müşteri memnuniyeti hizmet sektöründe hizmeti satın alan kişinin satın aldığı hizmetten beklediği ile algıladığı arasındaki fark anlamına gelmektedir. Hizmet sektöründe işletmelerin pazarda yer edinebilmeleri ve yerlerini korumaları müşteri memnuniyetini sağlamalarına bağlıdır.

İşletmenin hizmet sunduğu müşterilerin her birinin istek ve ihtiyaçları farklıdır. Kalite faktörlerinin soyut olması ve müşterilerin birbirinden farklı faktörlere değer vermesi nedeniyle hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin ölçülmesi zordur. Müşterinin gereksinim duyduğu parametrelerin belirlenmesi hizmet sektöründe kalitenin soyut olmasından dolayı önemlidir. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama konusunda bir işletmenin başarılı olması müşterilerin



gereksinimlerini iyi bilmekten geçer. İşletmeler müşteri ihtiyaçlarını ölçmek için anketler oluştururlar. Müşteri gereksinimlerini iyi bilen bir işletme bu anketlerin oluşturulması konusunda da başarılı olur. Bu anketler ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlar işletmenin hizmet kalitesinin ölçülmesinde tek araçtır. Bu nedenle anket sonuçlarının yorumlanması bir işletme için oldukça önemlidir. İşletmenin müşterileri tarafından oluşturulmuş kalite kriterleri anketin yorumlanmasında kullanılır (Yetiş, 2001; Bütün, 2000). Hizmet kalitesinin ölçülmesi ve yorumlanması hizmetin farklı özelliklere sahip olmasından dolayı çok güçtür. Hizmetler soyut bir kavramdır, hizmetlere dokunulamaz. Kalite tanımlanması ve anlaşılması güç bir kavramdır, çünkü hizmetin türüne, müşterilere ve başka birçok duruma göre değişebilmektedir. Hizmetin bütün tanımları göz önüne alındığında, hizmetin soyut olması ve tüketiciye çeşitli yönlerden fayda sağlaması gibi bir ortak noktalarının olduğu göze çarpmaktadır. Kullanım amacına uygunluk derecesi kalitenin genel tanımı olabilir. Kalite mal ve hizmet üreten işletmelerin dikkate alması gereken bir kavramdır (Atan vd, ; 2003).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) hizmet kalitesi kavramı hakkında yapmış oldukları araştırmalar sonucunda aşağıdaki belirtilen sonuçlara ulaşmışlardır:

1. Hizmet kalitesi, müşterilerin beklentileri ile aldığı hizmetteki performansın farkıdır. Hizmet tatminkar ise müşterilerin hizmetten bekledikleri karşılanmış demektir.
2. Müşteri açısından önemli olan hizmetin nasıl ulaştırıldığıdır.
3. Hizmet kalitesinin müşteri tarafından algılanmasında bir diğer etken, müşteri ve işletme temsilcisi arasındaki etkileşimdir. Müşterinin yaşadığı soruna işletme temsilcisinin bulunduğu çözümün etkinliği hizmet kalitesinde etkilidir.

Müşterilerin hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile satın almadan sonra gerçekleşen deneyimleri karşılaştırmaları sonucunda hizmet kalitesi ortaya çıkar. Hizmetin tatminkar olması için müşterilerin satın aldığı hizmetten beklentileri karşılanmış olmalıdır. Hizmet kalitesi “Müşterilerin istekleri veya beklentileri ile algıladıkları arasındaki farklılığın ölçüsü”dür (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988). Hizmet sektöründe kalite beklentisi kişiden kişiye göre farklılık gösterdiğinden müşteri beklentilerini ölçmek işletmeyi maddi anlamda ve zaman bakımından zorlayabilir. Servqual ve bu ölçeğe benzer ölçekler hizmet kalitesinin ölçülmesi için geliştirilmiştir. Hizmet kalitesi müşteri beklentileri ile gerçekleşen performans arasındaki fark ile belirlenmektedir. Müşteri beklentileri ile gerçekleşen arasındaki performansı belirlemek amacıyla araştırmalarda Servqual ölçeği yaygın olarak kullanılmaktadır. Servqual ölçeği müşteri

beklentileri ve gerçekleşen arasında detaylı bilgi alınmasına sağlar. (Gökdere, 2001; Sürmeli, 2002).

Hizmet, işletmelerde başarının sağlanması için önemli bir değerdir. Firmalar tarafından kalitenin ve performansının sürekli olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi, firmanın hizmet kalitesi seviyesini belirlemesi açısından önemlidir. Hizmetler ürün üretimine, madencilğe veya tarıma bağlı olmayan hizmeti satın alan kişiye zaman, yer, biçim ve psikolojik yarar sağlayan iktisadi faaliyetlerdir (Gözlü, 1995). Hizmetleri diğer üretimlerden ayırt eden en önemli iki özellik; saklanamazlık ve fiziksel bir varlıklarının olmamasıdır (İyidoğan, 2001). Hizmet kalitesinin ölçülmesi mamul kalitesinin ölçülmesine göre daha göreceli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Hizmet kalitesinin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde, hizmeti sunan kişi ve hizmeti alan kişinin davranışı ve kişilik özelliklerinin etkili olması göreceli sonuçlar çıkmasına sebep olmaktadır. Hizmet kalitesinin ölçülmesinde göreceli sonuçlara ulaşılması nedeniyle hizmet kalitesi ölçümünün standart olması amacıyla çalışmalar yapılmıştır. İlk olarak Grönroos (1984) tarafından hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik bir model önerilmiştir. Daha sonra Parasuraman ve diğ., (1988) tarafından Servqual modeli geliştirilmiştir. Daha sonra ise Cronin ve Taylor (1992) tarafından Serperf modeli geliştirilmiştir. Geliştirilmiş olan bu iki model de akademik çalışmalarda yaygın olarak kabul edilmiştir.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından hizmet kalitesinin ölçülmesi için geliştirilmiş Servqual Ölçüm Modeli bu çalışmada da kullanılmıştır. Servqual Hizmet Kalitesi Ölçüm Modeli kolay analiz edilebilirliği ortaya çıkardığı sonuçların net olduğu bir ankettir. Bu anket üç bölümden meydana gelmektedir ve bu anket, hazır yemek sektöründe hizmet veren bir firmanın müşterilerine uygulanmıştır. Çalışmanın amacı, müşterilerin hazır yemek sektörü hizmetlerinden beklentilerinin, bu hizmetlere yönelik algılarının tespit edilmesidir. Böylelikle müşteri memnuniyet derecesinin ölçülmesidir. Anket müşterilere uygulandıktan sonra yorumlamalar yapılan araştırmalar baz alınarak yorumlanmıştır.

## 2. KALİTE KAVRAMI

### 2.1. Kalite Kavramı ve Özellikleri

Kalite sözlükte “Nitelik” olarak tanımlanmıştır. TSE’ ye göre; bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayalı özelliklerinin tümüdür. Bir müşterinin gereksinim ve beklentilerini karşılayabilme yeteneği kalitenin bir diğer tanımıdır. Bir mal veya hizmetin müşterilerin beklentilerini karşılama düzeyi kalitedir. (Yamak, 1998). Kalite zaman geçtikçe standartlara ve şartnameye uygunluk ile kullanıma uygunluk biçiminde tanımlanmıştır. Kalite denildiğinde akla “en iyi, en güzel, en doğru” gelmektedir.

Kalite konusunda çalışan bilim adamları ve kuruluşlar birçok kalite tanımı yapmışlardır (Okumuş ve Duygun,2008). Kalite bir tanıma göre ; “işletmenin ürettiği ürün ve performansının kalite spesifikasyonlarına uygun olması”dır. Diğer bir tanıma göre ise “tüketicinin işletmenin ürettiği ürün ya da hizmet hakkındaki yargısı”dır (Okumuş ve Duygun,2008). Juran’a göre ise kalite “kullanıma uygunluk” olarak tanımlanmaktadır (Okumuş ve Duygun,2008). Kalite Crosby’e göre “şartlara uygunluktur” (Okumuş ve Duygun,2008). Kalite Ishikawa göre ise “ürün kalitesi”dir. Kalite Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC)’na göre “belirli bir malın veya hizmetin, müşteri isteklerine uygunluk derecesidir” (Ertuğrul, 2004). ISO Standartlarında kalite “açıkça belirtilen ve ifade edilmemiş gizli ihtiyaçları tatmin edebilme konusunda bir yeteneğe sahip olan mal ve/veya hizmetlerin özellik ve karakteristiklerinin görülebilir, ayırıcı niteliklerinin toplamıdır” şeklinde tanımlanmıştır (Değermen, 2006). Bu tanımların tümü göz önüne alındığında kalitenin genel tanımı müşteri ihtiyaçları beklentileri ile bu ihtiyaç ve beklentileri karşılama etkinliği arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır (Arıkboğa, 2003). Kalite tanımlarının tümüne bakıldığında müşteri bakış açısının önemli olduğu görülmektedir. Günümüzde teknolojiye ve ekonomide yaşanan gelişmeler üretim ve tüketimde de değişme ve gelişmelere yol açmaktadır. İşletmelerin bu değişme ve gelişmelere yetişebilmesi, pazarda yerini koruyabilmesi için müşteri beklentileri ile ihtiyaçlarını karşılayan kaliteli ürün ve hizmet üretmelidirler. Bu durumda kalite kavramının önem ve önceliği artmaktadır (Değermen,2006).

Hizmet sektöründe kalite; müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarına uygun hizmetin müşteriye hatasız ve eksiksiz sağlanması ve belli aralıklar ile ölçülmesi mümkün olan, ölçümlerin değerlendirilebildiği müşteri memnuniyeti sağlayan bir unsur olarak kabul edilmektedir (Güven ve Çelik, 2007). Hizmet sektöründe kalite kavramının açıklanması diğer sektörler için daha zordur. Kalite stratejik bir araç olarak görülmektedir. Bunun nedeni ise, kalitenin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek mal ve hizmetlerin üretilmesi ile işletmenin verimliliğinin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesinde etkili olmasıdır (Yücel,2013). En genel hali ile kalite, kullanma amacına uygunluk derecesi şeklinde tanımlanabilir. Kalite kavramı hizmet sunan işletmeler için dikkatle göz önünde bulundurulması gereken bir kavramdır (Atan ve Altan, 2004).

## **2.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Babil’de M.Ö. 18. yüzyılda Hammurabi Kanunları’nda kalitenin izlerine rastlanılmaktadır. Hammurabi Kanunları’nda inşaat ustasının yapmış olduğu yapının kalitesinden sorumlu olduğu görülmektedir. Daha sonra M.Ö. 15. yüzyılda Eski Mısır’da yapılan taş blokların ölçülerinin ve dikliklerinin bir araçla kontrol edilmesi kalitenin uygulanmaya çalışıldığının ve kontrol edildiğinin göstergesidir. Bu uygulama kalite uygulaması olarak değerlendirilmiştir. Kalitenin izleri 13. yüzyılın sonlarında zanaatkarların organize olduğu loncalarda görmek de mümkündür.

19. yüzyıla kadar ustalık önemli bir model olarak görülmekteydi. Fabrika üretimine Büyük Britanya’da 1750’li yıllarda başlanmıştır ve bu fabrika sistemi 1800’li yılların başında Endüstri Devrimi’ne yol açmıştır. 20. Yüzyıla gelindiğinde kalite ile ilgili süreçler üretime eklenmeye başlanmıştır.

2. Dünya Savaşı’na Birleşik Devletler’in girmesi ile kalite önem kazanmıştır, çünkü farklı eyaletlerde üretilen kurşunlar ile tüfeklerin uyum içerisinde çalışması gerekiyordu. En başında her üretim ünitesi Silahlı kuvvetler tarafından denetlenmeye başlanmıştır. İlerleyen süreçte bu sürecin basitleştirilmesi ve hızlandırılması amaçlanmıştır. Ordu Walter Shewhart’ın verdiği dersler ve bazı standartların yayınlanmasıyla model teknikler denetim için kullanmaya başlanmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri’nde toplam kalite kavramının doğuşu ile Japonya’da 2. Dünya Savaşı sonrasında kalitede devrime önemli bir etkide bulunmuştu. Sanayi devriminden günümüze kadar geçen zamanda ülkelerin üretim ve tüketim mekanizmalarında büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Pazarda rekabet en başında üretebilme yeteneğiydi. Japonya’nın pazara girmesi ile

üretebilme yeteneği ile sınırlı olan rekabet tüketicilerin beklentilerini karşılayacak şekilde üretme şeklinde değişmiştir. Joseph M. Juran ve W. Edwards Deming Japonlar tarafından ülkelerine davet edilmiş, böylelikle bu iki kişinin bilgi birikimlerinden yararlanarak Japonlar toplam kalite yönetimini uygulamaya geçirmişlerdir. Toplam kalite yönetimine geçilmesi ile Japon malları kaliteli bir hal almış ve dünya pazarında önemli yer edinmeye başlamışlardır. Savaş yılları ile savaş yılları sonrasında yüksek kapasiteli tesisler rekabet avantajı olarak görülmüştür. Batı ülkelerinde üretimin artırılması ile rekabet avantajı sağlanabileceği düşünölmüştür. Japonların pazara girmesi ve pazarda önemli bir yer edinmeye başlamasıyla, “uygun maliyet” ve “kalitede süreklilik” kavramları önem kazanmaya başlamıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nin endüstri sektörleri 1970'lerde Japonya'nın rekabetiyle karşılaşmıştı. Japonya yüksek kalite rekabetiyle karşılaşan Amerika Birleşik Devletleri yeni bir anlayış geliştirmişlerdir. Bu anlayış tüm organizasyonu bir bütün haline getiren toplam kalite yönetimi anlayışıdır.

Toplam kalite yönetimi 20. yüzyılın sonlarında iş dünyası tarafından moda olarak görölmüş ve benimsenememiştir. Daha sonra toplam kalite yönetimi yaygınlaşmaya başlamıştır.

21. yüzyılda ise kalite hareketi, toplam kalite hareketi üzerinde yoğunlaşmıştır. Juran, Deming ve Japonların öncüsü olduğu temeller üzerine yeni kalite sistemleri eklenmiş, böylelikle kalite evrimleşmiş ve kalite üretim ve hizmet sektörleri tarafından aranmaya başlanmıştır.

Günümüzde işletmelerinin rekabet koşullarında başarılı olmasının yolu tartışılmaktadır. İşletmeler pazar içindeki rekabet koşullarında başarılı olmak için bazı yeteneklere sahip olmak zorundadırlar. Bu durumda kalite rekabet avantajı değil bir zorunluluktur. İşletmeler pazarda bulunabilmek adına kaliteyi sağlamak zorundadırlar.

Kalite gelişim süreci 4 başlık altında incelenebilir.

- Muayene
- Kalite kontrol
- Kalite güvencesi
- Toplam kalite

- **Muayene**

- Muayene, kalite anlayışı bakımından ilk basamaktır. Ürün imalatının ilk dönemlerinde görülmektedir.
- Muayenede ürünler üretilirken kontrol edilmez, kontrol ürünler üretildikten sonra yapılır. Üretim sırasında yapılmış olan bir hata var ise bu hatanın çok geç farkına varılırdı.
- Muayenenin yaklaşımı müşteriye hatalı ürünlerin ulaşmamasını sağlamaktı.
- Kalitenin düşük olmasının nedenleri araştırılıp bşr çözüm bulunmadığından firma gelişim gösterememiştir.

- **Kalite Kontrol**

- Sanayi Devrimi ile beraber saniyede yaşanan gelişmeler sonrası seri üretim artmıştır. Seri üretim ve ürün çeşitliliğinin artmasıyla kalite kontrol zorunlu hale gelmiştir. Kalite kontrol aşamalarında sayısal yöntem ve verilerin kullanılması zorunlu hale gelmiştir.
- 1920’li yıllarda, muayene bütün üretim adımlarına yayılmıştır. Muayenenin giriş kontrolde ve ara kontrolde yapıldığı görülmüştür.
- Üretim sürecinde; muayene ve gözlemler ile üretim hakkında bilgiler elde edilmekte ve bu bilgiler istatistiksel metotlar ile değerlendirilerek ürünün kalitesi hakkında yorum elde edilmektedir.
- Bu şekilde istatistiksel bir kalite kontrolün yapılması ile üretimde belli standartlar oluşmaya başlamıştır. Böylelikle kalite kontrol bilimsel bir veriye dayandırılarak yapılmaya başlanmıştır.

- **Kalite Güvencesi**

- 2. Dünya Savaşı ile beraber savaş malzemelerinin üretimi önem kazanmıştır.
- Ürünlerde oluşan çeşitlenme üretimde karmaşık ve hassas olan ürünler üretilmesine olanak sağlamıştır. Bu ürünler kaliteye verilmesi gereken önemi artırmıştır.
- Kaliteye verilen önemin artması standartların oluşmasına destek olmuştur.
- Standartlar mal ve hizmetlerin belli bir standartta üretilmesini sağlamış, böylece müşteri beklentilerini karşılayan ürünler üretilmeye başlanmıştır.

- **Toplam Kalite**

- Bu sistemde üst yönetim de dahil olmak üzere bütün çalışanların kalite çalışmalarına katılması sağlanır.
- Müşterinin beklentisinin tam olarak karşılanmasına vurgu yapılır.
- Toplam kalitede kalite bütün süreçlerde ön plandadır.

### **2.3. Kalite Yaklaşımlarının Evrimi**

Üretim, yönetim veya kalite kavramlarının gelişimi birbirinden ayrı düşünülemez, tarihsel gelişimi birbirinden ayrı düşünülemez. Sanayi devriminden bu yana üretim yönetimlerinde meydana gelen değişiklikler göz önüne alınmaktadır. Sanayi devriminin ortaya çıkması ile işverenler ile çalışanlar arasındaki usta, kalfa ve çırak ilişkisi yüz yıllar sonra ortadan kalkmıştır. Personeli denetleyen görevinde bulunan yönetim, personel ekibini ve kaynaklarını belli bir amaca yöneltmeye başlamıştır ve bu durum bir görev haline almıştır. İşletme sahiplerinin yönetici olması gerekliliğinin ortaya çıkması ile yöneticilik ve kurum sahipliği arasında ayırım meydana gelmiştir. Yöneticinin belirli bilgilere sahip olması gerektiği anlaşılmıştır. İşletmelerde belli bilgilere sahip yöneticilerin az olduğunun anlaşılması ile yönetici yetiştirmenin gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Yönetici yetiştirmeye olan ihtiyaç, iki değişik grup tarafından hissedilmiş ve iki grubun da yönetim ile ilgili bilime yardımları dokunmuştur. Değişik iki ayrı gruptan biri mühendisler, diğer grup ise kültürlü iş adamlarıdır. Bu grupların çalışmalarına daha sonra akademik meslekli kişiler katılmış ve yönetim ile ilgili ilkelerin ortaya çıkartılmasında önemli adımlar atılmıştır. Mühendislerin temsilcisi Amerikalı Frederick W. Taylor'dır. Kültürlü iş adamlarının temsilcisi ise aslında mühendis olan Fransız Henry Fayol'dur.

- **Taylor'un Yaklaşımı**

Daha önceleri bir işin tamamından bir kişi sorumluydu. Bu nedenle Taylor yaklaşımından önce yapılmış olan işten sadece bu kişi sorumlu tutulmaktaydı. Bir işin birden çok kişi tarafından yapılması, işin kişiler arasında paylaştırılması ürünün kalitesinden ürünü yapan kişilerin hepsinin sorumlu olmasını sağlamıştır. Taylor modeli ile bir ürünü birden fazla kişi yapacak, böylelikle kişilerin sadece yaptığı işte uzman olması sağlanmıştır. Böylelikle her işe özgü kaliteciler yaratılmış olmuştur. Bu yaklaşım ile beraber ürünü yapan kişiler ile ürünü kontrol eden kaliteciler

birbirinden ayrılmıştır, üretim ile kalite birbirinden ayrılmış, işin kalite kısmı üretimden ayrılmıştır.

Taylor yaklaşımında işi yapacak kişinin seçilmesi ve eğitilmesi bir işin yapılmasının en iyi yolu olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda bir işin her basamağının bu işte uzman kişiler veya gruplar ile yapılması gerektiği savunulmaktadır. İşin planlanması, tasarımının yapılması, üretilmesi ve kalite kontrolünün yapılması farklı kişiler tarafından yapılmalıdır. Bir işletmede bulunan personellerin üretim yapmaya özendirilmesinin parasal teşvikler ile arttırılacağı Taylor yaklaşımında savunulmaktadır.

Birimlerin birbirinden bağımsız olarak işlemesi nedeniyle birimler arasında gerilmeler yaşanmaya başlanmıştır. Birimler arasında çatışmalar yaşanmaya başlanması ile işin tamamının gerçekleşmesinin zorlaşmasını sağlamıştır. Bu çatışmalar üretilen ürünlerin kalitesizleşmesine, böylelikle üretimin veriminin azalmasına neden olmuştur.

#### • **Fayol'un Yaklaşımı**

Fayol sonuçlarını 1916 yılında yayınlamış olduğu yöneticilerin kullanması için geliştirdiği ilkeler hakkında araştırmalar yapmıştır.

Fayol çalışmasında kendini bir bütün halinde olan, bütünleşmiş ve büyük bir yönetime sahip bir işletmedeki yönetici olarak düşünmüş, buna göre çalışmalar yapmıştır. Fayol'un ortaya çıkarmış olduğu ilkeler geleneksel işletmelerde aynı şekilde uygulanmaktadır. Fayol'un ortaya çıkardığı yalın ve pratik ilkeler eleştirilere uğramaktadır. Fayol'un hiyerarşik düzeni sağlayan işletmeleri konu aldığı yazılarda fikirlerinin çoğu Weber'in ifadelerine benzemektedir. Fayol'un yaygın olarak uygulanan ilkeleri aşağıdaki gibidir (Fayol, 1916):

- Direktif Uyumu; tek bir kaynaktan bütün çalışanların emir alması
- Yönlendirme Uyumu; tek bir eylem planı olması
- Merkezileşme; otoritenin tek bir merkezde toplanması

Fayol'un çoğu düşüncesi, zamanında işletmelerin yönetiminde benimsenmiş olan yönetim uygulamalarına ters düşmüştür. Weber ile diğer araştırmacılar hiyerarşi zincirini önermektedirler. Hiyerarşi zincirinde bir kumanda zinciri önerilmektedir. Bu kumanda zinciri en üstte bulunan yöneticiden başlar, en altta bulunan personele kadar devam eder. Fayol yaklaşımında bu zincirin iletişime de uygulanması gerektiğini savunmaktadır. İletişimin birimler arasında olmaması, zinciri takip etmesi gerektiği savunulmaktadır. Fayol yaklaşımında birimlerin yöneticilerinin



bilgilendirilerek, birimler arası yatay iletişimin sağlanabileceğinin düşünmektedir. Bu yaklaşımda tasarımdan sorumlu mühendisin montaj hattında çalışan bir çalışan ile veya kalite kontrolden sorumlu personel ile fikir alışverişinde bulunabilmektedir.

Fayol yaklaşımında vurgulanan bir diğer öge işletmelerdeki bireylerin ya da bölümlerin hırs ve çıkarıcılığının kuruluşa zarar vereceğidir.

- **2. Dünya Savaşı Sırasında Kalite**

1930'lu yıllarda 2. Dünya Savaşı ile beraber kalite kontrol sisteminin etkin olmadığı fark edilmiştir. Bu zamana kadar hatalı ürünlerin diğerlerinden seçilerek ayrılması ile kalitenin etkin bir şekilde sağlanamadığı görülmüştür.

Hatanın üretim aşamasında ortaya çıktığı kanısına varılmıştır. Hatayı önlemek için hatayı ortaya çıkaran nedenlerin çözülmesi gerekmektedir. Hatanın ortadan kaldırılması için ürünün son halinde kalite kontrol yapılması yeterli değildir. Ürünün üretim sırasında denetlenmesi ve kontrol edilmesi ile üretim sırasında hatanın ortaya çıkmasına sebep olan problemlerin çözülmesi gerekmektedir.

Dr. Walter A. Shewhart, ürünün akışının kontrol edilmesini amaçlayan İstatistiksel Süreç Kontrol'ünü ortaya çıkarmıştır. Dr. Walter A. Shewhart bu kontrol ile süreçlerde ortaya çıkan hataları önlemeye çalışmıştır. Dr. William Edwards Deming, Dr. Shewhart'la aynı teori üzerine birlikte çalışmışlar ve bu teoriyi güçlendirmişlerdir.

Dr. Walter A. Shewhart ve Dr. William Edwards Deming tarafından ortaya çıkartılan süreç kalite kontrolü, işletmelerde uygulanmaya başladıkça bu konu hakkında daha fazla şey yapılması gerektiği anlaşılmıştır. Dr. Juran tarafından Japonya'da konferans verilmiştir. Bu konferansta kalite kontrolün yönetim tarafından benimsenmesi ve işletmenin her birimi tarafından uygulanması gerektiği Dr. Juran tarafından aktarılmıştır. Japonlar, bu konferans sonucunda kalite kontrol faaliyetlerine yöneticilerin katılmasını sağlamışlardır.

- **İşletmelerde Uygulanan Geleneksel Yönetimin İyileştirilmesi**

Toplam Kalite Yönetimi ilkesi ortaya çıkmaya başladıkça, bu yönetim anlayışını uygulamayan işletmeler genel kuruluş adını almışlardır. Toplam Kalite Yönetimi'ni anlayışını işletmesine uygulayan bir firma, öncelikle durumunu şeffaf bir şekilde tespit etmeli ve sistemlerine eleştirisel bir şekilde yaklaşmalı ve bu şekilde çözüm aramalıdır. Yaptıkları yatırım karşılığında kazanç elde etmeyi bekleyen kişilerin şirketleri çoğunlukla geleneksel kuruluşlardır. Geleneksel kuruluşlar çam tipi şeklinde otorite piramitleri kurulacak şekilde organize edilir. Geleneksel kuruluşlarda şeflik ve müdürlükler yer alır ve bu birimler birbirine bağlı bir ilişki içindedir. İşletme personellerinin yöneticilerini memnun etme çabaları sonucunda bu birbirine sıkıca bağlı iki birim, birbirinden uzaklaşmaya başlar. Bu sistemlerde bu nedenle birbirine bağlı gibi görünen, dışarıdan işbirliği içerisinde olduğu görülen ama düşünülenin tam tersi şekilde birbirinden bağımsız birimler ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin birimlerinin bağımsızlaşmaya başlaması ile işletme parçalanmaya, gerilemeye başlar. İşletme içerisinde yaşanan bu parçalanma ve gerileme işletme dışından bakan biri tarafından anlaşılamayan durumlardır. Bu parçalanmış sistemde kalite ve üretim sorunları çözülemeyen problemler halini almaktadır.

- **Tedarikçi Anlayışı ve Ortaya Çıkması**

1960'lı yıllara kadar işletmeler, müşterilerine sağladığı ürün veya hizmette müşterilerin beklemediği kalite standartlarını sağlayamamışlardır (Weaver, 1995). Bu dönemde işletmeler üretimde üstünlük sağlayarak rekabet etmeye çalışmışlardır. Pazara üretimde iyi olan firmalar girdiğinde ürettikleri her malı satmışlardır (Şimşek, vd, 2002). Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayamayan işletmeler, uzun ömürlü olamamış ve müşterilerinin zarar etmesine sebep olmuşlardır.

İşletmelerin müşteriler üzerinden haksız kazanç elde etmeleri işletmelerin büyük bir sistemin içinde olduğunu anlayamamalarından kaynaklanmaktadır. Bu büyük sistem içerisinde, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, devlet gibi çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Kalite seviyesinin yükselmesi toplumdaki bütün kişiler ile sağlanabilirse bu durum kuruluşun lehine olur. Müşterilerin ürün veya hizmet hakkında fazla bilgili olmamasından yararlanan işletmeler, kaybetmeye mahkumdur. Müşterilerin bilgisizliğinden yaralanmak yerine, müşterilerin istek ihtiyaçlarını karşılayan daha iyi ürün ve hizmet sunmaya çalışılmalıdır.

## 2.4. Kalite Kavramının Boyutları

Bir ürünün veya hizmetin kalitesi müşteri ile ilişkili birçok özelliğe ve boyuta bağlıdır. Müşteri istek ve beklentilerinin ölçülebilmesi durumunda kalite boyutu öğrenilmiş olur. Kalite boyutunun bilinmesi ürün veya hizmetin sunulduğu müşterinin bunları nasıl değerlendirildiği konusunda işletmeler için önemlidir. Kalite boyutlarının işletmeler tarafından anlaşılması ile müşteriye sunulan mal veya hizmetin kalitesi ölçülebilir ve artırılabilir. Hizmet veya malın çeşitlenmesi ile kalite boyutları da farklılaşmaktadır. Mal veya hizmetten yararlanacak kişilerin istek ve gereksinimleri çok çeşitlidir. Bu istek ve gereksinimlerin bir kalıp şeklinde belirlenmesi zordur. Her kişinin beklentisi farklı olacağından kalitenin birden fazla boyutu bulunmaktadır. Kalitenin birden fazla boyutu olmasına karşın ürün veya hizmet için ortak kalite boyutları bulunmaktadır. Bazıları aşağıda gösterilmiştir.(Özevren; 1996)

- **Performans (İşlevsellik) :** Bu boyut kalitenin en önemli boyutu olarak ele alınmaktadır ve bu boyutta müşteriye sunulan ürün veya hizmetin müşteri istek ve beklentilerini ne kadar karşılayabildiği ölçülür. Örneğin müşteri tarafından satın alınmış olan bir yazıcı dakikada 100 adet sayfa yazdırıyor ise o yazıcı dakikada 100 adet sayfa yazdırabilmeli, en başta müşteriye sunduğu işlevi yerine getirmelidir.
- **Uygunluk:** Müşteriye sunulan ürün veya hizmetin standartlara, spesifikasyonlara ve belgelere uygun olmasıdır.
- **Özellikler:** Müşteriye sunulan ürün veya hizmetin esas işlevi olmayan fakat ürüne ekstra katkılar sağlayan, kalitesini yükselten özellikleridir. Örnek olarak ürünün rengi verilebilir.
- **Dayanıklılık:** Bu boyut ürünün bozulana kadar geçmesi gereken süre olarak tanımlanabilmektedir. Örnek olarak bir son kullanma tarihi bulunan bir yoğurdun son kullanma tarihine kadar bozulmaması gösterilebilir.
- **Güvenilirlik:** Diğer boyutların karşılandığını gösteren bir boyut olarak tanımlanabilir. Müşteriye sunulan ürün veya hizmetin kalite boyutlarını karşıladığına ve vaat edildiği süre boyunca bu özellikleri devam ettireceğine olan güven olarak tanımlanır. Örnek olarak bir gıda maddesinin ambalajında ağırlığı 500 gr olarak belirtildiyse bunun ağırlığı 500gr olmalıdır.
- **Satış Sonrası Hizmetler:** Satış sonrası müşteriye sunulan hizmetlerin de bir kalite boyutu olarak ele alınması gerekmektedir. Satış sonrası hizmetler ürün veya hizmette müşteri satın almasından sonra ortaya çıkan problemlerin çözümlenmesi aşamasıdır denilebilir. Cep telefonu gibi teknolojik cihazların hızlı ve güvenilir şekilde bakım onarımının yapılması müşteriler tarafından önemlidir.

- **Estetik:** Ürünün kişilerin duyularına ulaşabilme yeteneğidir. Diğer bir anlamı ise ürün veya hizmeti satın alacak müşterinin duyuşsal algılarını karşılama ölçüsüdür.

Temel olarak yukarıda bahsedilen özelliklerin hepsi birer kalite boyutudur ve bu boyutlar arttırılabilir. Örnek olarak müşteri tarafından kolay anlaşılabilir şekilde yazılmış olan bir kullanım kılavuzu, müşterinin satın alma durumuna etki eder. Böylelikle kılavuzun anlaşılır olması bir kalite boyutu olarak değerlendirilebilir. Kalitenin boyutlarının değişken olması değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır (Yenersoy; 1997).

## **2.5. Toplam Kalite Yönetimi(TKY)**

Toplam Kalite Yönetimi(TKY), ürün veya hizmet satın alan ve bu hizmet veya ürünü sunanların beklentilerinin yerine getirilmesini temel alan, bu hizmet veya ürün sunan işletmelerde görev alan kişilerin bilgilendirilmesini ve yetkilendirilmesini sağlayan, işletmede takım çalışmaları yapılarak ürün veya hizmet ile ilgili süreçlerin yönetilmesini, süreçlerdeki sorunların sürekli çözümlerinin bulunması ve bu yöntemle sürekli gelişmeyi amaç edinen bir yönetim felsefesidir. Toplam Kalite Yönetimi(TKY), bir kalite felsefesi ve kalite yönetimine yönelik bir yaklaşımdır. Deming, Juran ve Crosby'nin araştırma sonuçlarına dayanan Toplam Kalite Yönetimi(TKY), işletmenin ve üretilen ürün veya hizmetin kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Deming, Juran ve Crosby bir işletmenin her biriminin ortak bir amaç için çabaladığı yönetim anlayışını öngörürler. Bu anlayış, tüm çalışanların ve bunun yanında müşterilerin girdi, problem çözme ve karar almada katılımcı olmasını öngörür.

Toplam Kalite Yönetimi(TKY), bir işletmenin sistemini iyileştirmesi, mükemmelliğe ulaşması için kullanması gereken bir sistemdir. Toplam kelimesi bir işletmedeki bütün birim ve süreçlerin kapsandığını belirtir. Kalite kelimesi ise müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla üretilen ürün ve hizmetlerin, müşteri beklentilerini karşılaması için kullanılan kaynakları belirtir. Yönetim kelimesi ise bütün bir işletmenin müşteri beklentilerini karşılamak için ürün veya hizmet üretilirken uyguladığı teknik faaliyetleri belirtir. Toplam Kalite Yönetimi'nde üst yönetimin desteği çok önemlidir. Üst yönetim desteği, işletmedeki birimler, bütün müşteri ve tedarikçiler birlikte hareket ederek Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanması sağlanır. Toplam Kalite Yönetimi'ni en güzel açıklayan örnek akarsu örneğidir. Akarsuyun bir kısmında tıkanıklık meydana gelirse bu tıkanıklık akarsuyun alt kısımlarında sorun yaratacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi de akarsu gibidir. Ürün veya hizmetin bir sürecinde hata meydana geldiğinde bu hata diğer süreçleri de etkiler. Süreç akarsuyun akmaya devam etmesi gibi devam eder fakat bir yerde bir tıkanıklık hala vardır. Toplam Kalite Yönetimi'nde amaç süreçte var olan hatayı analiz etmek, bulmak ve bu hatayı kalıcı olarak çözerek bir daha yaşanmamasını sağlamaktır. Toplam Kalite Yönetimi, sadece işletmenin kendi iç bünyesindeki sorunları çözmesini yeterli görmemektedir. Bu yönetim anlayışında işletmenin tedarikçilerinin sorunlarını çözmeye çalışarak tedarikçi firmaları da geliştirmesi beklenmektedir. Böylelikle tedarikçi firma geliştirilerek işletmenin de gelişmesi sağlanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi için en önemli şey müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bu nedenle bu yöntemde;

- İnsan,
- Süreç,
- Müşteri
- Sürekli geliştirme

4 temel unsurdur ve birbirleri ile sürekli bir ilişki halindedirler.

Tablo 1. Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

<b>Geleneksel Yönetim Anlayışı</b>	<b>Toplam Kalite Yönetim</b>
Fazla beklentisi olmayan müşteri	Her şeyi İsteyen müşteri, fazla seçenek ve büyük rekabet
Aynı türden çok sayıda üretim	Müşteri İsteklerine uygun, çok seçenekli esnek üretim
Eğitim düzeyi düşük, ucuz eleman	İşin gerektirdiği eğitime sahip, kalifiye eleman
Kontrole dayalı kalite anlayışı	Hatanın oluşmasını önleyici yaklaşım
Yüksek maliyetli kaliteli ürünler	Daha ucuz ve daha yüksek kalitede ürünler
Optimum stokla çalışma	Sıfır stokla çalışma hedefi
Kabul edilebilir hata düzeyi	Sıfır hataya ulaşma hedefi
Kabul edilebilir nitelik limitleri arasında üretim	Hedeflenen değerlere uygun üretim
Oltaya çıkan sorunlara çözüm geliştiren bir yönetim anlayışı	Olası sorunları düşünüp, bunların oluşmasını engellemeye yönelik çalışma
Uzmanlaşmaya dayalı sistem geliştirme	Kurumlar arası işbirliği ile sistem geliştirme
Birimler arası ayrımlara dayanan organizasyonlar	Birimlerin işbirliğine dayanan organizasyonlar
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon sistemler	Cesaretlendirme, takdir ve ödüllendirmeye dayanan motivasyon sistemleri
Pazarlık ve kontrole dayalı tedarikçi ilişkileri	Karşılıklı güvene ve anlayışa dayanan ortak iyileştirme projelerinin yapıldığı tedarikçi ortaklığı
Kısa sürede yüksek kar amaçlayan yaklaşım	Uzun vadede var olma ve kazanç sürekliliğinin sağlanması
Yeni ürünlerin AR-GE ve pazarlama birimlerince geliştirilmesi	Tüm birimlerin ürün geliştirme sürecine katılması
"İşi en iyi bilen o işi yönetendir" anlayışı	"İşi en iyi bilen o işi yapandır" anlayışı
Tecrübe ve inisiyatife dayanan yönetim anlayışı	Ölçüm sonuçları ve verilerin analizine dayanan yönetim anlayışı

### 2.5.1. Toplam Kalite Yönetimi'nde Temel Kavramlar

- **Vizyon:** Vizyon, firmanın ilerleyeceği yönü, en uzun vadede firmanın ulaşmak istediği durumunu ifade eder. Firmanın düşlediği geleceği tasarlamasını, geliştirmesini sağlamaktadır.
- **Misyon:** Misyon firmanın varoluş amacını belirtir.
- **Hedefler:** Firmanın amacına ulaşmak için yaptığı ve yapmak istediği ölçülebilir faaliyetleri belirtir.
- **Sinerji:** İşletmede bulunan her bir bireyin harcadığı enerjiye, her bireyin ortak bir amaç için çalışması sonucunda ortaya çıkan büyük enerjiye sinerji denir. Sinerji takım çalışması ile ortaya çıkar.
- **Sıfır Hata:** Üründe veya hizmette meydana gelmiş olan hatanın kaynağının bulunup, bu hatanın çözüme ulaştırılıp bertaraf edilmesi ve bir daha aynı hatanın olmasını engellemeye çalışmaktır. Sıfır hata, “bir işi ilk seferde doğru ve eksiksiz olarak yapma” düşüncesini savunur.
- **Empati:** Bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durumdaki davranışlarını anlayabilmek, yani kısaca kendini karşısındaki insanın yerine koymak denilebilir.
- **Topluma Etki:** Müşteriye sunulan ürün veya hizmetin müşterinin yaşam kalitesini etkileme derecesidir.
- **Verilerle Yönetim:** Bir işletmenin belirlediği amaç doğrultusunda ilerleyebilmesi için, doğru analizler yapması gerekmektedir. Verilerle yönetim bir işletmenin doğru ve gerçek bilgilere ulaşması ve bu bilgileri doğru değerlendirmesi ile etkin çalışmayı sağlamasıdır.

### 2.5.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar

Bir işletme müşteriye sunacağı ürün veya hizmeti müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde sunmalıdır. İşletme müşterilerini memnun etmeyi öncelik edinmeli ve sürekli olarak müşteri taleplerini karşılayarak sürekli olarak kendini geliştirmelidir. Toplam Kalite Yönetimi işletmelere ürün veya hizmet sunumunu müşteriye kaliteli bir şekilde ulaştırmada büyük yararlar sağlar. Genel olarak Toplam Kalite Yönetimi'nin sağladığı yararlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- TKY savurganlıkları önler.
- TKY kaliteyi ve dolayısıyla verimliliği artırır
- TKY müşteri şikayetlerinin azaltılmasını sağlar.
- TKY işletmenin elinde bulunan kaynakları optimum seviyede kullanarak maliyetlerin azaltılmasını sağlar.
- TKY üretimin geliştirilerek üretim süresinin kısaltılmasını sağlar.
- TKY teknolojik gelişmelerin sürekli izlenmesini, böylece işletmenin sürekli gelişmesini sağlar.

Bir işletme içerisinde bulunan birimlerde çalışan sayısının azaltılabilmesi demek bir işletmede sürekli iyileştirme çalışmalarının başarılı olması demektir. İşletmenin ürettiği ürün veya hizmetin istenilen kalitede ve az eleman ile ortaya çıkartılması, kalite maliyetlerinin düşmesi anlamına gelir. Kalite maliyetlerinin ölçülmesi zordur fakat bu ölçüm aşağıdaki maliyetlerin takip edilmesi ile sağlanabilir (Frank; 1988):

- İç başarısızlık maliyetleri
- Dış başarısızlık maliyetleri
- Değerlendirme maliyetleri ve
- Önleme maliyetleri

Yukarıda belirtilen maliyetlerin örnekleri; hatalar, gereksiz bürokrasi, teslimatın zamanında yapılamaması, gereksiz yönetim, tekrar yapılan işler, gereksiz işler, gecikmeler, gereksiz depolama, fazlalıklar olarak sayılabilir. Maliyetler çalışan hatasıyla değil, süreçlerin doğru işlememesi sonucunda ortaya çıkar.

Süreçler iyileştirildiğinde zaman ve malzemedan tasarruf edilmeye başlanacaktır ve böylelikle maliyetler düşecektir.

Süreçler iyileştirildiğinde ayrıca müşteriler istemiş olduğu ürün veya hizmete tam olarak istemiş olduğu zamanda ulaşmış olacaklardır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün veya hizmet meydana gelmiş olur, böylece müşteri memnuniyeti sağlanmış olur. Memnun olmuş müşteriler bu ürün veya hizmetleri çevrelerindeki kişilere de tavsiye ederler. Memnun olmuş müşterilerin işletmeye bağlılığı artar. Ürün veya hizmetten memnun kalmış müşteriler işletme için en iyi reklamdır. İşletme bağlılığı olan müşterileri ile gelişir ve pazar içerisindeki etkinliği artar. Süreç iyileştirmenin işletmeye sağlayacağı ikinci yarar, işletmenin müşteriye sunduğu ürün veya hizmetin kalitesinin artması, kalitenin artması ile de müşterilerin



memnuniyetlerinin artmasıdır. Süreç iyileştirme, ürün kalitesinin artırılmasıyla müşteriye memnun eder, memnun olan müşteri çevresine ürün veya hizmeti tavsiye eder, işletme kendini geliştirerek pazar içerisindeki payını artırır.

Süreçler iyileştirildiğinde işletmeye üçüncü bir yarar sağlanır. Süreç iyileştirildiğinde bir ürün veya hizmetin üretim maliyeti azaltılmış olur. Üretim maliyeti azaltıldığında ise işletmelerin kar elde etmesini sağlar ve ayrıca bu ürünün satış fiyatının düşürülmesine olanak tanır. Satış fiyatlarının düşürülmesiyle işletmenin rekabet olanağı artar ve işletmenin pazardaki payı böylece genişlemiş olur.

### **2.5.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin İlkeleri**

Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkeleri aşağıdaki gibidir:

- Müşteri odaklılık
- Karşılıklı fayda (kazan/kazan prensibi)
- Çalışanların katılımı
- Liderlik
- Süreç Yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme
- Karar vermede gerçekçi yaklaşım
- Yönetimde sistem yaklaşımı

#### **2.5.3.1. Müşteri Odaklılık**

Müşteri odaklılık, bir işletmenin müşterisine, doğru ve uygun zamanda, doğru fiyat ile teklif yapmasıdır. Müşteri odaklı yapılarda her müşteri birbirinden farklıdır, eşit değildir. İşletmenin hem müşteri tanımını hem de iyi müşteri tanımını yapması gerekir. Müşteri odaklılık, öncelikle kullanılabilen doğru müşteri bilgilerinin tutulması ve müşteriye doğru teklifin sunulmasını sağlayan bir altyapı kurularak sağlanır. Bu altyapı üzerine müşterilerin isteklerinin ve sorunlarının kolay ve hızlı bir şekilde çözülmesini sağlayan ve daha önce

yaşanmış olan olaylar göz önünde bulundurularak geliştirilmiş süreçler ile desteklenir. Müşteri odaklılık müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak üretimde söz sahibi olan yöneticilerin bulunduğu bir organizasyon ile kusursuz bir hale gelir.

Firmalar farklı yöntemler kullanarak müşterilerin isteklerini, şikayetlerini, gereksinimlerini ve beklentilerini öğrenebilmektedirler. Bu bilgileri toplarken farklı araçlar kullanırlar ve bu araçlar sayesinde müşterilerin memnuniyet düzeylerini ve aynı zamanda performanslarını ölçerler.

- **Anketler:** Anketler ürün veya hizmetin sunulduğu müşteriler hakkında bilgi toplamak amacıyla kullanılır. Açık veya kapalı uçlu olarak nitelendirilen bazı sorular kullanılarak ürün veya hizmet hakkında ve müşteriler hakkında bilgiler toplanır.
- **Odak Gruplar:** Birçok firma pazara sunacağı ve sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin firmanın müşterisi olan veya olmayan kişiler tarafından değerlendirilmesini ister. Bu değerlendirme çoğu zaman kalabalık bir grup tarafından yapılır.
- **Müşterilerle Doğrudan İlişki Kurmak:** Bir işletme müşterilerini merkez haline getirdiğinde üst yönetim müşterilerine belli periyotlarla ziyaretler gerçekleştirir. Müşterilerin şikayet ve sorunlarını doğru tespit etme imkanını bulurlar.
- **Uygulama/İstihbarat Bilgileri:** Müşteri ile direkt diyalog kurularak müşteriden yararlı bilgiler edinilebilmektedir. Satış personeli, telefon operatörü gibi şirket personelleri ile müşteri ve firma arasında direkt bir ilişki kurulabilir.
- **Şikayet Çalışması:** Müşteriden alınan şikayetlerin düzeltilmesi için aksiyonlar alınmalıdır. Bu şikayetler için aksiyon alınarak düzeltme yapılması sonucunda istenilen kaliteli üretim veya hizmet düzeyi sağlanmış olur.
- **Öneri Sistemleri:** Bu sistemde hem işletmede çalışan personeller hem de ürün veya hizmetten yararlanan müşterilerden gelen öneriler dikkate alınır. Bu öneriler elektronik ortam yoluyla da alınabilir. İşletmenin eksik yönlerini tamamlaması adına alınan önerilerdir.

### **2.5.3.2. Karşılıklı Fayda(Kazan-Kazan Prensibi)**

Kazan-kazan yaklaşımda amaç, ilgili herkesin ihtiyaçlarını tatmin edebilecek çözüm bulmaktır. Bu prensipte taraflar birlikte çalışarak ve birbirlerine destek olarak her iki taraf için en uygun çözümün bulunacağına ve her iki tarafın da amaçlarına ulaşmasını sağlayacak bir çözümün bulunacağına inanırlar. Kazan-kazan prensibi, her iletişim ve etkileşimde kişilerin sürekli olarak karşılıklı yarar sağlamasını savunan düşünce olarak karşımıza çıkar. Kazan-kazan, birey veya şirketler için bulunan çözümlerin hem bireyler hem de şirketler için faydalı olduğu bir durumdur. Bir Kazan-kazan prensibine dair oluşturulmuş çözümde hem birey hem de şirket çözümü her iki taraf için yararlı bulur ve bu çözümü uygular. Kazan-kazanın prensibi, bir kişinin başarısızlığı üzerine bir kişinin başarı sağladığı ve başarının görmezden gelindiği bir prensip değildir. Bu prensipte ortak bir yarar vardır.

Kazan-Kazan Yaklaşımının en önemli özelliği; kendimize özgü problemlere, kendinize özgü çözümlerle yaklaşmaktır.

### **2.5.3.3. Çalışanların Katılımı**

Toplam Kalite Yönetimi'nin başlıca amaçların birisi de firma içerisinde takım çalışmasının yapılmasını sağlayarak çalışanlarının gelişme ve geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Toplam Kalite Yönetimi'nde takım çalışması yapılmasının amacı, bir firmada üstün düşünmesi ve üstün düşüncesine astın katkıda bulunarak uygulaması değildir. Toplam Kalite Yönetimi'nde amaç, her birimde ve her kademede bulunan personelin düşünmesini ve düşündüklerini eyleme dökmesini sağlamaktır. Örneğin bir gıda işletmesinde pişirme işlemini yapacak bir fırın her işletmede aynıdır ve belli bir ücret karşılığında bu fırın satın alınabilir. Bir firmanın farklı olmasını sağlayan personellerinin deneyimi ve yaratıcılığını katmasıdır. Bir işletmedeki en üst yöneticiden en alt personele kadar bütün işletmede bulunan çalışanlara eğitim verilmelidir. Eğitimlerin bütün personele verilmesi ile işletmenin hedef ve politikaları bütün personele benimsetilmiş olur. Eğitimlerin işletmede bulunan bütün çalışanlara verilmesi ile Toplam Kalite Yönetim çalışmalarının bütün çalışanlara yayılması sağlanır. Toplam Kalite Yönetimi'ne bütün personelin katılım sağlamadığı işletmelerde personeller kendinden isteneni yapar, işin daha iyi olması için fazla çaba göstermezler. Halbuki

tüm çalışanların katılımı sayesinde takım çalışması yapılarak ve çalışanların bilgi ve becerileri kullanılarak, firmada bütün bölümlerin uyumlu bir şekilde çalışması sağlanır.

#### 2.5.3.4. Liderlik

Bir işletmenin toplam kalite uygulamasında başarılı olması için üst yönetimin bu konuda istekli olması gerekir. Toplam kalite uygulamasının ve kalite geliştirme konusunda üst yönetim çok büyük bir sorumluluk altındadır. Üst düzey yöneticiler Toplam Kalite Yönetimi'nde her süreçteki faaliyete katılım sağlamalıdır. Yönetici, elinde bulunan kaynakları zaman, mekan gibi şartları göz önüne alarak işletmenin amaçları yolunda düzenleyen ve bir araya getiren kişi olarak tanımlanabilir. Bir işletmenin veya kuruluşun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak yapı ve yöntem başlatan kişi ise liderdir.

Tablo 2. Klasik Yönetici ve Lider Yönetici Özellikleri

<b>Klasik Yönetici</b>	<b>Lider Yönetici</b>
Yönetir	Yönlendiricidir
Mevcut düzeni sürdürür	Yenilik peşindedir
Otoritesi statüsünden kaynaklanır	Otoritesi kendisindedir
Yetkileri kendisinde toplar	Astlarını yetkilendirir
İtaati vurgular	Katılımı vurgular
Planlara aşırı bağlıdır	Alternatif yaklaşımlara açıktır
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder	Yeni amaçlar ortaya atar
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar
Kontrolü vurgular	Güveni esas alır

### **2.5.3.5. Süreç Yaklaşımı**

Süreç sözlükteki anlamı “bir olayın veya işlemlerin belli bir sonuca doğru gitmesi ve düzenli olarak değişim yaşanmasıyla bu olay veya işlemlerin gelişip oluşması” şeklinde tanımlanmıştır. Bir işletmenin faaliyetleri ve kaynakları süreç olarak değerlendirilip yönetildiğinde daha verimli olmaktadır. Bu nedenle işletmenin verimli olmasını sağlayan bir sürecin belirlenmesi gerekir. Bu sürecin başından sonuna kadar bulunan malzemeler, ekipmanlar, yöntemler, müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve çalışanlar belirlenmeli ve tanımlanmalıdır. İşletme içerisinde yapılan işlerin performansını arttırmak için iç müşteri ile tedarikçi ilişkisinin oluşturulması süreçlerle yönetimde başlıca hedefdir. Süreçlerle yönetimde, çok fazla veri elde etmek ve bu veriler göz önünde bulundurularak bu verilere uygun karar vermek gereklidir. Süreç yaklaşımının basamakları aşağıdaki gibidir:

- Süreçlerin belirlenmesi, tanımlanması
- Süreçlerin sıralamasını ve etkileşimlerinin belirlenmesi
- Süreçlerin operasyon ve kontrolü için kriter ve metotların sağlanması
- Süreçlerin izlenmesi ve operasyonu için gerekli kaynak ve bilginin sağlanması
- Süreçlerin sürekli olarak izlenmesi, ölçülmesi ve sonuçların analiz edilmesi
- Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve işletmenin hedeflediği sonuçlara ulaşılabilmesi için gereken faaliyetlerin uygulanması

### **2.5.3.6. Sürekli İyileştirme**

Günümüzde işletmeler pazardaki rekabetin artması nedeniyle sürekli iyileşme ilkesini uygulamak zorundadır. Pazarda rekabet edebilmenin tek yolu budur. Sürekli gelişmeyi sağlayan araçlar mevcuttur. Bunlar:

- KAIZEN Uygulamaları
- Kalite Çemberleri

- PUKÖ Çevrimleri şeklinde sıralanabilir.

Kaizen, Japonya’da savaş sonrası ortaya çıkmış olan bir felsefedir. Kaizen, sürekli devam eden bir süreçtir ve bu sürece işletmenin her kademesinde çalışan personelin sürekli olarak katılım sağlaması gerekir. Kaizen, işletmede çalışan personelin sürekli çabasını gerektirir. Kaizen en başta büyük bir değişiklik yaparak değişimi değil, küçük değişiklikler yaparak işletmenin gelişmesini sağlar. Kaizen, Japonca’da iyi değişim anlamına gelmektedir. Kaizen’in baş sloganı şudur : “En iyi, iyinin düşmanıdır”. Kaizen, müşterinin memnuniyetini ve işletmenin rekabet gücünü arttırmak amacıyla yapılır. Kaizen işletmenin belli bir zaman aralığında maliyetleri azaltmak amacıyla personel, süreç ve zaman gibi bölümlerde çok sayıda gelişme kat etmeyi amaçlayan bir kavramdır. Kaizen, süreçlerin iyileştirilmesine yönelik adımlar atar. Bunun nedeni ise sonuçların iyileştirilmesi için süreçlerdeki hataların fark edilip iyileştirilmesi gerekliliğidir. Kaizen küçük fakat sürekli adımlar ile mevcut durumun değiştirilmesini amaçlar.

#### **2.5.3.7. Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım**

Gerçek bilgiye sahip olan işletmelerin doğru kararlar alması, doğru ve etkin işler yapması kaçınılmazdır. Doğru bilginin kullanılması çalışmaların etkinliğini artırarak işletmeyi sonuca götürür. Doğru ve etkin kararlar, bir veri veya bilginin doğru analiz edilmesine bağlıdır. İşletmenin tüm kademelerindeki görevli yöneticiler işletmenin hedeflerini ulaşmasını sağlayacak şekilde işletmenin yararına olacak kararlar alıp onları uygulamalıdır. İşletmenin hedeflerine uyan ölçümlerin yapılması, bu ölçümler sonucunda doğru bilgilerin toplanması, toplanmış olan bu bilgilerin doğru verilere dayanması, ulaşılan verilerin yeteri güvenilir olması ile toplanan bilgi ve verilerin tecrübe ile yoğurularak analiz edilmesi sonucunda karar verme ve faaliyet yapma ile doğru ve etkin karar alınabilir.

### **2.5.3.8. Yönetimde Sistem Yaklaşımı**

Sistem, alt ve üst birimlerden meydana gelen, bu birimlerin birbirleri arasında belirli bir ilişki bulunan ve bu birimlerin aynı zamanda dış çevre ile de ilişkisinin bulunduğu bir bütündür. Yönetimde sistem yaklaşımı, olayların tek tek incelenmesinin yanında bu olayların arasındaki ilişkilerin ve etkileşimin incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bir işletmenin hedeflemiş olduğu amaçlara ulaşması için işletmede bulunan bütün sistemlerin prosesler ile yönetilebilir olması gerekmektedir. Bu proseslerin ise kimler tarafından gerçekleştirileceği belirlenmiş ve bütün çalışanlar tarafından anlaşılması gereklidir.

### **2.5.4. ISO 9000 Kalite Sistemi**

ISO, Uluslararası Standartlar Örgütü (International Organization for Standardization)'nın kısaltılmış halidir. Uluslararası Standartlar Örgütü Cenevre(İsviçre)'de 1947 yılında kurulmuştur. Uluslararası Standartlar Örgütü'nün kurulmasının amacı, üretilen ürün veya hizmetlerin belirli bir kalitede olmasını sağlamak için dünya çapında geçerli olacak standartlar üretmektir. ISO, 180'den fazla ülkenin üye olduğu uluslararası bir örgüttür. ISO'nun merkez sekreterliği Cenevre'dedir. ISO'nun amacı; bilimsel, teknolojik ve ekonomik gelişmeler ışığında uluslararası düzeyde meydana getirilen mal ve hizmetlerin faaliyet alanlarında işbirliği oluşturulmasını sağlamaktır. ISO'ya eşit oy hakkına sahip 184 ülkenin her birinden birer üye bulunmaktadır. ISO'nun aktif üyeleri olan ABD, İngiltere, Kanada bu amaçla geliştirme çalışmaları yürütür ve bu çalışmaları yapmak üzere Teknik Komite (TC 176) oluşturulmuştur. Aktif üyelerin bulunduğu komitenin yapmış olduğu çalışmalar sonucunda Mart 1987'de ISO 9000 Kalite Sistem Standartları yayınlanmış ve bu standartlar ülkemizde (TSE1988) olduğu gibi birçok ülke tarafından uygulanmaya başlanmıştır. 1946 yılında, Uluslararası Standardizasyonun geleceğini tartışmak üzere 25 ülkeden 65 delege, Londra'da bir araya geldi. 1947'de belirli konularda uzmanlardan oluşan 67 teknik komite ile resmiyet kazandı. Uluslararası Standartlar Örgütü ilk standardını 1951 yılında ISO/R 1:1951 Endüstriyel Uzunluk Ölçümleri için Referans Sıcaklık Standardı, olarak yayınladı. ISO Merkez Sekreterliği, 1956 yılında ilk ofisinden Rue de Varembe de bulunan uluslararası merkezine taşındı.

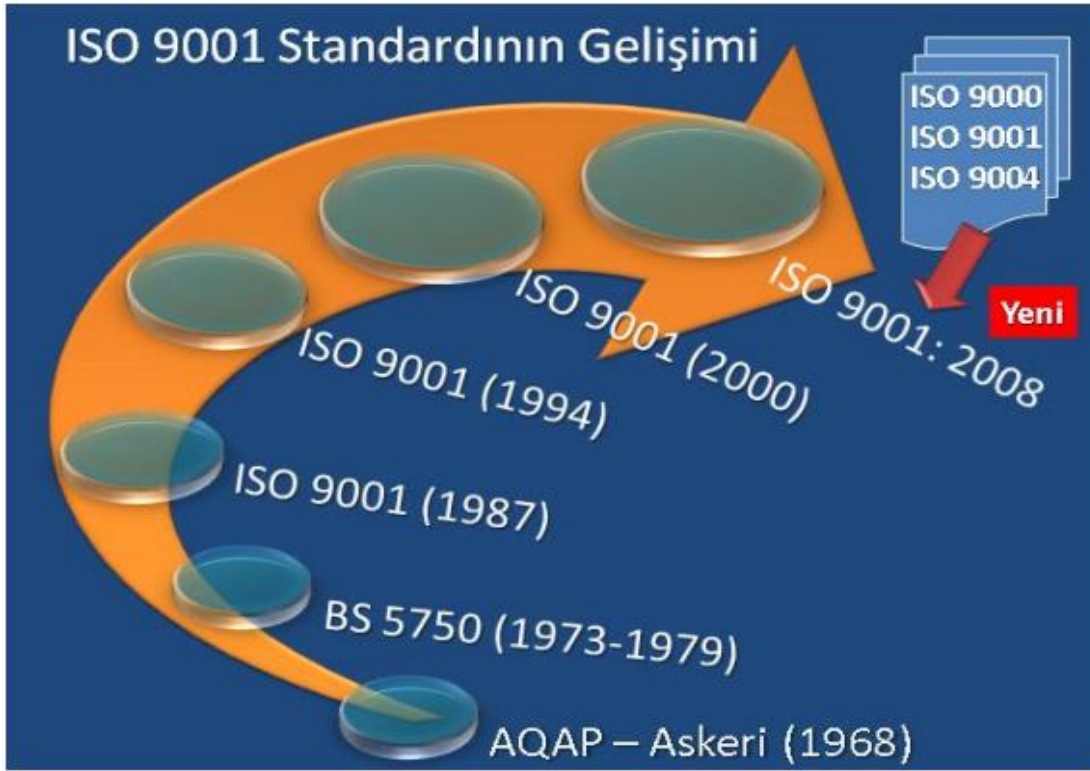
ISO 9000 standartları bir işletmede kalite sisteminin kurulması için izlenmesi gereken adımları gösteren standartlardır. Bu standartlar ayrıca kurulmuş olan kalite sistemlerini de değerlendirmekte kullanılır. Uluslararası Standartlar Örgütü(ISO) tarafından yayınlamış olan kalite güvence sistem standardı ISO 9000 ürünlerin veya hizmetlerin ortaya çıkarıldığı sistemlerin sağlaması gereken şartları tanımlamaktadır. 1994 yılında ISO 9000'den ISO 9004'e kadar olan beş standardın revize halleri yayınlanmıştır. Standartların 1987 yılında yayınlanmasından sonra standartlarda ilk kez 1994 yılında revizyon yapılmasından dolayı bu revizyon birinci aşama revizyon olarak adlandırılmaktadır. Dokümanların arasında oluşan uyumsuzlukların ve terminolojik aksaklıkların giderilmesi birinci aşama revizyonlarının temel amacıdır. ISO çalışmalarını sürdüren firmaları etkilemeden daha geniş kapsamlı revizyonlar yapmak için çalışmalarını sürdüren ISO/TC 176; 1987 yılında yayınlanmış olan revizyonun işletmelerde uygulanmasında çıkan sorunlar nedeniyle gerekli araştırmaları yapmış ve bu araştırmalar neticesinde ISO 9000:1994 versiyonu doğmuştur. Bu revizyon, bir seri standarttan oluşan büyük bir doküman ve ayrıca 1994 yılında yayınlanan ilk revizyondur. İkinci revizyon ise 2000 yılında gerçekleştirilmiştir ve hala geçerliliği olan standart serisi ISO 9000:2000'dir.

#### **2.5.4.1. ISO 9000 Gelişme Süreci**

ISO 9000 Standardı ilk olarak 1987 yılında yayınlanmış, 1994 yılında ise revize edilmiştir. ISO 9001: 1994 standardı sistemdeki her faaliyetin yazılı bir prosedüre bağlanması gerektiği konusunu ele almıştır. “Yaptığını yaz, yazdığını uygula” düşüncesi bu standartta vurgulanmıştır. Standart 2000 yılında revizeye uğramıştır. ISO 9001: 2000 revizyonunda ise Müşteri Memnuniyeti ve KYS Etkinliği ele alınmıştır. ISO 9001 standardı 5 yılda bir gözden geçirilir. Kasım 2008 yılında revizyon yayımlanmıştır. ISO 9001:2008 revizyonunda kalite yönetim sistemi için şartları belirlenmiştir. En son ISO 9001:2015 standardı yayınlamış olup firmaların üç yıl içerisinde bu sisteme geçiş yapması için süre tanınmıştır.



Şekil 1. ISO 9001 Sistemi'nin Gelişimi



Tablo 3. TS-EN-ISO 9000 Standart Serisi

TS-EN-ISO 9000-1	Kalite yönetimi ve kalite güvencesi standartları seçim ve kullanma kılavuzu
TS-EN-ISO 9000-2	ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003'ün uygulanmasına yönelik genel kılavuz
TS-EN-ISO 9000-3	ISO 9001'in yazılım geliştirme, üretme ve bakımına uygulanması için kılavuz
TS-EN-ISO 9000-4	Güvenilirlik programları yönetimi için kılavuz
TS-EN-ISO 9001	Tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli
TS-EN-ISO 9002	Üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli
TS-EN-ISO 9003	Son muayene ve deneylerde kalite güvencesi modeli
TS-EN-ISO 9004-1	Kalite yönetimi ve kalite sistemi elemanları kılavuzu
TS-EN-ISO 9004-2	Hizmetler için kılavuz
TS-EN-ISO 9004-3	İşlenmiş malzemeler için kılavuz
TS-EN-ISO 9004-4	Kalite geliştirme için kılavuz
TS-EN-ISO 9005	Kalite terimleri sözlüğü
ISO-9000	Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanım Kılavuzu
ISO-9001	Tasarım /Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli
ISO-9002	Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Modeli
ISO-9003	Muayene ve Deneylerde Kalite Güvencesi Modeli
ISO-9004	Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Elemanları - Kılavuz
ISO-9005	Kalite Sözlüğü

- **ISO 9001 MODELİ (Tasarım - Üretim – Tesis)**

Bu model ISO 9001'in çerçevesi olarak belirtilir ve bu model, bir işletmenin müşteriye sunduğu ürünün tasarımını kendi bünyesinde veya kendi imkanlarıyla yapması, yapılmış olan tasarımın geliştirilmesi için faaliyetlerde bulunması, müşteriye sunmak istediği ürünü kendi bünyesinde üretmesi ve montajını yapıp müşteriye sunması için bir işletmede olması gereken özellikleri içermektedir. ISO 9001 modelleri diğer modellere kıyasla bir işletme için daha kapsamlıdır. Bu model hizmet sektöründe de uygulanabilir özelliktedir.

- **ISO 9002 MODELİ (Üretim – Tesis)**

Bu model tasarım adımı hariç diğer standartları kapsayan bir modeldir. ISO 9002 modeli, tasarım dışındaki diğer standartları kapsamamasından dolayı müşteriye sunulmak için üretilen ürünün tasarımı kendine ait olmayan, ürün üretimini verilen verilere göre yapan ve ürünün montajını kendi yapan bir işletmede olması gerekenleri içerir. Tasarımı başka bir firma tarafından yapılmış fakat üretimi ve montajı başka bir firmada yapılacak olan firmalar için ideal bir modeldir.

- **ISO 9003 MODELİ (Son Muayene ve Deneyler)**

ISO 9003 modeli, son ürün üzerinde kontrol veya test yapan firmalar için geliştirilmiş bir standarttır. Müşterinin son ürün olarak görmek istediği ürünleri çok basit bir şekilde birleştiren ve bu son ürünleri kalite kontrolden geçiren işletmelerin kullanabilmesi açısından uygun bir standarttır. İşletme eğer müşterinin tasarımını kullanıyorsa, kendi bir tasarım ortaya çıkarmıyorsa ve yarı mamülleri monte ederek satışa sunuyorsa bu model bu işletme için uygundur. ISO 9003 sadece son muayene ve deneylerde kalite güvencesi veren bir modeldir.

Bu standartlardan ISO 9005 bir işletmenin kalite güvencesine ait tanımları kapsamaktadır. ISO 9004 ise bir işletmenin farklı birimlerinde kalitenin anlaşılması ve kalitenin bütün birimlerde sağlanması için gerekli şartları açıklayan bir rehber niteliğindedir. ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003 modellerinin kapsadıkları faaliyetler farklıdır ve bu modeller standart özelliğindedir. ISO 9000 ise bütün standartların nasıl kullanılabileceğini açıklayan bir rehber niteliğindedir.

ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003 serileri iç içe olan sistemlerdir. Bu üç modelin kapsamalarına göre çoktan aza göre sıralanması mümkündür. Bu sıralamaya göre en kapsamlı olan model ISO 9001, daha az kapsamlı olan model ISO 9002, en az kapsamlı olan model ise ISO 9003 olmaktadır.

## 2.5.4.2. ISO 9000 Standartları Kapsamı

Tablo 4. ISO 9000 Standartlarının Kapsamları ve Karşılaştırılması

ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEM STANDARTLARI				
No:	Standart Maddeleri	9001	9002	9003
4.1	Yönetimin sorumluluğu	+	+	+
4.2	Kalite sistemi	+	+	+
4.3	Sözleşmenin gözden geçirilmesi	+	+	+
4.4	Tasarım kontrol	+	-	-
4.5	Doküman ve veri kontrolü	+	+	+
4.6	Satın alma	+	+	-
4.7	Müşterinin temin ettiği ürünün kontrolü	+	+	+
4.8	Ürün tanımı ve izlenebilirliği	+	+	+
4.9	Proses kontrolü	+	+	+
4.10	Muayene ve deneyler	+	+	+
4.11	Muayene, ölçme ve deney durumu	+	+	+
4.12	Muayene deney durumu	+	+	+
4.13	Uygun olmayan ürünün kontrolü	+	+	+
4.14	Düzeltilici ve önleyici faaliyetler	+	+	+
4.15	Taşıma, depolama, ambalaj, koruma ve teslim	+	+	+
4.16	Kalite kayıtları kontrolü	+	+	+
4.17	İç kalite denetimi	+	+	+
4.18	Eğitim	+	+	+
4.19	Servis	+	+	-
4.20	İstatiksel Teknikler	+	+	+

(+) Standart Maddesi Var

(-)Standart Maddesi Yok

### 2.5.4.3. ISO 9001 Amacı ve Uygulanabilirliği

- ISO 9001 Standardı'nın amacı, müşteri memnuniyetini arttırmaktır. Müşteri memnuniyetini, işletmenin sistemini sürekli iyileştirerek gerçekleştirilmesini sağlar. İşletmenin yürürlükte olan mevzuat şartlarına uyması sağlanarak müşteriye güven vermesini amaçlayarak bunun işletme tarafından gerçekleştirilmesini sağlar. Bu durumda sistem etkin kullanılmış olur. Bu standart hem ürün hem hizmet üreten irili ufaklı bütün işletmelere uygulanabilmektedir. Bu nedenle standardın bütün maddeleri geneldir.

### 2.5.4.4. ISO 9001 Proses Yaklaşımı

ISO 9001 Proses Yaklaşımı Kalite Kalite Yönetim Sistemi'nde kullanıldığında aşağıdakilerin önemini vurgular:

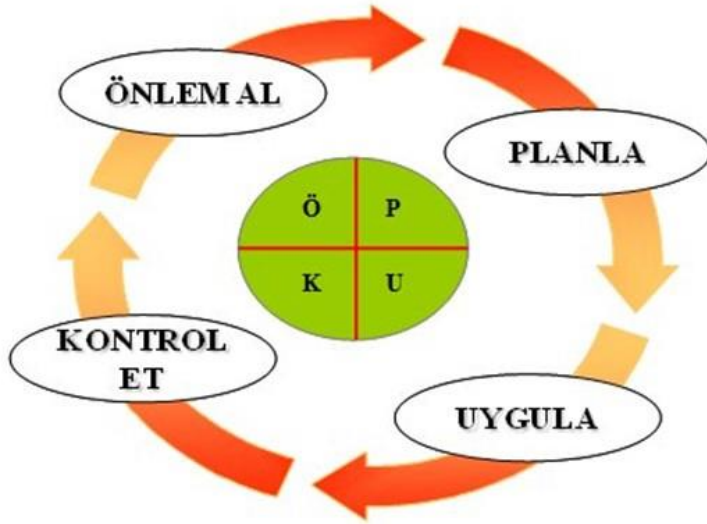
- Şartların anlaşılmasının ve yerine getirilmesi,
- Prosesleri değer katma açısından dikkate alma ihtiyacı,
- Proses performansının ve performans etkinliğinin sonuçlarının elde edilmesi,
- Proseslerin, objektif ölçüme dayalı olarak sürekli iyileştirilmesi.

Bir işletme müşteri isteklerini karşılayıp karşılayamadığı hakkında belli aralıklar ile bilgi edinmeli ve bu bilgileri değerlendirmelidir. Müşteri memnuniyetinin izlenmesi ancak bu bilgilerin edinilmesi ve değerlendirilmesi ile sağlanır. PUKÖ "Planla - Uygula - Kontrol et - Önlem al" olarak bilinir ve bir kuruluştaki bütün birimlere uygulanabilir. PUKÖ döngüsünü aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

- **Planla:** İşletmenin politikasına ile hedeflerine ve müşteri şartlarına uygun sonuçların ürün veya hizmetin oluşması için gereken bütün proseslerin oluşturulması,
- **Uygula:** Oluşturulan bu proseslerin hayata geçirilmesi,

- **Kontrol et:** Proseslerin, belirlenmiş politikalara, hedeflere ve müşteri ile ürün istek ve ihtiyaçlarına göre takip edilmesi, kalite kontrollerden geçirilmesi ve bu kontroller sonucunda ortaya çıkan verilerden rapor oluşturulması,
- **Önlem al:** Son ürünün ve prosesin sürekli olarak iyileştirilmesi için tedbirler alınması.

Şekil 2. PUKÖ Döngüsü



### 3. HİZMET KAVRAMI

#### 3.1. Hizmet Kavramı ve Özellikleri

Hizmet, belli bir fiyatı olan, maddi bir niteliği olmayan, satın alındığında kişiye fayda sağlayan ve soyut bir faaliyet olarak tanımlanabilir. Hizmetin diğer tanımı; tüketicilere ve işletmelere satıldığında istek ile ihtiyaç doygunluğu sağlayan eylemlerdir (Filiz vd., 2010). Kalite, anlaşılması, uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi bakımından hizmet

işletmelerinde zor ve karmaşık bir kavramdır. Hizmetlerin soyut olması ve belli bir standardının olmaması gibi nedenlerden dolayı müşteri beklenti ve algılarının tespit edilmesi çok zordur. Müşterilerin beklentileri ile algıları arasındaki farklar ve bu farkların incelenmesi hizmet işletmelerinin kalitesinin ölçülmesini sağlar.

Yapılmış olan bu araştırmanın temel amacı, hazır yemek sektöründe hizmet sunan bir catering firmasının müşterilerinin yemek hizmetlerinden beklentilerini ve bu hizmetlere yönelik algılarını servqual yöntemi yardımıyla tespit etmektir. Bu araştırmanın amacı sunulan hizmetten müşterinin memnun olup olmadığını ve böylelikle memnuniyet derecesini ölçmektir. Ayrıca müşterilerin eğitim, yaş, cinsiyet ve gelir durumları gibi demografik özelliklerinin beklenti ve algılamalar üzerine etkilerini ortaya koymaktır.

Hizmetin kendine has özellikleri vardır, bu nedenle hizmet kalitesi ile ilgili bir tanımlama yapılması oldukça güçtür. Hizmetlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Akbaba ve Kılınç, 2001):

- a. Soyuttur,
- b. Heterojendir,
- c. Eş zamanlıdır,
- d. Dayanıksızdır.

**Hizmet soyuttur:** Hizmetler kişilerin duyu organlarıyla algılayamadığı ürünler olarak nitelendirilebilir. Hizmet bir performansla ortaya konulan faaliyettir (Yücel,2013). Hizmetin soyut olması en belirgin ve en önemli özelliğidir. Hizmetin soyut olması beş duyu organı ile algılanamaması anlamına gelmektedir. Yani hizmet görülemez, duyulamaz, hizmete dokunulamaz. Hizmet ayrıca paketlenemez, bir alanda sergilenemez, taşınamaz ve herhangi bir ölçü birimiyle ifade edilemez.

**Hizmet Heterojendir:** Hizmetler onu üreten kişinin bilgi birikimine göre değiştiğinden mal üretiminde olduğu gibi bir standartlaşma oluşturulamaz. Standart oluşturulamamasının diğer bir nedeni tüketicilerin tecrübelerinin de hizmet algılamasında etkili olmasıdır. Tüketici bir hizmet aldığı anda, daha önce aldığı hizmet ile karşılaştırıp karşılaştırma sonucunda bir karar verir. Hizmeti sunan kişi ile hizmetten yararlanan kişi arasındaki etkileşim hizmetin başarısını etkilemektedir (Yücel,2013). Birbirinden farklı hizmetler bulunduğundan hizmetlerin belli bir standartta olması zordur. Hizmetler insan kaynaklı olduğundan, aynı kişinin sunduğu hizmet

bile birbirinden farklı olabilmektedir. Hizmet; kapasite, kalite ve kapsam yönünden değişiklik gösterir. Bu değişkenlik zaman, müşteri, üretici, tüketici, üretici ile tüketici arasındaki ilişki gibi durumlara göre oluşabilir. Bu durumda hizmet kalitesi ile performansı kesin olarak ölçülemez, Hizmet niteliği hizmeti üreten kişinin beceri, tecrübesi ve kapasitesinden ayrılamaz.

**Hizmet Eş zamanlıdır:** Hizmetler üretildiği anda tüketilmesi özelliğinden dolayı ürün üretiminden ayrılır (Yücel,2013). Ürünlerde üç adım vardır. Ürünler önce üretilirler, daha sonra satışı meydana gelir ve en son satın alanlar tarafından tüketim meydana gelir. Hizmette ise böyle adımlar meydana gelmemektedir. Hizmet üretildiği anda tüketilir ve satışı daha sonra gerçekleşir. Hizmet meydana getirildiği anda kullanılır, yani üretilmesi ve tüketilmesi aynı anda gerçekleşir. Bunun iki önemli sonucu vardır. Birincisi; üretici hem hizmeti üreterek hem de hizmeti müşteriye ulaştırmak için hizmeti satarak hizmetin bir parçası olur. Yani üretici ve satıcı çoğu zaman aynı kişidir. Yani hizmet üreticisi ile bütünleşik bir ilişki içerisinde. Bu durum, hizmet sektöründe doğrudan yani üreten kişinin pazarlamasına dair dağıtım ortaya çıkarmaktadır. Hizmet üretildiği anda tüketildiğinden hizmetin üretilmesi ile pazara sunulması ve pazarlanması birbirinden ayrılamaz. Bu nedenle bir hizmet aynı anda birden fazla pazarda pazarlanamaz. Bunun yanında birbirinden farklı hizmetlerin aynı anda pazarlanması da mümkün değildir.

**Hizmet Dayanıksızdır:** Hizmetler üretildikleri andan daha sonra kullanılmak üzere saklanamazlar. Satın alınma işleminden sonra saklanamaması, depolanamaması hizmetlerin başlıca özelliklerindedir (Yücel,2013). Hizmetler dayanıksızdır, bu nedenle hizmet meydana getirildiğinde tüketilmez ise ekonomik kaybın daha sonra giderilmesi mümkün olmamaktadır.

Hizmet kavramı incelendiğinde kalite tanımı ile ortak özellikleri olduğu görülmüştür. Hizmetler elle tutulabilir özellikte değildir, soyuttur. Kalite tanımına bakıldığında ise kalitenin kişiden kişiye göre değişen, sürekli bir değişim halinde bulunan bir kavram olduğu görülmektedir. Hizmet ve kalite kavramlarına bakıldığında iki kavramın da satın alım yapan kişi tarafından faydalar sağladığı görülmektedir.

Hizmetlerin satın alan kişiler tarafından önemli olması nedeniyle son zamanlarda hizmet tüketiciler tarafından önemli bir kavram olmuştur. Hizmetin önemli bir konumda bulunması nedeniyle hizmet konusunda pek çok çalışma yapılmıştır. Hizmet kavramı zamanla bütün işletmelerin rekabet etmek için kullandığı ve dikkate aldığı bir kavramdır (Gürbüz ve Ergülen, 2006).



Hizmet kavramı ile ilgili yapılmış bütün çalışmalar göz önüne alındığında hizmet kavramının ortak bir tanımı olmadığı, bu kavramın farklı sektörlerde farklı şekilde tanımlanmış olduğu görülmüştür (Çiçek ve Doğan, 2009). Hizmet kavramı, zaman, bakış açısı, işletmenin sunduğu hizmetin türü, hizmetin sunulduğu müşteri gibi özelliklere göre farklı şekillerde tanımlanmıştır (Doğan ve Tütüncü, 2003).

1988 yılında Parasuraman ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlar açığa çıkmıştır:

- Müşterilerin hizmetten yararlanmadan önce hizmet hakkında beklentileri bulunmaktadır. Eğer hizmet satın alınıp kullanıldıktan sonra bu beklentiler karşılanır ise müşteriler için hizmet tatminkârdır.
- Müşteri açısından önemli olan hizmetin müşteriye nasıl ulaştırıldığıdır.
- Müşteri şikayetlerine istinaden çözüm aranması ve bu sorunun etkin çözümü ile müşteri ve işletme arasındaki iletişim kalitenin algılanmasında önemlidir.

### **3.2. Hizmet Kalitesi ve Boyutları**

Parasuraman ve arkadaşları hizmetin beş kalite boyutu olduğunu ve bu boyutların her hizmet sektörü için geçerli olabileceğini öne sürmektedir. Parasuraman ve arkadaşlarının öne sürdüğü boyutlar; fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati boyutlarıdır (Parasuraman vd., 1988). Bu beş kalite boyutu Parasuraman ve arkadaşlarına göre bütün hizmet sunan işletmelerde kullanılabilir. Her hizmet sektörü kendine özgüdür. Genel olarak hizmet oluşturan ve müşterilere bu hizmeti sağlayan kuruluşlarda geçerli olan kullanılabilen beş hizmet kalitesi boyutu bu ölçeği oluşturan araştırmacılar tarafından öne sürülmüştür. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

- **Fiziksel Özellikler:** İşletmenin müşteriye hizmet sunarken bu hizmeti sunduğu araç gereç ve personelin dış görünüşü yani işletmenin fiziksel olanakları.
- **Güvenilirlik:** Müşteriye karşı verilmiş olan hizmet sözünün doğru ve güvenilir şekilde meydana getirilmesi.
- **Heveslilik:** Müşterilere sunulan hizmetin hızı bir şekilde sunulması ve müşterilere hizmet konusunda yardım edilmesi.

- **Güven:** İşletmede görevli personellerin müşteriye güven verme becerisi ile personelin bilgili ve nazik olması.
- **Empati:** İşletmenin müşteri ile empati kurması ve müşterilere karşı ilgili olması.

#### 4. HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜMÜ

Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi veya geliştirilmesinin ilk adımı hizmet kalitesinin ölçülmesidir. Bir işletme hizmet kalite düzeyini doğru bir şekilde ölçebilir ve doğru bilgilere ulaşırsa, işletmede hizmet kalitesinde var olan sorunların çözümü için daha etkin çözümler geliştirebilecektir. Hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde aşağıdaki yöntemler kullanılmaktadır:

- Servqual
- Servperf
- Toplam Kalite Endeksi
- Hizmet Barometresi (Linjefly)
- İstatistiksel Yöntemler
- Kritik Olay Yöntemi
- Diğer Yöntemler olarak sıralanabilir.

Hizmetler ürün üretiminden ayrı tüketiciye yarar sağlayan faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir (Gözlü, 1995). Hizmetlerin diğer üretimlerden ayrılmasını sağlayan en önemli iki ayırt edici özelliği;

- Fiziksel bir varlıklarının olmaması ve
- Saklanamazlıktır (İyidoğan, 2001).

Hizmet sektörünün sahip olduğu bu özellikler yanında hizmeti veren personelin ve bu hizmeti alan müşterinin karakteri ile davranışları hizmet kalitesinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusunda net olmayan sonuçlar doğurur. Bu nedenle hizmet kalitesinin ölçülmesini standart bir hale sokmak için çalışmalar yapılmıştır. Hizmet kalitesinin standartlaşması yönünde oluşturulan ilk model 1984 yılında Grönroos tarafından önerilmiştir. Daha sonra Parasuraman ve arkadaşları tarafından 1988 yılında Servqual ve Cronin ve Taylor tarafından ise 1992 yılında Serperf modeli geliştirilmiş ve bu iki model yaygın olarak kabul

görmüştür. Parasuraman ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan Servqual modelinde hizmet kalitesi 22 soru ve beş temel boyut ile ölçülmektedir. Parasuraman ve arkadaşlarına göre hizmet kalitesi beklentiler ve algılamaların farkıdır. Yani Servqual ölçüm modeli, araştırmacılara göre beklenen kalite ile algılanan kalite arasında oluşan farklılıktır. Bu nedenle müşteriden istenen gerekli bilgiler iki ayrı anketle toplanmaktadır. Bu anketlerin ilkinde hizmetten beklentiler, ikincisinde hizmetten algılananlar ölçülmektedir. Daha sonra elde edilen beklenti skorlarından algılama skorlarının çıkarılmasıyla hizmet kalitesi skoru hesaplanmaktadır.

Cronin ve Taylor tarafından 1992 yılında geliştirilen Servperf modeli hizmet kalitesinin ölçülmesine yarayan diğer bir modeldir. Cronin ve Taylor Servqual modelinin yeterli olmadığını düşünmüş ve savunmuştur. Bu nedenle yeni bir model olan Servperf modelini Servqual modeline alternatif olarak önermiştir. Servperf ölçeğinde 22 adet soru bulunmaktadır. Servperf modelinde hizmet kalitesi direk olarak müşterinin hizmeti algılaması olarak kabul edilmektedir. Servperf modelinde müşterinin hizmetten elde ettiği yararın ölçülmesidir. Müşterinin hizmet performansını değerlendirmesi hizmet kalitesini değerlendirdiği anlamına gelir. Cronin ve arkadaşı Servperf modelinin tek boyuttan oluşması nedeniyle Servqual modelinden ayrıldığını düşünmektedir. Bu araştırma ile ters düşen araştırmalar mevcuttur. Cronin ve arkadaşının ölçeğin tek boyuttan oluştuğunu iddia etmesi üzerine yapılan diğer araştırmalarda ölçeğin birden fazla boyuta sahip olduğu görülmektedir. Örnek olarak 1999 yılında Angur ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada Servperf ile Servqual ölçeklerini karşılaştırmış ve bu çalışmada her iki ölçeğin de beş boyutlu bulmalarına karşın, doğrulayıcı faktör analizinde aynı sonuca ulaşmamışlardır. Zhou 2004 yılında yapmış olduğu çalışmada empati-yanıt verebilirlik, güvenilirlik-güvence ve fiziksel görünüm olmak üzere Servperf ölçeğinin üç boyuttan meydana geldiğini tespit etmiştir. Cui ve arkadaşları ise 2003 yılında yapmış olduğu çalışmada Servperf'i iki boyutlu (1. fiziksel görünüm ve 2. diğerleri) Servqual'i ise üç boyutlu (1. fiziksel görünüm, 2. empati ve 3. güvenilirlik) bulmuştur. Bu birbiriyle çelişen görüşler ve sonuçlar açıkça göstermektedir ki hem Servperf modeli hem de Servqual modeli farklı boyutlara ayrışabilmektedir. Servqual modeli kullanılarak yapılan araştırmalarda Servqual modelinin Servperf modeli gibi farklı boyutlara sahip olduğuna dair bulgular ile karşılaşmıştır fakat Servqual ölçeği kullanılarak hizmet kalitesinin ölçüldüğü Türkçe araştırmalarda bu ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu doğrulayan çalışmaların (Gürbüz ve diğ., 2008) bir hayli sınırlıdır. Yapılan çoğu çalışmada ölçeğin geçerli olduğunu varsayarak hizmet kalitesini ölçmüştür. Fakat Servqual ölçeği farklı kültürlerde geliştirildiğinden, bu ölçeğin kullanılmadan önce geçerlilik ve güvenilirliğinin, ayrıca uygulanabilirliğinin araştırılması gereklidir (Koçak ve Özer, 2004). Parasuraman ve arkadaşlarına göre Servqual

ölçeği evrensel bir modeldir, fakat her işletme için modelin test edilmesi güvenilirliğin gelişmesine katkı sağlar. Bunun yanında, modelin farklı kültürlerde test edilmesi de modelin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Cui ve arkadaşlarının 2003 yılında yapmış olduğu çalışmalar sonucunda ölçeklerden farklı sonuçlar bulmuşlardır. Bu farklılığın nedeninin kültürel farklılıklar olabileceğini ifade etmektedirler. Türkiye’de yapılmış çalışmalar incelendiğinde Servqual modeli kullanılarak hizmet kalitesini ölçen çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Araştırmalarda Servqual ölçeğinin çok kullanıldığı, Servperf ölçeğinin kullanılmadığı görülmüştür. Yapılan araştırmalarda Servperf ve Servqual ölçeklerinden hangisinin üstün olduğu araştırılmıştır, fakat Servperf ölçeğinin kullanılmadığı görülmüştür. Yapılan araştırmalar sonucunda Servperf ve Servqual ölçeklerinden hangisinin üstün olduğu belirlenememiş, bahsedilen iki ölçeğin de hizmet kalitesinde kullanılabilirliği kabul edilir (Jain ve Gupta, 2004: 27).

#### **4.1. Servqual Ölçeği**

Yukarıda bahsedilen yöntemlerden en çok kullanılanı Parasuraman, V.A. Zeithaml ve Leonard L.Berry tarafından geliştirilen Servqual yöntemidir. Ölçek genelde müşterinin hizmetten beklentileri ve algılama düzeyi olmak üzere iki grup ve 7’li Likert ölçeği şeklinde oluşmaktadır. Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1985-1994 yılları arasında bir dizi çalışmalar yaparak hizmet kalitesinin tanımlanması, hizmet kalitesinin boyutlarının tespit edilmesi, kavramsal bir hizmet kalitesi modelinin geliştirilmesi ve geliştirilen Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli yardımıyla sayısal temelde algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesi konularında ve hizmet kalitesinin ölçümünde Servqual adını verdikleri standart bir ölçeği geliştirmişlerdir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry’e göre hizmet kalitesi, müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentilerinin, müşterilerin hizmeti aldıktan sonra oluşan algılarının bir sonucudur. Parasuraman, Zeithaml ve Berry hizmet kalitesi olgusuna farklı bir bakış açısı getirerek kavramsal bir hizmet kalitesi modeli geliştirmişlerdir. Bu yaklaşım müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmete yönelik algılarının karşılaştırılması esasına dayanır. Bu yaklaşıma göre, müşterinin beklediği hizmet, müşterinin algıladığı hizmetten daha büyük olursa hizmet kalitesi düşük olacaktır. Müşterinin beklediği hizmetin, müşterinin algıladığı hizmete eşit olması ise hizmet kalitesinin tatmin edici olduğunu göstermektedir. Hizmet kalitesinin ideal seviyede kabul edilebilmesi için müşteriler tarafından algılanan kalitenin müşterilerin beklediği kaliteden

yüksek olması gerekmektedir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry yaptıkları ilk araştırmada, algılanan hizmet kalitesini sayısal temelde ölçmeye çalışmışlardır. Bu nedenle tüketicilerin beklentileri ile algılarını ayrı ayrı hesaplamışlardır. Böylelikle hizmeti sunan işletmenin algıladığı hizmet kalitesini ve müşteri bakış açısını ölçmeye çalışmışlardır. Algılanan hizmet kalitesi, beklenen hizmet ve algılanan hizmet arasındaki fark olduğundan, araştırmacılar tarafından algılanan hizmet kalitesi;

$$\text{Hizmet Kalitesi} = \text{Algılanan Hizmet} - \text{Beklenen Hizmet}$$

şeklinde formüle edilmiş ve bu yolla her soru önermesi için Servqual skoru hesaplamışlardır. Her bir soru önermesi için 7'li likert ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek üzerinde beklenti ve algılama maddelerine puanlar verilir ve bu puanların karşılıklı olarak farkının alınır. Bu farklar ile Servqual skorları hesaplanır ve her bir soru önermesi için -6 ile +6 arasında değişen skorlar meydana gelir. Servqual skorunun ifadesi ise aşağıdaki gibidir:

$$\text{SERVQUAL Skoru} = \text{Algılama Skoru} - \text{Beklenti Skoru}$$

Analizler sonucunda araştırmacıların keşfedici araştırmalar kapsamında tespit ettikleri on hizmet kalitesi boyutunun sayısı beşe, soru önermesi sayısı ise 22'ye indirilmiştir. Bu ölçeği geliştiren araştırmacılar; her bir hizmet sektörü kendine özgü olduğunu savunmuşlardır. Hizmet sektörünün bu özelliğinden dolayı araştırmacılar, aşağıdaki beş hizmet kalitesi boyutunun tüm hizmet sağlayan organizasyonlarda geçerli olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

1. Fiziksel Özellikler (Tangibles): İşletmenin müşteriye hizmet sunarken bu hizmeti sunduğu araç gereç ve personelin dış görünüşü yani işletmenin fiziksel olanakları.
2. Güvenilirlik (Reliability): Müşteriye karşı verilmiş olan hizmet sözünün doğru ve güvenilir şekilde yerine getirilmesi.
3. Heveslilik (Responsiveness): Hizmetin hızlı bir şekilde müşterilere verilmesi ve müşterilere yardım etme.
4. Güven (Assurance): Çalışanların nazik ve bilgili olması ve müşterilerde güven duygusu uyandırması.
5. Empati (Empathy): Şirketin müşterilere kişisel ve özel bir ilgi göstermesi.

Servqual ölçeğinin boyutları ve her bir boyuta düşen soru maddesi aşağıdaki gibidir:

Tablo 5. Boyutlara Göre Soru Numaraları

<b>Boyutlar</b>	<b>Her Boyuta Düşen Soru Maddesi</b>
Fiziksel Özellikler	1-4
Güvenilirlik	5-9
Heveslilik	10-13
Güven	14-17
Empati	18-22

Yukarıda belirtildiği gibi Servqual ölçeği iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, müşterilerin hizmetlerle ilgili beklentilerini ölçen 22 soru yer almaktadır. Bu 22 soru hizmet kalitesinin beş boyutunu ölçmeye yarar. İkinci kısımda ise müşterinin birinci boyutta cevapladığı soruların aynılarına cevap vermesi beklenir. Yalnız bu kısımda müşterinin aldığı hizmetti değerlendirilmesi istenmektedir. Müşterilerin sorulara puan vermesi istenmeden önce, beş hizmet kalitesi boyutu hakkında puan vermesi istenmektedir. 100 puanı bu boyutları önem sırasına göre sıralandırarak paylaşması istenir. Bir işletme için müşterinin algıladığı kaliteyi ölçmek için kullanılan Servqual puanları, müşterinin beklentileri ile müşterinin hizmeti aldıktan sonra algısı arasındaki farka dayanarak hesaplanır. Kalite boyutları bazında verilen puanlar hizmet sunan işletme için kalitenin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için önemli bir adımdır.

Servqual soru formu ile tek tek sorulan sorular için skorlar alınabilmektedir. Böylelikle her kalite boyutu hakkında skorlar elde edilebilir ve müşteriler için önemli olan kalite boyutları ve bu boyutlar hakkında daha derin bilgilere ulaşılabilir. İşletmeler bu ölçek ile toplam kalite düzeyinin değerlendirilmesinin daha net olmasını sağlamaktadırlar. Böylece, önemli boyutlar ve maddelere öncelik vermek suretiyle yapılan bir kalite iyileştirme çalışması daha iyi sonuç verebilmektedir. Servqual ölçeğinin başka kullanım amaçları da bulunmaktadır ve bu amaçlar aşağıdaki gibidir:

**Farklı Zamanlardaki Müşteri Beklentileri ve Algılarının Karşılaştırılması:** Hizmet sunan bir işletmenin hizmet kalitesini belli aralıklar ile ölçmesi gerekmektedir. Bu ölçümler işletmeye algılanan hizmet kalitesinin zamanla nasıl bir değiştiğini göstermektedir. İşletmeler bu ölçüm modeli ile değişimin nereden kaynaklandığını belirleyebilmektedir. Bu değişim, beklentilerden veya algılardan kaynaklanabilmektedir ve işletmeler bunu kolaylıkla belirlemektedirler.

**Firmanın Kendi Servqual Skorunun Rakiplerin Skoru İle Karşılaştırması:** Bir işletmenin hizmet sektöründeki rekabette yerini koruyabilmesi amacıyla kendi sunduğu hizmete benzer hizmet sunan rakip işletmelerinin durumu konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Bu yöntem bunu öğrenebilecekleri bir yöntemdir. Servqual soru formunun iki bölümden oluşması nedeniyle, ilk bölüme rakip firmaların durumunu belirten soruların eklenmesi ile bu işletmelere ait Servqual skorları hesaplanabilmektedir. Bu şekilde yapılan analiz sonucunda bir işletme kendi gibi hizmet sunduğu başka bir işletme ile kendi arasında kıyaslama yapabilir ve zayıf yönlerini belirleyebilir. Bu zayıf yönlerin zamanla nasıl değişim gösterdiği izlenebilmektedir.

**Farklı Kalite Algılarına Sahip Müşteri Segmentlerinin İncelenmesi:** Hizmet firması müşterilerin gözünde yüksek, orta ve düşük kalite olarak ayrılır. Hizmet firmasının bu kalite düzeylerinden hangisinde bulunduğu Servqual ile tespit edilebilir. Daha sonra da bu düzeylerin özellikleri incelenerek gerekli değişiklikler yapılabilir.

## 5. YEMEK HİZMETİ VEREN BİR CATERİNG FİRMASINDA HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜMÜ

### 5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; hazır yemek hizmeti veren bir firmada, hizmeti alan müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesini ve algılanan hizmet kalitesi ile memnuniyet arasında bir ilişkinin olup olmadığını, varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemektir. Hizmet kalitesinin ölçümünde Servqual yöntemini bir araç olarak kullanılmıştır. Servqual yöntemini bir hizmet işletmesi olan hazır yemek işletmesine de uygulamak ve müşteri beklentileri ile algılarını beş boyutta tespit etmektir. Ayrıca, müşterilerin hizmetten beklentileri ile algılamaları arasındaki farkların her boyut için belirlenerek karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesidir.

### 5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem

Araştırmanın kapsamına, bir hazır yemek firmasının 4 yıldır hizmet verdiği, 7 yıldır hizmet verdiği ve 13 senedir hizmet verdiği müşterileri alınmıştır. Bu müşteriler dışındaki müşteriler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu nedenle araştırmanın sonucu bütün müşterileri kapsamamaktadır.

### 5.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada hizmet kalitesinin ölçümünde Parasuraman, Zeithalm ve Berry (1985) tarafından geliştirilen “Servqual Hizmet Kalitesi Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan değişkenler genel olarak ikiye ayrılabilir:

- Müşterilerin hazır yemek hizmetlerinden beklentileri birinci grup değişkenleri
- Müşterilerin hazır yemek hizmetleri firmasının sunmuş olduğu hizmetten algıladıkları ikinci grup değişkenlerini oluşturmaktadır.



Yukarıdaki değişkenlere bağlı olarak algılanan hizmet kalitesi skoru hesaplanmıştır. Bu çalışmada bağımlı bir değişken olarak olarak Servqual skoru da kullanılmıştır. Ayrıca modelde ilişkili olabileceği varsayılan bazı özellikler mevcuttur. Bunlar; demografik ve ekonomik özelliklerdir. Bu zelliklerin müşterilerin beklediği ve algıladığı hizmet kaliteleri arasında bir ilişki olduğu düşünölmektedir.

#### **5.4. Veri Toplama Yöntemi**

Veriler bir hazır yemek firmasının müşterileri ile yapılan görüşmelerle toplanmıştır. Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde görüşölen kişiler ile ilgili cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, hizmet süresi gibi sorulara cevap vermesi istenmiştir. İlk bölümde demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde müşterilerin hizmet boyutlarından hangilerinin önemli olduğunu puan vererek cevaplaması istenmiştir. Üçüncü bölümde hazır yemek firmasına ilişkin 22 adet özelliği likert ölçek kullanarak ("1" hiç katılmıyorum, "7" tamamen katılıyorum anlamına gelmek üzere) ve mükemmel hazır yemek hizmetinin bu özelliklere ne derece sahip olmaları gerektiğini düşünerek değerlendirmişlerdir.

Ölçek kullanılarak müşterilerin demografik özellikleri, müşterilerin fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati olmak üzere hizmet boyutlarını hakkındaki değerlendirmeleri ve müşterilerin 22 adet soru ile boyutları değerlendirmeleri yoluyla hizmet kalitesi ile ilgili bilgi edinilmiştir.

## 6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

### 6.1. Verilerin Analizi

Analizde SPSS 24 programı kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilecek  $\alpha$  katsayısı 1'e ne kadar yakın ise anketin güvenilirlik derecesi o kadar yüksektir.

Tablo 6. Güvenilirlik Analizi

KALİTE BEKLENTİSİ	Cronbach's Alpha	N	N of Items
	0,913	100	22
KALİTE ALGISI	Cronbach's Alpha	N	N of Items
	0,978	100	22

Araştırma için güvenilirlik analizi hem kalite beklentisi soruları hem de kalite algısı soruları için yapılmıştır. Veriler için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı kalite beklentisi için 0,913, kalite algısı için ise 0,978 olarak bulunmuştur. Kalite beklentisi ve kalite algısı için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 1'e yakın olduğundan anket yüksek güvenilirliğe sahiptir denilebilmektedir.

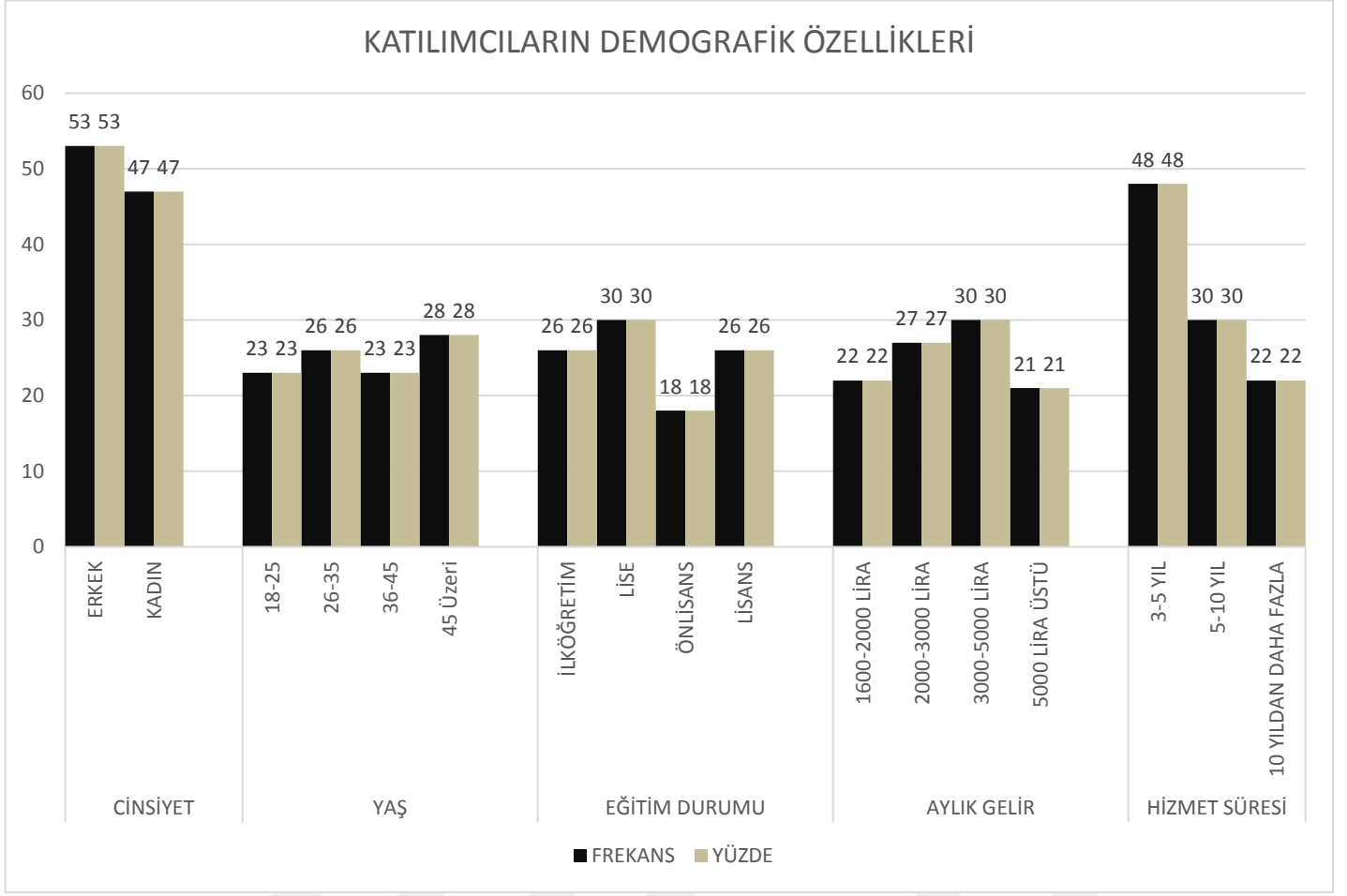
## 6.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan müşterilerin demografik özellikleri ve müşterilerin demografik özellikleri ile ilgili yüzdeler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		FREKANS	YÜZDE
CİNSİYET	ERKEK	53	53
	KADIN	47	47
YAŞ	18-25	23	23
	26-35	26	26
	36-45	23	23
	45 Üzeri	28	28
EĞİTİM DURUMU	İLKÖĞRETİM	26	26
	LİSE	30	30
	ÖNLİSANS	18	18
	LİSANS	26	26
AYLIK GELİR	1600-2000 LİRA	22	22
	2000-3000 LİRA	27	27
	3000-5000 LİRA	30	30
	5000 LİRA ÜSTÜ	21	21
HİZMET SÜRESİ	3-5 YIL	48	48
	5-10 YIL	30	30
	10 YILDAN DAHA FAZLA	22	22

Şekil 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri



Tablo 7'ye ve Şekil 3'e bakıldığında araştırmaya katılan müşterilerin büyük çoğunluğunun (%53) erkek olduğu görülmektedir. Ankete katılan müşterilerin yaşlara göre yüzdeleri yüksekten düşüğe doğru %28'i 45 yaş ve üzeri, %26'sı 26-35 yaş arası, %23'ü 36-35 yaş arası ve %23'ü 18-25 yaş arası şeklinde sıralanmıştır. Müşterilerin eğitim durumlarının ise %30 oranla lise, %26 oranla ilköğretim, %26 oranla lisans ve %18 oranla önlisans olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğunun (%30) aylık gelirlerinin 3000-5000 lira arası olduğu görülmektedir. Hazır yemek firmasından hizmet alma süresine bakıldığında 4 yıldır hizmet alan 48 kişi, 7 yıldır hizmet alan 30 kişi ve 13 yıldır hizmet alan 22 kişi olduğu görülmektedir.

### 6.3. Katılımcıların Boyutlara Verdiği Önem

Ankete katılmış olan müşterilerin fiziksel görünüm, güvenilirlik, heveslilik, güvence ve empati olmak üzere beş adet boyuta verdikleri puanlar sonucunda aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. Tabloda her üç müşterinin de boyutlara verdiği önemler görülmektedir.

Tablo 8. Müşterilerin Boyutlara Önem Düzeyine Göre Verdiği Puanlar

		4 YILDIR HİZMET ALAN MÜŞTERİ	7 YILDIR HİZMET ALAN MÜŞTERİ	13 YILDIR HİZMET ALAN MÜŞTERİ
FİZİKSEL GÖRÜNÜM	N	48	30	22
	ORTALAMA	41,25	31	12,2727
GÜVENİLİRLİK	N	48	30	22
	ORTALAMA	23,2292	16,3333	28,4091
HEVESLİLİK	N	48	30	22
	ORTALAMA	12,8125	20,5000	21,5909
GÜVENCE	N	48	30	22
	ORTALAMA	12,8125	15,6667	22,7273
EMPATİ	N	48	30	22
	ORTALAMA	9,8958	15,8333	14,0909

Müşterilerin boyutlara önem düzeyine göre verdiği puanlara bakıldığında ise birinci müşterinin(4 yıldır hizmet alan) fiziksel görünümüne önem verdiği görülmektedir. Fiziksel görünümünden sonra güvenilirliğe, daha sonra heveslilik ve güvenceye önem verdiği görülmektedir. Bu müşterinin en az önem verdiği boyutun empati olduğu görülmektedir.

İkinci müşterinin(7 yıldır hizmet alan) de fiziksel görünümüne önem verdiği görülmektedir. Fiziksel görünümünden sonra hevesliliğin önemli olduğu, heveslilikten sonra ise güvenilirliğin önemli olduğu görülmektedir. İkinci müşterinin en az önem verdiği boyutun güvence ve empati olduğu görülmektedir.

Üçüncü müşterinin(13 yıldır hizmet alan) önem verdiği boyutlar güvenilirlik, güvence, heveslilik, empati ve fiziksel özellikler olarak sıralanmıştır.

#### **6.4. Hizmetlerin Beklenti ve Algı Skorları**

Aşağıdaki tabloda ankete katılmış kişilerin her soruya vermiş olduğu puanlar bulunmaktadır. Müşterilerin ankette mükemmel hazır yemek firmasından beklentilerini puanlaması ve hizmet aldığı firmanın hizmetini puanlaması istenmiştir. Her boyutun karşılamış olduğu sorulara verilmiş olan beklenti puanları ve algı puanları ortalaması Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 9’a göre müşterilerin önem verdiği durumlar; çalışanların müşterilerin sorularına cevap verebilecek yeterli bilgi seviyesine sahip olması ve çalışanların hizmeti ne zaman yerine getireceğini müşterilere iletmesidir. Müşterilerin en az önem verdiği durumun ise çalışanların doğru hizmeti doğru zamanda ve ilk seferde vermesi olarak görülmektedir.

Tabloya göre müşterilerin hizmet aldığı firmada memnun olduğu durum hizmetlerin talep edilen zamanda yerine getirilmesi olarak görülmektedir. Müşterilerin hizmet aldığı firmada en düşük puan verdiği ve memnun olmadığı durum ise çalışanların hizmeti ne zaman yerine getireceğini müşterilere iletmesidir.

Tablo 9. Hazır Yemek Firmasının Hizmetlerinin Beklenti ve Algı Puanları Ortalaması

HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	BEKLENTİ PUANLARI ORTALAMASI	ALGI PUANLARI ORTALAMASI
FİZİKSEL ÖZELLİKLER	Modern araç, gereç ve donanıma sahip olması	5,46	5,29
	Fiziksel imkânları (masa, aydınlatma, dekor vb.) görsel açıdan çekici olması	5,54	5,35
	Hizmet verilirken kullanılan malzemelerin modern ve kullanışlı olması	5,59	5,47
	Çalışanların temiz ve düzgün görünüşlü olması	5,87	5,5
GÜVENİLİRLİK	Çalışanların verdiği sözleri zamanında yerine getirmesi	5,45	4,43
	Çalışanların müşterinin sorunu karşısında samimi bir ilgi göstermesi	5,5	5,22
	Çalışanların doğru hizmeti doğru zamanda ve ilk seferde vermesi	5,13	4,3
	Hizmetlerin talep edilen zamanda yerine getirilmesi	5,78	5,73
	Verilen hizmetin takibinin yapılması	5,39	5,35
HEVESLİLİK	Çalışanların hizmeti ne zaman yerine getireceğini müşterilere iletmesi	5,89	4,25
	Çalışanlarının hizmetleri mümkün olan en kısa sürede vermesi	5,54	5,14
	Çalışanlarının her zaman müşteriye yardım etmeye istekli olması	5,57	5,32
	Çalışanlarının meşgul olsalar dahi müşterilerin isteklerine cevap verebilmesi	5,39	5,3
GÜVENCE	Çalışanlarının davranışlarıyla müşterilere güven vermesi	5,73	5,46
	Müşterilerin çalışanlar ile olan ilişkilerinde kendini güvende hissetmesi	5,47	5,37
	Çalışanlarının müşterilere karşı kibar olması	5,38	5,36
	Çalışanların müşterilerin sorularına cevap verebilecek yeterli bilgi seviyesine sahip olması	5,89	5,39
EMPATİ	Çalışanların müşterilere ihtiyaçları doğrultusunda bireysel ilgi göstermesi	5,58	4,8
	Firma çalışma saatlerinin müşteriler için uygun zaman diliminde olması	5,25	5,39
	Her Müşteri ile kişisel olarak ilgilenen firma çalışanın olması	5,36	5,45
	Çalışanların müşterilerin menfaatlerini her şeyin üstünde tutması	5,88	5,49
	Çalışanların müşterilere kendini özel hissettirmesi	5,61	5,56

## 6.5. Servqual Skorları

Tablo 10’da ankete katılan müşterilerin beklentileri ve algıları arasındaki fark her bir soru için gösterilmektedir. Tablo genel olarak yorumlandığında müşterilerin aldığı hizmet beklentilerini karşılamamaktadır. Müşterilerin memnun olmadığı boyut heveslilik olarak görülmektedir. Hazır yemek hizmeti veren firmanın “Çalışanların hizmeti ne zaman yerine getireceğini müşterilere iletmesi” konusunda müşteri beklentilerini karşılamadığı görülmektedir.

Bunun yanı sıra, “Çalışanların verdiği sözleri zamanında yerine getirmesi” sorusuna katılımcıların düşük puan verdikleri görülmektedir. Firmanın müşteri beklentilerini bu durumda karşılayamadığı görülmektedir.

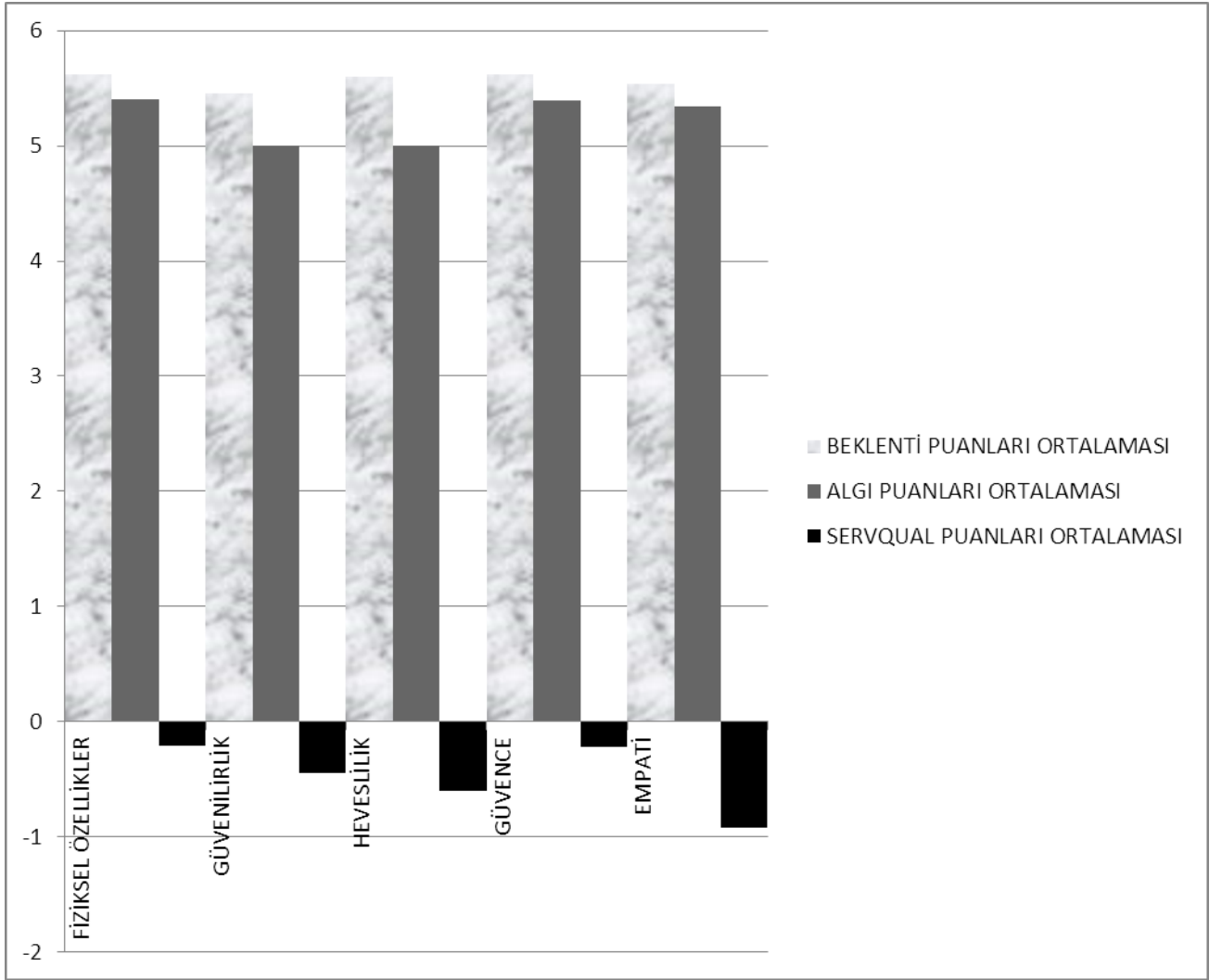




Tablo 10. Boyutlara ve Sorulara Göre Servqual Skorları

HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	SERVQUAL PUANLARI	BOYUTLAR BAZINDA SERVQUAL PUANLARI
FİZİKSEL ÖZELLİKLER	Modern araç, gereç ve donanıma sahip olması	-0,17	-0,2125
	Fiziksel imkânları (masa, aydınlatma, dekor vb.) görsel açıdan çekici olması	-0,19	
	Hizmet verilirken kullanılan malzemelerin modern ve kullanışlı olması	-0,12	
	Çalışanların temiz ve düzgün görünüşlü olması	-0,37	
GÜVENİLİRLİK	Çalışanların verdiği sözleri zamanında yerine getirmesi	-1,02	-0,444
	Çalışanların müşterinin sorunu karşısında samimi bir ilgi göstermesi	-0,28	
	Çalışanların doğru hizmeti doğru zamanda ve ilk seferde vermesi	-0,83	
	Hizmetlerin talep edilen zamanda yerine getirilmesi	-0,05	
	Verilen hizmetin takibinin yapılması	-0,04	
HEVESLİLİK	Çalışanların hizmeti ne zaman yerine getireceğini müşterilere iletmesi	-1,64	-0,595
	Çalışanlarının hizmetleri mümkün olan en kısa sürede vermesi	-0,4	
	Çalışanlarının her zaman müşteriye yardım etmeye istekli olması	-0,25	
	Çalışanlarının meşgul olsalar dahi müşterilerin isteklerine cevap verebilmesi	-0,09	
GÜVENCE	Çalışanlarının davranışlarıyla müşterilere güven vermesi	-0,27	-0,2225
	Müşterilerin çalışanlar ile olan ilişkilerinde kendini güvende hissetmesi	-0,1	
	Çalışanlarının müşterilere karşı kibar olması	-0,02	
	Çalışanların müşterilerin sorularına cevap verebilecek yeterli bilgi seviyesine sahip olması	-0,5	
EMPATİ	Çalışanların müşterilere ihtiyaçları doğrultusunda bireysel ilgi göstermesi	-0,78	-0,198
	Firma çalışma saatlerinin müşteriler için uygun zaman diliminde olması	0,14	
	Her Müşteri ile kişisel olarak ilgilenen firma çalışanın olması	0,09	
	Çalışanların müşterilerin menfaatlerini her şeyin üstünde tutması	-0,39	
	Çalışanların müşterilere kendini özel hissettirmesi	-0,05	

Şekil 4. Hazır Yemek Firmasının Hizmet Kalitesi Boyutları İçin Beklenen Ve Algılanan Ortalamalar İle Servqual Skoru Değerleri



## SONUÇ

Bu çalışmada, hazır yemek sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin hizmet verdiği işletmelere SERVQUAL yönteminde anket uygulanmış ve hizmet alan işletmelerin bu işletmeden beklentileri ve algılamaları arasında farklılıklar araştırılmıştır. Ölçek sorularında hizmet kalitesini ölçmek üzere demografik sorular ile SERVQUAL gruplarından oluşan 7'li Likert ifadeler bulunmaktadır. Tüm boyutlarda algılama düzeyleri beklentinin altında oluşmuştur. Buradan, işletmenin bu farkları azaltmak için daha çok çaba sarf etmesi gerektiği söylenebilir. Özellikle en yüksek farkın hesaplandığı heveslilik boyutunda işletmenin personelinin müşteri ilişkileri konusunda eğitim vermesi gerekmektedir. Farklılıkta ikinci büyük boyut güvenilirlik grubudur. İşletmenin müşteri ilişkileri konusunda çalışanlarına eğitim vermesi bu boyutun da gelişmesine katkı sağlayacaktır. Müşterilerin beklentilerin yüksek olmaması dikkat çekicidir. Beklenti ortalaması 5,56 algılama ortalaması ise 5.22'dir. Hazır yemek sektör pazarının gelişmiş ve büyümüş olmasına karşın müşteri beklentilerinin düşük olduğu dikkat çekmektedir.

Müşterilerin boyutlara verdiği beklenti ve algı puanları göz önüne alındığında beklenti ile algı puanları arasında farkın en fazla olduğu boyutun heveslilik olduğu görülmektedir. Müşterilerin hizmet aldığı catering firmasının eksik olarak gördüğü en önemli madde “çalışanların hizmeti ne zaman yerine getireceğini müşterilere iletmesi” olarak görmektedirler. Firmanın bu eksiği giderebilmesi için müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine önem vermesi gereklidir. Firmanın müşteriler tarafından diğer bir eksiği “çalışanların verdiği sözleri zamanında yerine getirmesi” olarak görülmektedir. Müşteri temsilcilerine müşteri ihtiyaç ve isteklerini ilgili ile karşılması ve söz verilen zamanda yerine getirilmesi konularında eğitim verilmelidir. Müşteri temsilcilerinin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını birinci sıraya koyması aşılmalıdır. Müşteri temsilcilerinin motive edilmesi amacıyla ödüllendirme sistemi uygulanabilir. Müşterilere belli aralıklarla anket uygulanabilir ve sonucunda müşteri memnuniyetinin arttığı görülür ise müşteri temsilcisi ödüllendirilebilir. Bu yolla müşteri memnuniyetinin artırılması sağlanabilir.

Sonuç olarak işletmenin hizmetlerinden dolayı müşterilerinin beklentilerini yeterli düzeyde karşılayamadığı görülmektedir. İşletmenin hizmetlerindeki eksik yerleri düzeltmesi için öncelikle heveslilik, daha sonra güvenilirlik, daha sonra güvence ve daha sonra fiziksel özellikler, en son da empati boyutlarında farkları kapatmaya dönük çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu nedenle müşteri beklentilerini karşılamak için işletmenin gerekli önlemleri alması gerekir. Bunun yanında personellerine teknik ve kişisel eğitim sağlaması ve fiziksel

olanakların iyileştirilmesi gibi çalışmalara yönelmesi müşteri tatminini artırıcı unsurlar olarak görülmektedir. Fiziksel özellikler ile ilgili alınabilecek önlemler dışında hizmeti sunan personel üzerinde de yoğunlaşarak çözümler bulunmalıdır. Buradan işletme personelinin nicel ve nitel yönden tekrar gözden geçirerek, sürekli eğitime dayalı iş geliştirme programları ile boyutlardaki skorlar iyileştirebilir. Ayrıca hizmet kalitesinin gelişimi gözleminin yapılması için hizmet kalitesi ölçümünün belirli aralıklarla tekrarlanması gerekir.



## KAYNAKÇA

Akbaba, A., Kılınç, İ. (2001), “Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde SERVQUAL Uygulamaları” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12, 162-168.

Altan Ş., Atan M., (2004) “Bankacılık Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü”, *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 17 - 32.

Altan Şenol, Ediz Ayşe “Türkiye’de Yüksek Hızlı Tren(YHT) İçin Hizmet Kalitesinin Ölçümü” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18/3 (2016) 695-720

Ardıç K., Yıldız G., (1999), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 73-82

Arıkoğa, Ş., (2003), “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 53(2):57-85

Atan M., Baş M. ve Tolon M., (2006), “Servqual Analizi ile Migros ve Gima Süpermarketlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 159 - 180.

Bozkurt R., (1995), “Hizmet Endüstrilerinde Kalite”, *Verimlilik Dergisi*

Çavdar E., (2009), “Yüksek Öğretimde Hizmet Kalitesi Unsurları ve Bir Uygulama”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 100-115

Çiçek, R., Doğan, İ. (2009), “Müşteri Memnuniyetinin Arttırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1):199-217.

Değermen Anıl (2004) “Hizmet Kalitesi İle Müşteri Sadakatının Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama” *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, İstanbul

Değermen, A., (2006) “Müşteri Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini Ve Sadakati”, *Türkmen Kitapevi*, İstanbul.

Doğan İ. Ö. ve Tütüncü, Ö. (2003), “Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası*, İzmir.

Eleren Ali, Çetin Bektaş, ve Alpaslan Şahin Görmüş (2007) “Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar” ss. 75- 88.

Ertuğrul İ., (2004), “Toplam Kalite ve Kontrol Teknikleri”, Ekin Kitabevi, İstanbul.

Filiz, Z., Yılmaz, E. ve Ceren Yağız, C. (2010), “Belediyelerde Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi İle Ölçümü: Eskişehir Belediyelerinde Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(3):59-76.

Gözlü S., (1995), “Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatiksel Yöntemler”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını 2, Ankara.

Güner A., Giritli H., (2004), “İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamalar”, İTÜ Dergisi, 3(1), 19-30

Gürbüz, E. ve Ergülen, A. (2006), “Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Grönroos Modeli Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 35(Ekim Sayısı):173-190.

Güven, M., Çelik, N., (2007), ” Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 3(6):1–20.

Erkılıç A., (2007), “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması”, GAU J. Soc. & Appl. Sci., 2(4), 50-62

Hotamışlı M., Eleren A. (2011) “Gsm Operatörlerinde Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği ile Ölçülmesi: Afyonkarahisar Örneği”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 13, 2011, ss. 221–238 ZKU Journal of Social Sciences, Volume 7, Number 13, 2011, pp. 221-238

İyidoğan, S. (2001), “Hizmetler Sektörü: Büyümenin Yeni Platformu”, ERC/METU Uluslararası Ekonomik Kongresi V, 10-13 Eylül 2001, Ankara.

Karaçuka Mehmet (2008) “Türk Mobil Telekomünikasyon Piyasalarında Rekabet ve Şebeke Etkileri” 2. Ulusal İktisat Kongresi. İzmir

Nacar Yasin (2004) “GSM Operatörlerinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Erzurum Örneği” Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2004

Okumuş A., Duygun A., (2008), “Eğitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Algılanan Hizmet Kalitesi ile Öğrenci Memnuniyeti Arasındaki İlişki”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2): 17–38

Özgül Engin, Devebakan Nevzat (2005) “Üniversitelerde Servqual Tekniği ile Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma” Yönetim Bilimleri Dergisi (3: 2) 2005 Journal of Administrative Sciences

Öztürk A., (1996), “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması”, Verimlilik Dergisi

Yamak O, 1998, “Kalite Odaklı Yönetim”, Panel Matbaacılık, İstanbul.

Yücel, M., (2013), “Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(44):82-106.